



Rui Alexandre Costa de Almeida

Licenciado em Ciências da Engenharia e Gestão Industrial

**Modelos de avaliação do desempenho
empresarial:
Guia de referência para empresas
transformadoras do setor vitivinícola**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Mestre Nuno Alexandre Correia Martins
Cavaco (UNL/FCT,DEMI)

“Copyright” de Rui Alexandre Costa de Almeida, estudante, da FCT/UNL e da UNL,

“A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor”.

AGRADECIMENTOS

Com a conclusão da presente Dissertação, quero manifestar os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que a realização deste trabalho fosse exequível.

Um especial agradecimento aos meus pais, por me proporcionarem os meios necessários a todo o meu percurso académico, por sempre me terem apoiado e por estarem sempre presentes quando foram necessários. A todos os meus familiares, irmão, avós, que me acompanharam em todas as etapas da minha vida e os quais também estiveram presentes, dando o seu contributo e apoio.

Esta tese marca o final do meu Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial e desta forma gostaria de deixar o meu agradecimento a todos os meus colegas de curso e amigos pelos os anos que convivemos, por todas as vivências académicas, pela motivação e por todo o apoio que me deram em todas as etapas que ultrapassámos em conjunto.

Gostaria de agradecer a todos os professores pela formação que me foi dada, que foi fundamental para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Em particular, o meu sincero agradecimento ao Professor Nuno Cavaco pela sua orientação, disponibilidade, preocupação e simpatia. Sem a sua ajuda teria sido impossível terminar esta tarefa.

Quero também agradecer a todos os meus amigos, que não sendo meus colegas de curso, me acompanharam em muitas etapas da minha vida e que também estiveram presentes, dando o seu contributo.

A todos os nomeados o meu sincero Obrigado!

RESUMO

Com elevada preponderância na competitividade de uma organização, a avaliação é cada vez mais utilizada no mercado atual. Pode ser aplicada tanto na implementação de projetos como na melhoria do processo existente e da atividade do negócio como um todo. Na lógica da avaliação global do negócio, a avaliação é cada vez mais vista como uma boa prática, uma vez que permite, de forma integrada, durante as atividades de monitorização, identificar erros, desvios face a metas fixadas ou outros problemas de maneira a corrigi-los preventivamente. Na lógica da melhoria da atividade de negócio, possibilita a identificação de potenciais falhas onde se pode incidir na melhoria dos mesmos, tendo um nível de abrangência superior aos tradicionais indicadores financeiros, o que permite avaliar o desempenho global da organização e correlacionar medidas e impactos.

No presente trabalho elaborou-se um levantamento de modelos de avaliação macroeconómicos, empresariais e individuais e foi realizado um questionário às organizações do setor vitivinícola para aferir da sua maturidade na prática de avaliação, bem com o intuito de aferir acerca da utilidade e aplicabilidade de um guia de apoio a esta prática. Com base nestes elementos, criou-se um guia de avaliação de referência para empresas transformadoras do setor vitivinícola, tendo como base os conceitos inerentes aos modelos de avaliação empresariais: *balanced scorecard* (BSC), modelo Shingo, modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e tendo em conta a contextualização realizada ao setor vitivinícola, baseada nas respostas fornecidas aos questionários realizados no âmbito desta dissertação..

Como resultado, gerou-se um guia de apoio à adoção de práticas de avaliação que poderá ser aplicado com vista ao aumento da competitividade das organizações do setor transformador vitivinícola.

PALAVRAS-CHAVE:

Avaliação

Melhoria de processos

Balanced scorecard (BSC)

Modelo Shingo

Modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM)

ABSTRACT

With high prevalence in the competitiveness of an organization, evaluation is increasingly used in the current market. It can be applied both in the implementation of projects such as the improvement of existing processes and in all business activities. In the logic of the overall assessment of the business, the evaluation is increasingly seen as a good practice, since it allows, in an integrated manner during the activities monitoring phase, to identify errors, deviations from the targets or other problems to fix them preventively. In the logic of the improvement of the business activity, it makes possible the identification of potential flaws and where they can happen enabling the possibility to act and improve, thus this way having a level of superior inclusion to the traditional financial indicators, allowing to evaluate the global improvements of the organization and to correlate measures and impacts. In the present work we elaborated a survey of macroeconomic models of evaluation, corporate and individual, and a questionnaire was carried to the organizations in the wine industry to check the maturity of the companies in the practice of evaluation, as well as the usefulness and applicability of a support guide to this practice. Based on these references, I created an assessment reference guide for manufacturing companies in context with the wine industry using business models as background, namely, balanced scorecard (BSC), Shingo model and model European Foundation for Quality management (EFQM) together with the answers provided in the questionnaire done on this thesis.

As a result, a guide for supporting on assessment practices, was generated, that can be applied in order to increase the competitiveness of organizations in the wine industry.

KEYWORDS:

Assessment

Process improvement

Balanced Scorecard (BSC)

Shingo model

Model European Foundation for Quality Management (EFQM)

ÍNDICE

| | |
|---|-------|
| AGRADECIMENTOS..... | v |
| RESUMO | vii |
| ABSTRACT | ix |
| ÍNDICE..... | xi |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xiv |
| ÍNDICE DE TABELAS | xv |
| ABREVIATURAS..... | xviii |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 Enquadramento..... | 1 |
| 1.2 Motivação..... | 2 |
| 1.3 Objetivos | 2 |
| 1.4 Estrutura da dissertação | 2 |
| 1.5 Estrutura Metodológica | 3 |
| 2 ESTADO DA ARTE..... | 6 |
| 2.1 Modelos de avaliação..... | 11 |
| 2.1.1 Modelos de avaliação macroeconómicos | 11 |
| 2.1.1.1 Orientações e Diretrizes da Comissão europeia (CE)..... | 11 |
| 2.1.1.2 United Nations Evaluation Group (UNEG)..... | 26 |
| 2.1.1.3 Evaluation Cooperation Group (ECG)..... | 29 |
| 2.1.1.4 Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) | 38 |
| 2.1.2 Modelos de avaliação empresariais | 39 |
| 2.1.2.1 Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) | 39 |
| 2.1.2.2 Modelo Shingo | 44 |
| 2.1.3 Modelos de avaliação individuais | 48 |
| 2.1.3.1 Níveis de Kirkpatrick..... | 48 |
| 2.1.3.2 Avaliação 360º..... | 54 |
| 2.2 Modelo de gestão | 55 |
| 2.2.1 Balanced scorecard (BSC)..... | 55 |
| 2.3 Sistema de custeio | 56 |
| 2.3.1 Sistema de custeio por unidade de esforço de produção (UEP)..... | 56 |
| 2.4 Conclusões..... | 60 |
| 3 ABORDAGEM METODOLÓGICA..... | 62 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 3.1 | Caracterização do setor vitivinícola | 64 |
| 3.2 | Aplicação de questionário | 70 |
| 3.3 | Amostra | 71 |
| 3.4 | Análise de resultados | 72 |
| 3.5 | Validação do modelo de avaliação de desempenho para o setor vitivinícola | 80 |
| 3.6 | Conclusões..... | 83 |
| 4 | GUIA DE REFERÊNCIA PARA EMPRESAS TRANSFORMADORAS DO SETOR VITIVINÍCOLA. . | 85 |
| 4.1 | Guia de avaliação | 85 |
| 4.2 | Critérios inerentes ao guia | 88 |
| 4.2.1 | Relações com os clientes..... | 88 |
| 4.2.1.1 | Avaliar as relações com os clientes | 88 |
| 4.2.2 | Relações com os fornecedores..... | 89 |
| 4.2.2.1 | Avaliar as relações com os fornecedores | 89 |
| 4.2.3 | Processos..... | 91 |
| 4.2.3.1 | Avaliar processos (estratégias e operações) | 92 |
| 4.2.4 | Desenvolvimento de produtos..... | 96 |
| 4.2.4.1 | Avaliar desenvolvimento de produtos | 96 |
| 4.2.5 | Informação | 100 |
| 4.2.5.1 | Avaliar a informação | 100 |
| 4.2.6 | Formação..... | 101 |
| 4.2.6.1 | Avaliação da formação | 102 |
| 4.2.7 | Produtividade | 102 |
| 4.2.7.1 | Avaliação da produtividade..... | 103 |
| 4.3 | Conclusão | 105 |
| 5 | APLICAÇÃO DO MODELO AO SETOR VITIVINÍCOLA..... | 106 |
| 5.1 | Relações com os clientes..... | 106 |
| 5.2 | Relações com os fornecedores..... | 109 |
| 5.3 | Processos..... | 110 |
| 5.4 | Desenvolvimento de produtos..... | 110 |
| 5.5 | Informação | 111 |
| 5.6 | Formação..... | 112 |
| 5.7 | Produtividade | 112 |
| 5.8 | Conclusão | 112 |
| 6 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 115 |

| | |
|--|------|
| BIBLIOGRAFIA..... | 118 |
| ANEXOS | i |
| A1 Questionário aplicado às organizações do setor vitivinícola | ii |
| A2 Questionário de validação aplicado ás organizações do setor vitivinícola | iv |
| A3 Resumo enviado às organizações do setor vitivinícola para responder ao questionário de validação | vi |
| <i>Framework</i> do modelo de avaliação de desempenho | vii |
| Relações com os clientes..... | viii |
| Relações com os fornecedores | viii |
| Operações e processos..... | x |
| Desenvolvimento de produtos..... | xii |
| Informação | xiii |
| Formação..... | xiv |
| Produtividade..... | xiv |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1.1: Abordagem metodológica da dissertação. Fonte própria..... | 4 |
| Figura 2.1: Diagrama objetivo e efeito. Figura adaptada [5] | 15 |
| Figura 2.2: A árvore dos problemas. Figura adaptada [5]..... | 16 |
| Figura 2.3: Diagrama de decisão (forma de espinha de peixe – <i>fishbone</i>). Figura adaptada [5] | 17 |
| Figura 2.4: As funções do <i>focus group</i> . Figura adaptada [5]..... | 19 |
| Figura 2.5: Sumário de 10 possibilidades oferecidas pela análise SWOT. Figura adaptada [5].. | 21 |
| Figura 2.6: As várias tarefas de um painel de especialistas. Figura adaptada [5]..... | 23 |
| Figura 2.7: Critérios do modelo EFQM. Figura adaptada [13] | 41 |
| Figura 2.8: <i>Scorecard</i> da lógica “RADAR” | 43 |
| Figura 2.9: Casa do modelo Shingo, princípios para a excelência operacional. Figura adaptada [17] | 45 |
| Figura 2.10: Diamante do processo de transformação do modelo Shingo. Figura adaptada [17] | 46 |
| Figura 3.1: Abordagem metodológica da dissertação. Fonte própria | 53 |
| Figura 3.2: Produção mundial de uvas. Figura adaptada [30]..... | 64 |
| Figura 3.3: Produção mundial de vinho. Figura adaptada [30]..... | 65 |
| Figura 3.4: Processo produtivo esquema-resumo. Figura adaptada [32]..... | 66 |
| Figura 3.5: Resultados da Q8..... | 77 |
| Figura 3.6: Resultados da Q9..... | 78 |
| Figura 3.7: Resultados da Q10..... | 79 |
| Figura 3.8: Resultados da Q8..... | 82 |
| Figura 4.1: Framework do Guia de referência para empresas transformadoras do setor vitivinívol. Figura fonte própria | 86 |
| Figura 4.2: Fluxograma para avaliação do valor agregado. Figura adaptada [59] | 95 |
| Figura 4.4: Fases de desenvolvimento e pontos de verificação na criação de produtos. Figura adaptada [64] | 97 |
| Figura 5.1: Metodologia para a seleção de fornecedores. Fonte própria | 110 |
| Figura 5.2: Orientação a seguir para proceder a melhorias. Fonte própria..... | 110 |
| Figura 5.3: Metodologia para avaliação da formação. Fonte própria..... | 112 |
| Figura 5.4: Indicadores para a produtividade. Fonte própria. | 112 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 2.1: Quadro mancha..... | 6 |
| Tabela 2.2: Resumo dos modelos..... | 8 |
| Tabela 2.2: Resumo dos modelos. (cont.)..... | 9 |
| Tabela 2.2: Resumo dos modelos. (cont.)..... | 10 |
| Tabela 2.2: Resumo dos modelos. (cont.)..... | 11 |
| Tabela 2.2: Resumo dos modelos. (cont.)..... | 111 |
| Tabela 2.3: Fases da avaliação e polivalência das ferramentas Figura adaptada [5]..... | 13 |
| Tabela 2.4: Condições específicas, para a aplicação das ferramentas. Figura adaptada [5] | 14 |
| Tabela 2.5: Tipos de entrevista adequados às várias fases de avaliação. Figura adaptada [5] .. | 18 |
| Tabela 2.6: Tabela dos assuntos na temática das transformações. Tabela adaptada [5]..... | 24 |
| Tabela 2.7: As ferramentas de análise económica disponíveis, para comparar programas de intervenção. Tabela adaptada [5] | 26 |
| Tabela 2.8: Padrões e elementos dos APs na independência do DCA. Tabela adaptada [8]..... | 30 |
| Tabela 2.9: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor público. Tabela adaptada [8]..... | 31 |
| Tabela 2.9: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor público. Tabela adaptada (Cont.) [8]..... | 32 |
| Tabela 2.9: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor público. Tabela adaptada (Cont.) [8]..... | 33 |
| Tabela 2.10: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor privado. Tabela adaptada [8] | 34 |
| Tabela 2.10: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor privado. Tabela adaptada (Cont.) [8] | 35 |
| Tabela 2.10: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor privado. Tabela adaptada [8] | 36 |
| Tabela 2.10: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor privado. Tabela adaptada (Cont.) [8] | 37 |
| Tabela 2.10: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor privado. Tabela adaptada (Cont.) [8] | 38 |
| Tabela 2.11: Folha de reação. Tabela adaptada [18] | 50 |
| Tabela 2.12: Respostas. Tabela adaptada [18]..... | 51 |
| Tabela 2.13: Entrevista Padrão. Tabela adaptada [18] | 53 |
| Tabela 3.1: Resultados da Q1..... | 72 |
| Tabela 3.2: Resultados da Q2..... | 72 |
| Tabela 3.3: Resultados da Q3..... | 73 |
| Tabela 3.4: Resultados da Q4..... | 74 |
| Tabela 3.5: Resultados da Q5..... | 75 |
| Tabela 3.6: Resultados da Q6..... | 75 |
| Tabela 3.7: Resultados da Q7..... | 76 |
| Tabela 3.8: Resultados da Q8..... | 77 |
| Tabela 3.9: Resultados da Q9..... | 78 |
| Tabela 3.10: Resultados da Q10..... | 79 |

| | |
|---|----|
| Tabela 3.11: Resultados da Q1..... | 80 |
| Tabela 3.12: Resultados da Q2..... | 81 |
| Tabela 3.13: Resultados da Q3..... | 81 |
| Tabela 3.14: Resultados da Q4..... | 81 |
| Tabela 3.15: Resultados da Q5..... | 81 |
| Tabela 3.16: Resultados da Q6..... | 81 |
| Tabela 3.17: Resultados da Q7..... | 82 |
| Tabela 3.18: Resultados da Q8..... | 82 |
| Tabela 4.1: Questionário para aferir sensibilidade dos níveis de maturidade..... | 87 |
| Tabela 4.2: Indicadores, para seleção de fornecedores de Dickson. Tabela adaptada [52]..... | 90 |
| Tabela 4.3: Indicadores, para seleção de fornecedores de Dickson. (Cont.) Tabela adaptada [52] | 90 |
| Tabela 4.4: Metodologia proposta por Boer et al. (2001) para seleção de fornecedores. Tabela adaptada [53]..... | 91 |
| Tabela 4.5: Dimensões e critérios de avaliação. Tabela adaptada [66]..... | 98 |

ABREVIATURAS

| | |
|-------|---|
| CE | Comissão Europeia |
| UNEG | <i>United Nations Evaluation Group</i> |
| ECG | <i>Evaluation Cooperation Group</i> |
| OECD | <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| UN | <i>United Nations</i> |
| BsMD | Bancos Multilaterais de Desenvolvimento |
| DCA | Departamentos Centrais de Avaliação |
| IFI | Instituições Financeiras Internacionais |
| PAs | Princípios de Avaliação |
| PBPs | Padrões de Boas Práticas |
| POs | Práticas Operacionais |
| ICs | Indicadores Compostos |
| RADAR | Resultados, Abordagem, Desenvolvimento, Avaliação & Revisão |
| EFQM | <i>European Foundation for Quality Management</i> |

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

Devido á globalização, as organizações devem procurar maneiras de se inserir na conjuntura. Estas maneiras passam por modernizar a gestão e tecnologia dos seus sistemas produtivos e modelos de gestão. Por este motivo é essencial que se avalie o desempenho das novas técnicas e resultados dos novos sistemas. A avaliação de desempenho deve ser realizada transversalmente a toda a organização, de maneira a poder conseguir gerar o maior número de indicadores e agir em várias dimensões que influenciam a performance das organizações. Estes têm de transparecer o mais possível a realidade da organização, para que possam ser tomadas decisões que venham a ter um impacto positivo a curto, médio e longo prazo. Só assim é possível ter uma ideia do desempenho da organização nas suas várias vertentes e definir ações corretivas, preventivas e/ou de melhoria..

Patton (1987) postula que a avaliação é um processo que analisa criticamente um programa. Trata-se de recolha e análise de informações sobre atividades, características e resultados. Tem como propósito fazer julgamentos sobre um programa, para melhorar a sua eficácia, e/ou para informar as decisões de programação.[1]

De acordo com Wadsworth (2011), existem dois tipos de abordagem à avaliação: um por auditoria e um por questionários abertos.[2]

Por auditoria a avaliação é feita por medidas de desempenho e questiona “o que se propõe a atingir?”, “quais são os sinais do que já foi feito?” e “ o que se está a fazer que não se pretendia?”. Este é um método organizado e gera dados estatísticos. Normalmente esta abordagem serve para perceber se os objetivos iniciais do projeto estão a ser cumpridos ou não e demonstra o que é necessário para os cumprir. Nesta forma de avaliação é necessária muita organização e uma grande capacidade analítica.

Por questionários abertos, a avaliação é orientada para melhorias e mudanças. Envolve a resposta às perguntas “o que está e não está a funcionar?”, “como se pode melhorar?” e “quais as necessidades a cumprir?”. Este método faz com que sejam feitas perguntas nunca antes feitas permitindo observar situações que passam despercebidas. Incide sobre práticas atuais para encontrar suposições e intenções que sustentem uma iniciativa ou um projeto.[2]

Pode ser benéfico utilizar as duas abordagens em conjunto quando se avalia o desempenho.

1.2 Motivação

Existem já muitos métodos de avaliação disponíveis. Podem ser conhecidos como modelos, princípios ou guias. Estes são direcionados a indivíduos, setores, empresas, políticas e estratégias governamentais. Não existe um método melhor ou pior, existe sim o conhecimento da aplicabilidade do método ao que se pretende avaliar. Por vezes é necessário mais do que um método para avaliar o desempenho da empresa. A avaliação é algo difícil de fazer, visto que está sujeita a uma grande variabilidade, tanto quando é feita através de medidores de desempenho (existe o risco do medidor não ser o mais correto ou os dados estarem contaminados), como quando é feita por questionários de resposta aberta, (as perguntas podem não ser as mais corretas).

1.3 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo a criação de um guia de referência para empresas transformadoras do setor vitivinícola, que possa ser integrado e usado, tendo como base modelos, princípios e guias já existentes. Procura-se que este guia oriente as empresas do sector vitivinícola na avaliação a alocação de recursos de uma maneira abrangente. Para este fim pretende-se fazer um levantamento dos modelos existentes, usados para avaliar políticas e estratégias governamentais, sectores, empresas e indivíduos. Dando especial atenção aos modelos empresariais, será possível gerar um guia que possa servir de referência às organizações do setor vitivinícola para adotar dimensões de monitorização e indicadores, permitindo a sua autoavaliação, procurando identificar o seu desempenho e potenciais debilidades/ áreas de melhoria, tornando-se assim mais competitivas no meio em que se encontram e no mercado global.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação estrutura-se em:

1. Introdução: Na introdução está descrito o enquadramento, motivação e objetivos da dissertação.
2. Estado de arte: Neste capítulo caracterizam-se as avaliações da CE, UNEG, ECG, OECD, EFQM, modelo Shingo, níveis de Kirkpatrick e avaliação 360°. O modelo de gestão BSC. E o sistema de custeio por unidades de esforço

3. Abordagem metodológica: Contextualização do objetivo da dissertação perante o que já foi estudado. Breve caracterização do setor a enquadrar o estudo e aplicação de questionários com o objetivo de fazer o levantamento de requisitos e validação do guia.
4. Criação conceptual do guia: Guia de referência aplicável para empresas transformadoras do setor vitivinícola
5. Aplicação do guia ao setor vitivinícola: Enquadramento do guia de avaliação ao setor vitivinícola.
6. Conclusões e recomendações: Neste capítulo são expostas as conclusões retiradas do trabalho realizado e apontam-se algumas recomendações para trabalhos futuros.
7. Bibliografia.

1.5 Estrutura Metodológica

A estrutura metodológica usada na dissertação encontra-se esquematizada na figura 1.1, juntamente com a descrição do que foi realizado em cada etapa da dissertação:

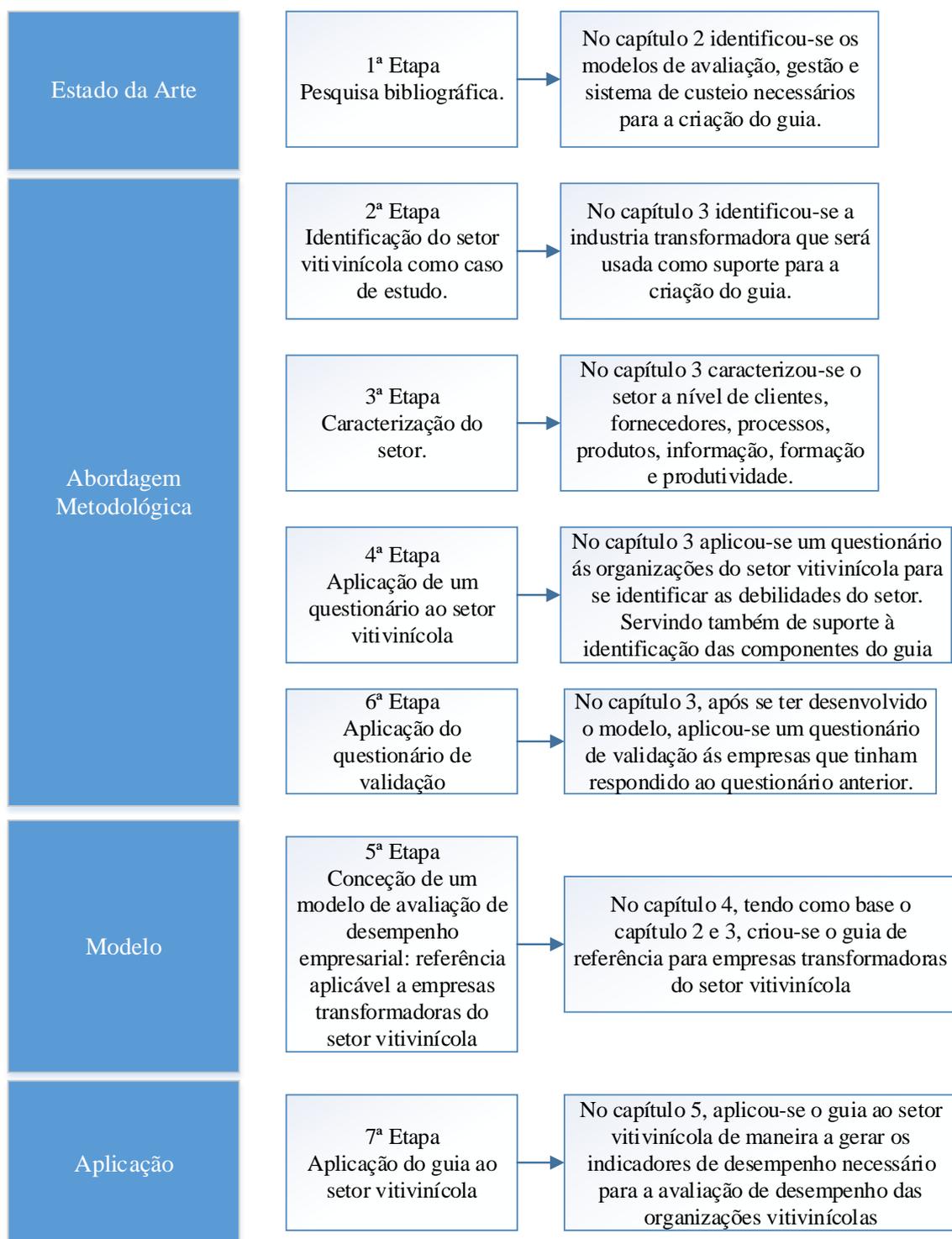


Figura 1.1: Abordagem metodológica da dissertação. Fonte própria.

2 ESTADO DA ARTE

Para a presente dissertação, foram considerados como referência modelos de avaliação globalmente reconhecidos, bem como directrizes e orientações sobre boas práticas de avaliação sugeridas por entidades e instituições internacionais, tais como a Comissão Europeia. Neste sentido, a tabela 2.1. ilustra qual o foco primordial de aplicação de cada um destes modelos e das directrizes de boas práticas:

Tabela 2.1: Quadro mancha.

| | Políticas e estratégias governamentais | Setores | Organizações | Individual |
|-----------------------|--|---------|--------------|------------|
| Níveis de Kirkpatrick | | | | |
| 360° | | | | |
| BSC | | | | |
| EFQM | | | | |
| Modelo Shingo | | | | |
| ECG | | | | |
| UNEG | | | | |
| OECD | | | | |
| CE | | | | |

Cada modelo/ directrizes apresenta as suas vantagens e desvantagens.

Para políticas e estratégias governamentais e setores, como referências a ter em conta, considera-se por ordem de relevância os seguintes:

- OECD;
- UNEG;
- CE;
- ECG;

A ordem escolhida não é aleatória, as directrizes da CE, UNEG, ECG têm como base fundamentos da OECD, aplicados com certas diferenças ou usados como complemento, isto é, instituições como ECG sugerem adaptar o modelo da OECD para poderem avaliar impactos económicos de projetos onde estão envolvidos bancos multilaterais de desenvolvimento e usaram os princípios da OECD para criar o seu manual de padrões de boas práticas. Em relação à UNEG e CE, adotaram os *standarts* das melhores práticas e princípios da OECD e usam-nos para estabelecer *frameworks* institucionais para gerir funções de avaliação e conduzir avaliações.

Atribui-se à OECD a grande importância nestes modelos, devido ao facto de ter à sua disposição os indicadores de desempenho de cada país devidamente atualizados e divulgados, para poderem ser utilizados e tratados pelas outras entidades.

Para organizações considera-se por ordem de relevância os seguintes:

- Modelo Shingo;
- EFQM;
- BSC;

Todos estes modelos têm a componente organizacional bem enraizada. A ordem pelo qual foi colocado o modelo diz respeito à abrangência que este tem dentro de uma organização. Embora o BSC seja um dos modelos mais utilizados, simples e com grande importância, o EFQM tem mais abrangência por ter aliado os critérios de excelência e a ferramenta RADAR. O modelo Shingo conseguiu ainda assim melhorar e aumentar a sua abrangência em relação ao EFQM. O modelo EFQM é mais recente que o BSC, e pode ser conjugado com o EFQM. O modelo Shingo vem dar mais ênfase à componente comportamental, embora o EFQM já contemplasse este aspecto, ao nível do modelo Shingo ele é bastante mais fundamental. Assim sendo, pode-se constatar que o modelo Shingo é o mais completo e abrangente destes três.

As motivações de uma organização para aplicação de um destes modelos são diferentes, e podem ser motivações externas ou internas. Um exemplo de motivação externa é, por exemplo, o facto de certos clientes exigirem tipos de avaliação específicos, por imposição de governos, entre outras. Motivações internas podem ser entendidas como vantagens competitivas, prestígio da organização, melhorias de processo que são consideradas de grande importância. No caso destes três modelos as motivações para a sua aplicação são internas.

Para avaliação individual, temos os níveis de Kirkpatrick e avaliação 360°. Embora se apliquem no âmbito individual, ambas são distintas e não são comparáveis, uma avalia os investimentos de formação de uma organização (níveis de Kirkpatrick) e a outra é aplicada no âmbito dos recursos humanos (avaliação 360°) para avaliar relações e desempenho de colaboradores de uma organização.

Representado na seguinte tabela (tabela 2.2) está um resumo dos modelos de avaliação acima mencionados:

Tabela 2.2: Resumo dos modelos.

| | Caracterização | | | Foco | Objetivo | Âmbito de aplicação | Vantagens | Desvantagens |
|----------------------|-----------------------|--|---|------------------|--|--|---|---|
| | Componentes | Ferramentas | Método de avaliação | | | | | |
| Níveis de Kirpatrick | 4 Níveis de avaliação | Questionários, testes e indicadores de contexto. | Metódico e padronizado | Individual | Avaliar a formação | Quando existe uma dada formação numa empresa. | Ajuda a determinar a viabilidade dos investimentos em formação. | Moroso, complexo e com margem para ser impossível determinar o resultado. |
| CE | | Diagrama de objetivos e efeito, diagrama de problemas, diagrama de decisões, entrevistas, <i>focus group</i> , questionários, estudos de caso, análise SWOT, indicadores de contexto, painel de especialistas, análise sociocultural, análise segundo critérios múltiplos e análise custo-eficácia | Variado, dependendo da área de atuação. | Países e setores | Avaliar os programas de desenvolvimento dos países membros | Avalia o impacto económico de políticas a longo prazo. | Assegura a qualidade da implementação dos projetos | Dependendo das ferramentas usadas pode ser moroso e complexo |
| BSC | | Análise SWOT, painel de especialistas, indicadores de contexto, mapa estratégico, diagramas causa-efeito. | Melhoria contínua | Empresas. | Procurar decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em objetivos estratégicos, que por sua vez se desdobram em indicadores | Quando se quer executar uma dada mudança na organização e acompanhar o seu progresso | Avalia de forma abrangente e sistémica a organização, criando uma orientação sobre os pontos principais a serem observados. Estimula a sinergia dentro da organização. E produz um documento simples que possibilita a compreensão rápida dos objetivos e estratégias | Dificuldade da sua utilização em certos casos, na definição de indicadores, originando resultados pouco realista algumas das vezes. Isto devido à forma como é usado. |

Tabela 2.2: Resumo dos modelos. (cont.)

| | Caracterização | | | Foco | Objetivo | Âmbito de aplicação | Vantagens | Desvantagens |
|---------------|---|--|---|------------------|--|--|--|---|
| | Componentes | Ferramentas | Método de avaliação | | | | | |
| EFQM | Conceitos fundamentais da excelência e critérios EFQM | RADAR. Indicadores de contexto. Mapa estratégico. | Melhoria contínua e autoavaliação | Empresas. | Diagnóstico e avaliação do grau de excelência alcançado por uma determinada organização e estimular, a mesma, a melhorar continuamente | Melhoria geral da organização e como consequência satisfação dos clientes. | Capacidade de medir a eficiência efetividade. Envolve pessoas de todos os níveis da organização. Motiva internamente, o que ajuda a identificar pontos fortes, fracos e oportunidades. Encoraja a melhoria contínua dentro da organização. É flexível. | Como envolve os próprios colaboradores da organização, pode ser subjetivo e afetar negativamente a confiança dos resultados. Tem diferentes abordagens para avaliar a performance da organização e nenhuma delas é universal. |
| Modelo Shingo | Princípios de excelência operacionais e conceitos de suporte aos princípios de excelência | Diamante que representa o processo de transformação para aplicar os princípios de excelência operacionais. RADAR. Indicadores de contexto. Mapa estratégico. | Melhoria contínua autoavaliação | Empresas. | Avaliar e melhorar a cultura organizacional, o processo de melhoria contínua e os resultados da organização. | Organizações que queiram conhecer e avaliar áreas internas específicas ou da organização em geral. | Capacidade de gerar uma avaliação completa e abrangente, fornecendo uma visão global da empresa e de eventuais pontos a fortalecer. Encoraja a melhoria contínua. | Custo da avaliação. |
| UNEG | | Focus group, entrevistas, painel de especialistas, análise SWOT, estudos de caso, questionários, análise multicritério, controle de qualidade e validação e contrafatuais. | Variado, dependendo da área de atuação. | Países e setores | Desenvolvimento de normas, padrões e códigos de conduta para apoiar e credibilizar as avaliações. | Viabilizar e fortalecer a avaliação da ONU. | Aprendizagem e troca de informações são promovidas, fazendo com que se melhore as funções de avaliação, entre os estados e organizações membros. | Necessidade de estar constantemente a atualizar as normas, padrões e códigos de conduta. Alocação de recursos financeiros é imprevisível. Organizações com mais fundos e recursos humanos têm uma posição dominante |

Tabela 2.2: Resumo dos modelos. (cont.)

| | Caracterização | | | Foco | Objetivo | Âmbito de aplicação | Vantagens | Desvantagens |
|------|--|--|---|------------------|--|--|---|--|
| | Componentes | Ferramentas | Método de avaliação | | | | | |
| ECG | Independência de departamentos centrais de avaliação de instituições financeiras internacionais. PBPs na avaliação de operações no setor público. PBPs na avaliação de operações do setor privado. | PAs, são suportados por práticas operacionais (POs) que descrevem as políticas e procedimentos a serem adotadas. | Variado, dependendo da área de atuação. | Países e setores | Harmonizar as metodologias de avaliação, indicadores de desempenho e critérios | Efetuar as avaliações requeridas pelos bancos multilaterais de desenvolvimento. | Maior partilha de informação e uma melhor compreensão de aspectos comuns e diferenças nas políticas de avaliação, procedimentos, métodos e práticas | |
| OCDE | | Análise SWOT e indicadores compostos | Estabelecer comparações | Países e setores | Permitem fazer comparações simples entre países que podem ilustrar situações complexas e pequenos problemas. | Aplicado a uma grande variedade de áreas, tais como, ambiente, economia, sociedade e evolução tecnológica. | Fácil de interpretar para o público geral e úteis para vender a performance de um país. | Difícil identificar tendências em diferentes indicadores. Possibilidade de serem mal construídos enviando a mensagem errada. |

Tabela 2.2: Resumo dos modelos. (cont.)

| | Caracterização | | | Foco | Objetivo | Âmbito de aplicação | Vantagens | Desvantagens |
|----------------|----------------|-------------------------------|---|------------|--|--|---|---|
| | Componentes | Ferramentas | Método de avaliação | | | | | |
| Avaliação 360° | | Questionários e autoavaliação | <i>Feedback</i> dos líderes e funcionários em torno de um indivíduo | Individual | Usada para se conseguir perceber alguns pontos fortes e fracos da organização. | Mede os comportamentos e competências, demonstra como os colaboradores são vistos pelos colegas, é usada para perceber competências como capacidade de ouvir, planejar e implementar objetivos | Os indivíduos obtêm uma perspectiva mais ampla de como eles são vistos pelos outros. O feedback fornece uma visão mais arredondada do seu desempenho. Maior sensibilização e relevância das competências. Sensibilização para a gestão de topo, ficando a conhecer a sua necessidade para o desenvolvimento. O <i>feedback</i> é mais válido e objetivo porque é recolhido a partir de fontes variadas. | Pode não ser recebida uma opinião franca e honesta. A pressão dos indivíduos que são obrigados a avaliar. Falta de ação após receber o <i>feedback</i> . Excesso de confiança na tecnologia. Burocracia a mais. |

2.1 Modelos de avaliação

2.1.1 Modelos de avaliação macroeconómicos

2.1.1.1 Orientações e Diretrizes da Comissão europeia (CE)

Segundo a comissão europeia (2012) “a avaliação pode ser definida como um julgamento de intervenções de acordo com os seus resultados, impactos e necessidades que pretendem satisfazer. Esta definição mostra que a avaliação é um processo que culmina em um julgamento de uma intervenção. Além disso, o foco da avaliação é antes de tudo sobre as necessidades,

resultados e impactos de uma intervenção. Os principais objetivos para a realização das avaliações são as seguintes:

- Contribuir para a conceção de intervenções, incluindo o fornecimento de informação para a definição de prioridades políticas
- Para ajudar a uma alocação eficiente dos recursos
- Para melhorar a qualidade da intervenção

Informar sobre as realizações da intervenção (ou seja, prestação de contas) ”.[3]

A CE dispõe de diretrizes para avaliação, que se traduzem em cinco fases:

- Fase 0 ou fase preparatória – Designa-se um gestor para coordenar a avaliação. Este estabelece o grupo de referência, redige os relatórios e contrata a equipa de avaliação externa;
- Fase 1 ou fase documental – A equipa de avaliação externa, baseando-se em documentos oficiais, propõem as perguntas de avaliação e os critérios para apreciação. Especifica os indicadores e fornece respostas parciais às perguntas com base na informação existente. Finalmente identifica as hipóteses a testar no terreno e cria um plano de trabalho para recolha e análise de dados.
- Fase 2 ou fase de trabalho de campo – A equipa de avaliação inicia o plano de trabalho para recolha de dados tanto na sede como no país ou países parceiros. Aplica as técnicas especificadas (entrevistas, questionário, grupos de discussão, estudos de caso, etc.) e começa a testar as hipóteses.
- Fase 3 ou fase síntese – A equipa de avaliação redige o relatório onde inclui os resultados e conclusões correspondentes às perguntas realizadas, assim como uma apreciação geral. Este relatório inclui também, recomendações que são agrupadas e hierarquizadas. O relatório final é alvo de uma avaliação da qualidade.
- Fase 4 ou fase de divulgação e acompanhamento – Após transmitida aos superiores, a avaliação é entregue aos serviços e países envolvidos e é publicada online no site da CE. Faz-se um acompanhamento da implementação das recomendações.[4]

Para cada fase da avaliação (organização, observação/recolha, análise e apreciação), existem técnicas e ferramentas mais propícias de serem aplicadas. A seguinte tabela mostra em que fases da avaliação que ferramenta é normalmente usada, bem como em que outras fases poderão se aplicadas:

Tabela 2.3: Fases da avaliação e polivalência das ferramentas Figura adaptada [5]

| Ferramentas | Organização | Observação / Recolha | Análise | Apreciação |
|--|-------------|----------------------|---------|------------|
| Diagrama de objetivos e Diagrama de Impactos | | | | |
| Diagrama de Problemas | | | | |
| Diagrama de decisão | | | | |
| Entrevista | | | | |
| <i>Focus group</i> | | | | |
| Pesquisa | | | | |
| Estudos de caso | | | | |
| Análise SWOT | | | | |
| Indicadores de contexto | | | | |
| Painel de especialistas | | | | |
| Análise sociocultural | | | | |
| Análise segundo critérios múltiplos | | | | |
| Análise custo-eficácia | | | | |
| Função Principal | | | | |
| Função Secundária | | | | |

Para aplicação das ferramentas existem, estipulados, os seguintes critérios:

- Conhecimento das técnicas;
- Necessidade de dados específicos;
- Os pré-requisitos necessários para utilização de uma ferramenta;
- Prazo de aplicação;
- A disponibilidade de especialistas locais qualificados.

