

Resenhas

Maria da Piedade Alves. 2009. *Avaliação e Qualidade das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora. 158 pp. ISBN 978-972-592-258-3.

Maria da Piedade Alves escreveu este livro com base na sua tese de Doutoramento e pretende ser um contributo para quem estuda ou trabalha a temática da avaliação e qualidade das organizações, bem como para não especialistas interessados por esta matéria. A autora dividiu o livro em cinco capítulos: 1. Introdução. 2. Avaliação de Serviços. 3. A Qualidade nas Organizações. 4. Análise de Valor. 5. Conclusões.

O primeiro capítulo refere que os objetivos da organização só adquirem relevância quando a organização tem em consideração o comportamento e as necessidades dos utilizadores e beneficiários. A interação com o meio é, por isso, vital para as organizações, de modo que estas podem desaparecer, sobreviver ou prosperar, consoante o seu desempenho for respetivamente, insuficiente, satisfatório ou adequado. Assim, a necessidade de se proceder à avaliação é a forma de se conhecer o grau de satisfação dos utilizadores e, caso seja necessário, de acordo com os resultados, alterar práticas e definir ações mais adequadas para implementar no futuro.

No capítulo dedicado à Avaliação dos Serviços, esta área é apresentada como uma ferramenta eficaz ao serviço da organização, contribuindo para a modernização dos serviços públicos, a fim de objetivar e legitimar uma ação, determinar

o valor de uma entidade, constituindo, de igual modo, uma forma de as organizações aferirem se o seu desempenho é compatível com os objetivos delineados. Neste sentido, as organizações dão relevo à qualidade, desenvolvimento, aumento de prestígio e à competitividade pela aquisição de recursos que, cada vez mais insuficientes, justificam uma análise custo-benefício. Uma análise deste tipo torna imperiosa a avaliação nos seus vários aspetos: eficácia, produtividade, retorno de investimentos, desempenho dos funcionários, plano de atividades, grau de cumprimento dos objetivos, adequação das instalações e fundos disponíveis para os utilizadores. A organização deve melhorar o exercício da sua gestão e ter a avaliação como um procedimento contínuo de recolha e valorização da informação que permita a atualização dos resultados das atividades, com vista ao aproveitamento eficaz e eficiente dos recursos.

Quanto às expectativas a considerar, devemos destacar, segundo a autora, a qualificação da gestão da organização e dos produtos e/ou serviços, com o objetivo de assegurar a qualidade e a satisfação dos clientes. Para se realizar uma boa avaliação a informação, estas devem estar acessíveis aos membros para que se sintam implicados, seja aplicando processos e procedimentos inerentes à avaliação, seja ajudando os órgãos de gestão a definir os objetivos de cada departamento e a determinar os recursos humanos e materiais necessários, em articulação com os objetivos gerais e orçamentais da organização. Neste contexto, o processo

da avaliação constitui uma sucessão de três passos: determinação dos objetivos da avaliação; recolha da análise dos resultados da ação; apreciação dos resultados e análise do estabelecido entre o que se pretendia e o que efetivamente se atingiu.

A organização deve ser avaliada, por um lado, sob uma perspectiva de política interna, servindo para justificar as despesas orçamentais e a forma como se investiram os recursos disponíveis, e, por outro, sob uma perspectiva de gestão, uma vez que é necessário saber se os objetivos estabelecidos foram alcançados. Inerente ao processo avaliativo, está a necessidade de se implementar sistemas de qualidade nas organizações, constituindo um modo de melhorar as relações internas entre diferentes níveis hierárquicos, bem como entre os membros de um único departamento, resolvendo questões relativas à competitividade do 'mercado global' e à melhoria da relação empresa-cliente.

No que diz respeito à entidade que promove a avaliação, no caso de ser uma avaliação realizada pela própria organização, o avaliador é um funcionário da organização que ocupa um lugar de destaque na estrutura hierárquica; e, no caso de ser uma avaliação realizada por consultores externos, o avaliador é um consultor ou pessoal especializado da empresa externa que vai executar a avaliação. Em qualquer caso, a avaliação é um processo com um caráter prático, destinado a recolher dados úteis à resolução do problema, ou servindo para implementar ações no quadro do processo de tomada de decisões. A missão de avaliação implica utilizadores e funcionários, começa com o objetivo de mudar uma situação e continua com a formulação de objetivos, procurando ações opcionais e selecionando aquelas que pareçam mais adequadas para alcançar objetivos.

Os responsáveis pela gestão de uma organização consideram, normalmente, que os fins da avaliação são, entre outros, o estabelecimento de cotas para mostrar o rendimento do serviço, comparar serviços, ou mesmo identificar possíveis fontes de erro. E isto sempre com o objetivo último, enfatiza a autora, de melhorar os serviços prestados aos utilizadores, de modo que os critérios de avaliação são considerados pelo seu significado pedagógico, visando corrigir insuficiências detetadas e considerando a qualidade, o valor e o rendimento como aspetos a avaliar.

