



Fábio Correia

Proposta de um Modelo de Excelência
Organizacional para Pequenas e Médias
Empresas

Universidade do Minho
Escola de Engenharia





Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Fábio Daniel Vieira Correia

**Proposta de um Modelo de Excelência
Organizacional para Pequenas e Médias
Empresas**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Engenharia e Gestão da Qualidade

Trabalho efetuado sob a orientação do(s)

Professor Doutor Paulo Alexandre da Costa Araújo
Sampaio

Professora Ana Cristina de Sousa Marques Fernandes

Outubro de 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho.



Atribuição
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de mestrado é uma longa viagem, que inclui uma trajetória pautada por inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e muitos percalços pelo caminho. Mas, apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contributos de várias pessoas, indispensáveis para encontrar o melhor rumo em cada momento da caminhada. Trilhar este caminho só foi possível com o apoio, energia e força de várias pessoas, a quem dedico especialmente este projeto de vida. Especialmente aos meus orientadores, Professor Paulo Sampaio e Professora Ana Cristina Fernandes, que sempre acreditaram em mim. Agradeço a orientação exemplar pautada por um elevado e rigoroso nível científico, um interesse permanente e fecundo, uma visão crítica e oportuna, um empenho inexcedível e saudavelmente exigente, os quais contribuíram para enriquecer, com grande dedicação, passo por passo, todas as etapas subjacentes ao trabalho realizado.

Quero deixar um especial obrigado ao colega André Mendes Carvalho por sempre me incentivar a melhorar, ser paciente e dar o melhor de mim a cada trabalho elaborado. Sem dúvida, as chamadas de atenção contribuíram para o meu crescimento e possibilitaram que a escrita desta dissertação seja, hoje, melhor do que eu alguma vez imaginara.

Todos os dias penso nos meus pais e em como posso reconhecer tudo o que fizeram por mim. Este trabalho é de mim para vós. Posso ter a boca de um, ou os olhos do outro, mas o meu carácter, os meus valores e a minha felicidade devo aos dois. Mesmo não estando presente fisicamente foi fundamental neste processo, Pai.

Por fim, o meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente, querendo destacar todos os membros do Grupo de Investigação em Qualidade e Excelência Organizacional.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

A preocupação das pequenas e médias empresas com a excelência organizacional tem vindo a crescer nos últimos anos. Por forma a corresponderem às expectativas do mercado, têm vindo a adotar e implementar diferentes modelos de excelência, o que as impele a desenvolver uma estrutura para este fim. As pequenas e médias empresas reportam dificuldades na implementação de modelos pré-existentes, uma vez que estes foram concebidos para grandes empresas. Assim, é fundamental conceber, testar e integrar no mercado novos modelos adaptados à sua dimensão, o que tem vindo a fomentar um novo ramo de investigação com foco nesta área.

Nesta dissertação apresenta-se o desenvolvimento e validação de um novo modelo de excelência organizacional, especialmente concebido para pequenas e médias empresas. O trabalho iniciou-se com uma revisão da literatura para avaliar o estado da arte dos modelos de excelência organizacional, o seu conteúdo e utilização em todo o mundo, incluindo a identificação dos conceitos principais que orientam o seu desenvolvimento e implementação. Posteriormente, construiu-se o modelo conceptual e efetuou-se a sua validação junto de um painel de especialistas da área, com o objetivo de aumentar a sua robustez. O painel reuniu vinte especialistas oriundos de diferentes contextos, nomeadamente, académico e industrial. Foi ainda preparado um guia para suportar e apoiar a sua implementação organizacional.

Em relação ao modelo proposto, integrou características específicas das pequenas e médias empresas e do atual mercado em que atuam, podendo destacar-se a digitalização, sustentabilidade e responsabilidade social.

A validação realizada pelo painel consistiu num contacto, por parte de cada especialista, com o modelo desenvolvido e confronto com outros pré-existentes, seguindo-se uma análise crítica do mesmo, possibilitando a promoção da sua robustez.

Espera-se que o modelo permita que estas empresas alcancem a excelência organizacional, pela utilização de uma estrutura que melhor se adapta ao seu contexto e necessidades.

Palavras-Chave: Excelência Organizacional; Modelos de Excelência Organizacional; Painel de Especialistas; Pequenas e Médias Empresas.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

ABSTRACT

The concern of small and medium-sized companies regarding organizational excellence has been growing. In order to meet market expectations, these companies have been adopting and implementing different excellence models, which impels them to develop a structure for this purpose. Small and medium-sized enterprises report difficulties in the implementation of pre-existing models since they are designed for large companies. Thus, it is fundamental to design, test and integrate new models adapted to its size, which has been promoting a new field of research focused on this area.

This dissertation presents the development and validation of a new organizational excellence model, specially designed for small and medium enterprises. The work began with a review of the literature to evaluate the state of art regarding organizational excellence models, their content and use worldwide. This revision includes the identification of the key concepts that guide their development and implementation. Subsequently, the conceptual model was constructed and validated by a panel of specialists, to increase its robustness. The panel brought together twenty specialists from different contexts, namely academic and industrial. A guide was also prepared to support its industrial implementation. Concerning the proposed model, it integrates the specific characteristics of small and medium-sized companies and the current market in which they operate, with the most noteworthy being digitization, sustainability, and social responsibility. The validation carried out by the panel consisted of contact, by each specialist, with the developed model and confrontation with pre-existing ones, followed by critical analysis, allowing the promotion of the model robustness. It is hoped that the model will allow these companies to achieve organizational excellence by using a structure that best suits their context and needs.

KEYWORDS:; Organizational Excellence; Organizational Excellence Models; Panel of Experts; Small and Medium Enterprises.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas.....	xv
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Estrutura da Dissertação.....	3
1.4 Metodologia.....	4
1.5 Perspetiva e Paradigma da Pesquisa.....	5
1.5.1 Ontologia.....	5
1.5.1 Perspetiva Ontológica do Projeto.....	6
1.5.2 Epistemologia.....	6
1.5.1 Perspetiva Epistemológica do Projeto.....	6
1.6 Métodos Alternativos e Métodos Seleccionados para a Pesquisa.....	7
1.6.1 Filosofia de Pesquisa.....	7
1.6.2 Abordagem de Pesquisa.....	7
1.6.3 Escolha Metodológica.....	7
1.6.4 Estratégia de Pesquisa.....	8
1.6.5 Horizonte Temporal.....	8
2. Revisão de literatura.....	9
2.1 Excelência Organizacional.....	9
2.1.1 O porquê da Excelência Organizacional.....	10
2.1.2 Maturidade no Âmbito da Excelência Organizacional.....	11
2.2 <i>Total Quality Management</i> e os Modelos de Excelência.....	13
2.3 Modelos de Excelência como Sistemas de Gestão Complexos.....	14
2.3.1 Shingo Model como um Sistema de Gestão da Excelência.....	15
2.3.2 Programa ZED.....	17

2.3.3	Modelo de Excelência EFQM	19
2.3.4	CrITÉrios do <i>Framework Malcolm Baldrige</i> para a Excelência no Desempenho ...	21
2.4	PrincÍpios Chave dos Modelos de Excelência Organizacional	22
2.4.1	Liderança	23
2.4.2	EstratÉgia, Parcerias e Recursos	23
2.4.3	Pessoas.....	24
2.4.4	Processos, Produtos e ServiçOs.....	24
2.4.5	Resultados do Cliente e NegÓcio	25
2.4.6	GestÃO do Conhecimento.....	25
2.4.7	Ambiente e Sociedade	25
2.5	Modelos de Excelência Organizacional e o Desenvolvimento Sustentável	26
2.6	Estrutura de Suporte das Entidades Promotoras à ImplementaçÃO dos Modelos.....	26
2.7	Estado atual do conceito de Excelência Organizacional	28
2.8	Prémios de Excelência.....	29
2.9	Excelência Organizacional em Pequenas e Médias Empresas.....	31
2.9.1	Pequenas e Médias Empresas VS Grandes Empresas	31
3.	Modelo Conceptual para Excelência Organizacional em Pequenas e Médias Empresas	35
3.1	Dimensões.....	37
3.1.1	Valor	37
3.1.2	GestÃO.....	38
3.1.3	EstratÉgia	39
3.1.4	Cultura	42
3.1.5	<i>Stakeholders</i>	43
3.2	CrITÉrios	45
3.2.1	Produto/Serviço	45
3.2.2	Pessoas.....	46
3.2.3	Liderança	49
3.2.4	Processos.....	50
3.2.5	Sustentabilidade	51
3.2.6	Agilidade	55

3.2.7	Transformação Digital.....	56
3.2.8	Artefactos.....	58
3.2.9	Comportamentos.....	59
3.2.10	Princípios.....	61
3.2.11	Sociedade.....	62
3.2.12	Parceiros.....	63
3.2.13	Clientes.....	64
3.3	Itens.....	64
3.3.1	Conformidade.....	64
3.3.2	Cumprimento de prazos.....	65
3.3.3	Deslumbramento do Cliente.....	66
3.3.4	Motivação.....	67
3.3.5	Formação.....	68
3.3.6	Satisfação dos colaboradores.....	69
3.3.7	Coesão de equipas.....	70
3.3.8	Comunicação Eficaz.....	71
3.3.9	Alinhamento da Estratégia e Processos de Negócio.....	72
3.3.10	Normalização.....	74
3.3.11	Mapeamento.....	75
3.3.12	Melhoria Contínua.....	76
3.3.13	Transparência Organizacional.....	78
3.3.14	Utilização Sustentável de Recursos Naturais.....	79
3.3.15	Desenvolvimento Operacional.....	80
3.3.16	Dinamismo de Equipas.....	81
3.3.17	Processo de Tomada de Decisão.....	82
3.3.18	Flexibilidade.....	84
3.3.19	Digitalização e Conectividade.....	85
3.3.20	Integração de Sistemas.....	88
3.3.21	Uso de Tecnologia.....	89
3.3.22	Infraestruturas.....	91
3.3.23	Documentos.....	92
3.3.24	Orientação Organizacional.....	93

3.3.25	Multidisciplinaridade	94
3.3.26	Cooperação	96
3.3.27	Comprometimento.....	97
3.3.28	Comportamentos Individuais.....	98
3.3.29	Valores Organizacionais	99
3.3.30	Normas	100
3.3.31	Responsabilidade Social	101
3.3.32	Desenvolvimento local	102
3.3.33	Fidelização	103
3.3.34	Satisfação dos Clientes	105
3.3.35	<i>Benchmarking</i>	106
3.3.36	Parcerias Estratégicas.....	107
4.	Validação do Modelo e Guia de Implementação	109
4.1	Análise de Resultados	110
4.1.1	Análise de Resultados Quantitativos	111
4.1.2	Análise de Resultados Qualitativos	116
4.2	Versão Final do Modelo	117
4.3	Guia de Implementação do modelo	120
4.3.1	Recolha de Dados.....	121
5.	Conclusões e Trabalho Futuro	124
	Referências	126
	Anexo I – Codificação e tratamento das perceções dos vários especialistas	160
	Anexo II – Guia de Implementação do Modelo QOE-SME	161
	Anexo III – Documento de Apoio ao Guia de Implementação do Modelo QOE-SME.....	180
	Anexo IV – Ficheiro para Levantamento de Dados - Documentos e Registos.....	197
	Anexo V – Questionário aos Colaboradores	204
	Anexo VI – Entrevista Semiestruturada à Gestão.....	207
	Anexo VII – Ficheiro para Levantamento de Dados - Observação.....	210

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Métodos de investigação (adaptado de Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009)	7
Figura 2 - Alguns métodos para promover a excelência organizacional (adaptado de Mann, Mohammad, & Agustin, 2012).....	10
Figura 3 - Exemplo do papel facilitador da entidade promotora de excelência organizacional (adaptado de Mann et al., 2018; Mohammad, Mann, Grigg, & Wagner, 2011).....	13
Figura 4 – Total Quality Management no aumento da satisfação do cliente (adaptado de Hellsten & Klefsjö, 2000)	14
Figura 5 – Modelo de Excelência Shingo (adaptado de Prize, 2018)	16
Figura 6 – Principais objetivos do programa ZED (Adaptado de (ZED, 2018c).....	18
Figura 7 – Modelo de excelência EFQM (adaptado de EFQM, 2018)	20
Figura 8 – Critérios Malcolm Baldrige (adaptado de ASQ, 2018)	22
Figura 9 – Algumas Estruturas de Excelência Organizacional.....	22
Figura 10 – Estrutura genérica das entidades promotoras de Modelos de Excelência Organizacional (adaptado de Mohammad et al., 2011).....	27
Figura 11 – Relação entre as entidades promotoras de Excelência Organizacional e as Organizações cliente.....	28
Figura 12 – Primeiro nível do modelo QOE-SME (Dimensões).....	35
Figura 13 – Segundo nível do modelo QOE-SME (Critérios).....	36
Figura 14 – Terceiro nível do modelo QOE-SME (Itens).....	36
Figura 15 - Principais estratégias de mercado (adaptado de Whittington, 2000).....	41
Figura 16 – Sistemas de remuneração de colaboradores (adaptado de Xavier & Silva, 1999) ..	47
Figura 17 – O processo de liderança (adaptado de Graen & HI-Bien, 1995).....	50
Figura 18 – Os tripés da sustentabilidade (adaptado de Martínez León & Calvo-Amodio, 2017; W. Pearce & J. Warford, 1994)	53
Figura 19 – Estrutura genérica da cultura organizacional (adaptado de Schein, 1983).....	59
Figura 20 – Estratégia e os processos de negócio (adaptado de Pearlson & Saunders, 2009) ..	73
Figura 21 – A organização como sistema aberto (adaptado de Mullins & Christy, 2013)	94
Figura 22 – Fatores de sucesso na gestão de equipas.....	96
Figura 23 – Relação entre a organização e a fidelização do cliente	104

Figura 24 - Distribuição das respostas: Desdobramento segundo as percepções acerca da evolução lógica dos níveis	111
Figura 25 - Distribuição das respostas: Desdobramento das percepções segundo a ontologia utilizada	112
Figura 26 - Distribuição das respostas: Desdobramento segundo as percepções acerca do fit entre os critérios e dimensões	113
Figura 27 - Distribuição das respostas: Desdobramento segundo as percepções acerca da adequabilidade do modelo à realidade de PME	114
Figura 28 - Distribuição das respostas: Desdobramento segundo as percepções acerca da usabilidade do modelo em PME.....	115
Figura 29 - Distribuição das respostas: Desdobramento segundo a percepção acerca da inovação do modelo face aos existentes	116
Figura 30 - Primeiro nível do modelo [Reformulado]	118
Figura 31 - Segundo nível do modelo final QOE-SME [Reformulado].....	118
Figura 32 - Terceiro nível do modelo final QOE-SME [Reformulado].....	119
Figura 33 – Metodologia de levantamento de dados para o guia de implementação do modelo QOE-SME	122

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Principais critérios de atribuição de prêmios de excelência organizacional em função de alguns países (adaptado de Laszlo, 1996).....	30
Tabela 2 - Principais diferenças entre valores e crenças	99

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

DP	<i>Deming Prize</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EO	Excelência Organizacional
EQA	<i>European Quality Award</i>
GE	Grandes Empresas
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PME	Pequenas e Médias Empresas
QOE-SME	<i>Quality and Organizational Excellence Model for Small and Medium Enterprises</i>
SI	Sistemas de Informação
SOEM	Modelo de Excelência Operacional Shingo
TI	Tecnologias de Informação
TQM	<i>Total Quality Management</i>
ZED	<i>Zero Defect Zero Effect</i>

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é abordado o enquadramento da dissertação referindo as principais envolvidas ao estudo desenvolvido e uma breve introdução ao tema do projeto de investigação. Posteriormente é apresentado o desdobramento do mesmo com explicitação dos objetivos necessários à condução do projeto. Por fim é apresentada a estrutura da presente dissertação.

1.1 Enquadramento

A excelência organizacional (EO) consiste numa terminologia utilizada para se referir a um conjunto integrado de práticas comprovadas de como uma organização deve operar, de modo a se tornar na sua melhor versão em todos os domínios (Foote, Gaffney, & Evans, 2010).

As entidades promotoras de modelos de excelência são pioneiras na procura da excelência em contexto organizacional. Estas são responsáveis pela promoção de atividades de EO nas suas respetivas regiões de atuação (Grigg & Mann, 2008). Atualmente a EO é aplicada em todo o mundo (Foote et al., 2010; D. Lu, Betts, & Croom, 2011), contudo, esta não será alcançada a curto prazo, mas sim a médio e longo prazo, através de ferramentas, filosofias, critérios e abordagens que produzirão os melhores resultados globais, proporcionando o desenvolvimento de um futuro assente na sustentabilidade (Sampaio, Saraiva, & Monteiro, 2012). Estudos mais recentes, referentes a este tema, sugerem que a abordagem à EO não deve ser vista como algo que promove a mudança, mas sim como uma filosofia que possibilita às pessoas da organização enquadrarem o conceito e lidarem com o mesmo de forma acessível (Carvalho, Sampaio, Rebentisch, Carvalho, & Saraiva, 2017). Na ótica das organizações, a excelência consiste num esforço contínuo com o intuito de estabelecer uma estrutura interna de padrões e processos que alcancem os objetivos organizacionais e, se possível, os excedam. Estudos recentes sugerem que a implementação da EO possui um conjunto de vantagens para as organizações, também chamadas de vantagens-chave na literatura (Hussain, Edgeman, & Eskildsen, 2018). Dessas vantagens foram identificadas como principais a (a) rentabilidade, (b) sustentabilidade, (c) reputação e (d) administração (Aras & Crowther, 2010).

A EO implica a abordagem da *Total Quality Management* (TQM), consistindo num processo de trabalho prático e numa filosofia de qualidade para as organizações comprometidas com o

crescimento e sobrevivência. A principal diferença entre a TQM e os modelos de excelência reside no facto de que a TQM discute a promoção de um ambiente para a melhoria das organizações, com capacidade cada vez maior de fornecer resultados orientados para o cliente (Ho, 2018). Já os modelos de excelência assentam na utilização sistemática dos princípios e das ferramentas de gestão da qualidade, tornando-os muito mais orientados para a ação quando comparados com a TQM (Hussain et al., 2018).

Quando implementados de forma correta, os Modelos de EO, como o modelo de excelência operacional Shingo (SOEM), o *framework* Malcolm Baldrige, o modelo de excelência empresarial da EFQM e o programa *Zero Defect Zero Effect* (ZED), podem promover a obtenção, por parte das empresas, de resultados superiores, sustentados nas mais diversas dimensões (Arif, 2007; Bou-Llugar, Escrig-Tena, Roca-Puig, & Beltrán-Martín, 2009). Na sequência dos modelos de EO surgem prémios de EO promovidos por diferentes entidades. A história do desenvolvimento de prémios nacionais da qualidade é breve e tem por base três principais prémios: Deming Prize (DP), European Quality Award (EQA) e o Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), tendo desempenhado papéis fundamentais na revolução da qualidade no Japão, Europa Ocidental e nos Estados Unidos da América, respetivamente (Tan, 2002). É notório o sucesso que a atribuição destes prémios abarcou, fomentando um maior desempenho e elevando a competitividade das indústrias nos seus respetivos países. Após a atribuição de prémios da qualidade recorre-se à publicidade e referência à qualidade das organizações vencedoras em anos anteriores. Tal pressupõe não só a exaltação das conquistas da organização, mas também um exemplo de orientação de classe mundial no âmbito da EO (Laszlo, 1996).

No entanto, tem-se notado que os modelos de EO são construídos tendo por base as necessidades de Grandes Empresas (GE), sendo que Pequenas e Médias Empresas (PME) sentem grandes dificuldades na implementação dos mesmos. Estas consideram-nos complexos e descontextualizados da sua realidade de atuação. Para além disto, nos últimos anos, pesquisa considerável, no âmbito da identificação de práticas e regularidades comuns da EO, tem sido desenvolvida, verificando-se que estas não se encontram alinhadas com os princípios que regem as atividades desempenhadas por PME. Na sequência destes estudos literatura recente sugere que, atualmente, não existe um conjunto de diretrizes subjacentes à EO que fomente as boas práticas e critérios necessários a uma boa teoria, constituindo esta uma oportunidade de investigação e desenvolvimento (Found, Lahy, Williams, Hu, & Mason, 2018).

1.2 Objetivos

Este projeto de investigação pretende contribuir para a discussão da temática dos modelos de EO, no âmbito das PME. O principal objetivo do trabalho consistiu em desenvolver um modelo de EO para aplicação em PME, discutindo as suas várias implicações, áreas intimamente relacionadas e contribuindo para o conhecimento científico na área da EO.

Deste modo, procurou-se responder à seguinte questão de investigação:

Qual a estrutura de um modelo de EO orientado para PME?

De forma a responder a esta questão, foi necessário focar nos seguintes objetivos:

- Compreender os conceitos de EO, prémios da qualidade e processos de atribuição destes últimos,
- Conhecer e compreender os principais modelos de EO atualmente utilizados pelas organizações,
- Entender o contexto de atuação das PME e suas principais necessidades na dinâmica em que se inserem,
- Desenvolvimento de um modelo conceptual de EO para PME, com explicitação de dimensões, critérios e métodos de avaliação de maturidade da excelência,
- Validação do modelo desenvolvido junto de um painel de especialistas, com posterior melhoria e promoção da maturidade do modelo em causa,
- Desenvolvimento de uma metodologia de implementação do modelo,
- Aplicação do modelo em contexto empresarial,
- Obtenção do modelo com respetivas conclusões sobre a sua aplicabilidade em PME e sugestão de trabalho futuro.

1.3 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está dividida em dois volumes. Relativamente ao primeiro volume, o mesmo é constituído por seis capítulos, sendo estes: Introdução, Revisão de Literatura, Modelo Conceptual para Excelência Organizacional em Pequenas e Médias Empresas, Validação do Modelo e Guia de Implementação e Conclusões e Trabalho Futuro.

No primeiro capítulo é feita uma breve contextualização da temática da excelência organizacional, os objetivos definidos durante o desenvolvimento do projeto e uma breve apresentação dos capítulos desenvolvidos no âmbito da dissertação.

No segundo capítulo são apresentadas as fundamentações teóricas que suportam o desenvolvimento do modelo de excelência organizacional para PME.

No capítulo referente ao modelo conceptual é dado a conhecer as características do modelo desenvolvido e é feita uma apresentação e descrição dos componentes que o embasam.

No quarto capítulo é explicado como foi realizada a validação do modelo desenvolvido, as principais alterações que o modelo sofreu após validação e a sua estrutura final.

Por fim são apresentadas as principais conclusões do estudo, limitações, considerações finais, resultantes da investigação feita ao longo de 10 meses, e trabalho futuro que desta poderá resultar.

Relativamente ao volume II, são apresentados documentos de suporte à dissertação, nomeadamente: Codificação e tratamento das perceções dos vários especialistas, Guia de Implementação do Modelo QOE-SME, Documento de Apoio ao Guia de Implementação do Modelo QOE-SME, Ficheiro para Levantamento de Dados - Documentos e Registos, Questionário aos Colaboradores, Entrevista Semiestruturada à Gestão e Ficheiro para Levantamento de Dados – Observação.

1.4 Metodologia

Uma extensa revisão de literatura foi realizada com foco nos tópicos de excelência organizacional, modelos de excelência, prémios de excelência e os diferentes ambientes contextuais entre GE e PME. Durante o estudo, as seguintes palavras-chave foram utilizadas para pesquisa: (1) Excelência Organizacional, (2) Modelos de Excelência (3) Prémios de Excelência, (3) Modelo Shingo, (4) Programa ZED, (5) EFQM, (6) Estrutura de Malcolm Baldrige, (7) Pequenas e Médias Empresas e (8) Grandes Empresas. Com base na revisão de literatura, iniciou-se uma segunda revisão de vários artigos que visavam compreender os diferentes contextos de GE e PME. A partir deste ponto, e com foco nas PME, enfatizou-se os temas que melhor se ajustam às necessidades destas organizações. O levantamento dos tópicos a serem considerados teve por base a revisão realizada anteriormente e inerente às mesmas. Estes tópicos foram selecionados com base num fator principal: a importância que os autores atribuem a determinado tópico na sua relação com PME.

Com base nas lacunas e limitações identificadas no que diz respeito ao uso e aplicação de modelos de excelência em PME, foi desenvolvido um modelo conceptual que reúne práticas e processos de EO e se adapta às necessidades das PME - o Modelo de Qualidade e Excelência Organizacional para PME (QOE-SME Model). O modelo foi validado por um grupo de especialistas da área da Qualidade, através de um grupo inquérito online. A seleção dos especialistas que participaram no estudo, baseou-se em diversos fatores, tais como: (a) experiência em EO e (b) contacto profissional com PME ao longo das suas carreiras no âmbito da EO. Foram recolhidas informações de diferentes regiões do mundo, incluindo Estados Unidos da América, Brasil, Japão, Espanha e China. Foram registadas e validadas 20 respostas de um total de 30 especialistas contactados (taxa de resposta de 66,7%). Este processo foi facilitado pela utilização da plataforma online LimeSurvey. Cada especialista recebeu um email com um link que o direccionou ao modelo, sua apresentação, explicação e afirmações a serem avaliadas. Foi pedido que cada especialista avaliasse as afirmações de acordo com uma escala de Likert de 5 pontos, com respostas variando entre 1 - Discordo totalmente até 5 - Concordo totalmente. Foi, também, fornecido espaço para comentários e sugestões gerais. Após recolha de todas as respostas, estas foram analisadas e consideradas tendo por base o objetivo da investigação- proposta de um modelo de excelência organizacional para PME.

1.5 Perspetiva e Paradigma da Pesquisa

1.5.1 Ontologia

A ontologia, em essência, é “o que realmente significa algo”. Tal reflete o que o investigador percebe que há para ser conhecido. Descrevendo de uma forma mais simples, os investigadores discutem acerca dos aspetos do conhecimento que podem ser explorados e aqueles para os quais não existe essa possibilidade (Bryman, 2015).

Existem, essencialmente, duas escolas de pensamento: uma defendendo o objetivismo e outra defendendo o construtivismo. A primeira adota uma abordagem mecanicista do conhecimento e percebe que este é padronizado. Isto implica que o conhecimento permanece consistente entre ambientes (Bryman, 2015). Existem regras e procedimentos definidos que, consistentemente, se mantêm em todas as culturas, contextos e tempos. O construtivismo, por outro lado, defende que o conhecimento é subjetivo e valorizado. O conhecimento é criado como resultado das interações

entre os seres humanos e, portanto, não pode ser padronizado. O conhecimento procurado, por seu lado, diferiria entre culturas e contextos (Bryman, 2015).

1.5.1 Perspetiva Ontológica do Projeto

O presente projeto inclina-se para a filosofia do construtivismo. A ideia é investigar os principais modelos de EO existentes e as necessidades das PME, por forma a desenvolver um modelo de EO que vá ao encontro das necessidades destas últimas organizações. Assim, essencialmente, as suas realidades individuais, situações e ações devem ser compreendidas.

1.5.2 Epistemologia

Epistemologia diz respeito à questão “como adquirir conhecimento?”. Este é, portanto, o caminho para alcançar o ponto de vista ontológico discutido anteriormente (Bryman, 2015). Existem duas escolas de pensamento: uma defendendo o positivismo e outra o interpretativismo. O positivismo assume que as ciências sociais podem ser estudadas de forma muito semelhante às ciências exatas, isto é, através da repetição de experiências e fazendo múltiplas leituras. Possivelmente, a maior suposição que distingue o positivismo é que os sujeitos têm motivações imutáveis (Bryman, 2015).

O interpretativismo, por outro lado, argumenta que as interações e comportamentos humanos não podem ser medidas como fenómenos das ciências exatas. Argumenta-se também que o positivismo falha em explicar o “porquê” de as pessoas desprezarem o fator “como”. O interpretativismo, no entanto, promete uma análise muito mais significativa e aprofundada do fenómeno relativo aos seres humanos. Além disso, a abertura a novas dimensões, durante a investigação, torna o interpretativismo ainda mais adequado para estudar os fenómenos sociais (Bryman, 2015).

1.5.1 Perspetiva Epistemológica do Projeto

Este projeto inclina-se para o positivismo. Tal acontece, porque o estudo faz uso de pesquisa por recolha de dados. Essa pesquisa é estruturada à luz da literatura existente e das lacunas encontradas na mesma. Para além disto, as ferramentas de pesquisa usadas em estudos semelhantes são utilizadas para desenvolver a pesquisa para o estudo atual. A descrição de dados numéricos é fundamental para validação do modelo que, normalmente, faz uso de deduções. O estudo também compreende a recolha de opiniões de um painel de especialistas da área, sendo estas exploradas por meio de análise temática e codificação e, portanto, raciocínio indutivo será utilizado.

1.6 Métodos Alternativos e Métodos Seleccionados para a Pesquisa

O método de pesquisa para este projeto pode ser dividido em várias secções. A figura 1, abaixo ilustrada, pode ser consultada como método prescritivo para seleção de diferentes opções de recolha de dados e escolha do investigador para elaboração do seu projeto.

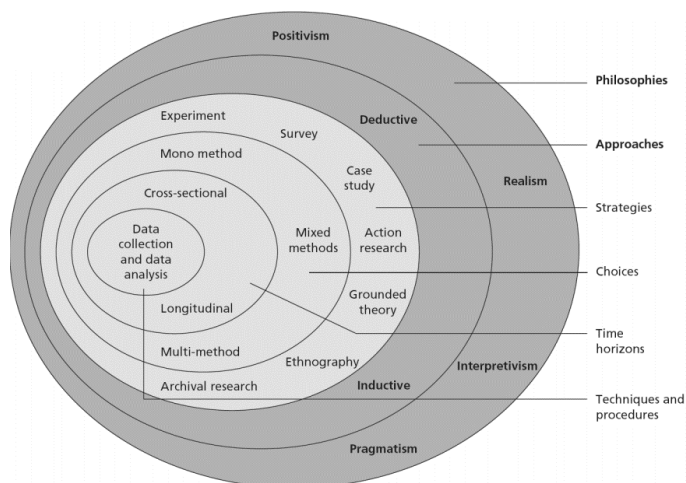


Figura 1 – Métodos de investigação (adaptado de Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009)

1.6.1 Filosofia de Pesquisa

Dominantemente positivista, com um tanto de interpretativismo.

1.6.2 Abordagem de Pesquisa

Predomina o raciocínio dedutivo, contudo existe raciocínio parcialmente indutivo.

1.6.3 Escolha Metodológica

No presente trabalho de investigação foi utilizado o método misto. A escolha do método misto envolve uma combinação de pesquisa qualitativa e quantitativa (Bryman, 2015). Este projeto fez uso de ambos, uma vez que inclui dados quantitativos, isto é, informação estatística, bem como dados qualitativos, ou seja, opiniões e melhores práticas. Além disso, no presente trabalho também se recorreu a dados secundários, ou seja, informações disponíveis em artigos científicos, livros e jornais.

1.6.4 Estratégia de Pesquisa

A estratégia de pesquisa adotada foi a teoria fundamentada e questionário direcionado a especialistas. A teoria fundamentada constitui um processo que requer rigor metodológico que poderá resultar desde a organização de conceitos até à formulação de um modelo teórico, dependendo do nível de complexidade da análise atribuída ao fenómeno em estudo (Thomas, 2018). Dessa forma, compreende-se que a teoria proveniente dos dados é agregada ou relacionada a outras teorias, podendo acrescentar ou trazer novos conhecimentos à área do fenómeno. Para além disto, um conjunto de especialistas foi contactado, recolhendo-se opiniões e perceções, acerca do modelo conceptual desenvolvido, com recurso a um questionário *online*.

1.6.5 Horizonte Temporal

Ao contrário da pesquisa longitudinal, em que os dados são recolhidos várias vezes, neste projeto efetuou-se recolha de dados uma só vez e, portanto, é transversal por natureza (García-Peña, Espinel-Bermúdez, Tella-Vega, Pérez-Zepeda, & Gutiérrez-Robledo, 2018). A sua natureza transversal deve-se aos limites impostos aquando da realização do projeto, nomeadamente limitações em termos de recursos e tempo, por se tratar de um trabalho de investigação enquadrado num programa de mestrado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo corresponde a uma revisão sistemática de literatura, elaborada ao longo de 9 meses, focando o tema da EO, Modelos de Excelência, Prêmios de Excelência e PME, utilizando a combinação das seguintes palavras-chave: EO, Modelos de Excelência, Shingo Model, ZED Program, EFQM, Malcolm Baldrige, Entidades promotoras de EO, Prêmios de Excelência e PME. Deste modo, procura-se entender se a cultura de EO está, ou não, embebida nas PME e de que forma as mesmas adotam os principais modelos, com vista à determinação das principais dificuldades que estas entidades demonstram na sua implementação.

2.1 Excelência Organizacional

No mundo competitivo e globalizado de hoje, o sucesso sustentável assenta em condições prévias das quais a EO faz parte. De facto, o estudo e aplicação de modelos de EO proporcionam o apoio necessário a um futuro que vá ao encontro do desenvolvimento sustentável. Contudo, a EO não é um conceito que as organizações alcançarão a curto prazo, mas sim a médio e longo prazo, através de ferramentas, filosofias, critérios e abordagens que produzirão os melhores resultados globais (Sampaio et al., 2012).

A procura pela EO tem vindo a ser investigada há várias décadas e algumas perguntas parecem ainda não ter uma resposta, apesar da abundante literatura acerca da temática. A EO pressupõe um controlo total da organização, quer interna quer externamente, por forma a se atingir um determinado patamar de utilização e sustentação de modelos, filosofias e diretrizes da qualidade. De acordo com investigações que envolvem organizações de todo o mundo, efetuou-se um levantamento dos principais critérios que se destacam no campo da excelência (Ringrose, 2013). Alguns dos aspetos únicos sugeridos passam pela (a) responsabilidade social, (b) apoio à diversidade, (c) gestão de risco, (d) avaliação das partes interessadas e (e) análise de imagem, marca e efeitos de produtos e serviços ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Estudos mais recentes acerca desta temática sugerem que a abordagem à EO não deve ser vista como algo que promove a mudança, mas sim como uma ferramenta que possibilita às pessoas da organização enquadrarem o conceito e lidarem com o mesmo de forma acessível (Carvalho et al., 2017). Ainda segundo Carvalho, et al. (2017) “a EO promove um conjunto de princípios e práticas que, sendo efetivamente implementados, devem fomentar a melhoria contínua de uma organização”.

Na ótica das organizações, a excelência consiste num contínuo esforço com o intuito de estabelecer uma estrutura interna de padrões e processos que alcancem os objetivos organizacionais e, se possível, os excedam (Figura 2).

Com o advento da industrialização, com que se deu início a este capítulo, tornou-se objeto de estudo e principal objetivo de muitas organizações tornarem-se mais lucrativas à custa de menos ativos, despoletando a necessidade de compreensão do conceito até aqui abordado.



Figura 2 - Alguns métodos para promover a excelência organizacional (adaptado de Mann, Mohammad, & Agustin, 2012)

2.1.1 O porquê da Excelência Organizacional

Na ótica do utilizador é importante entender o que as organizações poderão, de facto, alcançar com a EO. Estudos recentes sugerem que a implementação da EO possui um conjunto de vantagens para as organizações, também chamadas de vantagens-chave na literatura (Hussain et al., 2018). Dessas vantagens foram identificadas como principais a (a) rentabilidade, (b) sustentabilidade e (c) reputação (Aras & Crowther, 2010). Tendo em conta os objetivos globais atuais na sequência do surgimento da Indústria 4.0, a EO é estudada e evolui em função da tendência para a sustentabilidade. Ainda no seguimento da excelência, o desempenho de todos os colaboradores é apontado como uma principal vantagem. Para além disso, o superior desempenho da organização, como um todo sistémico, é atribuído às práticas de gestão da

qualidade adotadas no percurso para a excelência (Nair, 2006; Vora, 2002). Estudos sugerem, ainda, que a satisfação do colaborador no trabalho é outro aspeto a ser ressalvo na obtenção da excelência. Este último fator compreende o facto de os colaboradores estarem satisfeitos com as tarefas que lhes são atribuídas e, para além disso, terem uma baixa preponderância a abandonarem o seu local de trabalho em prol de outrem (Boon, Arumugam, Safa, & Bakar, 2007). De modo geral, verifica-se que o relacionamento dos colaboradores com a TQM atua como elemento impulsionador da satisfação. Um outro resultado da EO prende-se com o envolvimento no trabalho e na cultura organizacional. Consequentemente, verifica-se um maior envolvimento dos funcionários ao nível da participação em processos de procura pela solução de problemas e a promoção da inovação (Boon et al., 2007). Em contexto organizacional, não se pode descurar os resultados relativos a medidas financeiras. Neste seguimento, essas medidas podem traduzir-se, também, em resultados tangíveis e mensuráveis, como as vendas. Segundo uma perspetiva mais abrangente da organização, relativamente à sua componente financeira e operacional, verifica-se que estão intimamente relacionadas e podem ser melhoradas pelo alcance da EO (Sadikoglu & Olcay, 2014). Por fim, surge na literatura, como resultado favorável da implementação de metodologias que levam à EO, a satisfação do cliente. Tendo em atenção que clientes satisfeitos promovem o sucesso de quem lhes fornece/presta o produto/serviço, este é um fator indispensável à demonstração do impacto positivo que a EO exerce sobre as organizações (Topalović, 2015).

2.1.2 Maturidade no Âmbito da Excelência Organizacional

Segundo alguns autores, programas de excelência com um sentido eficaz devem contribuir para o aumento da maturidade organizacional nos países em que estão implementados (MacLeod & Baxter, 2001). Deste modo, os modelos e diretrizes não se focam apenas na melhoria em termos de EO. Estas vão além deste pressuposto, pela promoção da melhoria da maturidade do negócio. Ainda na literatura, alguns autores discorrem sobre a relação entre a dimensão da organização e a sua influência perante o grau de dependência que ela tem relativamente à entidade que disponibiliza o modelo (Comm & Mathaisel, 2008). De facto, multinacionais, e outras GE, dispõem de um vasto leque de recursos humanos, capital e tecnologia para adoção do modelo de excelência por sua própria iniciativa ou subcontratação. Por outro lado, organizações menores como as PME, sentem a necessidade de ajuda externa para poderem embarcar num projeto de excelência (Hewitt, 1997). Este fenómeno ocorre por serem menos propensos a terem em sua posse a

experiência necessária à adoção e implementação de programas excelência. Os critérios de avaliação previstos para cada modelo são sofisticados, o que constitui a principal dificuldade das pequenas organizações (Dahlgaard, Chen, Jang, Banegas, & Dahlgaard-Park, 2013). Deste modo, a revisão da literatura sugere que organizações com maiores dimensões, tendencialmente, são mais maduras no que diz respeito à utilização de ferramentas da qualidade, promovendo uma maior facilidade no decorrer da implementação de modelos de excelência. Para além disso, as entidades promotoras, geralmente, utilizam ferramentas da qualidade que, de alguma forma, sofrem alterações que vão ao encontro específico das necessidades da organização (Figura 3). Por seu lado, as PME utilizam, de forma geral, poucas ferramentas da qualidade e com níveis de especificidade quase nula para a organização (Tickle, Mann, & Adebajo, 2016). As PME dependem de valores mais gerais e básicos, relativamente aos que são incentivados pelos modelos de excelência. Assim, verifica-se que o grau e extensão da utilização de modelos de excelência varia de acordo com a dimensão da organização, havendo uma menor preponderância à implementação por parte das PME. Nesse sentido, a pura disseminação dos modelos de EO, sem que se implementem ações que vão ao encontro de qualquer organização, mostra-se insuficiente (Williams, Bertsch, Van Der Wiele, Van Iwaarden, & Dale, 2006). De facto, PME, atualmente, utilizam os modelos de excelência como diretrizes para melhorias, sendo que, por seu lado, as GE utilizam técnicas avançadas rumo à conquista da EO total. Pelo estudo da implementação destes modelos conclui-se que as organizações que melhor uso fazem dos modelos contêm um vasto número de gestores, todos eles voltados para o íntimo acompanhamento da evolução do *framework*, algo que não é exequível em PME (Mann, Tickle, & Adebajo, 2018). Ainda segundo o mesmo autor, o grau de maturidade da organização também varia na razão direta com a escolha de ferramentas da qualidade aquando da implementação do modelo de excelência. Com isto, pretende-se demonstrar que quanto mais madura e maior a organização, maior será a sua predisposição à adoção de ferramentas mais complexas e inovadoras. Para além disto, muitas PME ponderam a implementação de modelos de excelência para que, no futuro, tal como as restantes organizações, possam submeter uma candidatura a prémios nacionais e internacionais da qualidade. Contudo, estas evidenciam dificuldade em proceder a tal submissão, uma vez que os *templates* de submissão disponibilizados pelas entidades promotoras/avaliadoras exigem um limite mínimo de páginas. Esta exigência revela-se demasiado complexa e descontextualizada da realidade de uma PME, pelo que estas organizações optam pela não submissão.

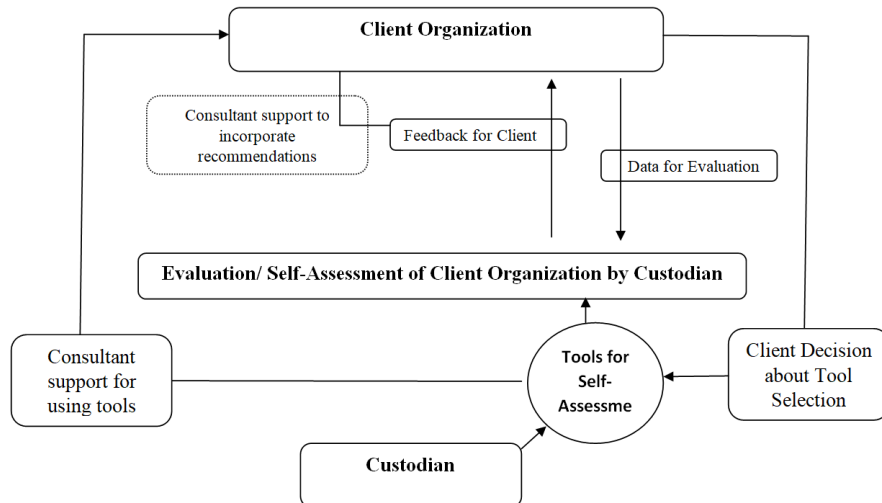


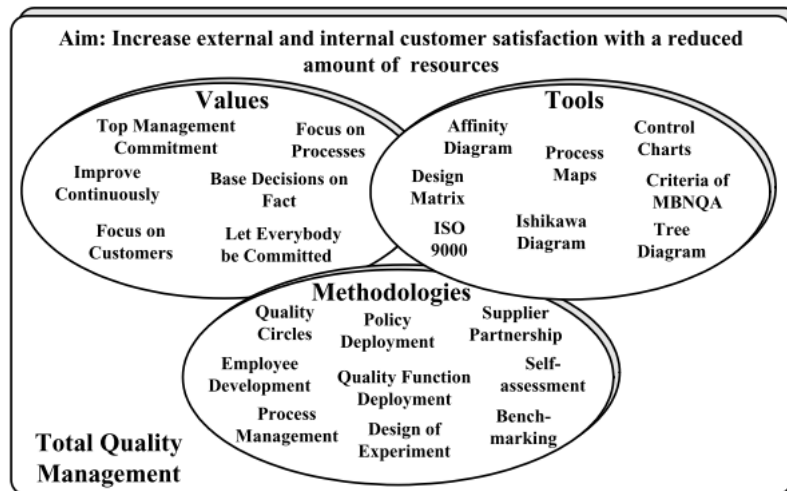
Figura 3 - Exemplo do papel facilitador da entidade promotora de excelência organizacional (adaptado de Mann et al., 2018; Mohammad, Mann, Grigg, & Wagner, 2011)

2.2 Total Quality Management e os Modelos de Excelência

Ao longo das décadas, e no decorrer do desenvolvimento do conceito de qualidade, várias organizações nos Estados Unidos e na Europa não seguiram completamente o método japonês de melhoria da qualidade. Ao invés disso, colocaram em causa aspetos culturais específicos de cada região e procuraram encontrar as melhores metodologias de alcance da qualidade e sustentação da mesma (Kanji, 1990). Ao introduzirem melhorias específicas desenvolveram filosofias da qualidade na sua própria organização, procurando atingir a máxima qualidade possível, surgindo daí o conceito de TQM.

A abordagem da TQM consiste num processo de trabalho prático e uma filosofia de qualidade para organizações comprometidas com o crescimento e sobrevivência. Desde o início, a abordagem TQM começa com a visão de que uma ação de melhoria ou a adoção de uma nova política, ferramenta ou filosofia da qualidade, promove melhorias significativas na organização. Estas pequenas ações de melhoria culminam, quando agregadas, numa organização voltada para a melhoria contínua, processos assentes em ferramentas da qualidade e cultura sustentada por estas ferramentas (Andrade, 1999; Gupta, Bisen, Kumar, & Das, 2016; McAdam, 2000; Talwar, 2011). Deste modo, a base da TQM é composta pelas teorias e práticas básicas de gestão, com foco em organizações em constante aperfeiçoamento. A diferença entre a TQM e modelos de excelência reside no facto de que a primeira discute a promoção de um ambiente para melhoria das organizações, com capacidade cada vez maior de fornecer resultados orientados para o cliente

(Figura 4) (Ho, 2018). Por outro lado, o modelo de excelência consiste num uso sistemático de princípios e ferramentas de gestão da qualidade e é, portanto, muito mais orientado para a ação em comparação com a TQM (Hussain et al., 2018). O objetivo subjacente ao modelo de excelência é agregar valor para todos os interessados e não apenas para os clientes. O modelo de excelência aborda as áreas funcionais de uma empresa. Ambos, TQM e modelo de excelência, são facilitados pela utilização de ferramentas da qualidade.



Source: Hellsten and Klefsjö (2000)

Figura 4 – Total Quality Management no aumento da satisfação do cliente (adaptado de Hellsten & Klefsjö, 2000)

2.3 Modelos de Excelência como Sistemas de Gestão Complexos

Quando implementados de forma correta, os Modelos de EO como o SOEM (o modelo de excelência de desempenho *Malcolm Baldrige*, o modelo de excelência empresarial da EFQM e o programa ZED, podem promover a obtenção, por parte das organizações, de resultados superiores sustentados nas mais diversas dimensões (Arif, 2007; Baker, 2016; Bou-Llugar et al., 2009).

De facto, as organizações são entidades orientadas através de objetivos. Uma organização deve atuar no sentido de cumprir o propósito da sua visão, embora poucas prosperem no que diz respeito a esta última premissa. A dificuldade do cumprimento assenta na complexidade que envolve a tradução da intenção para a ação (Wen, Lv, Chen, & Dai, 2016). As organizações bem-sucedidas neste processo de tradução, normalmente, dominam dimensões em comum. A partir destas últimas, modelos gerais, os chamados modelos de excelência, podem ser derivados e fornecem orientação a organizações que procuram a implementação de um sucesso sustentado.

2.3.1 Shingo Model como um Sistema de Gestão da Excelência

A cultura e comunicação são consideradas os grandes pilares do que ocorre ao nível de uma organização. De facto, embora a cultura organizacional possa constituir um dos motivos pelos quais a organização faz determinado processo de uma forma, esta é também responsável pela existência desses processos (Lin & Vassar, 2007). Tomando como ponto de partida esta perspetiva, concluiu-se que os princípios, processos, sistemas, visão e estratégia são todos parte integrante da cultura organizacional. Contudo, a organização faz parte de uma dimensão maior, estabelecendo relações de interação com os *Stakeholders* e atuando no maior sistema representado pelos melhores domínios da excelência (Yarrow, Robson, & Owen, 2004).

Segundo o modelo Shingo (Figura 5) é de grande importância o respeito por todos os colaboradores da organização, *stakeholders*, clientes e concorrentes de mercado, encarando-os como entidades reguladoras e considerando, ainda, outros aspetos restritivos, como a sustentabilidade ambiental, social e económica (Baker, 2016). De facto, esse não é o único nível de respeito interpessoal sugerido pelo modelo. O mesmo vai além, sugerindo a verdadeira humildade. Como tal, deve-se respeitar cada indivíduo da organização, conduzindo princípios de humildade a todos os níveis organizacionais. A liderança com recurso à humildade promove uma melhor comunicação de objetivos, uma vez que o líder é encarado pelos colaboradores como sendo mais autêntico e digno do seu papel de liderança e criação de um objetivo comum, sendo este essencial para o coletivismo, senso e propósito compartilhado (Kalyani & Prakashan Sahoo, 2011).

Estas dimensões vão além dos típicos valores organizacionais, consistindo numa vontade pela mudança, através do esforço combinado. O modelo Shingo trata-se, portanto, de um exemplo evidente da excelência assente na correta elaboração e comunicação dos objetivos organizacionais (Prize, 2018). Numa fase posterior, a vontade deve traduzir-se em ações, moldadas pelo pensamento científico, pensando sistematicamente e criticamente acerca dos processos e atribuindo uma lógica de prioridade assente na visão e objetivos comunicados. Com isto, espera-se que os sistemas conduzam comportamentos, entre os quais se pode encontrar a procura pela Excelência Organizacional (EO)EA (Mazais, Liepina, & Lapina, 2012). Para além disto, o modelo rege-se por uma procura das causas-raiz de otimização de valor ou destruição do mesmo. De facto, ambos são encarados como importantes e devem ser devidamente entendidos. De forma progressiva, esta última abordagem direciona os esforços no sentido da garantia da qualidade no local em que a mesma se origina para esse processo. Estes esforços são diretamente

proporcionais à capacidade que a empresa terá em gerar valor em resposta ao mercado que serve (Prize, 2018).

Na perspectiva do modelo, a visão, objetivos, estratégia, processos e círculos de atividade estão inter-relacionados e reforçam-se mutuamente. O valor que a organização é, de facto, capaz de gerar depende de diversos fatores, como a capacidade de se ser subtil aquando da implementação das mudanças que o modelo sugere, risco associado a essas mudanças e *stakeholders*.

No interior do setor organizacional, os gestores deparam-se com segmentos que sofrem mudanças, segmentos que permanecem inalterados e outros que, apesar de não sofrerem alterações naturais com a implementação do modelo, são chamados a fazer algumas mudanças que podem implicar sacrifícios (Rao, 2015). Para qualquer um dos cenários descritos, é necessário que a organização disponha de motivos creíveis para a adoção do modelo e consequentes mudanças. Contudo, nos casos em que segmentos são chamados a promover mudanças que não ocorrem de forma espontânea, a necessidade por justificativas reveste-se de uma importância superior (Krogh, 2018). É de realçar que a procura por essas mesmas justificativas deve ser feita antes do processo que dá início à implementação do modelo Shingo.

Além disto, a clara e objetiva consciência da empresa relativamente ao seu posicionamento externo, enquanto indústria, reveste-se de elevada importância, para o sucesso na implementação do modelo e alcance da EO (Telha, Andrade, Páscoa, & Tribolet, 2015).

Por fim, realça-se que, tratando-se de um modelo complexo, cabe à equipa responsável pela sua implementação entender a lógica aplicada pelo modelo e de que forma ela se alinha com a realidade da sua organização. De facto, este processo de pensamento crítico e lógico que resulta numa correta aplicação do modelo, constitui uma atividade necessária para a implementação de qualquer modelo de EO, como o EFQM, Malcolm Baldrige ou qualquer outro modelo resultante de adaptações dos anteriormente mencionados.

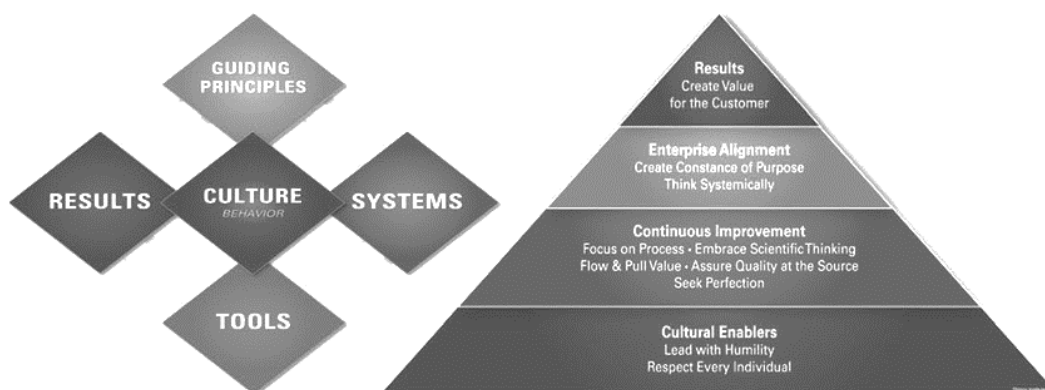


Figura 5 – Modelo de Excelência Shingo (adaptado de Prize, 2018)

2.3.2 Programa ZED

Num discurso dirigido ao país, no 68^o Dia da Independência da Índia, o primeiro ministro Shri Narendra Modi dirigiu-se à indústria, especialmente às Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) da Índia, incentivando-as à produção com zero defeitos e garantia de que os bens têm efeito zero no ambiente (ZED, 2018b).