Na tabela 2.4 classifica-se cada ferramenta usando cinco critérios. É atribuída uma classificação de 1 a 3. Sendo 1 que o critério não implica nenhum problema em particular para ferramenta. O 3 indica que é recomendado que a viabilidade da aplicação da ferramenta deva ser verificada para o cumprimento desse critério:

Tabela 2.4: Condições específicas, para a aplicação das ferramentas. Figura adaptada [5]

| Ferramentas | Conhecimento das técnicas | Informação específica | Custos | Prazos | Especialistas locais qualificados |
|--|---------------------------|-----------------------|--------|--------|-----------------------------------|
| Diagrama de objetivos e Diagrama de Impactos | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Diagrama de Problemas | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Diagrama de decisão | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Entrevista | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Focus group</i> | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| Pesquisa | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| Estudos de caso | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| Análise SWOT | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Indicadores de contexto | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Painel de especialistas | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Análise sociocultural | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Análise segundo critérios múltiplos | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| Requisitos: fortes (3), médios (2), fracos (1) | | | | | |

Cada ferramenta tem uma função prioritária, vantagens, limitações potenciais, resultados esperados e pré-requisitos na sua aplicação:

Diagrama de objetivos e efeito

- Função prioritária: Organização da avaliação.
- Vantagens:
 - Permite reconstruir a lógica de intervenção e os impactos esperados.
 - Ajuda a formular as perguntas de avaliação.
 - Desempenha um papel fundamental na etapa de organização da avaliação de programas complexos (por exemplo, estratégias de países/regiões).

- Limitações potenciais:
 - Acesso limitado aos documentos.
 - Informação mal elaborada.
- Resultados esperados:
 - Elaboração das perguntas de avaliação.
 - Reconstrução da lógica de intervenção do programa.
- Pré-requisitos:
 - Pesquisa de documentos fundamentais.
 - Capacidade do avaliador.
- Exemplo:



Figura 2.1: Diagrama objetivo e efeito. Figura adaptada [5]

Diagrama de problemas

- Função principal: Organização da avaliação.
- Vantagens:
 - Valida a relevância de um projeto, programa ou estratégia, relacionando os impactos esperados com os problemas que estes contribuem para resolver.
- Limitações potenciais:
 - Acesso limitado aos documentos.
 - Informação mal elaborada.

- Resultados esperados:
 - Validação da lógica de intervenção do programa.
- Pré-requisitos:
 - Pesquisa dos documentos fundamentais.
 - Complementaridade com o diagrama de objetivos.
 - Capacidade do avaliador.
- Exemplo:

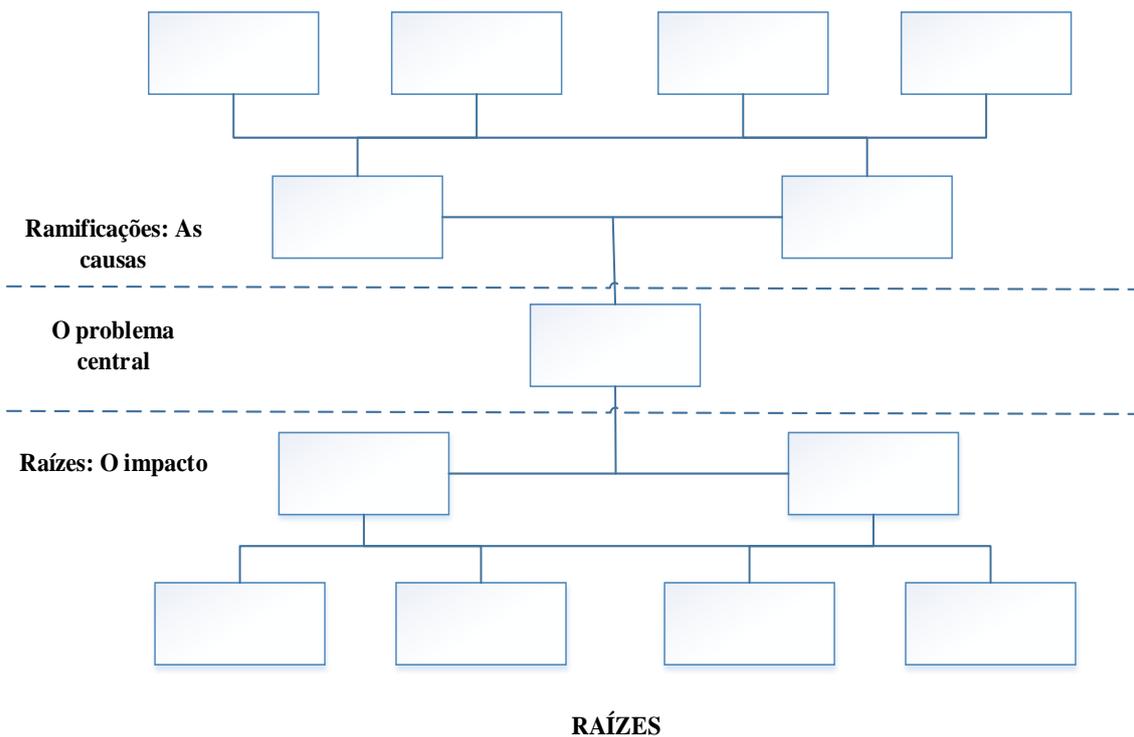


Figura 2.2: A árvore dos problemas. Figura adaptada [5]

Diagrama de decisões

- Função principal: Organização da avaliação.
- Vantagens:
 - Facilita a análise em termos de coerência interna (sucessão lógica das escolhas) e relevância externa (elementos contextuais e posição das partes interessadas).
- Limitações potenciais:
 - Acesso limitado aos documentos.
 - Informação mal elaborada.
- Resultados esperados:

- Explicar o processo de decisão e determinação dos objetivos e/ou políticas.
- Análise da coerência da estratégia e relevância.
- Pré-requisitos:
 - Pesquisa de documentos fundamentais.
 - Complementaridade com o diagrama de objetivos.
 - Capacidade do avaliador.
- Exemplo:

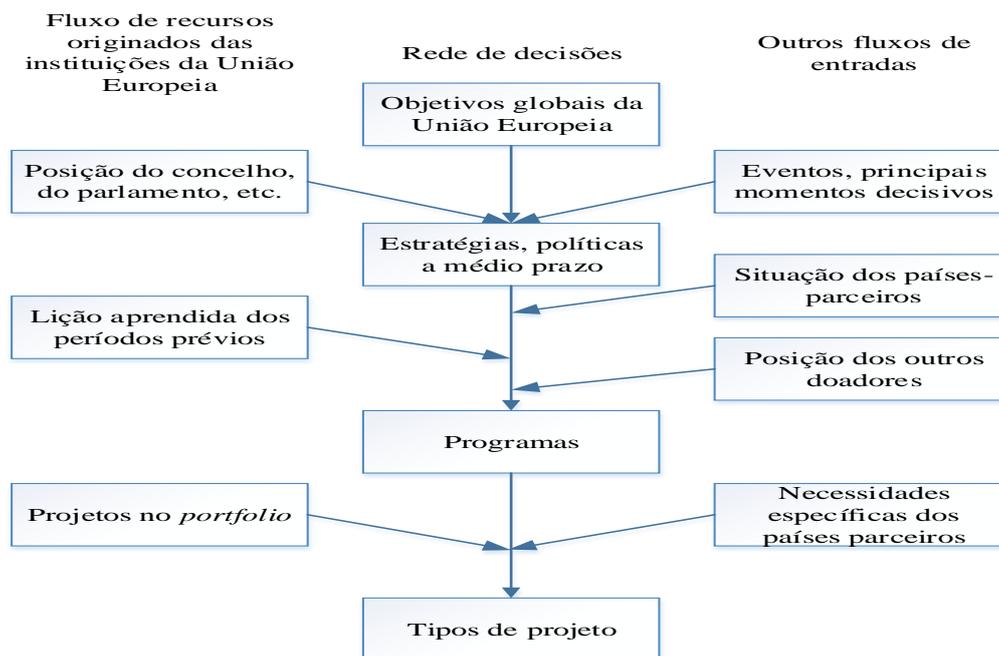


Figura 2.3: Diagrama de decisão (forma de espinha de peixe – *fishbone*). Figura adaptada [5]

Entrevista

- Função principal: observação/recolha.
- Vantagens:
 - Recolha de informação entre os atores e beneficiários ao longo da avaliação.
- Limitações potenciais:
 - Disponibilidade limitada e colaboração dos detentores de interesse.
 - Escolha inadequada dos interlocutores (falta de representatividade de todos os detentores de interesse).
 - Subjetividade e espontaneidade das opiniões expressadas.
 - Fraco grau de comparação entre as respostas.

- Resultados esperados:
 - Factos e verificação de dados, opiniões e pontos de vista, análise dos atores e sugestões.
- Pré-requisitos:
 - Disponibilidade dos detentores de interesse.
 - Tempo requerido.
- Exemplo de tipos de entrevista:

Tabela 2.5: Tipos de entrevista adequados às várias fases de avaliação. Figura adaptada [5]

| Etapas da avaliação | Tipos de entrevista | A contribuição da entrevista para a avaliação |
|---|---|---|
| Fase documental: aplicação da metodologia e preparação para missão no país | Entrevista preparatória usada para conceber as grelhas de questionário e selecionar os entrevistados. Nesta fase, os guias de entrevista devem ser flexíveis e salientar os tópicos que servirão de base à entrevista | Reforço para escolher os tópicos e assuntos principais; completa a ficha do questionário. A sua estrutura deve ser flexível |
| Recolha de informação no país e na Comissão Europeia | A entrevista é planeada para recolher informação e opiniões. Devem ser desenvolvidos vários guíões de entrevista que correspondem às diferentes categorias de entrevistados e aos principais tópicos e assuntos | Recolhe informação sobre os objetivos e resultados do programa, das pessoas responsáveis do programam, agentes, detentores de interesse e beneficiários |
| Análise e preparação das apreciações | Entrevistas aprofundadas para apresentar e investigar os problemas, usadas para recolher reações às constatações e análises do avaliador. Nesta etapa, o avaliador pode testar a sua relevância e a viabilidade das suas conclusões | Obtém o <i>feedback</i> de entrevistados. Oferece informação aprofundada e reformula velhas perguntas. |

Focus group

- Função principal: Recolha/observação.
- Vantagens:

- Realça as razões que motivam as opiniões (inclusive as que apoiam) e confere-lhes solidez.
- Limitações potenciais:
 - Disponibilidade imediata e colaboração dos detentores de interesse.
 - Risco de seleção inadequada ou arbitrária de interlocutores (falta de representatividade de todos os detentores de interesse).
 - Subjetividade e espontaneidade das opiniões expressadas.
- Resultados esperados:
 - Opiniões ponderadas depois de uma discussão detalhada ao invés de opiniões espontâneas.
- Pré-requisitos:
 - Recolha de informação prévia ao *focus group* (as ferramentas ajudam a discutir informação, opiniões e apreciações que já foram recolhidas).
 - Recolha prévia de informação (o objetivo do *focus group* é discutir informação, opiniões e apreciações já expressadas).
 - Assistência local para facilitar a organização de reuniões.
- Exemplo:



Figura 2.4: As funções do *focus group*. Figura adaptada [5]

Inquérito por questionário

- Função principal: Recolha/observação.
- Vantagens:
 - Recolher respostas comparáveis a partir de uma amostra da população.
- Limitações potenciais:
 - Disponibilidade limitada e colaboração das partes interessadas.

- Processo analítico da informação que requer uma organização complexa.
- Conhecimentos detalhado das técnicas.
- Resultados esperados:
 - Quando a amostra for representativa, pode fornecer informação estatística significativa que pode ser útil para os indicadores quantitativos.
- Pré-requisitos:
 - Exige formação em processamento de dados.
 - Planeamento de dados requerido.

Estudos de caso

- Função principal: Análise
- Vantagens:
 - Permite responder às perguntas "Como?" e "Porquê?" a partir do estudo detalhado de casos concretos.
- Limitações potenciais:
 - Situações muito específicas analisadas (impossível desenvolver uma regra geral).
 - Risco de extrapolação/generalização injustificada.
 - Risco de seleção inadequada/arbitrária de estudos de caso (sem relação com os objetivos da avaliação).
 - Acesso à informação.
- Resultados esperados:
 - Respostas às perguntas que precisam de ser aprofundadas (Como? Porquê?).
 - Se possível, os estudos de caso podem ser selecionados para proporcionar às conclusões uma regra geral, aplicada a toda a avaliação.
- Recursos necessários:
 - Acesso fácil aos locais e disponibilidade dos beneficiários.
 - Tempo.

Análise SWOT

- Função principal: Análise.
- Vantagens:

- Usado frequentemente em avaliações antes de ocorrer a alteração, pode avaliar as orientações aplicadas em avaliações após ocorrer a alteração.
- Limitações potenciais:
 - Excessivamente generalizada e, às vezes, incompleta, o que não permite ao avaliador realizar uma análise detalhada.
 - Risco de imparcialidade na análise das forças e fraquezas.
 - Ausência de controlo sobre a ferramenta.
 - Requer uma aproximação consensual da análise (percepção das ameaças / oportunidades).
- Resultados esperados:
 - Diagnóstico rápido de uma organização, um território, um programa ou um sector a partir da análise das forças e das fraquezas combinada com a análise do ambiente/contexto em termos de oportunidades e de ameaças.
- Pré-requisitos:
 - Recolha prévia da informação (a análise SWOT requer informação muito precisa, caso contrário pode-se limitar a um exercício abstrato e intelectual).
 - Conhecimento da ferramenta.
- Exemplo:

| | | Aproximação Interna | | |
|---------------------|--|--|--|---|
| | | Lista das forças | Lista das fraquezas | |
| | | Como as forças podem ser maximizadas? | Como as fraquezas podem ser minimizadas? | Um estudo pelo qual as forças superam as fraquezas |
| Aproximação externa | Lista das oportunidades | Como as oportunidades podem ser maximizadas? | Como reunir as forças para tirar proveito das oportunidades? | Como as fraquezas podem ser corrigidas para tirar proveito das oportunidades? |
| | Lista das ameaças | Como as ameaças podem ser minimizadas? | Como reunir as forças para reduzir as ameaças? | Como as fraquezas e ameaças podem ser minimizadas? |
| | Um estudo das razões pelos quais as oportunidades minimizam as ameaças | | | |

Figura 2.5: Sumário de 10 possibilidades oferecidas pela análise SWOT. Figura adaptada [5]

Indicadores de contexto

- Função principal: Análise.
- Vantagens:
 - Avalia as dinâmicas de desenvolvimento através da comparação do nível e evolução dos principais indicadores de países com contextos similares.
- Limitações potenciais:
 - Escolha inadequada dos indicadores de contexto.
 - Falta de informação suficiente/relevante necessária para completar os indicadores.
- Resultados esperados:
 - Situação de um país através da comparação dos seus indicadores de contexto com os de outros países.
- Pré-requisitos:
 - Requer um bom levantamento de dados, aplicado numa base regular para medir a evolução dos indicadores do contexto.
 - Pode requerer a aplicação de um inquérito por questionário.

Painel de especialistas

- Função principal: Análise.
- Vantagens:
 - Inclui especialistas independentes, reconhecidos em pelo menos um dos campos visados pelo programa em avaliação.
 - Esta ferramenta permite obter um ponto de vista coletivo que foi discutido e chegou a um consenso.
- Limitações potenciais:
 - Disponibilidade limitada dos especialistas.
 - Subjetividade das apreciações/análises.
- Resultados esperados:
 - Coletivos, matizados e argumentados, com base nos conhecimentos e na experiência dos especialistas.
- Pré-requisitos:
 - Acesso aos especialistas selecionados.

- Recolha prévia da informação.
- Conhecimento de técnicas de moderação de reunião.
- Exemplo:



Figura 2.6: As várias tarefas de um painel de especialistas. Figura adaptada [5]

Análise sociocultural

- Função principal: Análise.
- Vantagens:
 - Identifica os componentes sociais, étnicos, religiosos e os grupos de interesses, todas as características que formam a base de valores comuns dentro de uma sociedade, assim como as suas diferenças.
- Limitações potenciais:
 - Disponibilidade limitada dos especialistas.
 - Subjetividade das apreciações/análises.
 - Nível de abstração da análise; distância da realidade.
- Resultados esperados:
 - Noção aproximada do capital social num território determinado.
- Pré-requisitos:
 - Acesso aos especialistas selecionados.

- Levantamento prévio da informação.
- Conhecimento de técnicas de moderação de reunião.
- Exemplo:

Tabela 2.6: Tabela dos assuntos na temática das transformações. Tabela adaptada [5]

| Campos | Tópicos |
|---|--|
| O sistema político, legal e administrativo | A organização dos poderes. Questões do Estado de Direito. A polícia. |
| As questões de democratização | Os aspetos históricos das práticas democráticas |
| Sociedade civil e processos participativos | Uma sociedade civil dinâmica. Uma sociedade civil influente. Uma sociedade civil estruturada por religiões. Uma sociedade civil comunitária. Aspetos e expressões históricas de práticas participativas. As relações entre a sociedade civil e a esfera política |
| Pobreza, riqueza e aprofundamento das desigualdades sociais | Empobrecimento e enriquecimento. A classe média, os grupos sociais dominantes. O impacto da liberalização a nível global Uma nova estratificação social |
| O peso da dependência | A sustentabilidade das reformas. A questão dos investidores estrangeiros. |

Análise segundo critérios múltiplos

- Função principal: Apreciação.
- Vantagens:
 - Ferramenta de apoio à decisão útil para formular apreciações baseadas numa escala de critérios heterogéneos em avaliações após alterações.
- Limitações potenciais:
 - Insuficiência/falha na precisão da informação.

- Falta de conhecimentos técnicos.
- Resultados esperados:
 - Apreciação das perguntas de avaliação.
- Pré-requisitos:
 - Informação requerida (levantamento prévio e análise a fornecer).
 - Conhecimentos técnicos.
 - Tempo.

Análise custo-eficácia

- Função principal: Apreciação
- Vantagens:
 - Compara a eficácia dos projetos ou dos programas que buscam impactos similares.
 - Contribui para a formulação ou a validação da apreciação na seleção dos projetos ou dos programas mais eficazes.
- Limitações potenciais:
 - Insuficiência/falha na precisão da informação.
 - Falta de conhecimentos técnicos.
- Resultados esperados:
 - Determinar a atividade que consegue um resultado com custos menores.
 - Apreciação sobre a seleção dos projetos/programas.
- Pré-requisitos:
 - Informação requerida (levantamento prévio e análise a fornecer).
 - Conhecimentos técnicos.
 - Tempo.
- Exemplo:

Tabela 2.7: As ferramentas de análise económica disponíveis, para comparar programas de intervenção.
Tabela adaptada [5]

| Tipos de análise | Definição | Critérios de eficácia | Condições de utilização |
|---------------------------|--|---|---|
| Análise custo-minimização | Análise da intervenção com menor custo através da comparação de vários programas | Nenhum | Usada quando o impacto das intervenções é supostamente (ou considerado) idêntico |
| Análise custo-eficácia | O impacto é analisado com indicadores não-monetários, precisos, quantificados e homogéneos | Unidades físicas e quantificáveis (usadas como critérios para medir resultado) | Usado quando o impacto das intervenções pode ser expresso com uma variável-chave para a qual o avaliador tem um indicador quantificável |
| Análise custo-benefício | O impacto é comparado com o benefício do serviço ou a intervenção para as pessoas envolvidas | Unidades de benefício que medem o valor da utilização dos resultados para os utilizadores e beneficiários | Usado quando o impacto das intervenções tem pelo menos duas dimensões principais (ou mais) |
| Análise custo-vantagem | O impacto da intervenção é expresso em termos monetários e apresentado com uma proporção | Unidades monetárias | Usado para comparar diferentes intervenções em diferentes situações |

2.1.1.2 United Nations Evaluation Group (UNEG)

O sistema de avaliação das Nações Unidas consiste de várias entidades com diferentes mandatos nas estruturas governamentais que procuram criar princípios como governabilidade global, construir consenso, paz e segurança, justiça e leis internacionais, acabar com a discriminação, promover igualdade, desenvolvimento socioeconómico sustentado, desenvolvimento sustentado, comércio justo, ações humanitárias e prevenção de criminalidade.

A UNEG, como grupo de profissionais, comprometeu-se a definir as normas que visam a contribuir para a profissionalização da função de avaliação e de orientação para os seus membros na preparação das suas políticas de avaliação ou outros aspetos das suas operações.

Estas normas são contruídas a partir dos *standarts* da UNEG. Estes *standarts* são retirados das melhores práticas dos membros da UNEG assim como dos princípios da OECD. Tem como objetivo guiar e estabelecer um *framework* institucional, gerir as funções de avaliação e conduzir avaliações. Usam também como referencia para competências dos profissionais de avaliação e ética de trabalho e destinam-se a ser aplicadas, mediante do caso e da organização em que se inserem. A UNEG está constantemente a atualizar, elaborar e expandir a abrangência destes *standarts* em função do sistema de organizações da UN.

O *framework* institucional deve abordar os seguintes aspetos:

- Deve a fornecer suporte e conhecimento à gestão de topo para a função chave da avaliação contribuir para a eficácia da organização.
- Assegurar que a avaliação é parte da gestão da organização. A avaliação é uma contribuição essencial para os resultados da gestão.
- Promover uma cultura que reconheça a avaliação como uma base de aprendizagem.
- Facilitar a imparcialidade e independência do processo de avaliação, de maneira a que a própria avaliação seja independente das outras funções de gestão. O responsável pela avaliação deve reportar diretamente à gestão de topo da organização ou ao responsável pela mesma.
- Assegurar o adequado financiamento e recursos humanos para a realização da avaliação, de maneira a permitir a entrega eficiente e efetiva de uma avaliação competente e permitir o fortalecimento das capacidades de avaliação.
- Encorajar a pareceria e cooperação na avaliação dentro do sistema da UN, assim como outras instituições relevantes.

As políticas de avaliação devem ser aprovadas pela gestão de topo e/ou o responsável da organização e devem estar de acordo com a aplicabilidade das normas para avaliação da UNEG e com os objetivos e estratégias da organização. As políticas de avaliação devem incluir:

- Uma clara explicação do conceito e enquadramento da avaliação na organização;
- Uma clara definição das funções e responsabilidades dos profissionais da avaliação, gestores seniores e gestores do programa de avaliação;
- A ênfase sobre a necessidade de adesão às diretrizes de avaliação da organização;
- Explicação de como a avaliação é priorizada e planeada;

- Descrição de como a avaliação é organizada, gerida e orçamentada;
- A ênfase dos requisitos para avaliações futuras;
- Uma clara declaração sobre divulgação e disseminação.

O responsável pela avaliação tem a responsabilidade de criar as diretrizes de avaliação, que devem incluir:

- Metodologia de avaliação e refletir os mais altos padrões profissionais;
- O processo avaliativo, assegurando que a avaliação é feita de maneira objetiva, imparcial, aberta, com um gestor participativo, baseando-se em provas empíricas existentes, validas, de confiança e com os resultados sendo disponibilizados;
- Ética, garantindo que as avaliações são feitas com respeito e consideração àqueles que estão a ser avaliados;

A avaliação é desenvolvida para assegurar informação a tempo, validada e de confiança que será relevante para o sujeito que está a ser avaliado. A sua conduta segue um plano cíclico a vários níveis, que é composto por diferentes etapas: planejar, desenvolver, implementar e acompanhar.

O desenvolver de uma avaliação deve descrever o mais precisamente possível os termos de referência, que devem incluir o seguinte:

- Contexto da avaliação;
- Propósito da avaliação;
- Âmbito da avaliação, descrevendo o que a avaliação abrange e deixa de fora;
- Critério de avaliação (relevância, eficiência, efetividade, impacto, sustentabilidade);
- Questões chave da avaliação;
- Metodologia – abordagem para recolher dados, analisá-los e o envolvimento de outras partes interessadas;
- Plano de trabalho, organização e orçamento;
- Produtos e relatórios;
- Uso dos resultados de avaliação, incluindo a responsabilidade para o uso da mesma.[6]

2.1.1.3 Evaluation Cooperation Group (ECG)

O ECG foi criado em 1996 por cinco bancos multilaterais de desenvolvimento (BsMD), como resposta á necessidade de harmonizar as metodologias de avaliação, indicadores de desempenho e critérios.

A ECG leva acabo a harmonização das avaliações requeridas pelos BsMD e tenta fazer com que:

- Se fortaleça a cooperação entre avaliadores;
- Harmonize a metodologia de avaliação nas instituições membro, para permitir, uma melhor comparabilidade de resultados da avaliação, tendo em conta as diferentes circunstâncias de cada instituição.

Esta harmonização inclui maior partilha de informação e uma melhor compreensão de aspetos comuns e diferenças nas políticas de avaliação, procedimentos, métodos, práticas e não é interpretada pelos membros como padronização de políticas de avaliação e procedimentos.[7]

Independência de departamentos centrais de avaliação de instituições financeiras internacionais

A função chave dos departamentos centrais de avaliação (DCA) é gerar uma avaliação independente para projetos, programas, políticas e atividades das instituições financeiras internacionais (IFI). Isto fundamental para as IFI maximizarem os benefícios da avaliação, alcançando assim imparcialidade e credibilidade, que ajudará a melhorar o desempenho de uma organização.

Ao se descobrir “que os avaliadores do país não são completamente independentes do programa do país, assim como um não-envolvimento total significaria incapacidade de contribuir significativamente para a avaliação”, em antecipação de qualquer problema que isto criasse, foi aceite que a ECG participasse, como observadora, no fortalecimento dos departamentos de avaliação. Foi assim proposto que se desenvolvesse padrões de boas práticas (PBPs) na organização e independência das avaliações que deve ser comum a todas as atividades de avaliação. Estes PBPs destinam-se a orientar as políticas e procedimentos das IFI para assegurar a independência dos DCA e serem usadas na autoavaliação, revisões de pares (instituições da mesma atividade, com politicas diferentes que se avaliam mutuamente com o propósito de se melhorarem) e revisão dos gestores de topo dos DCA.

A independência dos PBPs no DCA é apresentada à volta de princípios de avaliação (PAs) que consistem em cinco normas e vinte e seis elementos. Já os PAs, são suportados por um total

de dezoito práticas operacionais (POs) que descrevem as políticas e procedimentos a serem adotadas para estarem de acordo com os PAs mostradas na tabela 2.8: [8]

Tabela 2.8: Padrões e elementos dos APs na independência do DCA. Tabela adaptada [8]

| Normas | Elementos | Número de POs |
|--|---|--------------------------------|
| 1. Gestão e independência dos DCA | A. Mandato DCA B. Alcance do mandato C. Independência estrutural D. Fiscalização E. <i>Framework</i> acessível F. Responsabilidade da visão G. Direitos de acesso | 4 |
| 2. Independência da liderança do DCA | A. Compromisso B. Renovação de contrato C. Término D. Autoridade & Remuneração E. Indicadores de desempenho | 4 |
| 3. Independência dos funcionários do DCA | A. Seleção B. Capacidades C. Oportunidades D. Conflito de interesses | 3 |
| 4. Programa de trabalho e orçamento do DCA | A. Programa de trabalho B. Determinação do orçamento C. Adequação do orçamento | 2 |
| 5. Relatório e conclusões independentes do DCA | A. Linha de comunicação B. Partes interessadas primárias C. Outras partes interessadas D. Recomendações da DCA | 5 |
| | E. Política de divulgação F. Disseminação dos produtos | |
| Número total de padrões: 5 | Número total de elementos: 26 | Número total de POs: 18 |

PBPs na avaliação de operações no setor público

Os PBPs da ECG para avaliação de operações no setor público tem como objetivo principal:

- Estabelecer padrões para que as intervenções do IFI sejam de acordo com o os PBP e que o PBP conste da literatura da avaliação e suportado pela experiência dos membros da ECG;
- Facilitar as comparações de resultados entre os membros da ECG, incluindo apresentação de resultados em linguagem corrente. O PBP também procura melhorar a identificação e divulgação das melhores práticas de avaliação
- Melhorar e partilhar a experiência adquirida da avaliação.

Os padrões são aplicáveis a projetos que tenham o apoio das IFI a nível de empréstimos de investimento, empréstimos de assistência técnica e de crédito baseado em políticas.

Estes PBPs estão organizados em três secções, lidando com preparação de relatório e processos, abordagem de avaliação, metodologia, divulgação e utilização. A secção de preparação e processos contém os padrões relacionados com o planeamento, momento, área operacional e seleção, consulta e revisão dos relatórios de avaliação. A metodologia e abordagem da avaliação contém os padrões relativos aos objetivos, que são a base das avaliações, assim como os critérios e pontuações. A secção de divulgação e utilização inclui o relatório do DCA e normas de divulgação.

Dentro de cada tópico os PBPs estão agrupados em princípios de avaliação (PAs), que articulam os conceitos ou propósitos subjacentes às normas (“o quê?”). Os PAs na avaliação de operações no setor público são compostos por sete normas e vinte e sete elementos. Cada PA é suportado por um ou mais práticas operacionais (POs) que descrevem as políticas e procedimentos que normalmente necessitariam de ser adotadas de maneira a ser considerado consistente com o respetivo PA (o “como?”). Exceto quando especificado, os PAs e POs são aplicados a empréstimos de investimento, empréstimos de assistência técnica e de crédito baseado em políticas como mostrado na tabela 2.9. [8]

Tabela 2.9: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor público. Tabela adaptada [8]

| Princípios de avaliação | | Número de POs |
|---|--|----------------------|
| Normas | Elementos | |
| A. Preparação de relatório e processos | | |
| 1. Momento | A. Relatórios de avaliação de desempenho | 2 |

Tabela 2.9: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor público. Tabela adaptada (Cont.) [8]

| Princípios de avaliação | | Número de POs |
|--|--|----------------------|
| Normas | Elementos | |
| A. Preparação de relatório e processos | | |
| 2. Área operacional e seleção | A. Responsabilidade e aprendizagem | 1 |
| | B. Tamanho da amostra | 2 |
| | C. Tamanho adicional da amostra | 1 |
| | D. Metodologia de recolha de amostras | 3 |
| 3. Consulta e revisão | A. Consulta de partes interessadas | 3 |
| | B. Revisão | 3 |
| B. Metodologia e abordagem da avaliação | | |
| 4. Base da avaliação | A. Base do objetivo | 8 |
| | B. Objetivo do projeto usados na avaliação | 1 |
| | C. Resultados inesperados | 3 |
| | D. Avaliações crédito baseado em políticas | 2 |
| 5. Critérios | A. Objetivo da avaliação | 2 |
| | B. Relevância | 7 |
| | C. Eficácia | 3 |
| | D. Resultados pretendidos | 4 |
| | E. Eficiência | 6 |
| | F. Sustentabilidade | 4 |
| | G. Desempenho da IFI | 2 |
| | H. Desempenho mutuário | 2 |

Tabela 2.9: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor público. Tabela adaptada (Cont.) [8]

| Princípios de avaliação | | Número de POs |
|--|--|--------------------------------|
| Normas | Elementos | |
| B. Metodologia e abordagem da avaliação | | |
| 6. Classificação | A. Avaliação de critérios | 2 |
| | B. Regras | 2 |
| | C. Indicadores de desempenho do projeto agregado | 6 |
| C. Divulgação e utilização | | |
| 7. Divulgação e utilização | A. Resumo do relatório | 5 |
| | B. Acessibilidade aos resultados da avaliação | 3 |
| | C. Conclusão | 2 |
| | D. Divulgação | 1 |
| | E. Utilização das recomendações | 3 |
| Número total de padrões: 7 | Número total de elementos: 27 | Número total de OPs: 83 |

PBPs na avaliação de operações do setor privado

Embora a premissa decretada pela ECG em 1996, era permitir a comparabilidade de resultados, a orientação destacou outros objetivos, nomeadamente, identificar e difundir as melhores práticas em avaliação, compartilhado a experiência das avaliações e descrevendo os resultados em linguagem comum. O decreto também reconheceu que os esforços de harmonização devem ter em conta as diferentes circunstâncias de cada instituição.