Quanto aos métodos de avaliação, há a considerar os utilizadores e as medidas de performance. A questão da avaliação constitui um conjunto de critérios, nos quais o avaliador deve fundamentar os seus juízos para determinar o nível dos objetivos a avaliar. A autora considera a existência de quatro critérios inerentes à avaliação – eficácia, eficiência, pertinência e impacto – e, de igual modo, um dispositivo – a avaliação do rendimento de uma organização – e para ao qual convergem diversos fatores – atores, valores, objetivos, meios e resultados – como agentes de eficácia e pertinência, através do impacto que o meio externo tenha sobre eles.

Além disso, para se proceder à avaliação de serviços, existem dois instrumentos, estatísticas e indicadores, que podem não se ajustar às necessidades e particularidades de todos os serviços, mas que são uma ferramenta importante a não descurar. O objetivo é a elaboração de um sistema de medição normalizado, por um lado, o da estatística que é vocacionado para a recolha de dados sobre aspetos que estabelecem a realidade do serviço e, por outro, o dedicado ao desenho e obtenção de indicadores de rendimento, mediante o processamento dos dados fornecidos

pela estatística. Quanto aos produtos ou formas de utilizar os indicadores de avaliação, há uma lista de indicadores sobre os quais a autora centra a atenção e que são usados, consoante a necessidade do avaliador: o *tableau de bord*, o *auditor de qualidade* e o *benchmarking*.

Neste sentido, a avaliação de uma organização requer uma análise interna ou externa, de modo que a análise de DAFO ou análise SWOT confronte o passado com a evolução prevista e, no futuro, permita detetar oportunidades e ameaças a nível interno, bem como pontos fortes e fracos a nível externo. A avaliação permite ainda conhecer o estado da organização, de forma que só a partir da sua realização se consegue identificar os problemas e, por outro lado, é com esta identificação que se pode equacionar alternativas e seleccionar aquelas que são para implementar. Ou seja, a avaliação permite aceder à tomada de decisão que testa quem exerce funções de gestão.

De seguida, o capítulo designado Qualidade das Organizações analisa o problema de as organizações se confrontarem com pressões, como a melhoria da qualidade de serviço, eficiência, controlo de custos, aumento dos índices de produtividade e dotar o colaborador de novas competências para assegurar a qualidade dos serviços e satisfazer os seus clientes/consumidores. Por isso, é importante que a mudança organizacional seja planeada, executada, avaliada e controlada, a fim de se alcançarem os objetivos desejados com a qualidade que se pretende. Por isso, a qualidade tornou-se num fator fundamental para se conseguir êxito organizacional e crescimento das empresas nos mercados nacionais e internacionais. Um sistema de qualidade forte e eficiente favorece o aparecimento de resultados que se manifestam pelo aumento na penetra-

ção dos mercados, melhoria de produtividade, custos, no que se reporta à qualidade e, também, na liderança que se torna mais competitiva e forte.

A autora refere que, entre os investigadores desta área, não há unanimidade no que se refere à definição de qualidade, mas, de qualquer forma, o termo qualidade está associado a produtos ou serviços que satisfazem as nossas expectativas. Neste sentido, os serviços confrontam-se com o desafio de corresponder aos modelos de gestão da qualidade existentes, nomeadamente, as normas ISO 9000 e o modelo EFQM, constituindo duas ferramentas de referência na gestão da qualidade, no sentido de implementar o estabelecimento de objetivos para, num segundo momento, implementar o método que possibilitará alcançar esses objetivos. A gestão da qualidade é crucial para o exercício da atividade económica, sem a qual esta não cumpre os seus objetivos com padrões de eficiência, eficácia e competência.

No que diz respeito à gestão da qualidade total, esta é referida a fornecedores e clientes, sejam eles tradicionais (externos), sejam internos e deve ser considerada como uma qualidade a todos os níveis: criação do produto, qualidade na realização, no procedimento de controlo e nos serviços que acompanham os produtos. A implementação de um sistema de qualidade reflete-se na avaliação de desempenho que, sendo adequada, constitui um instrumento fundamental nas organizações modernas, contribuindo para uma dinâmica de mudança, motivação e melhoria dos serviços. Relacionada com esta questão, está o modo como se exerce a liderança num programa de qualidade, dado que a função do líder é gerir e desempenhar um papel importante na defesa da qualidade, promovendo a 'causa' do

serviço e garantindo o seu reconhecimento, a fim de assegurar os fundos necessários à manutenção e desenvolvimento dos serviços prestados.

Por outro lado, quanto à análise das abordagens teóricas e práticas da aplicação da qualidade no âmbito dos serviços públicos, a autora destaca o conhecimento do utilizador, conforme a melhoria da qualidade é visível, através do estabelecimento de canais de comunicação interna e externa que permitem obter informações sobre a satisfação do cliente/utilizador. De igual modo, é enfatizado, neste ponto, o grau de satisfação e a fidelização de clientes e utilizadores. Por outro lado, é destacado o estabelecimento de modelos de excelência, nomeadamente, EFQM, método Genishi Tagushi e modelo C.A.F.. Estes modelos proporcionam um fundamento sólido para o controlo económico, com vista à redução dos custos e melhoria da qualidade; promovem a satisfação e implicação dos trabalhadores; focam os aspetos sociais e as questões da liderança; e privilegiam a qualidade do serviço em detrimento da quantidade. Por fim, é fundamentalmente significativa a implementação da norma internacional ISO 9000 e a conquista de prémios de qualidade que influenciam o comércio internacional e os níveis de excelência a atingir.