Tendo em mente fazer da Índia um centro global de manufatura, o primeiro ministro convidou os fabricantes e investidores de todo o mundo a instalarem unidades fabris na Índia. O mesmo considera que o seu país possuiu a habilidade, talento, disciplina e determinação para produzir qualquer produto ou prestar qualquer serviço (ZED, 2018b).

De facto, o programa ZED acredita que garantir a competitividade das MPME da Índia é fundamental, no sentido da contribuição para o crescimento geral do setor da manufatura e da economia do país. É entendido que empresas internacionais competem nos mercados globais, concentrando as suas forças na promoção de custos aceitáveis, tecnologia, inovação, prestação de serviços, manufatura e produtos livres de defeitos, indo ao encontro do Zero Defeito e Zero Efeito (ZED). Um pouco por todo o mundo, MPME são aceites como o motor de crescimento económico equitativo, sendo que estas empresas representam mais de 90% do número total de organizações na maioria das economias, sendo responsáveis por gerar altas taxas de empregabilidade e retorno financeiro (ZED, 2018b).

O programa ZED apresenta um modelo em que o conceito da qualidade adota uma abordagem holística, passando de uma ferramenta para a conformidade a uma fonte de competitividade. De um ponto de vista operacional, o programa pretende implementar medidas que permitam evoluir de um estado de dependência na inspeção total ao produto final a um processo proativo de melhoria de processos com planeamento da qualidade, design de produtos e processos, processos ideais e gestão eficiente de recursos. Para além disto, juntamente com o foco na qualidade de produtos e serviços, há uma ênfase na eliminação do impacto no meio ambiente, através do planeamento adequado no design do produto e processo, pré-produção, atividades de produção, manutenção e pós-produção. No geral o resultado é o desenvolvimento sustentável (ZED, 2018b). Assim, o programa ZED constitui um sistema de certificação integrado e holístico que irá atuar ao nível da qualidade, produtividade, eficiência energética, mitigação da poluição, situação financeira, recursos humanos e tecnologia (ZED, 2018b).

Segundo a própria organização, também ela denominada ZED, o modelo pode ser implementado em todos os setores industriais, contudo foi desenvolvido com foco em MPME e outros pequenos

negócios. O modelo faz referência à qualidade e questões ecológicas, indo ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes, sociedade, colaboradores, parceiros, entidades reguladoras e investidores (ZED, 2018d).

O programa ZED possui sistemas e processos dinâmicos que atuam em sinergia e com funções específicas a serem desempenhadas (Figura 6). Existem 25 modelos alinhados com 25 diferentes setores da atuação. Para além disto, o modelo prevê um sistema de prémios e recompensas baseado no desempenho, podendo incluir benefícios tangíveis e intangíveis, como a motivação e incentivo de MPME, apresentação de MPME de alto desempenho, histórias de sucesso e *Benchmarking* para padrões internacionais (ZED, 2018c).

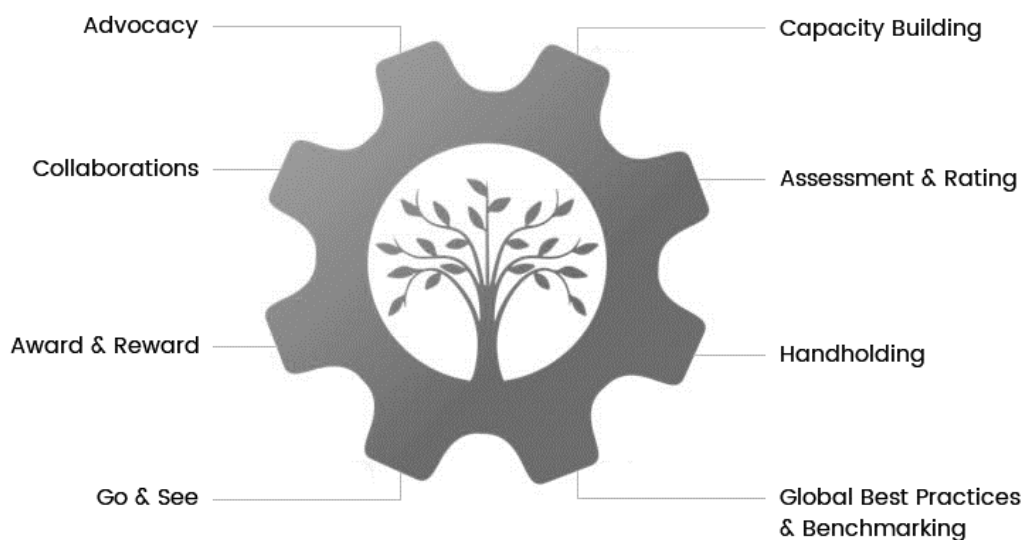


Figura 6 – Principais objetivos do programa ZED (Adaptado de (ZED, 2018c))

Na procura pela implementação do modelo ZED, muitas organizações, à luz do que se verifica noutros programas da qualidade, baseiam-se nos critérios de avaliação para implementarem a filosofia de forma correta. Desta forma, sabe-se que para ser reconhecida pela organização ZED, uma organização deve ter bom desempenho ao nível de capacidade de fabrico, capacidade de design, qualidade, ambiente, segurança, desenvolvimento de pessoas, normalização e sistemas de medição para a qualidade e meio ambiente (ZED, 2018e). A um nível mais operacional, os avaliadores terão em conta fatores como meios para obtenção da qualidade do produto, meios para as atividades de emissão, efluentes e descarte de resíduos, meios para a gestão de recursos e resultados (ZED, 2018e).

De facto, o ZED oferece uma ampla variedade de benefícios para uma organização. Os padrões de qualidade do programa focam nas MPME, porém pode ser adotado por qualquer organização que procure a melhoria do seu sistema operacional e de gestão interna. O governo Índiano recomenda a implementação do programa ZED a todas as organizações que procurem aumentar os seus lucros tendo, em simultâneo, em conta questões ambientais (ZED, 2018a). Outros benefícios que podem advir do programa ZED são o fácil acesso a empréstimos, acesso a bancos de dados de fornecedores credíveis e confiáveis, redução do efeito negativo no meio ambiente, prémios e recompensas, competitividade global e, por fim, visibilidade e reconhecimento da marca (ZED, 2018a).

2.3.3 Modelo de Excelência EFQM

No início da década de 80, a Europa sentia uma grande necessidade de acompanhar os avanços da indústria face a uma América cujas práticas na área da qualidade, provenientes do Japão, estavam amplamente difundidas. Nesta sequência, em 1988, um grupo de empresas da União Europeia preparou um plano estratégico para a criação daquela que viria a ser a *European Foundation for Quality Management (EFQM)* (Conti, 2007). Conti (2007) refere que na sequência da sua fundação, a EFQM tinha como principal objetivo estratégico a criação de um prémio Europeu que reconhecesse as organizações exemplares nas práticas da qualidade, à luz do que se fazia na América com a atribuição do prémio *Malcolm Baldrige*. De facto, a atribuição de um prémio que coloca em destaque organizações pela sua soberba aplicação de metodologias e filosofias da qualidade, criaria uma competitividade entre as mesmas e uma consequente necessidade de procura pela EO. A atribuição do prémio pressupõe um método de avaliação alinhado com as diretrizes do modelo de EO criado pela mesma fundação.

O EFQM reveste-se de grande prestígio quando se abordam assuntos como a avaliação da qualidade de empresas europeias. O modelo é amplamente utilizado por empresas e consultores, embora poucos académicos o utilizem como suporte teórico (Russell, 2000). O EFQM é, atualmente, reconhecido como uma teoria representativa e aplicável ao TQM, possibilitando a sua expansão de conceito meramente orientado à qualidade, para um conceito holístico de gestão. Este sistema integrador abrange todas as atividades de gestão referentes à entrada, processo e correspondente saída. Iniciando-se através de uma perspetiva meramente teórica, o modelo EFQM evoluiu exponencialmente em termos de investigação, baseando-se estas últimas em diversos tópicos e metodologias, promovendo a integração de um vasto conjunto de áreas de gestão (Kim,

Kumar, & Murphy, 2010). Neste sentido, ainda segundo Young Kim, et al (2010), o modelo caracteriza-se por constituir uma estrutura cujo objetivo consiste em avaliar organizações, desenvolvendo e consciencializando acerca da importância da qualidade no intenso mercado global, pela atribuição do EQA. Neste contexto e segundo o EFQM, desempenhos excepcionais em diferentes áreas são motivados por cinco meios (Figura 7). Assim, o modelo é dividido em duas áreas (meios e resultados) e pressupõe uma ponderação dos pesos de cada área em 50% (EFQM, 2018).

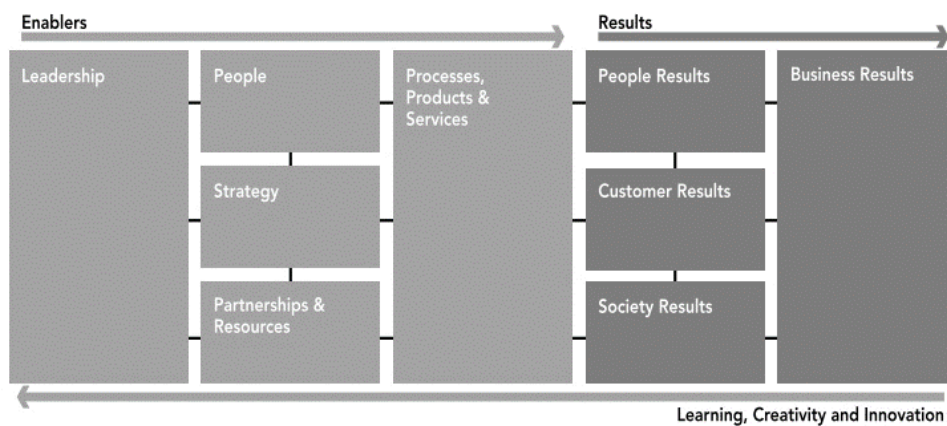


Figura 7 – Modelo de excelência EFQM (adaptado de EFQM, 2018)

A figura anteriormente apresentada, ilustra o *layout* padrão do modelo de excelência EFQM. Trata-se de um modelo baseado no princípio de causa-efeito, permitindo às organizações reconhecer que as suas ações, em determinadas áreas, se refletem como resultados noutras (EFQM, 2018). O diagrama, por sua vez, sugere uma liderança forte e uma direção estratégica, no sentido de alcançar a excelência sustentada. Afinal, a ideia é que as organizações permaneçam consistentes com a sua progressão em direção à excelência. Sem isto, as organizações serão promissoras em termos de progressão para a excelência num determinado período de tempo e desaparecerem a longo prazo.

A fundamentação do modelo baseia-se, desta forma, em 9 critérios e 32 subcritérios. À data da escrita do presente documento a literatura prevê que o modelo em causa pode ser aplicado a qualquer tipo de organização, não sendo esta aplicação função da sua dimensão, setor ou maturidade organizacional.

No sentido da obtenção da qualidade total é necessário que a organização focalize cada critério numa área sensível da qualidade. Deste modo, os meios incidem sobre a implementação da gestão definida pela organização, nomeadamente ao nível (a) do que faz, (b) para quem, (c) como

faz, (d) com que meios e (e) objetivos. Por seu lado, a componente resultados incide sobre as ações desencadeadas e reporta-as, dando conta da sua concretização (Matos, 2010).

2.3.4 Critérios do *Framework Malcolm Baldrige* para a Excelência no Desempenho

O MBNQA é o único prémio formal no âmbito da EO nos Estados Unidos, cujo objetivo consiste em reconhecer a excelência em todo o setor empresarial. Este programa fornece diversos recursos para as organizações utilizarem no caminho que percorrem para encontrar a EO. Um dos principais recursos é o quadro de excelência estabelecido em três partes (Flynn & Saladin, 2001; Mai, Ford, & Evans, 2018; Oger & Platt, 2002) Essas três partes são: (a) os critérios de excelência de desempenho, (b) valores e conceitos fundamentais e (c) diretrizes de pontuação. Os critérios fornecidos na estrutura são elaborados na ótica do utilizador, isto é, são delineados com o objetivo de as organizações os utilizarem como linhas orientadoras do modelo. Contudo, esses mesmos critérios são também utilizados pelos avaliadores que atribuem o prémio de excelência da mesma fundação a organizações que se destaquem pelas excelentes práticas da qualidade, após implementação do modelo (Foster, Johnson, Nelson, & Batalden, 2007). De facto, os critérios que este modelo fornece atuam como uma estrutura, dentro da qual a organização tem a possibilidade de priorizar e organizar os seus esforços, garantindo que estes últimos estejam alinhados com a estratégia empresarial (Leonard, 2017). A introdução deste prémio surgiu na sequência do incentivo às organizações pela procura da qualidade. Estudos sugerem que, na última década, alguns setores industriais, como a manufatura, têm vindo a diminuir em número, em termos de candidaturas a este prémio (Bandyopadhyay & Leonard, 2016). De facto, em 2010, apenas três organizações deste setor submeteram candidaturas e, em 2012, duas candidaturas foram submetidas. Segundo Bandyopadhyay e Leonard (2016), alguns dos fatores que podem contribuir para a diminuição da utilização deste modelo consiste no tempo e custo necessários para implementação do *framework* e submissão para obtenção do prémio. As organizações entendem o processo como demasiado complexo e alguns críticos entendem os critérios como sendo demasiado genéricos e com uma insuficiente transparência. Para além disso, alguns gestores considerarem o *feedback* fornecido insuficiente em termos de sugestões prescritivas para a orientação no sentido da melhoria. Por último, é também de referir que alguns gestores consideram que mesmo as empresas vencedoras de um prémio *Baldrige* têm as suas fraquezas,

peço que serem reconhecidos pelo mesmo não garante qualquer tipo de superioridade ao produto ou serviço oferecido pela empresa.

Os critérios de *Baldrige* são, na verdade, um complexo de critérios que as organizações devem cumprir para que sejam excelentes, tal como evidenciado na Figura 8. Este último centra-se nas áreas de liderança, assemelhando-se, em vários aspetos, à estrutura de excelência da EFQM. Para além disto, o modelo procura o alinhamento estratégico da organização com a dinâmica dos clientes, força de trabalho, processamento eficiente e orientação para resultados (Edgeman, 2018; Flynn & Saladin, 2001; Mai et al., 2018; Tummala & Tang, 1994).



Figura 8 – Critérios Malcolm Baldrige (adaptado de ASQ, 2018)

2.4 Princípios Chave dos Modelos de Excelência Organizacional

Em consequência da revisão de vários *frameworks*, modelos e diretrizes de EO, é perceptível que certos princípios centrais são comuns entre eles. A Figura 9 compila algumas estruturas de EO, especificando os elementos / composições similares entre os mesmos.

	Liderança	Pessoas	Estratégia	Parcerias e Recursos	Processos, Produtos e Serviços	Resultados das Pessoas	Resultados dos Clientes	Resultados da Sociedade	Resultados de Negócio	Gestão de Conhecimento	Mudança e Inovação	Bem estar e Inclusão
EFQM	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim			
Malcolm Baldrige	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim	Sim		
Shingo Model	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim	Sim		Sim
ZED Program	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim		Sim	

Figura 9 – Algumas Estruturas de Excelência Organizacional

2.4.1 Liderança

A alta administração e a sua enorme influência na implementação de modelos de excelência estão claramente definidas, quer nos modelos mais comumente utilizados quer por outros modelos e diretrizes que promovem a melhoria contínua como a ISO 9001:2015. Deste modo é necessário, e indispensável, o compromisso da gestão de topo com o desenvolvimento e melhoria do sistema de gestão da qualidade. Consequentemente, surge a inevitável procura pela garantia de que as necessidades e expectativas do cliente sejam alcançadas e, se possível, superadas, definindo-se objetivos e planos, sendo estes últimos apoiados pelos recursos que se entendam como necessários. Este critério requer também uma enorme focalização nos próprios líderes e na melhoria do seu desempenho, visando a posse de um conjunto de valores chave na definição de funções (Russell, 2000). Alguns artigos discutem as forças, meios e sistemas de mudança ou componentes técnicos que os líderes utilizam para promoverem a transformação (Latham, 2013). Para além disto, a tensão criada aquando da liderança é promovida pela diferença entre a realidade desejada e a realidade atual da organização. Por sua vez, o alinhamento é influenciado pela integração das abordagens sistemáticas, sendo estas influenciadas pelos critérios dos modelos de excelência e peritos na área, promovendo ambos a aceleração no rumo à EO (Latham, 2013).

2.4.2 Estratégia, Parcerias e Recursos

Os modelos de EO preocupam-se, essencialmente, com questões relacionadas com a política e estratégia organizacional e não apenas com a qualidade. Segundo os modelos será favorável procurar informações extraídas de uma ampla gama de fontes, possibilitando a delineação da estratégia organizacional através de parcerias. A focalização da estratégia não é colocada apenas no processo que dá origem ao produto, mas sim em toda a cadeia de valor que envolve a organização, incluindo todos os recursos (Russell, 2000). Os modelos dão conta de um vasto conjunto de tópicos a serem levados em consideração, aquando da sua implementação numa organização. Numa primeira instância é de referir o facto de se chamar à atenção para a gestão de relações, recursos e todos os materiais constituintes da empresa em causa (Gómez, Costa, & Lorente, 2010; Talwar, 2011). É de salientar que existe um consenso na literatura focada em estratégia relativamente à escassez de informação, nesta fase, acerca do uso do conhecimento, desenvolvimento e o cultivo da propriedade intelectual ou, posteriormente, como será possível

utilizar a informação disponível para gerar o pensamento crítico, criativo e, acima de tudo, inovador. Relativamente aos quadros de fornecedores, os modelos sugerem que as organizações desenvolvem relações que agreguem valor, contudo estudos sugerem que estas relações não são incentivadas, focando-se na validação da capacidade de se obter produtos de acordo com requisitos e parâmetro pré-estabelecidos pela organização (Cvetic, Momcilovic, Arsovski, Todorovic, & Kojic, 2017; Oger & Platt, 2002; Talwar, 2011).

2.4.3 Pessoas

Os últimos estudos reportam que os recursos humanos exigem por parte da organização a identificação de competências, o fornecimento de formação e a avaliação da eficácia desta última. Este princípio pressupõe, ainda, requisitos relativos à comunicação de questões relacionadas com a contribuição dos colaboradores para o alcance de objetivos inerentes à qualidade. São abordadas temáticas como o planeamento de recursos humanos, trabalho em equipa, formação a colaboradores e o seu envolvimento em todo o processo de implementação dos modelos. Por fim, salienta-se o reconhecimento do trabalho dos colaboradores envolvidos na implementação como fator crucial para a motivação durante todo o processo (Gómez et al., 2010; Kim et al., 2010).

2.4.4 Processos, Produtos e Serviços

No que diz respeito a este critério, o foco é notório no design, produção e entrega do produto ou serviço prestado pela organização. Nesta fase entende-se que o foco do processo é bastante amplo, indo ao encontro dos principais processos necessários para a concretização da política e estratégia da organização. Os modelos ressaltam, ainda, a gestão de processos no sentido da criação de valor para todas as partes interessadas (Flynn & Saladin, 2001; Mai et al., 2018; Oger & Platt, 2002). É expectável, durante a implementação de um modelo de EO, a exigência por níveis elevados de inovação e envolvimento de colaboradores, clientes e outros parceiros. Deste modo, pressupondo a gestão da relação com os clientes, os modelos promovem o aumento dos requisitos que medem, atuando como indicador de desempenho a comunicação e satisfação dos clientes. Todavia, procuram-se em todos os instantes e fases da implementação ações proativas que melhorem a relação entre a organização e os *stakeholders* (Conti, 2007; Edgeman, 2018; Jaeger, Matyas, & Sihm, 2014).

2.4.5 Resultados do Cliente e Negócio

Pela análise dos vários projetos de investigação que dão conta da implementação de modelos de excelência nas mais diversas organizações, entende-se que a avaliação de resultados é baseada no que está a ser alcançado e evidências face a metas organizacionais. Nas mais diversas diretrizes de implementação de práticas da qualidade é aconselhado que se reúna informação acerca da satisfação do cliente. No entanto, não existe uma focalização em requisitos para medir a perceção do mesmo. Nos modelos de EO é possível verificar a existência de uma filosofia voltada para o entendimento e avaliação dessas perceções, incluindo áreas como a fidelidade e avaliação de mercado (Edgeman, 2018; Jaeger et al., 2014; Oger & Platt, 2002; Tummala & Tang, 1994). Esta fe requer ainda a medição de processos, produtos e desempenho do fornecedor. Por fim, é feita uma avaliação do retorno financeiro esperado para a organização (Gómez et al., 2010; Karimi, Safari, Hashemi, & Kalantar, 2014; Oger & Platt, 2002).

2.4.6 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento para uma organização traduz-se em valorizar e utilizar a aprendizagem obtida com existência e gestão da própria organização. As organizações modernas dependem do seu conhecimento como elemento de vantagem competitiva e, por vezes, como uma razão principal para a sua existência (Rubenstein-Montano et al., 2001). Isto implica que uma organização pode não existir caso não faça uso do conhecimento para fornecer um determinado produto ou serviço. Verifica-se que o grau de gestão de conhecimento de uma organização é diretamente proporcional ao alcance da excelência no desempenho (Verma & Jain Nellikar, 2018).

2.4.7 Ambiente e Sociedade

A EO pressupõe um especial interesse das organizações pelas questões ambientais e de sustentabilidade. De facto, a sociedade e o ambiente, são dos principais interessados nas organizações. Deste modo, todos os principais modelos de EO estudados e presentes na literatura, indicam estas dimensões como cruciais para que a organização atinja um estado de excelência (Akkucuk & GEncer, 2017).

2.5 Modelos de Excelência Organizacional e o Desenvolvimento Sustentável

Ao longo dos anos, problemas relacionados com a qualidade têm vindo a evoluir de uma perspetiva focada no desempenho do produto para uma perspetiva que abrange a gestão das organizações. Para além disto, também se registou uma nova corrente de pensamento, em que o foco estreito no cliente adotou novas dimensões, havendo uma preocupação com todos os *stakeholders*, incluindo os que alertam para a sustentabilidade da sociedade (Benneworth, 2001). De facto, os modelos de Excelência como o EFQM ou o MBNQA não refletem essa mudança de focalização. Alguns autores argumentam que os modelos de excelência tradicionais não têm em consideração benefícios não mercantis e custos associados ao crescimento organizacional (Sathiendrakumar, 1996). Adicionalmente, algumas críticas são levantadas a estes modelos, sendo de realçar: (a) o incentivo à especialização funcional, uma vez que cada departamento dispõe das suas próprias medidas de desempenho, tendo como objetivo reportar as suas atividades e ações à gestão de topo; (b) o foco é limitado a medidas monetárias, o que não é suficiente na dinâmica atual e (c) são suportadas eficiências de curto prazo à custa de considerações de longo prazo como, por exemplo, a qualidade, moral, inovação e eficácia (Forsberg, 1998).

Esta discussão presente na literatura demonstra a importância da exploração de uma perspetiva mais ampla inerente aos modelos de EO, devendo-se procurar a integração de princípios de desenvolvimento sustentável.

2.6 Estrutura de Suporte das Entidades Promotoras à Implementação dos Modelos

Uma vez abordadas temáticas relacionadas com o projeto de modelos de EO, deve-se analisar de que forma a estrutura destes últimos, sugerida pelos seus tutelares, promove a melhoria das diversas atividades organizacionais. De forma geral, as entidades responsáveis pelos modelos sugerem um único quadro de excelência para o modelo que promovem (Jayamaha, Grigg, & Mann, 2008). Na Figura 10, evidencia-se a estrutura geral de uma organização detentora e promotora de um modelo de EO.

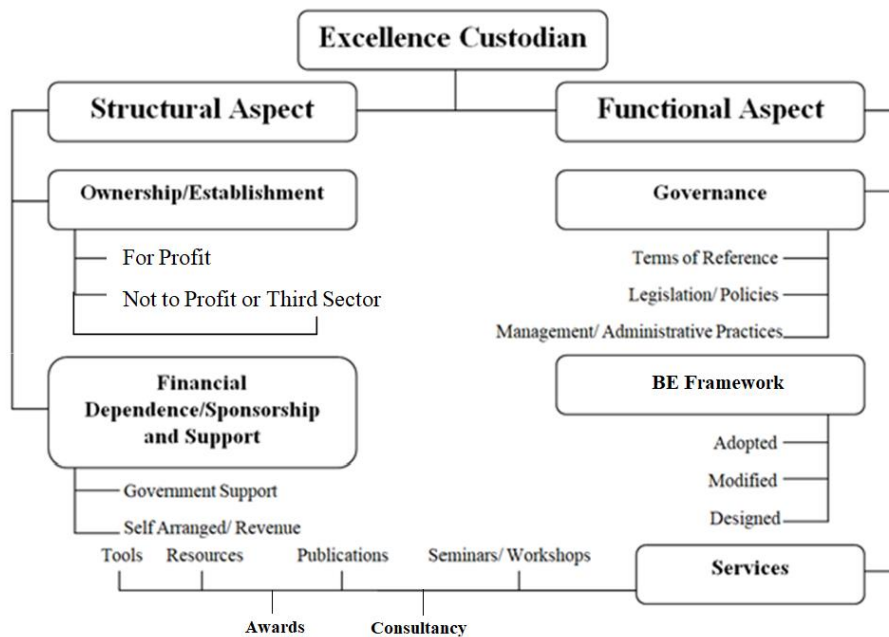


Figura 10 – Estrutura genérica das entidades promotoras de Modelos de Excelência Organizacional (adaptado de Mohammad et al., 2011)

De facto, estruturas de excelência como os anteriormente abordados EFQM, *Malcolm Baldrige*, Programa ZED, Modelo Shingo e seus diversos derivados, fornecem orientações gerais acerca da metodologia organizacional em que os gestores responsáveis pela implementação do projeto se devem basear (Bou-Llusar et al., 2009).

Um olhar mais detalhado sobre essas diretrizes, sugere que as estruturas fornecidas tentam cobrir a organização na sua totalidade. De facto, como esperado de uma diretriz geral, os modelos não proporcionam metodologias específicas de ação na procura da excelência. Consequentemente, estudos indicam que as organizações, muitas vezes, têm de adotar mudanças muito acentuadas relativamente às suas práticas, para serem bem-sucedidas na sua tarefa de implementação. Estas mudanças ocorrem ao nível de áreas como a operacional, administrativa e mesmo cultural (Grigg & Mann, 2008). Desta forma é simples compreender que uma pequena ou média empresa não dispõe dos recursos necessários para tal ação ou, em alternativa, não estará disposta a submeter-se a tais alterações num negócio que é de menor dimensão e mais suscetível a resultados nefastos. Em países onde existem entidades promotoras de modelos de EO, existe um ou diversos órgãos que assumem a responsabilidade de disseminar quadros de excelência na região (Mohammad et al., 2011). Atualmente, os tutelares dos modelos de excelência também são premiados por reconhecerem a excelência nos seus países.

Deste modo, com base na revisão de literatura, depreende-se a existência de uma estreita relação entre as práticas da organização que promove o modelo e as organizações que o adotam. As atividades das entidades promotoras, diferem nos seus interesses, trabalhando no sentido do benefício próprio e do desenvolvimento da excelência de outrem. Tal como ilustrado na Figura 11, entidades como o EFQM elaboram estruturas de excelência com base nos requisitos das organizações e nos seus problemas.

As atividades promocionais da estrutura de excelência devem disseminar a consciencialização entre as organizações. Da mesma forma, o processo de decomposição e facilitação da aplicação do modelo é diretamente proporcional à taxa de usabilidade dos *frameworks* pelas organizações clientes (Adair, 1994).



Figura 11 – Relação entre as entidades promotoras de Excelência Organizacional e as Organizações cliente

2.7 Estado atual do conceito de Excelência Organizacional

Adotar a EO pressupõe seguir práticas excepcionais que permitem às organizações obter excelentes resultados financeiros, sociais e ecológicos (Foote et al., 2010). Essas práticas são baseadas num conjunto de conceitos ou valores fundamentais com o objetivo final do alcance da excelência no domínio dos recursos humanos, finanças, sociedade, sustentabilidade e aspetos ambientais (Asif, Searcy, Garvare, & Ahmad, 2011; Boys, Wilcock, Karapetrovic, & Aung, 2005; Hertz, Barker, & Edgeman, 2018).

De forma mais simplista, o conceito de EO é direcionado ao alcance de resultados excelentes no que diz respeito a todas as partes interessadas (Klefsjö, Bergquist, & Garvare, 2008). Os *stakeholders* mais notáveis para uma organização são os seus clientes, colaboradores, acionistas, o governo, utilizadores finais, meio ambiente, as comunidades locais e o próprio futuro. Satisfazer todas essas partes interessadas é uma tarefa meticulosa que requer tempo e dedicação.

A EO relaciona-se com as medidas gerais de desempenho de uma organização. Isto significa que a adoção de práticas de EO implica a excelência em todos os aspetos; seja corporativa ou social, financeira ou não financeira e interna ou externa. Sendo um conceito vasto, pode ser um desafio a sua adoção por qualquer tipo de organização (Metaxas & Koulouriotis, 2014). Para facilitar a adoção de metodologias da EO, os *frameworks* são projetados por especialistas da área da qualidade. Essas estruturas são modelos holísticos que compreendem os valores e princípios centrais da excelência em ambiente organizacional (Metaxas & Koulouriotis, 2014).

O termo “negócios” é mais comumente utilizado para referência a organizações com fins lucrativos. No entanto, quando se discute “Excelência nos negócios”, as organizações do setor público também estão incluídas (Prabhu, Robson, & Mitchell, 2002). Embora essas organizações não tenham metas corporativas (lucro), estas possuem objetivos relacionados com a prestação de serviços públicos, por exemplo. Promover a melhoria nessas organizações para melhor permitir a prestação de serviços é objeto de pesquisa na excelência empresarial do setor público (Kanji, 2008). Deste modo, atualmente considera-se que o conceito de EO é aplicável a qualquer tipo de organização, independentemente da sua dimensão, finalidade ou área de atuação.

2.8 Prémios de Excelência

A história do desenvolvimento de prémios nacionais da Qualidade é breve e tem por base três principais prémios: DP, *EQA* e o *MBNQA*, tendo desempenhado papéis fundamentais na revolução da qualidade no Japão, Europa Ocidental e nos EUA, respetivamente (Tan, 2002). É notório o sucesso que a atribuição destes prémios abarcou, fomentando um maior desempenho e elevando a competitividade das indústrias nos seus respetivos países. De uma forma geral, grande parte dos países que atribuem prémios no âmbito da qualidade organizacional, modelaram os seus programas de premiação tendo por base esses três prémios. Os critérios de atribuição destes prémios às organizações que se submetem para avaliação e possível reconhecimento, são desenhados tendo por base o objetivo estratégico de promoverem a melhoria organizacional, centrando-se em dois aspetos fundamentais: fornecer continuamente mais valor aos clientes e

melhorar o desempenho geral da organização. Estes modelos têm evoluído ao longo da última década, desde um modelo TQM para uma estrutura de excelência de desempenho totalmente integrada (Porter & Tanner, 2004). Os critérios para determinação da excelência no desempenho variam ligeiramente entre cada país, contudo alguns aspetos como a liderança, planeamento estratégico, foco no cliente e mercado, medição, análise e gestão do conhecimento, recursos humanos, gestão de processos e resultados dos negócios, são comuns. Segundo Porter & Tanner (2004) as organizações que procuram uma estratégia baseada na excelência, logo reconhecem que as estruturas de prémios oferecem mais do que um simples veículo de reconhecimento. De facto, estas estruturas são vistas como modelos de melhores práticas de implementação de estratégias de excelência, realizando autoavaliações, *benchmarking* e, finalmente, proporcionando um melhor desempenho organizacional.

Os critérios de atribuição de prémios da qualidade (Tabela 1), como o MBNQA e o EQA, são progressivamente mais utilizados por organizações cujo objetivo consiste na medição do seu progresso e potencial de melhoria. Cada critério de premiação fornece uma estrutura padronizada de diretrizes com os quais uma organização pode medir o seu desempenho (Nabitz & Klazinga, 1999).

Tabela 1 – Principais critérios de atribuição de prémios de excelência organizacional em função de alguns países (adaptado de Laszlo, 1996)

	Japan	USA	Canada	Europe
Leadership	Policy and administration	Leadership	Strategic direction and involvement	Drive TQM
Planning	Plan and future	Strategic quality plan	Plan and quality improvement	Policy and strategy
Customers	Services and relations	Customer satisfaction	Customer relationships	Customer satisfaction
Employees	Labour and personnel	Human resource development	Participatory environment	Release full potential
Processes	Company wide	Process management	Process optimum	Continuous improvement
Suppliers	Vendor relation	Supplier quality	Partnering	<i>In leadership</i>
Results	Effects	Quality and operations	<i>In each area</i>	Total business

Após a atribuição de prémios da qualidade, recorre-se à publicidade e referência à qualidade das organizações de vencedores do prémio em anos anteriores, não só com o objetivo de exaltar as suas conquistas, mas também para que estes forneçam um exemplo de orientação de classe mundial no âmbito da qualidade a outros que procurem alcançar o mesmo êxito (Laszlo, 1996).

De facto, a exemplificação através de vencedores anteriores e o uso dos critérios nacionais de atribuição de prémios da qualidade como matrizes de verificação e de autoavaliação é amplamente encorajada, visto que é principal objetivo dos prémios da qualidade fornecer orientação no âmbito da EO. Mesmo que uma organização não espere vencer um prémio nacional da qualidade, a submissão ao mesmo incorre do benefício da receção de um relatório de *feedback* detalhado, tendo por base uma avaliação externa e independente, realizado por um painel de avaliadores nacionais especialmente treinados.

2.9 Excelência Organizacional em Pequenas e Médias Empresas

A análise de literatura sugere várias definições de PME e, portanto, antes de qualquer estudo, importa adotar uma definição. Considerando a Comissão Europeia, a categoria agregadora de MPME é constituída por todas as que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócio não se traduza em valores superiores a 50 milhões de euros.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), possui também uma definição própria de PME e utiliza, acima de tudo, a distinção entre número de colaboradores: microempresas possuem até 20 colaboradores, pequenas entre 20 e 99 colaboradores e médias entre 100 e 299. Por outro lado, nos EUA, são consideradas PME quaisquer organizações que possuam menos de 500 colaboradores (Ana, 2011). No entanto, no contexto do presente relatório, considerar-se-ão PME aquelas que empreguem menos de 250 colaboradores, à luz do que sugere a Comissão Europeia. É essencial que estas empresas selecionem o foco da sua gestão. É necessário que detetem as associações existentes entre as práticas gerenciais que promovem e a sua capacidade organizacional e de estratégias eficientes que influenciem positivamente a competitividade entre corporações.

2.9.1 Pequenas e Médias Empresas VS Grandes Empresas

No que diz respeito à diferença entre PME e GE, estas assentam não só a nível organizacional como a nível operacional. Numa primeira instância, os conceitos de TQM sugeridos em diversos artigos, teses e livros estão alinhados com as necessidades de GE, falhando, muitas vezes, em propor diretrizes orientadas às PME (Murphy, 2016). Claro está que, na prática, como referido anteriormente, existem diferenças estruturais significativas entre PME e GE, sendo que essas divergências influenciam a relevância, planeamento e implementação da TQM. Segundo a

literatura, estas divergências focalizam-se na estrutura, formulação de políticas e utilização de recursos, pelo que a aplicação de conceitos de GE a PME irá culminar no seu baixo desempenho (White & Welsh, 1981). Neste sentido, grandes organizações, geralmente, dependem de regras e procedimentos formais, especialização e normalização, por forma a conseguirem alcançar coordenação. Assim, depende-se que este tipo de organização tem uma estrutura rígida, clara e extensa divisão funcional. Por outro lado, PME possuem poucas relações de trabalho e, as existentes, são, muitas vezes, informais. O seu grau de normalização e especialização é baixo e tanto a estrutura quanto os processos são flexíveis e adaptáveis (Ghobadian & Gallear, 1996).

Neste sentido, listam-se algumas das principais diferenças entre PME e GE segundo Ghobadian & Gallear (1996):

- Grandes organizações são, geralmente, muito burocráticas. Baseiam-se na formalização de comportamentos para alcançar a coordenação. Em organizações burocráticas, é maior o nível de especialização, padronização e formalização,
- As PME são capazes, normalmente, de operar com recurso a um único gestor ao nível do ápice estratégico,
- As estruturas horizontais das PME, resulta em menos interfaces departamentais, levando a um ambiente de trabalho mais flexível,
- A preponderância a que os gestores estejam diretamente envolvidos com os clientes é maior em PME,
- As culturas organizacionais diferem, também, entre PME e GE, devido ao período de dispersão geográfica entre colaboradores,
- Nas PME é mais simples estabelecer uma ligação entre recompensa e comportamento do colaborador. Por outro lado, os gestores de PME são responsáveis por diversas facetas do negócio em simultâneo, o que acarreta a tomada de diversas decisões diariamente. O processo de planeamento não é, habitualmente, formal. A extensão da formação e desenvolvimento dos recursos humanos em PME é limitado e informal,
- PME são mais propensas a serem orientadas às pessoas e não para o todo sistémico, sendo este último, frequentemente, flexível. Literatura sugere, ainda, que PME são mais recetivas às novas necessidades de mercado, mais adaptáveis à mudança e mais inovadoras no que diz respeito à capacidade de atingirem as expectativas dos clientes.

Neste sentido, é clara a necessidade de adaptação dos modelos de EO existentes atualmente às necessidades das PME. De facto, é evidente a dificuldade destas organizações em implementarem modelos como o EFQM ou os critérios de *Malcolm Baldrige* para a excelência do desempenho. Tem-se desenvolvido pesquisa considerável na identificação de práticas e regularidades comuns no âmbito da EO. Contudo, literatura recente sugere que, atualmente, não existe um conjunto de diretrizes subjacentes à EO que fomente as boas práticas e critérios necessários a uma boa teoria (Found et al., 2018). Para além disso, num outro estudo lê-se que, um conjunto de investigadores, na tentativa de adaptarem o modelo EFQM à realidade de uma PME, verificaram que as relações de causalidade existentes no modelo deixam de existir. Deste modo, a premissa de que a aposta num meio do modelo garante a obtenção de resultados excelentes para a organização perde validade, deixando a implementação do modelo de fazer sentido neste contexto, considerando a sua finalidade- a de implementar a EO (Escrig & Menezes, 2016).

Por fim, entende-se que a excelência é necessária nos níveis individual, organizacional e social, pelo que novos critérios serão seleccionados e um novo modelo conceptual será introduzido, tendo por base o conhecimento adquirido na análise de literatura referente aos existentes.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3. MODELO CONCEPTUAL PARA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O presente capítulo pretende estabelecer um modelo conceptual e discutir as várias questões relacionadas à compreensão das suas várias dimensões. Na presente secção é descrita uma visão geral do modelo proposto.

Na conceção de um modelo, várias são as dimensões necessárias para a sua formulação e estruturação, pressupondo a sua demonstração e resultados esperados. Na situação apresentada, as dimensões devem refletir os fatores que formam o próprio tecido das PME e, simultaneamente, refletir a realidade da dinâmica da indústria atual, sendo abordados temas como a sustentabilidade e a digitalização- sendo estes temas fundamentais negligenciados em modelos de excelência até então apresentados.

O modelo desenvolvido resultou de uma exaustiva leitura acerca de modelos de excelência e o seu impacto/aplicação em PME, estando dividido em três níveis distintos, possuindo cada nível, sucessivamente, um maior nível de detalhe, como evidenciado nas Figuras 12 a 14. O modelo contempla, no primeiro nível, as suas dimensões, os critérios no segundo nível e diversos itens associados no terceiro nível. Este modelo foi denominado de *Quality and Organizational Excellence Model for Small and Medium Enterprises* (QOE-SME).

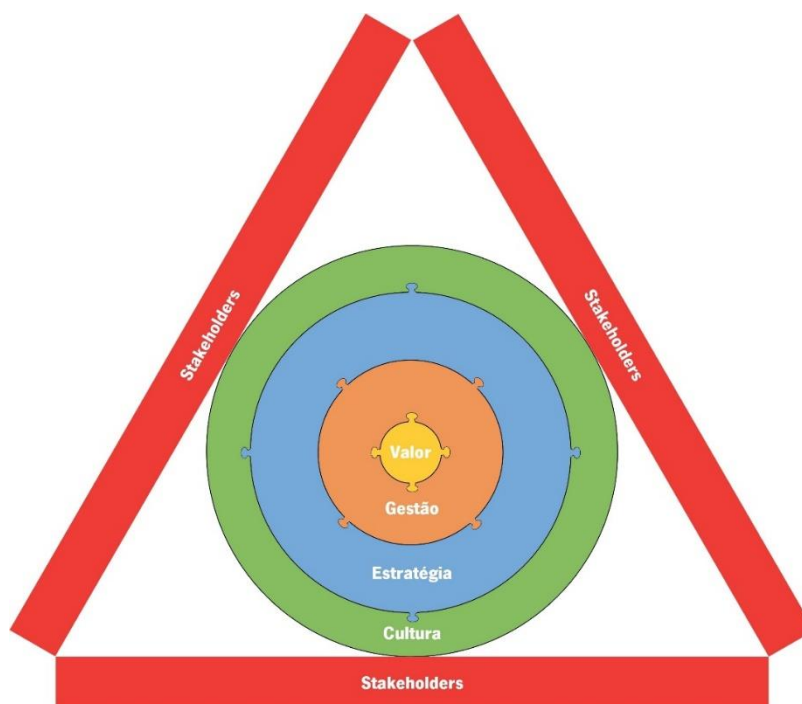


Figura 12 – Primeiro nível do modelo QOE-SME (Dimensões)

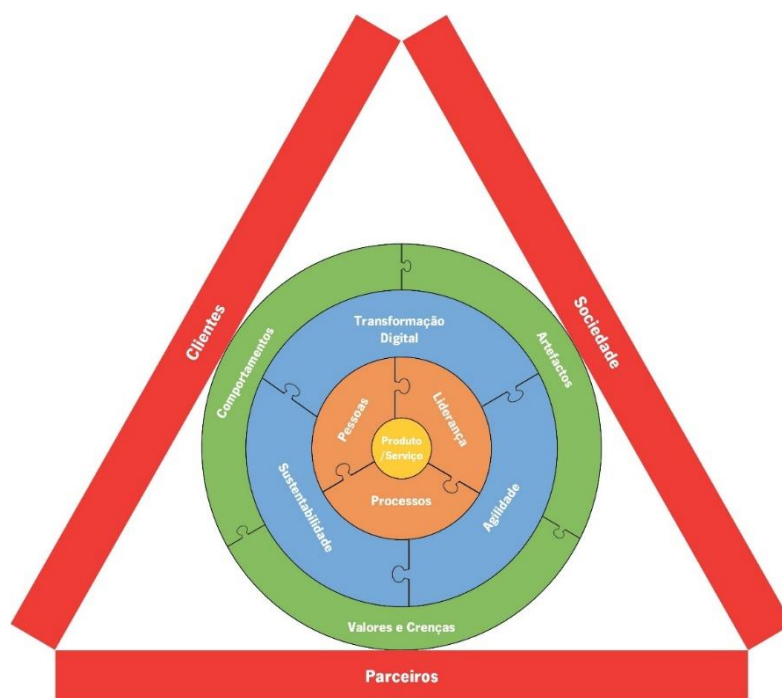


Figura 13 – Segundo nível do modelo QOE-SME (Critérios)

Dimensões	Critérios	Itens	
Valor	Produto/Serviço	Conformidade	
		Cumprimento de prazos	
Gestão	Pessoas	Satisfação com o serviço prestado	
		Motivação	
	Liderança	Formação	
		Satisfação	
	Processos	Coesão (de equipas)	
		Comunicação interna e externa eficaz	
	Estratégia	Sustentabilidade	Alinhamento (da estratégia e processos de negócio)
			Normalização
		Agilidade	Mapeamento
			Melhoria
Transformação Digital		Transparência Organizacional	
		Utilização Sustentável (de recursos naturais)	
		Desenvolvimento Operacional	
		Dinamismo (de equipas)	
Cultura	Artefactos	Processo de Tomada de Decisão	
		Flexibilidade	
	Comportamentos	Digitalização e Conectividade	
		Integração de Sistemas	
	Princípios	Uso de tecnologia	
		Infraestruturas	
		Documentos	
Stakeholders	Sociedade	Orientação (Organizacional)	
		Multidisciplinaridade	
	Clientes	Cooperação	
		Comprometimento	
	Parceiros	Valores	
		Crenças	
		Normas	
	Sociedade	Responsabilidade Social	
	Clientes	Desenvolvimento local	
	Parceiros	Fidelização	
		Satisfação	
		Benchmarking	
		Parcerias Estratégicas	

Figura 14 – Terceiro nível do modelo QOE-SME (Itens)

O modelo QOE-SME foi desenhado, por forma a que se entenda que cada dimensão e critério atuam como peças fundamentais de um puzzle na procura pela EO no seio das PME, sendo que a remoção de qualquer dimensão, critério ou item incorre num modelo incompleto, impossibilitando que a organização atinja um estado de plena EO.

O modelo QOE-SME sintetiza questões teóricas relacionadas às seguintes áreas de pesquisa: (a) Produtos e Serviços, (b) Estratégia, (c) Pessoas, (d) Processos, (e) Ambiente, (f) Liderança, (g) Tecnologia e (h) *stakeholders*. Sugere-se que a qualidade organizacional seja considerada como um processo de interação e integração de informação relativa a processos, tecnologia, utilização de recursos sustentada e eficiência e eficácia de atividades, tendo sempre em mente a sua aplicação em PME.

Consequentemente, este modelo sugere uma estrutura que reúne vários elementos que estão na base da compreensão dos processos de EO no contexto da dinâmica atual da indústria, tendo em atenção o desenvolvimento sustentado de uma pequena ou média empresa, na procura pela excelência.

3.1 Dimensões

3.1.1 Valor

Na literatura, diferentes autores percecionam o valor criado por uma organização de forma distinta. Contudo, a consideração de valor criado para o cliente como a base para o sucesso organizacional é comum a todas as perspetivas. Num primeiro estudo pode-se ler que o que constitui valor para a organização é função da situação, necessidades e prioridades dos clientes (Austin, 2010). De facto, a visão de que o valor que o cliente atribui à organização sempre será determinado pela sua perceção, relativamente ao que recebe em troca pelo que oferece, é comum (Dahlgard, Pugna, Potra, Negrea, & Mocan, 2016). Ainda segundo o mesmo autor, o valor pode ser alinhado da seguinte forma: qualidade do produto, qualidade do serviço, preço, imagem e relação entre a organização e o cliente. Para além disto, a visão de que as características do valor são subjetivas, focadas no cliente, evoluem com o tempo e são sujeitas a alternativas, é comum a diversos estudos (Slater & Narver, 2000; Woodruff, 1997).

O valor é reconhecido como uma base fundamental para todas as atividades de uma organização (Holbrook, 1999) e tem vindo a ser desenvolvido, tendo por base uma estratégia para atração e

fidelização de clientes (Lee & Overby, 2004). O valor, na perspectiva do cliente, descreve-se como uma fonte de conhecimento no apoio ao estabelecimento e manutenção de vantagem competitiva para determinada organização (Spiteri & Dion, 2004). Contudo, a extensão do conceito criou uma base de conhecimento acerca do valor gerado por uma organização. Inúmeros estudos, aquando da abordagem da criação de valor para o cliente, enumeram-no como fator de troca por mais valor, sendo este obtido pelo consumo ou obtenção desse valor pelas duas metodologias em simultâneo (Zeithaml, 1988).

As organizações existem com o intuito de criarem valor para outras partes que não criam tal valor ou o fazem a um custo superior. Deste modo, a sua criação transcende aquilo que a organização produz, envolvendo diversos indivíduos que procedem à execução de diferentes atividades, sendo tal denominado de um sistema promotor de valor (Payne & Holt, 2001).

3.1.2 Gestão

Na atualidade, diversas são as abordagens à gestão organizacional. No âmbito do presente estudo, opta-se por uma visão da gestão através de várias perspetivas, em detrimento da adoção de uma teoria normalizada. Deste modo, uma coletânea de metodologias de gestão organizacional são utilizadas como base para esta secção. De um modo geral, numa organização a sua gestão global não deve diferir, substancialmente, da gestão orientada a processos específicos (Marín & Piñeros, 2019). Segundo os autores, os objetivos gerais da gestão organizacional são a rentabilidade, satisfação de clientes, produtividade, atividade pessoal, motivação e disciplina. Para além disto, os mesmos afirmam que as tarefas inerentes à gestão devem promover a cadeia de ações na produção de valor, definindo metas para o desenvolvimento organizacional. Desta forma, um gestor deve assegurar que o valor é criado de tal forma que existe uma suficiência entre o que está a ser criado e os recursos utilizados nesse processo de criação (Martinelli, Waddell, & Rahschulte, 2014). A atividade de gestão envolve tarefas distintas como a gestão de pessoas, de conhecimento e de processos.

Segundo a literatura, algumas características inerentes a tarefas de gestão são comuns às mais diversas organizações, incluindo PME. Dessas características destacam-se a análise da cadeia de valor, identificação dos principais processos de negócio, desenvolvimento de arquiteturas de processos, nomeação de proprietários de funções, estabelecimento de métricas e monitorização de desempenho. Desta perspetiva, entende-se a necessidade de uma gestão voltada para os processos (Pritchard & Armistead, 1999). Alguns autores (Hammer & Stanton, 1999) concluem

que a diferença mais acentuada entre uma organização orientada aos processos e uma organização tradicional consiste na existência de responsáveis por esses mesmos processos. Deste modo, os autores afirmam que com o advento destas responsabilidades, uma mudança acentuada ocorre ao nível de todas as organizações, uma vez que se verifica uma separação entre o controlo do trabalho e a gestão das pessoas que executam cada tarefa. Numa perspetiva tradicional, o gestor supervisiona o trabalho e as pessoas que o executam. Contudo, numa empresa orientada a processos, são delegadas responsabilidades de gestão ao responsável pelo processo, revestindo-se a dimensão dos colaboradores de uma importância muito significativa no processo de gestão (Hammer & Stanton, 1999).

Neste seguimento, os responsáveis por cada processo devem ter a responsabilidade de o otimizar, coordenando os esforços da equipa que atua no processo para o qual lhe foram delegadas responsabilidades de liderança (DeToro & McCabe, 1997). Assim, a equipa deve mapear o processo, documentar e analisar subprocessos, identificar problemas e potenciais de melhoria e selecionar uma estratégia de gestão assente na melhoria contínua. De facto, tudo isto inclui a maximização do desempenho pela minimização de custos, otimização de tempo, redução na variabilidade do processo, simplificação de procedimentos, automatização de atividades e garantia da satisfação de requisitos de clientes (DeToro & McCabe, 1997).

3.1.3 Estratégia

A estratégia, em termos gerais, pode ser encarada como a direção a longo prazo de uma organização com atuação direta dos colaboradores (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Nos últimos anos, teorias com uma perspetiva mais moderna acerca da estratégia tiveram uma forte influência no campo da estratégia organizacional e, em estudos recentes, algumas destas teorias são questionadas, pelo que os livros de estratégia de hoje, geralmente, incluem várias perspetivas diferentes sobre o mesmo conceito, incluindo abordagens convencionas, modernistas e interpretativas (Johnson et al., 2008). Com a finalidade de se refletir e compreender a real função e papel da estratégia numa organização, será útil aplicar teorias culturais, a fim de se entender a estratégia (Alvesson, 2003). Segundo o mesmo autor, a cultura e a estratégia estão frequentemente interligadas e, deste modo, tal como uma organização pode ser vista como uma cultura, também a estratégia pode ser vista como tal. Segundo Alvesson (2002) a estratégia pode ser vista como uma atividade coletiva e manifestação cultural. A estratégia é, de forma

progressiva, incorporada no todo sistémico da organização e constituirá parte integrante da gestão da mesma. Neste âmbito, entramos no domínio da gestão estratégica.

Observa-se que, de uma forma geral, a estratégia constitui uma das disciplinas mais estudadas, sendo, no entanto, entendida por poucos (Egan, 1996). Segundo alguns autores, a literatura referente à gestão estratégica está pouco alinhada, sentindo-se a necessidade de uma estrutura clara ser adotada (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2011).

Na última década, uma ampla gama de artigos acerca de gestão estratégica tem vindo a ser publicada, demonstrando um claro interesse por parte da comunidade científica acerca desta matéria. De facto, a estratégia é uma área de estudo que procura alinhar os recursos e processos organizacionais, tendo em linha de conta as oportunidades que vão surgindo em termos de desenvolvimento do negócio (Kaplan & Norton, 2009).

Quando se fala de estratégia, inevitavelmente menciona-se termos como plano estratégico e gestão estratégica, sendo que estes dois últimos conceitos diferem entre si. O plano estratégico atua como um comunicado da organização aos seus *stakeholders* acerca do que a organização pretende fazer e como irá proceder a essa atuação. Esse plano é comunicado através de mensagens simples sob a forma de missão, visão, valores e objetivos (Kaplan & Norton, 2009).