Os PBPs são organizados em normas genéricas de comunicação e aprendizagem, orientação e avaliação de sistemas de classificação que se aplicam a todas as instituições financeiras internacionais (IFIs) e às normas específicas para IFIs a apoiar o investimento no setor privado. Os padrões são formulados como princípios de avaliação (PAs). Cada PA é definido em termos dos seus componentes chave ou “elementos”. Para orientar as IFIs, nos seus esforços para reunidos os elementos dos PAs, cada PA é suportado por um conjunto de práticas operacionais (POs) padrão. Os POs descrevem as políticas e procedimentos que a IFI normalmente precisa de adotar a fim de ser considerado compatível com o respetivo PA.

Os PAs na avaliação de operações do setor privado compreendem um total de dezassete normas e setenta e cinco elementos. Os POs incluem sessenta e três políticas e procedimentos visíveis na tabela 2.10. [8]

Tabela 2.10: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor privado. Tabela adaptada [8]

| Princípios de avaliação | | Número de POs |
|---|---|---------------|
| Normas | Elementos | |
| Normas genéricas: comunicação e aprendizagem | | |
| Relacionadas com o alcance e o tempo entre relatórios periódicos, a divulgação de relatórios de avaliação, produtos e a captura e difusão e aplicação das lições do sistema de avaliação. | | |
| 1. Relatório anual dos resultados da organização | A. Resultados da organização B. Relatórios de classificação e resultados C. Analisar D. Recomendações E. Divulgação | 5 |
| 2. Relatórios periódicos sobre o sistema de avaliação | A. Relatórios periódicos B. Eficácia da qualidade C. Alinhamentos D. Avaliabilidade E. Aplicação de lições | 5 |
| 3. Lições e conclusões da avaliação | A. Cobertura B. Relevância C. Acessibilidade | 3 |
| Normas genéricas: Guias de avaliação e sistemas de classificação | | |
| Relacionado com o sistema de classificação da avaliação e a preparação e divulgação do guia de avaliação | | |
| 4. Guia para avaliação de projetos | A. Preparação B. Conteúdo C. Divulgação | 2 |
| 5. Escalas de avaliação de desempenho | A. Gama e balanço B. Descritivo C. Relatório binário | 3 |

Tabela 2.10: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor privado. Tabela adaptada (Cont.) [8]

| Princípios de avaliação | | Número de POs |
|--|--|----------------------|
| Normas | Elementos | |
| Normas do setor privado: | | |
| Planejar e executar o programa de avaliação de um projeto | | |
| Relacionado com a determinação de quando uma operação está pronta a avaliar, seleção de amostras de uma população definida, avaliação direta de processos e auto avaliação com verificação independente. | | |
| 6. Definir a população dos projetos para avaliação | A. Objetividade e coerência B. Qualificação de projetos C. Monitorização D. Projetos não qualificados E. Exclusões F. Divulgação | 6 |
| 7. Selecionar amostra de projetos para avaliação | A. Representação de uma amostra aleatória B. Agregação de amostras C. Divulgação D. Amostragem intencional | 4 |
| 8. Processo de avaliação direta por parte da DCA | A. Opções da DCA B. Relatórios C. Baseados em dados internos da IFI, pesquisa de mercado e consultorias D. Pesquisa no local e consultoria a outras partes interessadas E. Transparência F. Revisão do processo | 4 |
| 9. Âmbito da verificação independente da DCA | A. Verificação B. Verificação detalhada dos projetos selecionados C. Relatório da DCA D. Revisão do processo | 3 |

Tabela 2.10: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor privado. Tabela adaptada (Cont.) [8]

| Princípios de avaliação | | Número de POs |
|--|--|---------------|
| Normas | Elementos | |
| Normas do setor privado: Métricas de avaliação e padrões de referência | | |
| Definição do âmbito de medição e parâmetros para classificação de cada indicador de desempenho no âmbito do <i>framework</i> da avaliação. | | |
| 10. Avaliação dos resultados dos projetos | A. Avaliação síntese B. Referências C. Critérios financeiros D. Critérios económicos E. Critérios IFI F. Critérios sociais e ambientais | 2 |
| 11. Indicador de resultado 1 – Desempenho financeiro e cumprimento dos objetivos de negócio do projeto | A. Análise de partes interessadas B. Classificação baseada no histórico e projetada para desempenho financeiro futuro C. Cumprimento do projeto e objetivos de negócio D. Métodos E. Avaliação de acordo com as melhores práticas e apropriadas ao tipo de projeto | 5 |
| 12. Indicador de resultado 2 – Sustentabilidade económica | A. Análise de partes interessadas B. Classificação baseada no histórico e projetada para desempenho financeiro futuro C. Benefícios líquidos D. Métodos E. Avaliação de acordo com as melhores práticas e apropriadas ao tipo de projeto | 5 |

Tabela 2.10: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor privado. Tabela adaptada (Cont.) [8]

| Princípios de avaliação | | Número de POs |
|---|---|----------------------|
| Normas | Elementos | |
| 13. Indicador de resultados 3 – Contribuição dos objetivos da IFI | A. Métodos B. Balanço E. Avaliação de acordo com as melhores práticas e apropriadas ao tipo de projeto | 2 |
| 14. Indicador de resultados 4 – Desempenho social e ambiental | A. Desempenho s&a B. Capacidade s&a C. Desempenho de subprojectos D. Avaliação de acordo com as melhores práticas e apropriadas ao tipo de projeto | 5 |
| 15. Avaliação de investimento e rentabilidade das IFIs | A. Âmbito B. Avaliação baseada pela contribuição para o lucro líquido de cada investimento... C. ...Ou na qualidade da contribuição para o lucro líquido de cada investimento D. A classificação é baseada no retorno produzido pelo investimento tendo este de ser compatível com os objetivos de rentabilidade e retorno do capital alvo das IFIs | 5 |

Tabela 2.10: Sumário dos padrões e elementos nos APs e número de POs na avaliação de operações no setor privado. Tabela adaptada (Cont.) [8]

| Princípios de avaliação | | Número de POs |
|--|---|--------------------------------|
| Normas | Elementos | |
| 16. Avaliação da qualidade de trabalho / manuseamento bancário das IFI | <p>A. Âmbito</p> <p>B. A avaliação é independente e indiretamente influenciada pelos resultados dos projetos</p> <p>C. Pré-compromisso: A avaliação considera todos os aspetos da monitorização, avaliação, estruturação e investimento por parte das IFIs</p> <p>D. Pós-compromisso: A avaliação considera todos os aspetos da carteira de responsabilidades, acompanhamentos e supervisão por parte das IFIs</p> <p>E. A avaliação tem em pressuposto que as IFIs executaram as normas, internamente e externamente, recomendadas</p> | 4 |
| 17. Avaliação adicional das IFIs | <p>A. Contrafactual</p> <p>B. Adicionalidade financeira</p> <p>C. Adicionalidade não financeira</p> | 2 |
| Número total de padrões: 17 | Número total de elementos: 75 | Número total de OPs: 63 |

2.1.1.4 Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

A OCDE aplica um sistema de avaliação contínua baseado em indicadores compostos (ICs). Os ICs são usados para comparar a performance entre países e são cada vez mais usados para analisar políticas e emitir comunicados públicos. O número de indicadores usados cresce ano após ano. Estes ICs permitem fazer comparações simples entre países que podem ser usados

para ilustrar situações complexas e pequenos problemas numa grande variedade de áreas, isto é, ambiente, economia, sociedade ou evolução tecnológica.

É aparentemente mais fácil para o público geral interpretar os ICs do que identificar tendências em diferentes indicadores, e eles também se demonstram úteis para vender a performance de um país [9]. Ainda assim estes indicadores podem enviar a mensagem errada quando mal construídos ou interpretados. Os resultados dos indicadores podem convidar as pessoas que os usam (especialmente os que criam políticas), a fazerem análises e políticas demasiado simplistas. ICs devem ser vistos como meios para iniciar discussões e estimular o interesse público.[10]

2.1.2 Modelos de avaliação empresariais

2.1.2.1 Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM)

Em Setembro de 1988, 14 líderes de empresas europeias juntaram-se para assinar um documento chamado *Letter of Intent* com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas europeias. Como resultado em Outubro de 1989 foi criada a *European Foundation for Quality Management*. Esta fundação juntou uma equipa de peritos, académicos e industriais, que tinha como objetivo desenvolver um *framework* que pudesse ser aplicado em qualquer organização, independentemente do seu tamanho ou setor de ação, tendo como objetivo o desenvolvimento económico sustentado. Nos últimos 25 anos o modelo evoluiu e adaptou-se de maneira a refletir a mudanças dos mercados mundiais.[11]

Este modelo é feito para refletir o mundo em que operamos. Incentiva as organizações a serem ágeis para se adaptarem à conjuntura económica atual. É tanto aplicado em sectores públicos como em sectores privados e ajuda a promover a competição a nível global com recursos limitados.

Está intrínseco ao modelo:

- Os conceitos fundamentais da excelência;
- Os critérios EFQM;
- Lógica RADAR (Resultados, Abordagem, Desenvolvimento, Avaliação & Revisão).

Conceitos fundamentais da excelência

Segundo a EFQM, “organizações de excelência atingem e sustentam níveis extraordinários de performance que vão de encontro e excedem as expectativas das partes interessadas”. [12]

Os conceitos fundamentais da excelência definem os princípios necessários para a organização alcançar uma excelência sustentada. Podem ser usados como base para descrever os atributos de uma cultura organizacional de excelência, assim como também servem de linguagem comum entre a gestão de topo.

Através de um rigoroso processo que incluiu a procura das melhores práticas na indústria, a nível global, que conduziam a um desempenho superior, à procura extensiva de novas tendências de gestão e uma série de entrevistas com gestores executivos seniores de vários setores industriais a operar na Europa. Identificou-se assim os oito conceitos que, individualmente são importantes, mas maximizam os benefícios na organização quando esta consegue integrá-los todos juntos na mesma cultura.

Os conceitos fundamentais são:

- Adicionar valor para os clientes – Organizações de excelência estão constantemente a adicionar valor para os clientes, compreendendo, antecipando, preenchendo requisitos, expectativas e oportunidades.
- Criar um futuro sustentado – Organizações de excelência tem um impacto positivo no mundo à volta delas, melhorando a sua performance e simultaneamente promovem as condições económicas, ambientais e sociais dentro das comunidades em que se inserem.
- Desenvolver a capacidade organizacional – Organizações de excelência melhoram as suas capacidades, gerindo com eficiência a mudanças tanto dentro como fora da organização.
- Aproveitam a criatividade e inovação – Organizações de excelência geram mais valor e maiores níveis de performance através da melhoria continua e inovação sistemática, aproveitando a criatividade de outras partes interessadas.
- Liderar com visão, inspiração e integridade – Organizações de excelência tem líderes que criam uma visão futura e a fazem acontecer. Estes líderes agem como modelos pelos seus valores e ética.
- Gerir com agilidade – Organizações de excelência são reconhecidas pela sua capacidade de identificar e responder efetivamente e eficientemente a oportunidade e ameaças.
- Tem sucesso pelo talento dos colaboradores – Organizações de excelência dão valor aos seus colaboradores e criam uma cultura que promove as realizações de objetivos organizacionais e pessoais.
- Sustentam resultados extraordinários – Organizações de excelência sustêm resultados extraordinários que correspondem, a curto e longo prazo, às necessidades de partes interessadas, dentro do contexto em que operam.[12]

Critérios EFQM

O modelo EFQM está baseado em nove critérios. Cinco deles são potenciadores e os outros quatro são resultados. Os potenciadores estão presentes no que organização faz e como o faz. Os resultados estão presentes nas metas que a organização atinge. Estes critérios ajudam as organizações a converterem os conceitos fundamentais numa ferramenta de gestão.

Esquemáticamente, representa-se da seguinte forma:

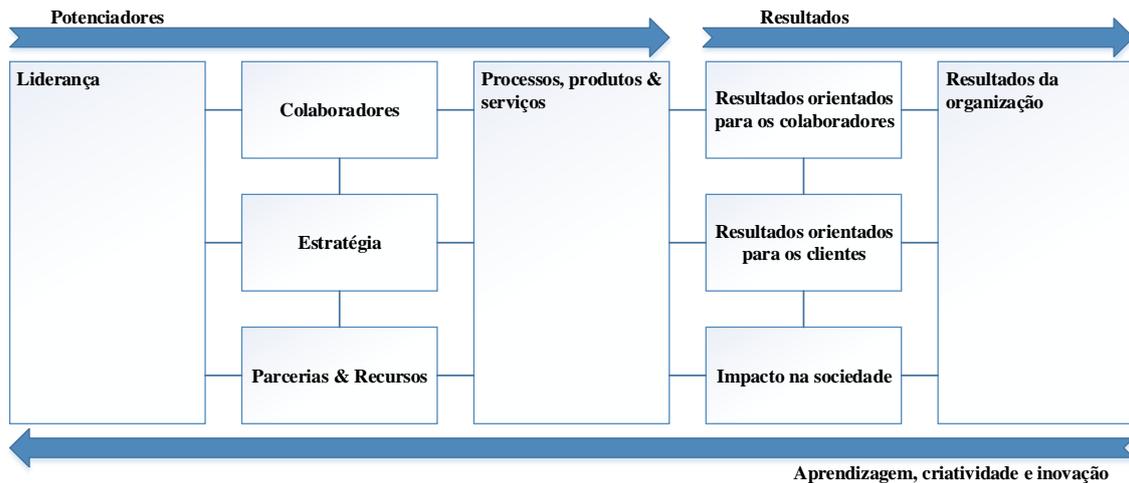


Figura 2.7: Critérios do modelo EFQM. Figura adaptada [13]

As setas enfatizam a natureza dinâmica do modelo, mostrando a aprendizagem, criatividade e inovação como potenciadores que por sua vez levam a melhores resultados.

Cada critério tem uma definição, que explica o seu nível superior de significado:

- Potenciadores:
 - Liderança – Organizações de excelência tem líderes que criam uma visão futura e a fazem acontecer. São flexíveis, permitindo que a organização antecipe e chegue atempadamente, garantindo assim o sucesso contínuo.
 - Estratégia – Organizações de excelência implementam a sua missão e visão, desenvolvendo uma estratégia centrada nos acionistas. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e implementados para corresponderem à estratégia.
 - Colaboradores – Organizações de excelência dão valor aos seus colaboradores e criam uma cultura que promove as realizações de objetivos organizacionais e pessoais. Desenvolvem as capacidades dos seus colaboradores e promovem igualdade e justiça. Preocupam-se em comunicar, recompensar e dar reconhecimento, de maneira a motivar, constrói compromisso e permite aos colaboradores usarem as suas capacidades e conhecimentos para beneficiar a organização.

- Parcerias & recursos – Organizações de excelência planeiam e gerem parcerias externas, fornecedores e recursos internos de maneira a corresponderem à sua estratégia, política e eficaz operação dos processos. Estes asseguram que a organização tem uma gestão eficaz dentro do contexto em que atua e na sociedade em que está inserida.
- Processos, produtos & serviços – Organizações de excelência arquitetam, gerem e melhoram processos, produtos e serviços de maneira a criarem valor acrescentado para clientes e outras partes interessadas.[14]
- Resultados:
 - Resultados orientados para os clientes – Organizações de excelência atingem e sustentam resultados extraordinários que correspondem ou excedem as expectativas dos seus clientes.
 - Resultados orientados para os colaboradores – Organizações de excelência atingem e sustentam resultados extraordinários que correspondem ou excedem as expectativas dos seus colaboradores.
 - Impacto na sociedade – Organizações de excelência atingem e sustentam resultados extraordinários que correspondem ou excedem as expectativas das partes interessadas dentro da sociedade.
 - Resultado da organização – Organização de excelência atinge e sustentam resultados extraordinários que correspondem ou excedem as expectativas dos acionistas.[15]

Lógica RADAR

A lógica RADAR (Resultados, Abordagem, Desenvolvimento, Avaliação & Revisão) é uma ferramenta com um *framework* dinâmico e no que diz respeito à gestão, muito poderosa. Esta ferramenta fornece uma abordagem lógica para questionar a performance de uma organização.

No seu nível mais alto a lógica RADAR diz que a organização tem de:

- Determinar os resultados é atingi-los como parte da estratégia.
- Planear e desenvolver abordagens que quando integradas, gerem os resultados, no presente e futuro.
- Gerar um desenvolvimento de maneira sistemática para assegurar a implementação.
- Avaliar & Rever o desenvolvimento gerado, baseando-se em diferentes maneiras de melhorias contínuas.

Para ajudar a suportar esta robusta análise, os elementos do RADAR podem ser repartidos em uma série de atributos que contém guias no que se espera que a organização demonstre.

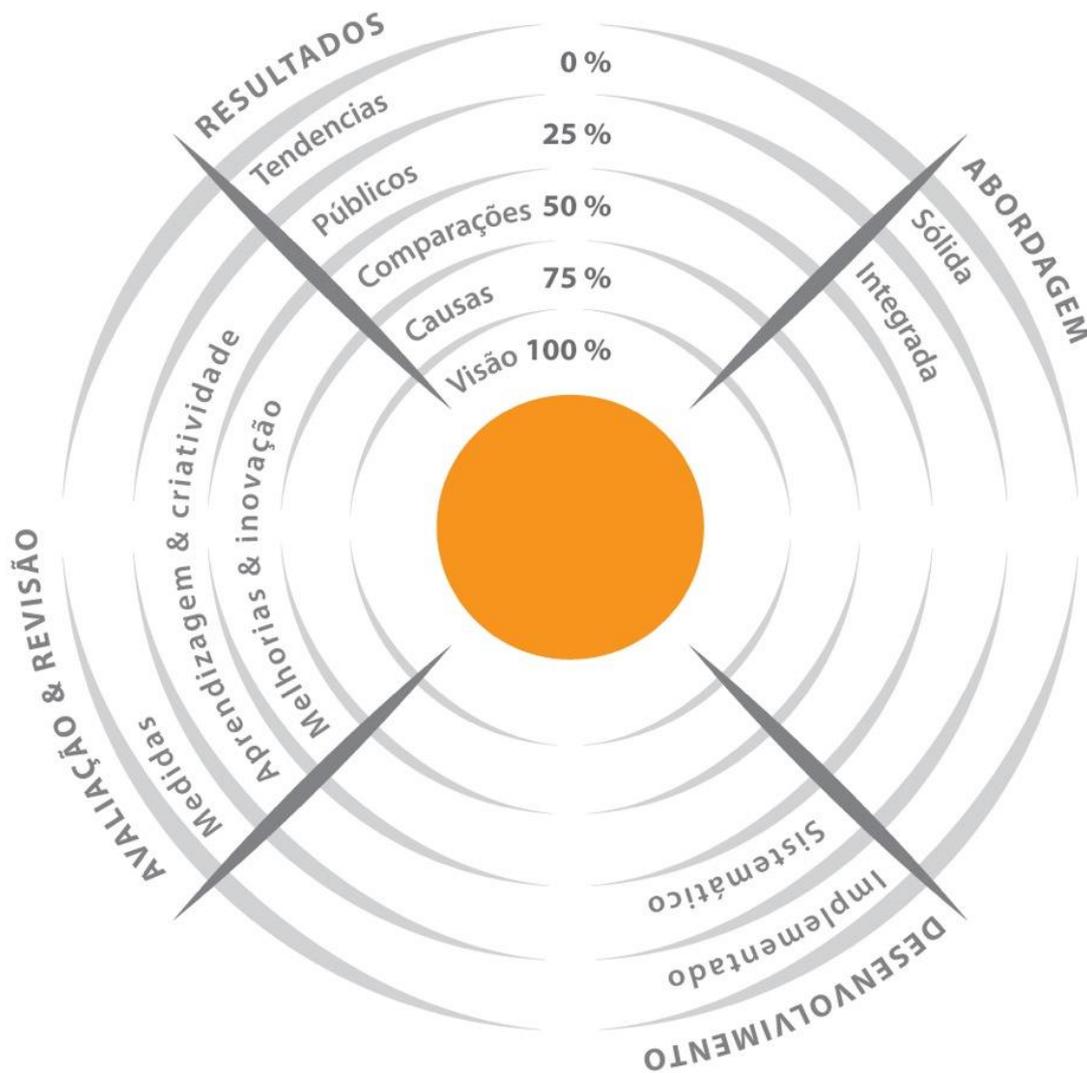


Figura 2.8: Scorecard da lógica “RADAR”.

Quando se avalia potenciadores, olha-se para as abordagens adotadas, como elas foram desenvolvidas e como a organização revê a sua eficiência e efetividade ao longo do tempo. Em termos práticos isto significa que se procura:

- Uma sólida e integrada abordagem que acompanhe as conquistas da estratégia da organização.
- Um estruturado desenvolvimento dentro de todas as áreas relevantes da organização que permitem a implementação em tempo apropriado.
- Usar medidores de desempenho que permitam à organização entender a que nível a sua abordagem está a funcionar e a que nível foi efetivamente implementada.

- Estar constantemente a aprender sobre as atividades que estão a ser feitas para encontrar alternativas e novas maneiras de as fazer.
- Melhorias a serem implementadas como resultado das medidas de desempenho e do que se aprendeu (fechando assim o círculo).

Quando se avalia resultados, primeiro olha-se para a sua relevância perante a estratégia da organização e qual o nível de relevância que eles contribuem para o progresso em vez dos objetivos chave. Quando se olha para a performance dos resultados, em termos práticos procura-se por:

- Resultados que claramente mostrem o desempenho da organização face às estratégias chave dos critérios.
- Resultados de confiança que possam ser segmentados para mostrarem uma clara compreensão do que se passa em relação a outras partes interessadas, produtos e processos.
- Tendências positivas de um período superior a três anos.
- Comparações apropriadas e procura das melhores práticas na indústria que conduzem a um desempenho superior dentro do contexto em que a organização está inserida.
- Provas que mostrem que a organização percebe as causas subjacentes aos resultados e geri-las com eficiência para assegurar os níveis de performance sustentados no futuro.[16]

2.1.2.2 Modelo Shingo

O modelo Shingo tem como objetivo a transformação cultural através da integração dos princípios de excelência operacionais em toda a organização assim como na sua cadeia de valor para criar uma visão completa e sistémica, conseguindo assim resultados consistentes. Este modelo tem duas componentes, uma comportamental e uma de performance, isto é, quando se identificam medidas para atingir objetivos, identifica-se também os comportamentos esperados para se completar esses objetivos.[17]

A casa está dividida a meio:

- Na metade esquerda estão os princípios de excelência operacionais;
- Na metade direita estão os conceitos de suporte aos princípios de excelência operacionais.

O diamante representa o processo de transformação para aplicar os princípios de excelência operacionais.

Esquemáticamente, representam-se da seguinte forma:

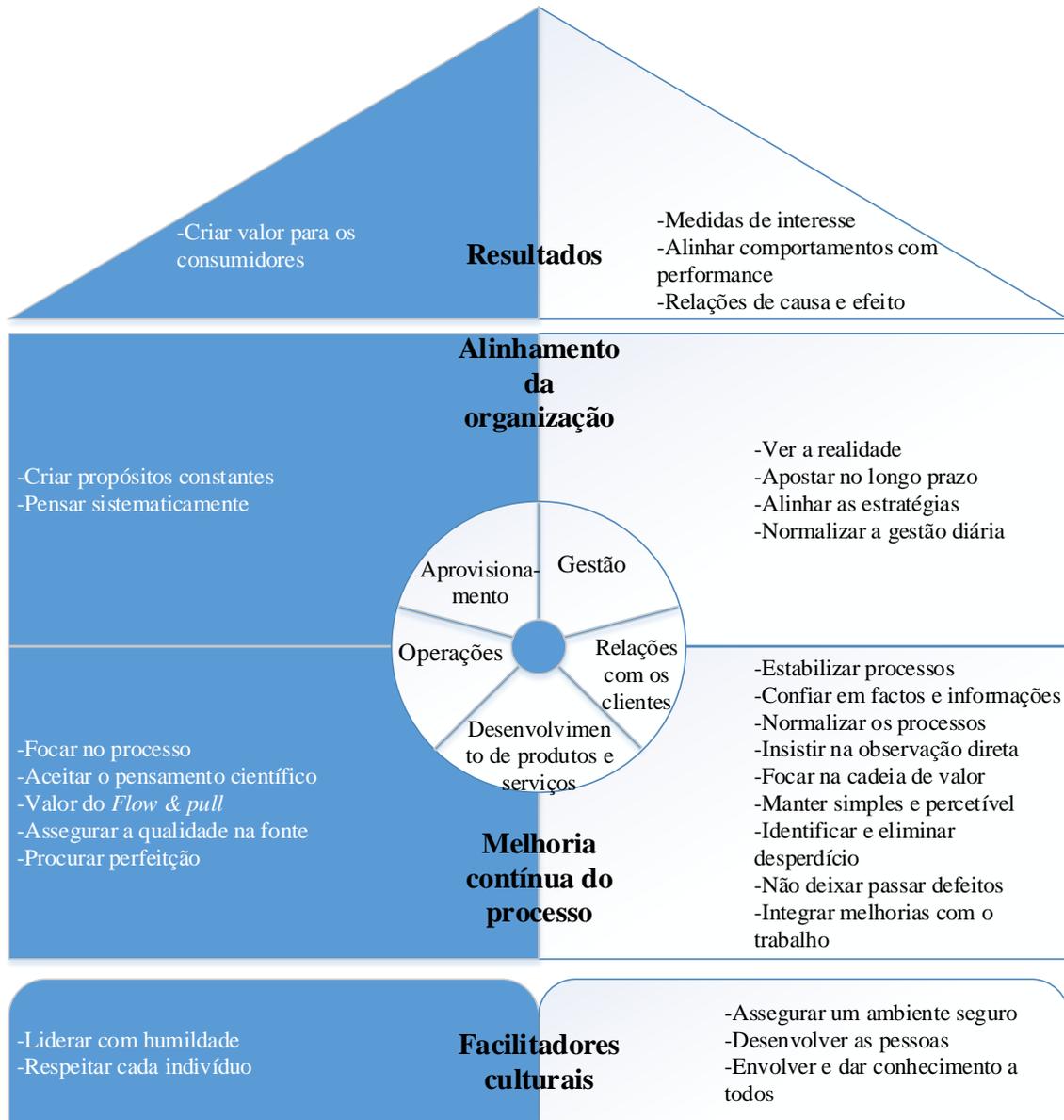


Figura 2.9: Casa do modelo Shingo, princípios para a excelência operacional. Figura adaptada [17]

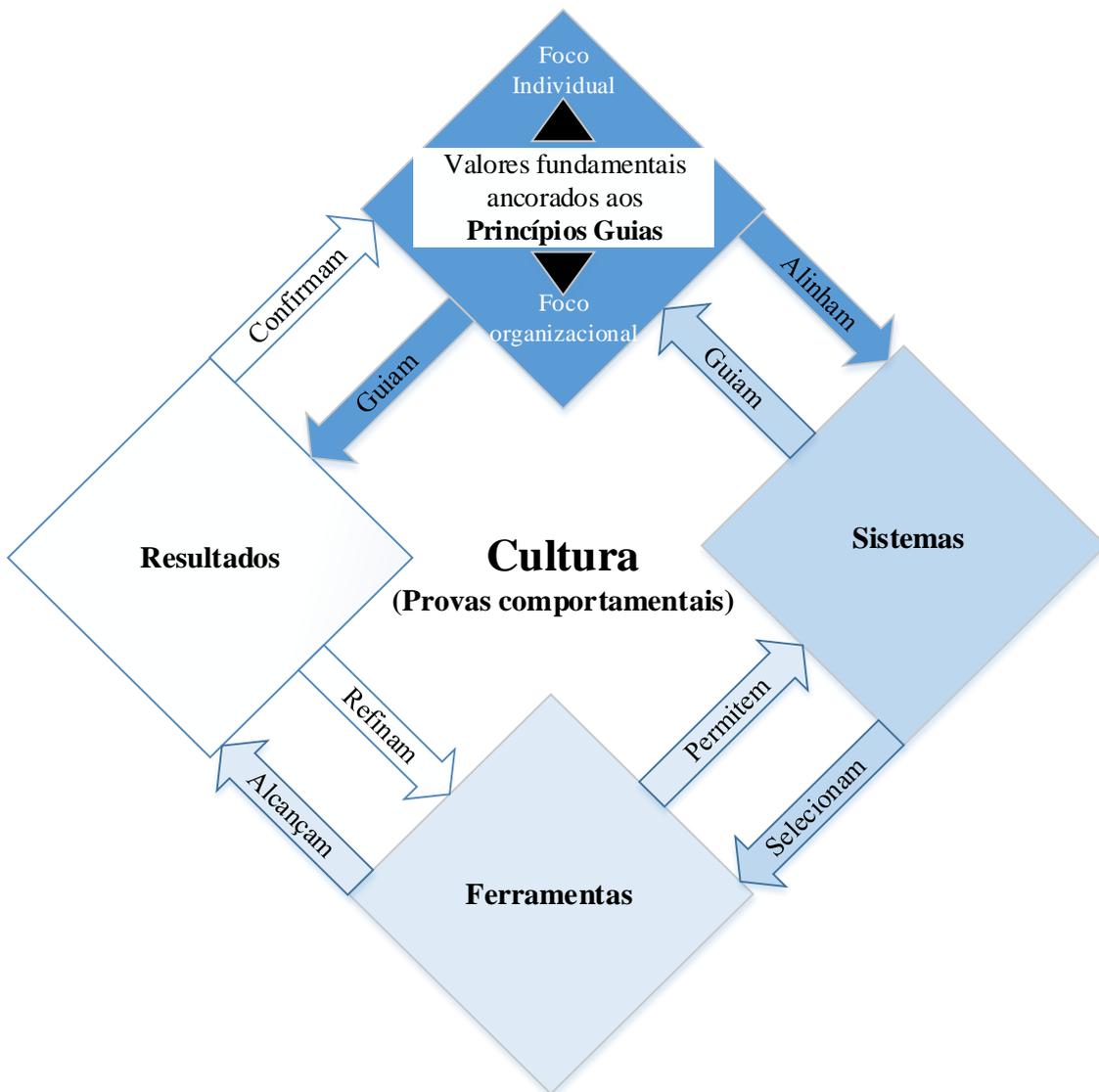


Figura 2.10: Diamante do processo de transformação do modelo Shingo. Figura adaptada [17]

O modelo Shingo usa várias ferramentas de suporte à decisão. Estas ferramentas ajudam a aplicar os critérios que estão mencionados ao nível da casa e são usadas para o processo de transformação presente no diamante.

O diamante fornece uma abordagem individual e organizacional para o processo de transformação do modelo Shingo.

A abordagem individual é obtida quando se percorre o diamante no sentido horário. Passa-se assim pelos sistemas, ferramentas, resultados e volta-se aos princípios guia.

Segundo o *The Shingo Model for Operational Excellence* [17]:

- Princípios guia: “Apenas quando as pessoas veem por elas mesmas a relação causa e efeito dos resultados em relação aos princípios, percebendo assim os valores dos princípios para elas pessoalmente”. Assim os colaboradores estão em contacto com os princípios guia repetidamente o que fará com que eles desenvolvam um conhecimento sobre a melhor forma de por em prática todos os elementos.

- Alinhar Sistemas: Deve-se alinhar os sistemas de maneira a promover um uso permanente dos princípios guia, assim “Os princípios alinham o desenvolvimento dos sistemas e os sistemas guiam comportamentos que vão de encontro com os princípios”.
- Selecionar ferramentas: Atualmente existe um grande número de ferramentas e métodos de gestão ao alcance de todos. Estas ferramentas e métodos são usados com várias finalidades. Normalmente o grande propósito é a melhoria contínua. Mas isto implica um uso cíclico das ferramentas e métodos para suporte de sistemas existentes na empresa.
- Alcançar resultados: Esta é a consequência do uso adequado dos princípios guias. Normalmente quanto mais resultados se concretizam mais evidente se torna o uso dos princípios. Ao alcançar resultados, significa que se consegue alinhar os colaboradores e a gestão e fortalecer a organização.

A abordagem organizacional do processo de transformação do modelo Shingo tem como objectivo criar um ambiente propício e favorável ao desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua. Esta abordagem é obtida quando se percorre o diamante no sentido anti-horário.

Segundo o *The Shingo Model for Operational Excellence* [17]:

- Valores fundamentais acordados aos princípios guia: O valores que são usados como pilares da organização no que diz respeito à cultura, devem ser compatíveis com os princípios guias de maneira a consolidar e fortalecer a cultura de melhoria contínua na organização.
- Guiam resultados: A relação princípios guia e resultados deve ser o foco deste ponto. Sabendo que os resultados incentivam e fomentam os princípios guias estes vão fazer com que se crie uma consistência a nível de resultados da organização.
- Refinar ferramentas: Tendo em consideração os resultados, deve-se procurar um conhecimento profundo do uso das ferramentas e métodos, de maneira a que estes sejam aplicados à real necessidade de uma maneira correcta.
- Permitir os sistemas: As ferramentas e métodos usados devem ser compatíveis com os sistemas que são usados na organização, caso contrario, estas podem vir a representar uma carga adicional de trabalho. Logo avaliando as as ferramentas e os métodos usados, viabiliza-se a eficácia dos sistemas.

Estas duas abordagens, organizacional e individuais, formam o centro do diamante, que é a representação real da cultura da organização. A cultura é baseada nos comportamentos tradicionais dos colaboradores na organização. O modelo Shingo usado para garantir que as abordagens perante a cultura se ajustem para ir de encontro a formato de excelência operacional.

Seguidamente apresenta-se exemplos de ferramentas a usar para cada um dos níveis da casa do modelo Shingo.

Ao nível dos facilitadores culturais as ferramentas usadas são:

- Organização e planeamento de formação para colaboradores
- Planos de desenvolvimento pessoais
- Reuniões

- Formulários de sugestões e medidas a desempenhar

Ao nível de melhoria contínua do processo:

- Aplicação de questionários a clientes finais
- Normalização de componentes
- Processos operacionais normalizados
- Ferramentas de qualidade (gráficos de pareto, quadro de históricos, diagramas causa-efeito, 5-why's ou outras técnicas similares de resolução de problemas)
- Quadros de controlo de produção

Ao nível do alinhamento da organização:

- Folhas de trabalho diárias
- Questionários
- Reuniões
- Declarações da missão
- Declarações da visão
- Objetivos
- Valores
- Modelos de gestão

Ao nível dos resultados:

- Quadros de controlo
- *Score Cards*
- Reuniões com todos os gestores e colaboradores
- Questionários

Estas são algumas das ferramentas que possibilitam aplicação do modelo Shingo.

2.1.3 Modelos de avaliação individuais

2.1.3.1 Níveis de Kirkpatrick

Ao nível da gestão, a avaliação é vista como uma ciência e uma arte, isto é, definindo ciência como o conhecimento organizado – conceitos, teorias, princípios e técnicas. E arte, a aplicação do conhecimento organizado para realidades numa situação, geralmente com mistura ou compromisso, para se obterem os resultados práticos desejados. [18]

A avaliação de D. Kirkpatrick é uma avaliação usada nas organizações para avaliar os seus investimentos em formação. Consiste em quatro níveis que representam uma sequência de maneiras para avaliar os programas de formação:

- Primeiro nível – Reação;
- Segundo nível – Aprendizagem;

- Terceiro nível – Comportamento;
- Quarto nível – Resultados.

Estes níveis estão intercalados entre eles e quando se passa de um nível para o próximo, o processo torna-se mais difícil e moroso. Ainda assim, a informação fornecida será cada vez melhor e mais preciosa.