O quarto capítulo do livro é sobre a análise do valor, enquanto método que tem como objetivo proporcionar a melhor qualidade ao menor custo. Este método teve início nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial, altura em que foi determinado que as matérias-primas nobres disponíveis estavam reservadas para uso bélico ou militar, obrigando, assim, a indústria a procurar materiais alternativos para se manter em funcionamento. Neste contexto, foram desenvolvidos conceitos que permitiram obter resulta-

dos, reduzir custos e melhorar a qualidade logo maior valor para os produtores.

O conceito análise de valor possibilita a melhor qualidade ao menor custo possível, sendo entendido como um método de grupo que implica pôr em comum competências e experiências do grupo de trabalho multidisciplinar. Este método contribui para a realização do projeto de conceção e reconceção, de modo que cada um dos elementos do grupo tem um papel ativo visível pelas suas ideias, competências, meios e funções atribuídas, com o objetivo de preservar a objetividade e criatividade do grupo.

Segundo a autora, vários são os métodos que podem ser utilizados para realizar a análise de valor, no entanto, enfatiza que é necessário esses métodos serem devidamente justificados, de forma a permitir sugerir soluções, evitar inconvenientes e aumentar a vantagem de acontecimentos futuros. Neste sentido, a norma X50-152 defende que a análise de valor necessita da aplicação de um dispositivo de estudo metódico baseado na observação, apreensão e ação, devendo constituir um plano de trabalho que define com clareza as etapas e tarefas a realizar e que, segundo a autora, são em número de sete: orientação da ação; procura de informações; análise das funções e custos; responsabilidade nas soluções; estudo e avaliação das soluções; balanço previsional; e proposta de escolhas e realização.

Quanto às funções da análise do valor, estas baseiam-se num processo que consiste em descrever e avaliar funções, bem como desenvolver alternativas. Por sua vez, quanto aos critérios da análise do valor, devem ser considerados três critérios básicos, funcionalidade, utilidade e redundância, e um quarto elemento de avaliação temporal, a oportunidade. Maria da Piedade Alves salienta, ainda, a

importância do método da análise de valor ser constituído por várias fases: preparatória, informação, análise, criatividade, juízo e decisão.

Assim, a análise de valor constitui um instrumento de melhoria da competitividade, de modo que vantagens como rentabilidade, qualidade e competitividade foram aplicadas no setor privado (área industrial elétrica, eletrónica e química) e no setor público (administração, educação e documentação). Deste modo, em ambos os setores, público e privado, trata-se de um processo de identificação de problemas e soluções que culmina em decisões e ações. A análise de valor é construída seguindo uma ótica fundada na informação, decisão e ação, três elementos componentes da cadeia de valor com características específicas, mas interdependentes.

Por fim, a autora apresenta as conclusões, enfatizando o contributo proporcionado pelas diversas teorias existentes acerca das organizações. A qualidade é considerada quando visualizamos a ideia de criação de valor nas organizações, com vista à sua distribuição pelos *stakeholders*. E, ao mesmo tempo que há um olhar para o meio envolvente, há outro para o interior da organização com o objetivo de criar uma comunidade de trabalho próspera e eficaz.

A ótica das ciências de gestão coloca em destaque a importante correlação entre valores e factos, a organização e o seu meio, o que faz com que seja considerada como um processo de informação e de ajuda à decisão fundada na aprendizagem e no interesse dos vários atores da organização. Neste sentido, segundo a autora, a avaliação deve ser vista como um instrumento de controlo e sanção, de verificação ou de legitimação, de modo que avaliar uma organização é estimar o

seu 'valor' e a forma de conhecermos a sua qualidade.

Por outro lado, a análise do valor é útil para conduzir a avaliação, sendo que, para a sua concretização, é necessária a recolha constante de informação e participação de todos os atores. Independentemente de ser realizada no setor público ou privado, a análise de valor supõe uma fase de aprendizagem das contingências e/ou problemas internos e externos à organização, de forma a responder às necessidades sentidas. Assim, permite a resolução de problemas, fases de informação e decisão, mas, de igual modo, a necessidade de mudar hábitos e aceitar o questionamento contínuo, visando atingir valor nas atividades e produtos e, por outro lado, a conhecer os princípios da análise do valor, com ênfase na diminuição dos custos e na satisfação dos utilizadores. Neste sentido, todos os aspetos focados são necessariamente articulados com a questão da liderança, dado que o líder deve dar atenção aos detalhes, permitindo minimizar o risco de erro. A questão última é atingir a excelência nas coisas grandes, sem descuidar as pequenas coisas e mantendo o imperativo de um posicionamento de abertura à avaliação, de modo a gerir melhor e a apostar no futuro.

Sara Lopes Borges

Instituto Superior Miguel Torga