Por outro lado, a gestão estratégica refere-se aos meios utilizados pela organização, para que alcance vantagem competitiva na sua área de atuação (Rundh, 2011). Com isto, entende-se que a gestão estratégica define decisões operacionais e determina a orientação da organização, sendo influenciada pelos *Stakeholders*. Segundo Egan (1996), a gestão estratégica constituiu a tradução da operacionalização do plano estratégico de uma organização. Este conceito deve ser proativo e promover o alcance da compatibilidade entre objetivos e contexto organizacional. Trata-se de uma ferramenta essencial no alcance de determinados níveis de desempenho, na medida em que reúne características fundamentais à garantia da eficiência e eficácia organizacionais (Kirovska, 2011). A gestão estratégica envolve o molde, implementação e administração da agenda estratégica de determinada organização, tendo por base um processo contínuo e coerente com os objetivos e valores (Poister, 2010).

Organizações bem sucedidas são pautadas pela boa conceção de estratégias, possuindo uma elevada capacidade de operacionalização de decisões e ativação de cenários de mercado previstos pelos planos estratégicos (Morgan, 2012). Com isto, depreende-se que uma organização bem-sucedida identifica e maximiza as suas estratégias de vantagem competitiva, face aos seus competidores de mercado.

Quer a eficiência operacional quer a estratégia, são essenciais no que diz respeito ao desempenho excelente, sendo este o objetivo de qualquer organização. Contudo, é de notar que estes conceitos atuam de forma distinta. De facto, uma empresa apenas detém vantagem competitiva proveniente de uma estratégia, aquando da adoção de uma ou mais características únicas (Porter, 1996). Com isto, verifica-se que a estratégia competitiva assenta na diferença, devendo-se escolher, deliberadamente, atividades que forneçam uma combinação única de valor. De facto, uma organização possui um estado de vantagem competitiva, quando a sua rentabilidade é superior a outras que atuem no mesmo mercado (Besanko, 2006). De acordo com Porter (1996), as empresas podem facilmente copiar o posicionamento estratégico entre si, pelo que as vantagens competitivas são temporárias quando não se cria uma rede de processos única.

Todas as organizações são diferentes entre si, pelo que adotam estratégias diferentes, possibilitando a gestão dos processos e atividades internas e externas. A escolha da estratégia que possibilitará a agilização de processos, depende, em grande parte, da gestão da organização em causa. É de notar que nenhuma estratégia é melhor do que outra (Figura 15), sendo o seu desempenho, enquanto metodologia, variável em função de diversos fatores.

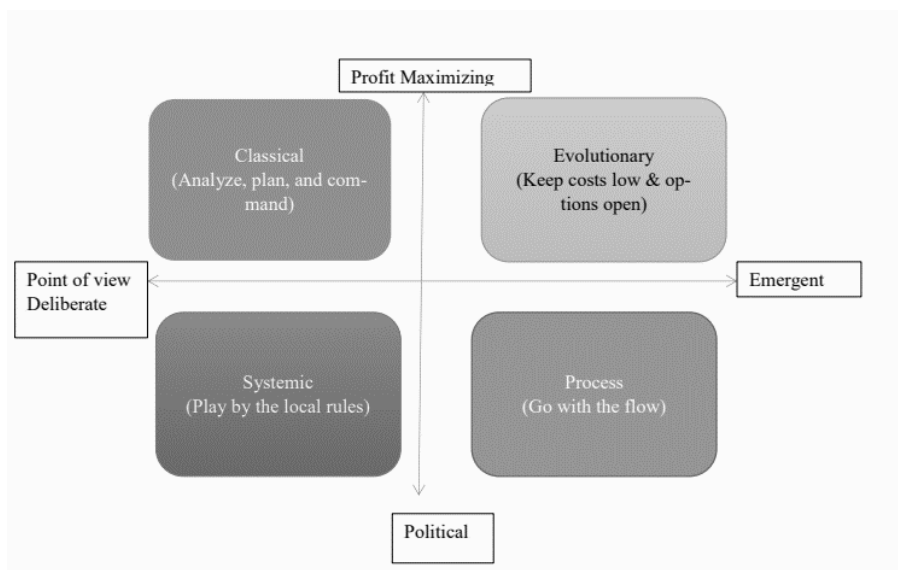


Figura 15 - Principais estratégias de mercado (adaptado de Whittington, 2000)

Nas últimas décadas, o interesse pela investigação acerca das práticas de estratégia em PME aumentou consideravelmente devido, em grande parte, à perceção relativamente à importância das PME em termos económicos (Papazov, Economy, & Mihaylova, 2010). Nas PME a formulação da estratégia tem vindo a ser abordada e tornou-se alvo de várias publicações. Nesta sequência, estudos foram levados a cabo (Gibb & Scott, 1985; Pearson, 1986) com a intenção de demonstrar

uma ligação entre a formulação e implementação de estratégias em PME, enquanto outras publicações (Boyd, 1991; Miller & Cardinal, 1994) abordam a questão da criação de estratégias no contexto de uma PME. A estratégia, por si só, deve ser pensada em ambiente operacional, no que diz respeito às PME. Observou-se que as técnicas estratégicas promovem o equilíbrio das PME em ambientes dinâmicos (Bracker & Pearson, 1988). De facto, pequenas empresas que se envolvem em processos estratégicos possuem níveis mais baixos de falha, relativamente a outras PME que não façam uso destas práticas (Sexton & Van Auken, 1985). Um estudo mais recente sugere que as PME têm margens de lucro mais baixas do que as organizações maiores, sendo que, em parte, tal se deve ao seu uso insuficiente de técnicas de planeamento estratégico (Papazov et al., 2010) . Ainda na sequência de estudos acerca desta temática a literatura identifica uma associação entre o planeamento estratégico e o desempenho, sendo esta última positiva. Neste sentido, conclui-se que na maioria dos casos analisados, o planeamento estratégico promove um melhor desempenho. Deste modo, depreende-se que a implementação de planos estratégicos é útil às PME, porém numa escala menor em relação a GE (Schwenk & Shrader, 1993).

3.1.4 Cultura

A cultura é um conceito de difícil definição. De facto, cada indivíduo tem a sua própria percepção e definição de cultura. Na literatura existem inúmeras definições, apresentando cada uma delas um novo ponto de vista sobre o mesmo conceito (Mesoudi, 2018). Um estudo realizado apenas no âmbito da cultura e das suas inúmeras definições, sugere que a definição de cultura é dinâmica (Toynbee, Kroeber, & Kluckhohn, 1964). Neste seguimento, a primeira definição científica de cultura foi proposta por um antropólogo, sugerindo que se trata de um todo complexo que inclui conhecimento, crenças, artes morais, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos por um ser humano, sendo que essa definição é capaz de apontar diversos fatores independentes na ciência (Lees, 2003). Da definição anteriormente apresentada, os pontos comuns e principais enfatizam o elemento humano. Assim, a cultura está intimamente relacionada com o ser humano.

Em literatura recente, a cultura é apresentada segundo quatro características fundamentais, sendo estas: (a) a cultura é social, na medida em que não é criada por um só indivíduo, mas sim através da interação social; (b) a cultura é sistemática, uma vez que todos os conceitos que nos rodeiam são sistemas e, sendo a própria cultura um sistema, surge com uma maior complexidade, impossibilitando a negligência da sua integridade; (c) a cultura tem valor e deve ser vista como

um sistema, fomentando uma ferramenta de medição do nível de humanidade e (d) a cultura é compartilhada e aprendida, pelo que pode ser herdada e transmitida de geração em geração, tornando-a dinâmica e contínua, podendo ser alterada em resposta às condições envolventes (Shih, 2003).

Consequentemente, pela não existência de uma definição universal de cultura, também a cultura organizacional possui diversas definições e pontos de vista. De um modo geral, o conceito de cultura organizacional consiste numa adaptação do conceito antropológico de cultura (Knapp, 2006).

Ao longo dos anos, investigadores têm sugerido diversas definições de cultura organizacional. A determinada altura lê-se que se trata de um sistema formado por pressupostos compartilhados, valores e crenças que orientam as pessoas em contexto organizacional (Chatman & Cha, 2003). Na procura pela definição do conceito, um autor sugere que cultura organizacional consiste num padrão de pressupostos básicos, compartilhados, que o grupo adquire na resolução de problemas de adaptação externa e interna. Essas aprendizagens são de tal forma úteis que são consideradas como válidas na passagem desses pressupostos a novos colaboradores que integrem a organização (Alas, 2002).

Por fim, estas definições demonstram que a cultura organizacional constitui um dos níveis de cultura sugeridos por investigadores da área, a par da cultura nacional e de equipa (Hofstede, 2011). Deste modo, diz-se que a cultura organizacional possui as características culturais apresentadas à geração anterior de colaboradores da organização em que determinada equipa, agora, atua. Para além disto, as definições enfatizam os meios de comunicação para a disseminação dos valores da cultura organizacional. De um modo geral, entende-se cultura organizacional como os elementos culturais, normas, regras, linguagem e comunicação que a própria organização adota e manifesta durante a operacionalização das suas atividades.

3.1.5 Stakeholders

No que diz respeito à dimensão dos *Stakeholders*, muitas são as teorias que se concentram em como identificar as partes interessadas de uma organização. Segundo um primeiro autor (Freeman & McVea, 2017), qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela organização constitui uma parte interessada da mesma. Neste sentido, no presente estudo parte interessada e *stakeholder* serão utilizados como sinónimos. De facto, este autor levantou a questão de quem são as partes interessadas de uma organização, quais os seus interesses, quais os seus direitos

e de que forma afetam a organização na sua *performance* (Freeman & McVea, 2017). Embora a definição de partes interessadas de Freeman seja frequentemente utilizada em contexto de investigação, este autor não descreve, com detalhe, as partes interessadas que são atuais e as que poderão ser, potencialmente, partes interessadas num futuro próximo. No sentido de colmatar esta necessidade, estudos posteriores referem quatro grupos de pessoas que podem ser distinguidas como *stakeholders*, sendo estes: utilizadores, entidades reguladoras, colaboradores e outros envolvidos (Sharp, Finkelstein, & Galal, 1999). Ainda na mesma publicação pode-se verificar uma distinção entre uma linha de base de *stakeholders*, um grupo de partes interessadas do cliente, grupo de fornecedores e grupos satélite.

Na mesma linha de raciocínio e no âmbito da identificação das partes interessadas de uma organização, Bryson (2004) desenvolveu uma técnica de análise de partes interessadas que não se baseia apenas em categorias de possíveis interessados. De facto, a técnica desenvolvida contém oito etapas, sendo que o autor afirma que as medidas por ele propostas devem ser adotadas para identificar as partes interessadas, quais os seus interesses e esclarecer acerca da visão das mesmas sobre a organização (Bryson, 2004). A primeira etapa da metodologia consiste num *brainstorming* para listar possíveis interessados. Segue-se a elaboração de documentação que esclareça acerca dos interesses e expectativas de cada *stakeholder*.

Alguns estudos investigam tanto as relações entre *stakeholders* quanto a relação entre os mesmos e uma organização (Cameron, Seher, & Crawley, 2011). Neste método, dois princípios regem a sua aplicabilidade, sendo estabelecidas e priorizadas as necessidades de determinada parte interessada com base na sua importância para a organização. Esta última é medida pelo impacto, negativo ou positivo, que as suas perceções acerca da organização possam provocar na mesma (Cameron et al., 2011). Consequentemente, a intensidade das necessidades das partes interessadas, consideradas fundamentais, são determinadas. Assim, o resultado será o de ordenação de todos os objetivos pelo valor calculado.

Deste modo, com base numa articulação dos vários métodos supramencionados, para efeitos do presente modelo, são consideradas como partes interessadas, fundamentais para uma PME, a sociedade, parceiros e clientes.

3.2 Critérios

3.2.1 Produto/Serviço

Atualmente é notória a necessidade que as PME sentem em construir uma capacidade dinâmica para desenvolver novos produtos e serviços, isto é, produtos que ofereçam novas funcionalidades ao mercado (Eisenhardt & Martin, 2000). De facto, estudos nas áreas da Gestão e Engenharia demonstram que a contínua introdução de novos produtos e serviços em PME, constitui um dos principais acessos à sobrevivência e potencial crescimento dessas organizações (Battisti & Deakins, 2017). Contudo, é de notar que a investigação nesta área é escassa e, quando existente, foca em empresas de maiores dimensões (Hadjimanolis, 2000). De facto, GE tendem a inovar, com uma conseqüente melhoria do seu desempenho, pela utilização de tecnologias muito sofisticadas. Contudo, esta dimensão do modelo desenvolvido, pretende alertar para o facto de que PME podem competir com os seus principais rivais de mercado. Esta competição poderá ocorrer pela promoção do desenvolvimento de novos produtos e serviços, inovadores no mercado, através da utilização de tecnologias mais simples.

De um modo geral, verifica-se que, para o desenvolvimento desses produtos, as PME devem proceder à identificação das necessidades, não antes satisfeitas, de potenciais clientes, pela construção de novas redes com clientes e fornecedores (Cristea, Wentzler, Heuvelman, & Bra, 2006). Numa fase precoce da implementação do modelo proposto, tal pode ser alcançado pela transferência de tecnologias de produtos ou serviços existentes para mercados novos. Contudo, a sustentação dessa vantagem pressupõe a posterior aquisição de novo conhecimento, podendo tal ser adquirido pela formação de equipas multifuncionais ou através de grupos de pesquisa, podendo estes últimos ser adquiridos por contratação externa, caso a organização disponha de capital para tal investimento.

Nos últimos anos, investigadores no âmbito da qualidade têm vindo a propor uma nova categoria a ter em conta na organização, denominada de “nova tecnologia para a firma” (Veryzer, 1998). No âmbito do estudo lê-se que muitas tecnologias impulsionadoras de novos mercados não são novas para o mundo e não oferecem, necessariamente, um desempenho superior às tecnologias concorrentes. De facto, trata-se de tecnologias que melhor atendem às necessidades de um grupo de clientes, vistos como negligenciados pela indústria. Nesse sentido, deve existir uma procura constante por novos nichos de mercado, verificando-se em que situações medidas como a anterior

podem ser implementadas e os negócios das PME podem ser impulsionados. Assim, a experimentação com novos clientes reveste-se de enorme importância para que as PME possam atingir melhores resultados.

3.2.2 Pessoas

Recentemente, tem-se verificado um aumento da aplicação de técnicas de gestão de recursos humanos (RH). Estas últimas enfatizam, principalmente, a formação dos colaboradores, remuneração vinculada ao seu desempenho na instituição e outras remunerações, como as de incentivo, substituindo a ideia de atribuição única de um salário base. Atualmente, gestores de todo o mundo consideram que o sucesso de uma organização depende não só dos seus recursos financeiros, mas também da forma como lidam com os RH.

Neste sentido, explorar-se-á, a título de sugestão de adoção pelas PME, algumas práticas de gestão de RH, metodologias motivacionais referentes a colaboradores da instituição e gestão de relações. Numa primeira fase, abordar-se-ão dois pontos, sendo estes a difusão de formação prestada a colaboradores, sistemas de avaliação do seu desempenho e pagamento de incentivos e, ainda, o impacto que a utilização destas práticas acarreta ao nível do desempenho das PME.

De um modo geral, estudos indicam a existência de um impacto positivo e significativo da prestação de formação aos colaboradores de uma organização (Holzer, Block, Cheatham, & Knott, 1993). De facto, organizações que adotam esta metodologia demonstram um maior desempenho ao nível da qualidade operacional, crescimento da organização e aumento da sua rentabilidade (Bartel, 1994). Na década de 90, concluiu-se que a formação dos RH promove uma melhoria ao nível do desempenho global da empresa, qualidade do produto, inovação do produto ou serviço, melhoria nas relações interpessoais, crescimento de vendas e participação mais ativa no mercado (Kalleberg & Moody, 1994). Kalleberg e Moody (1994) argumentam que a gestão das PME deve encarar a formação dos seus colaboradores como um meio para atingir um fim. Com isto, pretende-se demonstrar que a formação possibilita uma melhor compreensão das inovações tecnológicas, da concorrência de mercado, da estrutura organizacional e, ainda, de possíveis formas de crescimento das PME.

De seguida, pretende-se discutir a vantagem que a adoção de um sistema de remuneração, por avaliação do desempenho dos colaboradores, pode ter na lucratividade das PME. Claro está que deve ser claro para todos os colaboradores que este sistema de avaliação atua apenas no sentido de aumentar a remuneração dos colaboradores com um melhor desempenho e nunca a

penalização de um colaborador cujo desempenho, em determinado momento, seja entendido como insuficiente. De facto, a literatura sugere que a adoção de um sistema de avaliação de desempenho promove a melhoria organizacional da empresa, através do aumento da eficiência (Jr. & Milkovich, 1992), pela eliminação de defeitos (Youndt, Snell, Dean, Jr., & Lepak, 1996), aumento da produtividade (Jr. & Milkovich, 1992) e melhoria do desempenho geral da organização (Cardon & Stevens, 2004). Assim, vincular as avaliações de desempenho à respetiva remuneração do colaborador, constitui uma variável de aumento da lucratividade da organização (Gerhart, Minkof, & Olsen, 1995). Contudo, é de notar a necessidade para a implementação de um valor máximo de remuneração. Caso esta última medida não seja adotada, incorre-se no risco de o colaborador tentar aumentar a sua produtividade de forma desmedida, à custa da falta de qualidade no seu trabalho e colocando em risco a sua própria saúde física e mental.

A remuneração estratégica pode dividir-se em 5 grupos, sendo estes: remuneração da responsabilidade ou funcional (fixa), remuneração do conhecimento ou *know how* (fixa ou variável), salário indireto ou benefícios (fixa), providência complementar (fixa) e remuneração variável (variável) (Xavier & Silva, 1999). Estas componentes de remuneração estratégica estão evidenciadas na Figura 16.

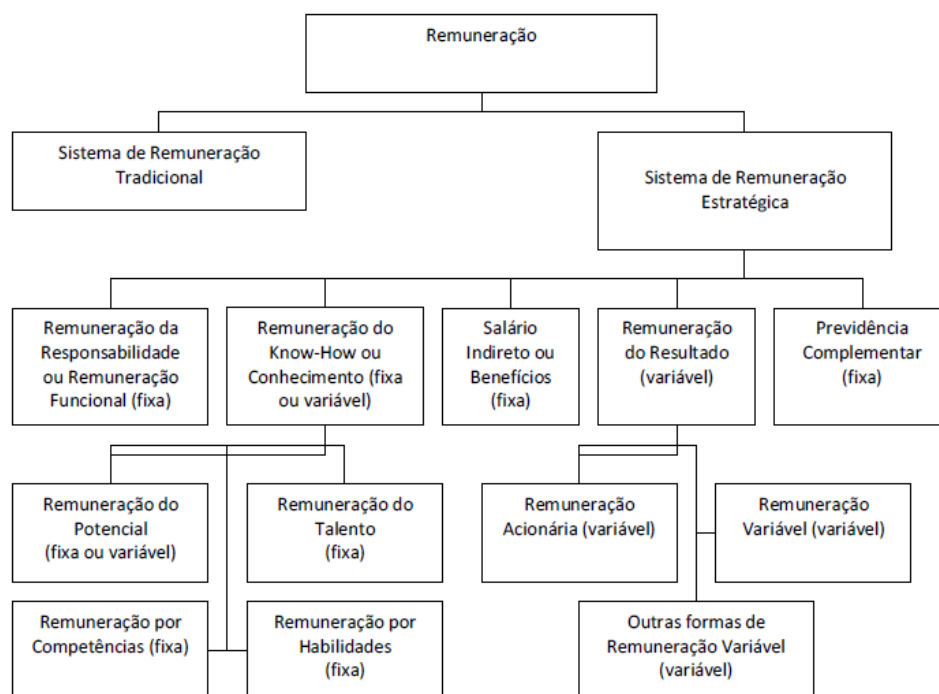


Figura 16 – Sistemas de remuneração de colaboradores (adaptado de Xavier & Silva, 1999)

A remuneração por responsabilidade valoriza o papel desempenhado pelo colaborador na organização. Este tipo de remuneração deve considerar alguns aspetos como a representatividade, missão, responsabilidade, relação com fornecedores e clientes internos e externos. Trata-se, portanto, de uma remuneração totalmente independente do resultado. A remuneração por *know-how* ou conhecimento é baseada em habilidades e competências individuais. A remuneração por resultado pressupõe a ligação da remuneração a indicadores categorizados por negócio, estratégia e mercado (Marquat, João Lunkes, & Rosa, 2012).

Neste seguimento, as PME devem ter em consideração que cada equipa tem as suas próprias características, tendo, estas últimas, impacto direto nos processos internos e eficiência no trabalho. As várias características que podem contribuir para a determinação de uma equipa são alvo de extensos estudos, na procura pela definição de características específicas que levarão a uma equipa de alto desempenho (Passmore, 2012). São mencionados alguns modelos, contudo não há consenso acerca desta temática. Ao invés, sugere-se que cada individuo seja devidamente informado, orientado e respeitado no que diz respeito às suas funções enquanto colaborador, mas também no que diz respeito aos seus valores e crenças enquanto ser humano inserido numa sociedade.

Até ao momento, abordou-se o tema dos RH nas PME enquanto individuos atuantes. Contudo, deve-se, também, elaborar um motor que direcione toda a equipa no caminho da EO (EO). A capacidade de a equipa alcançar, ou não, um bom desempenho, está diretamente relacionado com a sua motivação (Richardson, 2014). Embora sejam abundantes as teorias da motivação, combinar essas teorias com seres humanos, trata-se de uma tarefa complexa e que exige total dedicação por parte do gestor responsável. De facto, as habilidades de comunicação e o plano de comunicação do gestor de projetos são fatores críticos no que diz respeito à motivação dos colaboradores (Mosley, Jr, & Pietri, 2014).

Neste seguimento, verifica-se que, caso o gestor responsável pela comunicação dos objetivos e metas à equipa não esteja completamente ciente das mesmas e a forma como o faz não esteja alinhada com a realidade das expectativas empresariais, os colaboradores também não estarão alinhados com o que se pretende realizar na sua organização (Huszczco, 2004).

Neste seguimento, sugere-se, ainda, que as PME atuem quer a nível coletivo quer a nível individual, no que diz respeito aos RH. Cada colaborador deve ser encarado como uma peça chave de um *puzzle* que, para ser construído da melhor forma, assenta na necessidade da observação atenta de cada uma delas. Para além disto, a organização deve ter sempre em mente que um *puzzle*

nunca está completo até que a última peça se alinhe com as restantes, em prol da concretização de um objetivo comum.

3.2.3 Liderança

Na atualidade, a liderança tem vindo a crescer enquanto fator fundamental para o sucesso de uma organização e os estudos acerca da temática têm vindo a ser amplamente difundidos (Hunter, Bedell-Avers, & Mumford, 2007). Este conceito tem vindo a ser definido de várias formas, dependendo do especialista que discorre sobre a temática. De facto, não existe consenso acerca da sua definição, podendo ser vista de vários prismas: em termos comportamentais, relações, influência ou comunicação (Yukl, 1989).

Muitas vezes, a liderança é confundida com poder, autoridade, controlo e supervisão (Yukl, 1989). Uma liderança eficaz assenta no interesse pelo conhecimento acerca de como as atividades são realizadas, o que estas significam para as pessoas, a flexibilidade que é concedida aos colaboradores e de que forma estes são dotados de liberdade na sugestão de novas ideias e inovação (Yukl, 1989). Tudo isto, pressupõe que a liderança seja encarada como um meio para a promoção da mudança, pela criação de estratégias, comunicação eficaz da visão e objetivos organizacionais e motivando os colaboradores no alinhamento com essa mesma visão (Jean Lee & Wei, 2008).

O processo de liderança, tal como evidenciado na Figura 17 incorpora o líder, o subordinado e a conseqüente relação que se estabelece entre os dois. Os líderes devem fomentar uma saudável quantidade de humildade, coragem e humanidade. Deste modo, estarão dotados da capacidade de se comunicarem de forma eficaz com os seus colaboradores, transmitindo a correta mensagem dos objetivos a serem atingidos e promovendo um alinhamento no comportamento de cada colaborador. Deste modo, todos agirão no sentido do alcance de objetivos comuns e sustentação do sucesso organizacional.

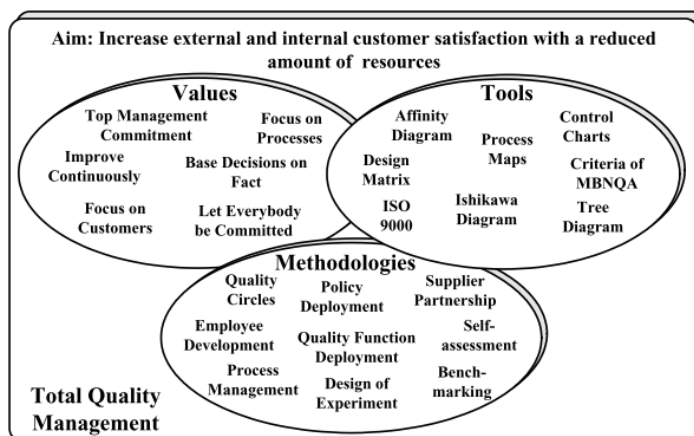


Figura 17 – O processo de liderança (adaptado de Graen & HI-Bien, 1995)

No contexto do modelo sugerido espera-se que as PME adotem uma filosofia de liderança assente na promoção do desenvolvimento sustentável, tanto a nível económico como ambiental e social. Deste modo, o modelo pressupõe que os líderes de organizações incentivem os seus colaboradores para a formação contínua, através de meios internos e externos à organização.

3.2.4 Processos

A gestão por processos consiste no resultado da convergência de tendências industriais, sendo de destacar o mapeamento de processos, gestão da qualidade, gestão da mudança, computação distribuída e gestão do fluxo de trabalho (Prom, 2003). No âmbito do modelo conceptual proposto, a gestão por processos será definida como uma disciplina de gestão que adota uma abordagem sistemática e estruturada, por forma a suportar a gestão explícita de processos pela utilização de métodos, técnicas, ferramentas, envolvimento de colaboradores, organizações, aplicações, documentos, entre outras fontes de informação (Brocke & Mendling, 2018).

Segundo alguns autores, a abordagem por processos é estruturada e sistemática (Elzinga, Horak, Chung-Yee Lee, & Bruner, 1995). De facto, estes autores definem a gestão por processos como um ciclo de análise, melhoria, controlo e gestão. Tratando-se de uma disciplina da gestão, a abordagem por processos não é exclusiva ao domínio da mesma, envolvendo outros departamentos organizacionais, como o de tecnologias de informação (TI) ou o departamento estratégico. Alinhar os processos com o objetivo da organização é necessário, uma vez que esses processos determinam o sucesso de uma organização. Assim, alinhando estes processos com os objetivos organizacionais facilita a capacidade de a organização os atingir (Prom, 2003).

Fatores como a globalização, oportunidades de negócio, desregulamentação e instabilidade política levam a um mercado extremamente dinâmico em que a organização necessita dispor de uma rápida capacidade de adaptação (Callejon & Ortun, 2009). A gestão por processos consiste num método que facilita os dois tipos de mudança organizacional- revolucionária e evolutiva (Elzinga et al., 1995). Esta abordagem oferece às organizações a oportunidade de gerirem os seus processos, tornando-os em processos explícitos e flexíveis, em oposição à lógica de processo fixo, suportada em muitos SI. Para além disto, esta abordagem dá à organização a possibilidade de mudar os seus processos, alinhando-se com a dinâmica em que os mesmos se inserem. Adicionalmente, há uma clara demanda pela necessidade de mudança dos processos em vários instantes temporais, tornando a gestão por processos um tema relevante em contexto académico e industrial (Wang & Wang, 2006).

3.2.5 Sustentabilidade

O conceito de desenvolvimento sustentável deve incluir uma perspetiva abrangente de construção de relações entre a sociedade e as organizações. De facto, os clientes não são o único grupo pelo qual a organização tem responsabilidades (Freeman & Reed, 1983). O desenvolvimento sustentável requer atividades económicas que agreguem valor, na medida em que, este desenvolvimento, promova a atividade organizacional sem consequências negativas para a sociedade, não colocando em risco a sua qualidade de vida (Hediger, 1999). Deste modo, uma abordagem integrada é, manifestamente, necessária, indo além do dogmático pensamento que coloca em balanças diferentes o desenvolvimento económico e a conservação ambiental. Segundo Hediger (1999), o capital de uma organização diz respeito à sua produção generalizada, isto é, a economia e o capital natural, agregados. Para além disto, o autor propõe uma classificação do capital natural em três tipos: recursos não renováveis, recursos renováveis e os que não são usados nas atividades da organização em causa.

A EO tradicional foca no cliente, contudo alguns autores defendem que EO constitui uma forma de trabalhar em que se procura o equilíbrio entres as preocupações de todos os *stakeholders*, promovendo o sucesso a longo prazo (Knode & Wham, 2012). Pode-se ler que a EO deve ser entendida como uma forma de atuação, em que os interesses dos *stakeholders* e a vantagem competitiva, através do desenvolvimento sustentável, são equilibrados (Edgeman & Hensler, 2001). Para que um desenvolvimento organizacional se diga sustentável, o valor atribuído à qualidade ambiental deve ser de tanta importância quanto o valor de toda a economia da empresa.

Contudo, alguns autores consideram esta última definição como insuficiente, sugerindo que a abordagem integrada se deve basear numa perspetiva de desenvolvimento e preservação do meio ambiente (Hediger, 1999).

Na literatura lê-se acerca de uma linha de base tripla, sendo esta uma terminologia associada à medição, em simultâneo, do desempenho, em termos de sustentabilidade, na área económica, ambiental e social (Norman & Macdonald, 2004). Na sequência da pesquisa, surge o modelo BEST, sendo que este aborda a EO e o desenvolvimento sustentável, tendo por base quatro perspetivas: considerações ambientais, económicas, sociais e tecnológicas (Edgeman, 2000). Relativamente à dimensão ambiental sugere-se um foco no conhecimento de que o meio ambiente é, de forma geral, um sistema fechado e, portanto, o consumo de recursos não renováveis deve ocorrer a uma taxa que possibilite o reabastecimento. Relativamente à sustentabilidade económica, esta é apresentada como crucial para a organização e colaboradores, devendo promover a melhoria da condição individual e social. Neste sentido, o modelo BEST indica uma abordagem em que ocorre a otimização, conjunta, das questões de sustentabilidade, utilizando, para tal, a tecnologia como facilitador (Hensler & Edgeman, 2002).

Pela pesquisa bibliográfica desenvolvida, entende-se que dois níveis de conceitos e ferramentas para medição e transição para o desenvolvimento sustentável são sugeridas (Robèrt, 2000). Numa primeira instância, as métricas podem ser encaradas como uma forma de teste à relevância, qualidade e quantidade de atividades que garantem o alinhamento com o desenvolvimento sustentável. A título de exemplo, pode-se definir alguns indicadores como a taxa de reciclagem, pureza de materiais reciclados, satisfação de colaboradores, receitas da organização, entre outros aspetos. De seguida, sugere-se também que as métricas possam incidir em fenómenos específicos, como o índice de aquecimento global, impacto relativo na camada de ozono, número de paragens na produção ou taxa de absentismo. Uma vez que alguns destes indicadores constituem sistemas complexos, as métricas sugeridas na primeira instância são, geralmente, mais relevantes do ponto de vista estratégico da organização. Assim, diz-se que o primeiro nível pode ser encarado como o *output* do processo de medição. Um indicador deve fornecer informações úteis acerca de um sistema. Deste modo, os indicadores devem ser utilizados para descrever o estado do sistema, detetar possíveis mudanças, promover a sua melhoria e detetar relações de causa-efeito (Miller, 2001). Na medição do desenvolvimento sustentável, os indicadores devem ser relevantes, facilmente compreendidos, limitados em número e favoráveis à sugestão de melhorias, pela análise de dados. Esses dados devem estar sempre disponíveis,

documentados e atualizados (Muhammad-Jamil & Mohamed, 2017). Para que sejam utilizados de uma forma mais eficiente e eficaz, os indicadores devem mostrar qual a ligação entre os diferentes objetivos relativos ao desenvolvimento sustentável (Farrell & Hart, 1998).

Com o passar do tempo e os processos de investigação, os problemas relacionados com a qualidade evoluíram de um foco ao nível do produto, para uma abordagem abrangente da gestão da organização como um todo. Para além disto, verificou-se uma nova forma de pensamento, relativamente à focalização no cliente, passando-se a adotar conceitos mais amplos como os *stakeholders*, sociedade e a implicação da sustentabilidade, tal como evidenciado na Figura 18 (Liu et al., 2018; Pearce & Warford, 1994).



Figura 18 – Os tripés da sustentabilidade (adaptado de Martínez León & Calvo-Amodio, 2017; W. Pearce & J. Warford, 1994)

Os modelos de EO, anteriormente mencionados, como o EFQM ou o *Malcolm Baldrige framework*, não refletem inteiramente estas mudanças da focalização ocorridas no advento da dinâmica industrial. De facto, estes modelos desempenham um importante papel na medição do desempenho em termos de EO, contudo focam, principalmente, na gestão total da qualidade. Tendo em conta os objetivos claros da indústria atual, sente-se a necessidade de que as várias questões levantadas por este assunto sejam incluídas nos modelos de EO. De acordo com a literatura, geralmente, tal não acontece (Sathindrakumar, 1996). Ainda segundo este último

autor, e na mesma publicação, verifica-se que os modelos não estão alinhados com a promoção de benefícios não económicos ou de crescimento organizacional. Ao longo dos últimos anos foram apresentados vários modelos de medição da excelência, sendo grande parte adaptações diretas do EFQM ou *Malcolm Baldrige framework*, e, portanto, não exploram, suficientemente, as questões da sustentabilidade organizacional. Contudo, outros sistemas de medição do desenvolvimento sustentável têm sido apresentados, na sequência de estudos elaborados nesta área. Estes últimos permitem um levantamento do estado do desenvolvimento sustentável a nível nacional ou organizacional (Dev, 2016). Claro está que, tal como em todos os grandes modelos desenvolvidos, são propostos indicadores em grande número, podendo tal constituir um problema à sua utilização por parte das PME. É de notar que a literatura sugere que, frequentemente, as PME desconhecem o seu impacto, enquanto organizações, ao nível ambiental, desconhecendo também a legislação referente a este assunto (Friedman, Miles, & Adams, 2000). Tal, constitui uma lacuna que deve ser colmatada.

Alguns autores demonstram preocupação relativamente aos sistemas tradicionais de medição, argumentando que: (a) a especialização funcional é incentivada, havendo pouca interligação entre as várias unidades funcionais de uma organização; (b) o foco é limitado, muitas vezes, a medidas monetárias, sendo isto insuficiente no mundo dinâmico em que as organizações atuam e (c) a eficiência a curto prazo e redução de custos são, muitas vezes, suportados através de metodologias que requerem o longo prazo para a sua implementação (Friedman et al., 2000).

Após revisão crítica acerca desta temática entende-se a necessidade de se explorar uma forma de os modelos de EO incluírem uma dimensão que integre, de forma bem fundamentada, os princípios do desenvolvimento sustentável.

No que diz respeito às PME, estas geralmente possuem um grande impacto económico, ecológico e social no contexto em que se inserem. Porém, a sua consciência acerca das questões ambientais e sociais é muito reduzida (Wang & Wang, 2011). Neste sentido, o seu potencial de melhoria é alto, contudo é de notar que, PME, raramente são capazes de medir, de forma individual, o efeito das suas atividades no meio ambiente e na sociedade, estando pouco motivadas para atuar neste campo. De facto, barreiras organizacionais, como as atitudes dos colaboradores, má comunicação e liderança inadequada, afetam a capacidade da organização lidar com qualquer forma de mudança, não apenas com as ambientais (Post, Altma, & Altman, 1994). Neste sentido, os modelos de excelência devem alinhar todos estes conceitos, promovendo uma maior facilidade da

introdução do conceito da sustentabilidade na organização e aumentando a probabilidade de ocorrer uma atuação transparente e eficaz neste domínio.

3.2.6 Agilidade

Do ponto de vista organizacional, a agilidade deve ser vista como algo que transcende os conceitos de flexibilidade ou adaptabilidade, atuando como um fator estratégico. De facto, este conceito compreende o enriquecimento do cliente, cooperação no sentido do aumento da competitividade, promoção da relevância das pessoas e informações e, por fim, mudanças pela flexibilização de estruturas organizacionais (Goldman, Nagel, & Preiss, 1995). Neste sentido, a primeira premissa sugerida, enriquecimento do cliente, não consiste na entrega de produtos, mas sim na focalização em soluções. A nível interno, a cooperação reveste-se de um significado que vai ao encontro do trabalho conjunto, podendo, no entanto, ser mais abrangente pela utilização de todas as fontes externas, visando o aumento das vantagens competitivas. Na economia digital, o conhecimento, as pessoas, habilidades e experiência são os principais diferenciais a nível de posicionamento. De facto, os Sistemas de Informação (SI) influenciam, de forma significativa, uma organização ágil. Assim, de forma geral, diz-se que uma organização ágil deve possuir uma estrutura flexível, possibilitando a adaptação às mudanças, o que é promovido pela digitalização que torna os processos mais otimizados (Goldman et al., 1995). Relativamente a este grau de flexibilidade, ele é variável de três aspetos essenciais: a previsibilidade dos eventos, a taxa de mudança a que a organização está sujeita e a resposta predeterminada à mudança (Oosterhout, 2010). A agilidade pode ser vista como a extensão do conceito de flexibilidade (Overby, Bharadwaj, & Sambamurthy, 2005). Deste modo, compreende-se que a agilização envolve os conceitos de flexibilidade, equilíbrio, adaptabilidade e coordenação (Tsourveloudis & Valavanis, 2002).

O termo agilidade tem-se intensificado, em termos de popularidade, entre empresários e académicos nos últimos anos. De facto, tal deve-se à comumente aceitação de que este conceito é imperativo no que diz respeito ao sucesso de organizações contemporâneas num ambiente extremamente dinâmico. Para além disto, na literatura lê-se que empresas ágeis necessitam de ser totalmente integradas. Com esta afirmação, os autores sugerem que a integração abranja domínios como as tecnologias de *software* e *hardware*, sendo que estas últimas unificam a organização (Nagel, 1991). Para além disto, estudos relativamente recentes comprovaram, empiricamente, que a agilização dos sistemas é um componente crítico da agilidade organizacional

(Goodhue, 2009). Esta última pesquisa, teve como principal motivação entender de que forma os SI interferem com a capacidade de resposta de uma organização.

Neste seguimento, a agilidade de SI é considerada a capacidade interna da organização mudar rapidamente, com recurso à rede integrada. Tudo isto, leva a que duas abordagens que promovem a agilização organizacional pelos SI fossem consideradas: mudanças no sistema de TI devem seguir as linhas orientadoras da mudança de negócio; a complexidade técnica deve ser assegurada, bem como a capacidade do programador responsável e os requisitos de teste de *software* (Yauch, 2011). Para além disto, foi ainda testado, empiricamente, a forma como as TI permitem a agilização organizacional, pela criação e aprimoramento desses recursos. Deste estudo, concluiu-se que a capacidade organizacional, em termos de TI, influencia as suas capacidades em termos de agilidade, quer no ambiente interno quer no externo (Lu & Ramamurthy, 2011).

De forma geral, a agilidade de sistemas ou, em específico, SI, consiste em ferramentas de implementação e gestão de recursos internos de forma rápida. De facto, se tudo estiver integrado por meio de SI, o atendimento à demanda do mercado e adaptação à dinâmica externa tornam-se mais rápidos e simples.

3.2.7 Transformação Digital

Como consequência da aprendizagem da utilização de SI e desenvolvimento de técnicas neste âmbito, a forma como a sociedade vive e trabalha, bem como os negócios atuam, têm sofrido alterações muito significativas. Atualmente, os mais diversos processos de negócio e relações com os vários *stakeholders* exigem a utilização de computadores e internet, por forma a que a competitividade com outras organizações seja assegurada. Deste modo, seguidamente, pretende-se abordar a tendência da Economia Digital. Após pesquisa em literatura, entende-se que a digitalização atua como um processo que relaciona entre si três variáveis: TI e comunicação, processos num negócio e sistemas físicos do negócio (Bley & Leyh, 2016). Num futuro próximo não é expectável que os sistemas físicos deixem de existir totalmente, mas sim que possuam mais funcionalidades e inteligência associada. De forma geral, a digitalização implica a inclusão de todos os tipos de informação, seja ela interna ou externa, que possam afetar o processo de criação de valor para o cliente. Deste modo, entende-se que a digitalização possui potencialidade no que toca à promoção da mudança das organizações e poderá oferecer oportunidades inovadoras de

criação de valor, obrigando a uma reflexão acerca da mudança organizacional e gestão do conhecimento (Lant, 2000).

Atualmente, a economia digital é vista como impulsionadora do crescimento e da empregabilidade. Para além disto, é entendida como crucial nos âmbitos da competitividade e inovação (Autio, 2017). De facto, a digitalização tem um enorme potencial, devendo-se destacar, no entanto, que os desafios associados à transformação digital são também de enormes dimensões.

Os estudos de digitalização têm como principal foco o entendimento das suas implicações ao nível de GE industriais, discorrendo, principalmente, acerca da inovação no processo de produção (Schweer & Christian Sahl, 2015). Deste modo, foram encontradas oportunidades de investigação. Numa primeira fase, será importante entender todo o potencial da digitalização e não apenas ao nível da melhoria da eficiência produtiva. De facto, este é um conceito que tem implicações também ao nível do modo como as organizações desenvolvem o seu trabalho, a forma como os colaboradores atuam e, ainda, sobre o modelo de negócio (Westerlund, Leminen, & Rajahonka, 2014). Para além disto, o facto de os estudos focarem em GE, desconsidera as PME, o seu potencial de inovação e significativa contribuição económica.

Uma das principais características da economia digital, diz respeito ao lugar central que a informação digital ocupa. De facto, a informação codificada digitalmente, progressivamente, está a tornar-se num recurso estratégico organizacional, enquanto a rede, por sua vez, se transforma no princípio organizador. Alguns autores falam da sociedade da informação ou sociedade em rede (Valenduc & Vendramin, 2017).

Fatores como as pessoas e internet, a computação, internet das coisas, inteligência artificial, grandes bases de dados, a economia baseada na partilha e a digitalização da matéria, constituem tendências de mercado que moldam a economia atual. De uma forma coletiva, estas tendências promovem um futuro baseado na inteligência do tudo. A título de exemplo, pode-se especificar situações como casas inteligentes, processos de negócio altamente computadorizados e automatizados, energia, prestação de serviços de saúde online, entre outros aspetos (Building et al., 2018).

De facto, alguns estudos neste âmbito demonstram que a digitalização, no futuro, terá um grande impacto a nível económico (Valenduc & Vendramin, 2017). Até 2020, é expectável que biliões de euros sejam investidos em aplicações digitais para o ambiente industrial. Além disto, a digitalização poderá promover o aumento da receita europeia em mais de 110 biliões de euros (Lu, Richter, & Lohan, 2018). Estudos, relatórios provenientes da indústria e opiniões de painéis

mundiais de especialistas, como o Fórum Económico Mundial, sugerem que a economia digital contempla diversas oportunidades para a economia atual (Schweer & Christian Sahl, 2015). Contudo, é de referir que, em alguns casos, estes mesmos especialistas se mostram céticos no que toca à escala temporal de implementação dos conceitos até aqui abordados, bem como relativamente aos seus benefícios para a comunidade como um todo, e não apenas em termos económicos.

O termo digitalização não constituiu o exórdio de uma nova revolução, mas sim a sinergia de inovações digitais em toda a economia e sociedade (Perez, 2015). De acordo com a literatura, o período atual não corresponde ao início de uma nova revolução industrial, mas sim ao desenvolvimento de um paradigma tecno-económico da sociedade. Relativamente a controvérsias entre a digitalização e a empregabilidade, a recente onda de pesquisas pessimistas, assenta numa abordagem excessivamente determinística da ligação entre o desempenho tecnológico e a substituição do Homem pela máquina. Estas relações já falharam no passado. De facto, a relação entre tecnologia e empregabilidade é função da própria organização, da sua capacidade de reconstrução de perfis de emprego, habilidades e aprendizagem das tecnologias emergentes, diálogo e difusão e adoção social das inovações. Assim, ressalva-se que a tecnologia é apenas um dos diversos fatores que moldam o futuro em termos de empregabilidade (Valenduc & Vendramin, 2017). Como consequência da digitalização, ocorre uma promoção da organização a nível social, económica e ambiental, em termos de sustentabilidade. A digitalização já não consiste numa opção de luxo, mas sim num imperativo de sobrevivência para algumas indústrias.

3.2.8 Artefactos

Os artefactos de uma organização podem ser vistos como os fatores culturais que são visíveis a todos os indivíduos, incluindo os que não pertencem à organização. Deste modo, este critério inclui a infraestrutura da organização, o código de vestuário, o fluxo de informação e o idioma das mensagens que circulam (Busby, Hibberd, Mileham, & Mullineux, 2004). Outros autores sugerem que os artefactos são ainda constituídos pela arquitetura da organização, documentos e histórias que envolvem essa mesma organização, tendo todos estes fatores implicações ao nível da atividade organizacional (Schein, 1983).

Schein (1983) utiliza cinco premissas para estudar a cultura organizacional, sendo estas: o relacionamento da organização com o seu ambiente; a natureza da realidade e confiança, sendo esta a base para a tomada de decisão; a natureza da natureza humana; a natureza da atividade

humana e, por fim, a natureza da relação humana. Neste mesmo estudo, o autor sugere que a cultura organizacional e a liderança atuam como dois lados de uma mesma moeda. Deste modo, introduz três níveis de cultura organizacional no sentido de facilitar a sua compreensão, sendo estes: artefactos, valores e pressupostos adotados (Figura 19).

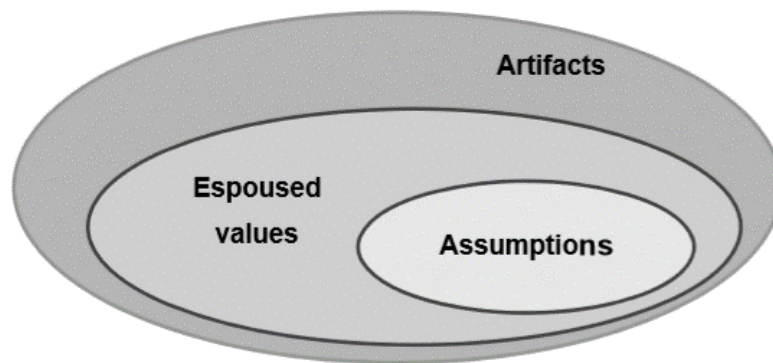


Figura 19 – Estrutura genérica da cultura organizacional (adaptado de Schein, 1983)

Por interpretação do modelo sugerido por Schein, quando o ambiente externo sofre alterações, os artefactos serão os primeiros influenciados, no que diz respeito aos níveis da cultura organizacional. Assim, quando os níveis externos de cultura são submetidos a longas mudanças, gradualmente corroem o valor no cerne do modelo. Nesse momento, a cultura organizacional mudará espontaneamente, uma vez que os pressupostos serão, nesse momento, outros que não os anteriores. Estas mudanças podem apoiar ou obstruir o desempenho organizacional, dependendo da abordagem que os gestores organizacionais adotam relativamente a este conceito.

3.2.9 Comportamentos

Ao longo dos anos, vários autores têm estudado o comportamento humano, as suas atitudes e desempenho em ambiente organizacional, fomentando o conhecimento na área do comportamento organizacional (Bratton, 2015). Este último autor refere que o comportamento organizacional pode ser encarado como uma sistemática tentativa de entendimento do comportamento das pessoas na organização, baseando-se em áreas do conhecimento como a psicologia, sociologia, antropologia, ciência política e economia. Trata-se de uma área aplicada onde o conhecimento adquirido, acerca de grupos e os seus efeitos em termos comportamentais, é utilizado para inferir acerca da eficácia organizacional (Bratton, 2015).

O comportamento organizacional tem vindo a ser examinado, por alguns peritos, como o resultado de um contágio emocional em ambiente organizacional (Hashim, Wok, & Ghazali, 2008). As

variáveis, por estes autores estudadas, consistem no contágio emocional, características pessoais, resultados do grupo e resultados organizacionais. Os resultados do estudo sugerem que o contágio emocional está relacionado, positivamente, com os resultados pessoais. Adicionalmente, os autores entendem que o contágio emocional tem impacto direto nos grupos de trabalho, sendo a equipa influenciada não só por este contágio, mas também por características pessoais de cada indivíduo. Para além disto, o contágio emocional está relacionado, ainda, com os resultados organizacionais, complementando a ideia de que as características do grupo estão positivamente relacionadas com o comprometimento organizacional (Hashim et al., 2008).

Ainda no âmbito do comportamento organizacional, alguns estudos fornecem perceções conceituais e empíricas acerca das práticas organizacionais que influenciam as atitudes e comportamentos dos colaboradores e como este conjunto afeta o desempenho organizacional (Beatson, Lings, & Gudergan, 2008). Deste estudo, os autores concluíram que a formação prestada aos colaboradores influencia a sua perceção relativamente à possibilidade de abandonarem a organização em que estão inseridos, diminuindo essa vontade pelo aumento da satisfação no trabalho o que, por sua vez, impulsiona a fidelização.

Questões relacionadas com a gestão de RH são abordadas na literatura, com o intuito de se perceber se existe uma conexão entre essa gestão e o desempenho organizacional (Lambooi, Sanders, Koster, & Zwiers, 2006). Os autores sugerem que o alinhamento da estratégia organizacional com a gestão de RH promove um comportamento alinhado com os objetivos da organização. Para além disto, os autores acreditam que os comportamentos dos colaboradores estão positivamente relacionados com o desempenho financeiro e não financeiro da organização em que se inserem.

Para além disto, alguns investigadores entendem que os valores organizacionais influenciam o comportamento e valores dos funcionários (Weick, 2017). Esta pesquisa empírica argumenta que os valores organizacionais influenciam o comportamento dos colaboradores dentro e fora da organização. Deste modo, as organizações devem estar sensibilizadas para as crenças que promovem no seu ambiente operacional, uma vez que estas terão impacto direto no comportamento dos seus colaboradores e estes, por sua vez, condicionam o desempenho organizacional.

Por fim, literatura reporta que o comportamento dos colaboradores, diretamente condicionado pelas imposições da organização em que se inserem, afeta a perceção da sociedade relativamente à organização (Glavas, 2009). De facto, questões como a sensibilização para a sustentabilidade,

responsabilidade social e ética são diretamente condicionadas pela forma como a gestão de topo reporta os valores da organização, inculcando determinados comportamentos e ações na comunidade que ali desenvolve as suas atividades (Singhapakdi, Vitell, Rallapalli, & Kraft, 1996).

3.2.10 Princípios

Nos últimos anos, observou-se que em organizações bem-sucedidas existe um investimento em causas sociais que auxiliam as partes interessadas, havendo motivo para acreditar que o desempenho organizacional deriva de um ambiente de trabalho que incentiva a uma conduta regida por princípios que promovem a ética (Godkin, Lynn, & Valentine, 2009). Contudo, a forma como o envolvimento social da organização a beneficia internamente é, ainda, um campo pouco explorado e desconhecido. Neste sentido, um estudo foi realizado no âmbito de se entender se os princípios dos colaboradores acerca da responsabilidade social estão relacionados com o seu raciocínio ético (Godkin et al., 2009). Segundo os autores, os resultados indicam que as percepções de responsabilidade social e a crença na importância dos princípios e ética estão positivamente relacionados. Adicionalmente, as etapas referentes ao processo de tomada de decisão estão inter-relacionadas com os princípios que regem os colaboradores responsáveis por esse processo.

No âmbito dos princípios comportamentais, autores afirmam que os profissionais de gestão devem, numa primeira instância, perceber que os princípios e responsabilidade social são importantes na percepção da organização por parte da sociedade e no seu desempenho organizacional, enquanto estrutura diretamente dependente da atuação de indivíduos que partilham desses princípios (Singhapakdi et al., 1996). Um estudo recente identificou os principais impulsionadores da responsabilidade social e desempenho organizacional, incluindo fatores como cultura organizacional, programa de responsabilidades, princípios dos colaboradores e ética aplicada (Sharma, 2013). Além do estudo apresentar uma variação significativa na percepção de risco na indústria, o estudo identifica implicações na gestão do desempenho da organização, da responsabilidade e do foco na integração, abordando a gestão de recursos organizacionais e considerando os *stakeholders*, políticas, ética e princípios inculcados aos colaboradores. Os resultados sugerem que o aumento do foco na liderança e ética aplicada, qualidade e gestão dos princípios organizacionais têm potencial para promover o aumento da responsabilidade social e desempenho organizacional. Deste modo, a importância dos princípios partilhados por um conjunto de colaboradores embebidos numa cultura organizacional, reveste-se da maior

importância ao nível da promoção do excelente desempenho organizacional e da sustentação deste último.