Primeiro nível – Reação

A nível da reação pretende-se avaliar como os participantes estão a reagir ao programa de formação. Esta avaliação é feita através de folhas de reação, também conhecidas por *happiness sheets*. Os formulários que são fornecidos às pessoas em formação determinam quão contentes ou descontentes estão perante a nova formação.

Estes formulários são importantes porque:

- Ajudam a determinar a efetividade do programa e a aprender como pode ser melhorado.
- Fornecem informação às pessoas em formação, para os ajudar a desempenhar melhor o seu trabalho e geram um *feedback* do nível de eficiência dos formandos.
- Geram informação quantitativa, que é fornecida aos responsáveis pela formação.
- Geram informação quantitativa para que os formadores possam criar *standarts* e melhorar a performance para futuros programas.

Avaliar a reação é fácil e eficiente para avaliar o programa.[18]

Exemplo

Um exemplo de folha de reação está presente na tabela 2.11.

Para quantificar os resultados é usada a seguinte escala:

Excelente = 5; Muito Bom = 4; Bom = 3; Aceitável = 2; Fraco = 1

Para cada item, faz-se o produto entre o número de respostas pelo respetivo valor da escala, somam-se os produtos das várias respostas e finalmente divide-se pelo número total de respostas. Isto é, imaginemos que temos 20 pessoas a responder ao item 1 e as respostas geradas demonstradas na tabela 2.12.

Desta maneira torna-se possível criar *standarts* de performance aceitáveis. Estes *standarts* podem ser baseados em análises realísticas do que será esperado, considerando condições como orçamentos, instalações disponíveis, instrutores disponíveis, etc.

Tabela 2.11: Folha de reação. Tabela adaptada [18]

| Folha de Reação | | |
|---|-----------|-------------------------|
| Por favor forneça-nos reações e comentários honestos. Eles serão usados para avaliar o programa, assim como melhorar futuros programas. | | |
| Formador: | | Formação: |
| 1 - Como classifica a formação? (interesse, benefício, etc.) | | |
| | Excelente | Comentário e sugestões: |
| | Muito bom | |
| | Bom | |
| | Aceitável | |
| | Fraco | |
| 2 - Como avalia o formador? (Conhecimento da matéria, capacidade de comunicação, etc.) | | |
| | Excelente | Comentário e sugestões: |
| | Muito bom | |
| | Bom | |
| | Aceitável | |
| | Fraco | |
| 3 - Como avalia as instalações? (Conforto, comodidade, etc.) | | |
| | Excelente | Comentário e sugestões: |
| | Muito bom | |
| | Bom | |
| | Aceitável | |
| | Fraco | |
| 4 - Como classifica o calendário da formação? | | |
| | Excelente | Comentário e sugestões: |
| | Muito bom | |
| | Bom | |
| | Aceitável | |
| | Fraco | |
| 5 - O que faria para melhorar a formação? | | |
| | | |

Tabela 2.12: Respostas. Tabela adaptada [18]

| 1 - Como classifica a formação? (interesse, benefício, etc.) | | |
|--|-----------|-------------------------|
| 10 | Excelente | Comentário e sugestões: |
| 5 | Muito bom | |
| 3 | Bom | |
| 1 | Aceitável | |
| 1 | Fraco | |

A ponderação será:

$$\frac{(10 \times 5) + (5 \times 4) + (3 \times 3) + (1 \times 2) + (1 \times 1)}{20} = 4,1$$

Como é óbvio, é possível ter *standarts* diferentes para diferentes aspetos da formação. Por exemplo, é perfeitamente normal que os *standarts* de um formador sejam mais altos que os *standarts* das instalações .

Os *standarts* devem ser criados com base em experiências passadas, considerando a avaliação feita aos formadores efetivos.[18]

Segundo nível – Aprendizagem

Neste nível procura-se responder às perguntas:

- Que conhecimentos adquiriram?
- Que mais-valias foram criadas ou melhoradas?
- Que atitudes mudaram?

Medir a aprendizagem é mais difícil e demora mais tempo que avaliar a reação. Para o efeito usa-se um grupo de controlo. O grupo de controlo será usado no terceiro e quarto nível, e é referente a um grupo que não recebe treino *versus* um grupo que recebe treino (grupo experimental). O objetivo neste caso é gerar provas de que ocorreram mudanças e de que estas podem ser justificadas pela formação que foi realizada. É necessário ter em consciência que esta fase tem de ser prática, isto é, numa organização pequena simplesmente faz-se um grupo com todos os funcionários para realizar a formação. Numa organização grande existem mais funcionários logo é possível criar um grupo de controlo e um grupo experimental. Neste caso tem de se ter a certeza que os grupos são iguais nas características significativas, caso contrário as comparações não são válidas. Primeiro faz-se a formação ao grupo experimental e depois através de testes escritos, realiza-se a comparação do grupo experimental com grupo de

controlo. A fase seguinte é realizar a formação ao grupo de controlo e voltar a comparar os resultados dos testes escritos.

Consegue-se assim avaliar como é que os participantes alteram a sua atitude, aumentam o seu conhecimento e/ou aumentam as suas capacidades como resultado do programa de formação.[18]

Terceiro nível – Comportamento

A nível de comportamento pretende-se avaliar como é que a atitude dos participantes se alterou por terem participado no programa de formação.

Ao contrário da reação e aprendizagem, este nível não pode ser aplicado de imediato. Primeiro é necessário decidir:

- Quando avaliar?
- Com que regularidade avaliar?
- E como avaliar?

Isto faz com que este nível seja mais difícil e demore mais tempo do que o nível, um e dois.

Neste nível, caso seja prático, também se pode utilizar o grupo de controlo. Não é possível esperar resultados a não ser que uma mudança positiva ocorra. Para isto acontecer tem de se gerar uma oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na formação e ainda assim não é garantido que os conhecimentos sejam logo aplicados pelo funcionário em observação. Assim é importante que se veja que os conhecimentos, capacidades e ou atitudes aprendidas na formação se transferem para o local de trabalho. Por vezes é mais pratico para este nível medir antes e depois da formação as mudanças comportamentais, mas isto nem sempre é possível, ou seja, basta os funcionários se inscreverem um ou dois dias antes da formação começar para que os instrutores já não tenham oportunidade de ter conhecimento do respetivo comportamento antes do programa. Em alternativa podem-se realizar entrevistas, questionários ou entrevistas e questionários em simultâneo. Para fazer as entrevistas ou questionários são necessárias uma ou mais pessoas, das seguintes: o formado, o supervisor imediato, o(s) seu(s) subordinado(s) e outros que tenham conhecimento dos respetivos comportamentos. É necessário responder às seguintes questões para desses se fazer uma seleção:

- Quem é o mais bem qualificado?
- Quem é o de melhor confiança?
- Quem é o mais disponível?
- Existe alguma razão por qual, um ou mais dos candidatos possíveis não deva ser utilizado?

Após a escolha dos intervenientes, decide-se se se faz entrevista ou questionário. Isto porque ambos têm vantagens e desvantagens. Numa entrevista consegue-se obter mais informação, usando uma entrevista igual para todos os entrevistados. Desta maneira pode-se tabular as respostas e recolher dados quantitativos sobre a mudança comportamental. A grande desvantagem é que fazer entrevistas consome muito tempo, tanto dos entrevistados como do entrevistador. Ainda assim a amostra pode não ser representativa de uma mudança de atitude no formado.

Os questionários são mais práticos. Se este forem bem feitos facilmente darão as respostas pretendidas pelo avaliador. O problema nos questionários, normalmente, é convencer os funcionários a faze-los. Mas esta é uma barreira possível de ultrapassar motivando simplesmente os funcionários. Geralmente usa-se como motivação uma recompensa ou então refere-se que a informação é importante para a gestão de topo.[18]

Exemplo

Um exemplo de entrevista que pode ser usado pode ser o da tabela 2.13:

Tabela 2.13: Entrevista Padrão. Tabela adaptada [18]

| Entrevista Padrão | | | |
|--|---------|-----------------------|-------------------|
| 1 - Que comportamentos específicos foram ensinados e encorajados a usar? | | | |
| | | | |
| 2 - Quando saio da formação, qual o nível de ansiedade para mudar o seu comportamento no trabalho? | | | |
| Muito ansioso | Ansioso | Não estava ansioso | |
| Comentários: | | | |
| 3 A que nível está preparado para fazer o que lhe foi sugerido? | | | |
| Muito | Algum | Pouco | Nenhum |
| 4 - Por que razão, caso não use, não faz algumas das coisas que foi encorajado e aprendeu na formação? | | | |
| | | Nível de importância? | |
| | | Muito | Até certo ponto é |
| a. Não é prático na minha situação | | | |
| b. O padrão desencoraja a mudança | | | |
| c. Não tive tempo | | | |
| d. Tentei e não funcionou | | | |
| e. Outras razões | | | |
| 5 - Em que medida é que planeia fazer as coisas diferentes no futuro? | | | |
| Grande | Media | Não pretendo | |
| 6 - Que sugestões tem para fazer com a formação o ajude mais? | | | |

Quarto nível - Resultados

Esta é considerada a parte mais importante, mas também a mais difícil do processo de avaliação. Nesta fase pretende-se avaliar o impacto que a formação dos participantes teve a nível da organização.

Em alguns casos esta fase pode ser feita facilmente, por exemplo, no aumento de vendas, redução de acidentes de trabalho, redução das taxas de desperdício, etc. Aqui os resultados são tangíveis, pois são representados por diminuição ou aumento de algo específico. Assim como os custos da formação são mais fáceis de determinar. Uma simples comparação é capaz de determinar logo se a formação compensou ou não.

Os resultados dependem do alvo para que a formação é feita. Por exemplo:

- Numa formação de gestores, espera-se conseguir o aumento da qualidade de trabalho, mais produtividade, mais satisfação pelo trabalho e menos erros.
- Numa formação sobre comunicação, espera-se que se passe a comunicar melhor para haver menos discordâncias, menos erros, mais harmonia entre supervisor e subordinados, entre outros benefícios.

Em alguns casos é muito difícil gerar provas de que a formação resultou, por vezes, simplesmente se encontra que ocorreram resultados positivos. Noutras vezes é necessário voltar ao nível dois e três para avaliar as mudanças no comportamento e aprendizagem ou nos dois. Por vezes bastam folhas de reação positivas dos gestores para convencer a gestão de topo. Tudo depende se o programa de formação está direcionado para resultados tangíveis em vez de ensinar conceitos de gestão, teorias e princípios. É mais importante ficar satisfeito com resultados porque, por vezes, é impossível gerar provas de que a formação surtiu efeito. [18]

2.1.3.2 Avaliação 360°

A avaliação 360° é um processo onde os colaboradores de uma empresa recebem um *feedback* confidencial e anónimo, das pessoas que trabalham á sua volta. Desde os gestores acima, aos colaboradores por qual se é responsável, interessa a opinião de todos. Este *feedback* obtém-se através de questionários feito a uma mistura de oito a doze pessoas. A pessoa avaliada também preenche um questionário para autoavaliação. Esta avaliação é usada para se conseguir perceber alguns pontos fortes e fracos da organização.

Esta avaliação mede os comportamentos e competências, demonstra como os colaboradores são vistos pelos colegas e é usada para perceber competências como capacidade de ouvir, planear e implementar objetivos. A avaliação 360° foca-se em áreas subjetivas, como trabalho em equipa, carácter do colaborador no nível de eficiência da liderança. [19]

2.2 Modelo de gestão

2.2.1 Balanced scorecard (BSC)

A nível empresarial o método que foi desenvolvido como ferramenta de avaliação foi o BSC, visto hoje em dia mais como uma ferramenta de gestão estratégica. Este método é usado para organizar as atividades inerentes ao negócio em questão.

“O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão (e não apenas um sistema de medição) que permite às organizações clarificar a sua visão e estratégia e traduzi-los em ação. Ele fornece *feedback* em torno de ambos os processos internos do negócio e resultados externos, a fim de melhorar continuamente o desempenho estratégico e resultados”[20]. Visto como a colisão entre a vontade de construir capacidades competitivas a longo prazo e o objeto imóvel do modelo de contabilidade financeira do custo histórico.

O BSC complementa as medidas de desempenho financeiras do passado com as medidas que guiam a performance futura. Os objetivos e medidas do *scorecard* são derivados da visão e estratégia da organização em causa.

Este mede a performance da organização através de quatro perspetivas diferentes:

- Financeira.
- Cliente.
- Processos internos do negócio.
- Aprendizagem e crescimento.

Esquemáticamente representado através da figura 2.11, estas quatro perspetivas fazem o *framework* para o BSC.

O BSC expande-se para além das medidas de desempenho financeiras. Com este modelo os gestores passaram a poder medir como o negócio cria valor para os atuais e futuros clientes e como devem ser melhoradas as capacidades internas, investimento em pessoas, sistemas e processos necessários para melhorar a performance futura.

O BSC captura as atividades críticas que criam valor pela capacidade e motivação organizacional dos participantes. Enquanto retém, pela perspetiva financeira, um interesse na performance a curto prazo, o BSC claramente revela os potenciadores para uma performance financeira e competitiva superior a longo prazo.

O *scorecard* é desenvolvido por um grupo de gestores seniores, como um projeto em equipa, criando assim um modelo consensual de todo o negócio onde todos contribuíram.

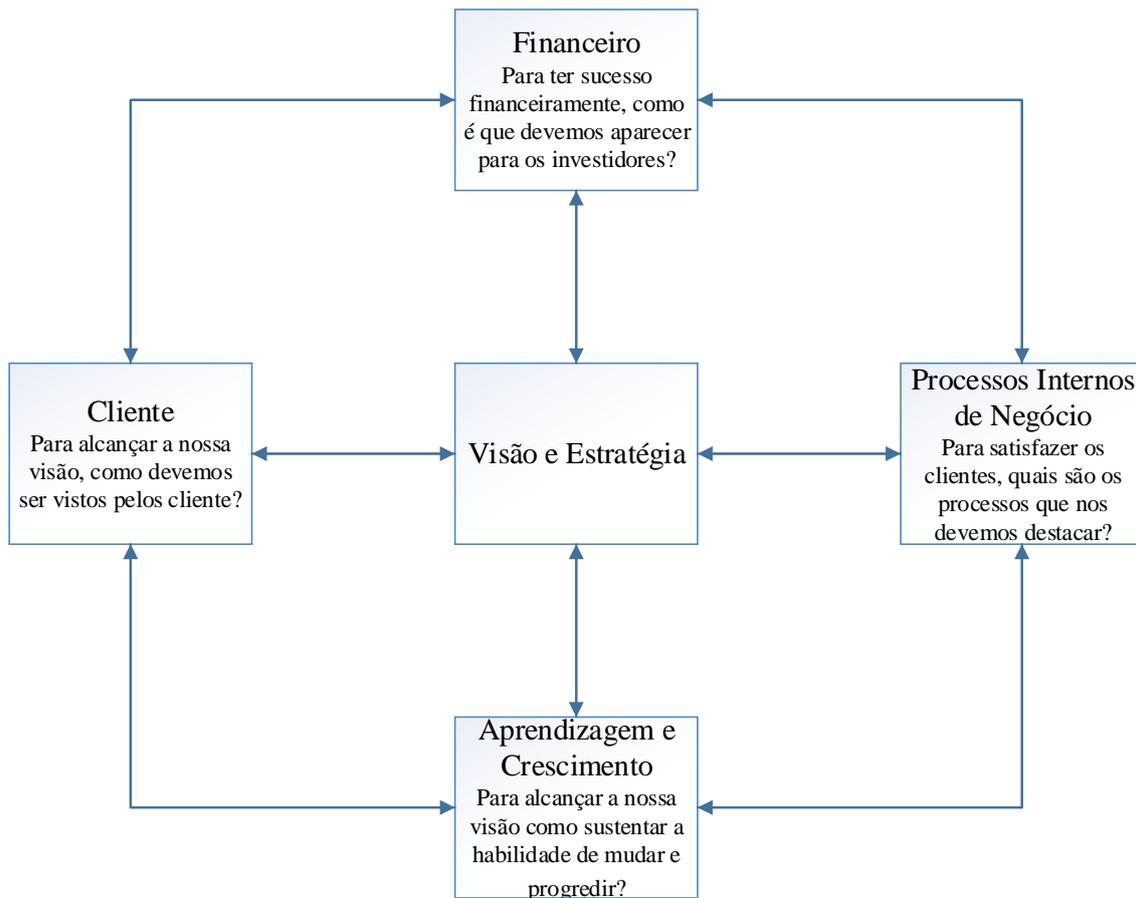


Figura 2.11: Indicadores do BSC. Figura adaptada [21]

Os objetivos do *scorecard* passam a ser a responsabilidade conjunta da equipa de gestores seniores, fazendo com este seja o *framework* para uma ampla variedade processos geridos com base em equipas.

Assim o BSC terá intrínseco as métricas de sucesso criadas por cada grupo de gestores seniores de cada empresa, normalmente no espaço de três a cinco anos. São definidas etapas a atingir em espaço de tempo intermédio, isto é, geralmente uma etapa representa um período de doze meses e reflete-se em resultados, como aumentos de capitais, reduções de desperdícios, retorno de investimentos, etc. No fim do espaço de tempo estipulado (três a cinco anos), se todas as etapas foram completas, deverá ter-se dado uma grande mudança que transformou a organização, chegando-se assim ao fim de um ciclo de melhoria e iniciando-se um novo ciclo.[22]

2.3 Sistema de custeio

2.3.1 Sistema de custeio por unidade de esforço de produção (UEP)

É importante fazer referência ao sistema de custeio UEP. Segundo Johnson, T. e Kaplan, B. (1987), afirmam que as tendências contemporâneas na competição, tecnologia e gestão exigem

grandes mudanças na forma como as organizações medem e gerem custos e na forma como avaliam o desempenho a curto e longo prazo (...) e concluem ainda que as organizações que (...) não fazem alterações nos seus sistemas de contabilidade de gestão inibem a sua capacidade de serem competitivas eficazes e eficientes a nível global. [23]

O sistema de custeio UEP baseia-se na noção de esforço de produção, isto é, o esforço realizado por uma máquina em funcionamento, o esforço humano, esforço dos capitais, esforço da energia aplicada e outros diretamente e indiretamente aplicados.[24]

Segundo Gantzel e Allora (1996) o método é um unificador dos controles de gestão produtiva das indústrias, e que por meio de uma única unidade de medida, permite medir toda e qualquer produção, por mais diversificada que seja. [25]

Este sistema de custeio tem como objetivo encontrar uma relação na quantidade de esforço que os postos operativos (que são representados por processos, atividades, máquinas ou um grupo de colaboradores) consomem quando em funcionamento.

Segundo Kliemann, Neto (1989), citado por Kraemer, T. H. (1995) [26] para a compreensão do sistema de custeio existem três princípios fundamentais:

- **Princípio do Valor Agregado:** afirma que o produto de uma fábrica é o trabalho que se realiza sobre as matérias-primas e se reflete no valor que este trabalho agrega a elas. De acordo com esse princípio o método das UEPs encara as matérias-primas como meros “objetos de trabalho”. A unificação e controlo da produção são feitos em função do esforço despendido pelos diversos postos operativos para a transformação das matérias-primas em produtos acabado.
- **Princípio das Relações Constantes:** afirma que a relação entre os potenciais produtivos de dois postos operativos se mantém constante no tempo, mesmo em face das variações da conjuntura econômica. Em outras palavras, o princípio das relações constantes afirma que a relação entre custos de dois postos operativos medidos num tempo 1 permanecerão constantes para um tempo 2, uma vez realizada a correção monetária dos valores de custos.
- **Princípio das Estratificações:** afirma que para o cálculo dos potenciais produtivos dos postos operativos, apenas devem ser considerados os objetos de custo que proporcionam algum grau de diferenciação entre estes postos operativos. Portanto, este princípio orienta a operacionalização do princípio das relações constantes, aplicando-os aos diferentes postos operativos, por unidade de capacidade (hora, normalmente), os valores dos objetos de custo que possibilitarão a compreensão das diferenças entre os esforços de produção transferidos por eles aos produtos.

Existem muitas aplicações do sistema de custeio UEP, segundo, Allora e Allora (1995), Biasio e Monego (2005), Bornia (1995), Pedrosa Junior, Oliveira e Amador (2002) e Wernke e Bornia (1999), citado por Silva (2006), destacam-se as seguintes [27]:

- Apoio no planeamento da produção;
- Gestão dos gargalos de produção;
- Padronização das medidas em UEP, facilitando a comunicação entre todos os diversos níveis da organização;
- Possibilidade de avaliação da viabilidade económica de novas máquinas, produtos ou processos;
- Possibilidade de avaliar as operações mais críticas impostas aos produtos;
- Possibilidade de detalhar e documentar os processos de fabricação;
- Possibilidade de determinação de índices para medir eficiência e eficácia da utilização da capacidade produtiva;
- Simplicidade de operacionalização após a fase de implementação, com redução dos custos de obtenção de informações

Cada indústria apresenta características específicas quanto ao seu processo de transformação ainda assim é possível usar a seguinte metodologia sugerida por Bornia (2008) para a implementação do sistema UEP [28]:

- Primeiro: Divisão da fábrica em postos operativos;
- Segundo: Determinação de foto-índices;
- Terceiro: Escola do produto-base;
- Quarto: Cálculo dos potenciais produtivos;
- Quinto: Determinação das equivalências dos produtos;
- Sexto: Cálculo dos custos de transformação dos produtos.

Cálculo dos foto-índices, custo do produto-base, potenciais produtivos, equivalentes de produtos e custos de transformação.

Os foto-índices são os custos horários (€/h) dos postos operativos já determinados. A equação (2.1) representa o cálculo a realizar segundo Silva (2006) [27]:

$$FI = \frac{\sum_{i=1}^n CT_i}{CH} \quad (2.1)$$

Onde:

- FI = Foto-Índice;
- CT_i = Soma dos objetos de custo identificados em cada posto operacional;
- CH = Capacidade, em horas, trabalhada no período estipulado.

A escolha do produto base é importante, pois este vai ser a referência quando na avaliação do esforço de produção utilizado na fabricação dos produtos. Segundo Bornia (2002), o produto base serve para amortecer as variações individuais dos potenciais produtivos. Ele pode ser um produto realmente existente, uma combinação de produtos ou mesmo um produto fictício, devendo representar a estrutura produtiva da empresa. [29]

A equação (2.2) representa o cálculo necessário [28]:

$$CPB = \sum_{i=1}^n (TP_B \times FI_i) \quad (2.2)$$

Onde:

- CPB = Custo do produto-base;
- TP_B = Tempo de passagem do produto-base em cada posto operativo;
- FI_i = Foto-índice do posto operativo

Segundo Silva (2006), a divisão dos potenciais produtivos pelo custo do produto-base determina o potencial produtivo para cada posto operacional. A equação (2.3) reflete o cálculo:

$$PP = \frac{FI}{CPB} \quad (2.3)$$

Onde:

- PP = Potencial produtivo;
- FI = Foto-índice do posto operativo;
- CPB = Custo do produto-base.

Após o cálculo dos potenciais produtivos, é possível calcular o equivalente em UEP para cada um dos produtos pertencentes ao *mix* da organização. A equação (2.4) é usada para esse efeito [28]:

$$Eq = TpB \times PP \quad (2.4)$$

Onde:

- Eq = Equivalente em UEP dos produtos;
- TpB = Tempo de passagem dos produto-base no posto operativo;
- PP = Potencial produtivo do posto operativo.

Finalmente o UEP do produto, é a soma dos resultados da equação (2.4). Representado pela equação (2.5) [28]:

$$UEP = \sum_{i=1}^n Eq_i \quad (2.5)$$

Onde:

- UEP = Unidade de esforço de produção do produto;
- Eq = Equivalente em UEP de cada posto operativo por onde passa o produto;
- i = Índice do posto

2.4 Conclusões

Do exposto sobre os modelos de avaliação, gestão e custeio, aliado aos resultados dos questionários aplicados à indústria transformadora do setor vitivinícola no capítulo 3.4, constatou-se que o nível de maturidade deste setor no que diz respeito à avaliação do desempenho é baixo. Pelo que construir um guia para implementar um modelo, em detrimento de sistemas complexos orientados ao negócio que nem sempre as empresas têm oferta, cria uma oportunidade para a indústria transformadora poder avaliar e melhorar o seu desempenho. Adicionalmente, constata-se que os modelos com incidência nos domínios de avaliação de “Políticas e estratégias governamentais” e “Individuais” não têm muita aderência nem aplicabilidade face ao contexto de monitorização empresarial e setorial que se pretende dar neste Guia, visto se tratar de um guia para o setor empresarial vitivinícola. Assim, a criação das diretrizes deste guia assentarão fundamentalmente nos princípios dos modelos EFQM, Shingo e BSC. Adicionalmente, é relevante mencionar que atualmente a vertente da sustentabilidade é alvo de monitorização por parte de várias organizações, vertendo preocupações na avaliação de aspectos relacionados com o desempenho económico, social e ambiental (conceito do *Triple Botom Line*).

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para a presente dissertação e para suportar o estudo necessário à elaboração do guia de avaliação de referência, teve de se escolher um setor que se inserisse na indústria transformadora. Devido ao facto de já ter tido contacto com o setor vitivinícola, estar ciente da baixa literacia de monitorização associada ao setor, deste apresentar fortes necessidades de apoio no estímulo à aplicação e definição de indicadores para acompanhamento da sua performance, bem como por ter presente na família pessoas ligadas ao setor, optei por este setor para ser o foco para a aplicação da dissertação. Com o intuito de ilustrar a abordagem adotada para a criação do guia, a figura seguinte visa ilustrar as várias etapas que conduziram este trabalho indexando-as aos respectivos capítulos do presente documento.

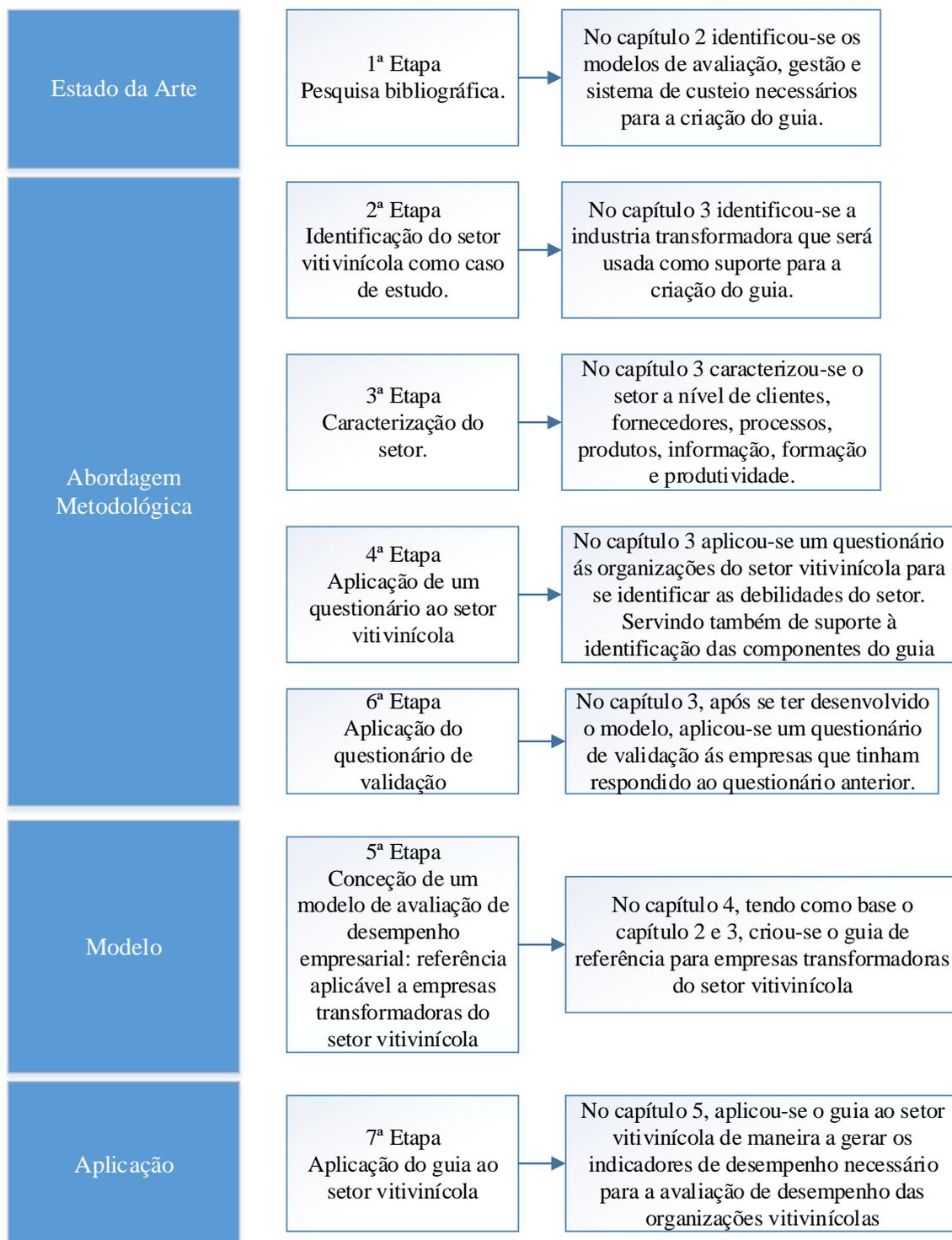


Figura 3.1: Abordagem metodológica da dissertação. Fonte própria.

3.1 Caracterização do setor vitivinícola

Na Península Ibérica, entre muitas dúvidas e mitos, pensa-se que a primeira vinha plantada date de cerca de 2000 A.C. na região do vale do Tejo e Sado, plantada pelo povo Tartesso. Tal data serve para demonstrar a antiguidade do setor onde esta dissertação recai. É de notar que o vinho é rico em história, tradições e simbolismos. Ao longo da história, Portugal esteve sempre ligado intimamente à produção e exportação deste bem de consumo.

Vinha e vinho: dados demográficos.

Segundo o I.V.V. (Instituto da Vinha e do Vinho), a produção mundial de uvas, em 2011, está distribuída segundo a Figura 3.2.

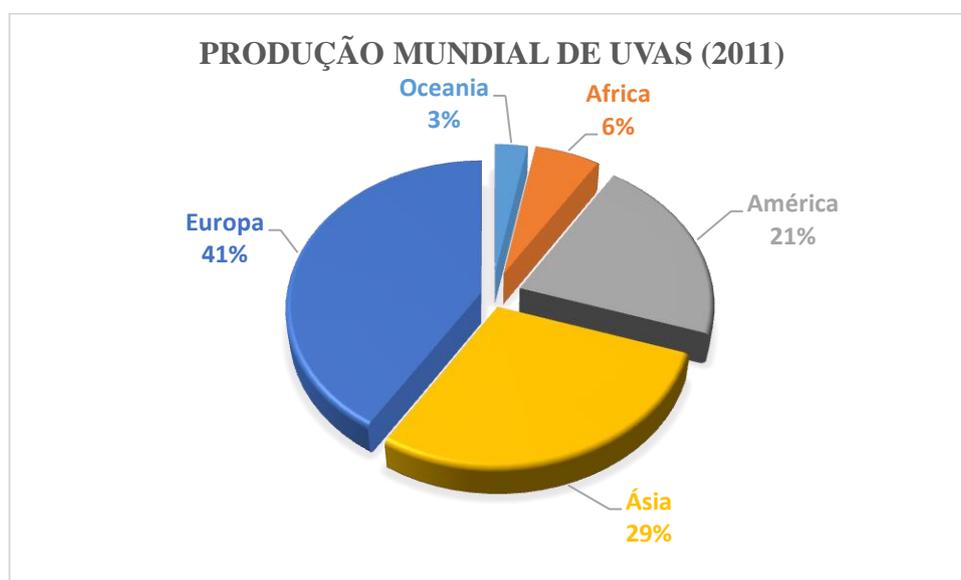


Figura 3.2: Produção mundial de uvas. Figura adaptada [30].

A Europa, em 2011, é o maior produtor de uvas do mundo. Dentro desta conjetura, no mesmo ano Portugal dispunha de cerca de 240 milhares de hectares de área, de vinha plantada. Isto traduz-se em ser a sétima maior área de vinha do mundo. A nível europeu Portugal é detentor da 4ª maior área, sendo ultrapassado pela Espanha, França e Itália.

Quanto á produção de vinho a distribuição está representada na Figura 3.3.

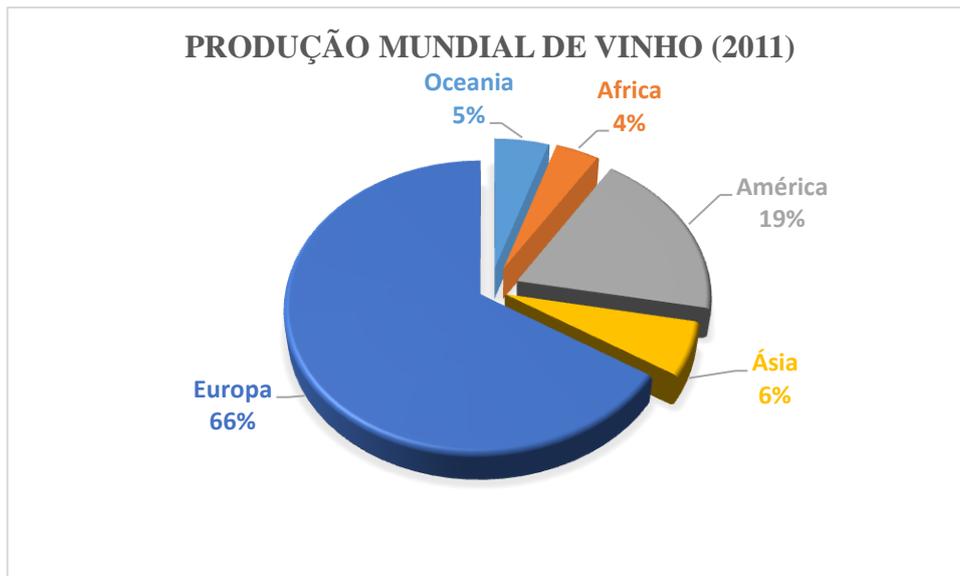


Figura 3.3: Produção mundial de vinho. Figura adaptada [30].

A Europa destaca-se na produção de vinho a nível mundial. Já Portugal, apesar de deter a 4ª maior área plantada de vinha do mundo, nesta conjuntura, é o 11º produtor mundial de vinho.

A nível nacional em 2012, de acordo com I.V.V. (2013), o setor vitivinícola obteve um desempenho positivo na economia nacional tendo representado 1,6% do total das exportações nacionais de bens e 15,5% do total das exportações agroalimentares. Os números das exportações dos vinhos portugueses assinalaram a manutenção de uma tendência de crescimento, tendo-se verificado em 2012, face ao ano anterior, um crescimento de 7,1% em valor e 8,8% em volume.[31]

Caracterização dos clientes

Sendo o objetivo da organização a satisfação do cliente final, é importante caracterizar o tipo de clientes no foco da dissertação. Os clientes podem ser separados em dois grupos:

- Clientes finais – São os próprios consumidores, as entidades que serão responsáveis pelo consumo do produto final, neste caso o produto final será o vinho.
- Clientes intermédios – São as entidades responsáveis pela venda e disseminação do produto final. Estes geralmente são restaurantes, hotéis, bares, transportadoras, grandes, médias e pequenas superfícies comerciais e vendedores.

