

Filipa Andreia Ferreira Roque

A Medição da Performance das Organizações

Mestrado em Gestão
Faculdade de Economia

Setembro 2010



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Resumo

Este relatório de estágio pretende formalizar o estágio realizado na Lopes Garcia Consultores, entre Setembro de 2009 e Fevereiro de 2010. Desta forma, o relatório é constituído por quatro temas principais, nomeadamente, a apresentação da empresa de acolhimento do referido estágio, a análise do tema teórico *Medição da Performance das Organizações*, a descrição das tarefas desenvolvidas no estágio e por último uma conclusão onde se faz uma análise crítica do relatório e dos temas retratados nele.

Relativamente à parte teórica do relatório, esta apresenta três subtemas, nomeadamente, a *Evolução do Conceito e Medição da Performance das Organizações*, *A Medição de Performance no Sector Público, de Serviços e Indústria* e *O Índice de Benchmarking e Boas Práticas na Medição da Performance das Organizações*.

Índice

Índice de Figuras.....	iv
Índice de Abreviaturas.....	v
1 - Introdução	1
2 - Apresentação da Empresa.....	3
2.1 - A Missão, os Valores e a Filosofia da Empresa	5
2.2 - A Equipa	5
2.3 - O Espaço Físico.....	6
2.4 - Actividade recente da LPG.....	7
2.5 - O Sector onde a empresa está inserida	9
2.6 - ...O Futuro	10
3 - A Medição da Performance das Organizações.....	11
3.1 – Evolução do conceito e medição da performance das organizações.....	11
3.2 – A Medição de Performance no sector público, de serviços e indústria	16
3.3 – O Índice de Benchmarking e Boas Práticas na medição da Performance das Organizações.....	21
4 - Descrição das Tarefas Desenvolvidas	28
4.1 - Breve apresentação do Programa QIPME	29
4.2 - Tarefas Desenvolvidas	32
5 - Conclusão	37
Bibliografia.....	39
ANEXOS.....	40

Índice de Figuras

Figura 1 – Princípio da LPG	5
Figura 2 – Organigrama da LPG	6
Figura 3 – Localização da Sede da LPG	6
Figura 4 – Performance Prism	14
Figura 5 – Questionário do IBP	21
Figura 6 – Relatório exemplo do IBP	22
Figura 7 – Resultado da aplicação do IBP (posição relativa da empresa)	24
Figura 8 – ROM (Dados da Empresa).....	25
Figura 9 – ROM (Resumo dos Resultados – perspectiva dos clientes).....	25
Figura 10 – ROM (Recomendações de Oportunidades de Melhoria)	27
Figura 11 – Plano de actuação do programa QIPME.....	30
Figura 12 – Localização das empresas participantes no programa QIPME.....	31

Índice de Abreviaturas e Siglas

AENEBeira	Associação Empresarial do Nordeste da Beira
BCO	Balanço de Competências Organizacional
CNB	Consultor Nacional de Benchmarking
EFA	Educação e Formação de Adultos
IAPMEI	Instituto de Apoio às pequenas e médias Empresas e à Inovação
IBP	Índice de Benchmarking Português
INOFOR	Instituto para a Inovação na Formação
LPG	Lopes Garcia Consultores
POPH	Programa Operacional Potencial Humano
QIPME	Qualidade e Inovação nas pequenas/médias empresas
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
ROM	Relatório de Oportunidades de Melhoria

1 - Introdução

O estágio curricular, componente obrigatória do plano de estudos do Mestrado de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, constitui um importante momento da vida académica de um estudante, pois é nessa altura que este tem o primeiro contacto com a realidade profissional que o espera após o término do seu curso.

Este relatório pretende formalizar o estágio curricular realizado na empresa Lopes Garcia Consultores, durante vinte semanas, decorridas entre Setembro de 2009 e Fevereiro de 2010.

O estágio teve como objectivo proporcionar uma nova experiência, nomeadamente no contexto profissional, através da minha participação como consultora júnior no programa QIPME (Qualidade e Inovação nas pequenas/médias empresas), tendo permitido a utilização e aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da Licenciatura e do Mestrado em Gestão.

Apesar das várias áreas de interesse e a vontade que querer experimentar diferentes contextos profissionais, optei por efectuar o estágio numa consultora que tinha como um dos seus negócios a consultoria estratégica e para os negócios, pois pretendia verificar em termos práticos, como funciona esta área profissional, tendo sido de facto uma experiência muito enriquecedora, como se verificará com a leitura deste relatório.

O relatório é constituído por quatro partes principais, nomeadamente, a apresentação da empresa onde foi cumprido o estágio curricular, a análise do tema *medição da performance das organizações*, a descrição das tarefas desenvolvidas na empresa de acolhimento, e uma conclusão que reúne a minha crítica pessoal ao estágio e à importância da Licenciatura e Mestrado de Gestão na realização das tarefas que me foram propostas no referido estágio, a discussão da vertente prática e teórica tratada neste relatório, e a definição dos objectivos, mais-valias e limitações proporcionadas pelo estágio, como forma de complementar o relatório.

Relativamente à componente teórica, que aborda o tema “a medição da performance das organizações”, esta integra três subtemas: a *evolução do conceito e medição da performance*, onde em traços gerais, é feita uma descrição histórica da medição da performance nas organizações e é apresentada uma das ferramentas mais recentes nesta área; a *Medição de Performance no sector público, de serviços e indústria*, em que se aborda o conceito para cada sector, tal como as diferenças e semelhanças entre os sectores; e por último, o *Índice de Benchmarking Português na medição da performance das organizações*, onde se dá a conhecer esta ferramenta utilizada também por mim nas tarefas desenvolvidas durante o estágio, complementando a sua apresentação com uma visão crítica sobre ela.

2 - Apresentação da Empresa

A Lopes Garcia Consultores (LPG), é uma empresa que iniciou a sua actividade a 19 de Outubro de 2001 e tem como principais áreas de negócio a Formação Profissional e a Consultoria para os negócios, estando actualmente representada em Coimbra (onde se encontra a sua sede), em Viseu e mais recentemente na Maia. A área de Estudos e Projectos, também faz parte dos serviços prestados pela empresa, não constituindo no entanto a área de negócio mais relevante da LPG.

A empresa obteve a Certificação do Sistema da Qualidade a 27 de Julho de 2005, estando implementado nas áreas da organização, gestão, formação e sistemas de comunicação e imagem, cumprindo os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2000. Esta certificação, surgiu tendo em conta a necessidade de melhorar a qualidade dos seus serviços e de ser reconhecida, visto que durante os últimos anos a empresa verificou um rápido crescimento dos seus negócios.

No âmbito da Formação, a Lopes Garcia Consultores é acreditada desde 2004 como entidade formadora pelo Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR) e em 2005 obteve a renovação da Acreditação de Entidades Formadoras pelo Instituto para a Qualidade na Formação.

Em Fevereiro de 2007, a empresa consolida a sua área de actuação, através da criação de uma nova sociedade, “Lopes Garcia Accounting, Lda.”, sediada em Viseu, para a prestação de serviços na área da contabilidade para empresas e apoio ao investimento e à gestão.

A mais recente estrutura societária, data de 2009, e é constituída por cinco sócios, sendo que um deles acumula o cargo de Gerente, como se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura societária da LPG

Proprietário/Membro	Cargo	%C.Social
Paulo Jorge Lopes Garcia	Sócio-Gerente	41,25%
Luís Filipa Simões Machado	Sócio	22,50%
José Eugénio Almeida Gabriel	Sócio	13,75%
Alfredo António Garrido Paulo	Sócio	12,50%
Lopes Garcia Consultores, Lda	Sócio	10,00%

Foi ainda em 2010 considerada pelo Instituto de Apoio às pequenas e médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), PME líder 2009, devido ao elevado e reconhecido desempenho que a empresa apresentou durante esse ano. Ainda neste ano, a Lopes Garcia Consultores, Lda candidatou-se a PME Excelência 2010, estatuto que distingue as empresas pela qualidade do seu desempenho económico-financeiro.

A mais recente empresa do grupo é a Profitline, sediada na Maia (Porto) e considerada uma “extensão” da Lopes Garcia Consultores na Região Norte, tendo como objectivo não só o exercício de consultoria financeira, como a divulgação e prestação dos serviços originais da “empresa mãe”. Apesar de não serem explicitamente empresas do grupo, a Providers and Care – Serviço de Apoio ao Cidadão com Deficiência, Lda e a Montes de Doces e Outros Mimos Serranos, estão sobre a alçada da Lopes Garcia Consultores, tendo áreas de negócio bastante diferentes, na área da psicologia e prestação de serviços de apoio domiciliário a cidadãos portadores de deficiência e na área da produção e comercialização de doces regionais, respectivamente.

A Lopes Garcia Consultores detém ainda, desde Fevereiro de 2006, 50% do capital social da empresa ContaInformação – Contabilidade e Informação para as Empresas, Lda. sediada em Trancoso.

A LPG conta actualmente com mais de 18 parceiros, sendo que alguns deles são AERSE (Associação Empresarial da Região da Serra da Estrela), IDAT (Instituto para o Desenvolvimento da Actividade Turística), Casa Lusófona (ONG), Santa casa da

misericórdia da Pampilhosa da serra, Eurogestão, Célula Viva, Push and Play, ANOP (Associação Nacional de Oficinas e Projectos) e a Fiscal Preve.

Ao longo do tempo, e desde que iniciou a sua actividade, a Lopes Garcia tem vindo a renovar-se, adaptar-se, a inovar, e a lutar por um lugar consistente no mercado da área em que actua, procurando sempre criar laços com os seus clientes e parceiros, através de uma boa relação e de serviços de qualidade.

2.1 - A Missão, os Valores e a Filosofia da Empresa

A Lopes Garcia Consultores, define-se como uma empresa inovadora, empreendedora, tendo por meta a satisfação dos clientes e parceiros da empresa, através de um bom desempenho e aposta nos seus quadros.

“Desenvolvemos empresas, qualificamos pessoas”

Lopes Garcia Consultores

É desta forma que a empresa Lopes Garcia Consultores quer que a conheçam, pelo dinamismo e qualidade dos seus serviços, sobretudo em três grandes áreas: Estudos e Projectos, Consultoria de Gestão e Estratégica e na Formação Profissional.

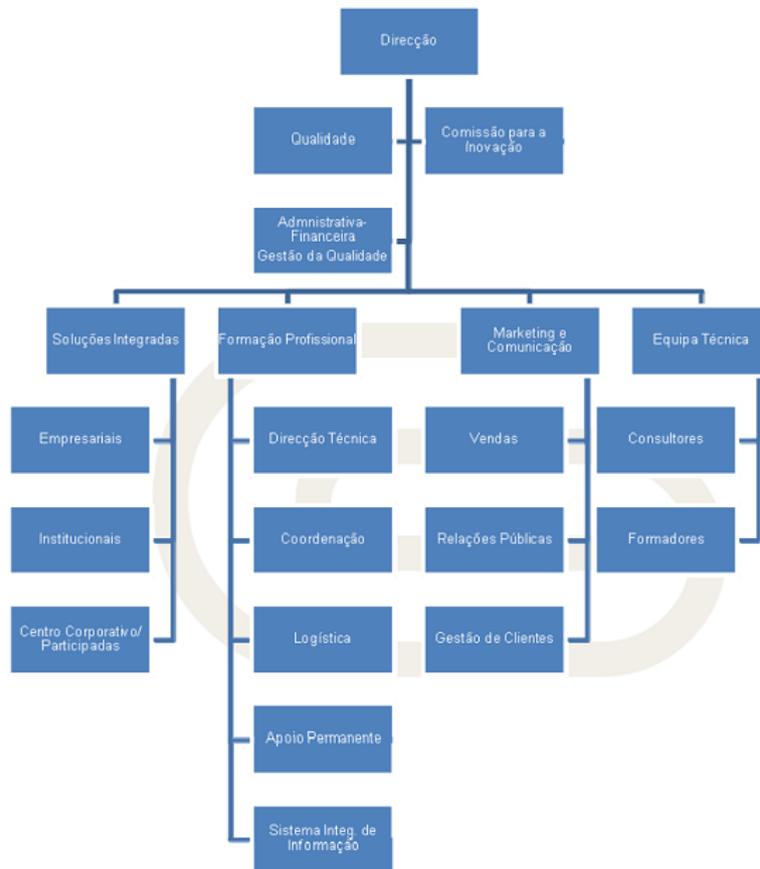
Figura 1 – Princípio da LPG



2.2 - A Equipa

Actualmente, a empresa é constituída por 12 colaboradores internos, e por mais de uma centena de colaboradores externos distribuídos pelas áreas de economia, gestão, hotelaria e turismo, higiene, informática, recursos humanos, design, (...) que trabalham no “campo”, essencialmente para a área da Formação.

