

A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional  
por meio do Prêmio Nacional da Qualidade

**Banca Examinadora**

Prof. **Carlos Osmar Bertero** (Orientador)

Prof. **Flávio de Carvalho Vasconcelos**

Prof. **João Mário Csillag**

Prof. **Liliana Rolfsen Petrilli Segnini**

Prof. **Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

Marcelo Marinho Aidar

**A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional  
por meio do Prêmio Nacional da Qualidade**

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação da  
EAESP/FGV como requisito para obtenção de  
título de doutor em Administração de Empresas.  
Área de Concentração: Organizações, Recursos  
Humanos e Planejamento.

Orientador: Prof. Carlos Osmar Bertero

**SÃO PAULO**

**2003**

AIDAR, Marcelo Marinho. *A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional por meio do Prêmio Nacional da Qualidade*. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 255 páginas.

(Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: Este trabalho apresenta uma análise institucional da disseminação do Modelo do PNQ por diferentes regiões, setores e tipos de organizações, investigando o papel dos principais atores e agentes envolvidos no processo. A partir da compreensão dos conceitos de campo organizacional, modismo gerencial e isomorfismo, consagrados na abordagem do novo institucionalismo, é explorado como o modelo vem agregando e disseminando práticas gerenciais consideradas inovadoras, que são, em nome da excelência, avidamente absorvidas pelas organizações em busca de sua legitimação. Discutimos ainda o modelo do PNQ como mapa cognitivo, que atua mais no sentido de construir retrospectivamente significado para as decisões e ações da organização do que para direcioná-las.

Palavras-chave: campo organizacional, isomorfismo, abordagem institucional, racionalidade limitada, construção de significados, mapas cognitivos, mapas causais.

## Índice Geral

<b><i>Apresentação</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b><i>1-Introdução</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b><i>2 - O Movimento da Qualidade e a Consagração dos Prêmios de Excelência</i></b>	<b><i>10</i></b>
2.1. Um pouco de história da gestão da qualidade: a visão dos gurus	11
2.2. A Sopa de Letras da Qualidade: ISO, TQM e TQC	15
2.3. As perspectivas para a gestão da qualidade e os modelos dos prêmios de excelência	20
2.4. Em Busca da Excelência: A origem do Prêmio Nacional da Qualidade	25
<b><i>3- Análise Institucional e o Novo Institucionalismo</i></b>	<b><i>34</i></b>
3.1. Institucionalização como infusão de valores: os líderes como projetistas de cultura	37
3.2. Institucionalização como um processo de construção social da realidade	45
3.3. A Difusão de Modelos e Modismos Gerenciais	54
3.3.1. Compreendendo a Difusão e Rejeição das Inovações Gerenciais	57
3.3.2. Os Processos de Criação, Seleção e Difusão dos Modismos Gerenciais	61
3.4. Institucionalização e isomorfismo: A configuração do campo organizacional	66
3.4.1. Isomorfismo Coercitivo	70
3.4.2. Isomorfismo Mimético	73
3.4.3. Isomorfismo Normativo	77
3.4.4. Variáveis e Considerações Gerais sobre o Isomorfismo nas Organizações	80
3.5. Ampliando o Entendimento de Campo Organizacional	82
<b><i>4 - Em Busca da Excelência: Desempenho, Racionalidade e Processo Decisório</i></b>	<b><i>89</i></b>
4.1. Efetividade e Excelência Organizacional	89
4.2. <i>Balanced Scorecard</i> : a busca da visão total e integrada da organização	103
4.3. Processo decisório: o modelo racional	111
4.3.1. Ciclo de Controle e Ciclo de Aprendizado	112
4.3.2. O Modelo Racional de Solução de Problemas	116
4.4. Limitações do Modelo Racional de Tomada de Decisão	120
4.4.1. A Racionalidade Limitada	120
4.4.2. Quem decide e para quem se decide?	124
4.4.3. Ambigüidade e aspectos cognitivos da decisão	127
4.5. A construção social do desempenho	132
4.5.1 Performance como variável independente	133
4.5.2. Performance como construção de significados	135
4.5.3. Justificativas e auto-atribuição para o desempenho	137
4.6. Resolvendo Inconsistências: Sistemas frouxamente agrupados e Mapas Cognitivos	139
4.6.1. O impacto dos elementos institucionais nas organizações	142
4.6.2. A busca da legitimação pela adoção de elementos institucionalizados	144
4.6.3. Lidando com as inconsistências	146
4.6.4. Compreendendo os sistemas frouxamente agrupados	147
4.6.5 Mapas Cognitivos e a construção dos sentidos na organização	150

<b>5 - Estudo de Campo: Análise do Modelo do PNQ e de seu Uso nas Organizações</b>	<b>155</b>
5.1. Metodologia de Pesquisa	155
5.1.1. Análise dos Critérios de Excelência	155
5.1.2. Análise do Processo de avaliação das empresas	156
5.1.3. Análise do Perfil dos Examinadores Seniores e Relatores (ERSs)	157
5.1.4. Análise da difusão Setorial e Regional do modelo	158
5.1.5. Análise das práticas das organizações premiadas	159
5.2. O Conteúdo: Análise Estágio Atual e Evolução dos Critérios de Excelência	160
5.2.1. Objetivos do Prêmio Nacional da Qualidade	160
5.2.2. Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade	163
5.2.3. Análise dos Critérios de Excelência	166
5.3. O Processo: A FPNQ, a Avaliação e o Papel dos Examinadores	175
5.3.1. A Estrutura Organizacional da FPNQ	175
5.3.2. O Processo de Premiação e o Papel dos Principais Atores	178
5.3.3. O Papel dos ESRs na Institucionalização do Modelo	180
5.4. Os Atores: Perfil dos Examinadores Seniores e Relatores (ESRs)	182
5.4.1 Formação, Profissão e Dedicção dos ESRs	182
5.4.2. Opinião dos ESRs	186
5.4.3. Examinadores do PNQ: Análise da Formação de um Campo Profissional	188
5.5. A Difusão: o crescimento do modelo em diferentes setores e regiões	190
5.5.1. Definindo o Campo Organizacional em torno do modelo do PNQ	191
5.5.2 O Perfil das Candidatas ao Premio Nacional da Qualidade	193
5.5.3. O Prêmio da Qualidade RS	195
5.5.4. O Crescimento dos Prêmios Setoriais, Regionais e Internos	205
5.6. O Exemplo: Análise das Práticas de Gestão das Premiadas no PNQ	210
<b>6 - Conclusão</b>	<b>221</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>224</b>

## Índice de Quadros

<i>Quadro 1.1 – Focos de Análise e Questões-Chave do Estudo</i>	8
<i>Quadro 2.1 – As Quatro Principais Eras da Qualidade</i>	14
<i>Quadro 2.2 – Os 10 Princípios da GQT</i>	19
<i>Quadro 2.3 – Empresas Premiadas no PNQ</i>	30
<i>Quadro 3.1 – O antigo e o novo institucionalismo</i>	36
<i>Quadro 3.2 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas</i>	52
<i>Quadro 3.3 – Perspectivas teóricas da difusão e rejeição das técnicas administrativas</i>	58
<i>Quadro 3.4 – Combinando os ambientes técnico e institucional</i>	85
<i>Quadro 4.1 – Principais Indicadores de Desempenho do PNQ</i>	102
<i>Quadro 4.2 – Conceituação dos Sistemas Frouxamente Ligados</i>	148
<i>Quadro 5.1 – Critérios, Itens e pontuações do PNQ</i>	166
<i>Quadro 5.2 – Instituidores, Mantenedores e Beneméritos da FPNQ,</i>	176
<i>Quadro 5.3 – Os papéis do Examinador Sênior, Relator e Instrutor no Processo.</i>	180
<i>Quadro 5.4 – Dedicção dos Examinadores no Processo de Avaliação</i>	185
<i>Quadro 5.5 – Competências necessárias para o Examinador Senior</i>	186
<i>Quadro 5.6 – Razões para a dispersão da Pontuação entre os Examinadores</i>	187
<i>Quadro 5.7 – Grau de Inovação das Premiadas na Perspectiva dos Examinadores</i>	187
<i>Quadro 5.8 – Principais Setores das Candidatas ao PNQ</i>	193
<i>Quadro 5.9 – Principais Estados das Candidatas ao PNQ</i>	195
<i>Quadro 5.10 – Modalidades de premiação do PQRS (PGQP, 2002)</i>	198
<i>Quadro 5.11 – Participações das empresas diamante e ouro no Prêmio da Qualidade RS</i>	200
<i>Quadro 5.12 – Comparação das Práticas do Compromisso da Alta Direção</i>	212
<i>Quadro 5.13 – Comparação de Práticas de Avaliação da Habilidade de Liderança</i>	213
<i>Quadro 5.14 – Comparação de Práticas de Planejamento do Sistema de Medição</i>	214
<i>Quadro 5.15 – Comparação de Práticas de Gestão das Informações</i>	215
<i>Quadro 5.16 – Comparação de Práticas de Estrutura e Sistemas de Trabalho</i>	217
<i>Quadro 5.17 – Comparação de Práticas de Certificações e Ferramentas da Qualidade</i>	218

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.1. – As Dimensões da Institucionalização da Gestão por meio do Modelo do PNQ</i>	7
<i>Figura 2.1 – A estrutura dos 7 Ss da McKinsey</i>	26
<i>Figura 3.1 – Processos Inerentes à institucionalização</i>	47
<i>Figura 3.2 – O Ciclo de Vida de uma Panacéia</i>	55
<i>Figura 3.3 – Modelo Genérico de Definição de Modas Gerenciais</i>	63
<i>Figura 4.2 – As perspectivas do Balanced Scorecard</i>	105
<i>Figura 4.3 – O Relacionamento entre as práticas e resultados do PNQ</i>	108
<i>Figura 4.4 – Diagrama de Gestão para os itens de enfoque e aplicação</i>	113
<i>Figura 4.5 – Etapas da Abordagem Racional da Tomada de Decisão</i>	117
<i>Figura 4.6 – O Ciclo de Aprendizagem Experimental</i>	130
<i>Figura 4.7 – Diagrama de Relacionamento entre enfoque, resultados e aprendizado.</i>	132
<i>Figura 5.1 – Modelo de Excelência do PNQ</i>	164
<i>Figura 5.2 – Desempenho como consequência de ações de melhoria contínua</i>	173
<i>Figura 5.3 – Estrutura Organizacional da FPNQ.</i>	177
<i>Figura 5.4 – Estrutura Integrada e Dinâmica dos Critérios de Avaliação do PGQP</i>	197