Caracterização dos fornecedores

Uma organização no setor vitivinícola necessita de uma grande número de fornecedores. A lista que segue inclui os fornecedores principais necessários a uma organização vitivinícola:

- Fornecedores de rolhas;
- Fornecedores de vidro (garrafas);

- Fornecedores de *bag-in-box*;
- Fornecedores de rótulos (gráficas);
- Fornecedores de álcool;
- Fornecedores de uvas;
- Fornecedores de químicos, gases e produtos de fermentação;

Estes fornecedores são responsáveis pelos maiores consumíveis do setor vitivinícola. Destacam-se entre eles os fornecedores de rolhas e garrafas, que são os setores mais estruturados. Ambos detêm o maior poder de negociação neste setor. Já os fornecedores de uvas, por exemplo, devido ao facto de haver tanta concorrência não têm tanto poder de negociação.

Caracterização de processos

O setor vinícola é rico em processos de transformação e produção.

Esquemáticamente representado, os processos inerentes à produção vinícola são as seguintes:

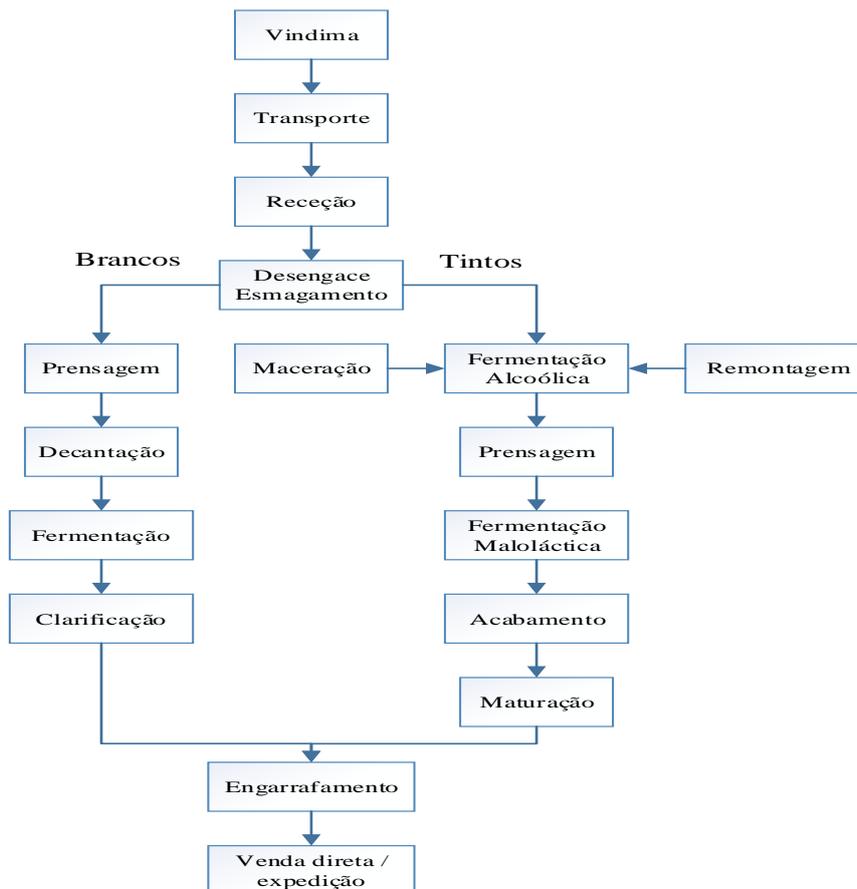


Figura 3.4: Processo produtivo esquema-resumo. Figura adaptada [32].

O setor do vinho tem muitos produtos substitutos (cerveja por exemplo) e a concorrência na criação e gestão de produtos é grande. Para criar vinho tinto, branco, verde, rosé, fortificado, espumantes, entre outros, mudam os processos inerentes aos mesmos. Por este motivo é necessário estar atento à evolução da tecnologia no que diz respeito às operações e processos.

Considera-se o fator mais crítico deste processo a fermentação. Se a temperatura de fermentação não sofrer um controlo rigoroso, os vinhos atingem grandes temperaturas, o que destrói muitos compostos aromáticos e aumenta os riscos de degradação do vinho, já que a subida de temperatura é responsável por provocar outras reações químicas. Este controlo permite ainda controlar a quantidade de açúcares residuais e grau alcoólico. É também neste ponto que se situa os grandes desenvolvimentos tecnológicos feitos nos últimos anos, com especial ênfase na utilização de compostos enzimáticos e químicos, que são usados para se melhorar os vinhos e novos métodos físico-químicos, nomeadamente a utilização de sofisticadas membranas, utilizadas com os mesmos propósitos que os compostos enzimáticos.

A adição de aparas de carvalho, a necessidade de remontagem na produção de tintos e eliminação de sulfatos são algumas das práticas enológicas desenvolvidas recentemente.

Caracterização dos produtos

Os produtos gerados no setor vinícola são vinho tinto, branco, verde, rosé, fortificado e espumantes. Todos estes produtos têm em comum uma matéria-prima, as uvas. Após o esmagamento e desengace das uvas, gera-se uma mistura que se chama mosto. A partir deste mosto cabe ao enólogo decidir as técnicas e processos a aplicar para que o produto final seja o previsto.

- Vinho tinto: O mosto do vinho tinto é composto, de entre vários produtos, pelas peles da uva, estas são responsáveis pela cor e aroma típico do vinho. Em vinhos de grande qualidade estas peles são deixadas por mais tempo, exigido assim um controlo rigoroso, pois o facto de as peles estarem mais tempo presente no mosto, podem tornar-se num fator de deterioração do vinho.
- Vinho branco: Ao mosto aplica-se a operação de prensagem e decantação para libertar todas as uvas e borras da mistura. De seguida é feita uma filtração e clarificação para que o vinho se torne limpo e livre de impurezas.
- Vinho rosé: É um vinho que partilha características dos tintos e dos brancos. Existem dois processos para se conseguir este vinho, um consiste em deixar por pouco tempo as peles das uvas tintas em contacto no mosto. O segundo processo consiste em misturar vinhos tintos e brancos. Este vinho pode sofrer os processos iniciais tanto do vinho branco com do vinho tinto, com a diferença de no final sofrer o tratamento necessário para a incorporação do elemento gasoso que lhe é característico.

- Vinho verde: Este é um vinho com origem no norte do país, criado pelo acaso. Isto é, os pequenos produtores ao produzir pouca quantidade e ao engarrafarem o vinho muito cedo, criavam um vinho tinto, com baixo teor alcoólico e muito ácido. Visto ser feito muito depressa, ele só passa pela fermentação maloláctica quando já se encontra nas pipas ou dentro das garrafas, o que faz com que seja libertado o dióxido de carbono mas ficando retido dentro do recipiente em que se encontra, criando assim características que são muito próprias deste vinho.
- Vinho fortificado: É um vinho criado através da interrupção do processo de fermentação por parte da adição de aguardente vínica ou outra bebida destilada. A adição deste tipo de álcool interrompe o processo de transformação, levado a cabo pelas leveduras, do açúcar em álcool. Assim como existe na mistura uma quantidade de açúcar que não é convertido em álcool o resultado é um vinho com alto teor alcoólico mas mais doce e forte. Em Portugal com esta denominação existe o vinho do Porto, vinho da Madeira e Moscatel.
- Vinhos espumantes: São vinhos com uma grande presença de dióxido de carbono que origina o seu carácter espumoso. Estes podem ser tintos, brancos e rosés. Os métodos de fabricação são direcionados para a maneira de gaseificar o vinho. O método tradicional consiste em que a segunda fermentação se dê dentro da garrafa, no método *Charmat* esta fermentação dá-se dentro de uma cuba e o método contínuo russo, também utilizado para rosés, consiste em que todo o método se passe de forma contínua dentro de oito reatores pressurizados com temperatura controlada em que ocorre segunda fermentação devido á adição de leveduras de um licor vinícola doce e uma segunda fase de afinação. [32]

Caracterização do desenvolvimento de produtos.

O setor vinícola é rico em criação de produtos, visto que é um setor onde o mesmo processo produtivo, pode dar resultados diferentes ano após ano. Isto dá-se devido á grande variabilidade que está intrínseca ao setor. Este setor é muito dependente de condições climatéricas, estas condições são decisoras na qualidade do produto final. Grandes organizações têm vantagem competitiva neste ponto, pois possuem mais recursos tecnológicos que lhes permitem um melhor controlo de produto final, amenizando assim eventuais problemas com condições climatéricas.

No setor vinícola pode-se considerar que cada ano se dá uma nova criação de produtos. Ainda assim com a ajuda de novos processos de fabricação é possível que surjam novos produtos dentro dos vários tipos de vinho que se podem criar. As características onde se procede a maior manipulação no setor vinícola, são nas características químicas do vinho,

nomeadamente, sabor, textura, tipos de maturação, cor entre outros. Pode-se dizer que no aspeto visual o vinho não se vai alterar muito, isto é, o tinto será sempre de cor tinta, o branco sempre com um tom amarelado, o verde com um tom esverdeado, o rosé com um tom rosa, os fortificados e champanhe podem adquirir qualquer uma das cores excetuando a verde.

No entanto a criação de produtos, novos e diferentes, no setor dos vinhos é algo constante, em que o objetivo é sempre a satisfação do cliente através das alterações a nível de sabor nos vinhos.

Caracterização da informação

A informação estabelece o elo de ligação entre a gestão e os colaboradores. Daí que seja um aspeto muito importante a ter em consideração.

Do questionário realizado, capítulo 3 pode-se observar que a maioria das organizações faz questão de manter os colaboradores informados dos objetivos, a curto e longo prazo, mas em relação aos resultados de desempenho nota-se uma quebra na informação. Este aspeto pode revelar-se importante na medida em que pode ser uma falha de comunicação a nível interno. Informar os colaboradores do desempenho da organização, pode revelar-se algo muito bom no que diz respeito à motivação. Não foi possível ter acesso aos meios utilizados internamente para divulgar a informação. Logo uma caracterização precisa da maneira de divulgação de informação não é possível.

Caracterização da formação

Não existem dados concretos sobre o tipo de treino levado a cabo nas organizações do setor vinícola, no entanto devido ao setor em que se enquadra, é possível ter uma ideia do tipo de treino que é necessário fornecer aos colaboradores.

Neste caso é necessário que eles tenham formação de:

- Higiene e segurança no trabalho;
- Enologia;
- Processos produtivos (específicos);
- Processos produtivos (gerais).

Caracterização da produtividade

No setor vinícola, em Portugal, a produção é influenciada pela variação de colheitas, isto porque, está dependente das condições climáticas, com especial incidência durante os períodos da vindima. O volume de produção depende da região, tipo de castas e maneira de cultivo. Logo a produtividade numa organização deste setor sofre grandes variações de ano para

ano. A produtividade é tanto maior quanto maior a quantidade de matéria-prima disponível para determinada organização em determinado ano.

A colheita de 2012/2013 em Portugal, segundo o instituto da vinha e do vinho é de 6.307.997 de hectolitros, mais 685.634 hectolitros que no mesmo período de 2011/2012. Em relação às organizações submetidas a questionário a evolução das exportações intra mais extra EU de Julho de 2012 a Julho de 2013 aumentou 4,8% em relação ao período homólogo do ano anterior. Logo a produtividades destas organizações aumentou [33], isto também se pode ter gerado por ter sido um bom ano nos que diz respeito à colheita de matéria-prima.

Debilidades do setor

O setor vitivinícola em Portugal tem bastantes pontos fracos, o Espírito Santo *Research* (2013) [34] e o Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento e das Pescas (2007) [35] identificam:

- Pequena dimensão das explorações agrícolas;
- Difícil logística entre a vinha e as adegas/lagares;
- Baixo nível de produtividade da cultura da vinha nacional face à média comunitária;
- Reduzido *know how* em marketing da larga maioria das empresas;
- Reduzida publicidade sustentada junto dos potenciais mercados de destino dos vinhos portugueses;
- Fraca imagem do vinho nacional;
- Estrutura fundiária atomizada e envelhecida;
- Deficiente nível de experimentação e inovação
- Setor cooperativo com debilidades na gestão, qualificação e acesso aos mercados;
- Segmentos do tecido empresarial frágeis em termos organizativos, de gestão, de qualificação;
- Excessiva regulamentação com incidência negativa nos custos de produção do vinho.

3.2 Aplicação de questionário

Com o objetivo de suportar a criação do guia (capítulo 4), foi necessário fazer um estudo para se poder avaliar os recursos usados neste setor. Para este efeito elaborou-se um questionário *online* simples (Anexo A1), que permitisse ter uma noção dos conhecimentos dos

modelos de avaliação das organizações neste setor e que possibilitasse a identificação de algumas debilidades enraizadas no mesmo.

Após realização do questionário às organizações do setor vinícola constatou-se que as questões colocadas são de um teor muito generalista, tornando-as assim passíveis de ser aplicadas a qualquer indústria do ramo transformador.

Objetivos

O questionário teve como objetivo:

- Saber se as empresas têm conhecimento das suas situações (pontos fortes e fracos);
- Saber se tem em atenção a melhoria contínua (mudanças nos últimos 3 anos, visto que a desatualização dos equipamentos eletrónicos é cerca de 2 anos);
- Se tem em atenção os seus funcionários e se os estimulam em termos de conhecimentos (formação aos funcionários);
- Se motiva os funcionários (incentivos à produção);
- Se mantêm a empresa informada dos objetivos (curto e longo prazo);
- Se geram relatórios sobre o desempenho da empresa fáceis e perceptíveis para todos os colaboradores verem e perceberem;
- Perceber a relação com os fornecedores (quem tem o poder negocial);
- Se têm conhecimento dos modelos BSC, EFQM e Shingo;
- Se têm conhecimento das ferramentas que estão associadas aos modelos;
- Quais as ferramentas que efetivamente usam.

Desta maneira é possível ter uma ideia do nível de maturidade do setor vitivinícola.

3.3 Amostra

Para a aplicação do questionário, primeiro temos de ter conhecimento do número de organizações do setor vinícola. Segundo o portal do vinho português, Infovini, sabemos que existem 1369 organizações que produzem vinho em Portugal.[36]

Das 1369 organizações, selecionou-se (segundo o Diário Económico [37]) entre grandes e médias organizações, as 100 maiores exportadoras do setor vinícola. Da seleção, o remetente de uma das organizações não existia e outra organização não produzia vinho, simplesmente exportava-o. O que faz com a população total inquirida tenha sido 98 organizações.

A selecção destas 98 organizações representa o que de melhor se faz no país, teoricamente a excelência deverá ser demonstrada e cultivada nestas organizações.

3.4 Análise de resultados

Das 98 empresas, 21 responderam ao questionário (mais do que o número mínimo necessário que era 11) o que faz com que haja 21,43% de respostas representativas do setor.

Resultados:

- Q1 – A empresa tem conhecimento dos seus pontos fortes e fracos?

Tabela 3.1: Resultados da Q1.

| Opções de resposta | Respostas |
|--------------------|------------------|
| Sim | 95,24% 20 |
| Não | 4,76% 1 |
| Total | 21 |

Embora esta pergunta seja abrangente é necessário ser realiza-la, pois este fator é determinante a longo prazo para a sustentabilidade da empresa.

“Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo”. [38]

Ainda assim existe uma empresa que subsiste sem conhecer os seus pontos fortes e fracos.

- Q2 – O método de produção foi mudado nos últimos 3 anos?

Tabela 3.2: Resultados da Q2.

| Opções de resposta | Respostas |
|--------------------|------------------|
| Sim | 38,10% 8 |
| Não | 61,90% 13 |
| Total | 21 |

Como referido anteriormente, através desta questão conseguimos ter uma noção das atividades de melhoria contínua no setor vinícola. Maioria das empresas não fez mudanças ao processo produtivo nos últimos três anos (atualmente a desatualização de equipamentos electrónicos é de cerca de 18 a 24 meses). Isto pode ser devido a várias causas: simples ignorância de novas tecnologias e métodos produtivos, falta de organização a nível interno da empresa ou por simples resistência à mudança.

É necessário realçar neste ponto o conceito *Kaisen*, introduzido por Imai (1994, p6) “Kaizen significa pequenas melhorias feitas no status quo, como resultado dos esforços contínuos e não melhorias drásticas resultantes de grandes investimentos, os quais caracterizam a inovação”. [39]

- Q3 – A empresa faz regularmente ações de formação para os seus funcionários?

Tabela 3.3: Resultados da Q3.

| Opções de resposta | Respostas |
|--------------------|---------------|
| Sim | 70% 14 |
| Não | 30% 6 |
| Total | 20 |

Nestes resultados uma das empresas que respondeu ao questionário decidiu ignorar esta pergunta, daí só conter vinte respostas.

Constata-se que, desde que o Código do Trabalho Português introduziu a obrigatoriedade de cada trabalhador ter direito a 35 horas de formação contínua, por ano, e de que a cada ano, qualquer empresa ter que dar formação, pelo menos, a um décimo dos trabalhadores, incluindo os contratados a prazo, as entidades empregadoras tem mais presente o tema da formação e a consciência da necessidade de desenvolver competências. Contudo, ainda assim cerca de 30% das empresas inquiridas no questionário, assumem que apenas disponibilizam formação pelos mínimos termos exigidos por lei, ou seja, não fazem ações de formação regular para um número significativo de colaboradores por ano.

Ainda assim, a maioria das empresas preocupa-se de forma estruturada com a formação dos seus funcionários, adquirindo assim entre muitos os seguintes benefícios:

- Aumentos da satisfação e moral dos funcionários. Este é um benefício adquirido, fazendo a organização mais atrativa para futuros empregados;
- Motiva os funcionários, que por sua vez se reflete num aumento de produtividade e dos lucros;
- Devido às capacidades adquiridas combinadas com o melhor conhecimento das funções a desempenhar consegue-se maior eficiência e eficácia quando se ocupa o tempo destes funcionários;
- Os funcionários têm conhecimento que são mais competentes, logo desempenham o seu trabalho com mais confiança;
- Dá-se um aumento do número de ideias, recomendações e sugestões de melhoria a nível dos processos e procedimentos que contribuem no desempenho da organização;

- Reduz a rotatividade dos funcionários, resultando em menos absentismo;
- Melhora a imagem da organização nos seguintes aspetos:
 - Como melhor sitio para trabalhar;
 - Oferece aos funcionários oportunidade de crescer e alcançarem os seus objetivos individuais e aspirações;
 - Dá valor aos seus funcionários;
 - Cultiva os seus funcionários
- Cria um núcleo de funcionários treinados que podem colmatar as lacunas quando alguém inesperadamente deixa a empresa ou se aceitam uma transferência ou promoção;
- Também tende a criar funcionários mais eficientes que requerem menos supervisão e menos instruções detalhadas. Isto liberta a o tempo da gestão para atender a atividades de maior valor;
- Funcionários que recebem treino na própria organização tendem a estar mais bem preparados para se adaptarem a mudanças e desafios para o departamento de crédito em particular, e da organização como um todo.[40]

Desta maneira é possível melhorar a qualidade de vida de um funcionário, que é definida como a satisfação com o bem-estar físico e mental, relação com outras pessoas, envolvimento em atividades sociais, comunitárias e físicas, desenvolvimento e enriquecimento pessoal, recreação, e independência para realização de atividades. [41, 42]

- Q4 – A empresa recompensa os funcionários com prémios ou regalias devido à produtividade?

Tabela 3.4: Resultados da Q4.

| Opções de resposta | Respostas |
|--------------------|------------------|
| Sim | 52,38% 11 |
| Não | 47,62% 10 |
| Total | 21 |

Como estudado por Jan de Jonge, Hans Bosma, Richard Peter, Johannes Siegrist, 2000, o modelo balanço esforço-recompensa (BER) postula que o esforço no trabalho é gasto como parte de um processo de troca socialmente organizada para que toda a sociedade contribui em termos de recompensas profissionais. Recompensas são distribuídas aos funcionários por três sistemas transmissores: dinheiro (ou seja, salário adequado), estima (por exemplo, respeito e apoio) e segurança/oportunidades de carreira (por exemplo, perspectivas de promoção, segurança

no trabalho e consistência status). O modelo BER afirma que a falta de reciprocidade entre "custos" e "ganhos" (ou seja, o alto esforço/baixa recompensa) pode causar um estado de sofrimento emocional que pode levar a riscos cardiovasculares e outras reações de tensão (como problemas de saúde subjetiva e ausência por doença). Ter um trabalho exigente, mas instável, atingindo a um nível elevado sem ser oferecido todos os aspetos de promoção, são exemplos de desequilíbrio stressante.[43]

- Q5 – A gestão faz questão de manter os funcionários informados dos objetivos a curto e longo prazo da empresa?

Tabela 3.5: Resultados da Q5.

| Opções de resposta | Respostas | |
|--------------------|---------------|----|
| Sim | 71,43% | 15 |
| Não | 28,57% | 6 |
| Total | | 21 |

O aspeto da comunicação é muito importante numa organização. A organização que comunica com os seus funcionários a todos os níveis e os mantém informados dos objetivos a curto e longo prazo, tem por parte dos funcionários um maior aval de respeito. Visto que estes estão inteirados dos objetivos e processo de decisão da empresa, fazendo com os funcionários confiem na gestão de topo sentem-se mais motivados a desempenhar as suas funções.

Confiança pode ser pensado como não deliberadamente ou acidentalmente, consciente ou inconscientemente tirar vantagem injusta de uma pessoa. Isso significa que se pode colocar numa situação, momento, estado e autoestima do grupo, relacionamento, trabalho, carreira, até mesmo a vida nas mãos da outra pessoa com total confiança. [44]

- Q6 – A gestão de topo mantém toda a organização informada dos resultados e desempenho através da criação de documentos claras e percetíveis?

Tabela 3.6: Resultados da Q6.

| Opções de resposta | Respostas | |
|--------------------|---------------|----|
| Sim | 52,38% | 11 |
| Não | 47,62% | 10 |
| Total | | 21 |

Este aspeto é bastante importante numa organização, segundo George (1998), a assunção de uma filosofia de *marketing* interno é que as trocas internas entre a organização e os seus funcionários devem funcionar eficazmente antes de a organização conseguir ser bem-sucedida na realização dos seus objetivos em relação aos mercados externos[45]. Assim conseguimos perceber que uma boa cultura de partilha de informação a nível interno é muito benéfica para a

organização. Esta cultura pode ser definida como “o padrão de valores compartilhados e crenças que ajudam as pessoas a entender o funcionamento da organização e, assim, proporcionar-lhes normas para o comportamento da organização”. [46]

- Q7 – Os fornecedores têm poder negocial?

Tabela 3.7: Resultados da Q7.

| Opções de resposta | Respostas |
|--------------------|------------------|
| Sim | 68,42% 13 |
| Não | 31,58% 6 |
| Total | 19 |

Os fornecedores influenciam a rentabilidade estrutural da indústria através das suas políticas de preços de venda, de cobrança, de entrega e de qualidade do produto. Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria que não consegue refletir nos seus preços de venda os acréscimos nos custos. [47, 48]

31,58% (de 19 respostas) das empresas afirmam que a maioria do seu leque de fornecedores não tem poder negocial significativo, assumindo que elas conseguem evidenciar perante os mesmos fortes argumentos de compra. Contudo, para determinadas categorias de materiais, esta visão nem sempre é correta. Setores como o da cortiça (para rolhas) e o do vidro (para garrafas) que são muito mais estruturados que o setor do vinho, apresentando estruturas comerciais muito bem organizadas e com fortes competências e técnicas de negociação. No sector da cortiça pontifica o grupo Amorim, líder mundial do sector mas “a presença deste fornecedor não parece conferir uma vantagem competitiva a Portugal, uma vez que os enólogos franceses ou australianos beneficiam, tal como os enólogos portugueses, das inovações do grupo Amorim na produção de cortiça” [49]. No que diz respeito às garrafas, verifica-se na prática uma forte concentração dada a relevância de uma empresa fornecedora face às restantes.[50]

Assim podemos afirmar que as indústrias de produção de vinho estão sobre uma forte situação de dependência por parte dos fornecedores.

- Q8 – Tem conhecimento dos seguintes modelos de avaliação? (se sim seleccione quais, caso contrário seleccione não)

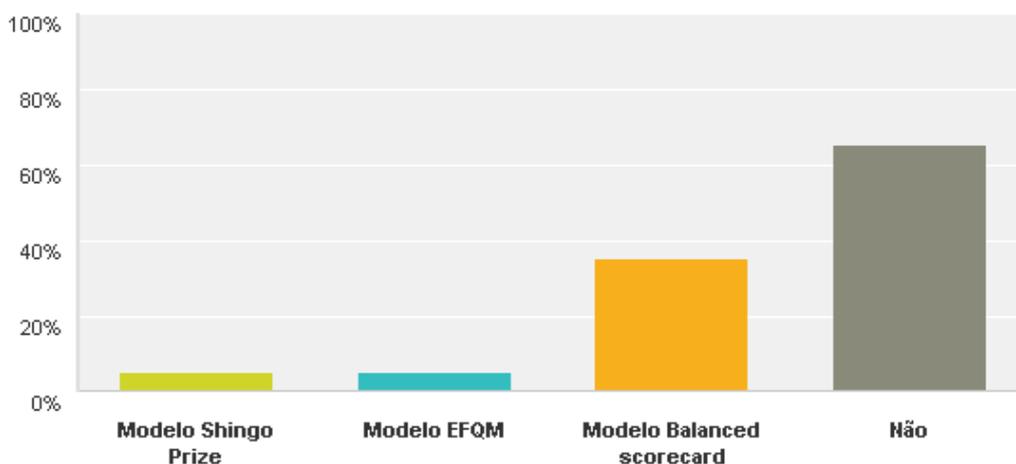


Figura 3.5: Resultados da Q8.

Tabela 3.8: Resultados da Q8.

| Opções de resposta | Respostas |
|----------------------------------|-----------|
| Modelo Shingo Prize | 5% 1 |
| Modelo EFQM | 5% 1 |
| Modelo Balanced scorecard | 35% 7 |
| Não | 65% 13 |
| Total de questionados: 20 | |

Mais diretamente relacionado com o tema da presente dissertação, pretendeu-se perceber se as empresas inquiridas tinham conhecimentos dos modelos de avaliação empresariais introduzidos pelo estado de arte. Como seria de esperar, num setor muito direcionado para a cultura de produção, a maioria das empresas (65% de 20 empresas) não conhece nenhum dos modelos de avaliação. Sete das empresas inquiridas têm conhecimento do modelo BSC que é o mais conhecido e dos mais utilizados atualmente. Demonstra-se assim que o setor ainda tem uma nível de maturidade baixo. Esta pergunta permitia múltiplas respostas por parte de cada empresa. Ao analisar cada resposta, verificou-se que só uma das 20 empresas tem conhecimento dos 3 modelos em questão.

- Q9 – Das seguintes ferramentas seleccione as que CONHECE.

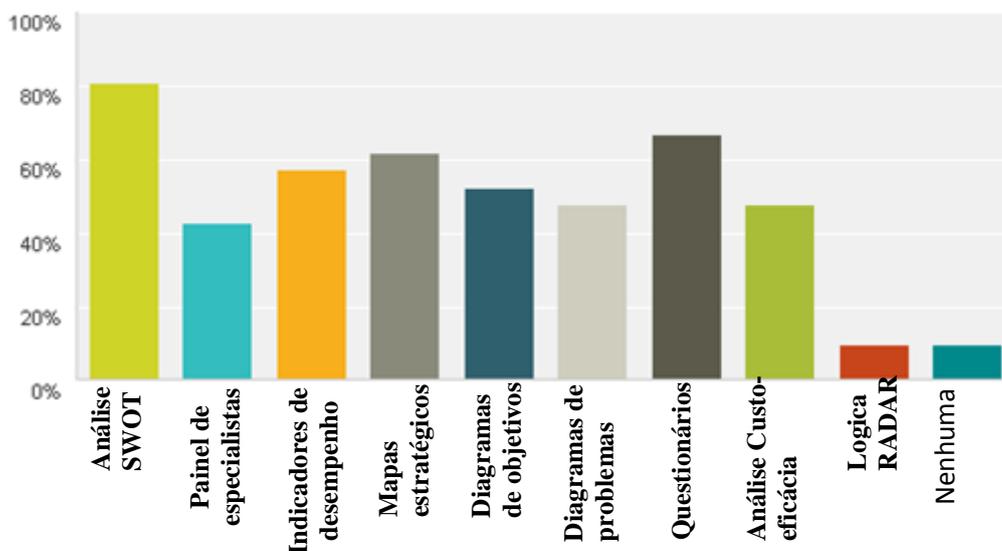


Figura 3.6: Resultados da Q9.

Tabela 3.9: Resultados da Q9.

| Opções de resposta | Respostas | |
|---|---------------|----|
| Análise SWOT | 80,95% | 17 |
| Painel de especialistas | 42,86% | 9 |
| Indicadores de desempenho | 57,14% | 12 |
| Mapas estratégicos | 61,90% | 13 |
| Diagramas de objetivos e efeitos | 52,38% | 11 |
| Diagramas de problemas | 47,62% | 10 |
| Questionários | 66,67% | 14 |
| Análise Custo-eficácia | 47,62% | 10 |
| Logica RADAR | 9,52% | 2 |
| Nenhuma | 9,52% | 2 |
| Total de questionados: 21 | | |

As ferramentas de escolhidas estão associadas aos vários modelos, ainda que maioria das empresas não conheça nenhum dos modelos de avaliação, só 2 empresas é que não usam qualquer ferramenta de autoavaliação. A ferramenta mais popular entre todas é a análise SWOT, tal resultado era expectável pois é uma simples e poderosa ferramenta que permite ter uma visão geral da empresa.

- Q10 – Das seguintes ferramentas selecione as que UTILIZA.

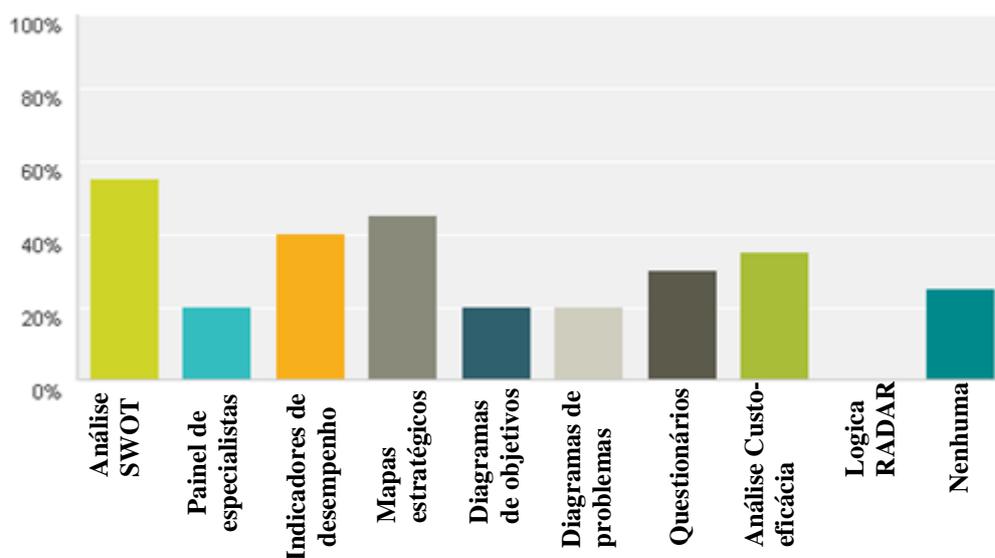


Figura 3.7: Resultados da Q10.

Tabela 3.10: Resultados da Q10.

| Opções de resposta | Respostas |
|---|------------------|
| Análise SWOT | 55,00% 11 |
| Painel de especialistas | 20% 4 |
| Indicadores de desempenho | 40% 8 |
| Mapas estratégicos | 45% 9 |
| Diagramas de objetivos e efeitos | 20% 4 |
| Diagramas de problemas | 20% 4 |
| Questionários | 30% 6 |
| Análise Custo-eficácia | 35% 7 |
| Logica RADAR | 0% 0 |
| Nenhuma | 25% 5 |
| Total de questionados: 20 | |

Por vezes conhecer não significa aplicar, portanto quis-se saber se o conhecimento é usado. 25% das empresas não usa qualquer tipo de ferramenta. Isto revela uma grande fragilidade. Pois de que serve conhecer se não se aplica para atingir um objetivo maior. A análise SWOT é mais usada de todas as ferramentas, ainda assim só é usada por 11 das 20 empresas. Por este motivo, provavelmente estas 11 empresas são mais competitivas que as 5 que não usam qualquer tipo de ferramenta.

3.5 Validação do modelo de avaliação de desempenho para o setor vitivinícola

Com o objetivo de validar os princípios inerentes ao guia de avaliação de referência para as empresas transformadoras do setor vitivinícola, presente no capítulo 4, criou-se um questionário (Anexo A2) direcionado às organizações que responderam ao primeiro questionário.

Foi criado um resumo do guia (Anexo A3) e enviado juntamente com o respetivo questionário.

O questionário aplicado tem o objetivo de perceber, na opinião das organizações do setor:

- Se existe carência de um modelo de avaliação de desempenho deste tipo;
- Perceber se o modelo proposto é aplicável;
- Se usariam o modelo na própria organização;
- Em que medida o modelo gera valor para as organizações deste setor;
- Se os grupos críticos escolhidos responsáveis por gerar valor numa organização do setor vitivinícola, são representativos;
- Se as componentes intrínsecas ao modelo são representativas do que uma organização, do setor vitivinícola, pretende avaliar;
- Saber para as organizações a importância de cada componente.

Tendo sido este questionário direcionado às organizações que já tinham dado resposta ao primeiro questionário, a validação só é representativa de 21 organizações.

Seguidamente apresentam-se os resultados das questões do questionário de validação:

- Q1 - Acha que o setor vinícola carece de um guia de avaliação de criação de modelos de avaliação de desempenho que possibilitem uma autoavaliação por parte das organizações sem incorrer em custos (contratação externa)?

Tabela 3.11: Resultados da Q1

| Opções de resposta | Respostas | |
|--------------------|---------------|---|
| Sim | 83,33% | 5 |
| Não | 16,67% | 1 |
| Total | | 6 |

- Q2 – Classifique quanto á importância a criação de um modelo de avaliação de desempenho.

Tabela 3.12: Resultados da Q2

| Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Bastante importante | Total |
|-----------------|------------------|-------------|------------------|---------------------|-------|
| 0% 0 | 0% 0 | 33,33% 2 | 66,67% 4 | 0% 0 | 6 |

- Q3 – Acha que o guia para criação do modelo de avaliação é aplicável?

Tabela 3.13: Resultados da Q3

| Opções de resposta | Respostas |
|--------------------|---------------|
| Sim | 100% 6 |
| Não | 0% 0 |
| Total | 6 |

- Q4 – Usaria este guia para criar modelos de avaliação de desempenho para avaliar a sua organização?

Tabela 3.14: Resultados da Q4

| Opções de resposta | Respostas |
|--------------------|---------------|
| Sim | 100% 6 |
| Não | 0% 0 |
| Total | 6 |

- Q5 – Que valor considera que a implementação deste modelo poderia gerar para a sua organização?

Tabela 3.15: Resultados da Q5

| Nenhum | Pouco | Algum | Muito | Bastante | Total |
|---------|---------|----------|----------|----------|-------|
| 0% 0 | 0% 0 | 50% 3 | 50% 3 | 0% 0 | 6 |

- Q6 – Considera que os dois grandes grupos críticos, responsáveis por gerar valor, numa organização do setor vitivinícola, são a Gestão e Colaboradores?

Tabela 3.16: Resultados da Q6

| Opções de resposta | Respostas |
|--------------------|---------------|
| Sim | 100% 6 |
| Não | 0% 0 |
| Total | 6 |

- Q7 – Acha que as componentes de avaliação intrínsecas ao guia (relações com clientes, relações com os fornecedores, desenvolvimento de produtos, operações e processos,

formação e produtividade) são representativas do que uma organização do setor vitivinícola pretende avaliar?