3.2.11 Sociedade

A sociedade pode ser subdividida em diversas dimensões, sendo todas elas fatores influenciadores da dinâmica organizacional. Contudo, no âmbito da promoção da EO em PME, o presente estudo focar-se-á na sociedade da informação. A sociedade da informação pode ser definida como uma sociedade organizada em torno do conhecimento, com o objetivo do controlo social e direcionamento para a inovação e mudança (Bamber & Bell, 1980). Deste modo, uma sociedade da informação reconhece o poder do conhecimento, tendo presente a ideia de que pode condicionar a mudança e inovação. Segundo outros estudos, a sociedade da informação consiste numa sociedade onde a qualidade de vida, perspectivas de mudança e desenvolvimento económico dependem da informação e da sua utilização e exploração (Ivoš, 2000). Esta sociedade pressupõe padrões de vida, padrões de trabalho e lazer e sistemas de mercado altamente influenciados pelos avanços da informação e do conhecimento dos cidadãos (Ivoš, 2000). Deste modo, esta é uma sociedade em que a informação e o conhecimento são vitais à sobrevivência mental e económica. O termo sociedade da informação ou conhecimento é utilizado no sentido da caracterização de situações em que a informação é a nova premissa para a produção e criação, substituindo os recursos tangíveis da sociedade industrial (Stehr, 2018). Consequentemente, a sociedade da informação é vista como uma sociedade que utiliza extensivamente TI, gerando grandes quantidades de produtos e serviços (McCreadie & Rice, 1999). Assim, fala-se numa sociedade que utiliza tecnologias de comunicação e informação, com o intuito de proporcionar produtos e serviços relacionados a uma indústria. Esta sociedade, sendo altamente qualificada em termos de acesso à informação, influencia diretamente a tomada de decisão das organizações relativamente à sua inovação e otimização de processos, bem como no que diz respeito ao cumprimento de regulamentos e normas legislativas. A título de exemplo, refere-se a alta pressão que, atualmente, as organizações recebem por parte da sociedade para cumprimento de normas ambientais na procura pela sustentabilidade. O cumprimento dessas normas impulsiona o desenvolvimento da organização pelo aumento do número de clientes, sejam estes clientes diretos da organização na obtenção de produtos ou outras organizações que adquirem recursos da primeira. Neste sentido, a sociedade da informação caracteriza-se pelo facto de a produção consistir no fator mais importante, sendo essa produção baseada em informação e conhecimento. Nesta sociedade há

uma cultura de produção de conhecimento, sustentada por um maior nível de educação e acesso à informação por parte da população (Smith, 2002).

3.2.12 Parceiros

No que diz respeito a dimensões externas, para além da atividade de uma organização ser condicionada pela sociedade, esta é também condicionada pelas parcerias estabelecidas. De facto, as relações de parceria têm vindo a aumentar nos últimos anos, sendo consequência direta da diminuição do apoio às organizações por parte de entidades governamentais e da procura pela realização de atividades de cooperação. Uma parceria ocorre quando duas ou mais partes se ajudam mutuamente no alcance de objetivos (Weiss, Anderson, & Lasker, 2002). Na literatura lê-se que o objetivo principal da parceria consiste no desenvolvimento de capacidades que promovam conquistas, anteriormente, inalcançáveis pela organização (Lister, 2000). Para além disto, literatura também destaca a parceria como fonte de um grande potencial na obtenção de apoios financeiros, sejam estes públicos ou privados (Weiss et al., 2002). Como consequência das várias mudanças registadas em ambiente industrial, o marketing de parcerias tem-se tornado num fator relevante para a estratégia integrada da organização (Warnaby, Bennison, Davies, & Hughes, 2004). Assim, organizações e marcas criam patrocínios na procura pelo alcance de novos públicos e benefícios. Numa perspetiva legislativa, parceria pressupõe uma cooperação juridicamente vinculativa, pela qual dois ou mais órgãos são coproprietários de uma organização e compartilham os seus lucros e perdas. Atualmente, são consideradas três tipos de parcerias legais, sendo estas: parceria geral, parceria limitada e parceria de responsabilidade limitada (Bennett, 2016). A parceria compreende diversos aspetos positivos, sendo de realçar a vantagem de marketing e a criação de atividades sociais promotoras da integração de todos os indivíduos na sociedade (Tiwsakul, 2007). Frequentemente, PME possuem falta de *know-how* e habilidades que promovam o seu desenvolvimento. Deste modo, a parceria ou associação com outras organizações possibilita a aprendizagem e aumento de recursos disponíveis. Numa relação de parceria é expectável que ambas as partes compartilhem os seus recursos e conhecimento, aprendendo mutuamente e caminhando no sentido da inovação e aprimoramento organizacional (Moller & Svahn, 2006).

3.2.13 Clientes

O termo cliente é amplamente utilizado na indústria, com o objetivo de fazer alusão a um indivíduo que tem acesso a um produto ou serviço, mediante pagamento à entidade que providencia estes últimos (Xing, Ye, & Chen, 2019). Esta noção de cliente tende a ser associada a quem recorre à obtenção do bem ou serviço, por parte da organização, com alguma regularidade. Contudo, esta constitui uma noção falaciosa, uma vez que existem clientes ocasionais, sendo estes representantes de grande parte das receitas de muitas PME por todo o mundo (Solomon, 2016). Dependendo do contexto, a palavra cliente pode ser utilizada como sinónimo de utilizador ou consumidor. Neste sentido, cliente será todo aquele que faça uso das atividades desenvolvidas por uma organização, independentemente do primeiro ser um indivíduo ou uma segunda organização (Solomon, 2016; Xing et al., 2019). No âmbito do modelo conceptual proposto, clientes são todos aqueles que usufruem do bem ou serviço desenvolvidos por determinada organização, independentemente da frequência, dimensão, valor ou intenção da compra.

3.3 Itens

3.3.1 Conformidade

A conformidade diz respeito ao facto de um produto, serviço ou processo atender às especificações de projeto (Mochal & Mochal, 2011). Neste seguimento, a conformidade é uma medida de como o produto e/ou serviço atende aos critérios planeados e esperados pelo cliente. Neste sentido, as especificações de design consistem numa interpretação do que o cliente necessita (Solomon, 2016). Assim, a alta qualidade de conformidade de um produto é percebida pelo cliente, caso o responsável pela criação das especificações de projeto interprete corretamente o que o mesmo pretende (Braskamp, Brandenburg, & Ory, 1987).

Os responsáveis pela produção de bens ou serviços desenvolvem determinados projetos tendo por base o que eles entendem como sendo as necessidades dos seus clientes. Essas necessidades servem como expectativas face às quais o bem ou serviço será comparado aquando da sua aquisição (Ayalew et al., 2017). Caso um bem ou serviço corresponda às especificações do cliente, diz-se que ele tem excelente qualidade de conformidade. Por outro lado, caso se desvie do design pretendido, o mesmo será percebido como não conforme. Neste sentido, entende-se que corresponder exatamente aos critérios alvo dos clientes é altamente complexo, sendo

estabelecidas tolerâncias (Kirschling, 1991). Estas últimas expressam o quanto um produto ou serviço se pode desviar do alvo enquanto ainda é considerado conforme.

A conformidade, normalmente, é medida pela utilização de um intervalo de tolerância aceitável. A título de exemplo, se for expectável que uma entidade proceda à entrega de uma encomenda em sete dias, a entrega nesse intervalo de tempo será percebida como uma conformidade, enquanto qualquer outro intervalo será entendido como uma não conformidade. Deste modo, a conformidade equivale a um conjunto de especificações dentro de um intervalo de tolerância aceitável (Selvamuthu & Das, 2018).

3.3.2 Cumprimento de prazos

O contínuo cumprimento de prazos estabelece uma reputação confiável a determinada organização. De facto, este fenómeno pode promover a confiança do cliente e contribuir para a construção de uma base de clientes fidelizados (Johnsen, Pun, Steffen, Tarifa, & Yu, 2016). Os clientes de uma organização sabem que podem confiar em determinada organização tendo por base diversos critérios, sendo o cumprimento de prazos acordados um dos mais importantes. Para além disto, a fidelização será seguida de uma proliferação de informação acerca da organização a outros consumidores que constituem potenciais clientes (Legriel & Maler, 2011).

Numa perspetiva de negócio, o não cumprimento de prazos incorre em custos excessivos e desnecessários para a organização, especialmente os que envolvem a perda de um cliente fidelizado ou um pagamento adicional devido a produção de urgência (Bettati & Liu, 1995). O cumprimento de prazos de entrega e produção garante que o orçamento de projetos não será ultrapassado, beneficiando financeiramente a organização. Para além disto, o cumprimento de prazos demonstra uma atitude profissional em relação à forma como a organização é gerida e o cliente é encarado pela mesma (Wilson, Ballani, Karagiannis, & Rowtron, 2011). No que diz respeito a PME, diversas são as vezes em que se verifica inter-relação departamental, pelo que o não cumprimento de prazos num departamento promove o efeito bola de neve, no qual os colaboradores de outros departamentos se deparam com uma situação de incumprimento dos seus próprios prazos, gerando descontentamento organizacional generalizado (Gevers, Eerde, & Rutte, 2009). O cumprimento de prazos demonstra preocupação e respeito pelo produto ou serviço, colegas de trabalho e, acima de tudo, pelo cliente da organização.

Neste seguimento, o não cumprimento de prazos é, usualmente, entendido pelos clientes como sinónimo de uma má administração e gestão de tempo. Se este for o caso deve-se ter em atenção

a possibilidade de o planeamento de projetos ser ineficaz no que diz respeito à utilização de tempo e recursos. Situações em que uma organização, frequentemente, não cumpre os prazos acordados indica a necessidade pela procura de formas de eliminação de desperdícios de tempo e adoção de cronogramas de trabalho (Gevers, Rutte, & Eerde, 2006). De facto, um gestor deve ter em mente o facto de que a gestão de tempo em ambiente industrial é crucial, devendo tornar público na organização todos os prazos, emitir lembretes sobre datas de vencimento e, possivelmente, adotar medidas de penalização de reincidências não justificadas. Deve-se determinar prazos limite e, se necessário, divulgar prazos de entrega inferiores aos reais, por forma a garantir o cumprimento do mesmo (Gevers & Rutte, 2014).

3.3.3 Deslumbramento do Cliente

Com o acesso facilitado à informação e aumento das expectativas dos clientes face a bens e serviços, a satisfação do cliente tomou novas proporções, adotando-se um novo conceito de deslumbramento do cliente. De facto, os consultores começaram a recomendar que as organizações procurassem deslumbrar os seus clientes, uma vez que a eficácia na satisfação do cliente é uma métrica na análise do sucesso organizacional (Vavra & Keiningham, 2001). Este conceito é, inicialmente, fundado na literatura emocional (Barnes & Ponder, 2011), sendo concebido como uma reação emocional excecionalmente positiva resultante das expectativas excedidas num grau surpreendentemente inesperado (Barnes & Ponder, 2011; Foxall, 1986).

Neste âmbito, alguns autores defendem que o deslumbramento do cliente consiste num sentimento elevado de satisfação, alcançado pelo cumprimento imediato de necessidades do mesmo no momento em que essas necessidades são mais desejadas. Esta estratégia de gratificação imediata fomenta uma distinção entre empresas com serviços semelhantes, casos esses em que a diferenciação pode ser de difícil alcance (Hasan, Raheen, & Subhani, 2011).

Providenciar aos clientes o que eles não possuem como expectativa é considerado um agregador de valor dentro do contexto mais amplo da relação das organizações com os seus clientes, promovendo a fidelização e atração de novos clientes (Kulkarni, 2009). Este último autor enfatiza que, para se dar ao cliente o que este não espera, as organizações necessitam compreender, de forma estruturada, o pensamento do cliente, sendo que tal implica o tratamento de cada cliente como um caso individual que exige iniciativas exclusivas para atingir um nível elevado de satisfação, sendo o objetivo final a fidelização. Este procedimento vai além do cumprimento de

promessas organizacionais, sendo que tal corresponderia ao cumprimento das expectativas básicas dos clientes.

3.3.4 Motivação

Independentemente da dimensão de uma organização, a sua principal motivação será o sucesso constante e o seu progresso, apesar de estar inserida num ambiente dinâmico e altamente competitivo. Deste modo, o alcance de metas e objetivos organizacionais, envolve a utilização de estratégias que recorrem a todos os recursos disponíveis na organização. Consequentemente, verifica-se que os colaboradores são uma parte essencial da organização, podendo promover a superação de dificuldades e o alcance da EO. Assim, estudos sugerem que organizações que focalizam, simultaneamente, no negócio e nos seus colaboradores, alcançam uma maior efetividade e produtividade (Rothberg, 2004).

Para além dos fatores de competitividade organizacional, atualmente as organizações sentem dificuldades no âmbito da retenção de colaboradores. Pelo entendimento do papel dos funcionários e a sua enorme influência no desempenho organizacional, as organizações apostam na sua retenção e melhoria da eficiência pela motivação dos mesmos. Este fator reveste-se de uma grande importância, uma vez que a desmotivação em ambiente laboral promove o declínio da produtividade e desempenho organizacional. A promoção do sucesso organizacional implica a motivação de todos os colaboradores envolvidos (Manzoor, 2011). Estudos demonstram que a motivação no ambiente de trabalho leva a um melhor desempenho (Newaz, 2009). De facto, colaboradores motivados apresentam uma maior criatividade e predisposição à inovação, uma vez que procuram, continuamente, melhores formas de procederem à execução da mesma atividade. Assim, pela motivação, verifica-se a maximização da sua produtividade e aumento da eficiência (Jungert, Broeck, Schreurs, & Osterman, 2018), constituindo um meio para a otimização de resultados (Vermeeren et al., 2014). Literatura recente comprova que a motivação dos colaboradores promove a eficácia da organização em que se inserem (Lorincová & Hitka, 2017). No âmbito de eficácia organizacional, entende-se este conceito como a existência de cooperação e compromisso com a esfera de influência da própria organização, enquanto se obtêm excelentes resultados na atividade que se exerce (Abbah, 2014).

Por fim, no interior de uma organização a motivação constitui um meio para a promoção da satisfação dos colaboradores e aumento da sua produtividade. Para além disto, a motivação constitui um princípio para a expansão de conhecimento, capacidades individuais, inovação e

procura pela melhoria constante. A motivação fomenta, ainda, uma adaptação mais flexível às mudanças organizacionais, contribuindo para a EO (Jensen, 2018).

3.3.5 Formação

A promoção da EO, em qualquer organização, envolve o treino e contínuo desenvolvimento dos colaboradores (Brewster, Sparrow, Vernon, & Houldsworth, 2007). A formação de colaboradores é frequentemente utilizada como um meio para culmar desfasamentos entre o desempenho atual e o desempenho esperado. De facto, o contexto atual requer uma formação dinâmica, especialmente no que toca aos SI, para que a organização possa acompanhar o desenvolvimento natural da indústria. O treino e desenvolvimento são considerados funções essenciais no que diz respeito à gestão de RH (Weil & Woodall, 2005). Esta atividade contínua de formação, envolve a identificação de necessidades da organização e colaboradores, promovendo a formação dos mesmos num alinhamento perfeito entre o que é necessário no ambiente em que desenvolvem as suas atividades e os seus principais interesses enquanto indivíduos. Deste modo, a formação de RH pressupõe o planeamento de métodos e programas adequados às diversas necessidades, definindo como proceder à sua implementação e avaliação de resultados (Napier & Vu, 1998). Segundo a literatura, são necessárias políticas que garantam o bom desempenho durante o processo de treino e, posterior, avaliação da eficiência do mesmo (Guest, 1997). Deste modo, pela utilização de relatórios de avaliação de desempenho e resultados, a organização terá a possibilidade de identificar oportunidades de desenvolvimento. Para além disto, sugere-se que os próprios colaboradores sejam incentivados a ajudar na definição dos programas e formações que devem ser implementados, tendo em conta as questões do desenvolvimento organizacional e, simultaneamente, das suas carreiras. Estudos sugerem que existe uma correlação positiva entre os efeitos da formação de colaboradores e a melhoria do seu desempenho, promovendo, conseqüentemente, o aperfeiçoamento organizacional (Swart, Mann, Brown, & Price, 2012). Neste sentido, verifica-se a veracidade da hipótese formulada, em que se considera o desempenho do colaborador como um fator que influencia diretamente o desempenho organizacional. Assim, torna-se evidente que as competências adquiridas pelos colaboradores, em atividades de formação promovidas pela organização, atuam como catalisadores da eficiência laboral (Wright & Geroy, 2001). Deste modo, a formação promove a melhoria do desempenho laboral, elevando, também, o conhecimento e propriedade intelectual da organização. Pela adoção desta perspetiva de

necessidade contínua de formação, as capacidades, habilidades e atitudes dos colaboradores melhoram, face às suas funções, culminando num superior desempenho no âmbito da EO.

3.3.6 Satisfação dos colaboradores

A satisfação dos colaboradores é um tema amplamente difundido entre académicos que trabalham de perto com questões organizacionais. A satisfação dos colaboradores tem um papel crucial nas práticas de qualquer organização e, por este motivo, muitas destas últimas focam-se na medição do nível de satisfação das suas equipas, na tentativa de prevenir comportamentos como o baixo desempenho (Ivancevich, 1978), abandono da organização (Hom & Kinicki, 2001) ou paragens imprevistas no processo de prestação do bem ou serviço (Scott & Taylor, 1985).

Alguns investigadores encaram o conceito de satisfação no local de trabalho como uma perceção de um colaborador relativamente a aspetos inerentes às suas tarefas (Vroom, 1964). Na literatura lê-se que a satisfação no trabalho consiste num estado emocional resultante da avaliação das experiências vividas nesse mesmo trabalho (Locke, 1976). Para além disto, a premissa de que aspetos pessoais de cada colaborador afetam a sua satisfação no local de trabalho é defendida em alguns estudos (Danish & Usman, 2010). Deste modo, pode-se encarar a satisfação no local de trabalho como um conjunto de sentimentos e crenças que o colaborador associa à execução das suas tarefas (Reid, 2007). Neste seguimento, é apontado que a satisfação mede o grau em que os colaboradores gostam do trabalho que desenvolvem (Ellickson, 2002).

Os colaboradores terão uma atitude positiva relativamente ao desenvolvimento do seu trabalho, quando satisfeitos com o mesmo. Por outro lado, colaboradores insatisfeitos encaram as suas tarefas como obrigações e, tendencialmente, o desempenho é inferior relativamente aos primeiros (Martelli, Stimmler, & Roberts, 2017). Estudos comprovam que a satisfação dos colaboradores pode promover a diminuição de custos para as organizações, na medida em que esta favorece a diminuição de erros cometidos, decréscimo no número de falhas ocorridas e baixa taxa de absentismo (Macdonald & MacIntyre, 1997).

Para alguns autores, a satisfação no local de trabalho constitui o fator mais importante no sucesso do desempenho organizacional (Wright & Davis, 2003). De facto, o alcance do sucesso pressupõe colaboradores satisfeitos, mantendo respostas emocionais positivas relativamente ao local e tarefa que desenvolvem (Reed, Kratchman, & Strawser, 2011). Tendo por base estas evidências, a expectativa de um colaborador, quando satisfeita, promove a eficiência do trabalho por este

desenvolvido. Deste modo, as necessidades do colaborador no local de trabalho podem ser encaradas como um critério na criação de planos estratégicos, abandonando a perspetiva de que é algo inerente às responsabilidades do departamento de recursos humanos, sendo, na realidade, responsabilidade de toda a organização (Rizwan & Mukhtar, 2014).

3.3.7 Coesão de equipas

O termo coesão de equipa é considerado como a capacidade que os integrantes de determinado grupo de atividades estabelecem entre si, no sentido de promoverem conexões, geralmente, pelas relações sociais (Karn, Syed-Abdullah, Cowling, & Holcombe, 2007). Na literatura, a coesão de equipas é reconhecida como um meio para o aumento do desempenho da equipa e da organização (Karn et al., 2007). Alguns estudos que discorrem acerca deste assunto, demonstram que equipas com níveis altos de coesão, de forma geral, possuem um maior desempenho, relativamente a equipas com níveis baixos neste domínio. De facto, altos níveis de coesão fomentam o pensamento em grupo, o coletivismo, a procura por soluções e, conseqüente, aumento da eficiência (Hart, 1991).

A definição de funções no interior de uma equipa, aumenta a eficácia da mesma e reduz a probabilidade de atividades redundantes e sem significado, em termos de produtividade, serem desempenhadas. De facto, o estabelecimento de tarefas relativas a cada membro da equipa previne o conflito, exigindo, por parte dos integrantes, a discussão acerca das expectativas e metas que pensam alcançar com as atividades que desenvolvem, promovendo o coletivismo e coesão (Varvel, Adams, Pridie, & Ruiz Ulloa, 2004).

A promoção da coesão da equipa pode ser estimulada não só pelo método de atuação e comunicação do líder, mas também através de técnicas mais simples, como o estabelecimento de um número máximo de elementos por equipa. Segundo estudos na área do comportamento organizacional, o tamanho ideal de uma equipa é de quatro a seis elementos (Keeling, 2018). Ainda segundo o mesmo estudo lê-se que qualquer equipa com um número superior a seis membros, diminui a motivação entres os vários membros do grupo, incentivando ao comportamento comum, sem discussão de objetivos e sem cooperação (Klein et al., 2009). De facto, altos níveis de desempenho de equipas organizacionais estão intimamente relacionados com a comunicação eficiente do líder para o grupo e entre os membros do grupo.

Finalmente, alguns autores defendem uma correlação positiva entre a satisfação dos colaboradores e a sua predisposição ao trabalho em equipa (Avery, McKay, & Wilson, 2007). De facto, quando os membros da equipa se encontram satisfeitos com as interações que estabelecem entre si e com outras equipas da organização, verifica-se um aumento do trabalho conjunto e coesão operacional, promovendo a melhoria da eficiência organizacional (Yang, 2013).

3.3.8 Comunicação Eficaz

Excelentes líderes organizacionais conhecem a implicação da felicidade dos seus trabalhadores ao nível da produtividade, sendo esta uma implicação direta para a sua organização (Yang & Hung, 2017). Estudos presentes na literatura, demonstram que diversos aspetos do domínio da comunicação eficaz, pertinente, adequada e precisa estão intimamente relacionados com sentimentos de autorrealização e satisfação por parte dos colaboradores (Neves & Eisenberger, 2012). De facto é conhecido que uma comunicação eficaz por parte da gestão, direciona e alinha os objetivos organizacionais percebidos e, conseqüentemente, a eficiência e eficácia dos colaboradores (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Um bom líder reconhece a importância da comunicação com os seus colaboradores, independentemente do nível hierárquico em que estes se encontram. De facto, é notório que estes últimos contribuem para o estabelecimento, construção e comprometimento organizacional. Segundo estudos recentes, a comunicação no interior de uma organização contribui para o sucesso pessoal do colaborador e, conseqüentemente, promove o sucesso organizacional (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). No âmbito de outros estudos é sugerido que os colaboradores desenvolvem, ainda que de forma inconsciente, crenças relativamente à sua importância para a organização e valor que lhe é reconhecido enquanto parte integrante da mesma. Estas crenças direcionam os colaboradores no sentido de satisfazer as suas necessidades sociais, económicas e psicológicas e, por fim, determinar em que medida o seu esforço e comprometimento são fatores positivos no meio em que desenvolvem o seu trabalho (Fu & Lihua, 2012).

Tudo o que até aqui foi tratado, demonstra a importância da promoção de uma cultura organizacional positiva, no âmbito da procura pela excelência (Prezyna, Garrison, Lockte, & Gold, 2017). Neste sentido, sugere-se que, pela comunicação, sejam criados meios de desenvolvimento

de oportunidades de melhoria da satisfação do colaborador no local de trabalho, direcionando no sentido de uma cultura de comunicação bidirecional (Bakker & Daniels, 2012).

Tendo em conta a extrema digitalização dos negócios, na atualidade, importa ressaltar casos em que a comunicação é estabelecida de forma eletrónica. De facto, pesquisa sugere que milhões de pessoas trabalham remotamente (Working From Anywhere, 2018), sendo expectável que desde a data de publicação do estudo este número tenha aumentado exponencialmente. Assim, os trabalhadores que desenvolvem atividades remotamente relatam casos de sentimentos de incerteza, insegurança e baixa motivação, colocando em causa o seu comprometimento organizacional (Fay & Kline, 2012). Esta última situação, deve alertar os líderes para uma contante necessidade de comunicação com estes trabalhadores, pela utilização dos mais diversos meios de comunicação à distância disponíveis no mercado. A gestão deve garantir que estes colaboradores se sintam envolvidos, reconhecidos e que, conseqüentemente, estejam alinhados com os objetivos organizacionais.

Deste modo, neste item, pretende-se alertar para o facto de a comunicação influenciar diretamente a cultura da organização, o que, por si só, compromete todo o desempenho organizacional. Quando o objetivo de um líder é o da EO, este deve fomentar a integração de cada indivíduo atuante na organização (Flanagan & Finger, 2006).

3.3.9 Alinhamento da Estratégia e Processos de Negócio

Atualmente, grande parte das organizações dependem diretamente da tecnologia de informação (TI), desempenhando esta um papel fundamental no alinhamento estratégico, promovendo a própria formulação de estratégias de negócio. Nas mais diversas organizações é fundamental que os líderes promovam o alinhamento da TI com as estratégias implementadas (Illumdeen & Babur, 2016). Neste sentido, a TI surge como aplicável a qualquer processo ou parte do mesmo (Luftman, Lewis, & Oldach, 1993). Conseqüentemente, nos últimos anos a TI é encarada como um método primário de impulsionamento da mudança e melhoria organizacional, direcionando no sentido da transformação empresarial (Hung, 2006). Neste contexto, autores sugerem a utilização do *Information System Triangle Framework*, uma vez que relaciona a estratégia referente aos negócios com a estratégia de SI e os objetivos organizacionais (Pearlson & Saunders, 2009).

De facto, verifica-se que, para diversos gestores, o alinhamento estratégico é um conceito crucial para a EO. O processo de alinhamento que aqui se retrata consiste num fenómeno progressivo e

extremamente dinâmico, possibilitando o alcance de metas em todas as divisões da organização. Este alinhamento pressupõe um reconhecimento por parte dos líderes da sua necessidade e apoio à sua implementação pelos mesmos, devendo-se priorizar a confiança, liderança e comunicação (Luftman et al., 1993). Na dinâmica da indústria 4.0 o alinhamento estratégico é particularmente interessante com recurso à metodologia do triângulo estratégico (Pearlson & Saunders, 2009). O conceito de alinhamento pode ser interpretado como a forma segundo a qual a organização, atualmente, é habilitada, apoiada e não possui qualquer restrição na utilização de tecnologia na promoção da sua estratégia (Nagel, 1991). Neste seguimento, o alinhamento é visto, por outros autores, como um alto grau de conformidade entre as prioridades organizacionais e as atividades e funções de SI que estão de facto a ser praticadas (Gulledge & Sommer, 2002). O triângulo estratégico demonstra que a estratégia inerente aos negócios de uma organização deve orientar as estratégias das várias divisões organizacionais e informacionais. Uma empresa que procure a EO deve considerar que estas três estratégias devem estar alinhadas e devem, ainda, propor estratégias organizacionais e do âmbito dos SI que complementem a estratégia de negócio. Segundo Pearlson e Saunders (2009), a estratégia de negócio encontra-se no topo do triângulo, tal como evidenciado na Figura 20.



Figura 20 – Estratégia e os processos de negócio (adaptado de Pearlson & Saunders, 2009)

Relativamente à estratégia de negócio, a visão da gestão deve ser clara e promover a organização conjunta de ações que levem ao cumprimento dos objetivos organizacionais e metas dos processos (Pearlson & Saunders, 2009). A estratégia de negócio é vista, em alguns estudos, como algo que demonstra um plano da organização, baseado no alcance de sucesso num dinâmico ambiente de negócios (Luftman et al., 1993).

No que diz respeito à estratégia organizacional, esta inclui pessoas, processos, estrutura e planos que auxiliam as organizações a alcançar os seus objetivos de negócio e implementar estratégias de negócio. Nesta estratégia predomina a organização e monitorização do trabalho (Levinthal, 2018).

Por último, a estratégia subjacente a SI, consiste noutra componente que promove a implementação estratégica de negócios (Mekawy, 2009). A estratégia de SI é definida, na literatura, como o que uma organização necessita encontrar na tecnologia para suportar os seus processos. Neste sentido, deve procurar-se alinhar esta estratégia com o desenvolvimento de SI na organização, as suas necessidades de negócio e posicionar-se, estrategicamente, por meio do desenvolvimento de TI no seu núcleo (F. R., 2008). Os SI devem demonstrar, claramente, os objetivos organizacionais e esclarecer acerca das informações que suportam estes últimos. Para esta implementação recorre-se a sistemas computadorizados, capacitados com a particularidade de fornecerem informações pertinentes sempre que necessário (F. R., 2008).

3.3.10 Normalização

Relativamente à normalização, na literatura lê-se que existem diversas formas de se proceder, constituindo esta abordagem uma vantagem. De facto, a normalização pressupõe a existência de diferentes padrões sendo, estes, muitas vezes, contraditórios. Na tentativa de se definir este conceito lê-se que o mesmo consiste na atividade de estabelecer registos de um conjunto de soluções para problemas da organização, esperando-se que estas soluções sejam repetidas e continuamente utilizadas durante um período substancial de tempo (Vries, 2006). Contudo, autores afirmam que a literatura acerca da normalização é limitada (Ungan, 2006) e que, em específico, relativamente ao campo de SI pouca pesquisa foi realizada (Wuellenweber, Koenig, Beimborn, & Weitzel, 2008).

Nos últimos anos, investigadores têm demonstrado um crescente interesse na pesquisa acerca do potencial valor agregado à normalização de processos numa organização. Num estudo lê-se que este método se mostra como uma atividade lucrativa (Ramakumar & Cooper, 2004). Outros autores afirmam que a normalização de processos fornece imensos benefícios (Swaminathan, 2001), sendo de destacar um estudo de caso de normalização com resultados muito positivos relativamente à sua implementação a longo prazo (Fomin, 2000). Num segundo estudo verifica-se que esta metodologia pode beneficiar a organização e os seus clientes (Manrodt & Vitasek,

2004). Para além disto, é possível encontrar um modelo analítico de medição de custos e benefícios associados à normalização de processos (Lee & Tang, 1997).

Neste seguimento, e com foco na indústria de serviços, estudos demonstram que as principais vantagens são a intercambialidade, conformidade com regulamentos e fidelização de clientes (Vries, 2006). Numa perspetiva mais abrangente, extensas listas de vantagens inerentes a esta atividade são fornecidas (Hesser, Feilzer, & Vries, 2006). Pela utilização de dados empíricos, demonstrou-se que a normalização de processos de negócio consiste num fator de sucesso da subcontratação, sendo este um recurso utilizado por diversas organizações (Wuellenweber et al., 2008).

3.3.11 Mapeamento

No contexto organizacional, os mapas de processos de uma organização podem ter diferentes níveis de detalhe e abstração, dependendo do processo em causa. Um mapa relativo ao processo core possui o maior nível de abstração e ilustra os processos core da organização (Gupta, 2013). O mapa de processos core focaliza na demonstração do que é feito, fornecendo clareza acerca da organização e promovendo a descrição da organização numa perspetiva interna e externa, relativamente ao cliente. Este mapa compreende o que é importante para a organização (Gupta, 2013), assim como ilustra as conexões e relações internas e externas de atividades, informações, colaboradores e objetivos (Ungan, 2006).

Um mapa de processos aprovisiona uma descrição atualizada dos diferentes processos de negócio, sendo suficientemente abrangente por forma a mostrar o que é feito e quem o faz. Os mapas de processo podem ser utilizados por colaboradores, no sentido de lhes fornecer uma melhor compreensão da organização e das atividades que lhes estão alocadas. Assim, os mapas de processo possuem uma maior transparência relativamente a organogramas clássicos, promovendo uma comunicação mais eficiente (Dumas, La Rosa, & Mendling, 2018). Segundo Ungan (2006), o mapa de processos foi desenvolvido no âmbito da superação de dificuldades associadas à carência de informação fundamental.

O sucesso de uma organização passa pela sua orientação para os processos, sendo que, nesse caso, os mapas de processo possibilitam uma análise da organização como um todo sistémico e promovem a gestão e identificação de pontos fracos nos processos, constituindo estas oportunidades de melhoria (Dumas et al., 2018). Substancialmente, o mapeamento é realizado

na procura por melhorias organizacionais, possibilitando a deteção de atividades que não agregam valor, levando à simplificação do processo de trabalho (Ungan, 2006). A orientação para os processos é bem-sucedida pela gestão contínua dos mesmos. Assim, tal inclui planeamento, execução, controlo e monitorização de processos a longo prazo. Os mapas de processo constituem catalisadores da melhoria contínua, pela constante comparação entre os mapas e a real execução do processo, garantindo que os mapas são adequados e, conseqüentemente, analisando e melhorando os mapas, por forma a que a execução do processo seja eficiente e eficaz (Dumas et al., 2018).

Os benefícios do mapeamento de processos são fundamentais para grande parte das PME. Destes benefícios destaca-se a possibilidade de um mapa de processos fornecer uma metodologia de avaliação de processos em termos de estrutura e desempenho. Para além disto, outro benefício poderá consistir em soluções integradas de *software* que suportem os processos como, por exemplo, sistemas de planeamento de recursos organizacionais (Dumas et al., 2018).

3.3.12 Melhoria Contínua

Desde a década de 50 que técnicas de melhoria contínua têm vindo a ser desenvolvidas (Wenclawiak, Koch, & Hadjicostas, 2010). Aquando da aplicação de técnicas de melhoria contínua, o desperdício organizacional é minimizado. Neste sentido, será necessário definir, monitorizar e controlar as entradas dos processos, uma vez que estas podem constituir saídas de um processo a montante. O principal objetivo da melhoria contínua é controlar o processo e evitar desperdícios pelo não cumprimento de especificações do cliente (Thomopoulos, 2016). De facto, as técnicas de melhoria contínua não têm valor num processo até que sejam, efetivamente, utilizadas. A identificação de técnicas de melhoria contínua que possam ser úteis, pressupõe um anterior conhecimento das aplicações a que são destinadas, podendo ser utilizadas na resolução de problemas de um ou vários processos. Estas técnicas necessitam de uma utilização global, compreendendo todo o ambiente organizacional e não, apenas, profissionais altamente qualificados. Segundo a literatura, as técnicas de melhoria contínua podem ser utilizadas para melhoria de processos e promovem a redução do desperdício durante o decorrer desse mesmo processo (Ziegel & Straker, 1997).

A ênfase existente, atualmente, em SI e na automatização, pode colocar em causa as contribuições significativas dos colaboradores na melhoria de processos e sistemas. Quando se fala em melhoria

contínua, implicitamente fala-se de Kaizen e elementos do seis sigma. De facto, melhoria contínua consiste num conjunto de técnicas que têm o potencial de identificar atividades de valor agregado e sem valor agregado. Pela eliminação destas últimas diminuiu-se o desperdício, maximiza-se a eficiência e promove-se o aumento da lucratividade. Para além disto, pode ser alcançado o envolvimento de todos os colaboradores, sendo que todos, sem exceção, têm impacto direto na área em análise, culminando num impacto na organização (Arvelo, 1995).

Deste modo, Kaizen, melhoria contínua e TQM estão interligados, assim como o *Total Productive Maintenance* (TPM). Estas constituem abordagens semelhantes com diferentes designações, o que pode causar alguma confusão em contexto industrial. Contudo, com a crescente sofisticação dos colaboradores envolvidos em questões de manutenção, observa-se a adoção de estratégias preditivas ao invés de reativas, como o TPM sugere. Tal, reveste-se de uma grande importância no aumento da eficiência dos processos, pela redução de custos com materiais, não conformidades, subcontratação, entre outros aspetos. Assim, a adoção de uma abordagem Kaizen em relação ao TPM culminará em melhorias de eficácia do equipamento e, conseqüente, redução de tempos de produção perdidos (Erdem, Onut, & Taskin, 2003). Esta abordagem está evidenciada noutros estudos, sendo relatada a melhoria de processos pela adoção de práticas Kaizen (Glover, Liu, Farris, & Aken, 2013), sendo necessário suporte especializado.

A literatura apresenta diversos pontos de vista acerca da melhoria contínua em ambiente organizacional (Bhuiyan & Baghel, 2005). De facto, alguns autores descrevem este processo como uma iniciativa de melhoria que aumenta o sucesso e reduz falhas (Pessoa & Trabasso, 2017), enquanto outros defendem esta filosofia como sendo um processo que diz respeito a toda a organização e que foca na inovação incremental e contínua (Arvelo, 1995). Para além destas definições, a melhoria contínua é apresentada como um desdobramento de iniciativas no âmbito da qualidade e que procura, em todos os níveis da organização, o alcance da qualidade total (Pessoa & Trabasso, 2017).

As iniciativas da qualidade pressupõem uma filosofia assente no sucesso da organização e do quão bem esta última satisfaz ou supera as necessidades e expectativas dos seus clientes, melhorando continuamente, por forma a obter excelentes resultados. A melhoria da qualidade é motivada, tendo por base, essencialmente, cinco fatores (Juran, 1995), sendo estes: maior complexidade e precisão dos bens; ameaças à saúde e segurança humana e meio ambiente; regulamentações governamentais de qualidade; ascensão do movimento consumista e intensificação da competição pela qualidade.

No sentido da melhoria contínua, a necessidade do desenvolvimento de uma metodologia que promova a implementação e sustentabilidade de programas de melhoria é entendida. De facto, estes programas auxiliam na preparação do caminho que leva ao aumento da participação no mercado, aumento da receita e lucro (Jarpey & McCoy, 2017). Na dinâmica da indústria atual, a inovação, desafios e valor dos clientes estão em constante mudança, tornando a satisfação de clientes num processo mais exigente, sendo necessário integrar filosofias de melhoria contínua (Ko & Stein, 2019). A tradução dos valores dos clientes em desejos e metas para os funcionários é a base da melhoria contínua, devendo refletir: melhoria de produtividade; crescimento da participação no mercado; fidelização de clientes; redução de ciclos temporais; redução de defeitos; mudança cultural; desenvolvimento de produtos/serviços e redução de custos.

Neste sentido, ênfase é colocada na técnica de gestão para o envolvimento e comprometimento dos colaboradores nas suas atividades e alcance de objetivos e metas organizacionais. De facto, promover o conhecimento dos “porquês” da qualidade, por parte dos colaboradores, promove o desenvolvimento de uma estratégia que garante o alcance dos objetivos dos vários projetos e iniciativas organizacionais (Deighton, 2016). Uma vez que a melhoria contínua requer o comprometimento da gestão de topo, o objetivo deve consistir em encarar essa melhoria como uma prioridade corporativa, de modo a que se garanta a sustentabilidade da organização.

3.3.13 Transparência Organizacional

No contexto de transformações globais, a crescente demanda por verdades baseadas na transparência tem aumentado. De facto, a importância da abertura do fluxo de informações, promove uma sociedade na qual o objetivo é o estabelecimento de uma democracia em que as pessoas podem aceder e consultar informação (Choksy, 2009). Assim, já que as organizações são grandes sistemas de processos, pode-se caracterizar transparência organizacional como a existência de políticas, padrões e procedimentos que promovem o fornecimento, aos interessados, de informação sobre a organização, segundo características gerais de acesso, utilização e entendimento (Gonçalves, 2000). Consequentemente, podemos afirmar que a transparência do processo pressupõe a possibilidade de o cidadão ter acesso, facilidade de utilização e entendimento acerca de informações do seu interesse sobre determinada organização (Fowler, & Hope, 2007). Como será de esperar, é vantajoso para qualquer organização que adote uma filosofia assente na sustentabilidade económica, ambiental e social, ser transparente e deixar

que esses resultados cheguem até aos principais interessados: a sociedade. Deste modo, a criação de valor ocorre, na medida em que a imagem da organização é promovida pela sua preocupação em ir ao encontro das necessidades do contexto em que se insere, não se preocupando, exclusivamente, com a sua economia.

3.3.14 Utilização Sustentável de Recursos Naturais

Desde há várias décadas as organizações têm vindo a externalizar ao máximo os custos económicos, sociais e ambientais que advêm das suas atividades. Deste modo, literatura sugere que foram promovidos fatores como a devastação florestal, trabalho infantil e poluição (Jeurissen, 2000). Com estas implicações, ampliaram-se as perceções, de diferentes entidades sociais, de que as iniciativas de negócio têm um impacto não apenas sobre o lucro dessa mesma organização, mas também sobre o mundo (Alhaddi, 2015). Estudos recentes, demonstram que, atualmente, a sociedade se preocupa com questões que não existiam antes, como a ecologia, qualidade de produto e direitos humanos (Bolsø, Phillips, & Sabelis, 2018). Nesta sequência, as expectativas dos vários *stakeholders* relativamente a estas questões intensificaram-se de forma exponencial.

De um modo geral, a relação entre a sociedade e as organizações baseia-se no contexto social em que ambas vão evoluindo, havendo, portanto, mudanças sociais que promovem diferentes expectativas da mesma face à organização (Borger & Kruglianskas, 2006). Assim, as organizações que se preocupem exclusivamente com questões económicas, revelam-se insuficientes no contexto dinâmico atual.

Deste modo, é notória a responsabilidade que a sociedade espera que as empresas tenham no que toca a utilização de recursos naturais e outros impactos ambientais gerados pelas suas atividades (Giddings, Hopwood, & O'Brien, 2002). Consequentemente, nota-se que, progressivamente, os negócios são considerados responsáveis pelas suas atividades e também pelos seus fornecedores e impactos que promovem na sociedade como um todo (Borger & Kruglianskas, 2006).

Com o advento da necessidade de adotarem uma postura ambientalmente sustentável, as organizações recorrem a estratégias que até então eram negligenciadas (Giddings et al., 2002). Assim, as empresas vêm-se em volta do desafio de reduzirem os resíduos das suas operações, diminuírem o consumo de recursos renováveis e não renováveis e adotarem uma postura de

procura por novas soluções economicamente viáveis para problemas sociais e ambientais (Delma, 2017).

Tudo isto, resulta numa nova perspetiva da gestão, em que componentes diversos com implicações no negócio são redesenhados e reavaliados (Sharkey, 2015). Finalizando, entende-se que o desempenho da organização não é entendido como um resultado de indicadores meramente económicos e financeiros, mas sim como um conjunto de indicadores que, simultaneamente, transmitam a satisfação da sociedade face ao cumprimento de requisitos sociais e ambientais, sendo grande parte desta satisfação resultado de uma utilização consciente dos recursos naturais.

3.3.15 Desenvolvimento Operacional

A sustentabilidade pode ser atingida através de excelência na gestão das operações e dos sistemas da organização. O desenvolvimento operacional consiste numa complexa jornada e num conjunto de metas, procurando a visão do futuro assente na sustentabilidade organizacional (Salminen, Lanning, Tarpila, Roiha, & Lahti, 1998). A escolha de ferramentas e métodos que se adequem à visão da organização é o ponto de partida da excelência operacional (OPEX). Deste modo, esta teoria consiste em utilizar o lean como uma mentalidade na promoção da eliminação de todo o desperdício e melhoria do fluxo de informações. Para além disto, sugere-se a utilização do six sigma na remoção de variação nos processos, utilizando-se a normalização como forma de manter a qualidade entre bens ou serviços desenvolvidos em diferentes instantes. De facto, o lean e o six sigma são ferramentas particularmente eficientes na promoção da sustentabilidade económica, social e ambiental (León & Calvo-Amodio, 2017).

No entanto, em situações em que a organização negligencia a sustentabilidade geral e prejudica os benefícios advindos da interação entre colaboradores, o alcance da OPEX fica comprometido. Assim, o desenvolvimento operacional assenta na melhoria contínua pela utilização de aspetos sustentáveis, promovendo, simultaneamente, a adaptação às mudanças da indústria, mantendo a visão de que todos estão alinhados e pretendem alcançar a visão da organização e suas respetivas metas.

O desenvolvimento operacional evoluiu do entendimento da produção lean (Friedli & Schuh, 2012) e é considerado parte do conceito de desenvolvimento contínuo da corporação. Este desenvolvimento assenta na estabilidade de processos, baixos níveis de stock e baixo custo de

produção com um baixo nível de emissão de resíduos (Lu et al., 2011), promovendo o princípio do *triple bottom line*.

Os conceitos introduzidos no âmbito do desenvolvimento operacional moldam a compreensão da OPEX como uma iniciativa holística que envolve toda a organização, pela adoção de princípios e aspetos sociais e técnicos. O desenvolvimento operacional envolve a forma como uma organização alcança um desempenho superior, bem como a forma como compreende as mudanças e comportamentos que apoiam atividades necessárias à melhoria. O desenvolvimento operacional constitui, assim, uma base assente na sustentabilidade que procura a melhoria contínua de uma organização em todas as suas dimensões. Essa melhoria deve ser medida e monitorizada através de métricas de desempenho, fomentando uma metodologia para avaliação da melhoria organizacional (Oakland, 2014).

3.3.16 Dinamismo de Equipas

Aquando da formação de uma equipa, a dinâmica da mesma, os seus valores e os seus traços culturais ainda não estão estabelecidos. Deste modo, o comportamento do grupo durante a formação antes de atingir o seu potencial máximo definirá toda a sua dinâmica (Tuckman, 1965). Durante os estágios iniciais de formação, os constituintes da equipa são altamente dependentes do líder em termos de orientação e direção, tendo responsabilidades individuais pouco claras e com pouca concordância relativamente aos objetivos com os quais estão comprometidos. Os membros de uma equipa disputam poder entre si, durante uma fase denominada *storming*, devendo-se controlar estas atitudes por forma a que a equipa não se desvie do objetivo final. O estágio de *norming* corresponde à obtenção de consenso, momento esse em que cada indivíduo conhece claramente o seu papel na equipa e estão focados nos objetivos, sendo estes últimos claros para todos (Adamson, Loomis, Cadell, & Verweel, 2018; Benoliel & Schechter, 2018).

Um estudo, no âmbito de equipas com elevados níveis de desempenho, foi realizado com o objetivo de se entender quais os fatores críticos de sucesso no trabalho conjunto (Margerison & McCann, 1990). Deste estudo, desenvolveu-se um modelo com nove funções de trabalho, determinantes na otimização do desempenho. Dessas funções destacam-se o aconselhamento, que envolve a recolha e fornecimento de informação, a inovação, que constitui a geração de novas ideias, e a organização, que inclui a criação de uma estrutura e recursos para a equipa (Margerison & McCann, 1990).

Ainda na sequência da importância do dinamismo de equipas na agilidade organizacional, um estudo foi realizado, num departamento do MIT, visando encontrar uma relação entre o desempenho das equipas e o tipo de comunicação estabelecida entre a mesma e a gestão (Coleman & Craig, 2004). Inicialmente, os investigadores concluíram que existe uma relação entre baixo desempenho de uma equipa e uma pobre comunicação entre os elementos da mesma e com os gestores organizacionais. Por outro lado, esse mesmo estudo não foi capaz de evidenciar o contrário, isto é, não existem dados que comprovem a relação entre um melhor desempenho da equipa e uma comunicação mais eficiente e eficaz relativamente à mesma (Coleman & Craig, 2004). Neste seguimento, o estudo concluiu que o desempenho de uma equipa será resultado da sua capacidade de aprender, trabalhar coletivamente, tomar decisões e utilizar, eficientemente, recursos.

No presente item pretende-se promover o acompanhamento da dinâmica de equipas à medida que estas passam de estágios iniciais de formação para um estágio de maturidade total. Os colaboradores devem ser incentivados à partilha e coletivismo, por forma a integrarem equipas altamente dinâmicas e eficientes que promovam a agilidade organizacional.

3.3.17 Processo de Tomada de Decisão

Atualmente, existem diversas abordagens distintas que nos possibilitam entender e explicar o processo de tomada de decisão. De facto, uma visão orientada para os processos organizacionais argumenta que a tomada de decisão pode, também esta, ser vista como um processo. Deste modo, a tomada de decisão consiste num processo de seleção de uma alternativa entre um conjunto de várias outras, promovendo o alcance de objetivos e metas organizacionais (Forman & Selly, 2001). Segundo estes últimos autores, o modelo de decisão mais utilizado consiste num conjunto de pessoas com experiência na área que se reúnem e tomam uma decisão relativamente a um problema em concreto. Em diversos casos, os modelos de tomada de decisão não são considerados suficientes, especialmente em PME em que os recursos para alocar processos são limitados. Assim, apesar de as pessoas com experiência, potencialmente, tomarem boas decisões, este método demonstra-se insuficiente devido a limitações cognitivas que podem influenciar o processo. Consequentemente, a tomada de decisão pode ser melhorada pela adoção de ferramentas e práticas (Forman & Selly, 2001).

Alguns autores argumentam que os processos de decisão estratégica são extremamente complexos e dinâmicos, porém podem ser racionalizados em diferentes estruturas, constituindo estas últimas o modelo de Mintzberg (Mintzberg, Raisinghani, & Théorêt, 1976). Este último foi criado pela análise e observação de 25 diferentes processos de decisão em diferentes organizações, passando por organizações institucionais, de manufatura e de serviços. O modelo é, assim, formulado pela observação de diferentes processos e encontrando semelhanças e variações entre os mesmos.

Na literatura lê-se que a tomada de decisão não consiste apenas na tarefa mais importante de um gestor, mas também na mais essencial (Forman & Selly, 2001). De facto, os autores estabelecem uma comparação entre o processo de tomada de decisão e o desporto, em que o desempenho depende de técnicas e aptidão. Neste sentido, pela apreensão das técnicas apropriadas, um ganho significativo será visível no desempenho. Consequentemente, algumas ferramentas e métodos de apoio à tomada de decisão são introduzidos na literatura (Zhang & Qi, 2013). O último autor lista estas ferramentas e métodos em dois grupos principais: ferramentas que complementam o modelo de Mintzberg e ferramentas e métodos gerais de tomada de decisão.

Numa primeira instância, relativamente ao complemento do modelo de Mintzberg, sugere-se a análise SWOT, o brainstorming e o benchmarking. Este último consiste num processo que visa identificar, compreender e adaptar práticas comprovadamente eficazes (DePalma, 2005). Relativamente às ferramentas e métodos de apoio à decisão, o próprio orçamento é visto como uma metodologia. O orçamento consiste num plano, sendo, portanto, uma articulação de diferentes objetivos, fornecendo uma direção para a organização. Essencialmente, o orçamento fornece ferramentas para prever, medir e implementar e, como tal, é um conceito importante na tomada de decisão (Tsamenyi, Bennett, & Black, 2004). Em relação à tomada de decisão, o orçamento é controlado e planeado. Neste contexto são de realçar os orçamentos principal e de projetos. Contudo, em todas as organizações é calculado um orçamento geral, servindo como impulsor do plano operacional e financeiro. Assim, na tomada de decisão podem ser determinados diversos suborçamentos, atuando como catalisadores na tomada de decisão (Tsamenyi et al., 2004). A longo prazo sugere-se que modelos automatizados de apoio à tomada de decisão provenientes das TI sejam adotados, sempre que o contexto organizacional assim o permita, devendo esse mesmo contexto ser cuidadosamente analisado, por forma a que o modelo adotado seja o que melhor responde às necessidades da organização.

3.3.18 Flexibilidade

A flexibilidade pode ser vista como o grau que uma organização tem em capacidade de gestão e também a velocidade com que essa capacidade pode ser ativada, no sentido do aumento do controlo de ajuste do seu ambiente interno para responder a mudanças no ambiente externo (Volberda & Rutges, 1999).

De um modo geral, grande parte das definições de flexibilidade destacam as características de adaptabilidade em termos de capacidades organizacionais (Fioretti, 2012) ou livre possibilidade para iniciar ou se adaptar a mudanças (Long, 2009). Contudo, alguns autores defendem que a flexibilidade difere da adaptabilidade, na medida em que esta última implica uma mudança singular e permanente, enquanto a primeira permite a aproximação sucessiva, contudo temporária, ao meio envolvente (Stigler, 1939). Para além disto, estudos indicam que, em ambientes dinâmicos, o desenvolvimento de uma resposta permanente constitui um alívio temporário, uma vez que os estados subsequentes podem reverter a situação (Brozovic, 2018). Segundo este autor, a adaptabilidade envolve um reposicionamento enquanto a flexibilidade permite uma contínua aproximação à realidade em questão.

Assim, o conceito de readaptação aproximar-se-á mais do conceito de flexibilidade, sugerindo uma interação entre as organizações e o seu ambiente, evoluindo em direção a trocas mútuas e aceitáveis (Lansley, 1983). De um modo geral, os autores reconhecem que a flexibilidade organizacional pode ser considerada um meio para o alcance de formas de controlo num ambiente em mudança. Este aspeto de controlo é demonstrado em diversos estudos, onde a capacidade de ser flexível facilita uma maior ordem de controlo num ambiente de negócio metamórfico (Hong, 2002; Zhu, 2017).

Um outro aspeto essencial da flexibilidade organizacional é a sua capacidade de resposta. De facto, diversas são as definições que sugerem a capacidade de resposta ao ambiente externo e o tempo de reação às mudanças como aspetos cruciais da flexibilidade (Upton, 1995). Este fenómeno refere-se à velocidade de resposta e reação de determinada organização a estímulos externos, sem que esta incorra em altos custos de transação ou desperdício de tempo, culminando em baixa produtividade e desempenho (Upton, 1995).

Tendo por base a discussão até aqui apresentada, relativamente a este item, no contexto do presente estudo, flexibilidade será encarada como a capacidade de uma organização utilizar os seus recursos e capacidades para responder ou readaptar-se face a estímulos externos. Esta

adaptação deve ser feita de forma oportuna e reversível, de forma a que se obtenha um ciclo contínuo de aprendizagem e readaptação.