## Índice de Gráficos

<i>Gráfico 5.1 – Formação dos Examinadores</i>	182
<i>Gráfico 5.2 – Formação dos Examinadores que iniciaram no PNQ em 1992.</i>	183
<i>Gráfico 5.3 – Atuação Profissional dos Examinadores</i>	184
<i>Gráfico 5.4 – Dedicção Profissional com o Uso do Modelo do PNQ</i>	184
<i>Gráfico 5.5 – Antiguidade dos Examinadores do PNQ</i>	185
<i>Gráfico 5.6 – Organizações que aderiram ao Sistema de Avaliação - Níveis 1 e 2</i>	199
<i>Gráfico 5.7 – Premiações no PGQP</i>	200
<i>Gráfico 5.8 – Reincidência de Candidaturas ao PGQP</i>	201
<i>Gráfico 5.9 – Crescimento das Candidatas por Segmento da Economia</i>	202
<i>Gráfico 5.10 – Evolução de Candidatas por Ramo de Atividade da Indústria</i>	202
<i>Gráfico 5.11 – Evolução de Candidatas por Ramo de Atividade dos Serviços</i>	203
<i>Gráfico 5.12 – Evolução de Candidatas por Ramo de Atividade da Administração Pública</i>	203

## Anexos

<i>Anexo I – Evolução dos Critérios de Excelência de 1992 a 1996</i>	236
<i>Anexo II – Evolução dos Critérios de Excelência de 1997 a 2002</i>	244
<i>Anexo III – Questionário Examinadores Srs e Relatores</i>	249
<i>Anexo IV - Tabela de Respostas dos Examinadores Seniores e Relatores</i>	253

## **AGRADECIMENTOS**

Só consegui concluir essa solitária empreitada porque tive a satisfação de contar com o apoio de diversos amigos e colegas de trabalho.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Prof. Carlos Osmar Bertero, a quem tive a felicidade de ter como orientador, pelas discussões atenciosas que foram me ajudando na formulação do problema e da conclusão desta tese.

O apoio amigo e incondicional de antigos e novos colegas também foi decisivo para a conclusão deste trabalho. Agradeço ao Flávio e Isabela Vasconcelos, Mário Aquino Alves, Fernando Motta, Thomaz Wood, Miguel Caldas e Chico Aranha pela ajuda nos momentos mais críticos. Agradeço à Ciça pela revisão final do trabalho.

Não poderia deixar de agradecer também a Ana Maria Rutta, Antônio Tadeu Pagliuso e Marta Letícia, respectivamente Superintendente, Gerente Técnico e Coordenadora de Tecnologia da Gestão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade pela dedicação em fornecer as informações que foram fundamentais para o Estudo de Campo. Nessa mesma linha faço um agradecimento especial à Flávia Pithan, coordenadora do PGQP pelas horas de trabalho para poder levantar as informações de que eu necessitava.

A convivência e debate com colegas, examinadores e juiz do PNQ, com quem venho trabalhando nos últimos anos, também foram de muita importância para minhas reflexões na construção do problema. Agradeço ao Prof. João Mário Csillag, ao Prof. Haino Burmester, ao José Agenor Silveira, ao Carlos Amadeu Schauff, ao Marco Antônio Nutini, ao Rene Leonel Filho, ao Richard Vasques, Odécio Branchini e demais Examinadores Seniores e Relatores que colaboraram com a pesquisa.

O apoio afetivo de familiares e velhos amigos também trouxe muito conforto nesse empreendimento. Obrigado ao meu pai pelo apoio, dedicação e carinho na revisão da tese. Obrigado à minha mãe pela força moral e afeto. Obrigado à Márcia, Lúcia, Zuca, Lipe e agregados pelo companheirismo. Obrigado ao Zé Ricardo, Fernanda, Elliot,

Serena, Kimy e Bozelli, por terem se tornado esses amigos com quem sei que posso sempre contar. Obrigado ao Guto pelo incentivo permanente.

Finalmente, devo agradecer a Sô pelo companheirismo, carinho e paciência com que tem me acompanhado em muitos fins-de-semana e feriados de trabalho forçado.

Agradeço ao CNPq e CAPES pelo apoio proporcionado.

## **APRESENTAÇÃO**

A literatura sobre os prêmios de excelência é abundante. Desde o início da febre da qualidade surgiram diversas revistas nacionais e estrangeiras especializadas no assunto, publicando estudos sobre a interpretação e a aplicação dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e de outros prêmios e sobre sua adoção para a avaliação da gestão e diagnóstico organizacional. Além disso, quase que invariavelmente, esses estudos enaltecem as organizações premiadas.

Com a profissionalização do campo da qualidade e da criação de cursos de extensão nessa área, cresce o número de dissertações que tem como foco os prêmios de excelência. Um levantamento realizado no Banco de Teses disponibilizado pela Capes ([www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)) mostrou que as dissertações de mestrado ou teses de doutorado que tratam do assunto PNQ, começa a crescer a partir de 1997. Entre 1994 e 1997 foram encontrados apenas três trabalhos abordando o PNQ; já entre 1997 e 2001 esse número cresceu para dezoito. Embora o volume seja grande, a maioria deles aborda o tema de maneira instrumental, como meio ou ferramenta de diagnóstico para analisar a gestão e melhoria de uma determinada organização.

Ao contrário desses estudos, esta tese considera o próprio PNQ como objeto de estudo, enquanto que as organizações, os examinadores e outros agentes são considerados como meios pelos quais o modelo se dissemina.

Inicialmente minhas principais questões baseavam-se em pressupostos voltados para uma forte racionalidade instrumental que raramente consegue chegar a respostas definitivas sobre o impacto de um determinado modelo de gestão ou estrutura na performance organizacional. Dentro dessa perspectiva desejava investigar a relação entre a adesão das empresas brasileiras ao modelo do PNQ e os resultados alcançados por essas empresas. Um estudo que me inquietava na ocasião, desenvolvido pelo National Institute of Standardization and Technology (NIST), que a exemplo de diversos estudos promovidos por consultorias e organismos de certificação, buscou mostrar que empresas que conseguiam bom desempenho no Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) – o prêmio da qualidade norte americano - obtinham

também uma valorização de suas ações, superior a três vezes o crescimento do valor das 500 maiores empresas da Standard & Poor's.

Com o amadurecimento da pesquisa notei que a dificuldade em se analisar os resultados obtidos não vinham tão somente da falta de indicadores objetivos e confiáveis para as organizações brasileiras, mas do fato de que a análise acabaria por se tornar circular. Ou seja, como os Critérios de Excelência dedicam um peso elevado para os resultados do negócio, com grande ênfase nos resultados financeiros e de mercado, e como a maioria dos parâmetros de sucesso ou excelência organizacional incorpora direta ou indiretamente indicadores dessa natureza, poder-se-ia apenas concluir que a avaliação, com base nesses critérios, é um bom mecanismo para aferir o desempenho organizacional. Além disso, a própria definição de saúde e efetividade organizacional pode variar muito em função de diversos aspectos contingenciais.

Assim, em vez de examinar, a partir de uma racionalidade causal, os impactos do modelo do PNQ nos resultados organizacionais, considerei mais importante a compreensão do porquê e como o modelo do PNQ influencia tanto algumas organizações e como ele se dissemina tão velozmente entre diversos setores da atividade econômica.

Encontrei na abordagem institucional, bem como em alguns estudos cognitivistas, explicações para essas questões. Adotando as diferentes perspectivas do antigo e do novo institucionalismo, pode-se compreender como o modelo do PNQ se dissemina internamente e como ele exerce atração interorganizacional, a partir da formação de campos de influência ou campos organizacionais. O poder de sedução do modelo pode também ser muito bem compreendido quando o consideramos como mapas cognitivos ou modelos mentais que ajudam a nortear a gestão das organizações, atuando em ambientes de grande incerteza e ambigüidade.

## **1-INTRODUÇÃO**

Para ganhar legitimidade, os modelos de gestão freqüentemente buscam sensibilizar os empresários e executivos utilizando a lógica da eficiência, dos resultados, especialmente faturamento e lucro. Muitas pesquisas procuram assim estabelecer uma relação causal entre um determinado modelo de gestão adotado e os resultados organizacionais obtidos. Entretanto, as relações causais em muitos destes estudos, são muito simplistas para captar a realidade organizacional. Além de complexo, o ambiente organizacional atual é bastante dinâmico e condicionado por diversas variáveis, não nos permitindo fazer suposições simplistas de causa e efeito, entre uma prática de gestão ou uma tomada de decisão e o resultado produzido. Há sempre muitas variáveis externas não controláveis que impactam fortemente o desempenho das organizações, eventos que se sobrepõem uns aos outros para produzir um resultado específico, cadeias complexas de relacionamentos ou até simultaneidade ou sincronicidade entre um evento e sua possível causa.

Mais do que isso, para estudiosos da teoria cognitiva (ou teoria da dissonância cognitiva) as decisões tomadas são geralmente definidas retrospectivamente. Assim, é muito comum, nas organizações, que um resultado ou conseqüência de uma ação defina a própria situação, e não o contrário. Em outras palavras, o processo decisório é construído muitas vezes a posteriori dos resultados e atua no sentido de ajudar a explicá-lo. Se uma determinada explicação “faz sentido”, então acredita-se que foi aquilo mesmo o que ocorreu (Weick, 1995).

Uma questão de destaque em nosso estudo é a própria definição de efetividade ou saúde organizacional. Muitos estudos têm demonstrado que os critérios de efetividade organizacional poderão variar em função de aspectos contingenciais, tais como o tipo de setor, a fase do ciclo de vida da organização, o horizonte de tempo (curto ou longo) em que se considera as estratégias, entre outros fatores (Scott, 1998; Hannan e Freeman, 1977 e Yuchtmann e Seashore, 1971). Além disso, o aumento da complexidade dos ambientes inter e intra-organizacional, em uma sociedade globalizada e cada vez mais interconectada, faz com que os critérios de mensuração de

desempenho e de saúde da organização modifique-se constantemente, fazendo com que não apenas novas práticas de gestão, mas os próprios critérios de aferição do desempenho sejam constantemente alterados ou construídos, de acordo com a conveniência do momento e da parte interessada, a quem se deseja apresentar o resultado.