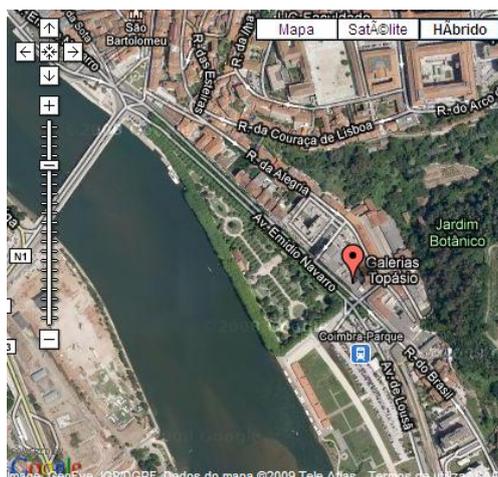
Figura 2 – Organigrama da LPG



2.3 - O Espaço Físico

A Lopes Garcia Consultores encontra-se sediada na Av. Emídio Navarro, nº 90 – 4º Esq. na cidade de Coimbra. As instalações da empresa, integram cinco escritórios/gabinetes, duas casas de banho, uma sala de reuniões e um espaço café/bar, numa área total de 130 m².

Figura 3 – Localização da Sede da LPG



As prestações de serviços fora destas instalações decorrem normalmente em espaços que são cedidos por diversas entidades, como por exemplo os parceiros da LPG, existindo nesses casos, protocolos de cedência de espaço com capacidade e condições para a execução dos serviços.

Em Viseu, a Lopes Garcia Accounting, Lda, está localizada junto à Segurança Social, na Rua 21 de Agosto, Edifício JC – A Loja API, e conta com uma área de 120 m² em openspace, incluindo uma sala de formação totalmente equipada com computadores portáteis e internet de Banda Larga.

2.4 - Actividade recente da LPG

Relativamente às áreas de negócio da LPG, já referidas anteriormente, podemos fazer uma caracterização mais detalhada sobre os serviços prestados em cada área, tal como os seus clientes alvo, como se apresenta no quadro seguinte:

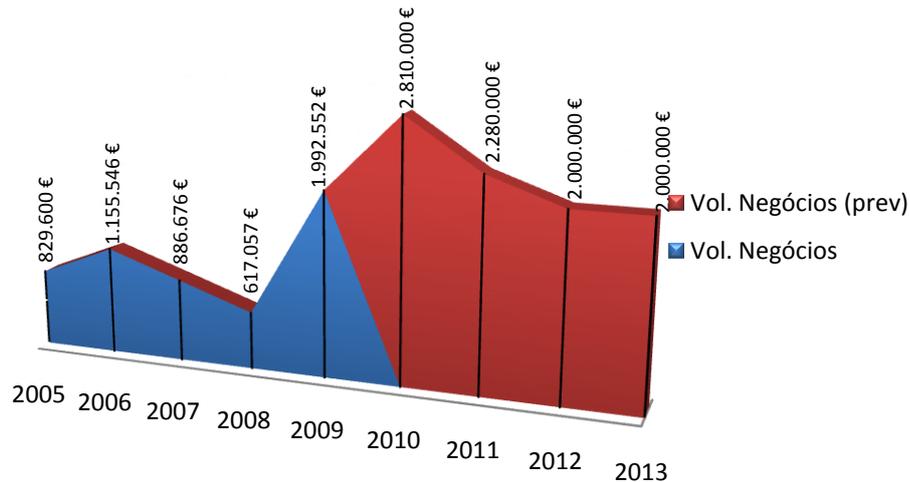
Quadro 2 – Áreas d negócio da LPG

Segmento/área de negocio	Serviços	Tipo de clientes
Estudos e Projectos	Elaboração de candidaturas	Empresas; Associações empresariais;
Consultoria de Gestão e Estratégica	Consultoria; Design; Criação de base de dados; Contabilidade; Auditorias; Consultoria Informática	Associações de desenvolvimento; IPSS; Autarquias; Ong's e outras entidades de carácter público ou privado
Formação Profissional	Organização/Promoção de cursos	Empresas; Desempregados; Activos

Em termos gerais e tendo em conta o Gráfico 1, a LPG apresentou uma evolução crescente do seu volume de negócios tendo em 2009 atingido os 1.992.552€,

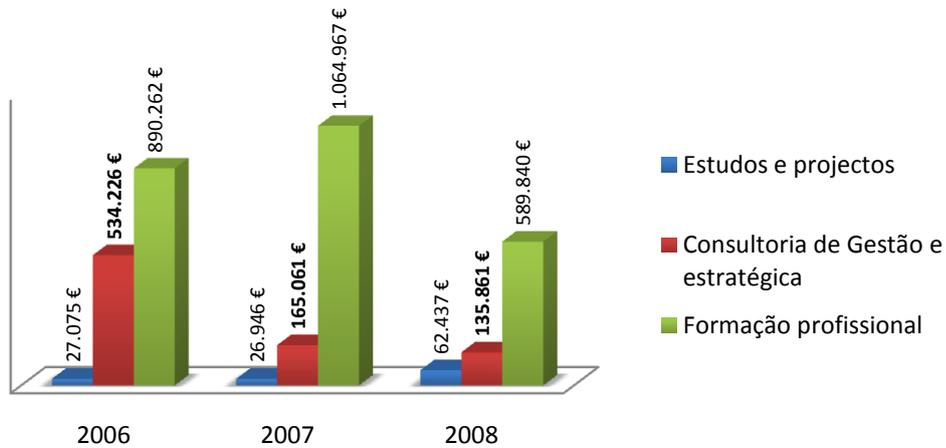
e com uma previsão de crescimento para 2010 de 29,09%. As previsões para os anos seguintes, ainda que relativamente pessimistas, são superiores ao volume de negócios para 2009. Esta avaliação pode justificar-se pela incerteza e maior dificuldade em aceder a subsídios (que financiam em grande parte a actividade da empresa).

Gráfico 1 - Volume de Negócios da LPG



No que diz respeito à evolução do volume de negócios, por área de negócio, podemos concluir pelo Gráfico 2 que a Formação Profissional destaca-se claramente como sendo o principal negócio da LPG. Ainda assim a variação negativa que se verificou entre 2007 e 2008 deve-se ao facto de ter sido um período de transição do Quadro Comunitário de Apoio III (QCA III) para o QREN. Os anos de 2007 e 2008 foram essencialmente anos de preparação de candidaturas, o que influenciou de alguma forma o volume de negócios principalmente na área da Formação Profissional. O ligeiro aumento do volume de negócios na área de Estudos e Projectos, pode espelhar uma tentativa da empresa conseguir tornar-se mais independente de subsídios, facto que constitui um ponto fraco e uma ameaça a longo prazo para a actividade da empresa.

Gráfico 2 - Áreas de Negócio da LPG



2.5 - O Sector onde a empresa está inserida

Tendo em conta as áreas de negócio da LPG, e em concreto duas dessas áreas, a Consultoria de Gestão e Estratégica e a Formação Profissional, no que diz respeito à realização de cursos EFA (Educação e Formação de Adultos), podemos identificar os principais concorrentes da empresa (dados de 2009) localizados na região centro do país, tal como o Quadro 3 apresenta.

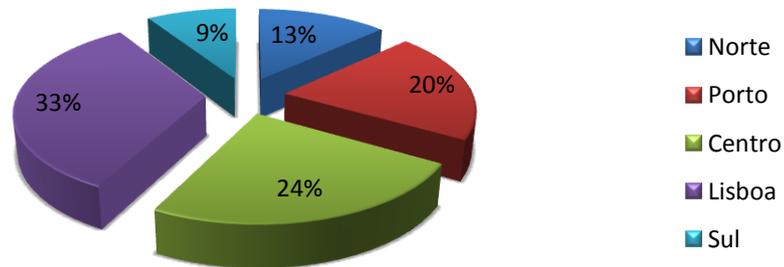
Quadro 3 – Principais Concorrentes da LPG

Empresa	Localidade	Produtos/Serviços
CH Consulting	Coimbra	Tudo menos EFA
Profiforma	Coimbra	Só EFA
Bestcenter	Viseu	Formação
SoProforma	Leiria	Só EFA

Sendo actualmente a principal área de negócio da LPG a Formação Profissional, segundo dados de 2009, a maior percentagem de empresas que actuam na mesma área ou que têm com uma das suas áreas de negócio a formação profissional,

encontram-se em Lisboa e na região centro, sendo que 47% das empresas acreditadas que actuam no país são empresas de consultoria. De acordo com o seguinte gráfico, podemos também concluir que a LPG se encontra sediada na segunda região com maior número de entidades acreditadas, traduzindo assim um considerável ambiente competitivo.

Gráfico 3 - Entidades formadoras acreditadas por região(%)



2.6 - ...O Futuro

A Lopes Garcia Consultores, protagonizou um crescimento muito rápido de 2007 para 2009; assim para conseguir “subir um patamar”, tem vindo a definir para o seu horizonte novas metas, como a remodelação do seu site institucional, a remodelação/actualização das instalações da empresa mãe, a aposta na formação dos seus colaboradores face às suas necessidades, a departamentalização/separação clara das áreas da Formação e Consultoria, a oferta de serviços e captação de clientes particulares de forma a diminuir a dependência dos subsídios (QREN, POPH,...), a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a consolidação do grupo de trabalho existente (dentro e fora da empresa mãe), entre outras. A Lopes Garcia Consultores, pretende a médio/longo prazo, tornar-se numa referência a nível nacional, e especialmente na região centro, dando mais ênfase ao início da sua essência: a Consultoria de Gestão e Estratégica. De facto, foi esta a área de negócio que deu origem à LPG, ocupando só mais tarde um lugar de relevo a Formação.

3 - A Medição da Performance das Organizações

3.1 – Evolução do conceito e medição da performance das organizações

Ao longo do tempo, tanto em Portugal como no resto do Mundo, verificaram-se mudanças a nível organizativo, tecnológico, social, cultural, económico, e mais particularmente em termos competitivos. *Competitividade* é uma das palavras-chave que pode justificar a evolução e estudo do conceito *medição da performance das organizações*. De facto no século XX observaram-se mudanças no panorama competitivo organizacional, o que fez com que as empresas se apercebessem da importância de definir uma estratégia consistente e de identificar os seus factores chave. Não existe um motivo único e consistente para o facto de se estudar e discutir a medição da performance das empresas, no entanto Neely (2002) aponta como principais indícios algumas alterações que se têm vindo a verificar no decorrer da história, nomeadamente, as mudanças na natureza do trabalho, a concorrência crescente (associada à competitividade referida atrás), as iniciativas específicas de melhoramento dentro da organização, a criação de prémios de qualidade nacionais e internacionais, as mudanças nas funções organizacionais e nas exigências externas e por último o aumento do poder da tecnologia da informação.