Tabela 3.17: Resultados da Q7

| Nada representativas | Pouco representativas | Representativas | Muito representativas | Bastante representativas |
|----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------|
| 0% 0 | 0% 0 | 66,67% 4 | 33,33% 2 | 0% 0 |

Nesta questão, um dos inquiridos sugeriu sustentabilidade ecológica.

- Q8 – Classifique, quanto à importância, as componentes de avaliação.

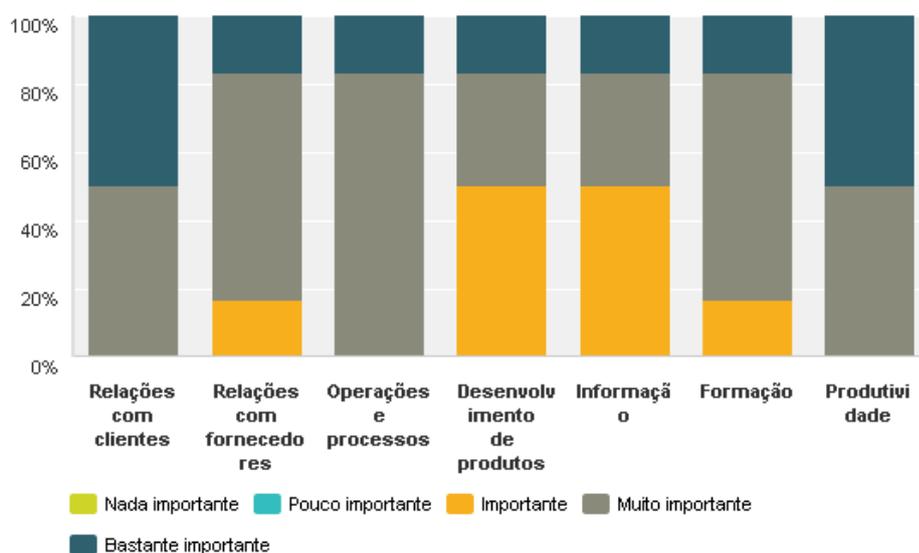


Figura 3.8: Resultados da Q8

Tabela 3.18: Resultados da Q8

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Bastante importante | Total |
|-----------------------------|-----------------|------------------|-------------|------------------|---------------------|-------|
| Relações com clientes | 0% 0 | 0% 0 | 0% 0 | 50% 3 | 50% 3 | 6 |
| Relações com fornecedores | 0% 0 | 0% 0 | 16,67% 1 | 66,67% 4 | 16,67% 1 | 6 |
| Operações e processos | 0% 0 | 0% 0 | 0% 0 | 83,33% 5 | 16,67% 1 | 6 |
| Desenvolvimento de produtos | 0% 0 | 0% 0 | 50% 3 | 33,33% 2 | 16,67% 1 | 6 |
| Informação | 0% 0 | 0% 0 | 50% 3 | 33,33% 2 | 16,67% 1 | 6 |
| Formação | 0% 0 | 0% 0 | 16,67% 1 | 66,67% 4 | 16,67% 1 | 6 |
| Produtividade | 0% 0 | 0% 0 | 0% 0 | 50% 3 | 50% 3 | 6 |

3.6 Conclusões

Do subcapítulo 3.1 é possível verificar a existência de debilidades no setor vitivinícola. Quando inquiridos, no subcapítulo 3.2, sobre os modelos de avaliação de desempenho, as empresas deste setor demonstram na maioria dos casos uma falta de conhecimento sobre ferramentas e modelos que podem sustentar uma prática de avaliação da sua atividade e ajudar a colmatar as debilidades que apresentam.

Após terem tido hipótese de analisar, resumidamente (Anexo A3), o guia criado, as organizações tiveram oportunidade de responder a um questionário de validação (Anexo A2). Neste questionário é possível observar, através da Q4, que 100% das organizações usaria o guia para avaliar o seu desempenho. Deste modo infere-se que o guia representaria um benefício para as empresas do sector vitivinícola, não só por constituir um apoio na:

- Clarificação sobre que dimensões de avaliação deverão ser consideradas (para se ter uma visão integrada e transversal do desempenho da empresa e se evoluir para um patamar de maior maturidade, abrangendo mais indicadores para além dos tradicionais indicadores financeiros), mas também;
- Sistematização da prática de monitorização a adotar pelas empresas transformadoras do setor.

4 GUIA DE REFERÊNCIA PARA EMPRESAS TRANSFORMADORAS DO SETOR VITIVINÍCOLA.

Para a concepção do guia de avaliação de referência para empresas transformadoras do setor vitivinícola, usou-se como base o capítulo 2, dando especial atenção aos modelos de avaliação e o capítulo 3, tendo em consideração o contexto e maturidade do setor e as respostas aos questionários.

No conteúdo do guia estarão as ferramentas e conceitos, mencionados no capítulo 2, a ser utilizados, quando e onde devem ser aplicados.

4.1 Guia de avaliação

Com base no estado da arte e nos resultados dos questionários criei o guia de avaliação de referência para empresas transformadoras do setor vitivinícola, visualmente representado na figura 4.1.

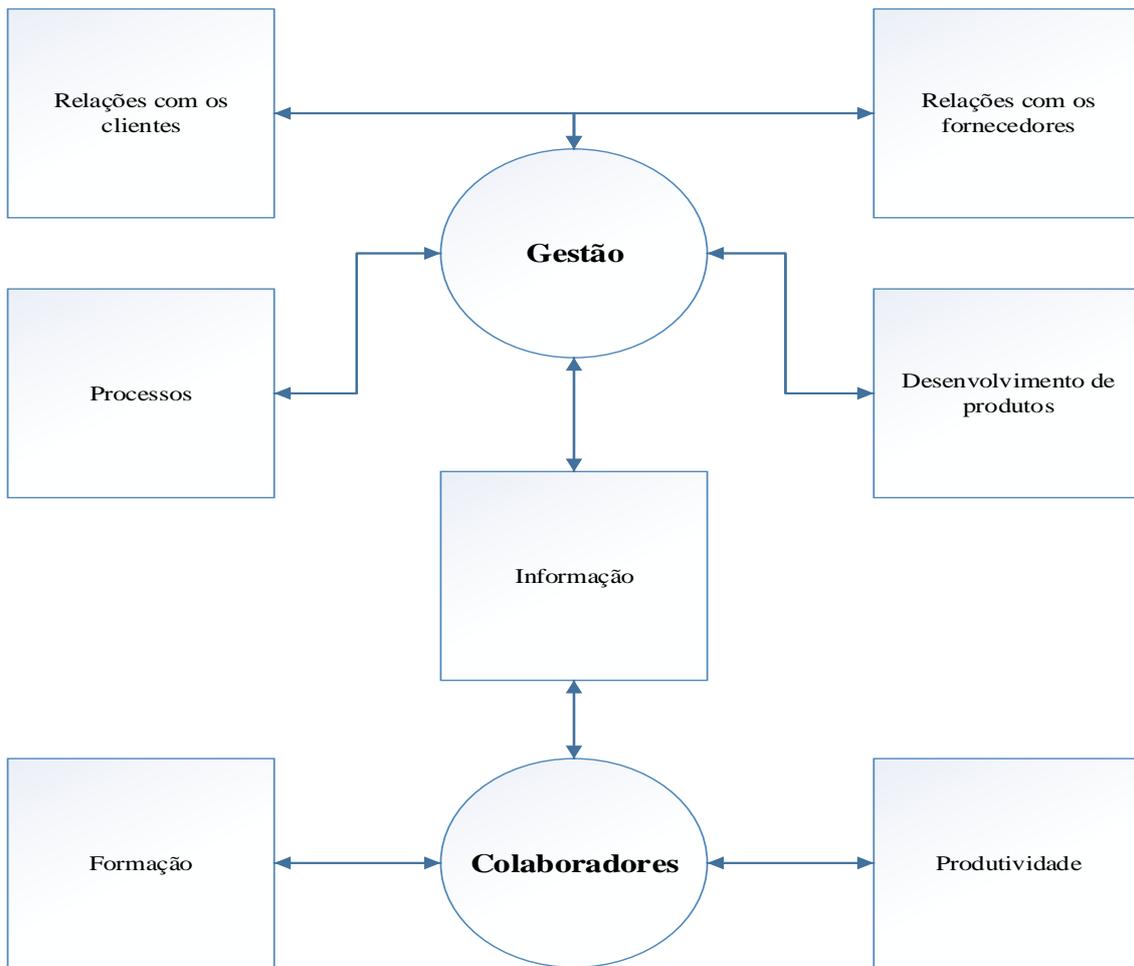


Figura 4.1: *Framework* do Guia de referência para empresas transformadoras do setor vitivinícola. **Figura fonte própria**

Tendo como base os resultados do questionário feito no subcapítulo 3.2 e mais tarde validados no subcapítulo 3.5, identificou-se dois grupos críticos responsáveis por gerar valor numa organização do setor vitivinícola, a gestão e os colaboradores.

Os grupos estão ligados pelo fluxo de informação interno da organização, isto é informação da gestão para colaboradores e vice-versa. A gestão como decisora da organização está diretamente ligada às relações com clientes, relações com os fornecedores, desenvolvimento de produtos e processos. Já os colaboradores são a força motriz da organização, por isso estão diretamente ligados à formação e produtividade.

Cada componente, é responsável por contribuir para as organizações de maneira diferente:

- Relações com os clientes: Fornece informação quanto às necessidades de produção, qualidade dos produtos, e está ligada diretamente às receitas da organização.
- Relações com os fornecedores: Tem impacto direto na cadeia de valor, pois eles são responsáveis por despesas de aprovisionamento e estão diretamente ligados à capacidade de corresponder às necessidades de mercado de uma organização.

- **Processos:** São os responsáveis pela produção do produto final, nestes recai a necessidade de modernização e adaptação de uma organização a novas técnicas e tecnologias. Ditam a eficiência e a cadência de produção de uma organização.
- **Desenvolvimento de produtos:** É o grande diferenciador entre organizações concorrentes. A variedade e qualidade dos produtos pode ser decisiva na imagem de uma organização.
- **Informação:** Todo e qualquer processo produtivo deve estar explicado, deve ser controlado e se possível melhorado. O nível de troca de informação, e qualidade da mesma, entre gestão e colaboradores podem fazer toda a diferença no processo de produção e inovação.
- **Formação:** Ter funcionários na vanguarda das técnicas e tecnologias, cria uma autonomia muito forte a nível de produção. Ao muni-los com conhecimento, está-se a dar a oportunidade dos próprios colaboradores terem a capacidade de melhorar o processo de produção e inovação.
- **Produtividade:** Está relacionada com a capacidade de corresponder às necessidades do mercado. É ligada diretamente ligada capacidade que a organização tem de para dar valor ao produto final.

As questões inerentes ao questionário realizado permitiram aferir sensibilidades e níveis de maturidade das empresas inquiridas, o que permitiu delinear contributos para cada um dos critérios que consubstanciam o guia de avaliação (conforme ilustrado na tabela seguinte).

Tabela 4.1: Questionário para aferir sensibilidade dos níveis de maturidade

| Critérios nucleares do guia | Questões do Questionário | Critérios complementares do guia |
|------------------------------------|---|--|
| Gestão | <ul style="list-style-type: none"> • Q1 – A empresa tem conhecimento dos seus pontos fortes e fracos? | Informação |
| Gestão | <ul style="list-style-type: none"> • Q2 – O método de produção foi mudado nos últimos 3 anos? | Relação com os clientes Desenvolvimento de produtos |
| Colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> • Q3 – A empresa faz regularmente ações de formação para os seus funcionários? | Formação |
| Colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> • Q4 – A empresa recompensa os funcionários com prémios ou regalias devido à produtividade? | Processos Produtividade |

| | | |
|---------------|---|-----------------------------|
| Colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> • Q5 – A gestão faz questão de manter os funcionários informados dos objetivos a curto e longo prazo da empresa? | Informação |
| Colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> • Q6 – A gestão de topo mantém toda a organização informada dos resultados e desempenho através da criação de documentos claros e perceptíveis? | Informação |
| Gestão | <ul style="list-style-type: none"> • Q7 – Os fornecedores têm poder negocial? | Relação com os fornecedores |
| Gestão | <ul style="list-style-type: none"> • Q8 – Tem conhecimento dos seguintes modelos de avaliação? (se sim selecione quais, caso contrário selecione não)? | Informação |
| Gestão | <ul style="list-style-type: none"> • Q9 – Das seguintes ferramentas selecione as que CONHECE. | Informação |
| Gestão | <ul style="list-style-type: none"> • Q10 – Das seguintes ferramentas selecione as que UTILIZA. | Informação |

4.2 Critérios inerentes ao guia

O guia de avaliação está assente sobre critérios. Estes critérios contêm conceitos e são os objetivos que se querem avaliar e alcançar numa organização que se queira autoavaliar, descobrindo falhas e consequentemente corrigindo-as e tornando-se mais competitiva.

4.2.1 Relações com os clientes

As relações com clientes são um aspeto importante a avaliar, pois é do interesse de uma organização ter boas relações com os seus clientes. Sejam estes clientes finais ou intermédios, o objetivo é gerar valor para ambos. Na indústria transformadora, existem muitos concorrentes e produtos substitutos. Uma relação boa com estes clientes vai influenciar de forma positiva a imagem da organização assim como o fluxo de produção necessário para satisfazer os clientes.

4.2.1.1 Avaliar as relações com os clientes

Para se avaliar as relações com os clientes sugere-se a aplicação de questionários. Sugere-se que se no caso de clientes finais para além das perguntas de satisfação dirigidas ao cliente, também se procure saber, variáveis, como a idade, sexo, profissão e se possível estado civil. Ter conhecimento destas variáveis vai tornar possível uma agregação de dados em grupos, de maneira a criar produtos que podem ser direcionados a determinados grupos de clientes finais.

Sugere-se que se no caso de clientes intermédios se aplique também questionários de satisfação, os questionários tem uma componente muito idêntica aos aplicados aos clientes finais. As variáveis procuram-se que sejam outras, visto os clientes intermédios vão fazer chegar o produto ao cliente final. Neste questionário interessa saber qual a área operacional do cliente, (por exemplo, se o produto final vai para uma grande, média ou pequena superfície de venda).

A resposta a estes questionários fornecem um *feedback* de satisfação de clientes, finais e intermédios. Assim a organização pode detetar aspetos que de outra maneira nunca teria conhecimento e proceder a melhorias com o intuito de melhorar a satisfação dos clientes.

Os clientes podem afetar a atratividade de uma indústria através das suas políticas de preço de compra e pagamento e das suas exigências em matéria de qualidade e serviço. [48, 51]

4.2.2 Relações com os fornecedores

As relações com os fornecedores são um dos pontos fortes neste modelo. Boas relações com fornecedores permitem a organização apostar no longo prazo enquanto se tenta alcançar um balanço no poder negocial. Obviamente nem sempre é fácil de alcançar este balanço, muitos setores que estão relacionados com a indústria transformadora são setores muito mais estruturados, estrangulando assim a possibilidade de negociação. Isto pode revelar-se um perigo devido ao facto que estas organizações que detêm o poder negocial conseguem absorver muita da rentabilidade gerada pelo setor vitivinícola.

4.2.2.1 Avaliar as relações com os fornecedores

Avaliar as relações com os fornecedores é algo vago e muito difícil de fazer, ainda assim se se conseguir uma avaliar os fornecedores, consegue-se uma noção de com quais se vai querer manter melhores relações. Segundo Dickson (1966) e citado por Weber et al. (1991) identifica 23 critérios para seleção de fornecedores, descritos na tabela 4.1. O estudo realizado por este investigador é baseado em questionários a gestores responsáveis do setor das compras dos Estados Unidos e Canadá.

Tabela 4.2: Indicadores, para seleção de fornecedores de Dickson. Tabela adaptada [52]

| Avaliação | Critério |
|--------------------------|---|
| Extrema Importância | Qualidade Entrega Histórico de desempenho |
| Importância considerável | Reclamações e política de crédito Capacidade e facilidade de produção Preço Capacidade técnica Posição financeira Cumprimento de processos Sistema de comunicação Reputação e posição no mercado Interesse no negócio Gestão e organização Controlo operacional |

Tabela 4.3: Indicadores, para seleção de fornecedores de Dickson. (Cont.) Tabela adaptada [52]

| Avaliação | Critério |
|---------------------|---|
| Importância média | Serviço de manutenção e reparação Atitude perante a empresa Impressão que causa na empresa Qualidade de embalagem Histórico do negócio Localização geográfica Volume de negócio Apoio à formação |
| Importância ligeira | Acordos recíprocos |

Boer et al. (2001), num artigo de revisão sobre métodos de suporte à seleção de fornecedores apresenta uma possível metodologia a ser seguida para a implementação de um modelo de avaliação, esquematicamente representada por:

Tabela 4.4: Metodologia proposta por Boer et al. (2001) para seleção de fornecedores. Tabela adaptada [53]

| | | |
|------------------------------|-------------------------|--|
| Ferramentas Qualitativas | Formulação do problema | -Comprar ou não comprar? -Substituir fornecedores atuais? |
| | Formulação de critérios | -Quais os critérios para avaliação? -Mais ou menos critérios? |
| Ferramentas Quantitativas | Qualificação | -Elaboração de listas -Fornecedores aprovados |
| | Seleção final | -Análise de pontuação -Atribuição de ordens |

A seleção de fornecedores varia de acordo com o produto ou serviço que se pretende adquirir. Deste modo, a empresa não pode submeter todos os fornecedores ao mesmo processo de seleção. Quanto mais complicado for o produto ou serviço mais complexo se torna o processo [54]. Tendo este facto em conta a organização necessita de desenvolver um programa de monitorização de fornecedores, definindo os indicadores quantitativos e qualitativos que mais se adequam às suas necessidades. Esta deverá ser uma das responsabilidades da secção de aprovisionamento da organização.

4.2.3 Processos

A gestão é responsável pelos processos e estratégias operacionais, levadas a cabo no setor transformador. Estes processos e estratégias operacionais são os fatores de sucesso da organização. É neste ponto que uma organização se destaca a concorrência. O processo produtivo pode ser similar em muitas organizações, mas as estratégias operacionais podem ser muito diferentes.

Internamente, como base o capítulo 2.2, espera-se que a organização sejam capazes de:

- Adicionar valor aos clientes;
- Assegurar a qualidade na fonte;
- Alinhar estratégias;
- Alinhar comportamentos com a *performance*;
- Integrar melhorias com o trabalho;

- Identificar e eliminar desperdícios;
- Manter as operações e processos simples e perceptíveis;
- Normalizar a gestão diária;
- Procurar a perfeição;
- Desenvolver as capacidades organizacionais;
- Formar as relações causa-efeito.

Como foi visto, na Q2 do capítulo 3.4, muitas das organizações não alteraram o seu processo produtivo nos últimos 3 anos. Algumas destas inovações podem não estar implementadas, o que pode representar uma oportunidade de melhoria.

4.2.3.1 Avaliar processos (estratégias e operações)

Para se iniciar esta avaliação é necessário dar-se início criação de um mapa estratégico.

Este mapa estratégico deve conter os seguintes aspetos:

- Processo de planeamento estratégico
 - Identificação dos processos operacionais
 - Estabelecimento de objetivos e metas

O processo de planeamento estratégico é o início deste mapa estratégico. Pretende-se que através de um diagrama de problemas se processe um diagnóstico dos principais pontos de ação da organização.

Com a ajuda de um painel de especialistas procede-se à análise da estrutura organizacional e da avaliação da adequação de processos operacionais, analisa-se como são planeadas e controladas as ações e como flui a informação dentro destas áreas operacionais.

De seguida identifica-se os processos que devem ser o foco de ação e estabelece-se uma estrutura organizacional matricial, permitindo ter uma ideia onde se deve colocar recursos das áreas funcionais nos processos operacionais.

Finalmente, são estabelecidos os objetivos do sistema operacional, permitindo a definição das metas de desempenho dos processos. [55]

- Mapeamento dos processos
 - Fluxo de atividades
 - Pontos de avaliação

O mapeamento de processos é algo simples de ser criado que pode gerar grande valor. Este vai gerar um mapa onde vai ser possível, visivelmente, acompanhar as atividades nos processos e identificar desperdícios e *bottleneck's* ao longo do processo produtivo. Inicialmente deve-se criar um fluxo (representativo da produção) e de seguida deve-se identificar os desperdícios ao longo de cada atividade. Com o auxílio de uma análise SWOT, é possível criar pontos de avaliação e identificar possibilidades de melhoria.

- Estabelecer referenciais
 - Padrão operacional

Para se dar seguimento à avaliação é necessário criar referenciais. Estes podem ser variados, isto é, tempos de produção esperados, quantidade produzida esperada, desperdício gerado esperado, entre outros. Para tal deve-se auxiliar de dados históricos de produção ou de valores de referência de mercado (caso existam). O gerar destes referenciais é muito importante, pois toda a melhoria aplicada na organização vai ter um padrão operacional de comparação, e estes serão os valores usados para tal comparação.

Após ter-se estabelecido os referenciais, vai-se procurar quantificar o consumo de recursos e resultados gerados pelos processos operacionais, que serão comparados com o padrão operacional já estabelecido.

- Medição de processo
 - Consumo de recursos
 - Resultados

De seguida, com auxílio dos princípios de custeio, procuram estabelecer regras para consideração dos gastos, custos e perdas, efetuados por um sistema empresarial. Existem vários tipos de custeio. No setor transformador e com intuito de avaliar processos e operações sugere-se que se use o método unidades de produção (método UP) mais conhecido como método unidades de esforço de produção (método UEP).

Segundo Borna (1995), o método da UEP baseia-se na unificação da produção para simplificar o processo de controlo de gestão. A mensuração do desempenho da empresa é feita através de custos e medidas físicas de eficiência, eficácia e produtividade. Numa empresa que fabrica só um produto, o cálculo de custos e o controle de desempenho são bastante simplificados, pela própria simplicidade do processo produtivo. [...] Em empresas que produzem múltiplos produtos, esta situação já não é tão banal, pois a produção do período não pode ser determinada, pelo facto de que os produtos não podem ser simplesmente somados. O que existe é um composto de produtos (*product mix*), o qual não pode ser comparado com a combinação obtida em outros períodos. [56]

Comparando os sistemas tradicionais de apropriação dos custos com o custeio baseado em unidades de produção, Bornia (1995) menciona que:

A solução que a maioria dos sistemas encontra para contornar este problema é a utilização de procedimentos mais complexos que consigam analisar os custos nesta situação. A forma encontrada pelo método da UEP é a simplificação do modelo de cálculo da produção do período, através da determinação de uma unidade de medida comum a todos os produtos (e processos) da empresa, a UEP. [56]

A aplicação deste método pressupõe que todas as unidades dos padrões operacionais de referência sejam convertidas em UEP's.

- Avaliação de processos
 - Valor agregado
 - Identificação de perdas

A avaliação de processos vai ao encontro da possibilidade de melhoria de processos, através da redução ou eliminação de perdas. Através da avaliação do valor agregado e identificação e análise de perdas nos processos operacionais, tendo em conta o consumo planeado e o consumo efetivo dos recursos, considerando os resultados obtidos e os resultados esperados para um determinado nível de atividade na área operacional.

Todas as operações, realizadas numa organização, são efetuadas de maneira a acumular valor. O valor agregado é o valor depois do processamento, menos o valor antes do processamento. Assim sendo, deve-se procurar que o valor agregado seja igual ou maior aos custos.

As atividades presentes, num processo de transformação, podem ser classificadas quanto à agregação de valor. Segundo Harrington (1993) podem-se classificar três tipos:

- Atividade de valor real agregado (VRA): corresponde ao consumo de recursos, previstos nos padrões operacionais, fundamentais para a satisfação dos clientes, representado uma parcela dos custos dos produtos e serviços gerados;
- Atividade de valor empresarial agregado (VEA): corresponde ao consumo de recursos, previstos nos padrões operacionais, que são necessárias para gerar os resultados pretendidos, mas não geram valor diretamente ao produto ou serviço desejado pelo cliente. Representa uma parcela complementar dos custos dos produtos e serviços gerados;
- Atividades sem valor agregado (SVA): corresponde ao consumo de recursos que excede a previsão de gastos estabelecida pelo padrão operacional, não acrescentam valor ao

processo produtivo e pode ser eliminado sem comprometer a integridade dos produtos e serviços gerados. [57]

Esquemáticamente pode-se representa-se na figura 4.3 a relação entre a gestão de processos e avaliação do valor agregado do seguinte modo:

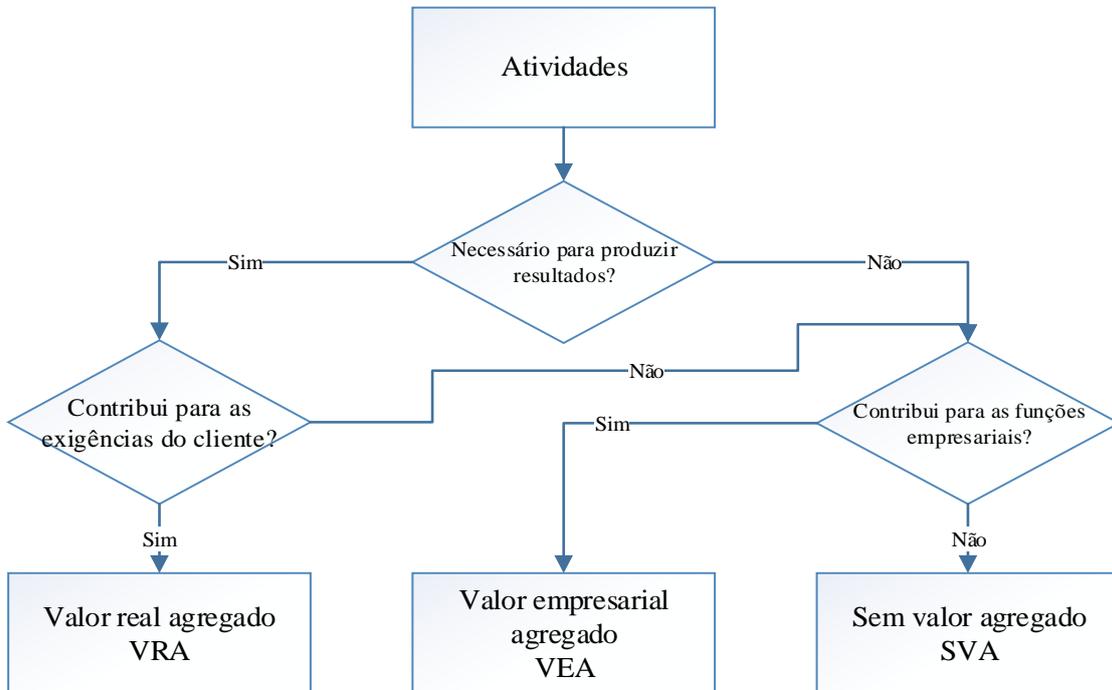


Figura 4.2: Fluxograma para avaliação do valor agregado. Figura adaptada [59]

A avaliação do valor agregado vai permitir identificar perdas no processo produtivo. Como tal vai ser possível analisar estas perdas para que as ações de melhoria sejam eficazes.

Num processo operacional de transformação, segundo, Shingo, (1992); Imai, (1997); Emiliani, (2001); Flinchbangh, (2001) consideram que na prática, perdas podem ser classificadas em sete categorias: Desperdício que advém da Produção excessiva (Superprodução) (1) que é considerada a mais danosas, uma vez que esconde os outros tipos de perdas e é a mais difícil de ser eliminada. Esta é a perda produzida quando a quantidade de produção é superior ao necessário. A perda por superprodução, de quantidade por antecipação, é a perda gerada pela produção realizada antes do necessário fazendo com que se gerem *stock's* desnecessários.

Perdas por desperdício de tempo disponível (espera) (2) que é gerada quando existe espera dentro do processo de transformação, com especial destaque para o tempo perdido em filas para processamento. Esta espera dá-se, principalmente, devido ao elevado tempo de preparação de máquinas, falta de sincronismo de produção, danificação de equipamentos e falta de materiais.

Desperdício por transporte (3), processamento (4) e movimentação (6) desnecessários dão origem a perdas devido ao excesso de atividades que não contribuem para que o produto adquira as características básicas de qualidade.

Desperdício de *stock* disponível (5) que são caracterizadas pela matéria-prima, produtos em processo de fabrico e produtos acabados. Estes estão diretamente relacionados com capital investido, área ocupada, movimentação e armazenagem.

Desperdício por produtos defeituosos (7) é causado pela fabricação de produtos não conformes. Estas perdas tendem a ser maiores, quanto mais distante do ponto de origem forem detetadas. Diretamente ligada a esta perda está o desperdício de recursos, quanto mais no final do processo forem detetados maior o valor agregado do produto é desperdiçado. [58-61]

Segundo Rawabdeh (2001) estas perdas estão relacionadas com três grandes grupos: Homem, máquinas e materiais.

O grupo Homem está relacionado com desperdícios devido ao sobre processamento e o grupo material está relacionado com transporte, *stocks* e perdas por defeitos. No desperdício por superprodução destaca-se a relação entre o Homem e material. Já no desperdício por produtos defeituosos os grupos maquina e material são os grandes responsáveis, conforme ilustrado pela figura 4.4. [62]

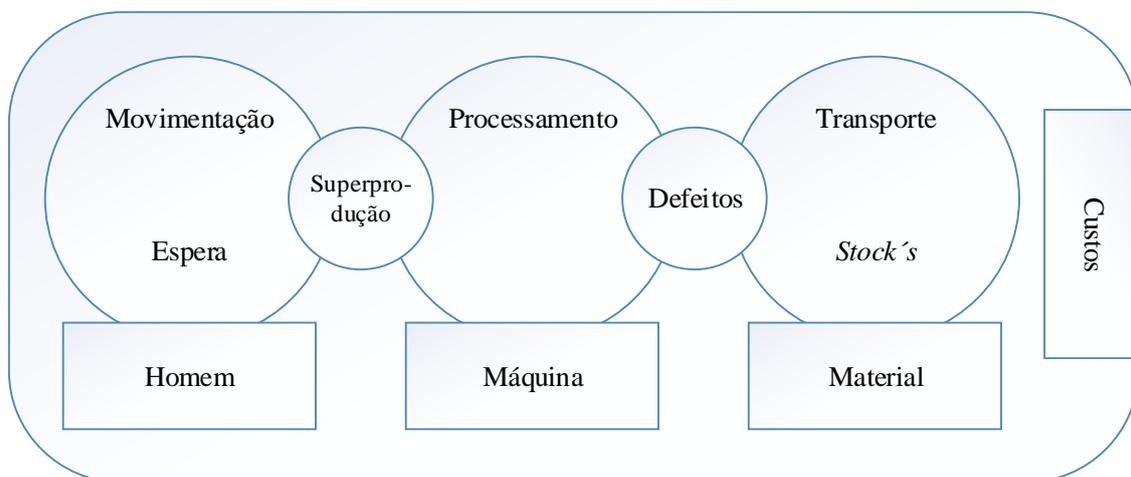


Figura 4.3: As três categorias de perdas (homem, máquinas, materiais) e os seus efeitos sobre o custo. Figura adaptada [63]

4.2.4 Desenvolvimento de produtos

4.2.4.1 Avaliar desenvolvimento de produtos

Existem várias fases de desenvolvimento de produtos, entre cada uma destas fases deve existir sempre um ponto de verificação. É em cada ponto de verificação que a organização vai decidir se a o produto passa á próxima fase de desenvolvimento ou não, isto depende se a

produção de novos produtos estão ou não a seguir os objetivos estratégicos da organização. Tzokas et al., (2004) propõe que as fases de desenvolvimento e pontos de verificação sejam os seguintes:

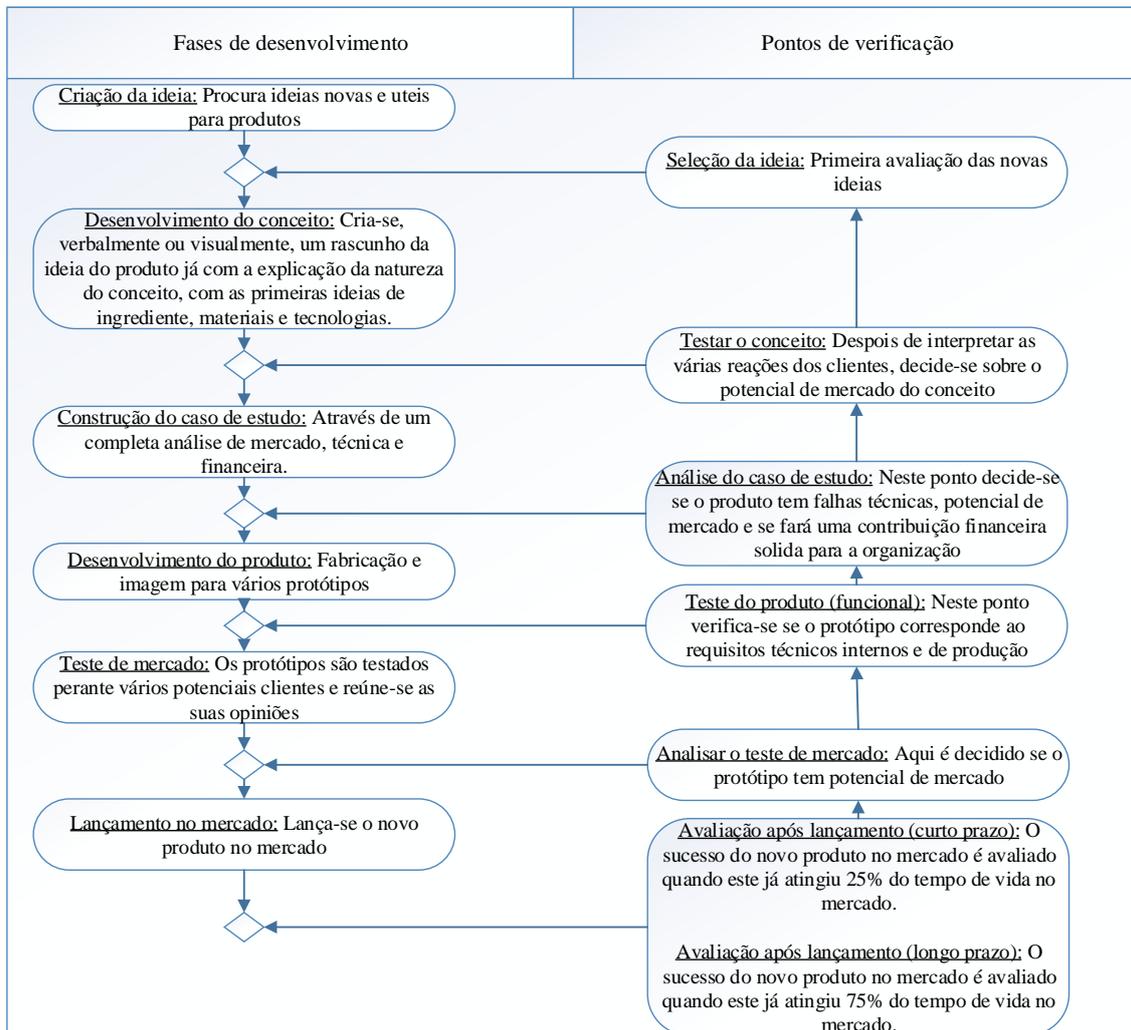


Figura 4.4: Fases de desenvolvimento e pontos de verificação na criação de produtos. Figura adaptada [64]

Na tabela 4.3 estão representadas as cinco dimensões e os vinte critérios a ter em conta, para a avaliação, na criação de novos produtos segundo Tzokas et al.,(2004).