3.3.19 Digitalização e Conectividade

De forma progressiva é notável que a indústria começa a absorver as intrínsecas relações integradas que a internet das coisas e dos serviços possibilita. Deste modo, as organizações deparam-se com uma necessidade de preparação, face a uma mudança nos seus conceitos de modelo e negócio. De facto, a integração de redes de partilha de dados e conhecimento, pela direta integração no seu sistema produtivo, possibilita a criação de um valor agregado de benefícios, abrangendo todos os stakeholders. Isto possibilitou a reação às mudanças que se verificam, progressivamente, nos mercados globais, sendo estas últimas de cariz incerto (Zaslavsky & Jayaraman, 2015). No entanto, o conceito aqui introduzido necessita ser descrito de forma mais detalhada, para que as suas implicações sejam entendidas de uma forma suficientemente esclarecedora. Neste sentido, será importante entender o que será afetado/transformado pela indústria 4.0 e quais os desafios que com a mesma advêm para as PME.

A internet das coisas está no centro da indústria 4.0, sendo este um mundo de união do físico e virtual, em que máquinas, sistemas e redes inteligentes baseados em tecnologias da informação e comunicação, estão dotados da capacidade de troca de informação, resposta, controlo e gestão de processos industriais (Zaslavsky & Jayaraman, 2015). A produção 4.0 baseia-se em sistemas Ciber-Físicos, impulsionados pela Internet das Coisas, Serviços e Dados. Deste modo, a produção adota um novo modelo descentralizado, onde a comunicação máquina a máquina ocorre diariamente. Com isto, as máquinas poderão configurar-se, comunicar, avaliar, controlar e decidir sobre o processo de fabrico de forma completamente autónoma (Sarvari, Ustundag, Cevikcan, Kaya, & Cebi, 2018). Para além disto, espera-se que o produto possa dizer às máquinas o que deve fazer, tendo por base informações codificadas. Tudo isto será possível pelos sistemas ligados à internet, que reúnem os mundos virtual e físico, resultando num mundo de redes baseados numa ligação mútua de objetos inteligentes (Wegener, McIntyre, McGrath, Savage, & Williamson, 2012). Neste sentido, tudo o que faz parte do processo, como os recursos humanos e máquinas, comunicam entre si através da rede virtual. Os produtos estarão dotados do seu próprio histórico de produção, conhecerão os detalhes da mesma e como serão utilizados, quando serão entregues,

a quem serão entregues, entre outros aspetos (Horváth & Rudas, 2005). Deste modo, toda a organização será integrada a nível vertical, horizontal e digital. Este último nível de integração refere-se à engenharia que integra toda a cadeia de valor desde os requisitos dos clientes, design e desenvolvimento de produtos, visualização, impressão 3D, digitalização, planeamento e engenharia de produção (Frank, Broodney, Orion, & Kordova, 2016).

Tem-se verificado que a automação já tem vindo a ocorrer há algum tempo. De facto, o conceito de Indústria 4.0 tem promovido a aposta das organizações no sentido da automação (Gavrilov, 2017). A criação de processos totalmente digitais e automatizados em todas as etapas, constitui uma fábrica inteligente e totalmente digitalizada. Todos estes fatores são considerados de extrema importância, pois são encarados como promotores do futuro da indústria, com implicações cruciais para a mesma (Trstenjak, 2018). Com base na conexão em rede da internet das coisas, dispositivos, recursos humanos e serviços, a Indústria 4.0 mudará toda a cadeia de valor e de negócio. Primeiramente, os clientes terão um acesso muito mais facilitado aos produtos e os seus requisitos face ao produto que pretendem adquirir serão facilmente atendidos. Para além disto, será possível combinar itens de diferentes organizações e proceder a alterações de última hora, tornando a produção flexível, transparente e otimizada. Relativamente às máquinas é expectável que estas sejam dotadas da capacidade de deteção de risco de erros e deteção de sinais de uso, tendo estes fatores implicação direta ao nível da produtividade e eficiência (Schroeder, Greef, & Schreiter, 2017). Neste seguimento, com a Indústria 4.0 é expectável, ainda, que os produtos sejam feitos com base em requisitos e necessidades dos clientes de forma mais customizada do que a atual. De acordo com o conceito, os produtos também fornecerão a mais alta qualidade, pela utilização da menor quantidade de recursos possível, fomentando e promovendo também o conceito de sustentabilidade organizacional e operacional (Beifert, Gerlitz, & Prause, 2018). Além disso, os sistemas de manufatura serão otimizados, optando-se pela não interrupção da cadeia de produção durante fins de semana ou horários de encerramento. O conceito abre portas a novas formas de empregabilidade como, por exemplo, a análise de dados. Segundo alguns autores pode-se entender a indústria 4.0 como uma resposta demográfica, na medida em que a Europa enfrenta uma escassez de mão de obra qualificada e esta tipologia de indústria proporcionará carreiras flexíveis, permitindo às pessoas trabalhar e manterem-se produtivas durante mais tempo, visto que não estarão expostas a trabalho que exige demasiado esforço físico (Chou, Shen, Hsiao, & Shen, 2017). A forma como o trabalho é organizado é suscetível de mudança, bem como de avançar para serviços inteligentes, operações remotas e horários de trabalho muito flexíveis. Em

geral, a Indústria 4.0 é vista como uma ferramenta para impulsionar a economia e fomentar a competitividade organizacional a longo prazo.

Prevê-se que a dinâmica tecnológica desenvolvida dará origem a avanços substanciais em termos de produtividade. Para que alcancem estes avanços, PME devem estar dotadas de estruturas organizacionais flexíveis, tendo em conta que os negócios atualmente por estas praticados estão, claramente, separados por áreas que, em termos da indústria 4.0, estarão cada vez mais interligadas (Sommer, 2015).

Os gestores das PME devem tentar perceber de que forma a sua gama de produtos pode ser conseguida pela produção com recurso a sistemas ciber-físicos (Lee, Bagheri, & Kao, 2015). Para além disto, importa entender quais os novos modelos de negócio. De facto, produtos inteligentes (resultantes de cadeias produtivas com recursos a sistemas amplamente otimizados por sistemas informáticos), podem aumentar a proporção de valor agregado à venda de produtos (Faller & Feldmüller, 2015). Consequentemente, estes fatores devem-se refletir no plano estratégico das PME. No futuro, PME necessitarão de recorrer a contratação externa, para que possam usufruir de serviços de especialistas em tecnologias da informação, seja para tomarem decisões relativamente ao investimento em novas tecnologias ou à identificação de tendências tecnológicas relevantes ao seu contexto (Faller & Feldmüller, 2015; Reena, Mathew, & Jacob, 2015).

Um dos fatores chave para a disseminação da Indústria 4.0 em PME será o desenvolvimento de interfaces seguras e padronizadas. O processo de padronização ocorre atualmente um pouco em todo o mundo e, para que os interesses das PME sejam levados em consideração, será relevante que as mesmas sigam de perto esse mesmo processo, tentando envolver-se no mesmo. Caso este processo de padronização não tenha em conta os interesses de PME, estas últimas incorrem no risco de perderem a sua quota de valor agregado. Atualmente existem centros de competência de planeamento da Indústria 4.0, que se envolvem em pesquisas orientadas à aplicação dessa indústria e, ao mesmo tempo, oferecem serviços de consultoria para PME (Weyer, Schmitt, Ohmer, & Gorecky, 2015).

Ainda relativamente às PME em contexto do advento da Indústria 4.0, o seu maior problema é a falta de conexões de banda larga, que garante transferência rápida de informação sem perda de qualidade da mesma. De facto, enquanto GE possuem recursos para se conectarem a uma internet suficientemente confiável, grande parte das PME dependem de provedores de telecomunicações ou de medidas de suporte do estado. Neste seguimento, outras áreas fundamentais para o sucesso da implementação da Indústria 4.0 em PME são o treino e formação.

De facto, estas empresas devem ser adaptadas aos requisitos desta nova indústria. O sistema de treino deve conter sistemas de aprendizagem teórica e prática, apoiando a transformação progressiva da organização (Erol, Jäger, Hold, Ott, & Sihn, 2016).

É, ainda, de realçar que as PME podem procurar a difusão de conhecimentos acerca da indústria 4.0 nos seus colaboradores, através de incentivos salariais a trabalhadores que atualizem as suas qualificações, tentando atender aos novos requisitos da indústria em que se inserem.

Na agenda estratégica da União Europeia pode-se verificar uma preocupação com a competitividade futura que se verificará na indústria. Na última década, a Internet das Coisas e Serviços tem vindo a ser promovida através de programas tecnológicos, tendo estes últimos demonstrado resultados positivos. De facto, o potencial desenvolvido por este tipo de estratégia permitirá à indústria desenvolver competências relativamente ao nível da diferenciação competitiva. Com o advento da indústria 4.0 espera-se, ainda, uma introdução da capacidade de satisfação de requisitos específicos dos clientes, configuração, planeamento, fabrico e mudanças necessárias nos sistemas produtivos, promovendo, em simultâneo, a produção em microescala lucrativa (Abersfelder, Bogner, Heyder, & Franke, 2016). Consequentemente, esta flexibilidade permite uma configuração de diferentes aspetos da cadeia de valor, de forma dinâmica, enquanto se promove a combinação de modelos de decisão, que possibilitam lidar com necessidades de mercado.

Com esta indústria é expectável a existência de uma capacidade de obtenção de recursos de gestão eficientes, resultando na promoção do aumento da produtividade, com uma consequente criação de valor acrescentado e capacidade para a geração de novos modelos de negócio, estando estes últimos também assentes num desenvolvimento sustentável da organização. Tudo isto atua como uma alavanca impulsionadora do mercado de trabalho, permitindo alcançar um equilíbrio no sistema social. Este último desenvolverá pessoal equilibrado, com a finalidade de se permitir uma maior longevidade no local de trabalho, com um desenvolvimento profissional contínuo (Salkin, Oner, Ustundag, & Cevikcan, 2018).

3.3.20 Integração de Sistemas

Tal como é do conhecimento geral, em todas as organizações existe um ambiente de trabalho que consiste, principalmente, nos colaboradores e nos objetos que utilizam para desenvolver o seu trabalho (Taxén, 2006). A tecnologia da informação pode ser caracterizada por uma dualidade

fundamental, significando que esta pode automatizar e também integrar. Simultaneamente, a tecnologia gera informações sobre os processos produtivos e administrativos. Tudo isto, fornece um nível de transparência entre atividades que são parcialmente ou totalmente invisíveis numa organização (Silva, 1992).

De um modo geral, verifica-se que as organizações possuem dados que pertencem a diferentes gerações computacionais, em que os dados são inseridos através de diferentes linguagens de programação com diferentes vocabulários e diferentes regras de sintaxe, sendo, portanto, incompatíveis. Como resultado, dados essenciais à organização são mantidos em bases de dados distintas sem qualquer tipo de inter-relação (Bai, Liu, & Yao, 2010). Neste contexto, surgem as soluções de integração, utilizadas essencialmente para desbloquear ativos de informação e compartilhá-los em rede. A integração de sistemas também facilita a criação de infraestruturas que promovem a troca e atualização de dados essenciais aos negócios, não sendo importante o local onde estes estejam armazenados (InterSystems, 2018). Segundo a mesma fonte, existem vários benefícios que advêm da integração de sistemas. Destes últimos, destacam-se o aumento do lucro, a diminuição de custos e o aumento da eficiência. A integração promove ainda a utilização de dados e funcionalidades existentes na organização ou nos vários sistemas ligados, não sendo necessário a utilização de programas ou bases de dados específicos para aceder a determinada informação (InterSystems, 2018).

No decorrer deste processo, diversas são as áreas que podem ser afetadas pela integração de sistemas de uma organização (Suzuki, Ando, & Nishikawa, 2018). Neste sentido, Suzuki et al. (2002) destacam no seu estudo os seguintes aspetos: reengenharia e melhoria de processos, simplificando e reorganizando processos, otimizando o uso de recursos e simulando o comportamento empresarial; design e gestão do fluxo de trabalho, pela automatização de processos críticos; melhoria do desempenho empresarial em termos de custos, atrasos e qualidade; suporte à decisão da gestão, pela simulação de situações planeadas ou previsões e integração empresarial, pela troca contínua entre os diversos sistemas.

3.3.21 Uso de Tecnologia

Estudos relacionados com a aquisição e utilização de tecnologia tendem a encontrar associações positivas e consistentes com resultados de melhor desempenho organizacional (Windsor, 2016).

Contudo, não se pode afirmar que exista uma relação de causalidade, uma vez que tal ainda não foi comprovado com recurso a evidências suficientes.

Algumas pesquisas indicam que intervenções baseadas em tecnologia tendem a produzir melhorias ligeiramente superiores, mas que no somatório das várias partes, constituem uma melhoria significativa em termos do desempenho organizacional (Works, 2017). Segundo a literatura, o que dita o sucesso na melhoria de desempenho organizacional não será a quantidade de tecnologia utilizada, mas sim a forma como esta é utilizada, devendo-se apostar na formação dos utilizadores desta tecnologia e numa adequação entre os recursos tecnológicos e os objetivos organizacionais (Bosinta et al., 2018).

De facto, a literatura não deixa dúvidas relativamente aos benefícios da utilização da tecnologia, promovendo a otimização, eficácia, eficiência e sustentabilidade (Wandke, 2018). Apesar de todas as suas vantagens, a aquisição de tecnologia requer cautela, uma vez que os preços de aquisição associados são, muitas vezes, elevados e o retorno só será assegurado caso exista uma certeza relativamente à pertinência daquele dispositivo tecnológico no âmbito do propósito para o qual é adquirido (Pinillos, 2018).

Neste sentido, o verdadeiro desafio será garantir que a tecnologia utilizada possibilita tornar as práticas empresariais mais simples e eficientes. Tendo em mente todos estes pressupostos, entende-se que a utilização de tecnologia em pequenos grupos é, geralmente, mais eficaz do que para utilização individual (Verma & Nellikar, 2018). Para além disto, a tecnologia pode ser particularmente interessante, numa primeira instância, na formação dos colaboradores e sensibilização relativamente à importância dessa tecnologia. De seguida, a organização será capaz de adquirir equipamentos mais robustos e com especificidades para otimização de processos que, anteriormente, eram manuais (D, S, Z, & SC, 2018). De facto, apenas pela sensibilização e demonstração de que a tecnologia será um auxiliar e não um inimigo dos colaboradores em ambiente industrial, estes a aceitarão como uma ferramenta de aumento dos seus níveis de desempenho, constituindo uma mais valia pessoal e coletiva (Wandke, 2018).

De um modo geral, pode-se afirmar que a tecnologia é um catalisador de mudanças. Assim, a sua aquisição leva ao foco na mudança e processo de habituação, sendo estes pressupostos essenciais para a sua utilização de forma eficaz.

3.3.22 Infraestruturas

Relativamente a infraestruturas de uma organização, a sua gestão diz respeito a componentes essenciais de operação, como políticas, equipamentos, dados, recursos humanos e outros componentes externos, garantindo uma eficácia geral (Okada, Liping Fang, & Hipel, 2001). A gestão de infraestruturas é, por vezes, dividida em categorias de sistemas, gestão de rede e gestão de armazenamento.

Entre os vários objetivos da gestão de infraestruturas, destacam-se as seguintes finalidades: redução da duplicação de esforços, garantia da adesão a padrões, melhoria do fluxo de informação, promoção da adaptabilidade entre entidades organizacionais e externas, sustentação de eficácia e mudança de políticas e práticas de gestão (Bañares & Altmann, 2018; Okada et al., 2001; Sharma & Soundarabai, 2016).

Apesar de todas as atividades organizacionais dependerem da infraestrutura da própria organização, muitas vezes as atividades de planeamento de projetos que garantem a sua gestão efetiva são desvalorizadas em detrimento de outras atividades organizacionais. Os investimentos em gestão de infraestruturas têm um maior impacto individual na receita da organização (Bañares & Altmann, 2018). De facto, em contexto organizacional fatores cruciais da produção, inovação, velocidade de introdução no mercado e novas regulamentações têm impacto direto nas instalações e infraestruturas industriais. Deste modo, as plantas devem ser ampliadas, os equipamentos devem ser atualizados, a cadeia de produção deve ser modificada/alinhada e novas regulamentações devem ser aplicadas (Chatzi, 2017).

Neste sentido, a garantia da fiabilidade, certificação e disponibilidade de instalações é a chave para a eficiência da infraestrutura organizacional. Neste seguimento, a imobilização de ativos críticos de produção, juntamente com atrasos na renovação, implicam custos colossais para as organizações (Bañares & Altmann, 2018). Cada instalação deve atender a características específicas, por forma a interagir com segurança ao nível de todo o sistema industrial. Estas características dependem de vários colaboradores com diferentes atividades associadas. Ser responsável pelas infraestruturas de uma organização implica uma colaboração entre todos os colaboradores dessa mesma organização, de modo a se determinar como e o que mudar ou melhorar, quais as limitações e como integrar todo o conjunto, de maneira a que atuem em conformidade com a organização (Chatzi, 2017; Sharma & Soundarabai, 2016).

3.3.23 Documentos

De uma forma geral, a gestão de documentos é vista, em contexto industrial, como uma questão de dinheiro para a organização. A gestão de documentos pode proporcionar economia de custos para a organização ou aumentar os seus ganhos, dependendo da forma como esta tarefa é encarada e realizada (Valcalda, Porru, Ibba, & Pani, 2015). A economia de custos é, geralmente, obtida através da diminuição do tempo utilizado na procura de documentos, melhor exploração de informações antigas e eliminação de erros anteriores, relacionados com documentação. Por outro lado, novos ganhos podem ser conseguidos à custa de uma melhor qualidade e ciclo de trabalho mais rápido, promovendo a competição mais eficiente da organização no mercado em que atua (Shivakumar, 2016).

Neste seguimento, é natural que novos custos incorram nos primeiros estágios de implementação de um sistema de gestão documental, uma vez que a manutenção desse sistema também necessitará de recursos e irá promover outros custos indiretos. Contudo, em projetos bem desenhados e organizados, estes custos podem ser minimizados pela redução de custos associados a uma gestão mais avançada (Shivakumar, 2016).

Atualmente, nas organizações é comum verificar-se que os colaboradores abandonem os seus cargos de trabalho em ciclos relativamente curtos. Assim, será importante para as organizações que as suas práticas e sistemas de trabalho, tal como os documentos, permaneçam em total posse da empresa aquando da saída do colaborador, não comprometendo a confidencialidade, muitas vezes, exigida na indústria (Risch et al., 2009). Para além disto, colaboradores recentemente contratados necessitarão de ferramentas que lhes possibilite iniciarem rapidamente as suas práticas de trabalho na organização.

Segundo a literatura, alguns dos desafios inerentes à gestão documental residem no conteúdo da informação distribuída pelos sistemas, gestão de diferentes níveis de informação, sistemas operacionais com interfaces diferentes, situações de competitividade que exigem a criação e gestão documental eficazes, reconhecimento do real valor da informação presente na documentação e custos de gestão do conteúdo da informação que não são, normalmente, reconhecidos (Kovaleva, 2018; Shivakumar, 2016; Valcalda et al., 2015). Nos mesmos estudos lê-se que as principais necessidades na gestão documental são a necessidade para o suporte de diferentes formas de utilização dos documentos, garantia de segurança dos dados, reutilização, filtragem e análise de informação, interface uniforme para todos os utilizadores e determinação do ciclo de vida da informação presente nos documentos.

3.3.24 Orientação Organizacional

Cultura organizacional, habitualmente, é entendida como um conceito que influencia o comportamento de todos os colaboradores de determinada organização. Deste modo, por ser um conceito extremamente abrangente, revela-se complexa a tarefa de analisar, preservar e transformar a cultura organizacional. Contudo, a capacidade de procedermos a uma clara definição de cultura organizacional dotar-nos-á de uma aptidão para diagnosticar problemas ocorridos e desenvolver melhores culturas (Taylor, 2014).

Geralmente, em contextos de coletivismo, o processo de criação de senso comum, relativamente ao que é experienciado na organização, ocorre a longo termo. Neste seguimento, a cultura surge através de um processo histórico que não acontece ao acaso (Odiakaose, 2018). De facto, crenças comuns são criadas durante o processo de aprendizagem em que uma ação específica ou causa são vistas como semelhantes em todos os casos. Uma vez que, em contexto organizacional, se verifica uma necessidade de normalização de processos, a mudança cultural revela-se complexa (Serpa, 2016).

Em todas as situações, as organizações interagem com o exterior, para além das interações internas entre colaboradores dessa mesma instituição (McKenna, 2012). Assim, a estrutura, gestão, e o funcionamento de uma organização não são determinados apenas por fatores internos. Através desta abordagem do conceito de cultura e orientação organizacional, pretende-se demonstrar que a organização deve estar pronta a responder aos riscos e limitações apresentados pelos fatores externos. Neste sentido, para o presente item adota-se uma abordagem da organização como um sistema aberto, influenciado por inúmeros fatores, sendo muitos deles externos à própria, tal como evidenciado na Figura 21 (Mullins & Christy, 2013).

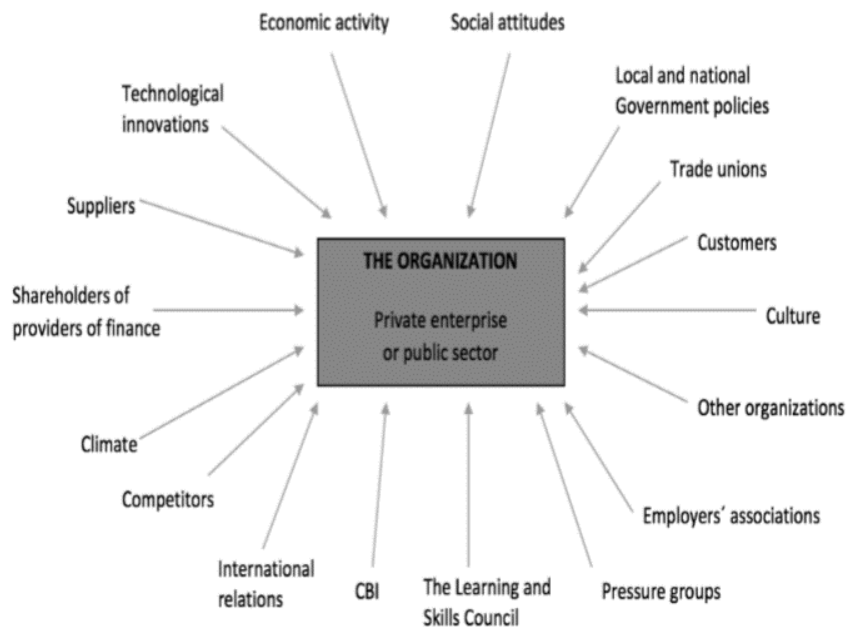


Figura 21 – A organização como sistema aberto (adaptado de Mullins & Christy, 2013)

Com o aumento da taxa de mudança a que uma organização está exposta nos dias atuais, surge a necessidade de estudar a organização e adotar uma abordagem sistémica. Neste sentido, as organizações terão que se adaptar, continuamente, procedendo a alterações nos seus processos e operações, mantendo, no entanto, os valores e regras que regem a organização (McKenna, 2012). Para finalizar este item, alerta-se para a necessidade de as organizações necessitarem de melhorar o seu desempenho, tendo por base o alcance do equilíbrio entre os fatores internos e externos (Gordon, 2009). Para além disto, será importante avaliar o modo como essas organizações são capazes de se adaptar à mudança perante o ambiente em que atuam e as demandas que lhes são impostas.

3.3.25 Multidisciplinaridade

O conceito de multidisciplinaridade é definido no dicionário de gestão de recursos humanos como um grupo de colaboradores que pertencem ao mesmo nível hierárquico em termos organizacionais, contudo possuem diferentes habilidades e ciências do saber, oferecendo diferentes pontos de vista na resolução de um problema. Estes colaboradores são reunidos numa única equipa, visando a realização de uma tarefa específica sendo, no final, desagregados (Edmund & Mike). Para além disto, equipas multifuncionais são concebidas com recurso a colaboradores com competências complementares entre si, selecionados para a realização de um

determinado objetivo comum (Katzenbach & Smith, 1993). Pela popularização do trabalho em equipa, as organizações reconheceram a necessidade da criação de departamentos funcionais distintos e não do mesmo departamento funcional (Parker, 2003). Estas equipas compreendem membros de várias funções e demonstraram resultados positivos para a organização, sendo reconhecidos pelo seu valor no processo de tomada de decisão.

Ao longo dos anos, diversos critérios de seleção de equipas multifuncionais têm vindo a ser propostos. A título de exemplo, a organização que está na base da conceção da equipa e do projeto multidisciplinar necessita identificar as potencialidades de cada equipa. De facto, a seleção de colaboradores que devem integrar determinada equipa multidisciplinar pode ser complicada, porém, com tempo, os responsáveis por essa seleção adquirem uma maturidade que facilita a aptidão para a seleção da multifuncionalidade (Hsieh, 2010). Uma equipa multifuncional bem-sucedida requer alguns pressupostos sugeridos pela literatura, tais como: objetivos apropriados ao projeto, capacitação da equipa com poder de tomada de decisão, atribuição de recursos humanos adequados e criação de um clima produtivo (McDonough, 2000).

Relativamente a aspetos de gestão de equipas multifuncionais, fatores de sucesso são sugeridos em diversos estudos, como a liderança, apoio da gestão, cooperação, comprometimento, propriedade e respeito (Brown & Eisenhardt, 1995; Markham & Griffin, 1998). Adicionalmente, a capacidade de gestão do conflito entre os próprios colaboradores que integram a equipa constitui um fator de sucesso. Neste seguimento, outros fatores de sucesso são sugeridos, tal como evidenciado na Figura 22.

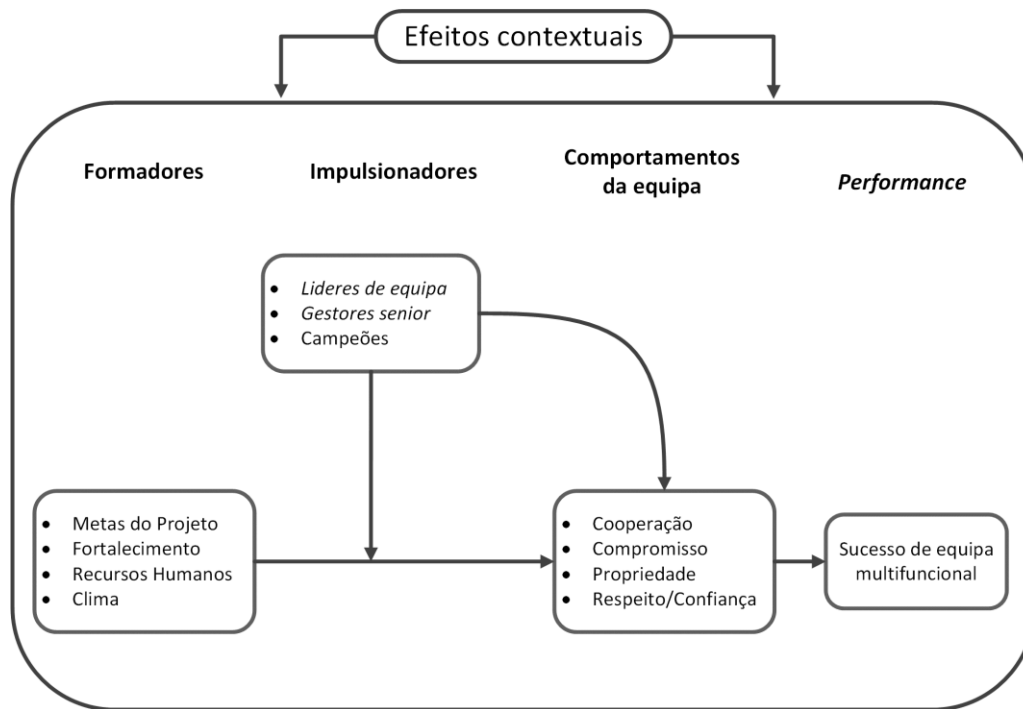


Figura 22 – Fatores de sucesso na gestão de equipas

Por fim, a adequada comunicação entre membros de uma equipa multifuncional promove a criatividade, inovação e criação de soluções para projetos que decorrem na organização (Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). Este fenómeno implica a promoção da diversidade funcional pela comunicação interfuncional entre os vários indivíduos da equipa (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003).

3.3.26 Cooperação

Nos últimos anos, o trabalho em equipa é cada vez mais enfatizado como um método eficaz para a promoção da EO. De facto, investigadores da área destacam a necessidade para a existência de objetivos comuns e a importância do trabalho cooperado por um grupo de colaboradores. No âmbito do presente item, adotar-se-á como definição de cooperação o trabalho desenvolvido por um grupo de pessoas com habilidades complementares, objetivos comuns e abordagens coletivas das quais são responsáveis (Spencer, 1993).

A cooperação deve ser um fator prevalente nas organizações. De facto, as vantagens associadas a este tipo de abordagem são reconhecidas, sendo de destacar o seu contributo para a melhoria na produtividade, qualidade e procura por soluções. Para além disto, a cooperação promove a

melhoria de características diversas como a comunicação, participação e efetividade (Driskell, Salas, & Driskell, 2018). A cooperação promove o aprimoramento de habilidades, indo ao encontro do aumento da competência técnica. Ainda neste âmbito, também se verifica como consequência da cooperação os seguintes aspetos: respeito mútuo, comunicação interdepartamental, inovação, eficiência, eficácia e rapidez (Bell, Brown, Colaneri, & Outland, 2018).

Literatura sugere que, cada vez mais, as organizações, perante uma problemática, recorrem à formação de equipas e à cooperação entre colaboradores (Peluchette, 2004). Contudo, é de notar que nem sempre a cooperação é resposta para o solucionamento de todos os problemas. De facto, caso essa cooperação não seja devidamente planeada, pode promover problemas adicionais para a organização (Charney, 2011). Neste sentido, com o presente item pretende-se promover a cooperação entre colaboradores, de forma organizada, planeada e fundamentada, por forma a diminuir a probabilidade de ocorrência de confusão, atraso ou má tomada de decisão.

3.3.27 Comprometimento

Na atualidade, um dos interesses da gestão consiste em melhorar e ampliar o comprometimento dos diversos colaboradores da sua organização, tomando como ponto de partida a suposição de que um maior comprometimento leva a um melhor desempenho no trabalho e organização. De facto, a literatura sugere que, na gestão, se acredita que um comprometimento da equipa melhora, significativamente, o desempenho organizacional (Dessler, 1993). Noutro estudo lê-se que a liderança deve assentar na promoção do comprometimento dos colaboradores. Para além disto, o mesmo autor sugere no seu estudo que esta relação causa-efeito está bem fundamentada (Walton, 1985). De facto, alguns investigadores demonstram esta relação, apostando na liderança como procura pelo comprometimento e como fator chave para a EO (Khaola & Sebotsa, 2015). Outras pesquisas sugerem, ainda, associações indiretas (Hollenbeck & Klein, 1987). A título de exemplo, algumas pesquisas demonstram que o comprometimento com metas específicas leva a altos desempenhos. De facto, muitos são os investigadores que concordam com esta relação, sugerindo que medidas de adequação entre as pessoas e a organização baseiam-se em valores compartilhados, sendo que estes últimos criam um espírito de equipa e cooperação que aumenta a probabilidade de sucesso na concretização de objetivos estratégicos e organizacionais (Jajja, Asif, Montabon, & Chatha, 2018).

A visão da organização consiste no elemento que fornece a possibilidade de união entre todos os colaboradores na organização (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, & Tsai, 2018). Assim, uma visão clara e bem definida fornece orientação à organização, criando, conseqüentemente, uma sensação de desenvolvimento de atividades na direção e ajuda ao alinhamento de todos na organização. De forma prática, a visão pode ser desenvolvida apenas pela liderança da organização ou, em alternativa, incluindo todos os níveis da organização. De facto, esta última abordagem, resulta num maior potencial de aceitação dos objetivos por parte de todos os colaboradores (Beer & Walton, 1990).

O desenvolvimento da confiança e capacidade do trabalho em equipa pressupõem a necessidade de as pessoas desenvolverem habilidades para o trabalho conjunto. Neste sentido, a resolução de conflitos, habilidades de comunicação e resolução de problemas em equipa são atividades que deverão ser executadas pelos líderes, pois promovem a forma como as equipas trabalham em conjunto. Por fim, sugere-se que as pessoas sejam recompensadas, podendo tal consistir no simples reconhecimento do seu trabalho, promovendo o uso das suas melhores habilidades.

3.3.28 Comportamentos Individuais

Segundo a literatura, o comportamento dos colaboradores é resultado de vários fatores, estando entre eles os valores. Os valores fornecem a base para a existência de opiniões individuais que promovem o desenvolvimento do comportamento de tomada de decisão (Connor & Becker, 1975). Noutros estudos lê-se que os valores, quando totalmente adquiridos, tornam-se critérios para julgamento, preferências e escolhas (Williams, 1979). Uma vez que os valores são encarados como um importante determinante do comportamento humano, será relevante entender as suas implicações nas ações dos colaboradores de determinada organização (Busacca, Beebe, & Toman, 2010).

Os valores pessoais consistem em metas desejáveis que servem como base para princípios orientados à vida das pessoas. Segundo alguns autores, os valores influenciam o comportamento humano e atuam como determinantes acerca de como um indivíduo deve ou não agir, sendo condutores de escolhas e comportamentos pessoais (Schwartz, 1994). Para além disto, durante o desenvolvimento de um modelo de contingência de tomada de decisão (Hanel, Litzellachner, & Maio, 2018) os valores e atitudes são citados como fatores individuais que influenciam a tomada de decisão. De facto, a ideia de que os valores são os princípios éticos de construção de escolhas

e tomada de decisão é suportada na literatura (Fritzsche & Oz, 2007). Assim, será importante entender os valores, uma vez que estes afetam o modo como os colaboradores se sentem em relação a eles mesmos, ao seu trabalho e à organização (Posner & Schmidt, 1987). Por fim, a congruência entre valores organizacionais e valores pessoais, servirá de base à compreensão de práticas e comportamentos de trabalho que afetam todos os envolvidos no ambiente organizacional.

3.3.29 Valores Organizacionais

Valores e crenças são conceitos fundamentais em termos de cultura organizacional, sendo, muitas vezes, confundidos, devendo-se proceder à sua definição e distinção para uma correta aplicação de cada item (Narasimhan, Bhaskar, & Prakhya, 2010). Embora semelhantes em alguns aspetos, estes são diferentes entre si, tal como evidenciado na Tabela 2, e determinam o comportamento e sentimentos de um colaborador em relação ao contexto organizacional.

Tabela 2 - Principais diferenças entre valores e crenças

Valores	Crenças
Regras abstratas acerca de normas ou princípios	Aceitar algo como verdadeiro sem prova
Influencia comportamentos e caracteres	Influencia os valores e morais
Exemplos: igualdade, justiça, coragem, compaixão	Exemplos: Deus é onisciente e criador do céu e terra, mentira é negativa

Tal como referido no item anterior, os valores, geralmente, referem-se a uma regra abstrata que pode ser aplicada a diversas experiências (Alston, 2001). Para além disto, podem ser definidos como uma escolha moral que um colaborador utiliza, conscientemente, em diversas situações de decisão. Os valores diferem entre colaboradores, constituindo uma base para as suas atitudes e decisões.

Por outro lado, as crenças são ideias que um colaborador considera como verdades, independentemente de serem apoiadas por evidências concretas ou factuais. De facto, uma crença organizacional corresponde a um estado e representação mentais, estando-se positivamente predisposto a acreditar numa ideia que se considera verdadeira. As crenças, geralmente, estão enraizadas, tendo por base ideias e conceitos que são incutidos enquanto indivíduos de uma organização e sociedade (Ronald, Basáñez, & Jaime, 2008).

De facto, colaboradores utilizam os valores e crenças como princípios que orientam o seu dia a dia. Enquanto os valores correspondem a regras abstratas que os colaboradores aplicam nas suas atividades e no processo de tomada de decisão, as crenças correspondem a pressupostos que consideram verdadeiros e que estão intimamente relacionados com experiências aprendidas ao longo de toda a sua vida (Gorsuch, 1988; Ronald et al., 2008). De um modo geral, os valores afetam o comportamento e caráter de um colaborador, enquanto as crenças afetam a moral e os valores que são, de facto, postos em prática. Os valores são conceitos aplicáveis no quotidiano e que podem ser adquiridos diariamente, sendo, portanto, dinâmicos. Por seu lado, as crenças estão, muitas vezes, enraizadas no colaborador antes do mesmo iniciar a sua atividade laboral, sendo aprendidos ao longo do seu processo de crescimento pessoal (Gorsuch, 1988). Alguns exemplos de valores organizacionais serão a lealdade, justiça ou o respeito, enquanto exemplos de crença serão os conceitos de bem e mal, correto e incorreto, entre outros.

3.3.30 Normas

Normas correspondem a expectativas acordadas e regras pelas quais uma cultura guia o comportamento de todos os seus membros em qualquer situação (Gołębiewska, 2017). De um modo geral, as normas variam amplamente entre diferentes culturas organizacionais. Os colaboradores que constituem determinada cultura organizacional, devem adaptar-se às suas normas para que a cultura exista e funcione (Arar, Shapira, Azaiza, & Hertz-Lazarowitz, 2013). Desde modo, os membros de uma cultura organizacional devem internalizar normas e valores organizacionais que ditam o que é normal naquela cultura em concreto. Neste seguimento, os colaboradores irão socializar no interior da organização e incutir a futuros colaboradores a cultura ali praticada (Yao, Ramirez-Marin, Brett, Aslani, & Semnani-Azad, 2017). Em situações em que a internalização e socialização não resultem num alinhamento e conformidade, incorre-se no risco da existência de controlo social no interior de organizações.

Na sua forma mais básica, uma norma cultural diz respeito a uma regra não escrita seguida por aqueles que atuam nessa cultura. Essas regras podem tomar um carácter prático e governar todos os aspetos do dia a dia de uma organização (Gupta et al., 2018). Uma norma cultural pode ser intangível e abstrata, sendo importante entender que estas mudam de uma forma gradual. Uma norma cultural, diversas vezes, surge como invisível e automática para os membros que atuam na cultura em causa. Embora as normas culturais pareçam óbvias e inevitáveis para quem atua na cultura, para quem as observa de forma autónoma e independente, podem mostrar-se como elusivas e confusas (Gołębiewska, 2017).

3.3.31 Responsabilidade Social

A responsabilidade social é, muitas vezes, encarada como sendo uma questão política. De facto, muitos vêem as organizações como parte da solução de grandes problemas sociais e ambientais, enquanto outros as vêem, simplesmente, como a fonte dos problemas (Carson, Kosberg, Skauge, & Laudal, 2015). Embora exista consenso relativamente ao impacto das organizações no meio ambiente, o debate acerca da abrangência dessa responsabilidade é, ainda, muito acentuado. Por um lado, autores argumentam que a responsabilidade das organizações é aumentar os seus lucros (Friedman, 2007). Contudo, as organizações são vistas, por outros, como pessoas morais (French, 1979), tendo, deste modo, responsabilidade em distintas áreas (Carroll, 1991) ou possuindo uma cidadania corporativa (Matten & Moon, 2008).

Friedman (2007) está entre os principais opositores ao conceito de responsabilidade social e ambiental de uma organização, defendendo que a responsabilidade dos negócios é aumentar os seus lucros, pelo que as empresas não poderão ser responsabilizadas relativamente a questões sociais. Para além disto, o mesmo autor argumenta que os líderes organizacionais não podem, da mesma forma, ser responsabilizados, uma vez que apenas devem ser encarados como colaboradores de uma organização, tendo apenas obrigações para com os proprietários dessa mesma organização. Ainda no âmbito da responsabilidade social das organizações, um estudo recente afirma que as organizações são psicopatas que apenas seguem os seus interesses sem levar em conta as consequências que as suas ações acarretam (Bakan, 2004). Neste domínio, Bakan (2004) concorda com Friedman (2007), na medida em que acredita que em grande parte das áreas não existe uma responsabilidade social corporativa.

Por outro lado, Matten & Moon (2008) afirmam que as organizações têm uma responsabilidade estendida pelo desenvolvimento sustentável. Segundo estes autores, as empresas têm responsabilidades sociais, sendo que devem definir objetivos relativamente a essas mesmas responsabilidades e garantir que são atingidos e sustentados (Matten & Moon, 2008). Num estudo publicado na década de 90 lê-se acerca das responsabilidades organizacionais, sendo distinguidas as seguintes: económica, legal, ética e filantrópica (Carroll, 1991). A responsabilidade económica constitui a menor dimensão, sendo que a ideia do modelo apresentado no estudo será as organizações escalarem a pirâmide sugerida pela autora, no sentido de alcançarem o último nível, que será o da responsabilidade filantrópica. Os conteúdos dos diferentes níveis da pirâmide alteram-se de acordo com as demandas das partes interessadas na organização.

Na literatura lê-se, ainda, que as organizações partilham dos interesses da sociedade (Porter & Kramer, 2002). Estes autores acreditam que a legitimidade do setor privado está em declínio, pelo que a regulamentação e controlo têm vindo a aumentar. De facto, as empresas podem fazer parte da solução de problemas globais e questões sociais, porém tal exige que as mesmas compreendam os objetivos organizacionais, desde uma visão de maximização de lucros até à implementação de questões sociais na estratégia da organização (Porter & Kramer, 2002).

O termo responsabilidade social parece não ser problemático quando se fala de indivíduos, contudo a aplicação do termo a um grupo de pessoas, como no caso de uma organização, promove a divergência de opiniões. Apesar disto, é de salientar que tudo indica que as organizações devem adotar uma postura de responsabilidade social, uma vez que se tem registado um número crescente de multas associadas a questões de sustentabilidade e o boicote, por parte da sociedade, a bens e serviços de organizações consideradas incumpridoras (Granum Carson et al., 2015). Assim, apesar de a responsabilidade moral de uma organização ser questionável, a responsabilidade de cada indivíduo que atua na organização para com a sociedade é inegável, pelo que a mesma deve assumir estratégias de responsabilidade social, por forma a alinhar os seus interesses com os da sociedade (Carson et al., 2015).

3.3.32 Desenvolvimento local

No presente item serão abordadas organizações que promovem o desenvolvimento local, quer em termos económicos quer em termos culturais. Neste seguimento, pela análise de literatura verifica-se que os fatores cruciais na promoção do desenvolvimento local por parte das organizações são

o stress fiscal, privatização, dificuldades económicas, acesso aos cidadãos, dimensão da cidade e competição regional (Clarke & Gaile, 1992; Elkins, 1995; Goetz, 1994; Manuel, 2015). Esta literatura sugere, assim, os princípios que influenciam o que as organizações desenvolvem para promover o crescimento da economia local, ainda que essas atividades variem amplamente de acordo com a região geográfica em que a organização se encontra.

No âmbito do presente item é notório que a forma de organizar atividades de desenvolvimento económico e cultural dentro de um governo local tem as suas próprias vantagens e desvantagens. Assim, devido à especificidade de cada região, a delegação de responsabilidade relativa à promoção de desenvolvimento local a um membro da administração de determinada organização atuará como promotor deste fenómeno. Para além disto, tal responsabilidade pode tornar mais visível a toda a sociedade os esforços da organização pela promoção do desenvolvimento do local onde atuam, aprimorando a sua imagem junto da sociedade (Montjoy & O'Toole, 1979). Outra possibilidade será delegar responsabilidades de promoção do desenvolvimento local a departamentos como o de gestão estratégica ou planeamento. De facto, este arranjo tem a vantagem de vincular as organizações a atividades que afetam diretamente os serviços locais (Wiatrak, 2018). Contudo, deve-se salientar o risco de estes esforços serem considerados secundários e não serem coordenados, promovendo um entendimento destas atividades como prioridades secundárias.

Finalmente, algumas organizações desenvolvem esforços pela atribuição de atividades de desenvolvimento económico e cultural a departamentos separados da estrutura organizacional. Muita da pesquisa desenvolvida em áreas urbanas no âmbito de organizações enquanto elementos promotores do desenvolvimento local, sugerem que estas criam novos empregos e novas atividades de negócio nas comunidades locais (Goetz, 1994). Neste sentido, a sua importância para a região geográfica em que desenvolvem atividades é, evidentemente, de extrema importância, devendo tal fenómeno ser transparente e evidente à comunidade local. Deste modo, a sociedade reconhece valor à organização, enquanto elemento promotor da localidade nos seus diversos domínios (Clarke & Gaile, 1992; Manuel, 2015).

3.3.33 Fidelização

A fidelização pode ser definida como um profundo compromisso em patrocinar determinado produto ou serviço, independentemente de influências situacionais e de esforços de marketing por

parte de outras organizações potenciarem comportamentos de mudança (Oliver, 1999). Apesar de a satisfação do cliente ser crucial para as organizações, a satisfação, por si só, não promove um nível superior deste sentimento, capaz de resultar na fidelização do cliente. Tendo em conta os recentes avanços tecnológicos, a construção de fidelização pressupõe que a organização concentre valor nos seus produtos, serviços e, simultaneamente, demonstre uma preocupação constante com a satisfação dos desejos dos clientes, construindo uma relação de cumplicidade com os mesmos (Russo, 2017).

O facto de a lealdade ser mais lucrativa é discutida em diversos estudos (Davenport, Mule, & Lucker, 2011). De facto, as despesas inerentes ao ganho de um novo cliente são muito superiores às de manter um cliente fidelizado. Ainda neste âmbito, os clientes fidelizados incentivam outros clientes à compra na mesma organização em que desenvolvem essa mesma atividade. A fidelização do cliente não se obtém ao acaso, requerendo uma estruturação do processo de atendimento às suas necessidades. De facto, ambicionar a fidelização do cliente requer abordagens centradas no mesmo e que reconheçam as necessidades e interesses do recetor do serviço.

O relacionamento com o cliente é crucial no seu processo de fidelização, sendo necessário que a organização trabalhe num contexto amplo que se estenda para além dos interesses da mesma (Delgado-Guzmán, Molina-Quintana, & Quintana-León, 2019). Tal como evidenciado na Figura 23, a fidelização do cliente é um processo mútuo - do cliente e da organização. Deste modo, a organização deve prestar atenção a questões como o preço, promoção, serviços e produtos que conquistem a fidelização (Davenport et al., 2011). Simultaneamente, a criação de um ambiente de conforto entre o cliente e a organização é crucial. Assim, o investimento em clientes fidelizados traz vantagens ao nível dos processos de negócio, sendo de destacar a crescente eficácia e lucro organizacional.

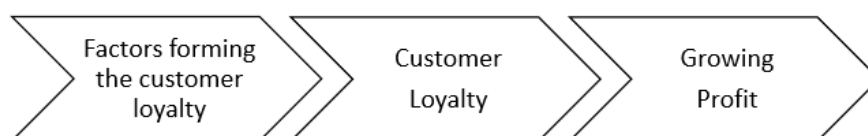


Figura 23 – Relação entre a organização e a fidelização do cliente

3.3.34 Satisfação dos Clientes

Relativamente aos itens da dimensão clientes, deve-se reconhecer que estes são os principais interessados e, simultaneamente, a sua satisfação é a principal preocupação da organização. De facto, a satisfação do cliente é uma das principais ferramentas para o sucesso de uma organização. Segundo alguns autores, a satisfação do cliente é definida como uma avaliação baseada na experiência total de compra e consumo do bem ou serviço que a organização oferece (Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996). Com o advento do marketing, a satisfação do cliente baseia-se, em grande parte, nas suas expectativas face ao que é, de facto, vivido. Consequentemente, informações acerca da promoção da satisfação dos clientes são cruciais para a sobrevivência e EO (Oliver, 1999). O produto e as suas características, funções, fiabilidade, atividade de vendas e suporte ao cliente são os principais mecanismos para atender às expectativas de um cliente, promovendo a sua satisfação. Além da satisfação impulsionar a compra de mais produtos ou serviços à organização, também possibilita o alcance de outros nichos de mercado, potenciando o crescimento organizacional (Nielsen, 2010). Características específicas dos produtos ou serviços e as percepções da qualidade que os indivíduos têm dos mesmos, constituem características que influenciam diretamente a satisfação do cliente. Para além disso, esta última é também influenciada por respostas emocionais do cliente e as suas atribuições na perceção do produto ou serviço (Zeithaml & Bitner, 2003). A promoção da satisfação do cliente fornece benefícios como a fidelização, estendendo o ciclo de vida da aquisição de produtos por parte do cliente. De facto, quando a satisfação é verificada, a frequência de compra de produtos ou serviços e a taxa de recomendação dos mesmos a outros indivíduos aumentam.

Quando uma organização ganha um novo cliente, deve apostar numa íntima e favorável relação das partes. A satisfação dos clientes não é percebida pelos mesmos apenas pela qualidade do produto ou serviço, mas também pela forma como são encarados e tratados pela organização que os serve (Bennett & Rundle-Thiele, 2004). A satisfação do cliente é um conceito dinâmico e relativo. A qualidade do bem ou serviço e a relação custo-benefício têm impacto positivo direto na satisfação do cliente. A satisfação é um conceito dinâmico e que pode evoluir com o passar do tempo, sendo influenciado por um vasto conjunto de fatores. Em situações em que o produto ou serviço é utilizado ao longo do tempo, a satisfação é altamente variável, sendo dependente do ponto do ciclo de utilização (Thompson, 2000). Assim é impossível que uma organização cresça em situações em que a mesma desconsidera as necessidades dos clientes (Adalikwu, 2012).

3.3.35 Benchmarking

O benchmarking é visto como uma técnica de gestão para identificar falhas no desempenho e melhorar esse mesmo desempenho organizacional (Yasin, 2002). Neste sentido, benchmarking refere-se a uma tipologia de gestão em que se promove a implementação de melhores práticas encontradas em indústrias similares ou em diferentes indústrias, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional (Joo, Nixon, & Stoeberl, 2011). Atendendo ao estudo destes últimos autores, o benchmarking tem, pelo menos, quatro objetivos fundamentais, sendo estes: identificar indicadores de desempenho chave, medir o desempenho organizacional interno e também dos concorrentes, comparar o desempenho em diferentes áreas, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria e, por fim, implementar programas que minimizem desfasamentos entre as operações internas e essas mesmas operações nos líderes de mercado (Joo et al., 2011). O benchmarking constitui uma ferramenta amplamente utilizada e reconhecida pela indústria mundial, sendo a quarta ferramenta mais utilizada a nível mundial há cerca de uma década (Rigby & Bilodeau, 2007). Para além disto, o mesmo estudo sugere que nos últimos 10 anos o benchmarking esteve sempre entre as ferramentas mais utilizadas em ambiente organizacional, com o intuito de se melhorar o desempenho organizacional. Tendo em conta que esta metodologia possibilita a aprendizagem, de forma sistemática, a partir das melhores práticas, o benchmarking é reconhecido pelas organizações como eficaz na melhoria do seu desempenho organizacional (Jarrar & Zairi, 2001). A utilização de benchmarking ocorre em todas as tipologias de indústria, incluindo benchmarking em atividades de sustentabilidade (Nunes & Bennett, 2010) e qualidade na prestação de serviços (Chau, 2009).

O benchmarking possibilita que determinada organização entenda onde se situa em termos de desempenho relativamente aos seus concorrentes e fomenta a identificação de fraquezas, forças e oportunidades de melhoria (Min & Min, 1996). Os resultados destas análises são, posteriormente, utilizados pela organização na elaboração do seu plano estratégico na promoção da melhoria do desempenho organizacional, alcançando um melhor posicionamento que a competição.

Para além disto, no âmbito da EO o benchmarking desempenha um papel fundamental. A título de exemplo, nos 1000 pontos passíveis de serem atribuídos nos critérios de Malcolm Baldrige, 550 são influenciados por atividades de benchmarking (Spendolini, 1994), influenciando, também, diversos critérios do EFQM. Uma influência tão significativa promove a utilização desta metodologia

a nível global, uma vez que o MBNQA e o EFQM são utilizados como base para atribuição de mais de 80 prémios, em todo o mundo, no âmbito da EO (BPIR, 2018).

3.3.36 Parcerias Estratégicas

Uma vez que permitem às organizações integrarem fontes externas, as parcerias estratégicas influenciam, positivamente, o desempenho das organizações na sua atividade e na inovação (Faems, Looy, & Debackere, 2005). Atualmente, programas de desenvolvimento conjunto de parceiros ou outros tipos de acordos de partilha de informação, conhecimento e tecnologia, substituíram práticas tradicionais de inovação interna. A título de exemplo, grandes investimentos em investigação e desenvolvimento podem ser partilhados pela formação de parcerias na procura pelo desenvolvimento de novas respostas às demandas do mercado (Thomson, 2010).

Neste sentido, dois fatores contribuem para a inovação, quando uma organização aposta em alianças estratégicas para investigação e desenvolvimento (Angwin & Sammut-Bonnici, 2015; Rothaermel & Deeds, 2004). Numa primeira instância, o aumento na aposta em investigação e desenvolvimento pode ser promovido pela divisão de custos e riscos e, por outro lado, as parcerias podem adotar uma função de radar para deteção mais rápida de possíveis inovações no mercado (Man & Duysters, 2005).