Como Franco-Santos et al. (2007) referem, existem várias definições para o conceito medição de performance das organizações, não havendo por isso uma definição que seja comum; ainda assim, um sistema de medição de performance será uma abordagem estruturada à medição da performance de uma organização que, na sua forma mais generalizada, deverá incluir um conjunto de indicadores e uma metodologia para a sua implementação (Gomes, 2005).

A evolução da medição de performance nas organizações, segundo Ghalayini e Noble, é dividida temporalmente em duas fases: uma primeira fase, que teve início em finais do século XIX (final da década de 80), e uma segunda fase com início cerca de cem anos depois, no final do século XX (Gomes, 2005).

Apesar da divisão temporal que estes autores fazem, podem-se distinguir três momentos principais na *Evolução das abordagens à medição de performance*: um

primeiro momento que coincide com o início da primeira fase proposta pelos autores referidos anteriormente (1880), que não inclui qualquer tipo de indicador, e que é orientado segundo uma simples contabilização de custos da organização, um segundo momento (que para os autores anteriormente referidos está incluído na primeira fase) onde são inseridos dois indicadores financeiros, nomeadamente o lucro e a rentabilidade, e um terceiro momento (1987) onde são inseridos na medição da performance indicadores não-financeiros, para além dos indicadores financeiros.

Este terceiro momento surge após críticas aos sistemas de medição de performance que apenas tinham em conta indicadores financeiros, apresentando pois limitações como a inexistência de dados relevantes e informações sobre os clientes e as suas necessidades. Esta limitação, foi ultrapassada mais tarde pela apresentação do Balanced Scorecard de Robert Kaplan e David Norton, pois era um sistema de medição de performance que tinha em conta quatro perspectivas (financeira, clientes, interna e inovação e aprendizagem) e que integrava os dois tipos de indicadores.

O enquadramento dos indicadores não-financeiros nos sistemas de medição de performance está reflectido no desenvolvimento de ferramentas, como por exemplo a SMART – Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique, também conhecida como Performance Pyramid, criada por Richard Lynch e Kelvin Cross, como a PMM – Performance Measurement Matrix, o Balanced Scorecard e o Integrated Dynamic Performance Measurement System.

Ainda que seja relevante entender e definir estas ferramentas, é importante perceber que mesmo que ao longo do tempo a medição de performance nas organizações tenha sido objecto de estudo e tenham sido criados alguns sistemas de medição, não existe nenhum que seja “O” Sistema de Medição de Performance das Organizações. Um exemplo disto, é o Balanced Scorecard, que apesar de inicialmente ser uma importante e reconhecida ferramenta de medição de performance das organizações, veio a tornar-se mais tarde uma útil ferramenta de gestão, na medida que serviria de apoio aos gestores para implementar a visão estratégica da empresa. O Balanced Scorecard ainda que tenha sofrido algumas alterações desde a sua concepção é uma valiosa ferramenta que serviu e serve de base a vários modelos de

medição de performance, sendo que um deles é exactamente o utilizado pelo programa QIPME mais à frente descrito.

Os indicadores não-financeiros, designados também de medidas qualitativas, incluem áreas subjectivas da performance como o comportamento ético, a relação com os fornecedores e o seu desempenho e a satisfação dos clientes. Podem incluir também indicadores como a taxa de acidentes ou satisfação dos empregados, indicadores de qualidade e produtivos (como por exemplo, o cumprimento do plano de produção), entre outros.

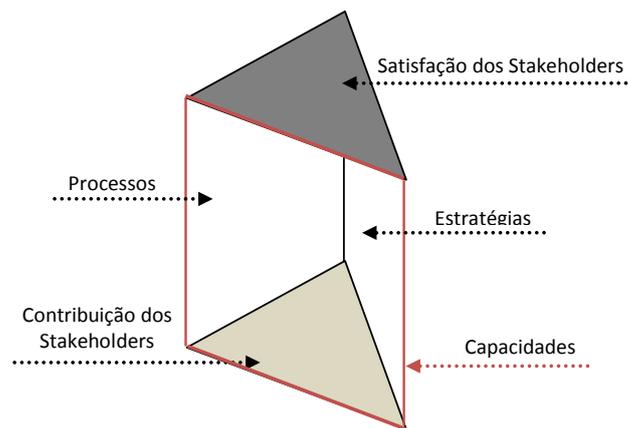
Apesar do estudo à volta deste tema, inicialmente poucos foram os que se dedicaram à análise e estudo da implementação e uso dos sistemas de medição de performance, ainda assim, autores como J. R. Dixon, defenderam a investigação da forma de como os indicadores e sistemas de medição de performance das organizações eram construídos e implementados tendo em conta a relação que deveria existir entre os indicadores, a estratégia e as acções da organização. É de salientar que a partir do momento em que se incluiu a utilização de indicadores não-financeiros, iniciou-se também o período mais relevante de análise, interesse e estudo deste tema.

A partir deste período, alguns autores apresentaram diferentes metodologias e processos de como construir, desenvolver e implementar um sistema de medição de performance nas organizações, como o caso de um conjunto de investigadores da Universidade de Cranfield, que apresentaram em 2000 uma metodologia/processo de desenvolvimento dos sistemas de medição de performance que se dividia em três fases: a concepção dos indicadores a utilizar na medição da performance, a implementação desses indicadores e a utilização dos indicadores implementados (Gomes, 2005). Naturalmente que com o passar do tempo, este processo foi criticado e foram-lhe apontadas limitações. Apesar disso, este e outros processos e teorias têm vindo a ser estudadas e desenvolvidas, não tendo sido ainda atingido assim (e possivelmente nunca se vai conseguir atingir devido à constante alteração do ambiente contextual e transaccional onde as empresas estão inseridas) o processo ideal para construir, desenvolver e implementar um sistema de medição de performance.

A mais recente abordagem ao processo de implementação de sistemas de medição de performance, denominada Performance Prism, também desenvolvida por um grupo de investigadores da Cranfield University, onde se inclui Andy Neely, tem em conta a importância que os Stakeholders podem ter na construção e implementação dos sistemas de medição de performance.

Este modelo fornece um sistema inovador e holístico que dirige a atenção dos gestores para o que é importante para atingir o sucesso e viabilidade a longo prazo, e ajuda as organizações a desenvolver, construir, utilizar e renovar os seus sistemas de medição de performance, tendo em conta as condições do ambiente onde opera (Neely, Adams, & Kennerley, 2002).

Figura 4 – Performance Prism



O Performance Prism é constituído por duas bases, a superior que representa a Satisfação dos Stakeholders e a inferior que representa a Contribuição dos Stakeholders. As três faces do prisma representam os processos, as estratégias e as capacidades da organização. Este modelo pretende evidenciar o papel secundário da estratégia na construção dos sistemas de medição de performance (Gomes, 2005), mas mais do que isso, é um sistema de gestão focado nos stakeholders, desenvolvido para ajudar as organizações a decidirem o que é mais importante de medir e gerir, e como integrar os resultados enquanto uma parte de um sistema de gestão de performance.

Tendo em conta a perspectiva que nos últimos anos os sistemas de medição de performance estão a tornar-se mais complexos (devido em grande parte ao crescente

número de indicadores utilizados), e a dificuldade em gerir e utilizar a informação, seja pela inexistência de sistema de informação eficazes ou pela dificuldade organizacional em trabalhar essa mesma informação, Gomes (2005) sugere que o equilíbrio entre o número de indicadores utilizados, as dimensões da performance medidas, e a disponibilidade atempada da informação, com a própria dimensão da organização, poderá otimizar tanto os custos como os resultados na medição da performance da empresa. Assim a metodologia para medir a performance de uma organização sustentada pelo *Triângulo da Eficácia* e que tem como base a eficiência, a qualidade e a disponibilidade de todo o sistema para ser avaliado (Gomes, 2005), não pretende interligar os indicadores utilizados na medição da performance, mas fazer com o sistema seja o menos complexo possível. Este contributo, na área da medição da performance, por parte do autor Carlos F. Gomes, apresenta uma “limitação”, pois é uma metodologia que apenas poderá ser aplicada a organizações do sector industrial e de serviços, deixando de parte portanto o sector público.

3.2 – A Medição de Performance no sector público, de serviços e indústria

Os artigos e estudos mais recentes elaborados à volta do tema *medição da performance das organizações*, referem-se à relação entre os sistemas de medição de performance e os sistemas de informação das organizações, a comparação entre o sector público e privado, a relação entre a estratégia de uma organização e a avaliação da sua performance, a relação entre o ambiente onde estão inseridas as empresas e o desenvolvimento e utilização dos sistemas de medição de performance, entre outros variados temas.

Alguns autores tentam ainda encontrar uma definição consistente para o conceito “medição de performance” ou as suas características, não havendo no entanto, análises relevantes sobre as diferenças existentes na medição de performance entre as pequenas/médias e as grandes empresas, sendo que a maior parte dos estudos observados são “*case studies*”.

No que diz respeito ao facto de se terem em conta empresas de menor dimensão em grande parte dos estudos, pode justificar-se com a cultura organizacional já existente nas grandes empresas, ou seja, as empresas de grande dimensão têm uma maior consciência dos benefícios da medição de performance, e a capacidade (financeira e humana) para implementar um sistema que meça essa performance, não sendo por isso objecto indispensável de estudo. Por outro lado, as empresas de pequena/média dimensão apresentam algumas limitações quando se fala em implementação de sistemas de medição de performance, como o baixo nível de recursos financeiros e humanos, a inexistência de planeamento estratégico, e o desconhecimento dos benefícios da medição da performance (Garengo & Bititci, 2007), entre outras. É também mais útil para as empresas de menor dimensão estes estudos, visto que são estas que poderão tirar mais partido dos seus resultados e são elas que têm um papel fundamental na dimensão económica e social de um país.

Dentro do tema medição de performance, podem também fazer-se distinções no que diz respeito à implementação de sistemas de medição de performance em vários sectores, nomeadamente no público (serviços, administrativo ou produtivo), serviços e indústria. Cada um destes subtemas já foram tratados individualmente por

alguns autores, podendo esta análise ser uma mais-valia na compreensão de em que medida um sistema de medição pode ser implementado num sector (por exemplo o público), tendo como base de comparação um outro sector (por exemplo o de serviços).

3.2.1 Público

Nos últimos anos tem-se vindo a verificar que a gestão do sector público está cada vez mais orientada para os clientes e para os resultados (Jarrar & Schiuma, 2007), e ao contrário do que se verificava anteriormente, o sector privado está mais consciente da sua responsabilidade social, tendo diminuído o peso do seu principal objectivo, a realização de lucro.

No sector público é comum não só a medição de performance ao nível da organização, mas também ao nível individual.

Actualmente, e referindo-me ao caso português, a medição de performance no sector público e em especial na administração pública tem sido bastante discutido. O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) tem sido alvo de muitas críticas, não só pela sua metodologia como pelas dúvidas existentes na sua aplicação. Outras ferramentas têm vindo a ser desenvolvidas e utilizadas como o caso de uma que tem sido muito falada na Europa, e que já está a ser usada no Brasil: a Avaliação 360 Graus, também denominada Feedback 360 Graus.

Ainda assim, considero que é necessária uma análise mais cuidada e aprofundada deste ou outro(s) modelo(s), pois a implementação de sistemas de medição de performance varia consideravelmente de país para país devido a diferenças contextuais (Jarrar & Schiuma, 2007).