Segundo este estudo os pontos críticos e mais importantes na avaliação de um novo produto são o teste do produto (funcional) e o teste de mercado. Isto dá-se pelo facto que a maioria dos produtos desenvolvidos pelas organizações são melhorias de produtos já existentes. Tendo assim, como base uma ideia e um conceito já existente, foca-se as atenções para testar o produto e o mercado do produto melhorado. Permitindo assim à organização retirar melhor partido de competências acumuladas e conhecimentos acerca do mercado, criando um produto direcionado para a maior satisfação dos clientes.

Tabela 4.5: Dimensões e critérios de avaliação. Tabela adaptada [66]

| Mercado | Financeira | Produto | Processo | Intuição |
|---------------------------------|---|--------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Aceitação por parte de clientes | Ponto de equilíbrio | Desempenho do produto | Ficar dentro do orçamento | Hipótese de <i>marketing</i> |
| Satisfação dos clientes | Objetivo de lucro | Qualidade | Apresentado a tempo | Intuição |
| Objetivos de venda | Taxa interna de retorno/retorno de investimento | Originalidade do produto | Tempo até ao mercado | |
| Aumento de receitas | Margem | Viabilidade técnica | | |
| Quota de mercado | | | | |
| Vendas em unidades | | | | |
| Potencial do mercado | | | | |

É necessário usar objetivos para os pontos de avaliação:

- Seleção da ideia – Avalia a viabilidade técnica e singularidade da ideia do produto, juntamente com o potencial de mercado de maneira a perceber a aceitação por parte do cliente. Neste ponto é claro que a gestão quer apenas selecionar as ideias que são dignas de maior exploração. Claro que existe risco associado a isto, pois existe o risco de escolher uma ideia, explorá-la, acabar por gastar recursos nela e a ideia não ser executável nem ser atrativa para o mercado. Assim como existe a hipótese de se gerar algo revolucionário no mercado. Cabe à gestão encontrar o balanço entre o que é desejável a nível técnico e de mercado. Segundo Cooper (1986) as ideias que não preencham os critérios, nesta fase inicial de desenvolvimento, devem ser mantidas à espera de condições técnicas e de mercado para amadurecerem para um desenvolvimento futuro [65]. Ainda assim, nesta fase, é difícil a gestão ter informação, técnica e de mercado, precisa. Por isso também é necessário confiar na intuição para se fazer julgamentos sobre as ideias.
- Testar o conceito – Nesta fase o conceito, verbal ou visual do produto é avaliado para corresponder ao seu potencial de mercado. A gestão avalia a aceitação do produto e exequibilidade técnica e decide se prossegue com a análise formal de negócio do produto. O critério de exequibilidade técnica é foco nesta fase, pois é necessário detalhar a descrição para produção do produto, o que vai fazer com que a gestão, junte e

avaliar a informação necessária no que diz respeito às necessidades técnicas para a produção.

- Análise do caso de estudo – O produto já foi submetido a uma análise detalhada a nível de perspetivas, técnicas, de mercado e financeiras. É necessário à gestão decidir se se prossegue com o desenvolvimento do produto. Esta decisão é crítica, porque vai gerar um compromisso de bastantes recursos para um projeto. Nesta fase de desenvolvimento estabelece-se os objetivos para os critérios de vendas, em unidades, margem e objetivos de lucro por parte da gestão. Isto porque os potenciais de mercado influenciam todos estes objetivos. É importante que estes critérios usados reflitam os problemas financeiros à volta do novo produto em vez das considerações técnicas. Tudo isto é necessário, pois tem de se ter em consideração que neste ponto de desenvolvimento o produto necessita de financiamento de toda a organização e tem de justificar os pedidos de recursos em relação à sua atratividade em relação a outros produtos da organização.
- Teste do produto (funcional) – No teste de mercado a gestão necessita de ter a certeza que o produto foi desenvolvido segundo os objetivos anteriormente especificados. Os critérios mais usados neste ponto são a qualidade, o desempenho do novo produto e a sua exequibilidade técnica. Os resultados indicam também se a gestão ficou dentro do orçamento estipulado para o desenvolvimento do produto. Este ponto é importante para se perceber os desvios no orçamento inicial e pode possivelmente reduzir os recursos disponíveis para o eventual lançamento do produto. Adicionalmente tais desvios podem levar a gestão a recalcular alguns dos objetivos previamente estabelecidos no que diz respeito a lucros e margem para recuperarem gastos inesperados.
- Analisar o teste de mercado – Nesta fase o protótipo do produto já está disponível para potenciais consumidores avaliarem. Como tal é crítico avaliar as reações dos clientes ao novo produto. Isto possibilita à gestão a oportunidade de detetar quaisquer problemas em relação ao produto. Os critérios que mais frequentemente são usados são o desempenho, qualidade e aceitação e satisfação por parte dos clientes. A confirmação que o produto tem um bom *feedback* nestes critérios permite que se lance o produto para o mercado com maior confiança no que diz respeito ao sucesso do produto.
- Avaliação após lançamento (curto prazo) – É imperativo que a gestão avalie se o produto está a ter um desempenho, de acordo com as expectativas, a nível de mercado. Portanto avaliação no curto prazo é crítica para se detetar problemas que possam vir a afetar a linha de produção e a imagem da organização. Os critérios mais usados são a aceitação por parte do cliente, margem e número de unidades vendidas. Os vários critérios usados aqui denotam que os esforços da gestão estão de acordo com o desempenho do produto a vários níveis da organização.

- Avaliações após lançamento (longo prazo) – Os critérios usados incluem a margem e número de unidades vendidas. Aqui denota-se uma mudança de atenção do desempenho técnico do produto para a sua contribuição nos lucros e vendas. Como se está a falar no longo prazo, o produto já está bem estabelecido no mercado e o desempenho do produto já está provado. Ainda assim usa-se outro critério, que é a satisfação do cliente em relação ao produto. No longo prazo, é possível que a alteração das expectativas dos consumidores possam afetar o grau de satisfação com os produto.[66]

4.2.5 Informação

Este aspeto da avaliação está diretamente ligado com a gestão de conhecimento que uma organização possui. Gerir este conhecimento, apresenta-lo e divulga-lo internamente é fundamental para manter toda a organização par dos objetivos da gestão e desempenho dos colaboradores em relação a esses objetivos.

4.2.5.1 Avaliar a informação

A gestão de conhecimento da organização vai influenciar diretamente o fluxo de informação que passa ao longo da mesma. Existem duas maneiras de definir a gestão de conhecimento da organização, estas definições são propostas por Davenport (1994) e Duhon (1998).

Davenport define como o processo de captação, distribuição e uso efetivo do conhecimento. [67] Duhon define como a disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, avaliar, recuperar e partilhar todos os ativos de informação de uma organização. Esses ativos podem incluir bases de dados, documentos, políticas, procedimentos e conhecimentos previamente desconhecidos e experiencia individual dos colaboradores. [68]

O BSC pode ser usado neste ponto, pois ele tem o potencial para ser o principal instrumento para comunicar a estratégia da organização. Através do BSC é possível proporcionar informação acerca da correta implantação de estratégias em áreas chave, assim com se a estratégia em si é correta ou não ou se as hipóteses que estão associadas á estratégia não são falsas. Logo é possível gerar relatórios, gráficos e métricas de sucesso que podem ser editadas e distribuídas de maneira a informar os colaboradores. A cada ponto de avaliação da estratégia da organização é possível gerar dados visuais do desempenho da organização, informar os colaboradores de uma maneira simplista de maneira a faze-los visualizar resultados do seu desempenho perante as métricas de sucesso definidas pela organização.

Propõem-se a seguinte lista de possíveis medidas a aplicar para estimular o fluxo de informação:

- Criação de vias de comunicação, gestão-colaboradores através de:
 - Relatórios diários de produção por parte dos colaboradores, informando de eventuais problemas ocorridos durante a produção, para que se possam ter em atenção.
 - Relatórios diários de produção por parte da gestão para fornecer informação de produtividade prévia dos colaboradores onde podem ser inseridas perspectivas de desempenho para o futuro.
 - Reuniões semanais entre gestão e representantes dos colaboradores, de cada área operacional, para se obter conhecimento do estado do processo e informar de novos objetivos e resultados.
 - Consultar colaboradores específicos do processo produtivo quando se pretende fazer mudanças que afetem diretamente o seu desempenho.
 - Consultar colaboradores quando se pretende gerar um novo produto para informar as intenções e discutir eventuais problemas em relação á produção que possam ser gerados por parte desses novos produtos.

Por muito empírica que esta lista de possíveis medidas a aplicar possa parecer, ela tem o potencial de criar os elos de comunicação necessários para o sucesso de uma organização. Os resultados podem ser diferentes em cada organização. É necessário adaptar a lista para ir de encontro às necessidades da organização. No entanto é preciso estabelecer que este aspeto da comunicação dentro de uma organização é um fator de sucesso e competitividade no mercado. Logo as trocas de informação entre a gestão e os colaboradores são um dos pontos mais importantes do modelo de avaliação. Se se conseguir estabelecer uma boa relação de informação entre estas duas partes, é possível detetar problemas de produção e desempenho que possam estar a criar uma barreira, fazendo com que a organização não atinga as suas métricas de sucesso.

4.2.6 Formação

Como se depreende do questionário a maioria das organizações procede à qualificação da mão-de-obra, ainda assim, 30% não o faz. A qualificação de mão-de-obra é necessária para a organização. Com este treino é possível:

- Escolher quais as novas competências que os colaboradores devem adquirir, de maneira a ir de encontro às necessidades da organização.
- Ter melhores resultados no atendimento ao cliente, melhor conduta de segurança no trabalho e melhorias na produtividade.

- Demonstrar que se valoriza os colaboradores o suficiente para investir neles, aumentando a lealdade e quantidade de colaboradores que fica na organização. Em retorno, a quantidade de colaboradores que fica na organização é considerado poupança para a organização.

4.2.6.1 Avaliação da formação

Avaliar a formação não é simples, no entanto foi proposto no estado de arte a avaliação através dos níveis de Kirkpatrick. Como o objetivo deste guia é que uma organização a leve a cabo a avaliação autonomamente, não se pode avaliar todos os níveis sem auxílio de um especialista neste tipo de avaliações. Ainda assim, é possível fazer uma análise que se aproxime da feita pelos especialistas, ainda que incompleta ela pode ser uma mais-valia para se perceber se os investimentos em formação da organização estão a compensar ou não. Propõe-se que a avaliação levada a cabo neste ponto do guia seja simples, de maneira a apenas ter perceção da realidade.

O processo proposto é:

- Aplicar a folha de reação (Tabela 2.11).
- Aplicar o questionário da Tabela 2.13, algum tempo após a formação.
- Observar os colaboradores e procurar por vestígios de mudança de atitudes.
- Estar atento a resultados positivos que possam advir da formação feita.

Como já mencionado os resultados de formação podem-se manifestar de várias formas, em produtividade, atitudes e motivação, entre outros. Portanto, esta avaliação exige alguma atenção por parte de supervisores.

4.2.7 Produtividade

Os resultados financeiros que uma organização obtém, depende fortemente do valor que para o cliente representam os produtos e/ou serviços que esta oferece no mercado [23]. Logo o sucesso de uma organização depende de sua capacidade para adicionar valor aos recursos consumidos, e a que este maior valor seja reconhecido pelos seus clientes.

A produtividade está diretamente ligada aos colaboradores, estes dão forma e valor a tudo o que é produzido numa organização, seja esta no setor vinícola ou noutro setor qualquer.

Como dito por Peter Drucker (1998), “sem objetivos de produtividade, uma organização não tem direção. Sem indicadores de desempenho para a produtividade, uma organização não tem controlo.”[69]

4.2.7.1 Avaliação da produtividade

Como sugerido pelo guia da IMPACT, referido no SPRING Singapura (2011), existem cinco fases de avaliação[70]:

- Fase I
 - Estabelecer funções de gestão da produtividade
 - Estabelecer metas e criar consciência;
 - Definir metas globais de produtividade para a organização;
 - Sensibilizar e angariar empenho por parte dos colaboradores.
- Fase II
 - Diagnóstico
 - Saber onde está no momento;
 - Avaliar o desempenho atual da organização;
 - Identificar falhas e áreas onde se pode proceder a melhorias.
- Fase III
 - Desenvolver o mapa estratégico
 - Planear todos os passos até ao resultado final;
 - Definir objetivos e formular estratégias;
 - Implementar ações específicas.
- Fase IV
 - Implementar sistemas de medição
- Fase V
 - Implementar sistemas de gestão de desempenho;
 - Acompanhar e reforçar o desempenho;
 - Acompanhar os planos de revisão;
 - Contar com diversas partes interessadas;
 - Ligar esforço e recompensa para motivar os colaboradores.

A produtividade é definida como o rácio entre os *Outputs* (tudo o que sai da organização com valor acumulado, pode ser quantidade física ou valor financeiro) e *Inputs* (tudo o que entra

na organização que carece da adição de valor como o trabalho aplicado no processo, capital e custos com materiais, energia e serviços):

$$Produtividade = \frac{Outputs}{Inputs}$$

Para desenvolver um sistema de medição de produtividade integrado são necessários os seguintes passos:

- Criar uma equipa para medições de desempenho;
- Determinar quais as medidas de desempenho a medir;
- Desenvolver os indicadores de desempenho;
- Conceptualizar e implementar;
- Monitorizar e reavaliar.

Normalmente utiliza-se os seguintes indicadores de desempenho:

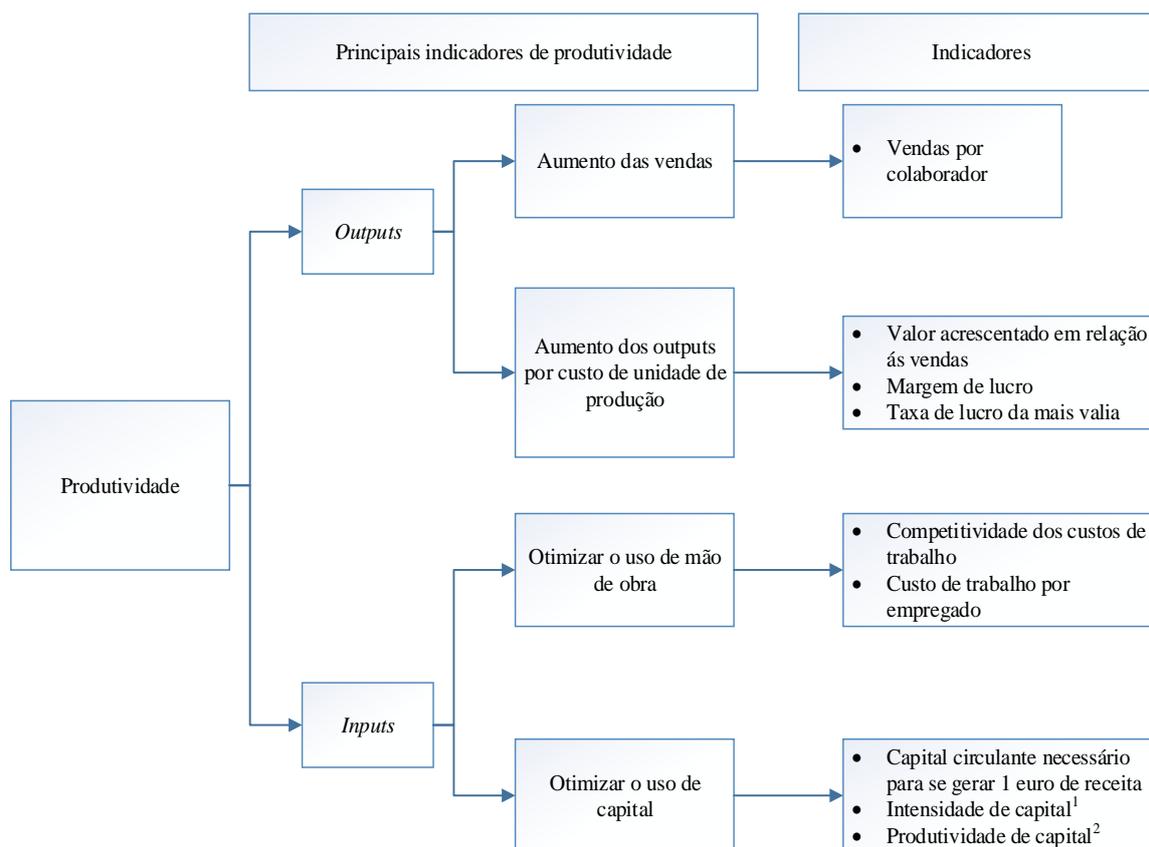


Figura 4.5: Indicadores chave de gestão. Figura adaptada [70].

¹ Rácio do número de capital necessário por euro de receita.

² Valor adicionado às vendas por consequência de melhorias (exemplo: 1 euro de capital produz mais output que no mesmo período do ano anterior)

As medidas de desempenho de produtividade só são uteis quando refletem os objetivos da organização e são usadas para trazer ações de melhoria de produtividade. Como tal isto requer empenho por parte da gestão, dos colaboradores e da capacidade de trabalharem em equipa.

4.3 Conclusão

Com a apresentação do guia de avaliação definiu-se a ordem lógica, ferramentas e dimensões de indicadores pelo qual uma empresa poderá proceder à avaliação do seu desempenho. Ainda assim, esta ordem não é rígida, pode ser alterada e moldada conforme a necessidade da empresa que aplica o guia. Devido á subjetividade, também presente em cada princípio inerente ao guia, pode-se observar que são poucas as especificidades que fazem dele único para o setor transformador vitivinícola.

5 APLICAÇÃO DO MODELO AO SETOR VITIVINÍCOLA

Seguidamente apresenta-se uma sugestão de como o guia representado no capítulo 4 pode ser orientado às especificidades do subsector industrial do setor vitivinícola.

5.1 Relações com os clientes

Aplica-se os questionários de satisfação. Seguidamente sugere-se perguntas que podem ser aplicadas e enquadradas num questionário deste tipo.

Para clientes finais procurar saber:

- Idade
- Sexo
- Profissão
- Estado civil

Seguidamente, dependendo das necessidades e do que se quer saber, seleccionar ou aplicar as questões seguintes:

- Atendimento
 - As suas questões foram respondidas com a clareza e o rigor esperado?
 - Está satisfeito com o serviço de atendimento na loja?
- Tratamento de reclamações (caso nunca tenha feito passe á frente)
 - Recetividade e preocupação perante a reclamação?
 - Eficácia no tratamento da reclamação?
- Produtos
 - Como classifica a qualidade dos vinhos da nossa organização?
 - Qual o tipo de vinho da nossa organização que mais aprecia?
 - Está satisfeito com a variedade de vinhos ao seu dispor?
 - Gostaria de ver mais variedade de algum/uns tipo/os de vinho ao seu dispor?
 - Como classifica a apresentação dos produtos?
 - Relação qualidade/preço dos vinhos?

- Em que medida considera a informação técnica esclarecedora?
- Classificação geral dos vinhos da nossa organização?
- Marketing/Comunicação
 - Como classifica a imagem transmitida pela nossa organização?
 - Comunicação atempada de produtos?
 - Em que medida considera os meios de comunicação utilizados são os mais adequados?
 - Em que medida considera que o *site* da organização o informa sobre os vinhos?
- Comparação da organização em relação aos seus concorrentes
 - Qualidade dos produtos?
 - Preço?
 - Serviço?
- Apreciação global
 - Em termos gerais qual o seu grau de satisfação com a organização?

Para clientes intermédios, o questionário de satisfação pode ser o mesmo, mas existem perguntas de teor mais técnico que podem ser realizadas.

Para clientes intermédios procurar saber:

➤ Área operacional de atuação

Seguidamente, dependendo das necessidades e o que se quer saber, selecionar ou aplicar as questões seguintes:

- Atendimento
 - As suas questões foram respondidas com a clareza e o rigor esperado?
 - Está satisfeito com o serviço de atendimento na loja?
- Tratamento de reclamações (caso nunca tenha feito passe á frente)
 - Recetividade e preocupação perante a reclamação?
 - Eficácia no tratamento da reclamação?
- Encomendas/Expedição
 - Como classifica a comunicação de alterações às quantidades e/ou prazos de entrega?
 - Flexibilidade perante modificações solicitadas?

- Cumprimento dos prazos de entrega acordados?
- Na sua opinião, existe facilidade de compreensão das guias de remessa e faturas?
- Acondicionamento das encomendas?
- Classifique, globalmente, o serviço logístico?
- Produtos
 - Como classifica a qualidade dos vinhos da nossa organização?
 - Qual o tipo de vinho da nossa organização que mais aprecia?
 - Está satisfeito com a variedade de vinhos ao seu dispor?
 - Gostaria de ver mais variedade de algum/uns tipo/os de vinho ao seu dispor?
 - Como classifica a apresentação dos produtos?
 - Relação qualidade/preço dos vinhos?
 - Em que medida considera a informação técnica esclarecedora?
 - Classificação geral dos vinhos da nossa organização?
- Departamento de enologia
 - Como classifica o apoio técnico/comercial, face às suas necessidades?
 - O nível de conhecimento demonstrado sobre a gama de produtos?
 - Tempo de resposta ao apoio técnico solicitado?
 - Grau de satisfação em relação às soluções apresentadas?
 - Em que medida considera a documentação técnica fornecida precisa e completa?
 - Classifique globalmente o apoio técnico/comercial prestado pela organização?
- Marketing/Comunicação
 - Como classifica a imagem transmitida pela nossa organização?
 - Comunicação atempada de produtos?
 - Em que medida considera os meios de comunicação utilizados são os mais adequados?
 - Em que medida considera que o *site* da organização o informa sobre os vinhos?
- Comparação da organização em relação aos seus concorrentes
 - Qualidade dos produtos?

- Preço?
- Serviço?
- Apreciação global
 - Em termos gerais qual o seu grau de satisfação com a organização?

Como é de notar os questionários são quase iguais, a grande diferença, reside no facto de no questionário dirigido a cliente intermédio se adicionar a componente de encomendas/expedição e o departamento de enologia.

5.2 Relações com os fornecedores

Como foi sugerido no guia, para se avaliar os fornecedores, usa-se o processo metodológico proposto na tabela 4.2.

Se existe problemas com os fornecedores que estejam a afetar a organização, estes fornecedores devem ser identificados e deve-se explorar alternativas. Na figura 5.1 propõem-se uma metodologia:

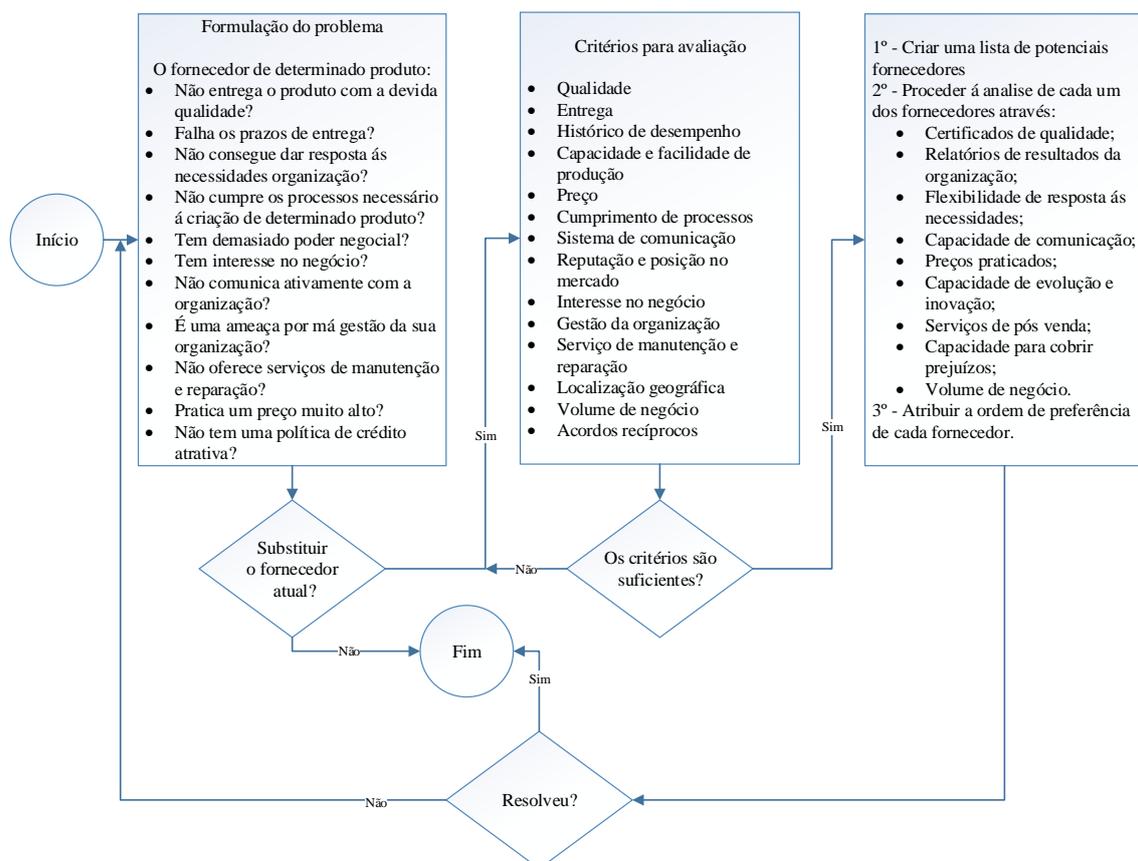


Figura 5.1: Metodologia para a seleção de fornecedores. Fonte própria

Esta metodologia deve ser aplicada de acordo com as necessidades de cada organização. Os indicadores de desempenho (formulação do problema), podem ser diferentes conforme os objetivos que se pretendem alcançar.

5.3 Processos

O processo produtivo e operações, feitas no setor vitivinícola, estão descritos na figura 3.3.

De seguida, na figura 5.2, propõem-se um diagrama onde se descreve a orientação a seguir para proceder a melhorias:

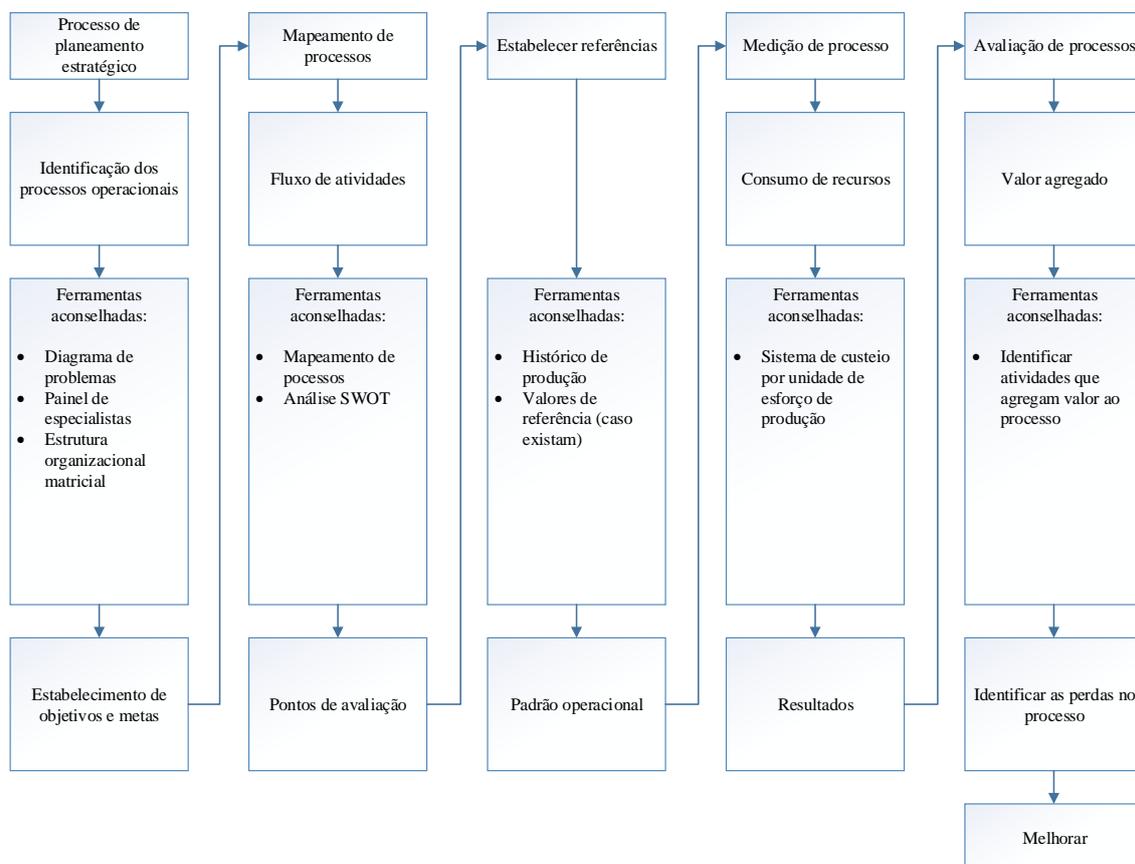


Figura 5.2: Orientação a seguir para proceder a melhorias. Fonte própria.

5.4 Desenvolvimento de produtos

No setor vitivinícola como já referido, cada ano de produção de vinho é diferente. No entanto, sendo este setor focado na produção de vinho, todas as organizações vão produzir vinho com diferentes características de acordo com a região, castas e clima a que esteve estiveram submetidas as uvas.

Para se avaliar a criação anual de vinhos propõem-se que se use os pontos de verificação da Figura 4.5, tendo em atenção a as dimensões e critérios de avaliação presentes Tabela 4.3. A organização deve assim impor os seus objetivos segundo as suas necessidades.

5.5 Informação

Para se avaliar a informação é necessário que tanto a gestão como os colaboradores, tenham senso crítico, isto é, os colaboradores tem de identificar a necessidade de fazer chegar informação á gestão e vice-versa. Ainda assim é benéfico que da parte da gestão para colaboradores se informe:

- Da visão da organização;
- Missão da organização;
- Expectativas da organização;
- Planos estratégicos que onde os colaboradores sejam diretamente ou indiretamente incluídos;
- Objetivos e metas da organização;
- Gerar informação em tempo real de desempenho da organização;
- Motivar os colaboradores através da demonstração de bons resultados derivados á sua produtividade;
- Gerar BSC simples, e perceptível para expor aos colaboradores.

Dos colaboradores para a gestão espera-se que:

- Haja um diálogo aberto sobre necessidades técnicas da produção;
- Reportar a conquista de objetivos;
- Procurar acrescentar valor aos planos da organização;
- Procurar melhorar o processo e reportar como faze-lo;
- Identificar e reportar possíveis causas de falhas de produção;
- Comunicar ativamente com a gestão e ser proactivo nos planos da organização.

5.6 Formação

Como já mencionado no capítulo 3, avaliar a formação é difícil e está sujeita a uma grande variabilidade, podendo observar-se, ou não, mudanças que possam advir das formações. Como tal propõem-se, na figura 5.3, a metodologia para avaliar a formação:

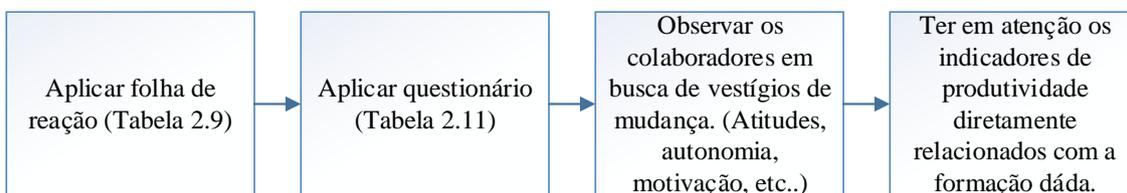


Figura 5.3: Metodologia para avaliação da formação. Fonte própria.

5.7 Produtividade

A produtividade deve ser medida por indicadores de desempenho. Estes indicadores devem refletir e estar alinhados com os objetivos da empresa, a curto, médio e longo prazo. Para o setor vitivinícola sugere-se que se tenha em maior atenção os seguintes indicadores:

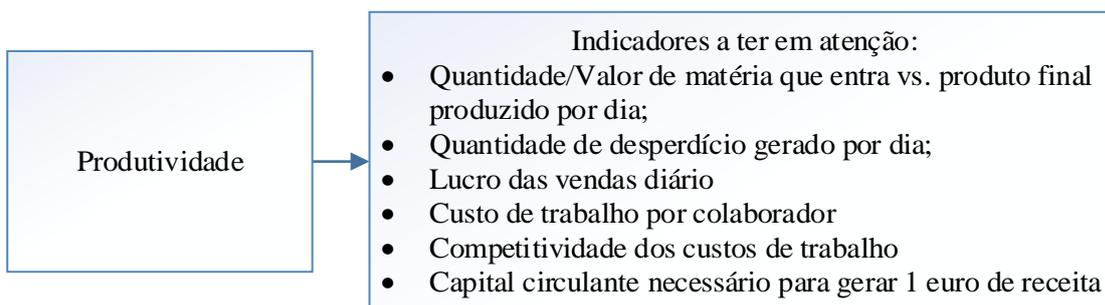


Figura 5.4: Indicadores para a produtividade. Fonte própria.

Estes indicadores devem refletir a atividade para qual o estudo é realizado, como tal:

- Entrada de uvas tem de ser considerada em toneladas e valor em euros vs. hectolitros de vinho produzido por dia e respetivo valor acrescentado ao fim do dia.
- O desperdício gerado deve ser medido em todos os pontos do processo produtivo, desde a chegada da uva á saída do produto final da linha de produção.
- Os indicadores restantes são indicadores de gestão.

5.8 Conclusão

Uma das características deste modelo é que ele não é rígido, isto é, a ordem pelo qual esta aplicação foi feita não tem de ser a ordem pelo qual o utilizador a faz. Esta aplicação é

meramente demonstrativa da aplicação da avaliação sobre cada vertente do modelo. O guia, pela sua flexibilidade, permite que as empresas o possam considerar como referência adotando-o de forma parcial, ou seja, somente alguns critérios e/ou só algumas componentes de alguns critérios. Esta capacidade possibilita uma evolução gradual na introdução de práticas de avaliação nas empresas, permitindo que a apropriação de valor gerado com a avaliação seja feita de forma sustentável. Isto significa que cada empresa pode apenas implementar indicadores para quais tem dados e/ou para os quais está preparada para agir. Deste modo as empresas não necessitam de ser sofisticadas nem de assumir custos elevados de implementação de soluções de avaliação, pois poderão incorporar indicadores em função da sua própria dinâmica e nível de conhecimento. A transversalidade do guia permite a sua aplicação à empresa como um todo, sendo que os critérios do guia deverão ter em conta as orientações anteriormente mencionadas e a avaliação ser consubstanciada por indicadores. Dado o seu cariz transversal, o guia assenta em indicadores generalistas, contudo, no que respeita à especificidade do negócio, em particular no que respeita aos critérios “Desenvolvimento de produtos” e “Processo”, estes devem contemplar indicadores específicos. Assim, para o critério “Desenvolvimento de produto” deverão ser considerados indicadores de inovação aplicados ao sector vitivinícola. No que respeita ao critério “Processos” deverão ser tidos em conta indicadores que traduzam a qualidade intrínseca ao produto (da uva rececionada, do mosto e do vinho – ao longo dos seus vários estágios), bem como a qualidade intrínseca ao processo, tais como não conformidades, desperdícios, ect, já que as componentes do tempo e de custos deverão ser asseguradas pelos critérios “Produtividade” e “Gestão”.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Do presente trabalho é possível concluir:

- Os modelos de avaliação de desempenho disponíveis hoje em dia são muito completos e abrangentes e disponibilizam dados fundamentais para uma boa gestão e acompanhamento do desempenho das organizações. Com eles é possível identificar causas de desvios face a metas traçadas, que de outra maneira seriam mais difíceis e dispendiosas de identificar. Assim sendo, são instrumentos estruturais que permitem introduzir melhorias, tornando as empresas mais competitivas e capazes de melhor responder à concorrência de mercado.
- Quanto maior a complexidade inerente aos modelos de avaliação, maior a necessidade de recorrer a profissionais especializados capazes de adequar estes sistemas ao contexto da empresa e garantir que se maximiza a apropriação de valor que estes geram. No entanto, nem sempre existe maturidade por parte das empresas para reconhecer estas necessidades, o que conduz frequentemente projetos de implementação de modelos de avaliação ao insucesso. Sectores mais tradicionais, com reduzida maturidade tecnológica acabam ser os que mais se revêm nesta situação.
- Após o estudo realizado durante o decorrer da dissertação, verificou-se que o setor transformador vitivinícola mostra evidências de uma falta de maturidade no que diz respeito à avaliação de desempenho e que os modelos existentes não são adequados às necessidades deste setor.
- Apesar de mais tarde se ter constatado que a aplicação do guia seria possível em outras indústrias, optou-se por direccionar este guia para o setor vitivinícola. A subjetividade do guia está dependente da aplicação para o qual ele está direccionado. É feita uma sugestão de aplicação do guia, mas esta não é rígida, o guia acaba por ser uma orientação que oferece a possibilidade de fazer a avaliação da maneira que a organização que o aplica achar mais conveniente, assim como os indicadores a aplicar deverão ser os mais apropriados em função das necessidades específicas de cada empresa.
- É possível verificar que este guia obteve uma boa aceitação por parte das empresas do setor transformador vitivinícola. A sua integração, face á maturidade das organizações, será uma mais- valia e possibilitará, a quem o aplica, autoavaliar-se segundo um modelo simples mas eficaz. Desta forma a gestão estará em condições de perceber se têm a capacidade e o *know-how* para resolver eventuais problemas de desempenho detetados ao longo do curso da avaliação.