O mecanismo pelo qual os certificados de qualidade tornam a gestão das empresas cada vez mais semelhantes parece bastante óbvio, e obedece a um padrão de isomorfismo coercitivo ou normativo (DiMaggio e Powell, 1983). Alguns estudos têm mostrado como os certificados de qualidade, de processos e do produto acabam gerando uma acomodação organizacional provocadas por esses mecanismos (Caldas e Vasconcelos, 2002). Embora muitas empresas adotem modelos de gestão e padronização de processos normativos, há hoje entre os gestores um valor fundamental que rejeita as formas mais burocráticas de gerenciamento. Há também um reconhecimento, mesmo entre as empresas que buscam atender a modelos de certificação de conformidade, de que este passo é importante, mas não suficiente. Seria necessária também a implantação de modelos de gestão orientados, não apenas à conformidade, mas diretamente aos resultados do negócio.

Selznick (1971) defende que *quanto mais precisa for a finalidade de uma organização e quanto mais especializadas e técnicas as suas operações, menores as chances de forças sociais afetarem seu desenvolvimento*. Seguindo esta linha de pensamento, pode-se dizer que atualmente a diversidade de organizações e a própria complexidade da gestão levam as empresas a buscarem formas e modelos aparentemente mais flexíveis de gerenciamento. A lógica da eficiência produtiva é substituída e travestida por um conjunto de resultados e metas organizacionais que extrapolam o alcance da produtividade e lucratividade das operações. A empresa moderna multiplica suas finalidades iniciais devido às funções psicológicas e sociais que desempenha. Quando isto ocorre, a organização passa a ter um valor próprio. Para Selznick (1971), institucionalizar significa então *infundir um valor, além das exigências técnicas da tarefa*.

Neste trabalho pretendemos mostrar a atuação do PNQ como um “institucionalizador” da gestão de diversas empresas e setores brasileiros. O mecanismo de institucionalização consagrado no PNQ, porém, se dá de forma bem mais refinada do que ocorre no caso das certificações, que atendem a parâmetros exclusivamente normativos e, portanto, prescritivos. Ele ocorre por meio de infusão de valores – conhecidos como os Fundamentos para a Excelência – e implantação de práticas, relacionadas a estes valores-chave, que impulsionam a organização a alcançar resultados, com tendências favoráveis e acima do referencial comparativo selecionado.

Diferente de alguns modelos de certificação, os Critérios de Excelência procuram ser bastante genéricos, e até certo ponto não prescritivos, para poder atender a uma grande diversidade de organizações e possibilitar um grau de liberdade e criatividade entre as práticas de gestão apresentadas. O resultado final, porém, parece ser o estímulo ao isomorfismo, fazendo com que instituições de diferentes setores adotem práticas muito semelhantes, tal como nos modelos de conformidade normativa. Ainda mais do que isso, ao encorajar as empresas a associarem suas práticas aos resultados do negócio, os Critérios de Excelência estimulam, às vezes de forma exagerada, uma visão de organização, baseada nas premissas da racionalidade instrumental, que enxerga as decisões como algo a ser otimizado e que os resultados como sendo, em grande parte, consequência das ações e políticas administrativas.

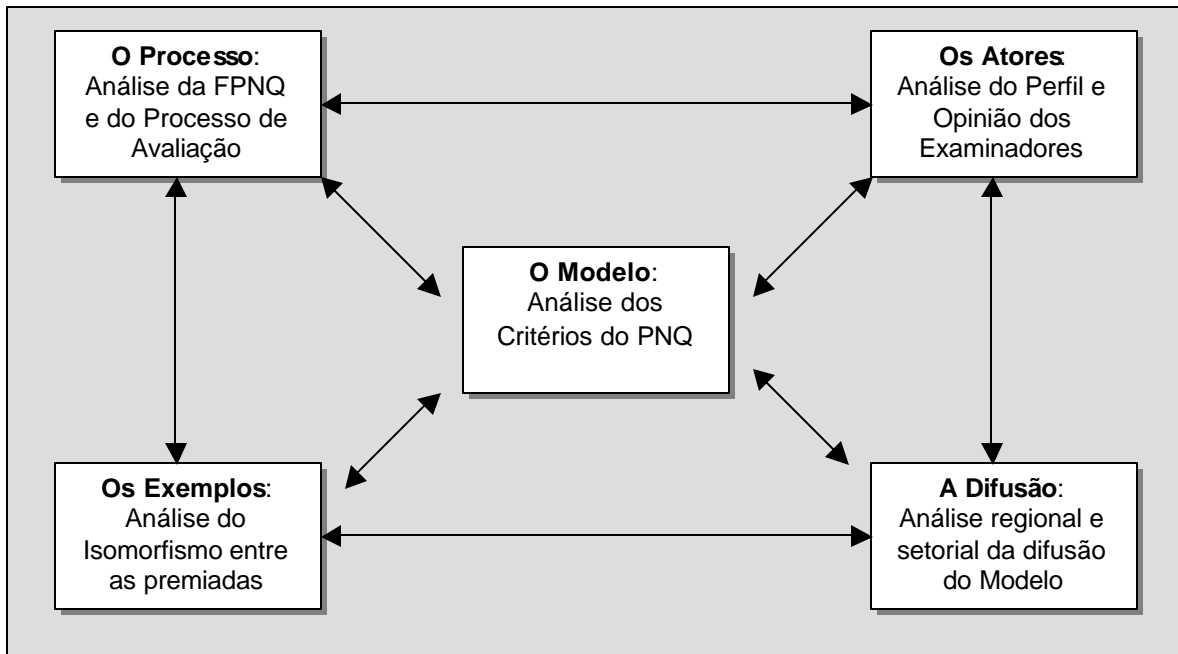
Na medida em que o contexto organizacional se sofisticava, aumenta a variedade de resultados considerados relevantes para a organização – aqueles que produzem impactos nas diversas partes interessadas, incluindo-se clientes, acionistas, funcionários e sociedade. As correlações entre as práticas de gestão e estes resultados, ou mesmo entre as diversas categorias de resultados se tornam extremamente complexas para serem captadas por modelos matemáticos tradicionais. Para alcançar a excelência na gestão para o desempenho, os Critérios do PNQ estimulam a extrema racionalidade no processo decisório organizacional. A pontuação máxima só poderá ser alcançada quando esta complexidade de correlações for compreendida, os resultados analisados e as decisões otimizadas.

Como, na prática organizacional do dia-a-dia, as informações não estão disponíveis no momento da tomada de decisão, ou mesmo não são compreendidas por aqueles que as tomam (March, 1994), os resultados apresentados ficam descolados das práticas de gestão. Estas são, muitas vezes, justificadas a *posteriori*, com base nos resultados alcançados. Porém, ao adotar a estrutura do PNQ, cria-se a impressão de conforto e redução de incertezas por uma suposta previsibilidade das ações gerenciais.

Este estudo pretende evidenciar as principais pressões isomórficas setoriais ou regionais que levam as empresas a adotar o Modelo de Excelência do PNQ e, especialmente, as pressões exercidas pelo campo de forças e respectivas partes interessadas (incluindo outras empresas do segmento, entidades de classe, clientes, governo, consultores e examinadores) que envolve a organização nesse processo.

Nossa hipótese central é a de que a difusão do PNQ ocorre, em grande medida, por meio de processos isomórficos de técnicas e métodos administrativos, que vem recebendo a atenção de um número crescente de artigos na área de gerenciamento de modismos administrativos (Abrahamson, 1991 e 1996; Gill e Whittle, 1993; Wood, 1997) e da teoria neo-institucional (Meyer e Rowan, 1991 e DiMaggio e Powell, 1991, Scott, 1987). Usando as noções e termos definidos pela teoria institucional, iremos testar como os processos de isomorfismo coercitivo, normativo e mimético - conceituados por DiMaggio e Powel (1991), vem contribuindo para pressionar empresas na adoção do Prêmio de Excelência.

Uma vez que esses processos são fortemente condicionados pelo campo organizacional – composto pelas diversas partes interessadas da organização – buscaremos caracterizar o isomorfismo ao redor do Prêmio, a partir da análise da concentração de empresas que adotam o modelo dentro de um mesmo setor. Nossa análise foi definida em torno de cinco dimensões que se complementam, como indica a Figura 1.1., a seguir.



**Figura 1.1. – As Dimensões da Institucionalização da Gestão por meio do Modelo do PNQ**

Com base nessa abordagem múltipla buscaremos compreender essas perspectivas, de forma integrada, levantando hipóteses sobre como os modelos e modismos gerenciais se difundem por meio do Modelo do PNQ, quais os principais valores, conceitos e técnicas vêm sendo incorporados, quem são os agentes envolvidos, como eles vêm promovendo as transformações nas empresas, quais são os setores e/ou segmentos de atividades mais atraídos pelo PNQ e em que grau a gestão das empresas premiadas apresentam semelhanças entre si, ou seja, qual é o grau de isomorfismo das organizações manufatureiras premiadas.

O Quadro 1.1. apresenta os focos de análise do estudo de campo e as respectivas questões-chave.

<b>Foco</b>	<b>Análise</b>	<b>Questões-Chave</b>
Análise do Modelo do PNQ	Evolução e estágio atual dos Critérios de Excelência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como os Critérios de Excelência procura manter-se atualizado, incorporando continuamente valores e modelos de gestão inovadores?</li> <li>• Os Critérios de Excelência são suficientemente abrangentes para envolver todos os principais processos da organização?</li> <li>• Os Critérios de Excelência são suficientemente genéricos para serem aplicados indiscriminadamente a qualquer empresa, independente de seu segmento, tamanho e natureza do negócio?</li> <li>• Como a racionalidade dos Critérios de Excelência justifica o aumento do desempenho na organização?</li> </ul>
Análise da FPNQ e do processo de avaliação	A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), os examinadores e o processo de avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as principais partes interessadas e como elas se relacionam para a disseminação do Modelo do PNQ?</li> <li>• Como os examinadores atuam na institucionalização do modelo nas organizações?</li> </ul>
Análise do Perfil dos Examinadores	Examinadores Seniores e Relatores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode-se definir um campo profissional que reforce um campo organizacional em torno do PNQ?</li> <li>• A “profissionalização” da Banca Examinadora contribui para o isomorfismo normativo entre as organizações?</li> </ul>
Análise da Difusão Setorial e Regional do Modelo	Perfil das candidatas e premiadas do PNQ e do Premio Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode-se observar uma tendência de crescimento de organizações em determinados setores e regiões que se candidatam ao PNQ e ao PGQP?</li> </ul>
Análise do isomorfismo entre as organizações premiadas	Grandes Organizações manufatureiras premiadas no PNQ entre 1992 e 2001.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesmo sem caráter prescritivo, os Critérios de Excelência estimulam práticas muito semelhantes entre as organizações?</li> </ul>

**Quadro 1.1 – Focos de Análise e Questões-Chave do Estudo**

No Capítulo 2 procuramos desenhar uma perspectiva histórica para o movimento da qualidade e seu desenvolvimento até a atualidade. A principal função é a de transmitir a perspectiva e o contexto da criação e difusão dos Prêmios de Excelência, de forma genérica, e do PNQ, em especial. Mostraremos, nessa parte, como os prêmios de excelência são criados em um ambiente organizacional em que passa a prevalecer a crença generalizada de que os modelos de gestão e, especialmente os valores, tem impacto decisivo na performance organizacional.

No Capítulo 3, a institucionalização tem um papel central. O objetivo é mostrar como esse conceito evoluiu do chamado “antigo” institucionalismo até o “novo” institucionalismo, dando destaque especial para as noções de isomorfismo e de campo institucional, que são fundamentais para o entendimento de como o Modelo do PNQ pode ser visto como um “institucionalizador” dos modelos de gestão. Buscaremos explicar os três tipos de isomorfismo (coercitivo, normativo e mimético) definidos por DiMaggio e Powell (1991), que podem ser também observados na difusão do Modelo do PNQ.

As questões relacionadas a excelência, desempenho, racionalidade e processo decisório são discutidas no Capítulo 4. Nessa parte, não há um único referencial teórico adotado. Iniciamos o Capítulo com a discussão do significado de efetividade e desempenho organizacional. Apresentamos em seguida como o modelo racional de tomada de decisão que direciona fortemente o pensamento do modelo do PNQ, para então contrapor a noção de racionalidade limitada e outros problemas relacionados ao processo decisório em situações de muita ambigüidade e incerteza. Novamente abordaremos uma outra questão importante dentro do institucionalismo, associada ao papel da estrutura formal como mecanismo de eficiência *versus* legitimação para obtenção de apoio das partes interessadas. O relacionamento desse debate com as vantagens de se adotar o Modelo do PNQ é obvio. O capítulo é concluído mostrando como os mapas cognitivos ajudam a construir sentido e orientar a ação das organizações. Sugerimos então uma releitura do Modelo do PNQ e uma reflexão para até que ponto ele não tem sido usado como mecanismo de construção de significados para empresas a busca de mapas cognitivos e causais.

No Capítulo 5 apresentamos nosso estudo completo de campo, iniciando com a metodologia de pesquisa e passando para as análises dos Critérios de Excelência, do processo de avaliação, do papel e perfil dos examinadores mais antigos. Uma das análises mais importantes desse Capítulo refere-se ao grau de difusão do Modelo das empresas entre regiões e setores no PNQ, e entre os diversos setores no Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). Na última parte analisamos o grau de isomorfismo apresentado pelas organizações de manufatura, premiadas entre 1992 e 2001.

## **2 - O MOVIMENTO DA QUALIDADE E A CONSAGRAÇÃO DOS PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA**

A década de 90 foi internacionalmente marcada pelo crescimento da utilização nas empresas de padrões, certificações e sistemas da qualidade, gestão ambiental e até normas de segurança e saúde no trabalho, dentre os quais pode-se destacar as normas ISO 9000, QS 9000, ISO 14000, entre outras. Paralelamente, e de forma não compulsória, surgiram os prêmios nacionais da qualidade com o objetivo de estimular a modernização e competitividade dos negócios nos contextos nacional e internacional, como por exemplo, o Prêmio Deming, no Japão, o Prêmio Malcolm Baldrige, nos EUA, o Prêmio Europeu da Qualidade e o Prêmio Nacional da Qualidade, no Brasil. Segundo Wilkes e Dales (1998:731), o surgimento de prêmios de qualidade internacionalmente respeitáveis (Deming Prize, 1951, Malcolm Baldrige, 1987 e Prêmio Europeu, 1991) ofereceu a oportunidade para as empresas se avaliarem, buscando forças e oportunidades de melhoria, utilizando o modelo de gestão da qualidade total (GQT) e excelência nos negócios que são o alicerce destes prêmios. Embora muitos deles tenham sua origem e inspiração nos programas de qualidade total, hoje eles estão direcionados para a gestão integrada da empresa (Ettore, 1996). Assim, ainda que o foco deste estudo seja a análise do PNQ, que atualmente incorpora muitos outros conceitos de gestão, além da noção dos sistemas de garantia da qualidade e dos programas de Gestão da Qualidade Total, é importante compreendermos a evolução dos conceitos e tendências associadas ao movimento da qualidade.

## **2.1. UM POUCO DE HISTÓRIA DA GESTÃO DA QUALIDADE: A VISÃO DOS GURUS**

Para Garvin (1992), o conceito da qualidade surgiu como uma função gerencial formal com o advento da produção seriada, e desde que adquiriu este status, se transformou profundamente. Para resumir esta transformação, o autor examina quatro principais eras da qualidade: A Inspeção, o Controle Estatístico da Qualidade, a Garantia da Qualidade e a Gestão Estratégica da Qualidade.

Pode-se dizer que a inspeção representou o primeiro passo para uma atividade regular da qualidade dentro da empresa. A principal conquista, do ponto de vista do controle da qualidade, foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios, ainda no início do século XIX. Antes disso, toda a tarefa de inspeção era feita a olho nu. O próprio artesão, ou aprendiz, sob a supervisão de um mestre, verificava seu trabalho, após tê-lo concluído. No início do século XX, o amadurecimento do sistema norte-americano de produção e o surgimento da racionalidade do trabalho, deram maior legitimidade à tarefa de inspeção. A grande divisão e especialização do trabalho, consideradas pelos pensadores clássicos, como ponto de partida para o aumento da eficiência e produtividade, criam a tarefa de inspeção como uma tarefa isolada dentro das atividades produtivas. Essa abordagem era excessivamente defensiva uma vez que não buscava encontrar e resolver as causas dos problemas e defeitos, mas esperava que eles ocorressem para só então eliminá-los deixando suas verdadeiras causas intactas. Somente na década de 20 o controle da qualidade passa a ser visto como uma responsabilidade gerencial, com algumas técnicas de inspeção um pouco mais avançadas.

O movimento do Controle Estatístico da Qualidade reconheceu que a variabilidade era um fato concreto dentro da indústria e que deveria ser entendida por meios de princípios de probabilidade e estatística. Diante disso, a questão da qualidade deveria ser repensada gerencialmente. O problema não era a existência de uma variação, pois ela era inevitável, independente das medidas que se tomasse. A questão, a partir daí, seria a análise das flutuações aceitáveis. Tanto o primeiro movimento como este confinavam a qualidade às áreas de projeto e produção. Entretanto, a abordagem sistêmica das organizações, que ganha força no pós-guerra, e que enfatiza o

relacionamento dinâmico da organização com o ambiente, transforma essa visão. A noção de que a estrutura interna deve ser precedida pela estratégia e adequada a ela (Chandler, 1962) e de que a função do planejamento estratégico, como atividade formal de considerar as variáveis externas e utilizá-las em benefício da organização, traz uma nova perspectiva para a gestão da qualidade, agora mais voltada para o ambiente externo, especialmente às necessidades dos clientes.

Apenas nos anos 50 e início da década de 60 surge o que Garvin (1992) chamou de "*Era da Garantia da Qualidade*". Assim a qualidade passa de uma atividade restrita e fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. Essa abordagem da qualidade expandiu seu instrumental para muito além dos processos estatísticos. Seus principais elementos eram: a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o defeito zero. A tentativa de melhoria da qualidade era feita a partir da premissa de que os defeitos tinham um custo. Não se sabia, porém, quanto custava a não qualidade, uma vez que era difícil contabilizar os custos de reparação ou substituição de produtos defeituosos (Crosby, 1980).

O conceito de Controle Total da Qualidade surge pela primeira vez no final da década de 50, e se baseia na premissa de que a qualidade deve se estender bem além da simples qualidade do produto, para alcançar a qualidade em todos os processos e atividades organizacionais, através do comprometimento de todos na empresa. A qualidade deixa assim de ser responsabilidade exclusiva do departamento de fabricação para ser responsabilidade de todos os envolvidos no processo, de tal forma que o controle da qualidade se inicie já no projeto do produto e só termine quando ele tiver chegado às mãos do cliente. O profissional da área de qualidade deveria, portanto, ter uma visão integrada da empresa. Os departamentos que antes eram considerados relativamente autônomos, devem agora integrar-se no todo. O planejamento da qualidade em alto nível passa a ser feito a partir da coordenação da atividade nos diversos departamentos.

Outro conceito associado à garantia da qualidade é a ideia do "Zero Defeito", criado entre 1961-1962, na Martin Company, fabricante de mísseis para o exército e marinha

norte-americana (Garvin, 1992). A exigência de se produzir um comando de mísseis num curto espaço de tempo e com perfeição levou a gerência daquela companhia a uma grande mobilização. Tendo pouco tempo para a rigorosa inspeção que era realizada nesse ramo de produção, a alta gerência solicitava o comprometimento de todos, para que fabricassem o comando corretamente, já na primeira vez. Concluiu-se que o sucesso obtido fora decorrente de uma mudança básica de atitude. A razão da falta de qualidade não era tanto devido à falta de conhecimento e atenção dos funcionários nem à falta de instalações adequadas, mas simplesmente pelo fato de que não se esperava a perfeição. Essa experiência popularizou o conceito do Zero Defeito, cujo objetivo principal era *"promover uma vontade constante, consciente, de fazer o trabalho certo da primeira vez"*. A mobilização de muitas empresas no sentido de dar treinamento que capacitasse seu pessoal a atingir altos níveis de qualidade cresceu consideravelmente. Tal treinamento passa a ter escopo muito além do simples aperfeiçoamento técnico do funcionário, visando principalmente a mudança de sua atitude e conscientização para com a qualidade.