Um caso (português) muito conhecido é também a avaliação de desempenho dos professores; de facto, no sector público (não) terá mais lógica falar de avaliação de performance/desempenho individual (?), já que do sucesso de cada um virá também o sucesso da “organização pública”, seja ela uma escola, um hospital, uma organização policial, uma organização ligada à administração pública, já que os indicadores

financeiros não são fundamentais neste sector, pois os principais objectivos definidos são em termos não-financeiros.

Gomes et al. (2007) defende que as maiores limitações à medição da performance no sector público são a existência de vários stakeholders (e portanto vários interesses), a resistência à mudança, a falta de motivação política, a cultura burucrática, a medição de inputs e outputs e a sua relação com os objectivos, o tempo e os recursos financeiros necessários à implementação do sistema de medição de performance e a ausência da associação entre a recompensa dos trabalhadores e o seu desempenho.

3.2.2 Privado - Serviços e Indústria

Uma visão diferente deve ser tida quando falamos de sectores como o de serviços e/ou indústria. Nestes sectores os indicadores financeiros têm maior peso (principalmente na indústria), não se devendo no entanto esquecer a importância dos indicadores qualitativos. Existe consideravelmente, um maior número de estudos sobre a medição de performance para o sector da indústria do que para o sector dos serviços devido às dificuldades associadas aos aspectos intangíveis dos diferentes tipos de serviços (Gomes & Yasin, 2010). Ainda assim, é possível afirmar, que actualmente o sector dos serviços está a dar cada vez mais atenção aos indicadores não-financeiros, nomeadamente na qualidade dos serviços, embora não se tenham verificado recentemente evoluções significativas relativamente aos sistemas de medição de performance neste sector.

Tanto no sector de serviços como no da indústria, o Benchmarking é um processo muito reconhecido para apoiar e medir a performance de uma organização. Apesar disso, outras ferramentas de análise são utilizadas como o DEA¹ (como por exemplo na indústria transportadora, nomeadamente nos aeroportos). Está provado que as organizações que não adoptam medidas de performance e benchmarking, nas suas práticas e sistemas de gestão, tendem a experienciar melhoramentos de performance inferiores aos esperados, e uma grande insatisfação dos trabalhadores (Gomes & Yasin, 2010).

¹ Data Envelopment Analysis é um método não-paramétrico usado empiricamente para medir a eficiência produtiva de DMU's (decision making unit's)

Uma questão que deve ser levantada e analisada, visto que existem mais estudos para o sector da indústria, é se este pode servir como ponto de partida ou de exemplo para a medição de performance no sector dos serviços, já que a pesquisa focada nas implicações do benchmarking e as lições retiradas da experiência do sector industrial, podem ser úteis para as organizações do sector dos serviços, enquanto estas se debatem com os desafios e incertezas sobre este tema no seu sector.

Independentemente do sector ou organização (de maior ou menor dimensão) a que nos referimos, quando falamos de medição de performance, a *Information Technology*² (Tecnologia da Informação) também denominada como MIS (Management Information Services), é um factor crítico para o sucesso da implementação de sistemas de medição de performance (Nudurupati & Bitici, 2005), pois sem uma fonte de informação bem organizada e estruturada, nem o melhor sistema de medição de performance terá êxito. Outros autores defendem também que um sistema de informação inadequado é um dos muitos obstáculos para a medição da performance.

Assim, outros factores terão também influência no sucesso da implementação do sistema de medição de performance, como por exemplo a vontade da organização melhorar a sua performance, o tipo de liderança, a capacidade de tratamento e relação dos recursos humanos com a informação, entre outros.

3.2.3 Análise Crítica

Após a apresentação de conceitos e de alguns pontos de vista, colocam-se algumas questões, às quais já se tentou responder mas às quais não se chegou a uma conclusão concreta e definitiva:

- Será possível um dia desenvolver-se um sistema de medição de performance transversal a todos os sectores?
- Serão os factores que influenciam o sucesso da implementação e utilização de um sistema de medição de performance, independentes dos diferentes contextos e especificidades de cada organização?

² Information Technology consiste no uso de computadores e softwares para gerir informação.

- Sabem as empresas o que pretendem medir?
- Tendo em conta que já foi debatido o porquê de medir a performance das organizações, não haverá também razões que defendam a não medição dessa performance?

Uma coisa é certa, a medição de performance não se destina apenas às empresas que se encontram em dificuldades, e será interesse e objecto de estudo de académicos e organizações, não só pela sua importância, enquanto ferramenta de apoio de gestão, como também pela necessidade das organizações compreenderem as suas relações internas e externas, que são cada vez mais complexas. É pois fundamental continuar a debater e a estudar este tema, a medição da performance das organizações, contrapondo pequenas/médias e grandes empresas, numa tentativa de encontrar uma resposta para as dúvidas ainda existentes.

3.3 – O Índice de Benchmarking e Boas Práticas na medição da Performance das Organizações

Dentro do tema medição da performance das organizações, o Benchmarking tem um papel importante não só para ajudar a medir a performance de uma empresa, como também para avaliar face aos concorrentes da empresa essa mesma performance, com o principal objectivo de criar vantagem competitiva. Uma das principais limitações do Benchmarking é o facto de esta prática ter por base a troca de informação, que tem por base princípios éticos como a confidencialidade.

O Índice de Benchmarking Português e a sua metodologia, deriva do United Kingdom Benchmarking Index, tendo por isso sido necessário adaptá-lo à realidade dos sectores industriais nacionais, tarefa executada pelo IAPMEI.

A metodologia do IBP é bastante simples, constituída por três momentos; inicialmente, são recolhidos dados na empresa, utilizando questionários pré-concebidos para cada área existente, sendo que são obrigatórios os questionários específicos para as áreas de Gestão, Financeira, Excelência e Marketing, e questionários opcionais para as áreas de Produção, Saúde e Segurança no Trabalho, Energia e Ambiente, Logística e Transporte.

Figura 5 – Questionário do IBP

02

DADOS DE GESTÃO - DEFINIÇÕES

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

- 1 Número de Clientes: corresponde ao número de clientes que realizaram encomendas à empresa durante o último ano.
- 2 Número de Encomendas Recibidas: corresponde ao número de encomendas recebidas no ano anterior. No caso de existirem vários cancelamentos ou encomendas em atraso, conta o número de facturas emitidas.
- 3 Número de Encomendas Entregues Fora de Prazo: corresponde ao número de encomendas cujas entregas foram no prazo indicado ao cliente.
- 4 Número de Reclamações de Clientes Registradas: corresponde ao número de reclamações registradas no último ano.
- 5 Valor das Encomendas Anuladas: corresponde ao valor das encomendas que foram objecto de reclamação.
- 6 Número de Encomendas Canceladas antes da Entrega: corresponde ao número de encomendas de produtos ou serviços que não respeitaram as especificações e que são canceladas antes da entrega ao cliente, durante o último ano.
- 7 Número de Encomendas Rejeitadas durante o Período de Garantia: corresponde ao número de encomendas de produtos ou serviços que não cumpriam as especificações e que são rejeitadas pelo cliente durante o período de garantia especificado.

INOVAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

- 8 Volume de Vendas dos Novos Produtos/Serviços: corresponde ao volume de negócios gerado a partir de novos produtos ou serviços lançados no ano anterior. Não inclui quaisquer alterações a produtos ou serviços já existentes.
- 9 Volume de Vendas dos Novos Segmentos de Mercado: corresponde ao volume de negócios gerado a partir de novos segmentos de mercado conquistados durante o ano anterior. Podem incluir, por exemplo, o envio numa nova área de actividade, ou na existência de aplicações novas para um produto ou serviço existente. Tem de ser uma área que tenha sido formalmente desenvolvida pela organização em resultado de uma decisão estratégica.
- 10 Volume de Vendas de Novos Mercados Geográficos: corresponde ao volume de negócios gerado a partir de novos áreas geográficas (território nacional e estrangeiro) durante o ano anterior. Tem de ser um mercado geográfico que tenha sido formalmente desenvolvido pela organização em resultado de uma decisão estratégica.
- 11 Número de Novos Clientes: corresponde ao número total de clientes que, durante o ano anterior, receberam encomendas pela primeira vez.

FORNecedores

- 12 Número de Fornecedores de Produtos/Serviços Proprietários: corresponde ao número anual de fornecedores de materiais directamente utilizados para fins de produção directa, ou de prestação de serviços, ao longo do ano anterior. Fornecedores de bens e serviços indirectos, p.ex., de material de escritório, estão excluídos.

04

DADOS DE GESTÃO

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

	Último Exercício	Comentários
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

INOVAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

8		
9		
10		
11		

FORNecedores

12		
13		
14		

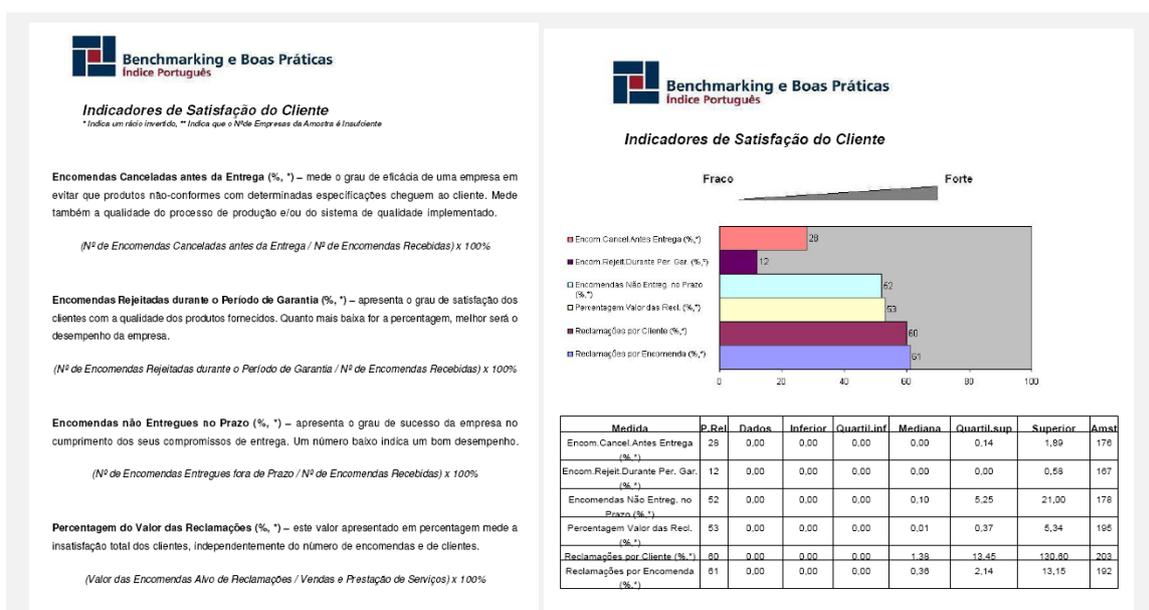
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		

Destes últimos, a empresa deve optar por um questionário relativo a uma área que seja mais importante ou significativa de análise para esta, ou seja, tendo em conta o negócio da empresa e as suas necessidades, é utilizado o questionário opcional que mais se adequa. No caso de uma empresa que tenha como áreas de negócio a construção civil, transportes (mercadorias e especiais) e aluguer de equipamento, uma opção seria o questionário “Segurança e Saúde no Trabalho”. Os questionários dos diferentes módulos apresentam uma estrutura semelhante, sendo muito explícitos no que diz respeito aos indicadores que avalia, pois o preenchimento de dados é precedido de uma definição do próprio indicador. Cada questionário possibilita também a escolha dos critérios aos quais a empresa pretende que seja comparada, ou seja, pode ser escolhida a área de actividade, a região ou país onde actua, e o número de trabalhadores da organização, para que esta seja comparada a outras empresas com critérios semelhantes a si.