Para além das parcerias anteriormente referidas, a literatura sugere outros tipos de parcerias estratégicas como as de marketing e as de produção (Angwin & Sammut-Bonnici, 2015). Contrastando com a anterior, estas parcerias procuram comercializar produtos e explorar as capacidades existentes em cada organização parceira. Deste modo, as parcerias de marketing e produção promovem a inovação exploratória da organização (Rothaermel & Deeds, 2004).

As parcerias estratégicas também possuem a vantagem de promoverem uma aprendizagem direta entre organizações (Lane & Lubatkin, 1998). Nesses casos, a organização parceira deve ser escolhida tendo por base os seus conhecimentos, devendo estes últimos ser complementares à primeira. Assim, no geral as parcerias estratégicas podem afetar de diversas formas a inovação. Tal significa que este tipo de parcerias são dotadas de uma capacidade de desempenhar um importante papel na configuração da quantidade de exploração no interior de determinada organização (Russo & Vurro, 2010).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

4. VALIDAÇÃO DO MODELO E GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO

A avaliação, por parte de especialistas competentes e reconhecidos no campo em análise, consiste no método predominantemente utilizado para avaliação de investigação e é, normalmente, visto como um método inevitável e insubstituível em prol de outros (Lahera et al., 2018). De facto, as medidas quantitativas podem não constituir uma formulação lógica que permita o alcance de métodos alternativos ao apresentado. Assim, a submissão do trabalho científico para avaliação por parte de um conjunto de especialistas na área em causa é necessária, na medida em que promove e testa a utilidade desse mesmo trabalho. Neste caso em concreto, na construção de um modelo conceptual de EO para PME, apenas a comunidade científica, diretamente relacionada com o âmbito do modelo e os seus locais de aplicação, pode identificar os aspetos mais significativos. Deste modo, será possível entender os aspetos chave do modelo e, em paralelo, determinar o que deve ser considerado para revisão ou nova consideração (Lahera et al., 2018). No seio da comunidade científica, a revisão por pares é, muitas vezes, vista como um método único na avaliação legítima da qualidade e rigor científicos. Para que se possa avaliar a qualidade científica de determinado trabalho será necessário que o investigador selecionado para o painel seja um especialista na área (Murrell et al., 2018). A submissão de trabalho científico para avaliação por um painel de especialistas revela-se particularmente importante quando o investigador pretende entender aspetos complexos do campo em que desenvolve o seu trabalho (Charney, 2011; Lahera et al., 2018; Murrell et al., 2018). Neste sentido, a submissão do modelo conceptual, até aqui desenvolvido, para avaliação por painel de especialistas reveste-se de extrema importância, possibilitando uma primeira validação do modelo e aprimoração do mesmo, pela melhoria da sua qualidade e rigor científico.

Nesta fase de trabalho da presente dissertação, será importante considerar um plano de investigação que possibilite proceder à inclusão de detalhes acerca do modelo conceptual, promovendo os melhores resultados no âmbito da pesquisa. Os especialistas foram selecionados tendo por base o seu vasto conhecimento e contributo científico para a área da qualidade e a sua estreita experiência com a realidade e gestão de PME, sendo os mesmos provenientes dos mais diversos países e instituições. Esta metodologia permite a obtenção de dados relativos a perceções, crenças e experiências de todos os intervenientes, sendo que será tirado proveito desta lógica para aprimorar e melhorar cientificamente o modelo conceptual (Thackeray & Neiger, 2004).

Assim, numa primeira fase, a plataforma online disponibilizada pela Universidade do Minho- Lime Survey- foi utilizada para envio de um e-mail aos especialistas, convidando-os a participar e contribuírem com os seus conhecimentos na aprimoração do modelo. No email em questão, cada especialista dispõe de um link que o direciona, automaticamente, para a plataforma. Esta última contém os três níveis do modelo anteriormente mencionado, uma explicação da essência do modelo e o que é expectável atingir com a utilização do mesmo.

Junto a esse documento informativo, um conjunto de afirmações foi disponibilizado, onde os especialistas as devem categorizar segundo uma escala de likert de 5 pontos. De seguida, para cada afirmação, procedeu-se ao pedido de uma breve justificação para o valor da escala selecionado. Deste processo, obteve-se um total de 20 respostas, das quais será possível retirar conclusões.

4.1 Análise de Resultados

Das respostas obtidas, proceder-se-á, paralelamente, a uma análise qualitativa e quantitativa das mesmas. Em termos quantitativos, será calculada a média de resposta para cada questão colocada aos especialistas e o seu desvio padrão. Em termos qualitativos, será necessário proceder a métodos mais robustos de análise e confrontação de dados. Deste modo, para tratamento de dados qualitativos, será utilizada uma metodologia dividida em três etapas: (a) transcrição/tradução, (b) codificação e (c) triangulação.

No que diz respeito ao tratamento de informação qualitativa, diversos estudos demonstram que a saturação teórica de um tópico de pesquisa é atingida com recurso a pequenas amostras que, normalmente, variam entre as 10 e 50 pessoas, pelo que o número de respostas obtidas (18) para o presente estudo se mostra como adequado (Hagaman & Wutich, 2017). Após obtenção das respostas e sua tradução, é importante proceder à identificação de conceitos importantes, sendo este um processo que agrupa e organiza categorias de pesquisa, facilitando a sua interpretação- codificação (Chambliss & Schutt, 2013). Assim, diz-se que a codificação consiste no tratamento de dados qualitativos através da nomeação de passagens textuais, categorizando o seu conteúdo (Creswell, 2007).

Na fase final, é necessário recorrer a um método de confrontação de resultados, procurando refletir acerca da fiabilidade e generalização de informações interpretadas, verificando e analisando diferentes pontos de vista relativamente ao mesmo fenómeno. Este processo

denomina-se de triangulação e ocorre de forma simultânea ao estudo, auxiliando na identificação de potenciais oportunidades de melhoria do modelo conceptual, pela procura de evidências na obtenção de conclusões (Beal, 2011).

4.1.1 Análise de Resultados Quantitativos

A análise dos dados recolhidos junto dos especialistas encontra-se descrito ao longo das páginas que sucedem. Foram recolhidas 20 respostas válidas de um total de 30 emails enviados (66,7% de taxa de resposta), sendo a dimensão da amostra adequada ao estudo, como constatado anteriormente. As Figuras 24 à 29 sumarizam a perceção dos especialistas face ao modelo desenvolvido e apresentado no âmbito da presente dissertação.

Na Figura 24 observa-se a distribuição das respostas de acordo com as perceções relativas à evolução lógica dos níveis do modelo (Dimensões→ Critérios→ Itens). Os resultados revelam uma elevada concordância perante a evolução adotada, uma vez que cerca de 89% dos especialistas concordam com a mesma. Por outro lado, apenas 5,56% discorda da evolução sugerida e 5,56% mantém uma postura neutra face ao método sugerido.

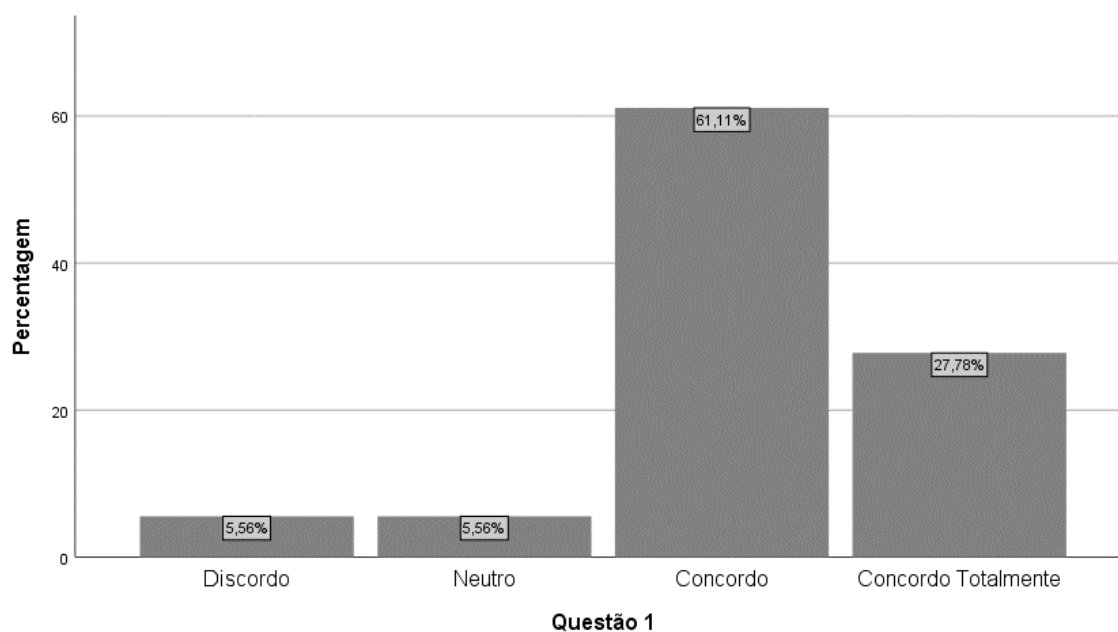


Figura 24 - Distribuição das respostas: Desdobramento segundo as perceções acerca da evolução lógica dos níveis

Adicionalmente, no que diz respeito à ontologia adotada, 94,45% dos respondentes concordam com a mesma, restando apenas uma pequena porção (5,56%) que se mantém neutra relativamente a esta questão (Figura 25).

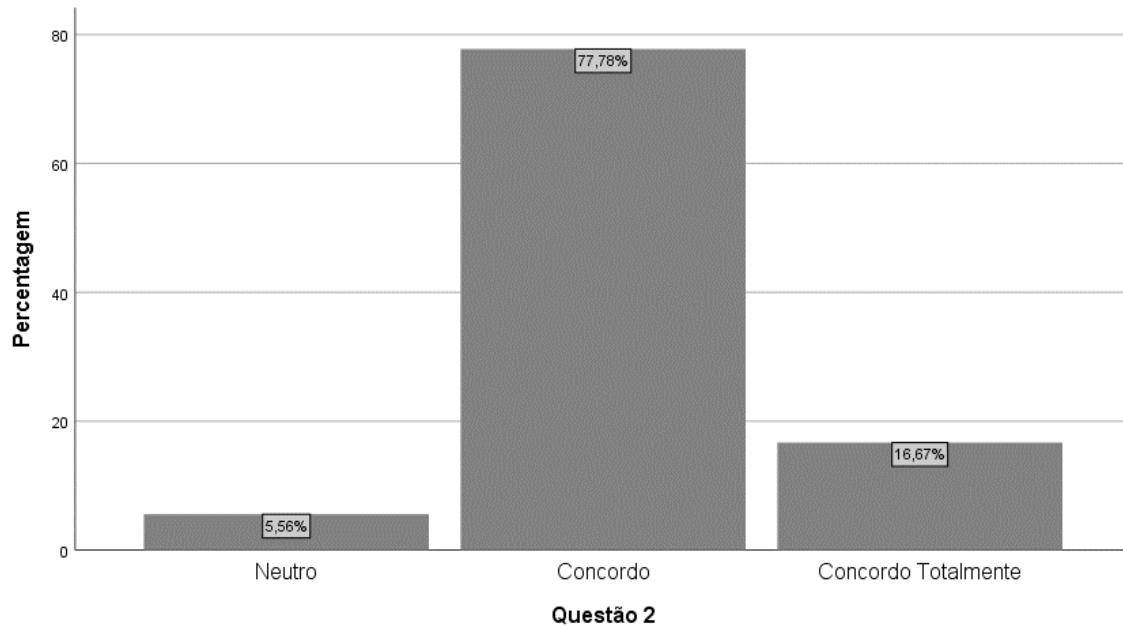


Figura 25 - Distribuição das respostas: Desdobramento das percepções segundo a ontologia utilizada

Por conseguinte, quando questionados acerca da organização dos critérios pelas diferentes dimensões (Figura 26), 88,89% dos especialistas concordam com o trabalho proposto. No entanto, 11,11% respondeu 'neutro' o que pode revelar alguma incerteza relativamente a este tópico, o que será esmiuçado aquando da codificação dos comentários fornecidos.

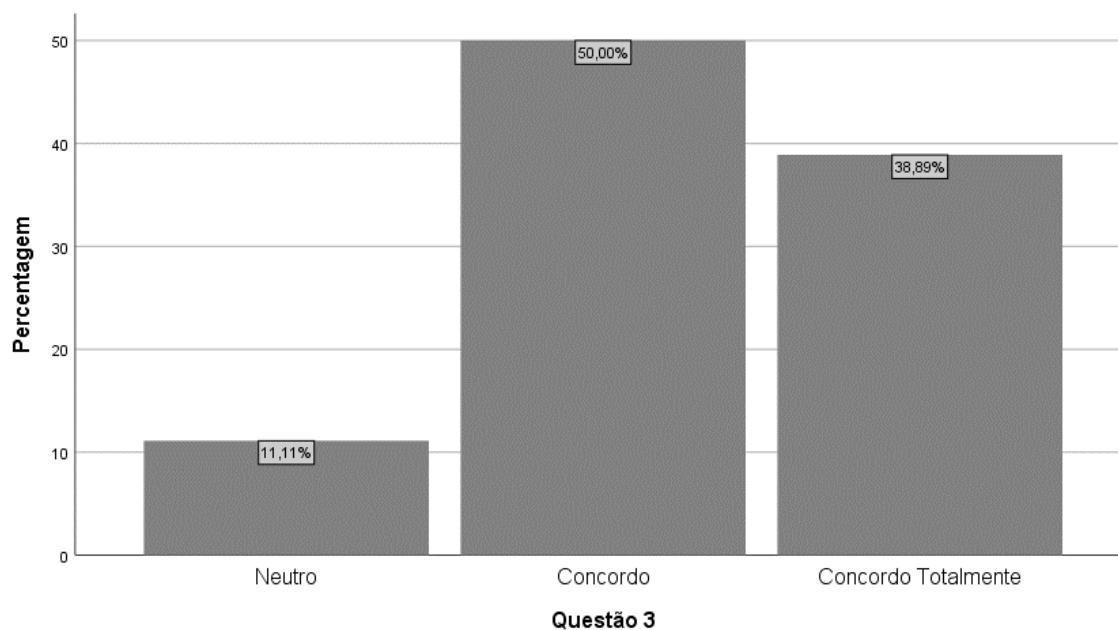


Figura 26 - Distribuição das respostas: Desdobramento segundo as percepções acerca do fit entre os critérios e dimensões

Na Figura 27 observa-se a distribuição das respostas relativamente às percepções face à adequabilidade do modelo para utilização em PME. Cerca de 78% dos inquiridos acreditam que o modelo terá sucesso quando implementado numa PME, uma vez que este tem em conta a sua realidade de atuação. Contudo, não se deve descorar dos 11,11% que discordam, pelo que este será mais um importante tópico a ter em consideração aquando da análise dos dados qualitativos.

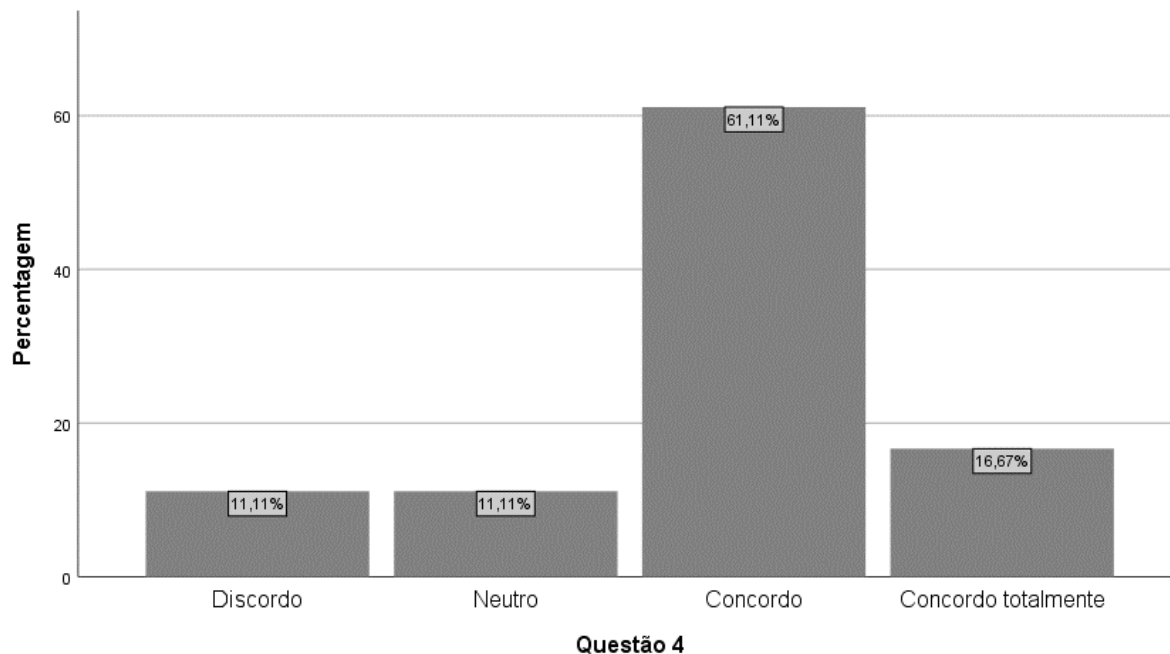


Figura 27 - Distribuição das respostas: Desdobramento segundo as percepções acerca da adequabilidade do modelo à realidade de PME

Relativamente à Figura 28 e ao que lhe diz respeito- percepções relativamente à usabilidade do modelo em PME- cerca de 67% dos especialistas acreditam que, para além de ser implementável, o modelo será útil às PME na procura pela EO. Por outro lado, 33,33% dos especialistas demonstram alguma incerteza relativamente a este tópico, devendo, mais uma vez, ser considerado como tópico prioritário aquando do tratamento dos dados qualitativos fornecidos.

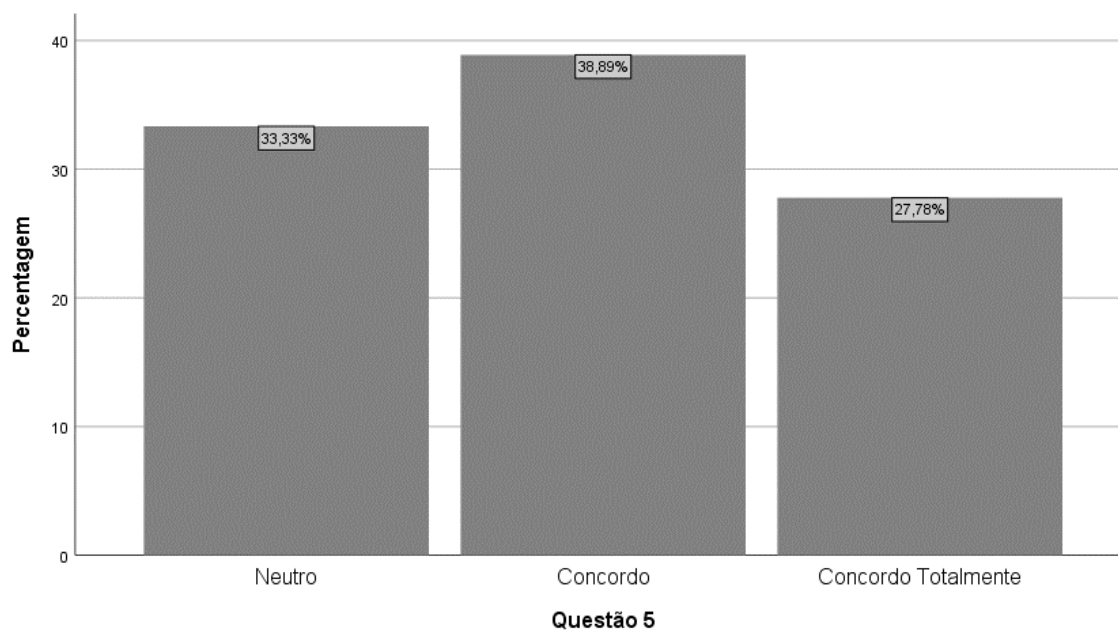


Figura 28 - Distribuição das respostas: Desdobramento segundo as percepções acerca da usabilidade do modelo em PME

Por fim, quando inquiridos acerca da sua percepção do modelo no que diz respeito ao seu aspecto inovador, cerca de 72% dos especialistas acredita tratar-se de um modelo que apresenta inovação relativamente aos já existentes na literatura (Figura 29). No entanto, 5,56% dos respondentes não acredita haver inovação, pelo que as suas sugestões de melhoria relativamente a este campo serão criteriosamente analisadas.

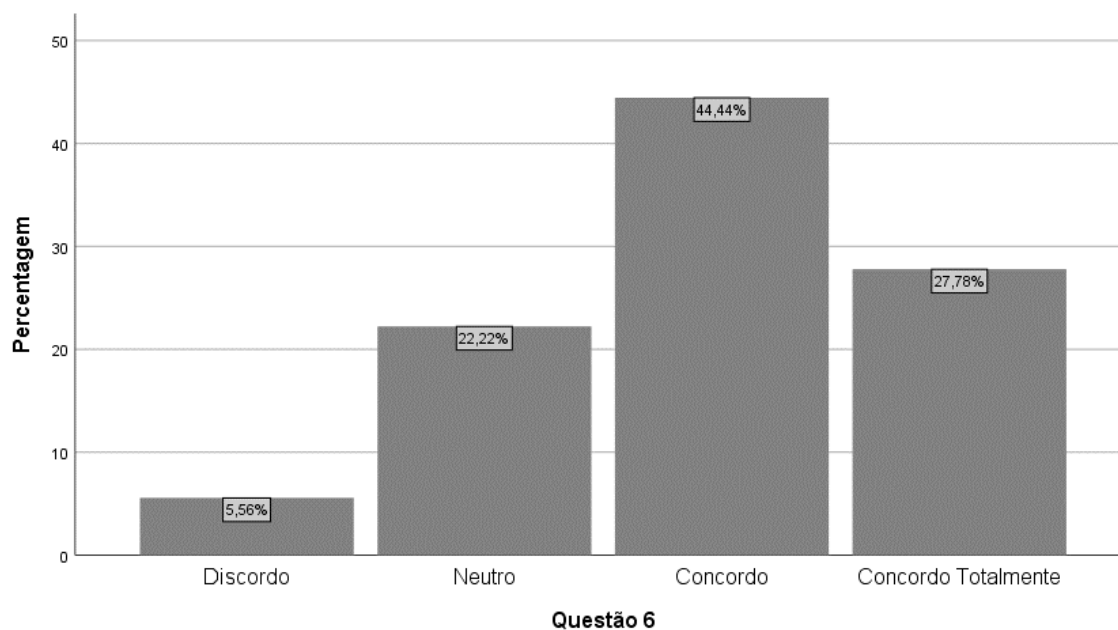


Figura 29 - Distribuição das respostas: Desdobramento segundo a percepção acerca da inovação do modelo face aos existentes

4.1.2 Análise de Resultados Qualitativos

Após análise dos resultados quantitativos das percepções dos especialistas relativamente ao modelo desenvolvido, será necessário proceder ao tratamento da informação qualitativa providenciada pelos mesmos. Optou-se por se efetuar, também, uma análise qualitativa, uma vez que muitos fenómenos comportamentais humanos e de opinião não podem ser apenas quantificados: estes dados requerem descrição. Numa realidade em que na ciência nem tudo pode ser contado, um número não expressa um sentimento relativamente a um modelo- ou fá-lo, porém simplifadamente.

Entender a opinião de cada especialista é fundamental para que se obtenham resultados promissores.

Neste sentido, apresenta-se a codificação dos principais inputs obtidos durante o estudo (Consultar Volume II - Anexo I). Estes últimos foram distribuídos segundo dois critérios: código ao qual pertencem- Preocupações, Considerações ou Sugestões- e nível de severidade relativamente à validade científica do trabalho. Perante cada situação são apresentadas medidas a adotar para colmatar as falhas identificadas.

4.2 Versão Final do Modelo

A validação de dados face à proposta de um novo modelo é vital, na medida em que garante que os dados basilares ao modelo são fidedignos e, acima de tudo, úteis. A validação de dados é uma parte vital de qualquer modelo, pois garante que um sistema funciona de forma normalizada e útil. Assim, pretende-se mostrar que a caracterização das regras que estabeleceram o modelo proposto e promoveram a sua aceitação tornam a sua estrutura mais robusta.

Após tratamento e validação da informação qualitativa e quantitativa proveniente das respostas fornecidas pelos 20 especialistas, procedeu-se ao aprimoramento do modelo QOE-SME até aqui desenvolvido. Deste modo, nas Figuras 30 a 32 pode-se observar a versão final do modelo desenvolvido ao longo do programa de dissertação. O modelo QOE-SME sofreu alterações nos três níveis, sendo de destacar: (a) substituição de itens por outros mais importantes no contexto de uma PME (Inserção do item Inovação), (b) troca de níveis entre a liderança e a gestão, face às opiniões apresentadas e à consulta de nova literatura e (c) reestruturação do terceiro nível do modelo.

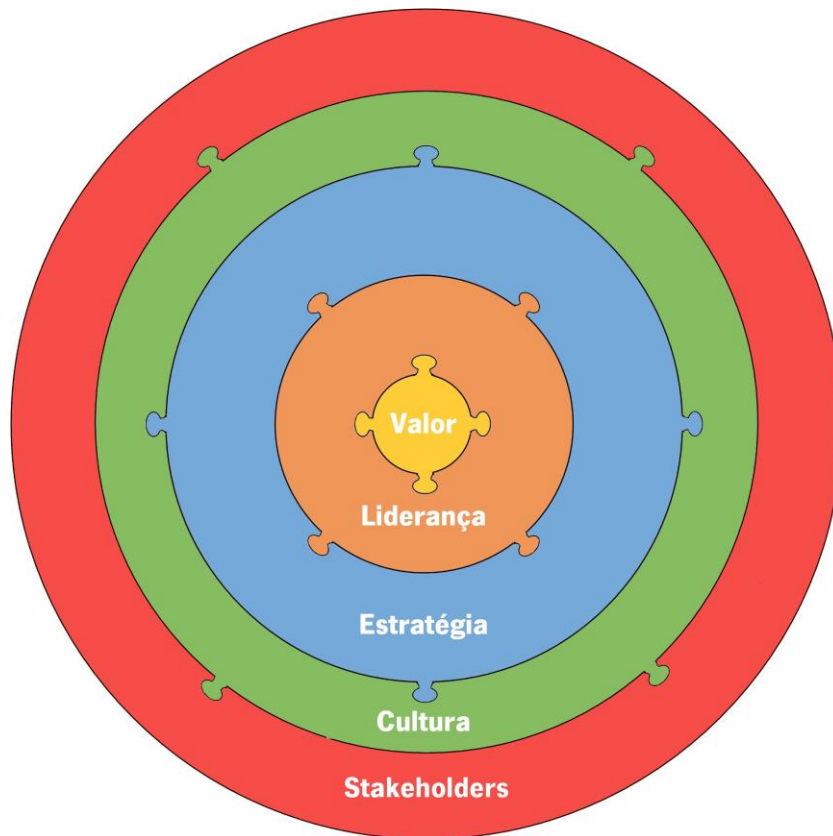


Figura 30 - Primeiro nível do modelo [Reformulado]

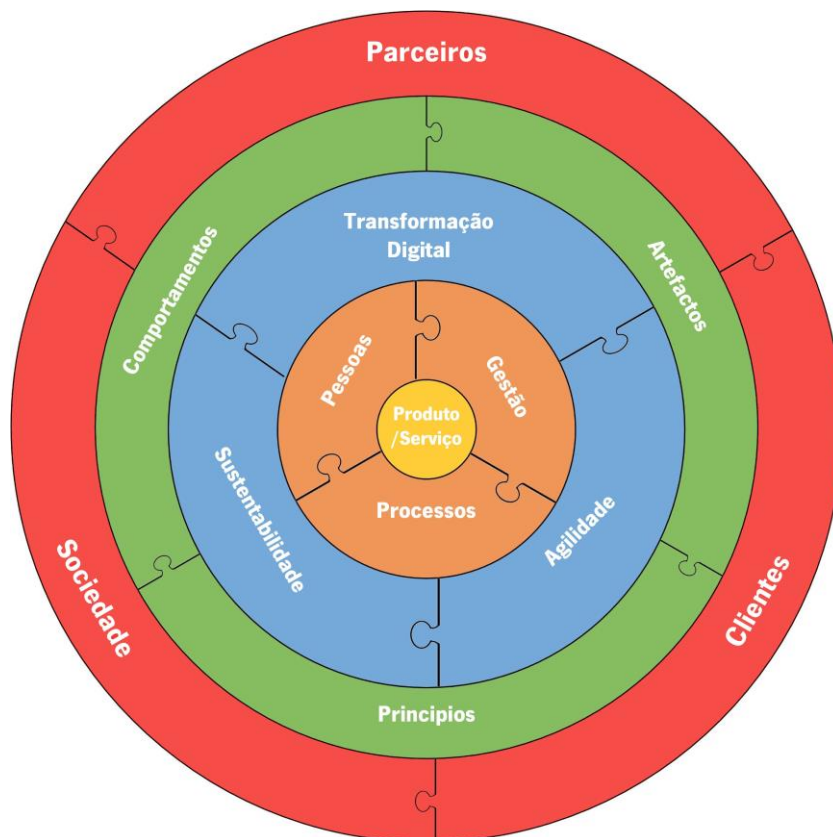


Figura 31 - Segundo nível do modelo final QOE-SME [Reformulado]



Figura 32 - Terceiro nível do modelo final QOE-SME [Reformulado]

4.3 Guia de Implementação do modelo

Após desenvolvimento, análise e aprimoração do *QOE-SME Model*, como resultado do processo de recolha de opiniões dos especialistas, no presente capítulo pretende-se desenvolver um guia descritivo para implementação do mesmo em ambiente organizacional. Deste modo, optou-se por uma ferramenta prática, simples de interpretar, mas eficaz na concretização do seu objetivo.

O guia desenvolvido pode ser consultado no Volume II - Anexo II. Este guia é composto por 7 fases fundamentais e sequenciais, sendo estas: (a) análise das afirmações, (b) autoavaliação da organização face às afirmações segundo a escala fornecida, (c) cálculo do Fator de importância, (d) priorização de itens face a um valor máximo estabelecido para o Fator de importância- este fator pode ser o recomendado pelo autor ou outro que a organização entenda como mais apropriado para o seu contexto, (e) desenvolvimento de ações de melhoria, (f) nova autoavaliação após implementação destas últimas e, por fim, (g) cálculo do novo valor do Fator de importância. De forma a promover uma melhor compreensão, fornece-se de seguida uma explicação mais detalhada de cada fase:

- a) São fornecidas um conjunto de afirmações referentes a elementos tradicionalmente observados em organizações consideradas como tendo atingido um nível de excelência. Cada uma foi desenvolvida com base na revisão de literatura realizada. Para cada item do modelo, a afirmação correspondente deve ser lida com atenção e analisada,
- b) Face à afirmação lida anteriormente, grupos multidisciplinares da organização devem autoavaliar a mesma de acordo com a escala fornecida, verificando se as boas práticas fornecidas estão a ser implementadas nas áreas em que estão envolvidos,
- c) Cada afirmação deve ser analisada meticulosamente pelos grupos de autoavaliação e, para cada parâmetro, deverá ser atribuído um valor da escala definido para o Guia. Cada item do modelo dispõe de quatro parâmetros que lhe dizem respeito, devendo os valores da escala atribuídos a cada um desses parâmetros ser multiplicados, obtendo-se o Fator de Importância do Item,
- d) De acordo com o Fator de Importância dos vários itens, a organização deve priorizar os itens mais críticos- que apresentam o menor valor recomendado (o número de itens a priorizar será determinado pela organização),
- e) Depois de determinados os itens mais importantes, os grupos de autoavaliação devem, em conjunto, desenvolver um conjunto de ações de melhoria que colmatem as deficiências verificadas ao nível de cada item,

- f) Após implementação das ações de melhoria, nova autoavaliação deve ser realizada tendo por base as mesmas afirmações e a mesma escala utilizadas na primeira avaliação,
- g) Por fim, determina-se, novamente, o Fator de Importância, verificando-se se as ações implementadas estão a ser eficazes no aumento do mesmo e, conseqüentemente, aumentando o desempenho organizacional.

O processo até aqui descrito é iterativo e cíclico. Com isto, pretende-se demonstrar que se inicia o processo pelos itens mais importantes, em cada contexto, e vai-se priorizando até se alcançarem os valores mínimos estabelecidos. Depois de estabelecidos os valores mínimos para todos os itens, o objetivo será o de continuamente efetuar este processo. Com isto, a organização será capaz de, de forma contínua, monitorizar o desempenho organizacional e fomentar a melhoria dos itens para o maior valor de Fator de importância que lhes seja possível. Para além disto, foi também desenvolvido um Documento de Apoio ao Guia de Implementação (Volume II - Anexo III), atuando como ferramenta auxiliar, caso surjam dúvidas aquando da utilização do modelo. Este documento de apoio pode também auxiliar na procura por ações de melhoria para os itens.

4.3.1 Recolha de Dados

Na sequência do desenvolvimento do Guia de implementação, será necessário, para cada parâmetro estabelecido com base na revisão de literatura, definir a fonte de informação da qual os dados para avaliação da organização serão extraídos (Figura 33). Deste modo, será adotada uma metodologia de levantamento de dados com recurso a Documentos e Registos, Questionários, Entrevistas e Observação, tendo-se desenvolvido para este fim os documentos presentes nos Volume II - Anexos IV, V, VI e VII, respetivamente (Carvalho, Sampaio, Rebentisch, & Saraiva, 2017). Por forma a facilitar o cruzamento entre os dados recolhidos e o item a avaliar, foi criado um código, junto a cada item do guião. Por sua vez, estes códigos foram dispostos pelos documentos de suporte, dando a conhecer o que cada documento, registo, observação ou resposta pretende avaliar.

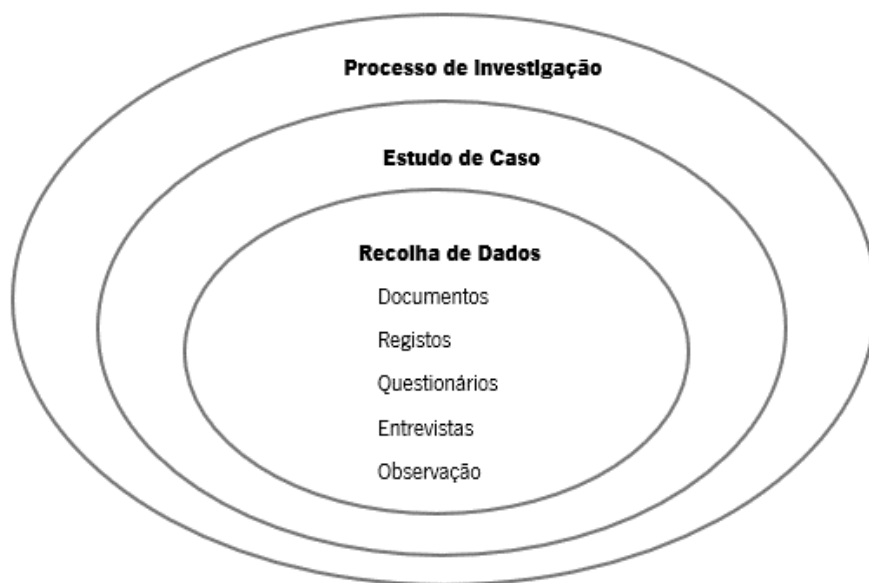


Figura 33 – Metodologia de levantamento de dados para o guia de implementação do modelo QOE-SME

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

5. CONCLUSÕES E TRABALHO FUTURO

5.1 Conclusões gerais

As iniciativas de excelência organizacional forneceram o estímulo e fomentaram o aparecimento de estruturas para o aumento do desempenho e da competitividade em grandes organizações. As PME, no entanto, também procuram alcançar o mesmo resultado através do uso dessas estruturas. Contudo, as evidências sugerem que algumas dessas estruturas parecem algo irrealistas e difíceis de implementar no contexto da menor dimensão dessas organizações.

A taxa de implementação de modelos de excelência organizacional em PME ainda é baixa, o que se deve, na opinião de profissionais e acadêmicos, às diferenças existentes entre os pressupostos desses modelos e os princípios basilares de funcionamento de uma pequena ou média empresa.

5.2 Conclusões específicas

Estes problemas impulsionaram o desenvolvimento do modelo QOE-SME, específico para PME, como uma ferramenta de implementação simples e eficiente, e que integra novas tendências de mercado como as TI e a sustentabilidade ambiental.

O modelo QOE-SME baseia-se nos quadros pré-existentes e no trabalho realizado por quatro estruturas de excelência organizacional reconhecidas internacionalmente. Esta dissertação de mestrado teve como objetivo principal identificar e definir as principais semelhanças, desafios e oportunidades dos modelos selecionados e, posteriormente, considerá-los e/ou incorporá-los numa nova estrutura ajustada às necessidades das PME, de forma a auxiliá-las na conquista da excelência organizacional. O processo de validação, que envolveu a avaliação do modelo por parte de especialistas em excelência organizacional, permitiu identificar as fraquezas e os pontos fortes da estrutura desenvolvida e aumentar a sua robustez.

5.1 Limitações da investigação

O modelo proposto neste trabalho apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, terá um valor acrescentado para organizações já inseridas numa cultura de qualidade, já que elas entenderão mais facilmente a sua aplicabilidade e importância. Em segundo lugar, algumas PME podem considerar o modelo como complexo, uma vez que a literatura relata a procura por modelos prescritivos, mas no seu domínio - Excelência Organizacional - a prescrição não é o método adequado. Adicionalmente, a maioria das PME concentra os seus esforços em métricas

financeiras, todavia o modelo proposto requer diversas áreas cruciais para a excelência organizacional, o que pode determinar alguma resistência à mudança. Por último, preparou-se um guia de implementação do modelo QOE-SME, contudo o seu teste em ambiente industrial não foi realizado por limitações de tempo. No entanto, atendendo ao *feedback* recebido dos especialistas consultados, acredita-se que se poderão alcançar resultados promissores.

5.4 Sugestões de Trabalho Futuro

Existem muitos estudos que sugerem o desejo demonstrado por PME em atingir níveis elevados de excelência organizacional. Espera-se que o modelo QOE-SME ajude a preencher algumas das lacunas identificadas e contribua para o conhecimento científico sobre excelência organizacional em PME.

A principal sugestão de trabalho futuro desta dissertação é testar o modelo QOE-SME num grupo selecionado de organizações. Pretende-se com estes estudos refinar e melhorar o modelo e seu guia de implementação, aumentando a robustez das estruturas desenvolvidas.

Existem muitas semelhanças e diferenças entre as GE e as PME, podendo este trabalho motivar a pesquisas futuras sobre a implementação e sucesso da excelência organizacional. A título de exemplo, realça-se a importância do estabelecimento de fatores-chave necessários durante o processo de implementação de um programa de excelência organizacional em PME. Este estudo, bem como outros sugeridos anteriormente, revestem-se de extrema importância, uma vez que as PME abrangem mais de 80% do tecido empresarial mundial e têm demonstrado limitações na implementação de modelos de excelência organizacional, devido às suas características mais específicas.

Do trabalho desenvolvido, no âmbito da dissertação, resultaram os seguintes artigos aceites para publicação em revista científica internacional (TQM & BE) e conferência (IEEM, Macau), respetivamente:

- Correia, Fábio D., Carvalho, A. M., Campbell-Allen, N. M., & Sampaio, P. (2019). A New Approach to Organizational Excellence in Small and Medium Enterprises: The QOE-SME Model.
- Correia, F. D., Carvalho, A. M., & Sampaio, P. (2019). Quality and Organizational Excellence in Small and Medium Sized Enterprises: Current State and Comparative Analysis.

REFERÊNCIAS

- Abbah, M. T. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management Ver. I, 16*(4), 2319–7668.
- Abersfelder, S., Bogner, E., Heyder, A., & Franke, J. (2016). Application and Validation of an Existing Industry 4.0 Guideline for the Development of Specific Recommendations for Implementation. *Advanced Materials Research, 1140*, 465–472.
- Adair, R. G. (1994). Evolution of quality awards and self-assessment practices in europe: A case for considering organization size. *Total Quality Management, 5*(4), 227–237.
- Adamson, K., Loomis, C., Cadell, S., & Verweel, L. C. (2018). Interprofessional empathy: A four-stage model for a new understanding of teamwork. *Journal of Interprofessional Care, 1–10*.
- Akkucuk, U., & GEncer, Y. G. (2017). EFQM Model and Sustainability of Organizations. *DEStech Transactions on Computer Science and Engineering*, (ameit).
- Alas, R. (2002). Interview with Edgar Schein. *Journal for East European Management Studies, 7*(2), 187–188.
- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies, 1*(2).
- Alston, W. P. (2001). Religious belief and values. *Faith and Philosophy, 18*(1), 36–49.
- Alvesson, M. (2003). Understanding Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly, 48*(1), 133–137.
- Amy Tiwsakul, R. (2007). Marketing Communications: A European Perspectives. *Tourism and Hospitality Research, 7*(3–4), 292–293.
- Ana, F. (2011). *AS PME em Portugal: reflexões e desafios*. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4272>
- Andrade, C. A. (1999). O Modelo EFQM como ferramenta de avaliação da TQM, 1–23.
- Angwin, D., & Sammut-Bonnici, T. (2015). Strategic Alliances. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–4).
- Arar, K., Shapira, T., Azaiza, F., & Hertz-Lazarowitz, R. (2013). Challenging Cultural Norms. In *Arab Women in Management and Leadership* (pp. 59–74). New York: Palgrave Macmillan US.
- Aras, G., & Crowther, D. (2010). Sustaining business excellence. *Total Quality Management and Business Excellence, 21*(5), 565–576.
- Arif, M. (2007). Baldrige theory into practice: A generic model. *International Journal of Educational Management, 21*(2), 114–125.

- Armando Ronda-Pupo, G., & Ángel Guerras-Martin, L. (2011). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, *33*(2), 162–188.
- Arvelo, A. J. (1995). Continuous Improvement. In *Annual Convention of the Wire Association International* (pp. 310–312). Georgia.
- Asif, M., Searcy, C., Garvare, R., & Ahmad, N. (2011). Including sustainability in business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence*, *22*(7), 773–786.
- ASQ. (2018). What is the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)? | ASQ. Retrieved May 28, 2019, from <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>
- Austin, J. E. (2010). From Organization to Organization: On Creating Value. *Journal of Business Ethics*, *94*(S1), 13–15.
- Autio, E. (2017). Digitalisation, ecosystems, entrepreneurship and policy, (December).
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction With Coworkers, and Employee Engagement. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1542–1556.
- Ayalew, M., Taye, K., Asfaw, D., Lemma, B., Dadi, F., Solomon, H., ... Tsega, B. (2017). Patients'/clients' expectation toward and satisfaction from pharmacy services. *Journal of Research in Pharmacy Practice*, *6*(1), 21.
- Bai, W., Liu, S., & Yao, Z. (2010). Research of Stateful Web Services Implementation Based on Workflow. In *The 2nd International Conference on Information Science and Engineering*.
- Bakan, J. (2004). *The corporation*.
- Baker, M. (2016). Shingo Model. In C. Baroncelli & N. Ballerio (Eds.), *WCOM (World Class Operations Management)* (pp. 217–226). Wilmington, DE, USA: Springer International Publishing Switzerland 2016.
- Bakker, A., & Daniels, K. (2012). Introduction: a day in the life of a happy worker. In *A day in the life of a happy worker* (pp. 4–8).
- Bamber, D. J., & Bell, D. (1980). The Coming of Post-Industrial Society - A Venture in Social Forecasting. *The Journal of the Operational Research Society*, *31*(1), 83.
- Bañares, J. Á., & Altmann, J. (2018). Economics behind ICT infrastructure management. *Electronic Markets*, *28*(1), 7–9.
- Bandyopadhyay, P. K., & Leonard, D. (2016). The Value of Using the Baldrige Performance

- Excellence Framework in Manufacturing Organizations. *The Journal for Quality and Participation*, 10–13.
- Barnes, D. C., & Ponder, N. (2011). Investigating the key routes to customer delight. *Journal of Marketing Theory and Practise*, 19(4), 359 – 375.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implements of employee training programs. *Industrial Relations*, 33(4), 411–425.
- Battisti, M., & Deakins, D. (2017). The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(1), 78–98.
- Beal, X. (2011). *¿Como hacer investigacion cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa.*
- Beatson, A., Lings, I., & Gudergan, S. P. (2008). Service staff attitudes, organisational practices and performance drivers. *Journal of Management & Organization*, 14(2), 168–179.
- Beer, M., & Walton, E. (1990). Developing the competitive organisation: Interventions and strategies. *American Psychologist*, 45(2), 154–161.
- Beifert, A., Gerlitz, L., & Prause, G. (2018). Industry 4.0 – For Sustainable Development of Lean Manufacturing Companies in the Shipbuilding Sector. In *Reliability and Statistics in Transportation and Communication* (Vol. 36).
- Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A., & Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349–362.
- Bennett, R. J. (2016). Interpreting business partnerships in late Victorian Britain†. *The Economic History Review*, 69(4), 1199–1227.
- Bennett, R., & Rundle-Thiele, S. (2004). Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of Services Marketing*, 18(7), 514–523.
- Benneworth, P. (2001). Book Review: Sustainable development: economics and policy. *Progress in Development Studies*, 1(2), 181–183.
- Benoiel, P., & Schechter, C. (2018). Teamwork doubting and doubting teamwork. *Improving Schools*, 21(3), 225–239.
- Besanko, D. (2006). *A economia da estratégia.* (Bookman, Ed.) (3rd ed.). Porto Alegre.
- Bettati, R., & Liu, J. W.-S. (1995). End-to-end scheduling to meet deadlines in distributed systems. In [1992] *Proceedings of the 12th International Conference on Distributed Computing*

- Systems* (pp. 452–459). IEE Compt. Soc. Press.
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761–771.
- Bley, K., & Leyh, C. (2016). Status Quo der Digitalisierung deutscher Industrieunternehmen-Eine Studie ausgewählter Unternehmen. *Tagungsband Zur Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*, (March), 1651–1662.
- Bolsø, A., Phillips, M., & Sabelis, I. (2018). Gendering environmental sustainability and organization: Introduction. *Gender, Work and Organization*, 25(3), 215–221.
- Boon, O. K., Arumugam, V., Safa, M. S., & Bakar, N. A. (2007). HRM and TQM: Association with job involvement. *Personnel Review*, 36(6), 939–962.
- Borger, F. G., & Kruglianskas, I. (2006). Corporate social responsibility and environmental and technological innovation performance: case studies of Brazilian companies. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 6(4), 395–399.
- Bosinta, C. I., Iliuta, A., Nistriuc, G., Mihailescu, A., Barbu, I., & Mazareanu, D. (2018). Premature Use of Technology. *Journal for Ethics in Social Studies*, 22–42.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22.
- Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance : A meta- analytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4).
- Boys, K., Wilcock, A., Karapetrovic, S., & Aung, M. (2005). Evolution towards excellence: use of business excellence programs by Canadian organizations. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 4–15.
- BPIR. (2018). What is Benchmarking? Retrieved from <https://www.bpir.com/benchmarking-what-is-benchmarking-bpir.com/menu-id-69.html>
- Bracker, J. S., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*.
- Braskamp, L. A., Brandenburg, D. C., & Ory, J. C. (1987). Lessons about clients' expectations. *New Directions for Program Evaluation*, 1987(36), 63–74.
- Bratton, J. (2015). Introducing contemporary organizational behaviour. In *Introduction to Work and Organizational Behaviour* (pp. 3–36). London: Macmillan Education UK.
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G., & Houldsworth, E. (2007). International human resource

- management. In *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries* (pp. 26–49).
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 20(2), 343.
- Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31.
- Bryman, A. (2015). Social research methods. In *Oxford university press*.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.
- Building, A. L., Rd, O., Kingdom, U., Building, A. L., Rd, O., Kingdom, U., & Bukh, R. (2018). Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy, (68), 143–172.
- Busacca, L. A., Beebe, R. S., & Toman, S. M. (2010). Life and Work Values of Counselor Trainees: A National Survey. *The Career Development Quarterly*, 59(1), 2–18.
- Busby, J. S., Hibberd, R. E., Mileham, A. R., & Mullineux, G. (2004). Failure modes analysis of organizational artefacts that protect systems. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 218(9), 1211–1215.
- Callejon, M., & Ortun, V. (2009). The Black Box of Business Dynamics. *SSRN Electronic Journal*.
- Cameron, B. G., Seher, T., & Crawley, E. F. (2011). Goals for space exploration based on stakeholder value network considerations. *Acta Astronautica*, 68(11–12), 2088–2097.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 7(2), 34–39.
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., & Saraiva, P. (2017). Quality, excellence and culture in the pursuit of organizational agility. In *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*.
- Carvalho, André M, Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2017). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? *Total Quality Management and Business Excellence*, 3363(October), 1–20.
- Chambliss, D., & Schutt, R. (2013). *Making sense of the social world: methods of investigation*. Thousand Oaks: Sage.
- Charney, C. (2011). Making a Team of Experts Into an Expert Team. *Advances in Neonatal Care*,

11(5), 334–339.

- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*, 45(4), 20–34.
- Chatzi, E. (2017). A Monitoring Approach to Smart Infrastructure Management. In *Proceedings* (Vol. 1, p. 755).
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2018). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, (January 2017).
- Choksy, C. (2009). Transparency in Global Change: The Vanguard of the Open Society. *Comparative Sociology*, 8(2), 305–307.
- Chou, C., Shen, C., Hsiao, H., & Shen, T. (2017). Influence Factor of Tertiary Students' Employability Awareness Adjust Industry 4.0. *Journal of Business Research*, 4(3), 64–72.
- Chris Adalikwu. (2012). Customer relationship management and customer satisfaction. *African Journal Of Business Management*, 6(22).
- Clarke, S. E., & Gaile, G. L. (1992). The Next Wave: Postfederal Local Economic Development Strategies. *Economic Development Quarterly*, 6(2), 187–198.
- Coleman, C., & Craig, J. (2004). Using Teamwork and Communication Skills to Monitor and Strengthen the Effectiveness of Undergraduate Aerospace Engineering Design Projects. American Society for Engineering Education.
- Comm, C. L., & Mathaisel, D. F. X. (2008). Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence. *International Journal of Business Excellence*, 1(4), 448.
- Connor, P. E., & Becker, B. W. (1975). Values and the Organization: Suggestions for Research. *Academy of Management Journal*, 18(3), 550–561.
- Conti, T. A. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 19(2), 112–128.
- Correia, Fábio D., Carvalho, A. M., Campbell-Allen, N. M., & Sampaio, P. (2019). *A New Approach to Organizational Excellence in Small and Medium Enterprises: The QOE-SME Model*.
- Correia, F. D., Carvalho, A. M., & Sampaio, P. (2019). *Quality Management in Small and Medium Sized Enterprises: Current State*.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Cristea, a., Wentzler, a., Heuvelman, E., & Bra, P. De. (2006). Adapting SME Learning Environments for Adaptivity. *Sixth IEEE International Conference on Advanced Learning*

Technologies (ICALT'06), 2–4.

- Cvetic, T., Momcilovic, O., Arsovski, S., Todorovic, G., & Kojic, V. (2017). Analyze of effects of modified EFQM model. *Tehnika*, 72(3), 430–436.
- D, K., S, K., Z, Z., & SC, P. (2018). Use of Technology. In *Improving Discipline-Based Undergraduate Medical Curriculum* (pp. 71–90). Singapore: Springer Singapore.
- Dahlgaard, J. J., Chen, C. K., Jang, J. Y., Banegas, L. A., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(5–6), 519–538.
- Dahlgaard, J. J., Pugna, A., Potra, S., Negrea, R., & Mocan, M. (2016). A greenhouse approach for value cultivation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 12(2), 1–17.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2).
- Davenport, T. H., Mule, L., & Lucker, J. (2011). Know what your customers want before they do. *Harvard Business Review*, 89(12).
- de Man, A.-P., & Duysters, G. (2005). Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. *Technovation*, 25(12), 1377–1387.
- Deighton, M. G. (2016). Continuous Improvement. In *Facility Integrity Management* (pp. 195–206). Elsevier.
- Delgado-Guzmán, J. A., Molina-Quintana, B., & Quintana-León, M. B. (2019). Theoretical Aspects of Creating Customer Value. In *Economy, Business and Uncertainty: New Ideas for a Euro-Mediterranean Industrial Policy* (pp. 327–339).
- Delma, S. (2017). Sustainability in Organizations: Bhutan's Perspective. In *Sustainability, Green IT and Education Strategies in the Twenty-first Century* (pp. 243–281).
- DePalma, A. (2005). Benchmarking & best practices implementation. *Genetic Engineering News*, 25(21), 52–53.
- Dessler, G. (1993). How to Earn Your Employees' Commitment. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 58–67.
- DeToro, I., & McCabe, T. (1997). How to Stay Flexible and Elude Fads. *Quality Progress*, 55–60.
- Dev, A. (2016). Sustainability Reporting Guidelines: Global Reporting Initiative. In *6th International Conference on Operation and Technology of Offshore Support Vessels*. Singapore.
- Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration.