- A adoção deste modelo permitirá às empresas ganhar maior sensibilidade para as práticas de monitorização e decidir quanto à implementação de modelos de avaliação mais complexos, permitindo-lhe aspirar a patamares mais evoluídos e exigentes de acompanhamento do desempenho, incrementando assim a sua capacidade de ser mais competitivo.

Como sugestão para futuros trabalhos seria interessante evoluir para a sistematização de exemplos de indicadores concretos a adotar por cada critério do guia, bem como ampliar este guia para poder ser adotado por outros sectores.

Não contemplado no guia, mas com potencial de ser um acréscimo valioso, sugere-se também que se integre o fator sustentabilidade no guia.

BIBLIOGRAFIA

1. Patton, M.Q., *Qualitative research and evaluation methods*. 2002, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
2. Wadsworth, Y. *Everyday Evaluation on the Run, Third Edition*. 2011; Available from: <https://ezproxy.siastr.sk.ca:443/login?url=http://site.ebrary.com/lib/siastrlibraries/Top?id=10500138>.
3. European Union and European Commission Directorate-General for the Budget, *Evaluating EU activities : A practical guide for the Commission services (July 2004)*. 2004, Luxembourg: EUR-OP.
4. European Communities, *Evaluation Methods for the European Union's External Assistance: Guidelines for Project and Programme Evaluation*. 2006, France: Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
5. European Union. *Evaluation tools*. 2005 [cited 2013 9 de Maio]; Available from: http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/tool_whe_en.htm.
6. United Nations Evaluation Group, *Standards for Evaluation in the UN System*. 2005.
7. Evaluation Cooperation Group Working Group, *Good Practice Standards for the Evaluation of Public Sector Operations*. 2012.
8. Evaluation Cooperation Group Working Group, *Big Book on Evaluation Good Practice Standards*. 2012.
9. Saltelli, A., *COMPOSITE INDICATORS BETWEEN ANALYSIS AND ADVOCACY*. Social Indicators Research, 2007. **81**(1): p. 65-77.
10. Organisation for Economic Co-operation Development and European Commission Joint Research Centre, *Handbook on constructing composite indicators : methodology and user guide*. 2008, Paris: OECD.
11. European Foundation for Quality Management. *Our History*. 2013 [cited 2013 9 de Maio]; Available from: <http://www.efqm.org/about-us/our-history>.
12. European Foundation for Quality Management. *Fundamental Concepts*. 2013 [cited 2013 9 de Maio]; Available from: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>.
13. European Foundation for Quality Management. *Model Criteria*. 2013 [cited 2013 16 de Maio]; Available from: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>.
14. European Foundation for Quality Management. *Enablers*. 2013 [cited 2013 16 de Maio]; Available from: <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers>.
15. European Foundation for Quality Management. *Results*. 2013 [cited 2013 16 de Maio]; Available from: <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/results>.
16. European Foundation for Quality Management. *RADAR Logic*. 2013 [cited 2013 16 de Maio]; Available from: <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>.
17. Shingo Institute, *Shingo Model Handbook*, in *The Shingo Model for Operational Excellence*. 2013.
18. Kirkpatrick, D.L. and J.D. Kirkpatrick. *Evaluating training programs : the four levels*. 2010.
19. CustomInsight. *What is 360 Degree Feedback?* 2013 [cited 2013 3 de Junho]; Available from: <http://www.custominsight.com/360-degree-feedback/what-is-360-degree-feedback.asp>.
20. Balanced Scorecard Institute. *Balanced Scorecard Basics*. 2013 [cited 2013 9 de Maio]; Available from: <http://balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>.
21. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. 1996.
22. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, *The balanced scorecard : translating strategy into action*. 1996, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

23. Johnson, H.T. and R.S. Kaplan, *The Rise and Fall of Management Accounting*. IEEE Eng. Manag. Rev. IEEE Engineering Management Review, 1987. **15**(3): p. 36-44.
24. Cambuzzi, D., F.V. Balen, and J.F. Morozini, *Unidade de Esforço de Produção (UEP) como Método de Custeio: Implantação de Modelo em uma Indústria de Laticínios*. ABCustos Associação Brasileira de Custos, 2009. **4**(1): p. 84-103.
25. Gantzel, G. and V. Allora, *Revolução nos custos: Os métodos ABC e UP e a gestão estratégica de custos como ferramenta para a competitividade*. 1996, Salvador: Casa da Qualidade.
26. Kraemer, T.H., *Discussão de um sistema de custeio adaptado às exigências da nova competição global*. 1995, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
27. Silva, M.Z.d. and A. Borgert. *Mensuração dos custos de procedimentos médicos em organizações hospitalares*. 2006 [cited 2013 28 de Novembro]; Available from: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/89143>.
28. Bornia, A.C. *A Fusão de Postos Operativos no Método da Unidade de Esforço de Produção*. 2008 [cited 2013 28 de Novembro]; Available from: <http://libdigi.unicamp.br/document/?view=44>.
29. Bornia, A.C., *Análise gerencial de custos : aplicação em empresas modernas*. 2002, Porto Alegre: Bookman.
30. Instituto da Vinha e do Vinho, I.P., *Fatos e Números*. 2012. p. 16.
31. Instituto da Vinha e do Vinho, I.P., *Relatório de Gestão*, in *EXERCÍCIO ECONÓMICO DE 2012*. 2013. p. 21.
32. Cardeira, R.F.F., *Factores Críticos de Sucesso no Mercado do Vinho em Portugal ea Sustentabilidade do Sector Vitivinícola*. 2009, Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão e Industrial, Instituto Superior Técnico–Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
33. Instituto da Vinha e do Vinho. *Produção*. 2013 [cited 2013 29 de Outubro]; Available from: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/36>.
34. Espírito Santo Research - Research Sectorial, *Setor Primário Português: Breve Caracterização*. 2013.
35. Ministério da Agricultura do Desenvolvimento e das Pescas and Gabinete de Planeamento e Políticas, *Vitivinicultura: Diagnóstico Sectorial*. 2007.
36. Infovini. *Produtores e Enólogos*. 2013 [cited 2013 10 de Setembro]; Available from: <http://www.infovini.com/pagina.php?codNode=18018#tab1>.
37. Albuquerque, A. and I. Marcelino, *Quem é quem nos vinhos em Portugal*. Diário Económico, 2012(5519).
38. Rodrigues, J.N., et al., *50 Gurus da Gestão para o Século XXI*. 2005, Lisboa: Centro Atlântico.
39. Imai, M., *Kaizen : a estratégia para o sucesso competitivo*. 1994, São Paulo (SP): IMAM.
40. Dennis, M.C. *The Benefits of Employee Training and Development*. 2013 [cited 2013 20 de Setembro].
41. Flanagan, J.C., *Measurement of Quality of Life - Current State of the Art*. Archives of Physical Medicine and Rehabilitation, 1982. **63**(2): p. 56-59.
42. Burckhardt, C.S., et al., *Quality of life of adults with chronic illness: a psychometric study*. Res Nurs Health, 1989. **12**(6): p. 347-54.
43. Jonge, J.d., et al., *Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study*. Social Science & Medicine Social Science & Medicine, 2000. **50**(9): p. 1317-1327.
44. McGregor, D., *The professional manager*. 1967, New York: McGraw-Hill.
45. George, W., *Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level*. Journal of Business Research, 1990. **20**(1): p. 63-70.
46. Deshpande, R. and F.E. Webster, *Organizational culture and marketing : defining the research agenda*. 1987, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
47. Porter, M.E., *Competitive strategy*. 2004, New York; London: Free.

48. Freire, A., *Estratégia : sucesso em Portugal*. 1997, Lisboa: Verbo.
49. Monitor Company, *Activar a estratégia do cluster do vinho*, ed. Viniportugal. 2003, Lisboa.
50. Alberto, D. and J. Ferreira, *A competitividade do cluster do vinho em Portugal*. 2007, Associação Portuguesa de Economia Agrária.
51. Porter, M.E., *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. 1980, New York: Free Press.
52. Weber, C.A., J.R. Current, and W.C. Benton, *Vendor selection criteria and methods*. European Journal of Operational Research European Journal of Operational Research, 1991. **50**(1): p. 2-18.
53. de Boer, L., *A review of methods supporting supplier selection*. European Journal of Purchasing & Supply Management, 2001. **7**(2): p. 75-89.
54. Hoyle, D., *ISO 9000 quality systems handbook : using the standards as a framework for business improvement*. 2006, Great Britain: BH Elsevier.
55. Kaplan, R.S., D.P. Norton, and L.E. Frazão Filho, *A estratégia em acção balanced scorecard*. 1997, Rio de Janeiro: Elsevier Campus.
56. Bornia, A.C. *A fusão de postos operativos no método da unidade de esforço de produção*. in *IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS*. 1995.
57. Harrington, J., *Aperfeicoando processos empresariais*. 1993, Sao Paulo: Makron Books.
58. Shingo, S., *The Shingo production management system : improving process functions*. 1992, Cambridge, Mass.: Productivity Press.
59. Imai, M., *Kaizen (Ky'zen), the key to Japan's competitive success*. 1986, New York: Random House Business Division.
60. Emiliani, M.L., *Redefining the focus of investment analysts*. The TQM Magazine, 2001. **13**(1): p. 34-51.
61. Flinchbaugh, J., *Beyond lean: building sustainable business and people success through new ways of thinking*. Center for Quality of Management, 2001. **12**(8): p. 979-88.
62. Rawabdeh, I., *An Investigation of The Potential of Implementing Just-In-Time in Jordan*, in *7th International Conference on Production Engineering, Design and Control*. 2001: Alexandria.
63. Rawabdeh, I.A., *A model for the assessment of waste in job shop environments*. International Journal of Operations & Production Management International Journal of Operations & Production Management, 2005. **25**(8): p. 800-822.
64. Tzokas, N., S. Hart, and E.J. Hultink, *Navigating the new product development process*. Industrial Marketing Management, 2004. **33**(7): p. 619-626.
65. Cooper, R.G., *Winning at new products*. 1986, Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
66. Woodruff, R.B., *Customer value: The next source for competitive advantage*. Journal of the Academy of Marketing Science, 1997. **25**(2): p. 139-153.
67. Davenport, T.H., *Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management*. Harvard Business Review, 1994. **72**(2): p. 119-31.
68. Duhon, B., *It's All in Our Heads - Is knowledge management the answer to accessing and using the information residing in peoples' heads?* Inform., 1998. **12**(8): p. 8.
69. Drucker, P.F., *The essential Drucker*. 2007, Oxford [etc.]: Elsevier Butterworth-Heinemann.
70. Singapore, S., *A guide to productivity measurement*. 2011, Singapore: SPRING Singapore.

ANEXOS

A1 Questionário aplicado às organizações do setor vitivinícola

As questões e hipóteses de resposta, colocadas no questionário:

- Q1 – A empresa tem conhecimento dos seus pontos fortes e fracos?
 - Sim
 - Não
- Q2 – O método de produção foi mudado nos últimos 3 anos?
 - Sim
 - Não
- Q3 – A empresa faz regularmente ações de formação para os seus funcionários?
 - Sim
 - Não
- Q4 – A empresa recompensa os funcionários com prémios ou regalias devido à produtividade?
 - Sim
 - Não
- Q5 – A gestão faz questão de manter os funcionários informados dos objetivos a curto e longo prazo da empresa?
 - Sim
 - Não
- Q6 – A gestão de topo mantém toda a organização informada dos resultados e desempenho através da criação de documentos claros e percetíveis?
 - Sim
 - Não
- Q7 – Os fornecedores têm poder negocial?
 - Sim
 - Não
- Q8 – Tem conhecimento dos seguintes modelos de avaliação? (se sim seleccione quais, caso contrário seleccione não)
 - Modelo Shingo Prize

- Modelo EFQM
 - Modelo *Balanced Scorecard*
 - Não
- Q9 – Das seguintes ferramentas selecione as que CONHECE.
 - Análise SWOT
 - Painel de especialistas
 - Indicadores de desempenho
 - Mapas estratégicos
 - Diagramas de objetivos e efeitos
 - Diagramas de problemas
 - Questionários
 - Análise custo-eficácia
 - Logica RADAR
 - Nenhuma
 - Q10 – Das seguintes ferramentas selecione as que UTILIZA.
 - Análise SWOT
 - Painel de especialistas
 - Indicadores de desempenho
 - Mapas estratégicos
 - Diagramas de objetivo e efeitos
 - Diagramas de problemas
 - Questionários
 - Análise custo-eficácia
 - Lógica RADAR
 - Nenhuma

As sete primeiras perguntas são perguntas fechadas, em que as respostas possíveis são sim ou não. Estas são colocadas de maneira indireta para que no estudo, se consiga perceber se de alguma maneira estas organizações já usam modelos de avaliação ou partes deles.

As perguntas oito, nove e dez são perguntas fechadas e diretas sobre fatos concretos em que as respostas possíveis são limitadas, mas permitem a seleção de mais do que uma opção.

A2 Questionário de validação aplicado às organizações do setor vitivinícola

As questões e hipóteses de resposta colocadas no questionário:

- Q1 - Acha que o setor vinícola carece de um guia de avaliação de criação de modelos de avaliação de desempenho que possibilitem uma autoavaliação por parte das organizações sem incorrer em custos (contratação externa)?
 - Sim
 - Não
- Q2 – Classifique quanto á importância a criação de um modelo de avaliação de desempenho.
 - Nada importante
 - Pouco importante
 - Importante
 - Muito importante
 - Bastante importante
- Q3 – Acha que o guia para criação do modelo de avaliação é aplicável?
 - Sim
 - Não
- Q4 – Usaria este guia para criar modelos de avaliação de desempenho para avaliar a sua organização?
 - Sim
 - Não
- Q5 – Que valor considera que a implementação deste modelo poderia gerar para a sua organização?
 - Nada representativas
 - Pouco representativas
 - Representativas
 - Muito representativas
 - Bastante representativas

- Q6 – Considera que os dois grandes grupos críticos, responsáveis por gerar valor, numa organização do setor vitivinícola, são a Gestão e Colaboradores?
 - Sim
 - Não
- Q7 – Acha que as componentes de avaliação intrínsecas ao guia (relações com clientes, relações com os fornecedores, desenvolvimento de produtos, operações e processos, formação e produtividade) são representativas do que uma organização do setor vitivinícola pretende avaliar?
 - Nada representativas
 - Pouco representativas
 - Representativas
 - Muito representativas
 - Bastante representativas
- Q8 – Classifique, quanto à importância, as componentes de avaliação:
 - Relações com clientes
 - Relações com fornecedores
 - Operações e processos
 - Desenvolvimento de produtos
 - Informação
 - Formação
 - Produtividade

A3 Resumo enviado às organizações do setor vitivinícola para responder ao questionário de validação

Modelos de avaliação do desempenho empresarial: Guia de referência para empresas transformadoras do setor vitivinícola

Resumo para validação

“Copyright” de Rui Alexandre Costa de Almeida, estudante, da FCT/UNL e da UNL,

“A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor”.

Rui Alexandre Costa de Almeida

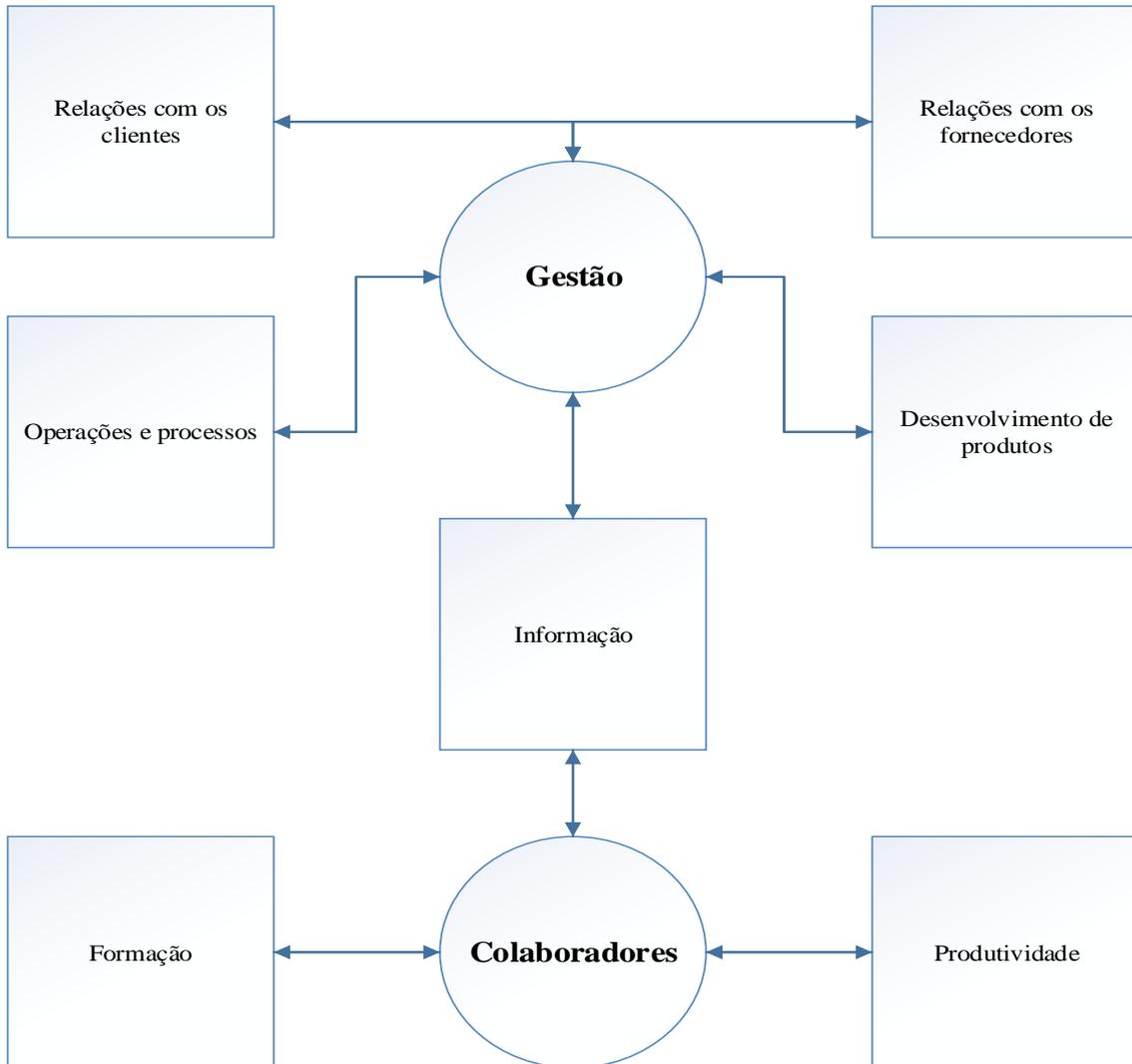
Licenciado em Ciências da Engenharia e Gestão Industrial
Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Objetivo deste documento: Este resumo tem como objetivo informar as organizações do setor vinícola que foram questionadas do trabalho desenvolvido, com o objetivo de responderem a um novo questionário onde possibilitaram a validação do modelo criado.

Conteúdo

| | |
|---|------|
| Framework do modelo de avaliação de desempenho | viii |
| Relações com os clientes | viii |
| Relações com os fornecedores | viii |
| Operações e processos | X |
| Desenvolvimento de produtos | xii |
| Informação | xiii |
| Formação | xiii |
| Produtividade | xiv |

Framework do modelo de avaliação de desempenho



Com base no questionário realizado identificou-se algumas debilidades no setor vinícola. Utilizou-se isso como base para a criação deste *framework*, onde se incide sobre as principais áreas a avaliar numa organização deste setor. Visto este modelo ser apenas um conceito, carece de validação.

Como tal, identificou-se dois grupos críticos responsáveis por gerar valor numa organização do setor vinícola, a gestão e os colaboradores.

Ambos os grupos estão ligados pelo fluxo de informação interno da organização, isto é informação da gestão para colaboradores e vice-versa. A gestão como decisora da organização está diretamente ligada às relações com clientes, relações com os fornecedores, desenvolvimento de produtos e operações e processos. Já os colaboradores são a força motriz da organização, por isso estão diretamente ligados à formação e produtividade.

Relações com os clientes

Sendo o objetivo da organização a satisfação do cliente final, é importante caracterizar o mesmo. Os clientes podem ser separados em dois grupos:

- Clientes finais – São os próprios consumidores, as entidades que serão responsáveis pelo consumo do produto final, neste caso o produto final será o vinho.
- Clientes intermédios – São as entidades responsáveis pela venda e disseminação do produto final. Estes geralmente são restaurantes, hotéis, bares, transportadoras, grandes, médias e pequenas superfícies comerciais e vendedores.

Para se avaliar as relações com os clientes sugere-se a aplicação de questionários. Sugere-se um questionário específico para clientes finais e outro para clientes intermédios.

Relações com os fornecedores

Uma organização no setor vinícola necessita de uma grande número de fornecedores. A lista que segue inclui os fornecedores principais necessários a uma organização vinícola:

- Fornecedores de rolhas;
- Fornecedores de vidro (garrafas);
- Fornecedores de *bag-in-box*;
- Fornecedores de rótulos (gráficas);
- Fornecedores de álcool;
- Fornecedores de uvas;
- Fornecedores de químicos, gases e produtos de fermentação;

Estes fornecedores são responsáveis pelos maiores consumíveis do setor vinícola.

Identifica 23 critérios para seleção de fornecedores, descritos na tabela seguinte:

| Avaliação | Posição | Critério |
|--------------------------|----------------|-------------------------------------|
| Extrema Importância | 1 | Qualidade |
| | 2 | Entrega |
| | 3 | Histórico de desempenho |
| Importância considerável | 4 | Reclamações e política de crédito |
| | 5 | Capacidade e facilidade de produção |
| | 6 | Preço |
| Avaliação | Posição | Critério |
| Importância considerável | 7 | Capacidade técnica |
| | 8 | Posição financeira |
| | 9 | Cumprimento de processos |
| | 10 | Sistema de comunicação |
| | 11 | Reputação e posição no mercado |
| | 12 | Interesse no negócio |
| | 13 | Gestão e organização |
| | 14 | Controlo operacional |
| Importância média | 15 | Serviço de manutenção e reparação |
| | 16 | Atitude perante a empresa |
| | 17 | Impressão que causa na empresa |
| | 18 | Qualidade de embalagem |
| | 19 | Histórico do negócio |
| | 20 | Localização geográfica |
| | 21 | Volume de negócio |
| | 22 | Apoio à formação |
| Importância ligeira | 23 | Acordos recíprocos |

Metodologia a ser seguida para a implementação de um modelo de avaliação:

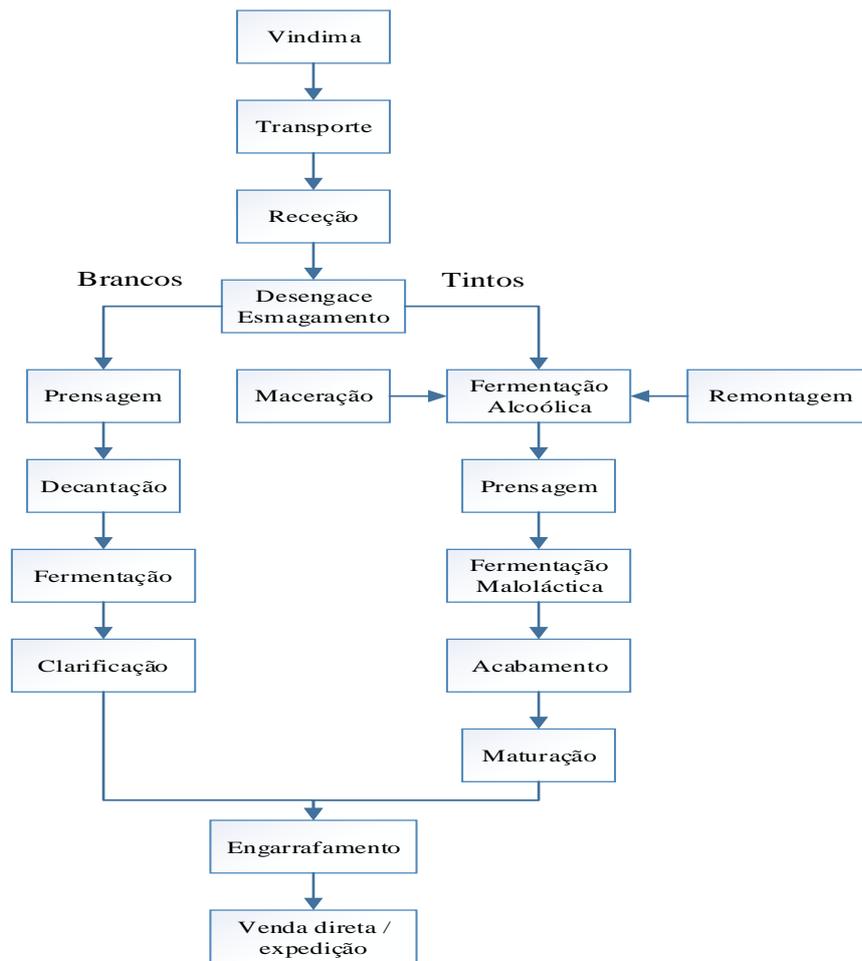
| | | |
|---------------------------|-------------------------|--|
| Ferramentas Qualitativas | Formulação do problema | -Comprar ou não comprar? -Substituir fornecedores atuais? |
| | Formulação de critérios | -Quais os critérios para avaliação? -Mais ou menos critérios? |
| Ferramentas Quantitativas | Qualificação | -Elaboração de listas -Fornecedores aprovados |
| | Seleção final | -Análise de pontuação -Atribuição de ordens |

A seleção de fornecedores varia de acordo com o produto ou serviço que se pretende adquirir. Deste modo, a empresa não pode submeter todos os fornecedores ao mesmo processo de seleção.

Tendo este facto em conta a organização necessita de desenvolver um programa de monitorização de fornecedores, definindo os indicadores quantitativos e qualitativos que mais se adequam às suas necessidades. Selecionando assim os fornecedores que mais lhes interessa manter boas relações.

Operações e processos

As operações e processos da indústria vinícola podem ser resumidos em:



Realização do mapa estratégico:

- Processo de planeamento estratégico
 - Identificação dos processos operacionais
 - Estabelecimento de objetivos e metas
 - Usar:
 - ✓ Diagrama de problemas para se processar um diagnóstico dos principais pontos de ação da organização.
 - ✓ Painel de especialistas procede-se à análise da estrutura organizacional e da avaliação da adequação de processos operacionais.
 - ✓ Identificar os processos que devem ser o foco de ação e estabelecer uma estrutura organizacional matricial
- Mapeamento dos processos
 - Fluxo de atividades
 - Pontos de avaliação
 - Usar:

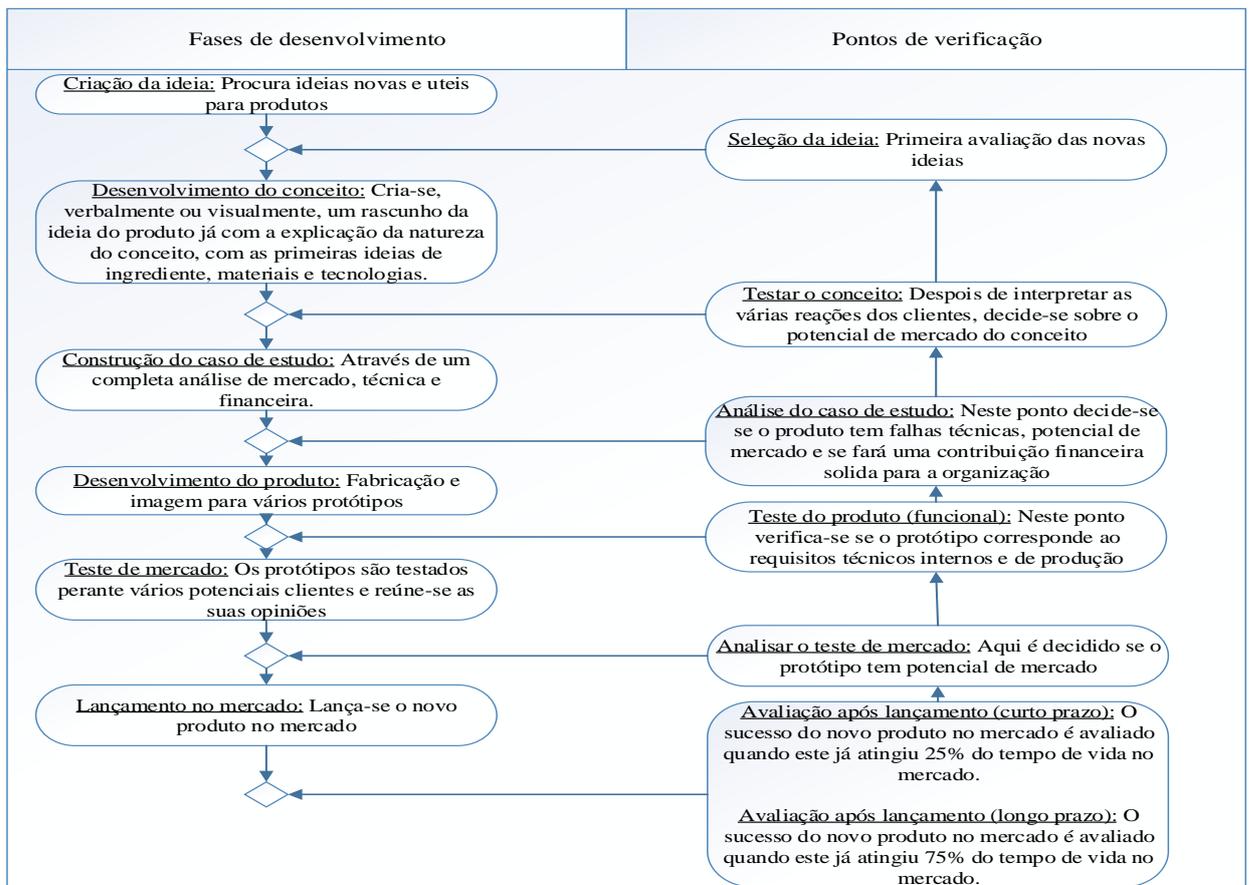
- ✓ Mapeamento de processos para acompanhar as atividades no processo e identificar desperdícios e *bottleneck's*
 - ✓ Criar um fluxo (representativo da produção) e de seguida deve-se identificar os desperdícios ao longo de cada atividade. Usar a análise SWOT para criar pontos de avaliação e identificar possibilidades de melhoria.
- Estabelecer referenciais
 - Padrão operacional
 - Usar:
 - ✓ Históricos de produção para se gerar referenciais que serão usados para comparação.
- Medição de processo
 - Consumo de recursos
 - Resultados
 - Usar:
 - ✓ Princípio de custeio por unidades de esforço de produção
- Avaliação de processos
 - Valor agregado
 - Identificação de perdas
 - Usar:
 - ✓ Classificação de atividade segundo valor agregado
 - ✓ Identificar e classificar as perdas segundo as seguintes categorias:
 - Superprodução
 - Desperdícios de tempo
 - Desperdícios por transporte
 - Desperdícios por processamento
 - Desperdícios por movimentação
 - Desperdício por stock disponível

Desenvolvimento de produtos

Caracterização de produtos:

- Vinho Tinto
- Vinho Branco
- Vinho Rosé
- Vinho Verde
- Vinho fortificado
- Vinho espumante

Usar a seguinte metodologia:



Informação

Propõem-se a seguinte *check-list* para guiar a avaliação do fluxo de informação:

- Avaliação das vias de comunicação, gestão-colaboradores.
- Relatórios diários de produção por parte dos colaboradores, informando de eventuais problemas ocorridos durante a produção, para que se possam ter em atenção.

- Relatórios diários de produção por parte da gestão para fornecer informação de produtividade prévia dos colaboradores onde podem ser inseridas perspetivas de desempenho para o futuro.
- Reuniões semanais entre gestão e representantes dos colaboradores de cada área operacional, para se obter conhecimento do estado do processo e informar de novos objetivos e resultados.
- Consultar colaboradores específicos do processo produtivo quando se pretende fazer mudanças que afetem diretamente o seu desempenho.
- Consultar colaboradores quando se pretende gerar um novo produto para informar as intenções e discutir eventuais problemas em relação á produção que possam ser gerados por parte desses novos produtos.

Formação

Caracterização da formação:

É necessário que os colaboradores tenham formação de:

- Higiene e segurança no trabalho;
- Enologia;
- Processos produtivos (específicos);
- Processos produtivos (gerais).

Para avaliar a formação propõem-se:

- Aplicar a folha de reação (questionário).
- Aplicar um questionário específico, algum tempo após a formação.
- Observar os colaboradores e procurar por vestígios de mudança de atitudes.
- Estar atento a resultados positivos que possam advir da formação feita.

Produtividade

A plicar as seguintes fases:

- Fase I
 - Estabelecer funções de gestão da produtividade

- Estabelecer metas e criar consciência;
 - Definir metas globais de produtividade para a organização;
 - Sensibilizar e angariar empenho por parte dos colaboradores.
- Fase II
- Diagnóstico
 - Saber onde está no momento;
 - Avaliar o desempenho atual da organização;
 - Identificar falhas e áreas onde se pode proceder a melhorias.
- Fase III
- Desenvolver o mapa estratégico
 - Planear todos os passos até ao resultado final;
 - Definir objetivos e formular estratégias;
 - Implementar ações específicas.
- Fase IV
- Implementar sistemas de medição.
- Fase V
- Implementar sistemas de gestão de desempenho;
 - Acompanhar e reforçar o desempenho;
 - Acompanhar os planos de revisão;
 - Contar com diversas partes interessadas;
 - Ligar esforço e recompensa para motivar os colaboradores.

Ter em atenção os seguintes indicadores:

