



Meio: **Vida Económica**  
Periodicidade: **Semanal**  
Tipologia: **Económico**  
Data: **08.04.2011**  
Página: **42**  
Secção: **Em Foco**  
Dimensão: **2/5 página**  
Título: **O uso do conceito “excelência”**

**ADBDcommunicare**  
Consultores Associados



**JOSÉ FIGUEIREDO SOARES**  
Presidente da Direcção da Associação  
Portuguesa para a Qualidade

### EXCELÊNCIA = QUALIDADE X INOVAÇÃO<sup>2</sup> *O uso do conceito “excelência”*

Frequentemente se discute sobre a utilidade, ou até a razoabilidade, do uso do conceito de “excelência”, no contexto da motivação das organizações para a melhoria do seu desempenho e para o desejável reposicionamento no mercado. O argumento que dá força à dúvida é o de que, para muitos, o conceito de “excelência” se confunde com o de “perfeição” e, nesta perspectiva, não seria senão mais uma utopia irrealizável na prática de organizações imperfeitas (porque geridas por pessoas), actuando em mercados igualmente imperfeitos. De alguma forma, poderia até ser contraproducente a introdução de tal conceito no conjunto de valores de uma organização, dada a reconhecida impossibilidade de, alguma vez, atingir um tal objectivo.

Contudo, para além deste significado absoluto, associado à virtude (segundo Aristóteles, as virtudes seriam as qualidades que nos possibilitam ser excelentes), muitos outros significados, de carácter relativo, são, mais frequentemente, atribuídos a este conceito. Assim, excelente será também o “que se destaca do comum ou usual”, o “que é considerado o mais favorável em relação a determinado critério”, o “que é de muito boa qualidade” (cfr. Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da ACL). É, aliás, neste carácter relativo do conceito que se apoia o Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management, o qual se assume como um referencial dinâmico, possibilitando às organizações a avaliação quantificada do seu desempenho e a sua inter-comparação, bem como a apreciação da evolução desse desempenho ao longo do tempo. Este modelo suporta-se em oito conceitos fundamentais: o equilíbrio dos resultados, tanto na compatibilização dos interesses de curto e de longo prazos como na resposta às necessidades e expectativas

das várias partes interessadas; a entrega continuada de valor, através da inovação de processos e produtos e da antecipação de necessidades e expectativas dos destinatários da actividade; a liderança visionária, inspiradora e íntegra, influenciadora do contexto em que a actividade se irá desenvolver no futuro e exemplo de prática de princípios e valores éticos; a gestão por processos, garantindo o alinhamento estratégico, a fixação do conhecimento e o exercício da autonomia e do controlo, aos níveis mais adequados da cadeia de valor; o desenvolvimento das pessoas e o seu envolvimento e compromisso nas estratégias de sucesso da organização; o desenvolvimento da criatividade e da inovação organizacionais e da capacidade de identificação de novas oportunidades;



a construção de parcerias que potenciem sinergias e acrescentem competências, tendo como objectivo a criação de benefícios partilhados e sustentados; e, por último, a assunção da responsabilidade por um futuro sustentável, alargando os princípios e valores da ética dos negócios à relação com a Sociedade como um todo.

A integração destes princípios nas práticas da gestão e a sua transformação em “hábitos organizacionais” possibilitará às organizações - a partir e apesar das suas imperfeições - serem excelentes em cada circunstância da sua actividade, destacando-se nos mercados onde se posicionam e criando as condições para o seu sucesso sustentado.