- American Psychologist*, 73(4), 334–348.
- Dumas, M., La Rosa, M., & Mendling, J. (2018). Introduction to Business Process Management. In *Fundamentals of Business Process Management* (pp. 14–25).
- Edgeman, R. (2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the Shingo operational excellence model. *Business Process Management Journal*.
- Edgeman, R. L. (2000). BEST business excellence:: An expanded view. *Measuring Business Excellence*, 4(4), 15–17.
- Edgeman, R. L., & Hensler, D. A. (2001). The AO chronicle: earth@ omega or sustainability@ alpha? *The TQM Magazine*, 13(2), 83–90.
- EFQM. (2018). EFQM Excellence Model 2013 - English. Retrieved from <https://mailchi.mp/aa64e5e9761c/model2013english>
- Egan, C. (1996). Strategic management: Formulation, implementation and control. *Long Range Planning*, 29(6), 908–911.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees. In *American Psychological Association*. Washington, DC.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, A. J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Elkins, D. R. (1995). Testing Competing Explanations for the Adoption of Type II Policies. *Urban Affairs Quarterly*, 30(6), 809–839.
- Ellickson, M. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343–358.
- Elzinga, D. J., Horak, T., Chung-Yee Lee, & Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2), 119–128.
- Erdem, I., Onut, S., & Taskin, S. (2003). Determining the Effects of Total Productive Maintenance System on Production Systems Using a Kaizen Approach Implementation. In *International Conference of Information and Knowledge Engineering* (pp. 23–26). Las Vegas, Nevada.
- Erol, S., Jäger, A., Hold, P., Ott, K., & Sihn, W. (2016). Tangible Industry 4.0: A Scenario-Based Approach to Learning for the Future of Production. *Procedia CIRP*, 54, 13–18.
- Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*, 36(12), 1800–1820.

- F. R., S. (2008). *Business-IT Strategic Alignment Concept in Theory and Practice*.
- Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K. (2005). Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 238–250.
- Faller, C., & Feldmüller, D. (2015). Industry 4.0 learning factory for regional SMEs. *Procedia CIRP*, 32(September), 88–91.
- Farrell, A., & Hart, M. (1998). What does sustainability really mean?: The search for useful indicators. *Environment*, 40(9), 4–31.
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2012). The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High-Intensity Telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), 61–76.
- Fioretti, G. (2012). Two measures of organizational flexibility. *Journal of Evolutionary Economics*, 22(5), 957–979.
- Flanagan, N., & Finger, J. (2006). *The Management Bible*. London: New Holland.
- Flynn, B. B., & Saladin, B. (2001). Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management*, 19(6), 617–652.
- Fomin, V. (2000). How to distribute a cake before cutting it into pieces: Alice in Wonderland or radio engineers' gang in the Nordic Countries? In *Information Technology Standards and Standardization: A Global Perspective*.
- Foote, J., Gaffney, N., & Evans, J. R. (2010). Corporate social responsibility: Implications for performance excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(8), 799–812.
- Forman, E., & Selly, M. (2001). *Decision by Objectives. How to convince others that you are right*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7.
- Forsberg, T. (1998). *Process Orientation and Measurements*. University of Linköping, Linköping: Div. of Quality Technology and Management.
- Foster, T. C., Johnson, J. K., Nelson, E. C., & Batalden, P. B. (2007). Using a Malcolm Baldrige framework to understand high-performing clinical microsystems. *Quality and Safety in Health Care*, 16(5), 334–341.
- Found, P., Lahy, A., Williams, S., Hu, Q., & Mason, R. (2018). Towards a theory of operational excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(9–10), 1012–1024.
- Fowler, S., J., & Hope, C. (2007). *Incorporating Sustainable Business Practices into Company*

- Strategy. *Business Strategy and Environment*, (16), 26–38.
- Foxall, G. (1986). Consumer Choice in Behavioural Perspective. *European Journal of Marketing*, 20(3/4), 7–18.
- Frank, M., Broodney, H., Orion, U., & Kordova, S. K. (2016). From Common Strategies and Approaches to Virtual Integration. *INCOSE International Symposium*, 26(1), 1988–1999.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2017). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 183–201). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review. Spring83*, 25(3), 88–106.
- French, P. A. (1979). The corporation as a moral person. *American Philosophical Quarterly*, 16(3), 207–215.
- Friedli, T., & Schuh, G. (2012). *Wettbewerbsfähigkeit der Produktion an Hochlohnstandorten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Friedman, A. L., Miles, S., & Adams, C. (2000). Small and medium-sized enterprises and the environment: evaluation of a specific initiative aimed at all small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(4), 325–342.
- Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 173–178). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Fritzsche, D., & Oz, E. (2007). Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335–343.
- Fu, Y., & Lihua, Z. (2012). Organizational justice and perceived organizational support: The moderating role of conscientiousness in China. *Nankai Business Review International*, 3(2), 145–166.
- García-Peña, C., Espinel-Bermúdez, C., Tella-Vega, P., Pérez-Zepeda, M. U., & Gutiérrez-Robledo, L. M. (2018). Longitudinal Studies and Older Adults Cohorts. In *Aging Research - Methodological Issues* (pp. 95–113). Cham: Springer International Publishing.
- Gavrilov, N. V. (2017). Appliance of WEB-technologies in automation of industrial facilities. *2017 IEEE Russia Section Researchers in Electrical and Electronic Engineering Conference*, 841–843.
- Gerhart, B. A., Minkof, H. B., & Olsen, R. N. (1995). Employee Compensation : Theory , Practice ,

- and Evidence. *CAHRS Working Paper Series*, 4(1).
- Gevers, J. M. P., & Rutte, C. G. (2014). Hoe teams deadlines halen: een aanzet tot team-timemanagement. *Gedrag & Organisatie*, 27(1), 37–54.
- Gevers, J. M. P., Rutte, C. G., & van Eerde, W. (2006). Meeting Deadlines in Work Groups: Implicit and Explicit Mechanisms. *Applied Psychology*, 55(1), 52–72.
- Gevers, J. M. P., van Eerde, W., & Rutte, C. G. (2009). Team self-regulation and meeting deadlines in project teams: Antecedents and effects of temporal consensus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 295–321.
- Ghobadian, A., & Galleary, D. (1996). Total quality management in SMEs. *The International Journal of Management Science*, 24(1), 83–106.
- Gibb, A., & Scott, M. (1985). STRATEGIC AWARENESS , PERSONAL COMMITMENT AND THE PROCESS OF PLANNING IN THE SMALL BUSINESS. *Journal of Management Studies*, 22(6).
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187–196.
- Glavas, A. (2009). *Effects of corporate citizenship on employees: Why does doing good matter?*
- Glover, W. J., Liu, W. H., Farris, J. A., & van Aken, E. M. (2013). Characteristics of established kaizen event programs: An empirical study. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(9), 1166–1201.
- Godkin, Lynn, & Valentine, S. (2009). Ethics, Social Responsibility, and Ethical Reasoning in an Education-Based Health Science Center: When Doing Good Results in Good Employees. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 7, 1–17.
- Goetz, E. G. (1994). Expanding Possibilities in Local Development Policy: An Examination of U.S. Cities. *Political Research Quarterly*, 47(1), 85–109.
- Goldman, S., Nagel, R., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer. *Van Nostrand Reinold*. New York.
- Gołębiewska, M. (2017). *Cultural Normativity*. (M. Gołębiewska, Ed.). Peter Lang D.
- Gómez Gómez, J., Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, Á. R. (2010). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484–502.
- Gonçalves, J. E. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 6–19. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902000000100002&script=sci_arttext
- Goodhue, D. L. (2009). Enterprise Systems Can Help You Address Business Agility Challenges.

MIS Quarterly Executive, 8(2).

- Gordon, R. D. (2009). Power in Organizational Behaviour. In *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume II - Macro Approaches* (pp. 150–161). 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Gorsuch, R. L. (1988). Psychology of Religion. *Annual Review of Psychology*, 39(1), 201–221.
- Graen, G. B., & HI-Bien, M. U. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Granum Carson, S., Kosberg, N., Skauge, T., & Laudal, T. (2015). Ethics for decision makers.
- Grigg, N., & Mann, R. (2008). Promoting excellence: An international study into creating awareness of business excellence models. *TQM Journal*, 20(3), 233–248.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Gulledge, T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: Public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364–376.
- Gupta, H., Bisen, J., Kumar, S., & Das, S. (2016). Developing a model of critical success factors for TQM implementation in MSMEs in India and their effect on internal and external quality of organisation. *Int. J. Business Excellence*, 10(4), 27. Retrieved from internal-pdf://223.143.157.224/Developing
- Gupta, M., Uz, I., Esmailzadeh, P., Noboa, F., Mahrous, A. A., Kim, E., ... Kulikova, I. (2018). Do cultural norms affect social network behavior inappropriateness? A global study. *Journal of Business Research*, 85, 10–22.
- Gupta, R. (2013). Process Based Business Excellence Model. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 10(3), 132–149.
- Hadjimanolis, A. (2000). A Resource-based View of Innovativeness in Small Firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(2), 263–281.
- Hagaman, A. K., & Wutich, A. (2017). How Many Interviews Are Enough to Identify Metathemes in Multisited and Cross-cultural Research? Another Perspective on Guest, Bunce, and Johnson's (2006) Landmark Study. *Field Methods*, 29(1), 23–41.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, 108–118.
- Hanel, P. H. P., Litzellachner, L. F., & Maio, G. R. (2018). An Empirical Comparison of Human

- Value Models. *Frontiers in Psychology*, 9.
- Hart, P. (1991). Classics in Political Psychology Irving L. Janis' Victims of Groupthink. *Political Psychology*, 12(2), 247–278.
- Hasan, S. A., Raheen, S., & Subhani, M. I. (2011). Measuring customer delight: A model for banking industry. *European Journal of Social Sciences*, 22(4), 510 – 518.
- Hashim, J., Wok, S., & Ghazali, R. (2008). Organisational behaviour associated with emotional contagion among direct selling members. *Direct Marketing: An International Journal*, 2(3), 144–158.
- Hediger, W. (1999). Reconciling “weak” and “strong” sustainability. *International Journal of Social Economics*, 26(7/8/9), 1120–1144.
- Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *TQM Magazine*, 12(4), 238–244.
- Hensler, D. A., & Edgeman, R. L. (2002). Modeling BEST business excellence: The beginning. *Measuring Business Excellence*, 6(2), 49–54.
- Hertz, H. S., Barker, S., & Edgeman, R. (2018). Current and future states: reinventing enterprise excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–10.
- Hesser, W., Feilzer, A., & De Vries, H. (2006). Standardisation in Companies and Markets. Helmut Schmidt University Germany, Erasmus University of Rotterdam Netherlands. Retrieved from <http://www.amazon.co.uk/Standardisation-Companies-Markets-NA/dp/3940385999>
- Hewitt, S. (1997). Business excellence: does it work for small companies? *The TQM Magazine*, 9(1), 76–82.
- Ho, S. K. M. (2018). From tqm to business excellence. *Production Planning and Control*, 10(1), 87–96.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer Value*. (M. Holbrook, Ed.). Routledge.
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-commitment process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 212–230. Retrieved from h:%5CBackup
- Holzer, H. J., Block, R. N., Cheatham, M., & Knott, J. H. (1993). Are Training Subsidies for Firms Effective? The Michigan Experience. In *Industrial and Labor Relations Review* (Vol. 46, pp. 625–636).

- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975–987.
- Hong, J. F. L. (2002). The Flexible Firm. *Management Learning*, 33(2), 274–277.
- Horváth, L., & Rudas, I. J. (2005). Virtual intelligent space for engineers. *IECON Proceedings (Industrial Electronics Conference)*, 400–405.
- Hsieh, P. J. (2010). Cross-functional team selection concerning members' cooperative effects and capabilities overlap. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(3), 301–318.
- Hung, R. Y.-Y. (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1), 21–40.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *Leadership Quarterly*, 18(5), 435–446.
- Hussain, T., Edgeman, R., & Eskildsen, J. K. (2018). Knowledge-based intellectual structure of research in business excellence (1995–2015). *Total Quality Management & Business Excellence*, 0(0), 1–24.
- Huszczko, G. E. (2004). *Tools for Team Leadership: Delivering the X-factor in Team Excellence*. Davies-Black Publishing.
- Ilmudeen, A., & Babur, H. M. (2016). A Review of Information Technology Governance , Business Strategy and Information Technology Strategy International Journal of Advanced Research in A Review of Information Technology Governance , Business Strategy and Information Technology Strategy. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 6(2), 34–39.
- InterSystems. (2018). Ensemble Integration Engine and Data Platform | InterSystems. Retrieved from <https://www.intersystems.com/products/ensemble/#how-it-is-used>
- Ivancevich, J. M. (1978). The performance to satisfaction relationship: A causal analysis of stimulating and nonstimulating jobs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 350–365.
- Ivoš, E. (2000). Information Society: European Strategy. *Morepress*, 39(16).
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830.
- Jaeger, A., Matyas, K., & Sihn, W. (2014). Development of an assessment framework for operations excellence (OsE), based on the paradigm change in operational excellence (OE). *Procedia CIRP*, 17, 487–492.

- Jajja, M. S. S., Asif, M., Montabon, F. L., & Chatha, K. A. (2018). The influence of institutional pressures and organization culture on Supplier Social Compliance Management Systems. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (24), 512–552.
- Jarpey, G., & McCoy, R. S. (2017). Continuous Improvement. In *Security Operations Center Guidebook* (pp. 183–188). Elsevier.
- Jarrar, Y. F., & Zairi, M. (2001). Future trends in benchmarking for competitive advantage: A global survey. *Total Quality Management*, 12(7), 906–912.
- Jayamaha, N. P., Grigg, N. P., & Mann, R. S. (2008). Empirical validity of Baldrige criteria: New Zealand evidence. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(5), 477–493.
- Jensen, J. D. (2018). Employee Motivation : A Leadership Imperative. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 93–98.
- Jeurissen, R. (2000). Book Reviews. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 229–231.
- Johnsen, E., Pun, K., Steffen, M., Tarifa, S., & Yu, I. (2016). Meeting Deadlines, Elastically. In *From Action Systems to Distributed Systems* (pp. 99–111). Chapman and Hall/CRC.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. In *Pearson Education Limited* (8th ed.). Inglaterra.
- Joo, S., Nixon, D., & Stoeberl, P. A. (2011). Benchmarking with data envelopment analysis: a return on asset perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 529–542.
- Jr., R. D. B., & Milkovich, G. T. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Journal of Management*, 18(2), 321–352.
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied Psychology*, 67(1), 3–29.
- Juran, J. M. (1995). A history of managing for quality: The evolution, trends, and future directions of managing for quality. *ASQC Quality Press Milwaukee*.
- K. Lant, T. (2000). Review on Argote's Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 622–625.
- Kalleberg, A. L., & Moody, J. W. (1994). Human Resource Management and Organizational Performance. In *American Behavioral Scientist* (Vol. 37, pp. 948–962).
- Kalyani, M., & Prakashan Sahoo, M. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management*,

- 6(8), 280–286.
- Kanji, G. K. (1990). Total quality management: the second industrial revolution. *Total Quality Management*, 1(1), 3–12.
- Kanji, G. K. (2008). Reality check of Six Sigma for Business Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), 575–582.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Prémio de Execução- Concretize a estratégia do seu negócio com eficácia e reforce a sua vantagem competitiva*. (A. Editora, Ed.). Lisboa.
- Karimi, A., Safari, H., Hashemi, S. H., & Kalantar, P. (2014). A study of the Baldrige Award framework using the applicant scoring data. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(5–6), 461–477.
- Karn, J. S., Syed-Abdullah, S., Cowling, A. J., & Holcombe, M. (2007). A study into the effects of personality type and methodology on cohesion in software engineering teams. *Behaviour and Information Technology*, 26(2), 99–111.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111–120.
- Keeling, M. (2018). Design with Your Team, Not for Your Team. *IEEE Software*, 35(4), 86–88.
- Khaola, P. P., & Sebotsa, T. (2015). Person-organisation fit, Organisational commitment and organisational citizenship Behaviour. *Danish Journal of Management and Business Sciences*, (12), 67–74.
- Kirovska, Z. (2011). Strategic management within the tourism and the world globalization. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 69–76.
- Kirschling, G. (1991). Relationship Between Tolerances and Production Distributions. In *Quality Assurance and Tolerance* (pp. 97–131). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Klefsjö, B., Bergquist, B., & Garvare, R. (2008). Quality management and business excellence, customers and stakeholders. *The TQM Journal*, 20(2), 120–129.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222.
- Knapp, K. (2006). *The Effect of Enterprise Resource Planning (EPR) Systems on Organizational Culture: A Quantitative Analysis*.
- Knodel, T. L., & Wham, T. (2012). Safety Leadership: Lessons Learned from Developing and Delivering Content on Building the Safety Capacity of an Organization. In *International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production*.

- Ko, P., & Stein, M. (2019). Design Methodologies for Continuous Improvement. In *Advances in Ergonomics in Design* (pp. 413–421).
- Kovaleva, O. V. (2018). Main problems of implementation of electronic document management system. *Informacionno-Technologicheskij Vestnik*, (2), 68–91.
- Krogh, S. (2018). Anticipation of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Kulkarni, A. (2009). Give customers what they don't expect. In *Customer Relationship Management* (pp. 12–16).
- Lahera, G., Gálvez, J. L., Sánchez, P., Martínez-Roig, M., Pérez-Fuster, J. V., García-Portilla, P., ... Roca, M. (2018). Functional recovery in patients with schizophrenia: recommendations from a panel of experts. *BMC Psychiatry*, 18(1), 176.
- Lambooj, M., Sanders, K., Koster, F., & Zwiers, M. (2006). Human Resource Practices and Organisational Performance: Can the HRM-Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviours of Employees? *Management Revu*, 17(3), 223–240.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461–477.
- Lansley, P. (1983). A practical approach to auditing organizational flexibility. *Construction Management and Economics*, 1(2), 145–156.
- Laszlo, G. P. (1996). Quality awards - Recognition or model? *TQM Magazine*, 8(5), 14–18.
- Latham, J. R. (2013). A framework for leading the transformation to performance excellence part I: CEO perspectives on forces, facilitators, and strategic leadership systems. *Quality Management Journal*, 20(2), 12–33.
- Lee, E. J., & Overby, J. W. (2004). Creating Value for Online Shoppers: Implications for Satisfaction and Loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 17(1), 54–67.
- Lee, H. L., & Tang, C. S. (1997). Modelling the Costs and Benefits of Delayed Product Differentiation. *Management Science*, 43(1), 40–53.
- Lee, Jay, Bagheri, B., & Kao, H. A. (2015). A Cyber-Physical Systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters*, 3(October 2017), 18–23.
- Lee, Jean, & Wei, F. (2008). Uncover the black-box of leadership effectiveness: Leader-member exchange as the mediator. *Frontiers of Business Research in China*, 2(2), 240–255.
- Lees, S. (2003). Mergers and the Dynamics of Culture. In *Global Acquisitions*.

- Legriél, J., & Maler, O. (2011). Meeting Deadlines Cheaply. In *2011 23rd Euromicro Conference on Real-Time Systems* (pp. 185–194). IEEE.
- Leonard, D. (2017). Using the Baldrige Criteria and Self-Assessment as Strategic Drivers : A Case Study, *43*(3), 1–5.
- Levinthal, D. A. (2018). From Strategy to Strategic Organization. *Behavioral Strategy in Perspective*, (September), 71–77.
- Lin, B., & Vassar, J. (2007). The Impact of Organizational Culture on Process Innovation, 243–247.
- Lister, S. (2000). Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners. *Journal of International Development*, *12*(2), 227–239.
- Liu, B., Jiang, X., Jin, T., Li, B., Ma, H., Zheng, Z., & Li, J. (2018). The Research on the LDC's Sustainable Development. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 151).
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 349–1297).
- Long, R. J. (2009). Pay Systems and Organizational Flexibility. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, *18*(1), 25–32.
- Lorincová, S., & Hitka, M. (2017). Comparison of employee motivation levels in selected european countries. In *Economic Theory and Practice* (pp. 56–61).
- Lu, D., Betts, A., & Croom, S. (2011). Re-investigating business excellence: Values, measures and a framework. *Total Quality Management and Business Excellence*, *22*(12), 1263–1276.
- Lu, Y., & Ramamurthy, R. K. (2011). The Link Between IT Capability & Organizational Agility. *MIS Quarterly*, *35*(4), 931–954.
- Lu, Yi, Richter, P., & Lohan, E. S. (2018). Opportunities and Challenges in the Industrial Internet of Things based on 5G Positioning. In *8th International Conference on Localization and GNSS (ICL-GNSS)*.
- Luftman, J., Lewis, P., & Oldach, S. (1993). Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies. *IBM Systems Journal*, *32*(1), 198.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale. *Employee Assistance Quarterly*, *13*(2).
- MacLeod, A., & Baxter, L. (2001). The contribution of business excellence models in restoring failed improvement initiatives. *European Management Journal*, *19*(4), 392–403.

- Mai, F., Ford, M. W., & Evans, J. R. (2018). An empirical investigation of the Baldrige framework using applicant scoring data. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(8), 1599–1616.
- Mann, R., Mohammad, M., & Agustin, M. T. A. (2012). Understanding Business Excellence An Awareness Guidebook for SMEs. Asian Productivity Organization.
- Mann, Robin, Tickle, M., & Adebajo, D. (2018). Strategies for successful business excellence adoption.
- Manrodt, K. B., & Vitasek, K. (2004). Global Process Standardization: a Case Study. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 1–23.
- Manuel, J. T. (2015). Economic Development Policy, Regional and Local. In *Taconite Dreams* (pp. 133–162). University of Minnesota Press.
- Manzoor, Q.-A. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 1–12.
- Margerison, C. J., & McCann, D. . (1990). Team Management: Practical New Approaches. In *Management Books*. London: Mercury Books.
- Marín, C., & Piñeros, O. (2019). Organizational Management, Human Resources and Mobbing. Findings in Colombia. In *Advances in Safety Management and Human Factors* (pp. 110–115).
- Markham, S. K., & Griffin, A. (1998). The Breakfast of Champions: Associations Between Champions and Product Development Environments, Practices and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 15(5), 436–454.
- Marquat, A., João Lunkes, R., & Silva da Rosa, F. (2012). Um Estudo Sobre Práticas De Remuneração Estratégica Nas Maiores Empresas De Santa Catarina. In *Gestão e Sociedade* (Vol. 6, pp. 4–25). Belo Horizonte.
- Martelli, P. F., Stimmler, M. K., & Roberts, K. H. (2017). Organizational Behavior. In *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*. Elsevier.
- Martinelli, R. J., Waddell, J., & Rahschulte, T. (2014). Program Manager Roles and Responsibilities. In *Program Management for Improved Business Results* (pp. 249–272). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Martínez León, H. C., & Calvo-Amodio, J. (2017). Towards lean for sustainability: Understanding the interrelationships between lean and sustainability from a systems thinking perspective. *Journal of Cleaner Production*, 142, 4384–4402.

- Matos, A. (2010). Auto-avaliação de uma escola de ensino particular: aplicação do modelo de excelência da EFQM. Retrieved from <https://ria.ua.pt/handle/10773/1782>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Mazais, J., Liepina, R., & Lapina, I. (2012). Process Management for Quality Assurance : Case of Universities. In *8th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Pafos.
- McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(3), 305–323.
- McCreadie, M., & Rice, R. E. (1999). Trends in analyzing access to information. Part I: cross-disciplinary conceptualizations of access. *Information Processing & Management*, 35(1), 45–76.
- McDonough, E. F. (2000). Investigation of Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 221–235.
- McKenna, E. (2012). *Business Psychology and Organizational Behaviour*. Psychology Press.
- Mesoudi, A. (2018). Cultural Evolution. In *eLS*.
- Metaxas, I. N., & Koulouriotis, D. E. (2014). A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5–6), 494–510.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management*, 37(6), 1649–1665.
- Miller, G. (2001). The development of indicators for sustainable tourism: Results of a Delphi survey of tourism researchers. *Tourism Management*, 22(4), 351–362.
- Min, H., & Min, H. (1996). Competitive benchmarking of Korean luxury hotels using the analytic hierarchy process and competitive gap analysis. *Journal of Services Marketing*, 10(3), 58–72.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of “Un- structured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
- Mochal, T., & Mochal, J. (2011). Manage Client Expectations. In *Lessons in Project Management* (pp. 165–168). Berkeley, CA: Apress.
- Mohammad, M., Mann, R., Grigg, N., & Wagner, J. P. (2011). Business excellence model: An

- overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(11), 1213–1236.
- Moller, K., & Svahn, S. (2006). Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets*. *Journal of Management Studies*, 43(5), 985–1007.
- Montjoy, R. S., & O'Toole, L. J. (1979). Toward a Theory of Policy Implementation: An Organizational Perspective. *Public Administration Review*, 39(5), 465.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119.
- Mosley, D. C., Jr, M., & Pietri, D. C. (2014). Supervisory Management. Cengage Learning.
- Muhammad-Jamil, C.-Z., & Mohamed, R. (2017). Antecedent factors of environmental management accounting practice. *International Journal of Economic Research*, 14(16), 543–553.
- Mullins, L., & Christy, G. (2013). Management & Organisational Behaviour. Harlow: Pearson Education Limited.
- Murphy, W. H. (2016). Small and mid-sized enterprises (SMEs) quality management (QM) research (1990–2014): a revealing look at QM's vital role in making SMEs stronger. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 28(5), 345–360.
- Murrell, D. F., Peña, S., Joly, P., Marinovic, B., Hashimoto, T., Diaz, L. A., ... Werth, V. P. (2018). Diagnosis and Management of Pemphigus: recommendations by an International Panel of Experts. *Journal of the American Academy of Dermatology*.
- Nabitz, U. W., & Klazinga, N. S. (1999). EFQM approach and the Dutch Quality Award. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12(2), 65–70.
- Nagel, R. N. (1991). 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry Led View. *Iacocca-Institute*, (February), 1–53.
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance-implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24(6), 948–975.
- Napier, N. K., & Vu, V. T. (1998). International human resource management in developing and transitional economy countries: A breed apart? *Human Resource Management Review*, 8(1), 39–77.
- Narasimhan, N., Bhaskar, K., & Prakhya, S. (2010). Existential Beliefs and Values. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 369–382.

- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, 25(5), 452–464.
- Newaz, M. N. (2009). Employee Needs at work place and their impact on Motivation. *Review of Business and Technology Research*, 4(1).
- Nielsen, R. (2010). Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(11), 1229–1230.
- Norman, W., & Macdonald, C. (2004). Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line." *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243–262.
- Nunes, B., & Bennett, D. (2010). Green operations initiatives in the automotive industry: An environmental reports analysis and benchmarking study. *Benchmarking*, 17(3), 396–420.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. Routledge.
- Odiakaose, H. (2018). Organisational Culture and Dynamics. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(1).
- Oger, B., & Platt, D. E. (2002). Value Measurement and Value Creation Models in Europe and the US: A Comparison of the EFQM Excellence Model and the Baldrige Award Criteria. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 8(3), 99–115.
- Okada, N., Liping Fang, & Hipel, K. W. (2001). Infrastructure management: new challenges. In *2001 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics. e-Systems and e-Man for Cybernetics in Cyberspace (Cat.No.01CH37236)* (Vol. 2, pp. 1211–1217). IEEE.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2005). A Framework for Enterprise Agility and the Enabling Role of Digital Options. *Proceedings of the International Working Conference on Business Agility and Information Technology Diffusion Conference (IFIP TC8 WG 8.6)*, 180, 295–312.
- Papazov, E., Economy, W., & Mihaylova, L. (2010). Information Provision for Strategic Planning in Bulgarian SMEs Information Provision for Strategic Planning in Bulgarian SMEs. *Review of International Comparative Management*, 11(4), 575–581.
- Parker, G. (2003). Leading a Team of Strangers. *T+D*, 57(3), 21.
- Passmore, J. (2012). *Psychometrics in Coaching: Using Psychological and Psychometric Tools for Development*. Kogan Page Publishers.
- Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and

- Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159–182.
- Pearlson, & Saunders. (2009). *Strategic Management of Information system* (Fourth).
- Pearson, J. N. (1986). Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. *Strategic Management Journal*, 7(6), 503–522.
- Peluchette, J. V. (2004). Making the Team: A Guide for Managers. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 168–169.
- Perez, C. (2015). From long waves to great surges. *European Journal of Economic and Social Systems*, 27(1–2), 69–80.
- Pessôa, M. V. P., & Trabasso, L. G. (2017). Continuous Improvement. In *The Lean Product Design and Development Journey* (pp. 89–104). Cham: Springer International Publishing.
- Pinillos, R. G. (2018). We need to make more use of technology in the slaughter industry to improve welfare. *Veterinary Record*, 183(6), 198–199.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(1), 246–254.
- Porter, L. J., & Tanner, S. J. (2004). *Assessing Business Excellence* (2nd ed.). Taylor & Francis Group.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–69.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1987). Ethics in american companies: A managerial perspective. *Journal of Business Ethics*, 6(5), 383–391.
- Post, J. E. J. E., Altma, B. W. B. W., & Altman, B. W. (1994). Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 64–81.
- Prabhu, V. B., Robson, A., & Mitchell, E. (2002). Business excellence in the public sector – a comparison of two sub-groups with the “private” service sector. *The TQM Magazine*, 14(1), 34–42.
- Prezyna, D. M., Garrison, M. J., Lockte, H. A., & Gold, C. P. (2017). Principal Leadership and Reading Specialist Role Understanding in the Era of Test-Based Accountability Policies. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 12(2).
- Pritchard, J., & Armistead, C. (1999). Business process management – lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10–35.

- Prize, T. S. (2018). The Shingo Model for Operational Excellence (pp. 1–48).
- Prom, C. J. (2003). Business Process Management (BPM): The Third Wave. *The Bottom Line*, 16(3).
- Ramakumar, A., & Cooper, B. (2004). Process standardization proves profitable. *Quality*, 43(2), 42–45.
- Rao, M. S. (2015). Embrace change effectively to achieve organizational excellence and effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 47(3), 145–150.
- Rao Tummala, V. M., & Tang, C. L. (1994). Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(4), 8–38.
- Reed, S. A., Kratchman, S. H., & Strawser, R. H. (2011). Factors affecting job satisfaction of the employees in travel and tourism companies in Amman. *International Bulletin of Business Administration*, 348–355.
- Reena K E, M., T Mathew, A., & Jacob, L. (2015). Decentralized Controllers for Wireless Networked Building Automation System. In *International Conference on Signal Processing, Informatics, Communication and Energy Systems (SPICES)*.
- Reid, C. D. (2007). Encyclopedia of Business and Finance. *Reference Reviews*, 21(5), 28–28.
- Richardson, G. L. (2014). Project Management Theory and Practice. *CRC Press*.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2007). Bain's global 2007 management tools and trends survey. *Strategy and Leadership*, 35(5), 9–16.
- Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. *TQM Journal*, 25(4), 441–452.
- Risch, T., Canli, T., Khokhar, A., Yang, J., Munagala, K., Silberstein, A., ... Matera, M. (2009). Document Management. In *Encyclopedia of Database Systems* (pp. 942–942). Boston, MA: Springer US.
- Rizwan, M., & Mukhtar, A. (2014). Preceding to Employee Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 87.
- Robèrt, K. H. (2000). Tools and concepts for sustainable development, how do they relate to a general framework for sustainable development, and to each other? *Journal of Cleaner Production*, 8(3), 243–254.
- Ronald, I., Basáñez, M. E., & Jaime, D.-M. (2008). *Human Beliefs and Values*.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology:

- a system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201–221.
- Rothberg, G. (2004). The role of ideas in the manager's workplace: Theory and practice. *Management Decision*, 42(9), 1060–1081.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1), 5–16.
- Rundh, B. (2011). Development of customer value in a supply chain: Managerial thinking about strategic marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(4), 260–272.
- Russell, S. (2000). ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or co-operation? *Total Quality Management*, 11(4–6), 657–665.
- Russo, A., & Vurro, C. (2010). Cross-boundary ambidexterity: Balancing exploration and exploitation in the fuel cell industry. *European Management Review*, 7(1), 30–45.
- Russo, I. (2017). *Customer Loyalty and Supply Chain Management*. Routledge.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014.
- Salkin, C., Oner, M., Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2018). A Conceptual Framework for Industry 4.0. *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*, 3–23.
- Salminen, A., Lanning, H., Tarpila, J.-E., Roiha, M., & Lahti, M. (1998). Benchmarking Organisational and Operational Development. In *Strategic Management of the Manufacturing Value Chain* (pp. 193–200).
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *TQM Journal*, 24(2), 181–200.
- Sarvari, P. A., Ustundag, A., Cevikcan, E., Kaya, I., & Cebi, S. (2018). Technology Roadmap for Industry 4.0. *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*, 95–103.
- Sathiendrakumar, R. (1996). Sustainable development: passing fad or potential reality? *International Journal of Social Economics*, 23(4), 151–163.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. New York.
- Schein, E. H. (1983). Coming to a new awareness of organisational culture. *Sloan Management Review*, 13(28), 13–28.
- Schroeder, W., Greef, S., & Schreiter, B. (2017). Shaping Digitalisation Industry 4.0-Work 4.0-

- Regulation of the Platform Economy. In *Shaping Digitalisation*.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.
- Schweer, D., & Christian Sahl, J. (2015). *Was treibt die Digitalisierung?*
- Schwenk, C. R., & Shrader, C. B. (1993). Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms : A Meta-Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), 53–64.
- Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599–612.
- Seligmann Silva, E. (1992). In the age of the smart machine: the future of work and power. *Revista de Administração de Empresas*, 32(5), 111–114.
- Selvamuthu, D., & Das, D. (2018). Statistical Quality Control. In *Introduction to Statistical Methods, Design of Experiments and Statistical Quality Control* (pp. 353–398). Singapore: Springer Singapore.
- Serpa, S. (2016). An Overview of the concept of organisational culture. *International Business Management*, 10(1), 51–61.
- Sexton, D. L., & Van Auken, P. M. (1985). A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 7–16.
- Sharkey, S. (2015). Caring: Everybody's business. *Healthcare Management Forum*, 28(3), 103–105.
- Sharma, S., & Soundarabai, P. B. (2016). Infrastructure Management Services Toolkit. In R. Rajesh & B. Mathivanan (Eds.), *Communication and Power Engineering*. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Sharma, Y. (2013). Role of Corporate Social Responsibility in Organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(4), 01–08.
- Sharp, H., Finkelstein, A., & Galal, G. (1999). Stakeholder identification in the requirements engineering process. In *Proceedings. Tenth International Workshop on Database and Expert Systems Applications. DEXA 99* (pp. 387–391). IEEE.
- Shih, C. (2003). Introduction Taking Cultural Studies Seriously. In *Navigating Sovereignty*.
- Shivakumar, S. (2016). Digital Asset Management and Document Management. In *Enterprise Content and Search Management for Building Digital Platforms* (pp. 253–271). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.

- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics, 15*(11), 1131–1140.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(1), 120–127.
- Smith, R. (2002). Publishing research from developing countries. *Statistics in Medicine, 21*(19), 2869–2877.
- Sobih Aly El Mekawy, M. (2009). The Strategic Role of IT: A Case Study of Two Swedish Retail Companies. In A. D'Atri & D. Saccà (Eds.), *Information Systems: People, Organizations, Institutions, and Technologies*. Physica-Verlag HD.
- Solomon, Robert. (2016). Always Manage Client Expectations from the Outset. In *The Art of Client Service* (pp. 53–56). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Solomon, Roibert. (2016). What Makes Great Client Service? In *The Art of Client Service* (pp. 1–6). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sommer, L. (2015). Industrial Revolution - Industry 4 . 0 : Are German Manufacturing SMEs the First Victims of this Revolution ?, *8*(5), 1512–1532.
- Spencer, K. L. (1993). The Wisdom of Teams: Creating The High-Performance Organization. *Academy of Management Perspectives, 7*(3), 100–102.
- Spendolini, M. (1994). *The Benchmarking Book*. (Amacom, Ed.). New York.
- Spiteri, J. M., & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management, 33*(8), 675–687.
- Stehr, N. (2018). Modern Societies as Knowledge Societies. In *Nico Stehr: Pioneer in the Theory of Society and Knowledge* (pp. 309–331). Springer International Publishing.
- Stigler, G. (1939). Production and Distribution in the Short Run. *Journal of Political Economy, 47*(3), 305–327.
- Sum Chau, V. (2009). Benchmarking service quality in UK electricity distribution networks. *Benchmarking: An International Journal, 16*(1), 47–69.
- Suzuki, M., Ando, N., & Nishikawa, H. (2018). Intra-organizational communication and its consequences. *Management Decision, MD-02-2018-0159*.
- Swaminathan, J. M. (2001). Enabling Customization Using Standard Operations. *California Management Review, 43*(3), 125–135.

- Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2012). *Human Resource Development*. London.
- Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead. *TQM Journal*, 23(1), 21–35.
- Tan, K. C. (2002). A comparative study of 16 national quality awards. *The TQM Magazine*, 14(3), 165–171.
- Taxén, L. (2006). An integration centric approach for the coordination of distributed software development projects. *Information and Software Technology*, 48(9), 767–780.
- Taylor, J. (2014). Organizational Culture and the Paradox of Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 38(1), 7–22.
- Telha, A., Andrade, N., Páscoa, C., & Tribolet, J. (2015). Representing the Attributes of an Organizational Position in Business Processes. *Procedia Computer Science*, 64(January 2016), 562–569.
- Thackeray, R., & Neiger, B. L. (2004). Misconceptions of Focus Groups: Implications for Health Education Practice. *American Journal of Health Education*, 35(4), 214–219.
- Thomas, D. (2018). *How to do Primary Care Research*.
- Thomopoulos, N. (2016). Statistical Process Control. In *Elements of Manufacturing, Distribution and Logistics*.
- Thompson, C. (2000). Book Review: Principles of Service Marketing and Management. *Journal of Vacation Marketing*, 6(3), 281–283.
- Thomson, J. C. (2010). Book Review: Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11(4), 338–339.
- Tickle, M., Mann, R., & Adebajo, D. (2016). Deploying business excellence – success factors for high performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(2), 197–230.
- Topalović, S. (2015). The Implementation of Total Quality Management in Order to Improve Production Performance and Enhancing the Level of Customer Satisfaction. *Procedia Technology*, 19, 1016–1022.
- Toynbee, A., Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1964). Wesleyan University. *History and Theory*, 4(1), 127.
- Trstenjak, M. (2018). Lean Philosophy In The Digitalization Process (Vol. 24).
- Tsamenyi, M., Bennett, M., & Black, J. (2004). Perceived Purposes of Budgets in Organizations in a Developing Country. *Journal of African Business*, 5(1), 73–92.

- Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems: Theory and Applications*, 33(3), 329–342.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Ungan, M. (2006). Towards a better understanding of process documentation. *The TQM Magazine*, 18(4), 400–409.
- Ungan, M. C. (2006). Standardization through process documentation. *Business Process Management Journal*, 12(2), 135–148.
- Upton, D. (1995). Flexibility as process mobility: The management of plant capabilities for quick response manufacturing. *Journal of Operations Management*, 12(3–4), 205–224.
- Upton, David. (1995). What Really Makes Factories Flexible. *Harvard Business Review*, 73(4), 74–84.
- Valcalda, B., Porru, S., Ibba, S., & Pani, F. E. (2015). Document Management. In *The Success of European Projects using New Information and Communication Technologies* (pp. 97–103). SCITEPRESS - Science and Technology Publications.
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2017). Digitalisation, between disruption and evolution. *Transfer*, 23(2), 121–134.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- van Oosterhout, M. P. a. (2010). *Business Agility and Information Technology in Service Organizations*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Retrieved from <http://repub.eur.nl/res/pub/19805/>
- Varvel, T., Adams, S. G., Pridie, S. J., & Ruiz Ulloa, B. C. (2004). Team Effectiveness and Individual Myers-Briggs Personality Dimensions. *Journal of Management in Engineering*, 20(4), 141–146.
- Vavra, T., & Keiningham, T. L. (2001). Customer Loyalty: Create a successful program. In *Sales and Service Excellence*.
- Verma, N., & Jain Nellikar, S. (2018). Impact of Knowledge Management on Organizations. *Int. J. Adv. Res*, 6(2), 922–927.
- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R. J., & van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care

- organizations. *Human Resources for Health*, 12(1), 1–9.
- Veryzer, R. W. (1998). Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management*.
- Volberda, H. W., & Rutges, A. (1999). FARSYS: A knowledge-based system for managing strategic change. *Decision Support Systems*, 26(2), 99–123.
- vom Brocke, J., & Mendling, J. (2018). Frameworks for Business Process Management: A Taxonomy for Business Process Management Cases. In *Business Process Management Cases* (pp. 1–17).
- Vora, M. K. (2002). Business excellence through quality management. *Total Quality Management*, 13(8), 1151–1159.
- Vries, H. D. (2006). Standardization. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Vroom, V. (1964). *Work And Motivation*.
- W. Pearce, D., & J. Warford, J. (1994). World Without End: Economics. Environment and Sustainable Development. *Trends in Ecology & Evolution*, 9(4), 155–156.
- Walton, R. (1985). From Control to Commitment in the Workplac. *Harvard Business Review*, 15–29.
- Wandke, H. (2018). Failure in Use of Technology (pp. 287–306).
- Wang, L., & Wang, S. (2011). Small and medium-sized enterprises financing and sustainable development. *Communications in Computer and Information Science*, 218 CCIS(PART 5), 251–256.
- Wang, M., & Wang, H. (2006). From process logic to business logic—A cognitive approach to business process management. *Information & Management*, 43(2), 179–193.
- Warnaby, G., Bennison, D., Davies, B. J., & Hughes, H. (2004). People and partnerships: marketing urban retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(11), 545–556.
- Wegener, M., McIntyre, T. J., McGrath, D., Savage, C. M., & Williamson, M. (2012). Developing a virtual physics world. *Australasian Journal of Educational Technology*, 28(3), 504–521.
- Weick, K. E. (2017). Perspective Construction in Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 1–17.
- Weil, A., & Woodall, J. (2005). HRD in France: the corporate perspective. *Journal of European Industrial Training*, 29(7), 529–540.
- Weiss, E. S., Anderson, R. M., & Lasker, R. D. (2002). Making the most of collaboration: Exploring the relationship between partnership synergy and partnership functioning. *Health Education*

- and Behavior*, 29(6), 683–698.
- Wen, D., Lv, J., Chen, X., & Dai, T. (2016). A dynamic analysis on implementing performance excellence model: Importance, achievement and correlations. *Computers and Industrial Engineering*, 101, 338–351.
- Wenclawiak, B. W., Koch, M., & Hadjicostas, E. (2010). Control Charts. In *Quality Assurance in Analytical Chemistry: Training and Teaching* (pp. 273–288).
- Westerlund, M., Leminen, S., & Rajahonka, M. (2014). Designing Business Models for the Internet of Things. *Technology Innovation Management Review*, 4(7), 5–14.
- Weyer, S., Schmitt, M., Ohmer, M., & Gorecky, D. (2015). Towards industry 4.0 - Standardization as the crucial challenge for highly modular, multi-vendor production systems. *IFAC-PapersOnLine*, 28(3), 579–584.
- White, J. F., & Welsh, J. A. (1981). A Small Business Is Not a Little Big Business.
- Whittington, R. (2000). *Strategy, structure and social science*. Oxford university press.
- Wiatrak, A. (2018). Uwarunkowania Strategie Rozwoju Lokalnego. *Acta Scientiarum Polonorum - Oeconomia*, 17(1), 113–120.
- Williams, R., Bertsch, B., Van Der Wiele, A., Van Iwaarden, J., & Dale, B. (2006). Self-assessment against business excellence models: A critique and perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1287–1300.
- Williams, R. M. (1979). Change and stability in values and value systems: A sociological perspective. In *Understanding human values* (pp. 15–46). New York.
- Wilson, C., Ballani, H., Karagiannis, T., & Rowtron, A. (2011). Better never than late. In *Proceedings of the ACM SIGCOMM 2011 conference on SIGCOMM - SIGCOMM '11* (p. 50). New York, New York, USA: ACM Press.
- Windsor, S. (2016). The importance of technology. *British Journal of Midwifery*, 24(12), 886–886.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.
- Working From Anywhere. (2018). Business Case Studies – Telecommunications For Remote Working. Retrieved from <https://www.workingfromanywhere.org/business-case-studies/>
- Works, R. (2017). The impact of technology on labor markets. *Bureau of Labor Statistics*, 140(6), 1–9.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90.

- Wright, P. C., & Geroy, G. D. (2001). Changing the mindset: The training myth and the need for world-class performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 586–600.
- Wuellenweber, K., Koenig, W., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2008). The impact of process standardization on business process outsourcing success. *Information Systems Frontier*, 10(2), 211–224.
- Xavier, P. R., & Silva, M. O. (1999). *Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron Books.
- Xing, J., Ye, K., & Chen, C. (2019). Perceptions of Market Competition: What is the Difference between Contractors and Clients? In *Advances in Human Factors, Business Management and Society* (pp. 185–193).
- Yang, I. (2013). When team members meet in a new team: An exploration of team development. *Human Systems Management*, 32(3), 181–197.
- Yang, J. S., & Hung, H. V. (2017). Happy workers value effort, sad workers value reward. *International Journal of Human Resource Management*, 28(11), 1591–1624.
- Yao, J., Ramirez-Marin, J., Brett, J., Aslani, S., & Semnani-Azad, Z. (2017). A Measurement Model for Dignity, Face, and Honor Cultural Norms. *Management and Organization Review*, 13(4), 713–738.
- Yarrow, D., Robson, A., & Owen, J. (2004). Organizational excellence: Do your stakeholders agree? *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(5–6), 869–878.
- Yasin, M. M. (2002). The theory and practice of benchmarking: then and now. *Benchmarking: An International Journal*, 9(3), 217–243.
- Yauch, C. A. (2011). Measuring agility as a performance outcome. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(3), 384–404.
- Youndt, M. a., Snell, S. a., Dean, Jr., J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*.
- Young Kim, D., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684–701.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Zaslavsky, A., & Jayaraman, P. P. (2015). The internet of things: Discovery in the Internet of Things.