A partir de meados da década de 80 e início dos anos 90 consagra-se a visão, denominada por Garvin (1992) de Gestão Estratégica da Qualidade. A alta administração de diversas empresas, em nível de presidência e diretoria executiva, começa a envolver-se com o assunto qualidade, que passa a estar associada à lucratividade, ao atendimento dos requisitos e às necessidades dos clientes e ao planejamento estratégico, e assim ser vista como uma arma agressiva de concorrência. Nos EUA isso ocorre principalmente devido à concorrência externa - mais especificamente a japonesa - que começava a colocar no mercado norte-americano produtos de qualidade superior a custos mais baixos. Ao mesmo tempo, as exigências dos consumidores tornavam-se maiores, pressionando as indústrias - através de órgãos e associações especiais - a produzirem com maior nível de qualidade. Era necessária uma redefinição da qualidade dentro dessa nova perspectiva, que pode ser resumida nos seguintes tópicos:

- A visão do cliente deve estar presente em toda a organização e direcionar suas principais ações, desde o planejamento estratégico passando pelo projeto da criação de um novo produto ou serviço, até o atendimento do pós-venda;

- A Qualidade é uma oportunidade de concorrência e como tal deve ter uma forte participação e compromisso da alta direção, responsável por patrocinar a mudança, exercendo liderança para mobilização de todos na organização; e
- O papel a ser desempenhado pelos profissionais da qualidade não é mais apenas só o de inspecionar, amostrar, contar, aplicar métodos estatísticos, medir a qualidade ou planejar e estabelecer programas de aprimoramento. O papel do profissional de qualidade passa a ser o de educar e treinar, atuando como consultores de outras áreas.

A cada novo estágio na evolução da qualidade, a gerência apresenta uma atitude cada vez mais preventiva no processo de melhoria da qualidade. Em vez de eliminar ou tentar reduzir o nível de erros ou as falhas em si, a orientação é muito mais relacionada à identificação das possíveis causas dos problemas e buscas de soluções adequadas. O gerenciamento da qualidade passa a contemplar todo o processo, desde o projeto até os serviços pós-venda, passando inclusive pela escolha adequada de fornecedores e, em alguns casos, acompanhando o processo de qualificação destes. O Quadro 2.1 ilustra bem a evolução da qualidade, em cada uma de suas etapas, desde o seu surgimento enquanto uma atividade administrativa. Nele, pode-se ter uma clara visão de conjunto das mudanças que a qualidade sofreu até nossos dias.

TÓPICOS	INSPEÇÃO	CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE	GARANTIA DA QUALIDADE	GERÊNCIA ESTRATÉGICA DA QUALIDADE
<b>Preocupação Básica</b>	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
<b>Visão da Qualidade</b>	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido proativamente	Oportunidade de concorrência
<b>Ênfase</b>	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção: projeto ao mercado	Necessidade do mercado e do consumidor
<b>Métodos</b>	Instrumentos de Medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e Sistemas	Planejamento Estratégico, Mobilização da Organização.
<b>Responsabilidade</b>	Departamento de Inspeção	Deptos de Engenharia e Produção	Todos os deptos, com baixo envolvimento da alta direção.	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo liderança.
<b>Orientação e Abordagem</b>	Selecionar e separar produtos bons dos maus	Controlar é fazer previsões dos limites aceitáveis	Estruturar programas e políticas da qualidade.	Desenvolver Cultura da Qualidade

Fonte: Adaptado de Garvin (1992)

**Quadro 2.1 – As Quatro Principais Eras da Qualidade**

## **2.2. A SOPA DE LETRAS DA QUALIDADE: ISO, TQM E TQC**

Uma pesquisa realizada entre universitários europeus e industriais do Reino Unido e Holanda (Van der Wiele et. al., 2000) mostrou que, para a maioria dos entrevistados, TQM<sup>1</sup> era, no início dos anos 90, um termo ainda vago para a maioria dos entrevistados. Entretanto, o levantamento indica que, a partir de 1996, a TQM passou a ser definida em duas direções – a série ISO 9000 e os modelos de Prêmios de Excelência.

Criada em 1987, a partir da série de normas inglesas BS 7750, as normas ISO 9000, se popularizaram rapidamente pelo mundo, e em especial pela Europa Ocidental, já nos primeiros anos da década de 1990. A Série ISO 9000 ajudou a dar maior clareza nas definições do que ficou conhecido como Sistemas da Qualidade e garantia da qualidade. Pode-se dizer que, de uma forma geral, a implantação da ISO 9000 nas empresas está associada às pressões externas, na maioria das vezes oriundas de clientes comerciais que ao terem o sistema da qualidade implementado em suas organizações, passam a exigir – como parte dos requisitos da qualidade – que seus fornecedores também busquem a certificação de seus sistemas da qualidade, iniciando uma rede de difusão das normas ISO 9000, por meio de um “efeito cascata”. Embora as Normas não sejam legalmente exigidas, os governos também acabam exercendo pressão, por meio de exigências para que a rede de empresas fornecedores de organizações públicas, da administração direta ou indireta, também se certifiquem. Empresas exportadoras, especialmente para países da Europa, também sofrem pressões comerciais fortes para a implementação das Normas ISO 9000.

O levantamento de Van der Wiele et. al. (2000) que procurou identificar as principais pressões (externas e internas) para a adoção da TQM, os fatores que condicionaram a escolha da ISO ou Modelo dos Prêmios de Excelência e as melhorias obtidas com o programa, chegou a interessantes conclusões. Ele mostrou, por exemplo, que a implementação dos Sistemas da Qualidade ISO 9000 não demanda, de uma forma geral, modificações profundas na empresa, nem um grande envolvimento dos funcionários. O estudo também foi capaz de identificar que, especialmente naqueles

---

<sup>1</sup> TQM – Total Quality Managent, traduzida no Brasil como Gestão da Qualidade Total

casos em que a implementação da ISO 9000 foi exclusivamente motivada por pressões externas, os impactos do modelo nos resultados do negócio não foram percebidos. Já os programas de auto-avaliação, baseados no modelo dos Prêmios de Excelência (Van der Wiele, 1996), parecem ser percebidos positivamente, especialmente quando estão alinhados às práticas regulares da empresa de planejamento estratégico, planos de ação e decisões orçamentárias. A questão dos impactos nos resultados do negócio será aprofundada quando discutirmos o papel dos modelos dos Prêmios de Excelência e seu processo de institucionalização nas empresas. É importante, porém ressaltar que, no caso brasileiro, a ISO 9000 é percebida como uma vertente da qualidade, que se complementa à GQT. Como essa não é certificável, com base em normas prescritivas, passou a utilizar inicialmente o modelo de avaliação do PNQ, para indicar avanços e ou lacunas nos programas de gestão da qualidade total.

Por ter um escopo mais abrangente que a ISO 9000 a gestão da qualidade total foi e ainda é capaz de seduzir muitos empresários, consultores e executivos no Brasil e no mundo. Resultado das teorias dos principais gurus da qualidade, Deming (1986), Juran (1988) e Ishikawa (1985) a conhecida TQM representou, para muitos, mais do que um modelo de gestão, mas uma filosofia gerencial construída sobre um conjunto de conceitos e valores que consideram, segundo Hill (1991), a qualidade como uma questão estratégica, e não apenas um problema operacional, cabendo à alta administração estabelecer o sistema da qualidade, incluindo a política da qualidade, as prioridades, os procedimentos e os recursos necessários para a transformação. A qualidade depende também de uma intensa coordenação horizontal e multifuncional, obtida por meio de uma estrutura informal de times que promovem a melhoria contínua. Outro ponto importante é que a maioria dos problemas de falta de qualidade ocorre mais por questões de implantação de sistemas inadequados, do que por problemas relacionados aos trabalhadores. Em consequência disso, não se pode esperar ganhos de qualidade, apenas com o uso de *slogans* para os empregados. Em vez disso, dever-se-ia aumentar a autonomia e responsabilidade dos níveis mais baixos da estrutura, que geralmente têm contato com os clientes ou com a produção e conhecem muitos dos problemas de perto.

O movimento da qualidade tornou-se tão central na gestão de muitas empresas, durante a última década, que qualidade passou a ser atribuída a praticamente a todos os tipos de técnicas de gestão e iniciativas. Para Wilkinson e Willmott (1995) o apelo do termo é que ele pode ser utilizado para legitimar todos os tipos de medidas, técnicas e transformações no campo do gerenciamento.

Como vimos, alguns argumentos que tornam tanto o conceito de qualidade como a definição da maior parte dos programas de GQT sedutoras é a idéia de mudança de enfoque, em relação aos próprios objetivos do trabalho que, a partir desta perspectiva, deixam de estar amarrados às burocráticas descrições de cargo e passam a observar melhor os requisitos e necessidades dos clientes internos e externos. Com isto, há uma clara proposta de quebra das barreiras departamentais que vinham sempre sendo atacadas como uma das piores disfunções das organizações burocráticas. Acompanhada por essa integração horizontal, a filosofia do TQM traz uma idéia, para muitos, ainda mais sedutora: a do “*empowerment*”, ou seja, uma redução de barreiras no sentido vertical, com a redução dos níveis hierárquicos na empresa, e a delegação das decisões para aqueles que executam as ações.

Segundo Kerfoot and Knights (1995:225), embora a maior participação do funcionário seja vista predominantemente como uma condição para construir a qualidade, por meio da cooperação, uma das atrações da delegação é a de que ela ajuda a reduzir problemas de distorções na comunicação, características inevitáveis das relações corporativas hierarquizadas.

Para empresários e executivos que buscavam fórmulas claras e completas de gerenciamento dos negócios, a abordagem da GQT apresentou-se como solução, já que a filosofia trazia uma série de prescrições em praticamente todos os campos da administração, incluindo liderança, estratégia empresarial, marketing, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, produção/operação, gestão de fornecedores, além das ferramentas de solução de problemas que se aplicam, em geral, a qualquer área.

Assim, desde o início da década passada, os programas de GQT tiveram uma penetração enorme em entidades setoriais e empresas brasileiras. Como ocorrera anteriormente em outros países, tais programas começaram a ser inicialmente difundidos nas indústrias para, posteriormente, atingir as empresas de serviços.

O Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear (IBQN) teve um importante papel na tradução e formulação dos Princípios da Gestão da Qualidade Total no Brasil. A criação do IBQN - uma organização sem fins lucrativos - foi inspirada na necessidade do governo brasileiro, em 1978, de adotar um modelo altamente confiável para a Garantia da Qualidade dos empreendimentos nucleares brasileiros. Tendo uma atuação pioneira na Área da Garantia da Qualidade, no país, absorveu, desenvolveu e transferiu *know how* para as empresas brasileiras e passou a difundir os conceitos da Garantia da Qualidade para o meio industrial, estendendo sua ação à Gestão pela Qualidade Total, contribuindo para a formação de multiplicadores de seus princípios tão importantes para a produtividade e competitividade das empresas (IBQN 2002).

O SEBRAE – Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – enxergou na filosofia da Gestão da Qualidade uma grande oportunidade de disseminar estes conceitos nas Micro e Pequenas empresas por meio de programas de treinamento e auto-implementação da Qualidade, com o objetivo de *“sistematizar métodos, técnicas e ferramentas da Qualidade, buscando melhor desempenho da empresa e conscientização quanto à necessidade de melhoria contínua”* (SEBRAE: 2002). Quando foi lançado, o Programa da Gestão da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas tinha como principal argumento de venda o fato de que a abertura de mercado e a globalização iriam exigir das empresas brasileiras um aumento urgente de competitividade, sendo necessário uma adoção de novas técnicas e, acima de tudo, mudança de filosofia gerencial (1993). Para viabilizar economicamente a implantação do Programa e alcançar uma grande massa de empresas, o SEBRAE nacional desenvolveu uma forma de auto-implantação que previa treinamentos semanais, conduzidos por consultores credenciados para grupos de 12 empresas, simultaneamente. Com pequenas variações cada uma das agências estaduais do SEBRAE, coordenou a implantação do programa em seu Estado.

O Programa foi capaz de traduzir os conceitos da GQT em linguagem simples para poder ser embalado na forma de *“Kit- faça você mesmo”*, composto por manuais de auto implantação e vídeos, produzidos por artistas famosos, que explicavam os Princípios da GQT de forma humorística. Os protagonistas dos vídeos, sempre representados pelo ator Guilherme Karan, representavam simultaneamente o papel de empresários e de “Guru”. O enredo era uma constante. Começava com o empreendedor conservador, improdutivo, sem foco nas necessidades dos clientes ou falta de visão sistêmica de processos e, que ao ser iluminado por conselhos de um Guru da qualidade, conseguia produzir rapidamente as mudanças necessárias ao sucesso do negócio.

O pacote de apostilas e manuais contém fórmulas de gestão simplificadas, com um forte teor prescritivo e doutrinário, mas genéricas o suficiente para se adequar a qualquer tipo de negócio. Mesmo setores que tradicionalmente eram resistentes a perceber suas atividades como negócios, com finalidade de satisfação dos clientes e geração de lucros ou receitas, como por exemplo os setores da educação e da saúde, passaram a perseguir esta ou outras versões da GQT, que postula como os 10 Princípios da GQT (SEBRAE, 1993), aqueles apresentados no quadro 2.1.

Os 10 Princípios da Gestão da Qualidade Total

1. Princípio da Satisfação Total dos Clientes
2. Princípio da Gerência Participativa
3. Princípio do Desenvolvimento Humano
4. Princípio da Constância de Propósitos
5. Princípio do Aperfeiçoamento Contínuo
6. Princípio da Gerência de Processos
7. Princípio da Delegação
8. Princípio da Disseminação de Informações
9. Princípio da Garantia da Qualidade
10. Princípio da Não-Aceitação de Erros

**Quadro 2.2 – Os 10 Princípios da GQT**

Paralelamente ao modelo da GQT, que teve sua origem no TQM norte-americano, pode-se observar outras tendências coexistindo no Brasil, no início da última década. A Fundação Cristiano Otoni, em Minas Gerais, fundada por Vicente Falconi, um dos primeiros brasileiros a trazer a noção da Qualidade Total para o Brasil, representou a tendência japonesa desta filosofia ou a Total Quality Control (TQC), com fundamentos semelhantes à corrente do TQM, mas com forte vocação para a padronização de processos e controle de metas e anomalias (Campos, 1992a e 1992b).

Pode-se dizer, assim, que a década de 90 assistiu à consolidação dos programas de qualidade em diversas organizações e segmentos de empresas, não deixando de fora nem mesmo pequenas empresas familiares, que acabaram implantando os Programas da Qualidade, ainda que de forma caseira. Tal como ocorreu nas grandes empresas, muitas vezes a forma de gerenciamento não chegou a sofrer grandes modificações, mas a retórica dos empresários e executivos brasileiros passou a incorporar o jargão dos princípios da qualidade.

### **2.3. AS PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO DA QUALIDADE E OS MODELOS DOS PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA**

Para Juran (1997), um dos principais gurus da qualidade, a recente recuperação de muitas companhias norte-americanas está associada ao desenvolvimento e implantação de modelos e parâmetros que as colocam de volta como empresas de classe mundial. Ainda, segundo ele, o maior obstáculo para o avanço desse processo é a falta de liderança da alta direção. Em outro artigo, Juran (1993) enfatiza que dentre os papéis não delegáveis pela alta-direção, relacionados à qualidade destacam -se:

- Instalar e participar da Comissão da Qualidade;
- Estabelecer as metas da qualidade, como parte da estratégia empresarial;
- Prover recursos para treinamento em gestão da qualidade em todos os níveis hierárquicos da empresa;

- Criar meios para medir os resultados obtidos;
- Rever as metas da qualidade e compará-las às alcançadas; e
- Revisar o sistema de recompensas para atender às mudanças

O conceito de melhoria da qualidade está cada vez mais vinculado às idéias de avaliação permanente e aprendizado organizacional. Na concepção da gestão da qualidade, se não houver formas para medir ou avaliar alguma coisa, será também difícil melhorá-la. Se por um lado, assistíamos a um crescente número de padrões e normas para avaliar a qualidade do produto e os sistemas da qualidade, até meados da década de 80, pouca coisa havia a respeito de avaliação da gestão organizacional.

As normas ISO 9000, originadas na Europa em 1987, não eram abrangentes o suficiente para captar a gestão das empresas como um todo. Nesse mesmo ano, foi criado nos EUA, o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), através de legislação do congresso norte-americano, com o objetivo de promover a qualidade, melhorar produtos e serviços e compartilhar as melhores práticas da indústria e negócios nos Estados Unidos (Townsend:1996). Inspirado inicialmente no Prêmio Deming japonês e contando com a contribuição de diversos especialistas americanos no assunto, o Prêmio Malcolm Baldrige tinha como propósito essencial combater o crescimento da concorrência estrangeira, mais especificamente a japonesa, que vinha ganhando presença em mercados em que tradicionalmente os Estados Unidos eram líderes absolutos. Tal desafio seria obtido com o aumento da qualidade dos produtos e serviços, aumento de produtividade, redução de custos e ganhos de rentabilidade da indústria e serviços norte-americanos.

Quando se observa as estatísticas de empresas candidatas ao MBNQA, entretanto, tem-se a impressão de uma baixíssima representatividade de tal modelo. Em 1991, o Prêmio Norte Americano tinha apenas 101 empresas candidatas, e veio caindo nos anos seguintes (Ettore, 1996), até alcançar, em 2002, o inexpressivo número, para o contexto empresarial dos Estados Unidos, de 49 inscrições. Após alguns ciclos de premiação, começam a surgir críticas relacionadas ao Prêmio da Qualidade. Muitas mencionavam que algumas empresas vencedoras encontravam-se com problemas financeiros sérios, pouco tempo depois de sua premiação. O caso mais marcante

parece ter sido o da Wallace Company (Brown, 1995). Vencedora do Prêmio de 1990, a Wallace pediu sua concordata em janeiro de 1992, enquanto a imprensa acusava seus dirigentes de dar palestras de qualidade por todo o país, sem se preocupar com os resultados financeiros do negócio. Afirmava-se ainda que o prestígio do Prêmio Baldrige tinha sido abalado e que o número cada vez mais reduzido de empresas que se candidatava a ele seria prova disto.

Examinando-se esta tendência, o que se observa é que, na realidade, começou a crescer o número de prêmios locais e estaduais, quase idênticos ao Baldrige, com pequenas adaptações. Segundo Townsend (1996: p.8), um dos sinais de crescimento e força do Baldrige é o número de "clones" criados em cada estado. Embora tenham surgido outras críticas de diversas naturezas ao Prêmio Baldrige, a maioria das publicações sobre o assunto ainda o exaltam, sendo que algumas chegam atribuir o recente sucesso e retomada de resultados das empresas americanas a ele (Brown, 1995 e Townsend, 1996).

Estudos promovidos pelo NIST têm mostrado que empresas que alcançam o título de vencedoras no "*Malcolm Baldrige National Quality Award*" têm suas ações valorizadas mais do que três vezes às ações das 500 maiores empresas da Standard & Poors, enquanto que as finalistas chegaram a aumentar o valor de suas ações, em torno de duas vezes mais do que as 500 maiores da S&P.

DeBaylo (1999) reforça que o declínio de empresas que se candidatam ao MBNQA está longe de representar um verdadeiro desinteresse pelos critérios e fundamentos preconizados pelo Prêmio Norte Americano. Para este autor, os programas e prêmios locais, estaduais e até internacionais têm crescido dramaticamente, e está sendo disseminado não apenas entre as empresas de manufatura e serviços tradicionais, que historicamente adotavam programas da qualidade, mas também entre os setores de educação, saúde e fundações sem fins lucrativos. Esta mudança de perfil de empresas que buscam a excelência, com base nos critérios do MBNQA mereceu até a criação de categorias e a adaptação dos critérios específicos, em 1994, para áreas de educação e saúde. Em 1996, 804 empresas se candidataram a prêmios locais e estaduais, tendo este número crescido para 1081, em 1997.

Atualmente, nos EUA, as empresas podem se candidatar ao Prêmio situando-se nas categorias “*Businesses*”, “*Health Care*” e “*Education*” (NIST, 2002). Segundo DeBaylo (1999), algumas das razões pelas quais a adoção dos Critérios de Excelência pode ser importante para a organização, são:

- A avaliação e melhorias obtidas com base nestes Critérios, têm impacto nos resultados do negócio, que podem ser aferidos pelo valor da empresa no mercado de ações, conforme mostram estudos conduzidos pelo NIST (1997);
- Os Critérios de Excelência incorporam conceitos e valores que ajudam a relacionar as práticas de gestão aos resultados do negócio;
- Os Critérios fornecem um modelo estruturado para a excelência do desempenho e ajudam a organização a integrar suas principais práticas e iniciativas de melhoria;
- O modelo possibilita uma avaliação baseada em uma visão holística, multifuncional e integrada da organização, atuando como um termômetro para que os líderes possam prever resultados, e mensurar melhorias obtidas;
- O MBQNA possibilita o reconhecimento de empresas com maior grau de maturidade em sua gestão, e ainda, estimula a criação de premiações internas para as diversas unidades de negócios, estabelecendo diferentes graus de premiação;
- A avaliação feita com base nos Critérios de Excelência está relacionada às estratégias do negócio, e as melhorias podem ser incorporadas aos planos de negócio da organização;
- O modelo reconhece a alta direção como o impulsionador das mudanças, forçando uma participação mais ativa da cúpula da organização;
- O processo permite um aprendizado acelerado das organizações que dele participam, por meio do relatório de avaliação, produzido pela equipe de examinadores, indicando todos os principais pontos fortes e oportunidades de melhoria, e ainda, a troca de experiência das empresas finalistas e vencedoras do Prêmio;

- Os Critérios expandem-se, incluindo novas exigências ou melhoram as já existentes, para manterem-se atualizados como o estado da arte da gestão para a excelência.