O preenchimento desses questionários, é orientado pelo Consultor Nacional de Benchmarking (CNB) que acompanha a empresa, e que deve após o seu preenchimento, tratar os dados e inseri-los na plataforma, originando assim relatórios semelhantes ao seguinte.

Figura 6 – Relatório exemplo do IBP



Cada relatório proveniente do IBP, independentemente do módulo a que se refere (financeiro, gestão, ...) apresenta a mesma estrutura, tendo sempre uma introdução, que explica o porquê do relatório e o que se trata nele, os dados gerais da empresa, os resultados dos indicadores relativos ao módulo tratado, um glossário, que apresenta algumas definições e o apêndice que fornece alguns dados originais da empresa.

Os resultados dos indicadores são apresentados de duas formas: através de um gráfico e de uma tabela, como se observa na Figura 6.

Os relatórios apresentam diferentes conjuntos de indicadores, relacionados com o módulo analisado; o módulo de Gestão e Financeiro, são constituídos por cinco conjuntos de indicadores cada um: Satisfação do Cliente, Inovação de Produtos/Serviços, Fornecedores, Gestão dos Recursos Humanos e Satisfação dos Recursos Humanos, relativo ao módulo de Gestão, e indicadores de Rentabilidade, Gestão, Produtividade, Investimento e de Actividade, relativo ao módulo Financeiro. Cada um destes conjuntos é constituído por indicadores mais específicos relacionados com o próprio conjunto onde está integrado.

O módulo de Excelência refere-se a dimensões como a Liderança, Política e Estratégia, Parcerias e Recursos, Processos, e o módulo de Marketing a dimensões como a Estratégia, Marketing, Marcas e Promoções, Novos Produtos, Clientes, entre outras.

Também nos relatórios, antes de se apresentarem os subconjuntos de indicadores, são disponibilizadas para cada um deles uma definição, de forma a facilitar a análise de resultados por parte do CNB.

Assim que os relatórios resultantes da plataforma do IBP estão prontos, é necessária a elaboração de um Relatório de Oportunidades de Melhoria (ROM), que vai ser apresentado posteriormente à organização, tendo como objectivo informar o(s) seu(s) líder(es) da situação em que se encontra a empresa face às restantes do mesmo sector, e sugerir pontos de melhoria para a organização face aos resultados obtidos.

O IAPMEI através do Benchmarking e Boas Práticas, fornece uma sugestão de apresentação para o ROM, podendo no entanto cada CNB adaptá-la.

O ROM constitui assim uma análise mais simples e um resumo do relatório de Índice de Benchmarking e Boas Práticas, pois apenas vai utilizar a **posição relativa** da empresa para cada indicador, devendo no entanto ter-se sempre em conta os dados do relatório inicial produzido pela plataforma. O ROM não vai no entanto utilizar todos os indicadores disponibilizados pelo relatório de Benchmarking, pois alguns desses indicadores não serão classificados com um valor já que o IBP não tem dados sobre eles. Ainda assim esses indicadores não serão apagados do relatório, aparecendo na *Posição Relativa* “Nada a Dizer” (ND) em vez de um valor.

Figura 7 – Resultado da aplicação do IBP (posição relativa da empresa)

Medida	P.Rel	Dados	Inferior	Quartil.inf	Mediana	Quartil.sup	Superior	Amst
Encom.Cancel.Antes Entrega (% *)	28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	1,89	176
Encom.Rejeit.Durante Per. Gar (% *)	12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,58	167
Encomendas Não Entreg. no Prazo (% *)	52	0,00	0,00	0,00	0,10	5,25	21,00	178
Percentagem Valor das Recl. (% *)	53	0,00	0,00	0,00	0,01	0,37	5,34	195
Reclamações por Cliente (% *)	60	0,00	0,00	0,00	1,38	13,45	130,60	203
Reclamações por Encomenda (% *)	61	0,00	0,00	0,00	0,38	2,14	13,15	192

Os indicadores variam numa escala de 0 a 100, sendo que zero, significa um mau desempenho e cem, o melhor desempenho. Existem alguns indicadores, como o caso das Reclamações por Cliente, em que seria mais lógico que a um valor inferior correspondesse um melhor desempenho; contudo, para simplificar o raciocínio, este índice inverte automaticamente esses indicadores, para que ao maior valor, corresponda sempre o melhor desempenho. Quando os indicadores são invertidos, vêm acompanhados do símbolo “*”.

O ROM é dividido em cinco partes centrais:

- I. **Introdução**, onde é apresentada a empresa (história organizacional, posição no mercado, concorrentes, área de negócio, o que pretende para o futuro, os factores críticos de sucesso da empresa,...), ou seja, toda a informação que seja considerada relevante e que esteja disponível;

II. **Dados gerais da empresa** (semelhante ao relatório do IBP);

Figura 8 – ROM (Dados da Empresa)

2. Ficha Técnica

2.1 Dados da Empresa

Empresa	XXXXXXXX
Morada	Av. das Indústrias n.º 32, 6420-077 - Trancoso
Telefone	271 817 148
Fax	271 817 148
Nome contacto	
e:mail	

2.2 Perfil

Volume de negócios (€)	125.253,00€
N.º de Trabalhadores	5
Código CAE	16291
Descrição da Actividade	XXXXXXXX

2.3 Critérios de Benchmarking – IBP

Número de Trabalhadores	5
Volume de Negócios (€)	125.253,00€
Área de Actividade	Indústrias Transformadoras
Código CAE	16291
Código CAE Secundário	---
Região(ões)	Centro
Tipo de benchmarking	Financeiro – Gestão – Excelência – Produção – Marketing

III. **Resumo dos resultados por perspectivas do Balanced Scorecard**, ou seja, a apresentação dos vários indicadores avaliados em cada módulo tendo em conta quatro perspectivas, e os **resultados do modelo de Excelência de Negócio** (específico do IBP), os valores atribuídos a esses indicadores (posição relativa da empresa para cada indicador) e o respectivo comentário;

Figura 9 – ROM (Resumo dos Resultados – perspectiva dos clientes)

3.2. Perspectiva Clientes (Balanced Scorecard)

INDICADOR	CLASSIFICAÇÃO (BENCHMARK)	COMENTÁRIOS
	IBP	
A empresa está a gerir as relações com os clientes de forma eficiente?	Valor Médio das Encomendas Volume de Negócios/Encomendas Recebidas	
	Variação dos Clientes Percentagem de Novos Clientes	
	Reclamações por Cliente	
	Reclamações por encomenda	
	Cumprimento do prazo de entrega Encomendas não entregues no prazo	
	Percentagem de encomendas rejeitadas durante o período de garantia	
	Percentagem de encomendas canceladas antes da entrega	
	Percentagem do Valor das Reclamações	

Ponto Forte - considera-se ponto forte, quando a classificação de um indicador apresenta um resultado relativo superior ou igual a 75.
Ponto Fraco - considera-se ponto fraco, quando a classificação de um indicador apresenta um resultado relativo inferior ou igual a 25.
XXXX - Nome do indicador na plataforma IBP

É neste ponto que se elabora uma pequena avaliação do valor atribuído ao indicador; no caso do indicador Reclamações por Cliente apresentar, por exemplo, o valor 60*, poderia fazer-se a seguinte leitura “ a empresa X apresenta face à amostra um valor bastante elevado no que diz respeito ao indicador reclamações por cliente, espelhando uma significativa insatisfação sobre o produto/serviço por parte dos clientes. Deve ser por isso uma informação que deve ser tida em conta, com o objectivo de melhorar este resultado, e em consequência a relação com o cliente”. Esta seria uma de entre várias formas de avaliar este indicador. É importante perceber que esta avaliação não deve ser feita em separado dos outros indicadores, ou seja, a análise de qualquer indicador deve ter em conta o historial da empresa, as suas características e também os outros indicadores.

- IV. **Recomendações de oportunidade de melhoria** e o impacto destas tendo em conta quatro perspectivas (financeira, clientes, aprendizagem e crescimento e processos internos) do Balanced Scorecard; as recomendações feitas pelo CNB devem ter em conta não só os valores atribuídos aos indicadores, tal como a análise feita para estes, mas também a própria empresa e as suas necessidades, daí a importância de conhecer relativamente bem a organização. Por exemplo, uma das sugestões de melhoria passa pela Formalização da estratégia a m/l prazo da empresa; em geral nenhuma das empresas participantes do programa QIPME têm a sua estratégia formalizada, e por isso mesmo não têm objectivos concretos e claros definidos. Esta sugestão terá portanto como objectivo maximizar os resultados da empresa, e por isso terá um forte impacto nas quatro perspectivas tidas em conta.

Figura 10 – ROM (Recomendações de Oportunidades de Melhoria)

4. Recomendações de Oportunidades de Melhoria

Não se conhecendo com pormenor a realidade da Empresa e como tal correndo-se o risco de fazer uma análise não exacta dos resultados dos diversos indicadores, devemos mesmo assim sugerir alguns domínios para eventual implementação de acções de melhoria. A concepção e concretização destas acções deve ser precedida de uma aprofundada análise dos resultados e das nossas recomendações, eventuais causas e identificação de medidas a implementar, assim como as metas a atingir.

DOMÍNIO DE ACÇÕES DE MELHORIA	IMPACTO			
	PERSPECTIVA FINANCEIRA	PERSPECTIVA CLIENTES	PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

• - Contributo ligeiro para a melhoria do desempenho do respectivo grupo de indicadores
 •• - Contributo médio para a melhoria do desempenho do respectivo grupo de indicadores
 ••• - Contributo forte para a melhoria do desempenho do respectivo grupo de indicadores

V. **Análise final**, onde se descreve a situação actual da empresa face ao resumo dos resultados, aliando também as recomendações de oportunidade de melhoria sugeridas numa primeira análise.

Após a realização do Benchmarking e a aplicação da metodologia do IBP, conseguiram-se identificar vários casos de sucesso, tanto no sector dos serviços, como no sector da indústria ou comércio. Alguns exemplos desse sucesso são a Cruzinox, a Muroplás, a Quinta do Bucheiro (todas pertencentes ao sector da indústria), a Ibergás (sector do comércio) e Cannon Hygiene (sector dos serviços). Estes e outros casos de sucesso espelham a importância e o contributo do programa QIPME para as empresas nacionais participantes.

4 - Descrição das Tarefas Desenvolvidas

As tarefas que desenvolvi, tendo em conta a área de negócio da consultoria da Lopes Garcia Consultores, teve por base um programa de formação-acção, o **QIPME Centro**, lançado pelo Conselho Empresarial do Centro, sendo uma das entidades escolhidas para o orientar e fiscalizar a Associação Empresarial do Nordeste da Beira (AENEBeira). Esta entidade, foi seleccionada para promover e desenvolver o programa QIPME Centro no Distrito da Guarda, através da selecção de cerca de 25 empresas da região, cuja participação é totalmente gratuita.

O programa é co-financiado pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), tendo como principais objectivos nomeadamente, promover o desenvolvimento das micro/pequenas/médias empresas nacionais, desenvolver as competências e formar os colaboradores dessas empresas, promover a inovação (ao nível da gestão), aumentar a competitividade empresarial, entre outros.

As tarefas desenvolvidas por mim durante o estágio incidiram em quatro áreas:

1. Benchmarking
2. Balanço de Competências Organizacional
3. Dossier da Qualidade
4. Outras tarefas

4.1 - Breve apresentação do Programa QIPME



O **Programa QIPME Centro** está enquadrado no Eixo de Intervenção *Gestão e Aperfeiçoamento Profissional* do POPH, nomeadamente na tipologia 3.1.1 “ Programa de Formação – Acção para PME”, sendo constituído por cinco momentos distintos:

1. **Imersão no Programa** – Este primeiro momento pretende integrar, clarificar, motivar e informar os dirigentes das empresas seleccionadas, sobre as fases do programa QIPME, através de uma sessão de formação. Nesta sessão é apresentado o planeamento da intervenção tal como a sua calendarização.

2. **Fase I - Diagnóstico Organizacional** – fase constituída por duas componentes (Formação e Consultoria):

- a. **Formação** – Seminário de Diagnóstico Organizacional, dirigido aos líderes das empresas, de forma a dar a conhecer os instrumentos utilizados na consultoria, tendo como objectivo conseguir uma maior facilidade ao acesso de dados.
- b. **Consultoria** – Aplicação de instrumentos, nomeadamente de uma ferramenta de **Benchmarking**, elaboração do **Balanço de Competências Organizacional (BCO)**, a concepção de um **Plano de Acção** e encaminhamento dos adultos para os CNO's

3. **Fase II – Implementação dos Planos de acção e execução dos Planos de Formação e de Consultoria**

- a. **Formação** – realização de Seminários destinados aos líderes das empresas nas áreas de Gestão Estratégica, Inovação, Comercial e Marketing e de Recursos Humanos.

b. Consultoria – Implementação das melhorias definidas no Plano de Acção, correspondendo a uma intervenção de duração total de 80horas/empresa.

4. Fase III – **Avaliação e Redefinição dos Planos de Acção** – Nesta fase, existe apenas uma componente de consultoria que tem como objectivo avaliar o impacto da execução das acções em cada empresa, com uma duração de 20Horas/empresa, sendo novamente aplicado o Benchmarking e definidas as linhas de acção gerais para o período pós-intervenção.

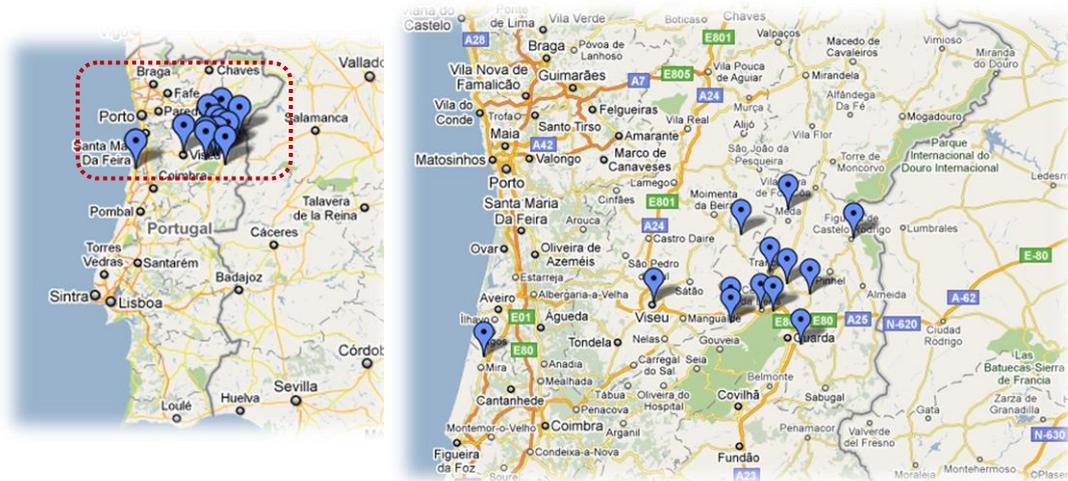
5. **Encerramento** – Este programa termina com uma sessão de encerramento, que não corresponde a formação, com duração de 8horas/empresa, destinada ao seu representante, onde se pretende retirar algumas conclusões sobre o programa QIPME, seguida de uma avaliação da empresa e análise prospectiva.

Figura 11 – Plano de actuação do programa QIPME

FASES QIPME_centro	Componente Consultoria			Componente Formação			
	Actividades	Objectivos	Duração (Horas)	Formação de Empresários e Dirigentes	Duração (Horas)	Formação Colaboradores	Duração (Horas)
Imersão no programa				Seminário de Imersão	8		
I - Diagnóstico Organizacional	Benchmarking	Avaliar o posicionamento	30	Seminário de Diagnóstico	12		
	Balanço competências organizacional	Definir necessidades de competências internas e respectivos planos de formação	20				
	Encaminhamento CNO	Encaminhar trabalhadores sem habilitações para os CNO					
	Elaboração Plano de Acção	Definir medidas de acção	20				
II - Implementação do Plano de Acção e execução dos Planos de formação e consultoria	Consultoria especializada para resolução dos problemas detectados na fase de diagnóstico, introdução de novos métodos de gestão, envolvendo todas as áreas funcionais da empresa		80	Seminários Temáticos <i>Gestão Estratégica</i> <i>Gestão da Inovação</i> <i>Gestão Comercial e Marketing</i> <i>Gestão de Recursos Humanos</i>	12 12 12 12	Plano de formação (formação modular- Catálogo) dirigidos a outros colaboradores das empresas, com baixas qualificações, com vista ao aumento das suas competências facilitadoras da implementação das medidas de melhoria interna definidas no Plano de acção. Estas acções poderão conduzir a processos RVCC	50
III - Avaliação e redefinição dos Planos de acção	Benchmarking	Avaliação do impacto do Plano de Acção no final do Programa	20				
Encerramento				Seminário de Encerramento	8		
Total de horas/empresa			170		68		50
Volume de horas para 25 empresas			4.250		1.700	média de 5 trabalhadores/ empresa	6.250

As empresas participantes no programa QIPME têm diferentes áreas de negócio, que vão desde as actividades de contabilidade, auditoria e contabilidade fiscal, à fabricação de artigos de granito e de rochas. Situam-se todas em localidades no Centro/Norte de Portugal, como se observa pelo mapa da Figura 8.

Figura 12 – Localização das empresas participantes no programa QIPME



Todas as empresas participantes são de pequena dimensão, sendo que seis das vinte e cinco empresas, se dedicam à Fabricação de artigos de mármore e de rochas similares (como se observa no quadro 3), e outras seis a actividades de contabilidade e auditoria, consultoria fiscal e de Transportes rodoviários de mercadorias, (três para cada uma respectivamente). Assim, é de referir que cerca de 50% das empresas participantes do programa têm como área de negócio as três últimas actividades referidas, tendo em conta que no total existem cerca de 13 áreas de negócio. É também de salientar que estas 12 empresas estão localizadas em Trancoso, Sernancelhe e Castelo Rodrigo.

Quadro 3 - Áreas de Negócio das empresas participantes no QIPME

Área de Negócio	Nº Empresas
Actividades de contabilidade e auditoria, consultoria fiscal	3
Artes gráficas/agência de publicidade	2
Construção de estradas e pistas de aeroportos	1
Exploração florestal	1
Fabricação de artigos de mármore e de rochas similares	6
Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins	1
Fabricação de portas, janelas e elementos similares em metal	2
Fabricação de produtos à base de carne	1
Fabricante de produtos químicos	1
Indústrias do leite e derivados	1
Produção de vinhos comuns e licorosos	2
Transportes rodoviários de mercadorias	3
Tratamento e revestimento de metais	1
Total	25

O balanço final deste programa ainda não foi feito, no entanto, à semelhança da edição anterior, espera-se que seja positivo, não só para os participantes (pela experiência e mais valias retiradas do programa) como também para as empresas, que tiveram a possibilidade de explorar e melhorar as suas competências e tornarem-se mais competitivas.

4.2 - Tarefas Desenvolvidas

No âmbito do programa QIPME, a minha participação centra-se essencialmente no momento 2. “Fase I - **Diagnóstico Organizacional**”, nomeadamente na área da consultoria, através da elaboração dos relatórios finais (relatórios de oportunidades de melhoria) referentes à aplicação da ferramenta de Benchmarking, na realização de questionários/inquéritos no âmbito do BCO, e no apoio e utilização da plataforma existente do BCO para a elaboração do Plano de Acção a implementar na empresa. Também me coube a tarefa, ainda dentro deste programa, da elaboração de Dossiers da Qualidade para empresas que adoptaram umas das sugestões de melhoria ou medida a implementar.

4.2.1 Benchmarking

Benchmarking é um processo de pesquisa que possibilita às organizações realizar comparações de processos, produtos, serviços e práticas, empresa-a-empresa, para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou de vantagem competitiva.

O Índice de Benchmarking Português (IBP), foi desenvolvido, promovido e é disponibilizado pelo IAPMEI, constituindo uma ferramenta de avaliação de desempenho das organizações que segue a metodologia mais apropriada para identificar as melhores práticas. Esta é a ferramenta utilizada no programa **QIPME**, no momento “2. Fase I - **Diagnóstico Organizacional**”.

O processo de aplicação desta ferramenta decorre em 3 momentos (recolha de informação na empresa, inserção de dados na plataforma que gera o relatório inicial

de Benchmarking e a realização do Relatório de Oportunidades de Melhoria), sendo que a minha participação incidu num desses momentos, nomeadamente na execução do ROM. Para a realização do ROM, foi fundamental o contacto com as empresas, pois tive de elaborar uma breve apresentação sobre cada uma delas, pela importância que o histórico organizacional constitui na avaliação dos vários indicadores provenientes do Índice de Benchmarking e na avaliação das necessidades organizacionais.

De facto, tive necessidade de me deslocar a várias empresas, localizadas grande parte delas na cidade de Trancoso, nomeadamente a *Marcelo Pimenta* (pequena empresa com áreas de negócio como a publicidade, artes gráficas e molduras), a *ContaInformação* e a *3C-Centro de Contabilidade e Comércio* (ambas com actuação na área da Contabilidade), a *Granitos Santos e Capelão* (empresa familiar no ramo da produção de artigos em pedra mármore e argila). Também tive contacto com empresas situadas noutras localidades, como a *José Augusto Pires Morgado e Filhos* sediada em Celorico da Beira, a *Lacabeiras – Lacagem de Alumínios*, localizada na zona industrial de Fornos de Algodres e a *Transportes Rodoviários de Mercadorias Melo da Silva* situada em Vila Franca da Serra (Gouveia).

Através das visitas e contacto com donos, gestores, responsáveis e colaboradores das empresas, consegui conhece-las melhor, o que me facilitou e possibilitou a realização das tarefas que me foram propostas pela empresa.

Inicialmente, acompanhei apenas a minha orientadora nas visitas às organizações participantes do programa, sendo sempre contextualizada em cada uma delas, de forma a perceber o porquê da visita e qual seria o passo seguinte.

4.2.2 Balanço de Competências Organizacional

A tarefa relacionada com o BCO depende em parte da realização prévia do ROM (logo também do processo de Benchmarking), pois as acções de melhoria sugeridas pelo consultor serão utilizadas na plataforma, sendo também precedido da realização dos questionários/inquéritos individuais aos colaboradores das empresas, de forma a conhecê-los melhor tal como as necessidades da organização aos seus olhos. Este inquérito, que é semelhante ao apresentado no **anexo 1**, constitui uma das minhas

tarefas, na qual tive de conversar com vários colaboradores, tendo sido um desafio pessoal, devido principalmente à dificuldade destes em conseguirem-se expressar, e de manter um diálogo sobre a organização.

A Plataforma do BCO, consiste pois numa plataforma que é constituída por um número concreto de passos, que deve ser tido em conta, para que o resultado final seja o mais consistente possível, como se deve observar pelo **anexo 2**. Coube-me a mim, a realização de cada passo (do 1 ao 7) tal como as três validações do campo “Balanço de Competências Organizacional” na plataforma, daí a importância de conhecer as empresas.

A cada empresa correspondia uma diferente plataforma, associada a uma palavra-chave, sendo que por isso, efectuei estes passos repetidamente, tendo em atenção naturalmente a empresa a que se referia.

Todos os passos e campos anteriores ao passo 3 constituem apenas a identificação da empresa, tal como a identificação dos módulos.

No **passo 3 (anexo 3)**, analisei cada item referente aos módulos avaliados e atribuí-lhe um nível de competência (elevada/média/irrelevante) baseando-me exactamente nas características e funcionamento da empresa.

No **passo 4.1 e 4.2 (anexo 4)**, tendo em conta o definido anteriormente, exemplifiquei com o máximo de rigor para cada item, as práticas exercidas pela empresa, atribuindo-lhe um grau de formalização (Acontece raramente ou nunca; Acontece e o procedimento é informal; Acontece e o procedimento está suportado por normas gerais; Acontece e o procedimento está suportado por normas específicas; Acontece e o procedimento está suportado por normas específicas e é documentado) para o **passo 4.1**, e um grau de prioridade (que vai de muito baixo a muito elevado) que pretende definir quais as práticas que devem ser intensificadas face às necessidades organizacionais para o **passo 4.2**.

É de notar que no **passo 4.1** são tidas em conta as competências identificadas com nível “elevado”, e no **passo 4.2** as competências com nível “médio”.

No **passo 5 (anexo 5)**, atribuo às práticas identificadas com os níveis médios e com grau de prioridade muito elevado, elevado ou médio, o tipo de “saber predominante”

(saber, saber-fazer ou saber-ser), com a finalidade de começar a definir quais as práticas e conhecimentos que devem ser desenvolvidos.

Os três pontos de validação permitiram-me observar e validar a coerência que deve existir entre os domínios de melhoria presentes no ROM e as práticas a desenvolver identificadas no **passo 5**.

No **passo 6 (anexo 6)**, defino concretamente como as práticas devem ser desenvolvidas tendo em conta os saberes atribuídos no **passo 5**, ou seja, qual deve ser a atitude ou acção que a organização deve ter; no caso do tipo de saber predominante “saber-ser”, é apresentada uma lista com sete áreas, em que tive de escolher para cada uma, um dos cinco níveis de opção.

No **passo 7 (anexo 7)**, tive de afectar/alocar cada colaborador, gestor/líder da empresa, conforme a sua importância ou participação, à prática que deve ser desenvolvida e que foi definida no **passo 6**.

Estes passos do Balanço de Competências Organizacional, serviram fundamentalmente para identificar as necessidades da organização e dos seus colaboradores, sendo por isso um ponto de partida para a elaboração do plano de acção e para o encaminhamento dos profissionais para os Centros de Novas Oportunidades.

Depois destes passos, foi realizado pelo consultor sénior da LPG os passos referentes ao plano de acção (anexo 2), tendo apenas acompanhado esta tarefa.

4.2.3 Dossier da Qualidade

Ainda no âmbito do programa QIPME, uma das medidas propostas no relatório das oportunidades de melhorias seria a implementação de sistemas de qualidade; neste sentido, foi-me me pedido, a criação de dossiers de qualidade para cada empresa onde tivesse sido feita essa proposta. O meu contributo, consistiu principalmente na alteração do layout do conteúdo de cada dossier (tendo em conta cada empresa e o seu logótipo), e a adaptação de alguns procedimentos, modelos ou instruções de trabalho face à empresa e ao serviço prestado por ela. Todos os dossiers de qualidade elaborados por mim tiveram por base o sistema de qualidade da Lopes Garcia

Consultores, nomeadamente, procedimentos, instruções de trabalho e modelos. É de notar que antes da realização desta tarefa, recebi uma explicação intensiva mas simples sobre o sistema de qualidade.

4.2.4 Outras tarefas

Para além das tarefas associadas ao programa QIPME, colaborei noutras tarefas sempre que era solicitada, como por exemplo na realização de conciliações bancárias através da verificação do extracto do banco simultaneamente ao extracto da empresa; também apoiei o contabilista da empresa, na construção de um documento em Excel em que criei páginas mensais onde inseria dados sobre os formadores externos que tivessem realizado formação nesse mês (neste caso coube-me a verificação dos recibos verdes de cada formador e a inserção do nome, número de recibo e do valor com ou sem IVA deste); participei ainda num projecto de elaboração de candidaturas para cursos EFA, na medida em que elaborei, com base num relatório pré-defenido, várias propostas de cursos tendo em conta a associação ou organização destinatária;

Apesar de não trabalhar directamente com o software Primavera, este foi-me apresentado e explicado sucintamente.

5 - Conclusão

A medição de performance das organizações é um tema muito actual. Desde que se tornou objecto de estudo, é um assunto de considerável relevância, tendo o seu processo de evolução, acompanhado a evolução organizacional e tecnológica. Apesar disso, há uma referência, entre várias que foram formuladas, que se mantém como uma influência nos actuais sistemas de medição de performance e que continua a ser divulgada e ensinada entre académicos: o Balanced Scorecard. O IBP e o BCO não são excepção, contendo as quatro perspectivas dessa ferramenta, na análise desenvolvida por eles.

Naturalmente que a medição de performance de uma organização necessita de uma metodologia consistente (como se comprova com a exposição teórica vista sobre este tema), metodologia essa que deve ser seguida para se obter um resultado coerente. Contudo verifiquei que durante o programa QIPME, e nomeadamente no BCO e nos passos que devem ser realizados até se elaborar o Plano de Acção para a empresa, que este processo nem sempre foi cumprido de forma rigorosa. O Plano de Acção, foi totalmente elaborado pelo Consultor Nacional de Benchmarking da empresa Lopes Garcia Consultores, sem este previamente ter observado ou ter tido conhecimento dos passos anteriores (que em termos teóricos seriam fundamentais); de facto aqui podem-se ter dois pontos de vista: em primeiro lugar, os passos realizados por mim (e como o BCO está architectado) são consideravelmente desadequados face às dimensões e características das empresas, às quais o programa se dirigia; e por isso mesmo, o CNB, pela sua experiência e conhecimento profundo das empresas, conseguiu, sem elaborar esses passos, chegar a um plano de acção, que ia de encontro às necessidades das empresas; em segundo lugar, durante a realização dos passos do BCO, foram-me por algumas vezes dadas determinadas indicações, como por exemplo a “eliminação” de critérios, ou seja, no passo 3, quando devia atribuir níveis de competências aos itens de cada módulo, o nível “baixo” não era considerado, o que revela pouco rigor já que, para a maior parte dos itens, seria esse o nível a ser escolhido.

Um claro exemplo da desadequação já referida, pode ser o módulo existente de Excelência. Sendo as empresas participantes deste programa, de pequena/média

dimensão, fará algum sentido a existência de indicadores referentes a esta área (?), ou existirá este módulo para alertar estas (pequenas/médias) empresas, da importância que a gestão, a liderança e a definição de uma estratégia tem, no desempenho de uma organização, e a importância da satisfação dos clientes e dos colaboradores para a melhoria dos seus resultados.

Verifiquei também, que na maior parte das empresas, os seus líderes não valorizavam devidamente o programa QIPME, ou a mais-valia que este poderia constituir para o desenvolvimento da empresa, sendo por isso pouco receptivos. Confirma-se assim em termos práticos, o constatado para as pequenas/médias em empresas na abordagem teórica; a cultura organizacional, a vontade de melhorar e a liderança, são factores que restringem o sucesso na medição de performance das organizações e a implementação de medidas de melhoria. Apesar de participarem no programa QIPME, algumas empresas mostraram-se pouco disponíveis para fornecer informação, para receberem os consultores e até mesmo para implementarem algumas acções que melhorariam o seu desempenho, não dando por isso a devida importância ao trabalho desenvolvido pelos CNB.

Para além da aproximação à realidade profissional, este estágio pretendeu e possibilitou o acesso mais profundo a uma área da consultoria, a retenção de conhecimentos nessa e noutras áreas, incutiu responsabilização profissional, ou seja, a noção de responsabilidade pela realização de um trabalho. Considero o estágio uma mais-valia, na medida que me proporcionou deslocações a vários lugares até então desconhecidos, permitiu-me conhecer e ter contacto com novas pessoas e com realidades bastante diferentes. Constituiu um grande desafio, principalmente o momento da realização de inquéritos no âmbito do BCO, pois foi a altura que mais próxima estive das pessoas com quem contactei fora da empresa, tendo-me deparado com algumas situações mais sensíveis.

A percepção e dinâmica entre o conhecimento adquirido na faculdade e o trabalho na empresa, também constituem um importante objectivo do estágio. De facto, apesar da minha noção da vida profissional ser consideravelmente diferente, as bases teóricas adquiridas nas cadeiras durante, não só na Licenciatura de Gestão mas também no Mestrado, mostraram-se indispensáveis.

Bibliografia

BCO - QIPME. (01 de 2010). Obtido de <http://www.bco-qipme.com.pt/>

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., et al. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management* , 784-801.

Garengo, P., & Bititci, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management* , 27, 802-825.

Gomes, C. F. (2005). A avaliação de performance nas empresas portuguesas. In C. F. Gomes, *Triângulo da Eficácia* (pp. 23-63). Porto: Vida Económica.

Gomes, F. C., & Yasin, M. M. (2010). Performance Management in Service Operational Settings: A Selective Literature Examination. *Benchmarking - An International Journal* .

Gomes, P. S., Mendes, S. M., & Carvalho, J. B. (2007). Use of Performance Measurement in the Public Sector: the case oh the police service. *11th Biennial CIGAR Conference*. coimbra.

IAPMEI. (s.d.). *Benchmarking e Boas Práticas*. Obtido em 2010, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkindex.php>

Jarrar, Y., & Schiuma, G. (2007). Measuring performance in the public sector: challenges and trends. *Measuring Business Excellence* , 11, 4-8.

Neely, A. (2002). *Avaliação do Desempenho das Empresas - Porquê, o quê e como*. Lisboa: Editorial Caminho, SA.

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times/Prentice Hall.

Nudurupati, S. S., & Bititci, U. S. (2005). Implementation and Impact of IT-supported performance measurement systems. *Production Planning & Control* , 16 (2), 152-162.

ANEXOS

Anexo 1 – Inquérito aos Colaboradores no âmbito do BCO

AENE beira 

Inquérito aos Colaboradores no âmbito do BCO- QIPME Empresa:

Nome:	Data de Nascimento:
Habilitações:	Antiguidade na Empresa:
Departamento:	Cargo:

Breve Historial:

Principais Competências:

Descrição das Funções que exerce:

Pontos Fracos no exercício da sua Função

Frente



AENE beira 

Pontos Fortes no exercício da sua Função

Oportunidades de Melhoria Pessoais

Oportunidades de Melhoria da Organização

Verso

Anexo 2 – Layout da Plataforma do BCO

Índice

Elementos de identificação

Seleccionar Elementos de identificação

BALANÇO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAL

Passo 1 Seleção do módulo opcional

Passo 2 Processo de recolha dos dados

Passo 3 Nível de desenvolvimento de capacidades mobilizáveis para resposta aos desafios organizacionais

Passo 4.1 Ilustração de práticas por nível de desenvolvimento de competências **ELEVADO** e respectivo grau formalização

Passo 4.2 Ilustração de práticas por nível de desenvolvimento de competências **MÉDIO** e estabelecimento de prioridades

Passo 4.3 Ilustração de práticas por nível de desenvolvimento de competências **BAIXO** e estabelecimento de prioridades

Passo 5 Tipo de saber predominante para as práticas assinaladas com nível de desenvolvimento **MUITO ELEVADO, ELEVADO e MÉDIO** (prioridades 1, 2 e 3)

Validação 1 Listagem dos domínios de Acções de Melhoria (ROM)

Validação 1 Relação entre as práticas a desenvolver prioritariamente e os Domínios de Acções de Melhoria (ROM)

Validação 1 Validação da relação entre as práticas a desenvolver prioritariamente e os Domínios de Acções de Melhoria (ROM)