- ZED. (2018a). Benefits of ZED | ZED - Zero Defect Zero Effect.
- ZED. (2018b). Brief History - ZED Quality Council of India | ZED - Zero Defect Zero Effect.
- ZED. (2018c). Ecosystem | ZED - Zero Defect Zero Effect.
- ZED. (2018d). Vision & Mission | ZED - Zero Defect Zero Effect.
- ZED. (2018e). ZED PARAMETERS | ZED - Zero Defect Zero Effect.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing - Integrating Customers Focus across the Firm* (Third). Boston: McGraw-Hill.
- Zhang, J. L., & Qi, X. W. (2013). Research on Multiple Attribute Decision Making under Hesitant Fuzzy Linguistic Environment with Application to Production Strategy Decision Making. *Advanced Materials Research*, 10(3), 753–755.
- Zhu, M. (2017). A Study of Flexible Management in Enterprise Human Resources Management. In *Proceedings of the 2016 7th International Conference on Education, Management, Computer and Medicine (EMCM 2016)*. Paris, France: Atlantis Press.
- Ziegel, E. R., & Straker, D. (1997). A Toolbox for Quality Improvement and Problem Solving. *Technometrics*, 39(2), 238.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

ANEXO I – CODIFICAÇÃO E TRATAMENTO DAS PERCEÇÕES DOS VÁRIOS ESPECIALISTAS

Código \ Nível de criticidade	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Medidas a adotar
Preocupações	“Por se tratar de um modelo novo, pode causar confusão”		“‘Valor’ é uma dimensão e ‘Valores’ um item. Isto pode induzir em erro”	<ul style="list-style-type: none"> - Pelo facto de se tratar de um modelo novo possibilita incluir dimensões negligenciadas aquando do desenvolvimento de outros modelos de EO. Entende-se o facto de o modelo ser atual como um ponto forte e a resistência à mudança já um dado adquirido. - Após reflexão, entende-se que, de facto, a existência da mesma terminologia em níveis diferentes pode causar confusão. Deste modo, ‘valores’ nos itens designar-se-á ‘Comportamentos Individuais’. - Clarificar que os <i>outputs</i> já são parte de cada item e alcançáveis pela sua correta implementação/monitorização.
	“Já existem muitos modelos de EO que podem ser utilizados por PME”		“Os <i>outputs</i> são parte importante de um modelo de EO. Onde estão esses <i>outputs</i> ?”	
Considerações	“É um modelo muito bom, bom trabalho!”	“A implementação do modelo dependerá da cultura de cada país, contudo o mesmo tem uma estrutura forte e poderá ser uma mais valia para qualquer organização”		<ul style="list-style-type: none"> - A resistência à mudança deverá ser contemplada ao longo do <i>guideline</i> a desenvolver. - Reestruturar o nível 3 do modelo.
	“Gosto das dimensões: fácil de entender, faz sentido, inclui itens relevantes”			
	“Interessante e com lógica simples. Eu utilizaria este modelo com os meus alunos, se publicado”			
Sugestões	“No critério ‘processos’ será importante ter em conta ‘medidas’”	“Utilização de termos práticos no mundo do negócio”	“A inovação deve ser incluída diretamente no modelo”	<ul style="list-style-type: none"> - As medidas já fazem parte da ‘melhoria contínua’. - A indústria 4.0 é considerada no critério ‘Transformação Digital’ e a sua extensão é adequada ao contexto de uma PME. - No critério ‘Processos’, o item ‘Normalização’ será substituído por ‘Inovação’, passando a ‘Normalização’ a ser pressuposto do ‘Mapeamento’. Tal deve ficar claro no <i>guideline</i>. - Após reflexão e consulta de literatura, conclui-se que, de facto, ‘Liderança’ e ‘Gestão’ devem ser trocadas entre si.
	“Considerar a Indústria 4.0”			
	“Definir cada componente do modelo e desenvolver um <i>guideline</i> ”			

ANEXO II – GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO QOE-SME

Itens	Parâmetros	Escala*1	Fator de Importância	Ações de Melhoria	Escala*2	Fator de Importância	Recolha de dados*3
Conformidade (CFM)	A organização cumpre os requisitos legais do produto/serviço e processos.						D
	Nos últimos 3 anos, registou-se uma progressiva diminuição da taxa de desperdício.						R
	Nos últimos 3 anos, registou-se uma progressiva diminuição da taxa de retrabalho.						R
	A organização cumpre os requisitos do cliente.						D/E
Cumprimento de Prazos (CPP)	A organização entrega os produtos/serviços nos prazos acordados.						D/R
	A organização entrega os produtos/serviços com antecedência.						D/R
	Na organização as atividades internas não param devido a atrasos.						O

	A organização garante que todos os colaboradores conhecem os prazos que devem cumprir.						Q
Deslumbramento do Cliente (DLC)	A organização faz estudos de mercado, verificando o que os seus concorrentes proporcionam aos seus clientes.						D/R/E
	A organização conhece as expectativas dos clientes.						E
	A organização define um procedimento de atendimento personalizado ao cliente.						D
	A organização excede as expectativas dos clientes.						E
Comunicação interna e externa eficaz (CIE)	A organização possui um plano estratégico de comunicação.						D
	A organização utiliza a comunicação como ferramenta de marketing.						D/O
	A gestão promove a comunicação intra-organizacional.						Q
	A comunicação ocorre entre todos os níveis da organização.						Q

Coesão de equipas (CEQ)	A gestão promove relações sociais entre colaboradores.					Q
	Os líderes garantem que todos os elementos de uma equipa possuem objetivos comuns.					D/E
	A organização garante que o líder fomenta a comunicação na equipa.					O
	A organização garante que o líder motiva todos os elementos da sua equipa.					O
Alinhamento (da estratégia e processos de negócio) (AEP)	A organização conhece todos os seus processos.					D/Q
	A gestão elabora uma estratégia corporativa tendo por base os seus processos.					D/E
	A gestão desenvolve uma estratégia flexível, adaptável à constante mudança do meio.					D/E
	A gestão garante a implementação e desdobramento da estratégia.					E/O

Formação (FOM)	A organização conhece as tarefas afetas a cada colaborador.					D
	A organização verifica a adequabilidade de cada tarefa ao seu responsável.					Q
	A organização promove ações de formação direcionadas ao desenvolvimento dos colaboradores.					D/Q
	A organização mede a eficácia de ações de formação.					D
Motivação (MTI)	A organização garante que os gestores promovem o reconhecimento dos colaboradores.					E/Q
	A organização garante boas condições ambientais e sociais no local de trabalho.					Q/O
	A organização ouve todos os colaboradores, contando com os seus contributos.					Q
	A organização promove o envolvimento e a responsabilização dos seus colaboradores.					Q

Satisfação dos Colaboradores (SCO)	A organização envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão.						Q
	A organização entende que as necessidades dos colaboradores se estendem além da organização.						Q
	A organização promove o reconhecimento dos colaboradores pelos objetivos alcançados.						Q
	A organização possibilita a progressão de carreira.						Q/E
Inovação (INO)	A gestão pede a constante sugestão de ideias e aplica-as, quando exequíveis.						Q/E
	A gestão pondera todas as ações, mesmo as não convencionais.						D/R/E
	A organização define uma rede de processos única.						D
	A organização elabora ações e adquire tecnologias inovadoras no mercado em que atua.						D/O

Mapeamento (MAP)	A organização garante que todos os processos são normalizados.						D
	A organização garante que os processos organizacionais são mapeados.						D
	A gestão delega responsáveis por processo.						D
	A organização prevê recursos, insumos e mão-de-obra necessária.						D
Melhoria contínua (MCO)	A organização desenvolve e utiliza indicadores de desempenho.						D
	A organização assegura que os valores de cada indicador são monitorizados, procurando-se a sua melhoria.						D
	A organização dispõe de uma política de melhoria contínua.						D/E
	A organização não cessa esforços na procura pela melhoria quando o resultado é satisfatório.						E

Uso de tecnologia (UTE)	A organização procura adquirir tecnologia para promover a competitividade.						D/E
	A organização promove ações de formação para promoção do uso de tecnologia.						D
	A organização assegura a sua 'presença virtual' como ferramenta de marketing.						D
	A organização garante que, sempre que possível, os processos organizacionais são automatizados.						E/O
Integração de sistemas (ISI)	A organização assegura a integração entre os vários sistemas.						D/R
	A organização garante a comunicação entre os responsáveis pelos vários processos e departamentos.						E
	A organização garante que os vários sistemas se complementam em termos de funcionalidades						D
	A organização garante relações de causalidade entre sistemas organizacionais e determina-as.						D

Digitalização e Conectividade (DCO)	A organização dispõe de rede local privada, exclusivamente disponível para os seus colaboradores que a utilizam nas suas funções.						O
	A organização garante que os sistemas são digitalizados através de <i>cloud</i> compartilhada.						O
	A organização garante a utilização de documentação digitalizada em prol do papel como política da empresa.						E/O
	A organização garante que na produção ou prestação de serviços, são utilizadas máquinas semiautomáticas.						O
Flexibilidade (FLE)	A organização garante que a gestão desenvolve uma estratégia que integra a capacidade de adaptação ao mercado.						D
	A organização garante que as mudanças que vão ocorrendo no mercado são monitorizadas.						D

	A organização garante a existência de um plano de resposta a mudanças de mercado.						D
	A organização garante que os colaboradores recebem formação no âmbito da gestão da mudança.						D
Dinamismo de equipas (DEQ)	A gestão promove a entreaajuda entre equipas.						E
	A organização garante que os líderes promovem o alinhamento da equipa face a um objetivo comum.						E
	A organização dispõe de um plano de gestão de conflitos.						D
	A organização garante que os líderes promovem a proatividade dos elementos das suas equipas.						E

Processo de tomada de decisão (PTD)	A organização garante que o processo de tomada de decisão se encontra devidamente mapeado.						D
	A organização retém e utiliza informação acerca de iniciativas passadas como auxílio na tomada de decisão.						D/R
	A gestão dispõe de um modelo geral de tomada de decisão.						D
	A organização possui ferramentas que ajudam a agilizar o processo de tomada de decisão.						E/O
Desenvolvimento operacional (DOP)	A gestão desenvolve a visão organizacional, tendo por base a sustentabilidade económica, social e ambiental.						D/E
	A gestão seleciona ferramentas e métodos adequados à visão da organização.						D/E
	Nos últimos 3 anos, verificou-se uma progressiva melhoria no fluxo de informação no interior da empresa.						D/R

	A organização aposta, continuamente, num desempenho superior ao que possui.						E
Utilização sustentável (de recursos naturais) (USR)	Nos últimos 3 anos, registou-se uma progressiva diminuição de resíduos resultantes de operações organizacionais.						D/R
	Nos últimos 3 anos, registou-se uma progressiva diminuição da pegada ecológica.						D/R
	A organização dispõe de um responsável para questões relacionadas com a sustentabilidade.						D
	A organização garante que indicadores de desempenho inerentes à sustentabilidade ambiental são definidos e implementados.						D
Transparência Organizacional (TOR)	A organização possibilita o acesso a informação da organização por parte da sociedade.						D/E
	A organização possui um conjunto de políticas que regem a disponibilização de informação a potenciais interessados.						D

	A organização divulga resultados inerentes à sua atividade (Para a sociedade, <i>Stakeholders</i> , gestores e demais colaboradores). A informação a disponibilizar a cada parte deverá ser determinada pela gestão.						D
	A organização disponibiliza dados e outras informações pertinentes aos colaboradores para exercício das suas funções.						Q
Valores Organizacionais (VOR)	A organização garante que os valores estão alinhados com princípios da qualidade						D
	A organização garante que as normas estão alinhadas com princípios da qualidade						D
	A organização garante que a missão e visão da empresa focam a qualidade e melhoria contínua						D
	A organização comunica de forma honesta e eficaz os seus valores						Q

Comportamentos Individuais (CIN)	A organização garante que os comportamentos dos diferentes níveis da empresa estão alinhados com a política de gestão da empresa						Q/E
	A organização garante que os comportamentos são repetidos ao longo do tempo						R/Q
	A organização garante que a cultura da qualidade é transversal à empresa						Q/E
	A organização garante que diferentes áreas da organização mostram comportamentos alinhados com a política						O
Normas Internas (NIN)	A organização dispõe de normas internas						D
	A organização garante que as normas são claras						Q
	A organização garante que as normas são transparentes						Q
	A gestão define normas aplicáveis a todos os níveis hierárquicos						D

Comprometimento (COP)	A gestão promove uma liderança assente no comprometimento dos colaboradores.						Q/E
	A organização garante que as políticas e valores são definidos pela gestão e colaboradores.						Q
	A organização garante que a sua cultura assenta numa visão que fomenta a união.						Q
	A organização recorre a trabalho coletivo						D/Q
Cooperação (COO)	A organização promove a comunicação, participação e efetividade pela cooperação						Q
	A organização garante que a importância da comunicação externa e interdepartamental é enfatizada.						E
	A organização estabelece relações com entidades externas.						D
	A organização utiliza a cooperação como motor para o desenvolvimento profissional e pessoal.						D/E

Multidisciplinaridade (MUL)	A organização promove o trabalho em equipas multidisciplinares.						D/Q
	A organização garante que colaboradores de diversas áreas do saber são envolvidos nos mesmos departamentos organizacionais.						O
	A organização garante que as equipas multidisciplinares são criadas tendo em conta as capacidades de cada colaborador e os seus contributos						E
	A organização inova recorrendo ao contributo de equipas multidisciplinares						E
Orientação (organizacional) (OOR)	A organização garante que a estratégia é definida por forma a dar resposta à mudança externa- constante mudança que ocorre no mercado						D
	A organização identifica e analisa o impacto de fatores externos.						D
	A organização adota boas práticas, de tal forma que todos os colaboradores as adotem.						E

	A organização alinha a estratégia com a gestão de recursos humanos.						D
Documentos (DOC)	A organização dispõe de um sistema de gestão documental.						D
	A organização garante que os documentos se encontram organizados, facilitando o seu acesso e utilização						D
	A organização garante o acesso, a todos os colaboradores, de documentos necessários à realização das suas tarefas.						Q
	A organização retém conhecimento através de documentos.						D/R
Infraestruturas (INF)	A organização dispõe de infraestruturas adequadas à sua atividade.						O
	A organização realiza manutenção das suas infraestruturas.						D
	A organização privilegia ações preventivas em prol de corretivas.						D/O
	A organização procede à elaboração e revisão de planos de gestão/manutenção de infraestruturas.						D

Satisfação de clientes (SDC)	A organização prioriza a opinião dos clientes.						E
	A organização garante que o produto ou serviço é acompanhado ao longo de todo o seu ciclo de vida.						D/R
	A organização recorre a práticas de customização.						D/O
	A organização garante que a qualidade no atendimento é um fator preponderante						E/O
Fidelização (FID)	Nos últimos 3 anos registou-se um progressivo aumento do número de clientes fidelizados.						D/R
	A organização garante que a satisfação dos clientes é medida e são adotadas medidas que melhorem o desempenho						D/R
	A organização possui canais de comunicação eficazes.						D
	A organização possui uma característica única que a destaca dos seus concorrentes.						D/E

Parcerias estratégicas (PES)	A gestão reconhece valor às parcerias e estabelece-as.					D/E
	A organização potencia a inovação tecnológica e o alcance de novas metodologias de negócio.					D/E
	A organização soma competências.					D/E
	Nos últimos 3 anos, com o estabelecimento de parcerias estratégicas, tem-se verificado um aumento da competitividade da organização face aos seus pares.					D/R
Benchmarking (BEC)	A organização estabelece parcerias.					D/R
	A organização identifica novas formas de atuação.					D/R
	A organização garante a exposição dos colaboradores a novas ideias pelo processo de <i>Benchmarking</i> .					Q
	Nos últimos 3 anos, verificou-se se as metas internas superam as que são definidas pelos pares.					D/R

Responsabilidade Social (RSO)	A organização desenvolve atividades que incorporam preocupações sociais.						D/E
	A organização realiza avaliação do impacto das suas ações na sociedade.						D
	A organização aposta numa gestão ética, indo ao encontro dos interesses da sociedade.						D/E
	A organização possui práticas que, devido às suas características, preservam o meio ambiente.						E/O
Desenvolvimento local (DLO)	A organização impulsiona a economia local.						E
	A organização investe no tecido empresarial local e na criação de emprego.						D/R/E
	A organização valoriza e promove o território em que atua.						E
	A organização envolve o desenvolvimento local na estratégia organizacional.						D/R

*¹ Avalie se cumpre cada critério utilizando a seguinte escala de ocorrência: 1- Não; 2- Parcialmente; 3- Sempre.

*² Após implementação das ações de melhoria, avalie novamente cada critério segundo a mesma escala (1- Não; 2- Parcialmente; 3- Sempre).

*³ A recolha de dados processa-se recorrendo às seguintes fontes de informação: D- Documentos; R- Registos; E- Entrevistas; O- Observação

ANEXO III – DOCUMENTO DE APOIO AO GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO QOE-SME

Itens	Exemplos de ações de melhoria		Como pôr em prática?	
Conformidade	Efetuar levantamento de requisitos		Compreender o domínio de produto ou serviço	
			Interagir com os <i>stakeholders</i> do sistema e entender os seus requisitos (<i>Benchmarking</i>)	
			Verificar sempre o cumprimento dos requisitos antes de enviar ao cliente (inspeção)	
		Evitar o excesso de produção		Implementar uma ferramenta eficaz de contábeis de custos (OEE)
				Planear, eficazmente, a produção
		Manter níveis adequados de <i>stock</i>		Utilizar ferramentas de planeamento de <i>stock</i> (EOQ- <i>Economic Order Quantity</i>)
				Evitar fluxos complexos de materiais
			Evitar fornecedores demasiado distantes do local de produção (VSM)	
Cumprimento de prazos	Estimativas de <i>deadlines</i>		Elaborar cronogramas de tarefas	
			Considerar uma estimativa de erro, pois o tempo real de produção difere do planeado	
		Utilizar a técnica PERT		Calcular a duração pessimista, otimista e mais provável
				Obtenção do tempo correspondente à duração esperada
				Agilizar o processo por aquisição de um <i>software</i> de gestão de projetos

Deslumbramento do cliente	Proporcionar experiências únicas	Acompanhar o cliente durante todo o ciclo de vida do produto e serviço e não apenas até ao processo de compra (Estar presente em momentos inesperados)
		Possuir um sistema de recompensas pela fidelidade
		Satisfazer as necessidades no momento em que são expostas
	Deslumbrar internamente os colaboradores (enquanto os colaboradores não estiverem deslumbrados com a própria organização, o deslumbramento do cliente será de difícil alcance)	Reconhecer o desempenho do colaborador e parabenizá-lo
		Desenvolver um sistema de recompensas face ao desempenho dos colaboradores
		Promover e recompensar o sentido crítico, participação ativa no desenvolvimento de novos métodos de atuação na organização e inovação
Comunicação eficaz	Desenvolver plano estratégico de comunicação	O plano global desenvolvido pode contemplar a estratégia comunicacional em termos de objetivos, normas, patrocinadores ou estratégia interna.
	Formar os responsáveis de equipas no sentido da comunicação fluida e eficaz	Contactar, diariamente, com os membros da equipa pela qual está responsável e fazer um ponto da situação
		Facultar orientações a cada membro da equipa relativamente ao passo seguinte na atividade que desenvolve
		Posteriormente, comunicar à equipa o ponto de situação do projeto, em reunião coletiva

Coesão de equipas	Promover a coesão, aumentar a compatibilidade e a cumplicidade	Projetar no exterior uma imagem unificada da equipa
		Identificar formas de compatibilidade no funcionamento da equipa
	Conhecer a forma de funcionamento e organização de cada um, para melhor adaptação	
	Gerir conflitos	O líder deve procurar identificar as fontes de desentendimento entre a equipa e eliminar estes focos o mais rapidamente possível. Muitas vezes, a falta de sinergia deve-se a problemas de relacionamento facilmente solucionáveis com a intervenção do líder.
Alinhamento (da estratégia e processos de negócio)	Garantir a existência de um plano de processos e de um plano estratégico	Construir um mapa estratégico (BSC)
		Desenhar a cadeia de valor
	Ligar os objetivos estratégicos com os processos da cadeia de valor	Desdobrar os objetivos estratégicos
		Desdobrar os processos da cadeia de valor
		Identificar pontos em comum e estabelecer ligações entre os dois
Formação	Desenvolver um plano anual de formação interna	Levantamento das principais competências esperadas de cada colaborador
		Verificar o domínio dos colaboradores sobre as ferramentas que utilizam
		Proporcionar formação consistente com os resultados dos dois pontos anteriores

	Monitorizar a eficácia das ações de formação desenvolvidas	Desenvolver um questionário de satisfação relativo a cada ação de formação
		Distribuir o questionário por cada colaborador que participou na iniciativa
		Proceder ao tratamento de dados, identificando pontos fortes e aspetos a melhorar em futuras ações de formação
Motivação	Adotar um plano motivacional	Identificar tarefas que devem ser realizadas
		Agregar significado às tarefas
		Variar o uso das habilidades de cada um no trabalho
		Dar <i>feedback</i> com frequência
	Utilizar teorias de motivação presentes em literatura (A teoria X, Y e Z de Mcgregor)	Cada colaborador tem motivações diferentes que o levam à correta execução das suas funções
		O gestor responsável por um conjunto de colaboradores deve identificar se este se aproxima de um perfil do tipo X, Y ou Z
Adaptar a metodologia de gestão ao perfil de cada colaborador		
Satisfação dos colaboradores	Melhorar as condições de trabalho	Oferta de horários flexíveis
		Elogiar os colaboradores
		Envolver os colaboradores em projetos e na tomada de decisão
	Possuir um plano de progressão de carreira	Proceder a avaliações semestrais do desempenho de cada colaborador
		Possuir um sistema de recompensas tendo por base a avaliação obtida
		Desenvolver um plano de progressão de carreira alinhado com as sucessivas avaliações a que o colaborador é sujeito

Inovação	Promover uma cultura de inovação	Utilizar o <i>benchmarking</i> como ferramenta para expor os colaboradores a novas ideias
		Promover o constante desafio (Ex: Frequentemente expor problemas e pedir que todos sugiram soluções)
	Tornar a nossa rede de processos única	Realizar <i>benchmarking</i> e comparar a nossa rede de processos com a dos pares
		Realizar uma análise SWOT dos processos e compreender potenciais medidas a adotar nos processos por forma a os tornar mais robustos
		Implementar essas medidas nos processos, tornando-os únicos, para além de robustos
	Mapeamento	Mapear todos os processos (desde a gestão de topo ao chão de fábrica)
Identificar os clientes e donos dos processos		
Identificar entradas e componentes do processo		
Entender os limites do processo		
Normalização dos processos		Cada responsável por processo deve acompanhar diferentes combinações de fluxo de atividades que dão origem ao mesmo output
		Verificar qual das combinações reúne as condições que tornam o processo mais sustentável e robusto
		Normalizar o processo de acordo com a sucessão correta de atividades a desenvolver, destacando o ‘como fazer’, ‘quando fazer’ e o ‘porquê’ de assim o ser

Melhoria Contínua	Implementar princípios da TQM	Atribuir donos aos processos
		Medir e monitorizar os processos (BSC), retirando conclusões e tomando de decisões baseadas em evidências
		Destacar equipas para determinação de causas das evidências verificadas
	Implementar a utilização de círculos da qualidade na organização	Destacar colaboradores para integrarem as iniciativas dos círculos da qualidade
		Sensibilizar os colaboradores para os círculos da qualidade e a sua importância
Encontrar, diariamente, novas soluções para possíveis problemas e novas abordagens aos processos organizacionais, tornando-os mais inovadores e robustos		
Uso de tecnologia	Sensibilizar a organização para a importância das TI	Mostrar aos colaboradores que as TI são auxiliares e não substitutos
		Promover ações de formação direcionadas à importância da utilização das TI
		Após formação, adquirir equipamento tecnológico necessário e acompanhar o processo de adaptação do colaborador
	Fazer levantamento das necessidades tecnológicas da organização	Listar a tecnologia já existente na organização e verificar a sua adequabilidade/suficiência
		Adquirir novos equipamentos tecnológicos quando identificadas áreas ou processos que necessitem dos mesmos
		Dar formação aos responsáveis pelos processos em questão para correta utilização da tecnologia adquirida

Integração de sistemas	Desenvolver um plano de integração de vários processos e departamentos	Ter uma visão holística
		Focar em soluções definitivas e não paliativas
		Procurar ferramentas de gestão e automação adequadas à minha organização
	O mapeamento dos sistemas deve demonstrar a relação entre eles	Todos os sistemas estão mapeados
		Efetuar levantamento dos vários constituintes de cada sistema
		Estabelecer a relação/integração entre os vários sistemas e explicitar as mesmas no seu mapeamento
Digitalização e Conectividade	Plano de redução de utilização de papel	Implementar rede local disponível para todos os colaboradores
		Sensibilizar para a importância de redução da utilização de papel
		Criar bases de dados de partilha de informação
		Passar, progressivamente, toda a informação da organização para a base de dados criada
	Criação de uma base de dados local	Criação de base de dados recorrendo à intranet da organização
		Digitalização de toda a informação inerente à organização e armazenamento da mesma na base de dados criada
Criar um plano de organização e gestão da base de dados		
Flexibilidade	Implementar um plano de gestão de mudança	Fazer o diagnóstico da organização e saber o quão preparada está para reagir à mudança
		Criar um plano para sensibilizar e envolver os colaboradores
		Implementar e seguir um plano de ação concreto
		Manter e nutrir a mudança como resposta acertada

	Utilizar a gestão do risco como ferramenta para impulsionar a flexibilidade organizacional	<p>Proceder à gestão do risco da organização utilizando ferramentas robustas para os processos (FMEA) e ferramentas mais simples para caracterizar o ambiente externo (SWOT)</p> <p>Proceder ao levantamento das oportunidades de melhoria da organização</p> <p>Implementar essas melhorias tendo em mente a capacidade de adaptação dos processos e sistemas à mudança no mercado</p>
Dinamismo de equipas	Estimular o dinamismo no local de trabalho	Proporcionar autonomia aos colaboradores
		Facilitar o acesso a informação relevante às suas tarefas
		Sensibilizar para a importância da gestão de tempo
		Criar valores organizacionais com os quais os colaboradores se identifiquem
	Estimular a inovação na equipa	Organizar, frequentemente, <i>Brainstormings</i> com a equipa
		<p>Ser recetivo a todas as ideias, mesmo as que não pareçam convencionais, por forma a que nenhum membro da equipa se sinta negligenciado</p> <p>Implementar as ideias resultantes do <i>Brainstorming</i> nas atividades e forma de atuação da equipa, para que os colaboradores vejam as suas sugestões colocadas em prática</p>
Processo de tomada de decisão	Agilizar os processos de tomada de decisão	Identificar o problema
		Reunir dados que fomentem a decisão
		Validar as estratégias com os <i>stakeholders</i>

	Contar com o auxílio da tecnologia	Utilizar tecnologia para recolha de dados relativos aos processos
		Proceder ao tratamento dos dados com auxílio de software adequado
		Tomar decisões baseadas nas evidências dos dados anteriormente tratados
Desenvolvimento Operacional	Adoção de um plano de melhoria organizacional	Organizar os espaços físicos (<i>Lean</i>)
		Agendar atividades por período
		Estabelecer ações para cada meta
		Documentar os resultados
	Utilizar programas de gestão de projetos, tempo e produtividade	Disponer de um programa de gestão de projetos
		Definir atividades, responsáveis e cronogramas para cada fase dos vários processos
	Monitorizar o cumprimento dos prazos estabelecidos e a eficácia na execução das atividades	
Utilização Sustentável (de recursos naturais)	Programa de redução da pegada ecológica da organização	Apostar em manutenção regular
		Optar por teleconferência e videochamadas
		Adotar práticas de eficiência energética (apostar na energia solar)
	Comprar eletricidade proveniente de fontes renováveis	Identificar os potenciais fornecedores de energia
		Consultar a sua missão, visão e políticas organizacionais
		Optar pelo fornecedor que oferece a melhor combinação dos fatores 'preço ↔ sustentabilidade'

Transparência Organizacional	Adotar uma política assente no “desejo de informar”	Fazer reuniões frequentes
		Manter uma política salarial clara e bem definida
		Deixar os números em livro aberto aos interessados
	Definir, claramente, os cadernos de encargos de cada colaborador	Fazer levantamento das funções de cada colaborador
		Proceder à redação das tarefas que a ele lhe dizem respeito
		Distribuir os cadernos de encargos pelos colaboradores para que cada um conheça, claramente, os objetivos para os quais trabalha diariamente.
Valores Organizacionais	Alinhar a organização e as expectativas dos colaboradores	Entender as expectativas e perceções dos colaboradores face à organização (questionários de satisfação com garantia de anonimato)
		Perceber de que forma a organização está a atuar (Analisar indicadores de desempenho)
		Encontrar soluções que possibilitem diminuir o gap entre o que é feito e o que é esperado (Aproximar as atividades das perceções evidenciadas nos questionários)
	A gestão de topo deve comunicar, mensalmente, com os colaboradores de todos os níveis hierárquicos	Planear encontros mensais entre todos os colaboradores da organização (Jantares, <i>Brunch</i> , atividades ao ar livre)
		Promover o diálogo entre os colaboradores independentemente da sua posição hierárquica na organização
		Garantir que este contacto ocorre num ambiente informal, para que os colaboradores se sintam suficientemente à vontade para abordar qualquer temática com a gestão

Comportamentos Individuais	Implementar um sistema de gestão de pessoas	Manter comunicação aberta entre todos os colaboradores na organização
		Manter uma organização simples (manuais de procedimento, atividades práticas, evitar burocracia)
		Não cometer o erro de impor metas inatingíveis
	Procurar conhecer as motivações individuais de cada colaborador	Desenvolver um questionário simples em que os colaboradores sejam questionados acerca das suas motivações em termos profissionais
		Entender qual o objetivo que cada colaborador estabelece, a nível individual, na organização
		Sempre que possível, proporcionar ao colaborador a possibilidade de atingir o <i>status</i> desejado como consequência dos seus excelentes resultados.
Normas	Fazer levantamento de normas organizacionais e reajustar, promovendo a melhoria	Quais as normas (oficiais e não oficiais) que regem a organização?
		São direcionadas a todos e não ao particular?
		Fomentam união e igualdade?
	Determinar se os colaboradores estão satisfeitos com as normas organizacionais?	Familiarizar os colaboradores com as normas formais da organização.
		Elaborar um questionário com base nessas normas e com uma escala de concordância.
		Tratar a informação recolhida e analisar o nível de concordância dos colaboradores com cada norma organizacional implementada. Se necessário, proceder a devidas alterações.

Comprometimento	Apostar no maior comprometimento de cada colaborador	Definir metas claras e desafiadoras (em colaboração com o colaborador)
		Apostar no desenvolvimento profissional e pessoal de cada colaborador (ações de formação, atividades sociais)
		Garantir a segurança dos colaboradores (Dispositivos de segurança, fomentar o conforto pelos aparelhos de trabalho proporcionados)
		Demonstrar a sua importância para a organização e que esta os valoriza
	Assegurar a participação ativa dos colaboradores no processo de tomada de decisão	Sempre que justificável, envolver os colaboradores no processo de tomada de decisão, por forma a que os mesmos se sintam mais envolvidos com a organização. Estes devem ser envolvidos em processos de tomada de decisão em que os seus contributos possam ser positivos para a decisão final.
Cooperação	Impulsionar a comunicação interdepartamental	Cada colaborador deve contactar diretamente com o departamento/pessoa da qual precisa obter informações para as suas funções
		Sucessivamente, abandonar a ideia de que a comunicação interdepartamental deve estar a cargo da gestão de topo
		Não criar barreiras físicas entre departamentos
		Partilha de espaço entre colaboradores de departamentos diferentes e com responsabilidades distintas

	Estabelecer relações com entidades de ação social a região, assegurando a cooperação da organização e, simultaneamente, a sua aposta na responsabilidade social.	Identificar entidades do domínio de ação social da região
		Estabelecer cooperação com a entidade cuja visão esteja alinhada com os objetivos da nossa organização em termos de atuação social
		Fomentar a responsabilidade que a organização tem perante a sociedade e tornar esta preocupação evidente pela divulgação de iniciativas adotadas
Multidisciplinaridade	Formar equipas multidisciplinares na resolução de eventuais problemas	Entender as potencialidades de cada colaborador
		Formar equipas de projeto com colaboradores diversos, relativamente à sua área de saber / área de atuação
	Monitorizar de perto os resultados das equipas	Sempre que é atribuído um projeto ou função a determinada equipa, a organização deve adotar ferramentas de monitorização da sua prestação (Ex: SCRUM)
Orientação (organizacional)	Implementar um plano de gestão de risco (SWOT/FMEA/PEST(AL))	Definir completamente o projeto
		Definir um plano de emergência
		Proceder ao levantamento e mapeamento dos riscos (SWOT)
		Envolver pessoas capacitadas (mediante os riscos e oportunidades identificados)
		Incluir risco na gestão da qualidade

	Incluir a gestão de recursos humanos no plano estratégico da organização	Definir um plano de gestão de recursos humanos
		Alinhar a estratégia de gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional
		Apresentar a gestão de recursos humanos como parte integrante da gestão estratégica organizacional
Documentos	Melhorar a atual metodologia de gestão documental	Preservar os documentos em formato digital
		Reservar um local específico na base de dados para alocação de documentos
		Criar um repositório central
	Retenção de conhecimento	Os colaboradores documentam as suas atividades (resolução de problemas, execução de atividades)
		Esses documentos são devidamente guardados na base de dados da organização para consulta sempre que necessário.
	Aquando da saída de um colaborador, um novo poderá adquirir conhecimento pela consulta dos documentos anteriormente mencionados	
Infraestruturas	Melhorar o sistema de manutenção de infraestruturas	Definir e implementar planos e processos de manutenção de equipamentos
		Elaborar planos de execução de obras
		Elaborar programas de concurso e cadernos de encargo
	Apostar na manutenção preventiva	Revisitar todos os planos de manutenção existentes na organização
		Identificar planos de manutenção corretiva e, sempre que possível, proceder à sua substituição por planos de manutenção preventiva (TPM, RCM)

Satisfação de clientes	Monitorizar, continuamente, a satisfação dos clientes	Desenvolver indicadores de medição da satisfação de clientes
		Implementar princípios orientados para a medição e monitorização da satisfação dos clientes
		Utilizar a ISO 10004 como guia de orientação (Gestão da qualidade/Satisfação do cliente)
	Apostar na customização	Identificar processos em que a customização possa ser implementada
		Introduzir, gradualmente, as atividades de customização como parte do processo
		Criar um processo com uma rede de atividades única que fornece serviços/produtos únicos
Fidelização	Aumentar o número de clientes fidelizados	Comunicar, continuamente, com os clientes (Através de redes sociais, emails, mensagens, entre outros)
		Apostar numa reputação baseada na fiabilidade (A organização apenas se deve comprometer a fazer o que realmente é capaz de executar com os recursos de que dispõe)
		Ser flexível, relativamente às políticas organizacionais (Negociação quando uma situação imprevista ocorre)
		Manter relações mais pessoais com os clientes (Contactar o cliente mensalmente)

	Os canais de comunicação devem ser eficazes	Rever o plano de negócio e recorrer a ferramentas que permitam verificar a eficácia dos atuais canais de comunicação com os clientes (Canvas de análise estratégica).
Parcerias Estratégicas	Identificar novos parceiros	Procurar parceiros que partilhem da nossa visão (Realizar estudo de mercado)
		Definir quais os que possuem habilidades complementares
		Selecionar parceiros com uma boa rede de <i>networking</i>
		Evitar parcerias exclusivamente baseadas em critérios monetários
	Competências são somadas	A organização, quando verifica que não dispõe de recursos necessários à realização de determinada atividade que os clientes procuram, deve estabelecer parcerias com outras organizações que sejam capazes de realizar tal atividade. Desta forma, proporcionam ao cliente a experiência de que necessita através da parceria estratégica estabelecida.
<i>Benchmarking</i>	Identificar potenciais <i>benchmarkers</i>	Organizações que não atuem na prestação do mesmo serviço podem ser excelentes <i>benchmarkers</i>
		Tentar estabelecer relações com competidores diretos e outros que não atuem no mesmo mercado (Auxiliar no estabelecimento de metas ambiciosas, porém realistas)
		Estabelecer comparações com organizações de referência a nível <i>world class</i> (Garantir que excedemos ou, pelo menos, cumprimos as mesmas metas que as organizações que são referência de qualidade na nossa área de atuação.

	Fomentar a inovação	Os nossos colaboradores ao contactarem com realidades de outras organizações conhecem novas metodologias de executar as mesmas funções. Deste modo, a organização é capaz de melhorar os seus processos e, simultaneamente, fomentar a inovação e criatividade dos seus colaboradores.
Responsabilidade Social	Incorporar ações sociais na estratégia da organização	Estabelecer relação com organizações locais
		Integração entre a organização e ação social (A ação social deverá ser o foco da organização com a qual se estabelece a relação anterior)
		Estímulo ao voluntariado (Promover a atuação voluntária dos nossos colaboradores junto dessas associações)
	Introduzir, gradualmente, práticas simples de preservação do meio ambiente	Separação de lixo, economizar água, adquirir equipamentos elétricos do tipo A, entre outros
Desenvolvimento Local	Programa de desenvolvimento local	Promover a inclusão social (abrir vagas de emprego direcionadas a minorias)
		Apostar na proteção ambiental
		Aumentar a mobilização social (Promover atividades locais que atraem pessoas ao local em que a organização opera, impulsionando a economia local)
	Desenhar uma estratégia de desenvolvimento local	Por forma a que as atividades de desenvolvimento local sejam dinamizadas de forma eficiente, um plano estratégico de desenvolvimento local deve ser elaborado e revisto anualmente. Este plano deve ser parte do plano global estratégico da organização.

ANEXO IV – FICHEIRO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS - DOCUMENTOS E REGISTOS

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins institucionais.

Conformidade	A organização cumpre os requisitos legais do produto/serviço e processos.	CFM01
	Nos últimos 3 anos, registou-se uma progressiva diminuição da taxa de desperdício.	CFM02
	Nos últimos 3 anos, registou-se uma progressiva diminuição da taxa de retrabalho.	CFM03
	A organização cumpre os requisitos do cliente.	CFM04
Cumprimento de Prazos	A organização entrega os produtos/serviços nos prazos acordados.	CPP01
	A organização entrega os produtos/serviços com antecedência.	CPP02
Deslumbramento do Cliente	A organização faz estudos de mercado, verificando o que os seus concorrentes proporcionam aos seus clientes.	DLC01
	A organização define um procedimento de atendimento personalizado ao cliente.	DLC03
Comunicação interna e externa eficaz	A organização possui um plano estratégico de comunicação.	CIE01
	A organização utiliza a comunicação como ferramenta de marketing.	CIE02
Coesão de equipas	Os líderes garantem que todos os elementos de uma equipa possuem objetivos comuns.	CEQ02
Alinhamento (da estratégia e	A organização conhece todos os seus processos.	AEP01

processos de negócio)	A gestão elabora uma estratégia corporativa tendo por base os seus processos.	AEP02
	A gestão desenvolve uma estratégia flexível, adaptável à constante mudança do meio.	AEP03
Formação	A organização conhece as tarefas afetas a cada colaborador.	FOM01
	A organização promove ações de formação direcionadas ao desenvolvimento dos colaboradores.	FOM03
	A organização mede a eficácia de ações de formação.	FOM04
Inovação	A gestão pondera todas as ações, mesmo as não convencionais.	INO02
	A organização define uma rede de processos única.	INO03
	A organização elabora ações e adquire tecnologias inovadoras no mercado em que atua.	INO04
Mapeamento	A organização garante que todos os processos são normalizados.	MAP01
	A organização garante que os processos organizacionais são mapeados.	MAP02
	A gestão delega responsáveis por processo.	MAP03
	A organização prevê recursos, insumos e mão-de-obra necessária.	MAP04
Melhoria contínua	A organização desenvolve e utiliza indicadores de desempenho.	MCO01
	A organização assegura que os valores de cada indicador são monitorizados, procurando-se a sua melhoria.	MCO02

	A organização dispõe de uma política de melhoria contínua.	MCO03
Uso de tecnologia	A organização procura adquirir tecnologia para promover a competitividade.	UTE01
	A organização promove ações de formação para promoção do uso de tecnologia.	UTE02
	A organização assegura a sua 'presença virtual' como ferramenta de marketing.	UTE03
Integração de sistemas	A organização assegura a integração entre os vários sistemas.	ISI01
	A organização garante que os vários sistemas se complementam em termos de funcionalidades	ISI03
	A organização garante relações de causalidade entre sistemas organizacionais e determina-as.	ISI04
Flexibilidade	A organização garante que a gestão desenvolve uma estratégia que integra a capacidade de adaptação ao mercado.	FLE01
	A organização garante que as mudanças que vão ocorrendo no mercado são monitorizadas.	FLE02
	A organização garante a existência de um plano de resposta a mudanças de mercado.	FLE03
	A organização garante que os colaboradores recebem formação no âmbito da gestão da mudança.	FLE04
Dinamismo de equipas	A organização dispõe de um plano de gestão de conflitos.	DEQ03
Processo de tomada de decisão	A organização garante que o processo de tomada de decisão se encontra devidamente mapeado.	PTD01

	A organização retém e utiliza informação acerca de iniciativas passadas como auxílio na tomada de decisão.	PTD02
	A gestão dispõe de um modelo geral de tomada de decisão.	PTD03
Desenvolvimento operacional	A gestão desenvolve a visão organizacional, tendo por base a sustentabilidade económica, social e ambiental.	DOP01
	A gestão seleciona ferramentas e métodos adequados à visão da organização.	DOP02
	Nos últimos 3 anos, verificou-se uma progressiva melhoria no fluxo de informação no interior da empresa.	DOP03
Utilização sustentável (de recursos naturais)	Nos últimos 3 anos, registou-se uma progressiva diminuição de resíduos resultantes de operações organizacionais.	USR01
	Nos últimos 3 anos, registou-se uma progressiva diminuição da pegada ecológica.	USR02
	A organização dispõe de um responsável para questões relacionadas com a sustentabilidade.	USR03
	A organização garante que indicadores de desempenho inerentes à sustentabilidade ambiental são definidos e implementados.	USR04
Transparência Organizacional	A organização possibilita o acesso a informação da organização por parte da sociedade.	TOR01
	A organização possui um conjunto de políticas que regem a disponibilização de informação a potenciais interessados.	TOR02
	A organização divulga resultados inerentes à sua atividade (Para a sociedade, <i>Stakeholders</i> , gestores e demais colaboradores). A informação a disponibilizar a cada parte deverá ser determinada pela gestão.	TOR03

Valores Organizacionais	A organização garante que os valores estão alinhados com princípios da qualidade	VOR01
	A organização garante que as normas estão alinhadas com princípios da qualidade	VOR02
	A organização garante que a missão e visão da empresa focam a qualidade e melhoria contínua	VOR03
Comportamentos Individuais	A organização garante que os comportamentos são repetidos ao longo do tempo	CIN02
Normas Internas	A organização dispõe de normas internas	NIN01
	A gestão define normas aplicáveis a todos os níveis hierárquicos	NIN04
Comprometimento	A organização recorre a trabalho coletivo	COP04
Cooperação	A organização estabelece relações com entidades externas.	COO03
	A organização utiliza a cooperação como motor para o desenvolvimento profissional e pessoal.	COO04
Multidisciplinaridade	A organização promove o trabalho em equipas multidisciplinares.	MUL01
Orientação (organizacional)	A organização garante que a estratégia é definida por forma a dar resposta à mudança externa- constante mudança que ocorre no mercado	OOR01
	A organização identifica e analisa o impacto de fatores externos.	OOR02
	A organização alinha a estratégia com a gestão de recursos humanos.	OOR04
Documentos	A organização dispõe de um sistema de gestão documental.	DOC01

	A organização garante que os documentos se encontram organizados, facilitando o seu acesso e utilização	DOC02
	A organização retém conhecimento através de documentos.	DOC04
Infraestruturas	A organização realiza manutenção das suas infraestruturas.	INFO02
	A organização privilegia ações preventivas em prol de corretivas.	INFO03
	A organização procede à elaboração e revisão de planos de gestão/manutenção de infraestruturas.	INFO04
Satisfação de clientes	A organização garante que o produto ou serviço é acompanhado ao longo de todo o seu ciclo de vida.	SDC02
	A organização recorre a práticas de customização.	SDC03
Fidelização	Nos últimos 3 anos registou-se um progressivo aumento do número de clientes fidelizados.	FID01
	A organização garante que a satisfação dos clientes é medida e são adotadas medidas que melhorem o desempenho	FID02
	A organização possui canais de comunicação eficazes.	FID03
	A organização possui uma característica única que a destaca dos seus concorrentes.	FID04
Parcerias estratégicas	A gestão reconhece valor às parcerias e estabelece-as.	PES01
	A organização potencia a inovação tecnológica e o alcance de novas metodologias de negócio.	PES02

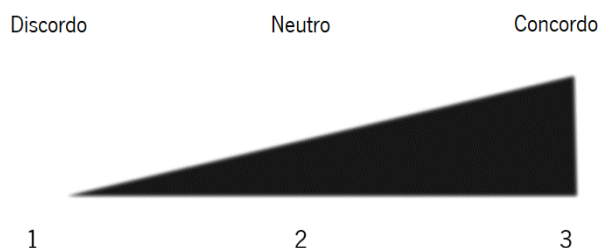
	A organização soma competências.	PES03
	Nos últimos 3 anos, com o estabelecimento de parcerias estratégicas, tem-se verificado um aumento da competitividade da organização face aos seus pares.	PES04
Benchmarking	A organização estabelece parcerias.	BEC01
	A organização identifica novas formas de atuação.	BEC02
	Nos últimos 3 anos, verificou-se se as metas internas superam as que são definidas pelos pares.	BEC04
Responsabilidade Social	A organização desenvolve atividades que incorporam preocupações sociais.	RS001
	A organização realiza avaliação do impacto das suas ações na sociedade.	RS002
	A organização aposta numa gestão ética, indo ao encontro dos interesses da sociedade.	RS003
Desenvolvimento local	A organização investe no tecido empresarial local e na criação de emprego.	DLO02
	A organização envolve o desenvolvimento local na estratégia organizacional.	DLO04

ANEXO V – QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

QOE – SME Model – Questionário

Na resposta a cada item, selecione a opção que, na sua opinião, melhor se adequa à afirmação.

Por favor, selecione a resposta mais apropriada com base na seguinte escala de concordância:



1 2 3

Conheço, para todos os projetos e tarefas em que estou envolvido/a, os prazos a cumprir. (CPP04)			
Conheço, totalmente, o processo em que exerço funções, desde as entradas às saídas. (AEP01)			
As tarefas que desenvolvo são adequadas ao meu perfil e correspondem às quais fui contratado/a para desempenhar. (FOM02)			
A organização promove ações de formação nas áreas necessárias. (FOM03)			
Sinto que sou valorizado/a pelo trabalho que desenvolvo. (MTI01)			
A organização pede a minha opinião, no sentido de contribuir para a melhoria da mesma. (MTI03)			
Sou envolvido/a em vários processos de procura por soluções e, quando aplicável, reconhecido/a pelos meus contributos. (MTI04)			
Quando é necessário tomar uma decisão, a minha opinião é tida em consideração. (SCO01)			
A organização reconhece que tenho necessidades pessoais para além da organização. (SCO02)			

Para além do salário base de que aufero, recebo eventuais recompensas como reconhecimento de contributos importantes para a organização e fruto do cumprimento de objetivos. (SCO03)			
Sinto que, na minha organização, tenho a possibilidade de progredir em termos profissionais. (SCO04)			
Houve situações em que me foram pedidas sugestões e depois aplicadas na organização. (INO01)			
Conheço, claramente, os valores da organização. (VOR04)			
Conheço, claramente, a política de gestão da organização. (CIN01)			
Comunico, frequentemente, com todos os colaboradores da organização (Ex: Gestores, operários, etc.) (CIE03) / (CIE04)			
O meu comportamento no local de trabalho é similar todos os dias. (CIN02)			
A organização promove eventos onde posso familiarizar-me com os meus colegas num ambiente externo ao do local de trabalho. (CEQ01)			
Conheço todas as normas da organização. (NIN02)			
Compreendo o significado e sentido de cada norma. (NIN03) / (NIN03)			
Sinto-me motivado/a e comprometido/a com a organização, estando satisfeito/a com o meu cargo. (COP01)			
Participei na definição das políticas e valores da organização. (COP02)			
Tenho uma boa relação com os meus colegas e sinto-me satisfeito com as pessoas com quem trabalho. (COP03)			
Quando as tarefas assim o exigem, são formadas equipas de trabalho para a sua elaboração. (COP04)			
Comunico, frequentemente, com os meus colegas de trabalho e cooperamos na elaboração de tarefas, mesmo que tal não seja exigido. (COO01)			
Frequentemente, trabalho em equipas com colegas de outras especialidades e com conhecimentos diferentes do meu. (MUL01)			

Tenho acesso a documentos que me facilitam compreender as minhas tarefas e me auxiliam no trabalho. (TOR04)			
O meu local de trabalho apresenta boas condições, contribuindo para o meu melhor desempenho (Ex: material disponibilizado, iluminação, ruído, etc.). (MTIO2)			
Tenho acesso a dados e informações relativos às minhas funções para que possa compreender as tarefas que me são destinadas e a minha eficiência no cumprimento das mesmas. (DOC03)			
A minha organização estabelece parcerias com outras organizações, o que me permite observar o método de trabalho noutros locais e melhorar o meu próprio método. (BEC03)			

ANEXO VI – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA À GESTÃO

1. Até à data, sente que a organização conhece os requisitos dos clientes? (CFM04)
2. De que forma atuam para cumprirem esses requisitos, cumprindo simultaneamente os legais aplicáveis, e quais as estratégias adotadas perante um eventual não cumprimento? (CFM01)
3. É comum a realização de estudos de mercado? De que forma e para que finalidade utilizam a informação obtida? (DLC01)
4. Quais as expectativas que os seus clientes têm perante a organização? De que forma determina essas expectativas? (DLC02)
5. As expectativas de que falamos há pouco, ao serem cumpridas, sente que será suficiente para que a organização se mantenha estável no mercado? Gostaria de proporcionar algo mais aos clientes para além do cumprimento de requisitos? Já ponderaram esta possibilidade e de que forma acha que poderia ser implementada? (DLC04)
6. Numa organização devem existir líderes. Atualmente existe um responsável para cada equipa? Possivelmente já liderou equipas anteriormente, considera importante que na equipa todos possuam o mesmo objetivo? Acredita que todos os líderes de equipa nesta organização partilham desse sentimento? (CEQ02) / (DEQ02)
7. Tem ideia de quantos processos organizacionais existem nesta instituição? Esses processos estão claramente explorados e são do conhecimento geral de toda a equipa de gestão? (AEP01)
8. A organização, naturalmente, possui um plano estratégico. Como acha que seriam os resultados obtidos caso a procura no mercado sofresse alterações significativas? Quais seriam as consequências para a organização? (AEP03)
9. Ainda relativamente à estratégia, quais são os procedimentos que definiram para garantir a sua implementação? (AEP04)
10. Considera que os seus colaboradores têm feito um bom trabalho? Portanto, reconhece valor às suas ações? De alguma forma, os colaboradores sabem do reconhecimento que dá ao trabalho que desenvolvem? (MTI01)
11. Na sequência do bom trabalho de um colaborador na organização, o mesmo auferir de mais reconhecimento para além da satisfação do sentimento de dever cumprido? Sente que a organização reúne condições para possibilitar progressão de carreira quando a situação seja adequada para tal? (SCO03) / (SCO04)
12. Ainda relativamente aos seus colaboradores, até que ponto os mesmos são chamados a sugerir ideias quando uma situação inesperada surge? Ocorre-lhe algum exemplo de uma ideia ou conjunto de ideias fornecidas por colaboradores que foram, de facto, aplicadas na organização? (INO01)
13. Quando se vê confrontado com uma situação inesperada como lida com a mesma? Pondera todas as possibilidades de resolução? Diria que por vezes o que não é convencional tem potencial na resolução de situações anómalas? (INO02)
14. Se lhe pedisse para definir, em poucas palavras, a política da organização o que diria? A melhoria contínua faz parte da política de gestão? De que forma aplicam a melhoria contínua? Pode-me dar alguns exemplos práticos de políticas da organização nesse sentido? (MCO03) / (CINO1)
15. Perante um resultado satisfatório, perante uma meta alcançada, qual a postura da organização? E com base nesse contentamento pondera a reformulação para metas mais ambiciosas ou optaria por uma monitorização das metas atuais? (MCO04)
16. Falemos agora um pouco de tecnologia. É comum adquirirem novas tecnologias nesta organização? Pode-me dar um exemplo de uma tecnologia recentemente adquirida e o porquê da sua aquisição?

Na sua ótica, esta aquisição constitui um fator de aumento de competitividade face aos concorrentes de mercado ou uma resposta às necessidades internas da empresa? (UTE01) / (PES02)
17. A tecnologia certamente já terá sido aplicada, inevitavelmente, em processos organizacionais. A organização dispõe de algum processo completamente automatizado? Acha que seria importante automatizar estes processos ou não será, ainda, uma necessidade específica do mercado atual? (UTE04)
18. A organização dispõe de vários departamentos. Pode-me descrever como se processa a comunicação entre os mesmos? Na sua opinião é importante estabelecer uma rede de comunicação entre os vários departamentos? (ISIO2)
19. Onde armazenam a informação relativa à organização? Dispõem de um banco de dados, um arquivo? (DCO03)
20. Diria que muitos problemas têm solução através do trabalho em equipa? Quando várias equipas são formadas em simultâneo, apostaria no cruzamento de ideias entre equipas ou que cada uma se foque no seu objetivo? Acredita que uma equipa deve ser proativa? Como fomentaria essa proatividade enquanto líder? (DEQ01) / (DEQ04)
21. Em contexto organizacional o processo de tomada de decisão é talvez dos mais sensíveis e meticulosos. De uma forma geral, como são tomadas as decisões na organização? Fazem uso de <i>softwares</i> que agilizem esse processo ou é uma questão mais humana? (PTD04)
22. Falemos um pouco acerca da visão da vossa organização. Quais seriam as bases consideradas na formulação desta visão (Tripple Bottom line)? Considera que a visão e os métodos e ferramentas organizacionais estão alinhadas? Tem ideia de um exemplo prático que me possa transmitir? Com estas ferramentas alcançam objetivos que podem, ou não, exceder os esperados. Qual a postura perante ambas as situações? (DOP01) / (DOP02) / (DOP04)
23. Relativamente a informações que dizem respeito à organização nas suas mais variadas vertentes, existe comunicação de alguma desta informação à sociedade? Quais seriam os critérios de decisão de prestação de determinada informação e de que forma determinam qual a informação que será de interesse ao comum cidadão face à vossa organização? (TOR01)
24. Considera que a qualidade e importância da mesma estão difundidas por toda a organização? De que forma garantem a sensibilidade de todos os colaboradores para a importância de qualidade organizacional? (CIN03)
25. Considera a confiança dos colaboradores na organização um fator fundamental para o sucesso da mesma? Então, diria que colaboradores comprometidos são uma mais valia? De que forma apostam nesse comprometimento? (COP01)
26. Diria que a comunicação na empresa ocorre de forma constante e fluida? Essa comunicação foca-se no nível interno e externo? A comunicação interdepartamental de que forma se processa? (COO02)
27. A organização possui relações de parceria com outras organizações? As relações de parceria que estabelece, diria que tira partido das mesmas de que forma? Sente que estas parcerias contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores? De que forma? (COO04) / (PES01)
28. Que informação consegue retirar das parcerias que estabelece? Se tivesse oportunidade, neste momento aumentaria ou diminuiria o número de parcerias? Porquê? Sente que os seus parceiros complementam a sua organização? Em termos de parcerias, destaque algumas das áreas de atuação dos seus parceiros. (PES03)
29. Quais são os critérios para a criação de equipas multidisciplinares? Em algum momento uma equipa adotou uma medida ou metodologia que até hoje se mantém? Pode dar um exemplo? (MUL03) / (MUL04)

30. Considera que existe uma boa estruturação de normas organizacionais que não estão formalizadas, mas que, de alguma forma, estão enraizadas na cultura organizacional? Considera-as positivas e nota uma adaptação às mesmas aquando de contratação de novos colaboradores? (OOR03)
31. Numa organização são incontáveis todos os intervenientes (Gestão de topo, líderes, chão da fábrica, clientes). Se tivesse que priorizar a opinião de um desses grupos, qual seria? (SDC01)
32. Pode, por favor, descrever o processo de atendimento ao cliente, desde o primeiro contacto até que o contacto com o mesmo cessa? Acha que a metodologia adotada para atendimento é a mais eficaz no vosso contexto? Mudaria algo por forma a tornar a experiência melhor para o cliente? (SDC04)
33. Se lhe pedir uma característica fundamental da sua organização que a torna única face aos concorrentes, o que destacaria? (FID04)
34. Nos últimos anos face à tecnologia adquirida e a sua aplicação, apercebeu-se do surgimento de alguma metodologia de negócio antes inexistente? Pode dar um exemplo? (UTE01)
35. Considera que é dever de uma organização preocupar-se com a sociedade? Assim sendo, de que forma incorpora atividades sociais nas atividades da organização? Algum exemplo que possa fornecer? (RSO01)
36. Sente que a sua organização possui uma estratégia que vai ao encontro dos interesses da sociedade (Ética)? Pode nomear alguns desses interesses presentes na estratégia organizacional? E falando em sociedade, de que forma considera que a organização preserva o meio ambiente? Pode enumerar exemplos? (RSO03) / (RSO04)
37. A economia local é preocupação da organização? Se sim, de que forma contribuem para a mesma? Tem ideia de quantos colaboradores foram contratados nos últimos 3 anos? Estas contratações foram consequência de necessidade de mão de obra ou outros, como, por exemplo, despedimentos ao abandono do local de trabalho por um colaborador? (DLO01) / (DLO02)
38. Existe algum tipo de atividade, exposição, ou outros eventos socioculturais que promovam a região em que atuam? (DLO03)

ANEXO VII – FICHEIRO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS - OBSERVAÇÃO

Cumprimento de Prazos	Na organização as atividades internas não param devido a atrasos.	CPP03
Comunicação interna e externa eficaz	A organização utiliza a comunicação como ferramenta de marketing.	CIE02
Coesão de equipas	A organização garante que o líder fomenta a comunicação na equipa.	CEQ03
	A organização garante que o líder motiva todos os elementos da sua equipa.	CEQ04
Alinhamento (da estratégia e processos de negócio)	A gestão garante a implementação e desdobramento da estratégia.	AEP04
Motivação	A organização garante boas condições ambientais e sociais no local de trabalho.	MTI02
Inovação	A organização elabora ações e adquire tecnologias inovadoras no mercado em que atua.	IN004
Uso de tecnologia	A organização garante que, sempre que possível, os processos organizacionais são automatizados.	UTE04
Digitalização e Conectividade	A organização dispõe de rede local privada, exclusivamente disponível para os seus colaboradores que a utilizam nas suas funções.	DC001
	A organização garante que os sistemas são digitalizados através de <i>cloud</i> compartilhada.	DC002
	A organização garante a utilização de documentação digitalizada em prol do papel como política da empresa.	DC003
	A organização garante que na produção ou prestação de serviços, são utilizadas máquinas semiautomáticas.	DC004

Processo de tomada de decisão	A organização possui ferramentas que a ajudam a agilizar o processo de tomada de decisão.	PTD04
Comportamentos Individuais	A organização garante que diferentes áreas da organização mostram comportamentos alinhados com a política.	CIN04
Multidisciplinaridade	A organização garante que colaboradores de diversas áreas do saber são envolvidos nos mesmos departamentos organizacionais.	MUL02
Infraestruturas	A organização dispõe de infraestruturas adequadas à sua atividade.	INF01
	A organização privilegia ações preventivas em prol de corretivas.	INF03
Satisfação de clientes	A organização recorre a práticas de customização.	SDC03
	A organização garante que a qualidade no atendimento é um fator preponderante	SDC04
Responsabilidade Social	A organização possui práticas que, devido às suas características, preservam o meio ambiente.	RS004