Validação 2 Relação entre as práticas a desenvolver prioritariamente e as medidas do Plano de Acção

Validação 2 Validação da relação entre as práticas a desenvolver prioritariamente e as medidas do Plano de Acção

Passo 6 Saberes específicos para as práticas com nível de desenvolvimento **MUITO ELEVADO, ELEVADO e MÉDIO** (prioridades 1, 2 e 3)

Passo 7 Afectação dos profissionais aos saberes específicos, respectivos qualificações e áreas funcionais/departamentos a que pertencem

RELATÓRIOS E FORMULÁRIOS

Relatório Global Relatório global

Relatórios de análise:

Relatório 1 Relação entre as práticas a desenvolver prioritariamente e os Domínios de Acções de Melhoria (ROM)

Relatório 2 Práticas, e respectivos graus de formalização, associadas às competências com nível de desenvolvimento elevado

Relatório 3 Saberes associados ao desenvolvimento de práticas (com prioridade de grau 1, 2 e 3) relacionadas com competências de nível de desenvolvimento médio e baixo

Relatório 4 Afectação dos profissionais aos saberes específicos, respectivos níveis habilitacionais e áreas funcionais/departamentos que pertencem

PLANO DE ACÇÃO

PA-Passo 1 Listagem e classificação dos objectivos

PA-Passo 2 Listagem das medidas a executar

PA-Passo 3 Distribuição das medidas de acção a executar por objectivo estratégico

PA-Passo 4 Calendarização, resultados e custos para a execução das medidas do plano de acção

Relatório Relatório

Anexo 3 – Passo 3 da Plataforma do BCO

Passo 3 - Nível de desenvolvimento de capacidades mobilizáveis para resposta aos desafios organizacionais

Cada módulo compreende um conjunto de dimensões de análise. Cada dimensão contempla uma lista de competências para as quais se pede que avalie o nível de desenvolvimento alcançado. As listas que se apresentem devem ser entendidas como um conjunto de competências consideradas importantes na apreciação de cada dimensão. Se entender que nenhuma das competências é relevante para o caso específico da empresa em estudo deve assinalar "COMPETÊNCIA NÃO RELEVANTE". Poderá, se assim o entender, assinalar todas as competências sugeridas como não relevantes. Todas as competências consideradas não relevantes não serão mais utilizadas. Tem a liberdade de formular as competências que achar mais adequadas. Para o efeito utilize os campos disponíveis.

Todos os itens estão assinalados, por defeito, em Competência Baixa. Verifique se preencheu todos os itens e se, em cada item, assinalou devidamente a resposta que pretendia. Tome em consideração o facto de os itens propostos serem avaliados, por defeito, em Competência Baixa.

Competência não relevante

competência que a empresa não possui, nem pensa vir a adquirir em função da sua opção estratégica.

Competência baixa

competência inexistente ou pouco desenvolvida na empresa, mas que a empresa necessita desenvolver.

Competência média

competência com nível de desenvolvimento médio.

Competência elevada

competência que a empresa domina e utiliza frequentemente.

COMPETÊNCIAS Capacidades mobilizáveis na acção para:	Nível de desenvolvimento			
	Competência elevada	Competência média	Competência baixa	Competência não relevante

Módulo: Excelência

Liderança				
Definir quais os estilos de liderança predominantes e mais utilizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliar o nível de envolvimento que os líderes mantêm com clientes, fornecedores, parceiros e outros actores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar os mecanismos pelos quais os líderes motivam e reconhecem as suas equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégia				
Implementar uma metodologia de definição de objectivos estratégicos na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliar a consecução dos objectivos e dos planos definidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicar e partilhar os objectivos com a estrutura e avaliar implementação dos planos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

(...)

Anexo 4 – Passo 4.1 e 4.2 da Plataforma do BCO

Passo 4.1 - Ilustração de práticas por nível de desenvolvimento de competências **elevado e respectivo grau formalização**

No quadro abaixo encontrará reunidas as competências que assinalou com um **nível de desenvolvimento ELEVADO**. Para cada competência deverá identificar as práticas que são usuais na empresa e o respectivo grau de formalização. A formulação destas práticas é essencial para o desenvolvimento e a qualidade do exercício de BCO. A sua formulação deverá ser concreta e específica; formulações genéricas e não ajustadas à realidade organizacional conduzirão a resultados inócuos ou mesmo a soluções erróneas.

COMPETÊNCIAS	Exemplifique com práticas usuais demonstrativas. <i>P.f. Seja concreto e específico</i>	Grau de formalização
--------------	--	----------------------

Excelência

Liderança

Avaliar o nível de envolvimento que os líderes mantêm com clientes, fornecedores, parceiros e outros actores	<input type="text"/>	Grau de formalização <input type="text"/>
	<input type="text"/>	Grau de formalização <input type="text"/>
	<input type="text"/>	Grau de formalização <input type="text"/>

(...)

Passo 4.2 - Ilustração de práticas por nível de desenvolvimento de competências **médio e respectivo grau formalização**

No quadro abaixo encontrará reunidas as competências que assinalou com um **nível de desenvolvimento MÉDIO**. Para cada competência deverá identificar as práticas que são usuais na empresa e, de entre essas, quais as que merecem ser intensificadas face às necessidades organizacionais. A seguir atribua o grau de prioridade de cada competência a intensificar. Continuamos a chamar a atenção de que a formulação destas práticas é essencial para o desenvolvimento e à qualidade do exercício de BCO. A sua formulação deverá ser concreta e específica; formulações genéricas e não ajustadas à realidade organizacional conduzirão a resultados inócuos ou mesmo a soluções erróneas.

COMPETÊNCIAS Nível de desenvolvimento MÉDIO	Exemplifique com práticas usuais demonstrativas <i>P.f. Seja concreto e específico</i>	Selecione as práticas a intensificar e determine o grau de prioridade para cada uma
---	---	---

Excelência

Liderança

Identificar os mecanismos pelos quais os líderes motivam e reconhecem as suas equipas	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Grau de prioridade <input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Grau de prioridade <input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Grau de prioridade <input type="text"/>

(...)

Anexo 5 – Passo 5 da Plataforma do BCO

Passo 5 – Tipo de saber predominante para as práticas associadas a níveis de desenvolvimento de competências MÉDIO E BAIXO (prioridades 1, 2 e 3)

A lista que se encontra em baixo reúne as práticas anteriormente identificadas associadas a níveis de desenvolvimento de competências MÉDIO E BAIXO e com graus de prioridade 1-muito elevado, 2-elevado e 3-médio.

Nos passos 4.1, 4.2, 4.3, associaram-se às competências com nível de desenvolvimento elevado, médio e baixo as práticas que já existem, que se pretendem consolidar ou que se pretendem desenvolver porque ainda não existem.

Em concreto, no passo 4.1 referiram-se as práticas que são usuais e estão já implantadas.

No passo 4.2 referiram-se as práticas já existentes associadas a competências "instaladas" de nível médio. Nestas circunstâncias, duas situações foram previstas: (1) as práticas satisfazem as necessidades e exigências ou (2) as práticas, apesar de satisfatórias, precisam de ser intensificadas. Das que é necessário intensificar foi determinado o grau de prioridade.

No passo 4.3 referiram-se as práticas que não existem (ou com existência "ténue") e que se pretendem desenvolver. Destas assinalou-se o grau de prioridade. (Aqui não foi necessário referir as que são a intensificar porque parte-se do princípio que são todas importantes, bastando somente definir prioridades).

Em resumo, neste Passo 5 reúnem-se todas as práticas associadas às competências com nível de desenvolvimento médio e baixo e, de entre estas, aquelas que são assinaladas com os graus de prioridade 1, 2 e 3. Toda a informação associada às competências com nível de desenvolvimento elevado a partir daqui não é mais utilizada.

Este procedimento serve para filtrar as práticas mais críticas. E para elas que se devem identificar os saberes específicos necessários (sendo estes a matéria-prima para o desenho dos cursos).

Saber
 Domínio cognitivo – processos intelectuais, da aquisição de conhecimento e de informação, da compreensão, análise e resolução de problemas. Estamos a falar do plano cognitivo quando falamos em actividades como identificar, classificar, explicar, etc.

Saber-fazer
 Domínio psicomotor – processos sensorio-motores, com competências associadas a actividades motoras. A aprendizagem faz-se por modelagem/treino/repetição e tem como objectivo final criar automatismos. Actividades como construir, fazer, manipular, por exemplo, inscrevem-se neste domínio.

Saber-ser
 Domínio afectivo – processos relacionados com atitudes pessoais, valores, emoções e sentimentos. Enquadram-se neste domínio as competências sociais, associadas à relação com o outro e com o contexto. Enquadram-se neste domínio, a capacidade de interiorizar valores e convicções, decidir, criticar, responder, avaliar ou medir.

Práticas identificadas	Tipo de saber predominante
	Saberes-ser
	Saberes-ser
	Saberes
	Saberes
	Saberes-ser
	Saberes-ser

Anexo 6 – Passo 6 da Plataforma do BCO

Práticas identificadas	Tipo de saberes predominantes	Explicite os saberes específicos a desenvolver
113 Comunicação dos Objectivos definidos para a empresa e responsabilização dos colaboradores no atingir desses objectivos	Saberes	<input type="text" value="Motivar os colaboradores e envolve-los na vida da empresa"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
122 Inexistência de estratégia formalizada	Saberes	<input type="text" value="Elaboração/Formalização da Estratégia a m/l prazo da empresa"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
123 Não estão definidos objectivos e estratégia formalmente	Saberes	<input type="text" value="Controlo/Avaliação da implementação da estratégia definida"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
131 Não há instrumentos de avaliação, mas é conhecida informalmente	Saberes-ser	<p>Trabalho em Equipa</p> <input type="text" value="Nível 5 - Promover o alinhamento dos objectivos da equipa/grupo com os da empresa/departamento"/> <p>Orientação para Resultados</p> <input type="text" value="Nível 2 - Analisar tarefas e processos de forma a decidir sobre quais os que devem ser eliminados permitindo ultrapassar obstáculos"/> <p>Serviço ao Cliente (interno e externo)</p> <input type="text" value="Nível 2 - Avaliar e responder às necessidades dos clientes"/> <p>Ética e Valores</p> <input type="text" value="Nível 2 - Promover os valores da organização interna e externamente"/> <p>Resolução de Problemas</p> <input type="text" value="Nível 2 - Avaliar diferentes perspectivas para solucionar problemas imprevistos de forma a actuar em conformidade com os objectivos de desempenho"/> <p>Comunicação</p> <input type="text" value="Nível 3 - Recolher e organizar informação útil que complemente necessidades de trabalho"/> <p>Avaliação e Gestão do Risco</p> <input type="text" value="Nível 2 - Avaliar e analisar os benefícios potenciais e as consequências do risco"/>

Anexo 7 – Passo 7 da Plataforma do BCO

Práticas identificadas	Tipo de saber predominante	Saberes a desenvolver explicitados	Profissionais envolvidos	Nível de escolaridade	Áreas funcionais ou departamentos
11.9. Comunicação dos Objectivos definidos para a empresa e responsabilização dos colaboradores no atingir desses objectivos	Saberes	Motivar os colaboradores e envolvê-los na vida da empresa	1	doze anos de escolaridade	Sócio-Gerente
			2	nove anos de escolaridade	Acabador
			3	nove anos de escolaridade	Contador
			4	Selecione o nível de escolaridade	
			5	Selecione o nível de escolaridade	
			6	Selecione o nível de escolaridade	
			7	Selecione o nível de escolaridade	
			8	Selecione o nível de escolaridade	
			9	Selecione o nível de escolaridade	
			10	Selecione o nível de escolaridade	