O crescimento contínuo de padrões de gerenciamento da qualidade, gestão ambiental e prêmios de excelência empresarial evidencia um forte movimento no mundo dos negócios, no sentido de se padronizar modelos de gestão, considerados universalmente válidos. A formação dos blocos econômicos e a criação de programas nacionais para o desenvolvimento da competitividade das empresas parecem ter também contribuído bastante para isto. A necessidade de uniformidade de requisitos entre empresas dos países membros da Comunidade Européia, por exemplo, parece ter sido decisiva para a criação e difusão das normas ISO 9000, em 1987, na Europa, para, apenas alguns anos depois, serem difundidas para o resto do mundo.

O Brasil foi fortemente afetado por ambos os movimentos, passando, já a partir de 1990, representado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a figurar como país membro da ISO 9000. Dois anos mais tarde, como resultado do Programa Brasileiro de Produtividade e Qualidade (PBQP), foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade com a missão de *promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem sucedidas, da gestão da qualidade, através do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)* (FPNQ, 2002). O Malcolm Baldrige influenciou decisivamente o prêmio brasileiro, a tal ponto que até meados dos anos 90 o Comitê responsável pelas melhorias e atualizações dos Critérios de Excelência aguardava as revisões realizadas por seus pares norte americanos. Como no caso do MBNQA, o PNQ não ultrapassou, desde a sua criação, em 1992, o marco de 33 candidaturas elegíveis, um número até que proporcionalmente maior do que o norte americano, mas ainda muito pequeno quando pensamos no universo de empresas brasileiras. No caso brasileiro, os Critérios de Excelência do PNQ seguiram, inicialmente, os mesmos critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Nos anos subsequentes passaram a incorporar também alguns conceitos e critérios de outros prêmios. Atualmente, e cada vez mais, os Critérios de Excelência do PNQ têm se apresentado como ferramenta de diagnóstico total da

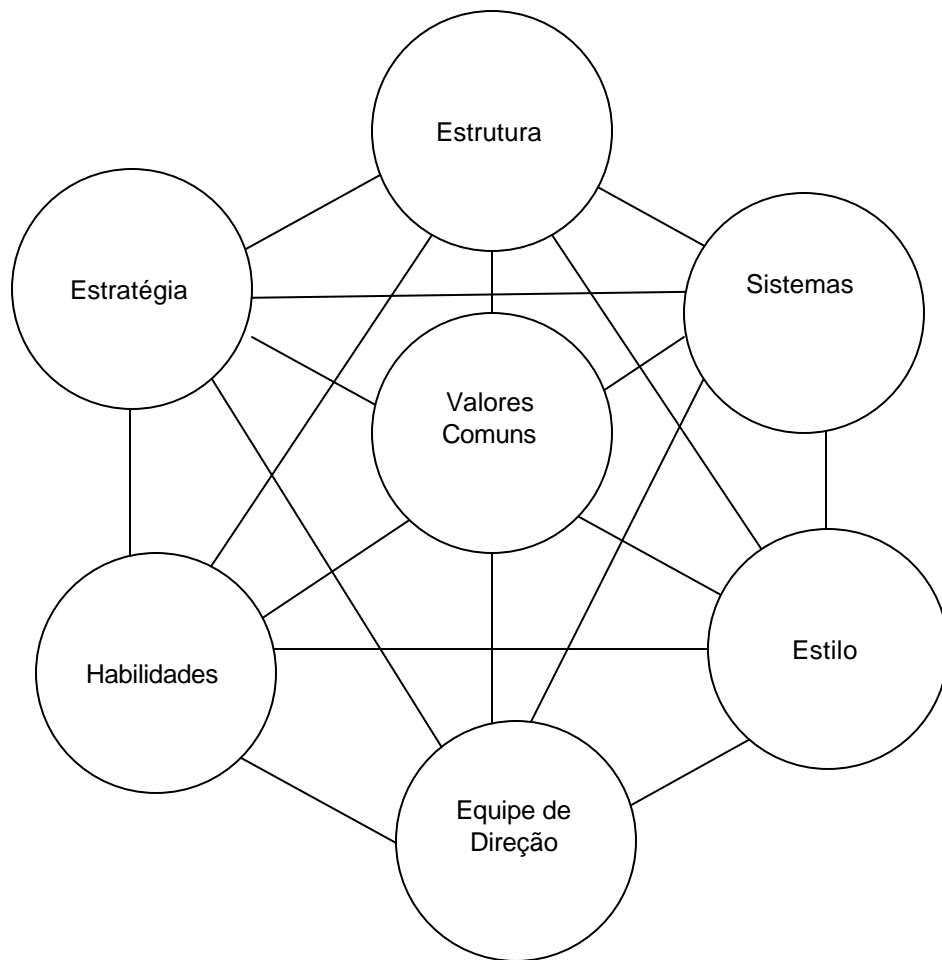
organização, abrangendo os principais processos organizacionais e respectivos ciclos de aprendizagem, aplicáveis a qualquer tipo e natureza de organização, de qualquer tamanho. Também aqui no Brasil, observa-se o crescimento de prêmios estaduais e uma forte expansão dos prêmios setoriais.

## **2.4. EM BUSCA DA EXCELÊNCIA: A ORIGEM DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE**

A obra de Peters e Waterman (1986) serviu certamente como uma fonte importante de inspiração para a criação do Prêmio Norte americano da qualidade, que mais tarde inspiraria o Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil. Ao definir termos como administração de alto padrão, inovação e excelência os autores afirmam que:

*“As empresas inovadoras não são apenas excepcionalmente eficientes na produção de novos inventos comercialmente viáveis: as companhias inovadoras demonstram excepcional habilidade em responder continuamente a quaisquer tipos de mudanças em seus ambientes. Ao contrário das companhias inerciais de Andrew Pettigrew, essas empresas inovadoras também mudam quando muda o ambiente. À medida que se alteram as necessidades de seus clientes, que crescem as habilidades de suas competidoras, que se alteram os humores e tendências do público, que se realinham as forças do comércio internacional, que mudam as regulamentações governamentais, essas empresas modificam sua linha de ação, renovam-se, ajustam-se, transformam-se e adaptam-se. Em suma, elas inovam globalmente sua própria cultura (p.13)”.*

Com base em um estudo realizado, por meio de entrevistas e fontes secundárias a 75 empresas americanas de grande reputação, os autores chegaram a oito atributos, ora denominados critérios, de empresas inovadoras e de alto padrão, ou empresas excelentes. Até os anos 70, grande parte das hipóteses para explicar o sucesso de uma determinada estratégia focava na estrutura organizacional adotada. Fugindo desse paradigma, os autores sugeriram a necessidade de se compreender diversos outros fatores, de forma integrada, que ficaram conhecidos como os 7Ss da McKinsey<sup>2</sup>.



**Figura 2.1 – A estrutura dos 7 Ss da McKinsey**

Peters e Waterman (1986, P. 11)

O modelo apresentado reforça a visão sistêmica de organização e, mais do que isso, destaca a dimensão dos valores compartilhados que assumem um papel central nas causas de sucesso organizacional. Nesse sentido, os autores, quase que premeditando a explosão de estudos de cultura organizacional que viriam nos anos seguintes, afirmam que:

*É surpreendente quão pouco as teorias atuais da administração dizem respeito à formação de valores – e, particularmente, quão pouco é dito a respeito das empresas como culturas (p. 113).*

---

<sup>2</sup> Os Sete Ss da McKinsey são em inglês Structure, Systems, Style, Staff, Skill, Strategy e Shared Values.

Não é para menos que o livro tornou-se tão rapidamente um *bestseller*. Afinal, ele prescrevia os atributos ou valores para a excelência. Para eles o caráter distintivo das empresas excelentes pode ser resumido a partir dos seguintes atributos:

- Firme disposição para agir, não deixando que o processo de tomada de decisão as paralise;
- Ao lado e junto com o cliente, aprendendo com eles, fornecendo qualidade, assistência e confiabilidade incomparáveis;
- Autonomia e iniciativa sendo promovidas em todos os níveis e setores da organização, estimulando as pessoas a assumirem riscos, ainda que possam muitas vezes errar;
- Produtividade por meio das pessoas, respeitando os indivíduos e suas idéias e as estimulando por meio de metodologias participativas, como por exemplo, da criação de círculos de controle da qualidade;
- Mãos a obra orientadas por valores, reforçando a idéia de Selznick (1971), de que o líder institucional é antes de mais nada, um perito na promoção e proteção de valores.
- Ater-se ao conhecido, mantendo as atividades empresariais em torno de uma habilidade central, em vez da busca desenfreada por diversificação, modelo presente até os anos 70. Nos anos 90, esse valor, passa a ser uma bandeira para muitas grandes corporações, em busca de suas competências essenciais, especialmente a partir da publicação de “*Competing for the Future*”, de Hamel e Prahalad (1994).
- Forma simples e direção enxuta. A prescrição feita para a década de 80 era a de que as empresas deveriam ser compostas por uma pequena equipe de direção e simplificar sua estrutura com unidades empreendedoras e autônomas (a partir do conceito “*small is beautiful*”).
- Propriedades simultaneamente flexíveis e rígidas, com autonomia para a decisão até o nível da fábrica e desenvolvimento de produtos e valores e convicções centralizados e permanentes.

Esses pontos sinalizam, portanto que a busca do que passou a ser denominado excelência depende de transformações do núcleo de valores da organização. Profissionais da área da qualidade, habituados a pensar a padronização de processos como forma de aumento de eficiência e qualidade, enxergam aí a possibilidade de padronizar também valores. Surgem, porém, paradoxos curiosos já que os valores a serem padronizados referem-se, em alguns casos, a aspectos relacionados à flexibilidade, inovação e aprendizado, que reconhecidamente são difíceis de se obter por meio de forma muito sistematizada.

O Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) – prêmio que homenageia o Secretário de Comércio Norte Americano entre os anos de 1981 e 1987 - foi criado pela Lei Pública, 100-107, de 20 de agosto de 1987, por meio de uma parceria entre o poder público e a iniciativa privada, que estabeleceu a Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award, já em 1988.

A lei pública que criou o Prêmio Malcolm Baldrige afirma que:

- A liderança da qualidade dos produtos e serviços norte americanos tem sido fortemente desafiada (e algumas vezes com sucesso) pela competição estrangeira e o crescimento da produtividade tem melhorado menos que a dos competidores, nas duas últimas décadas.
- A indústria e negócios americanos começam a entender que baixos níveis de qualidade custam às suas companhias algo como 20% de suas vendas e que a melhoria da qualidade dos produtos e serviços caminha junto com o aumento da produtividade, redução de custos e ganhos de rentabilidade;
- O planejamento estratégico da qualidade e os programas de melhoria da qualidade, por meio de um compromisso com a excelência dos produtos e serviços estão se tornando cada vez mais essencial para o bem estar e economia de nossa nação e nossa habilidade de competir efetivamente no mercado global.
- A melhoria do gerenciamento no chão de fábrica, envolvimento do trabalhador na qualidade e aumento da ênfase no controle estatístico do processo pode levar a melhorias dramáticas nos custos da qualidade dos produtos manufaturados.

- O conceito de melhoria da qualidade é aplicável às pequenas ou grandes empresas, ao setor de serviços ou manufatura, à iniciativa privada ou setor público.
- Para obter sucesso, os programas de melhoria da qualidade devem ser gerenciados com orientação para o cliente, o que poderá exigir mudanças fundamentais na forma como a organização conduz seus negócios.
- Algumas das principais nações industriais tem combinado auditorias da qualidade, no setor privado, com prêmios nacionais da qualidade, dando reconhecimento especial para os empreendimentos avaliados como exemplares.
- Um programa de prêmio nacional da qualidade desse tipo, nos EUA, poderia ajudar na melhoria da qualidade e produtividade quanto aos seguintes aspectos:
  - Estimulando as companhias norte americanas a obter vantagens competitivas, pelo aumento da rentabilidade dos negócios;
  - Reconhecendo o êxito das companhias que melhoram a qualidade de seus produtos e serviços, dando assim, exemplo às outras organizações;
  - Estabelecendo diretrizes e critérios que possam ser utilizados por organizações diversas (industriais, governamentais e outras) na avaliação dos próprios esforços para melhorar a qualidade de seus produtos e serviços; e
  - Fornecendo diretrizes específicas para outras organizações americanas que desejem aprender a como gerenciar para a qualidade e disponibilizando informações detalhadas de como organizações vencedoras foram capazes de modificar suas culturas e alcançar a superioridade.

No rastro do Macolm Baldrige, foi instituída, em outubro de 1991, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações públicas e privadas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e todas as atividades decorrentes da premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais. Até o final de 2002, a FPNQ havia conduzido 11 ciclos de premiação do PNQ, com a avaliação de 230 organizações. Dessas, 42 foram consideradas finalistas, sendo que 16 receberam o troféu do PNQ.

Para premiar as candidatas, o PNQ considera as seguintes categorias de organização (FPNQ, 2002):

- Grandes Empresas - organizações que possuem mais de 500 pessoas na força de trabalho.
- Médias Empresas - organizações que possuem entre 51 e 500 pessoas na força de trabalho.
- Pequenas e Micro-empresas - organizações que possuem 50 ou menos pessoas na força de trabalho.
- Órgãos da Administração Pública Federal e Estadual - poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos.

O Quadro 2.3. apresenta um resumo das 16 empresas premiadas até o ano de 2002.

Ano	Empresa Premiada*	Categoria de Premiação**
1992	IBM - Unidade de Sumaré	Manufaturas
1993	Xerox do Brasil	Manufaturas
1994	Citibank - Unidade Pessoa Física	Prestadoras de Serviço
1995	Serasa	Prestadoras de Serviço
1996	Alcoa - Unidade de Poços de Caldas	Manufaturas
1997	Citibank - Unidade Pessoa Jurídica WEG - Unidade de Motores Copesul	Prestadoras de Serviço Manufaturas Manufaturas
1998	Siemens - Unidade de Telecomunicações	Manufaturas
1999	Caterpillar Cetrel	Manufaturas Médias Empresas
2000	Serasa	Grandes Empresas
2001	Bahia Sul Celulose	Grandes Empresas
2002	Gerdau Aços Piratini Santa Casa de Misericórdia POA Politeno	Grandes Empresas Org. sem fins lucrativos Médias Empresas

**Quadro 2.3 – Empresas Premiadas no PNQ**

Adaptado dos Critérios de Excelência 2003 (FPNQ, 2002)

\* A maioria das organizações premiadas, especialmente as de manufatura, disponibilizaram seus Relatórios de Gestão, para que servissem como exemplo às demais.

\*\* A partir do ano 2000, as categorias de premiação manufaturas e prestadoras de serviços foram unificadas, passando a ser denominada simplesmente de grandes empresas.

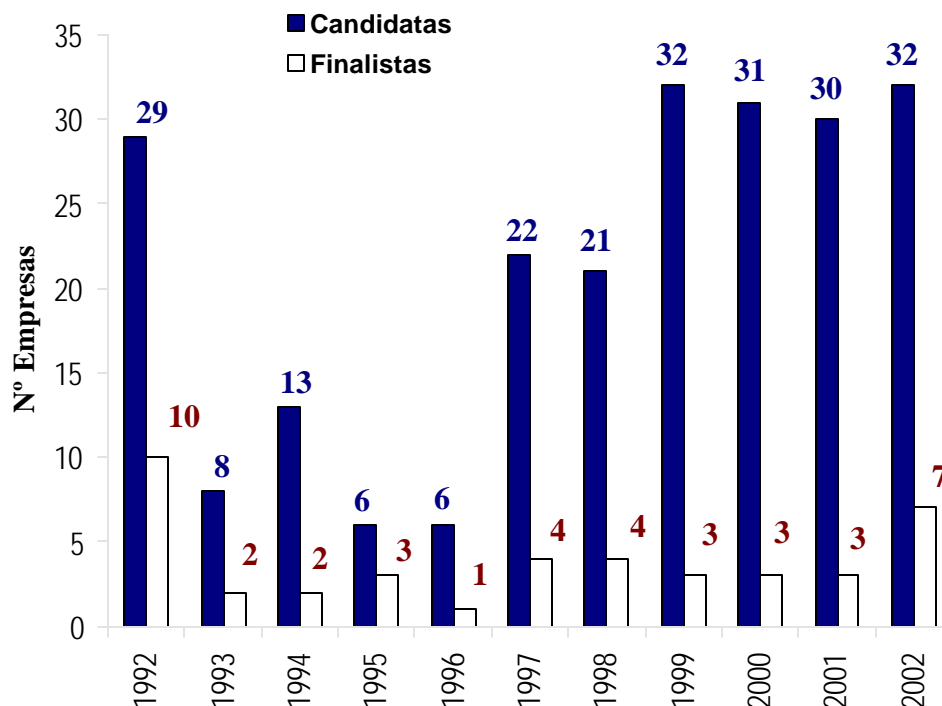
O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram adotados integralmente os Critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Estados Unidos). Segundo os registros da própria FPNQ, a escolha do Modelo do *Baldrige* decorreu do fato dele “estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão”. Até o ano 2000, o Comitê de Critérios, juntamente com a Gerência Técnica, vinha produzindo modificações nos critérios, observando outros modelos de Prêmios Nacionais, mas com uma forte vinculação em relação às mudanças sofridas pelo Malcolm Baldrige.

A partir de 1997, atendendo-se a uma solicitação do Governo Federal, passou-se a contar com a Categoria de Premiação “Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal”. Isso exigiu que se criassem adendos interpretativos para garantir que termos como clientes, concorrência, referenciais comparativos, entre outros, passassem a ser compreendidos pela administração pública direta e indireta. O modelo passou a ser surpreendentemente adotado em diversas instâncias da administração pública, sendo criado, em 1998, o Prêmio da Qualidade do Governo Federal (PQGF). A partir do Ciclo de 2003, o PNQ passou a aceitar inscrições também dos Governos de Estado.

Até o final de 2002, mais de 9.000 profissionais haviam sido treinados pela FPNQ quanto à aplicação dos Critérios de Excelência, dos quais 5.880 se candidataram para atuar como voluntários da Banca Examinadora e 2.256 atuaram efetivamente como Juízes, Examinadores Seniores, Examinadores Relatores e Examinadores. Além disso, a FPNQ distribuiu, nesse período, cerca de 250.000 exemplares dos Critérios de Excelência do PNQ (FPNQ, 2002).

Confirmando uma tendência observada no Malcolm Baldrige, quando se analisa o número de organizações candidatas ao PNQ, ano a ano, tem-se a impressão de que o modelo está disseminado apenas para um número muito restrito de empresas. O quadro abaixo ilustra esta evolução.

### Evolução de Empresas Candidatas ao PNQ



**Gráfico 2.1. – Evolução das Candidatas e Finalistas ao PNQ**

Segundo depoimentos da Gerencia Técnica da FPNQ<sup>3</sup>, o objetivo daquela organização não é mesmo o de aumentar muito além desse nível, o número de candidaturas de empresas. Para ele, a meta é aumentar o nível das empresas que se candidatam, e conseqüentemente o número de empresas finalistas e vencedoras. O objetivo de disseminação ou massificação do modelo entre empresas de diversas áreas e setores seria um papel dos prêmios estaduais. Essa percepção é compartilhada pela Coordenação do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)<sup>4</sup>, o pioneiro e recordista em número de candidatura de empresas, entre os diversos prêmios estaduais e setoriais criados nesse período. Também no Malcolm Baldrige, o baixo número de empresas que se candidatam é explicado, muitas vezes, pela expansão dos prêmios estaduais (Brown, 1995 e Ettore, 1996). Segundo a FPNQ (2002b):

<sup>3</sup> Entrevista realizada com o Sr. Antônio Tadeu Pagliuso, Gerente Técnico da FPNQ, em setembro de 2002.

<sup>4</sup> Entrevista realizada com Flávia Pithan, coordenadora do PGQP, em outubro de 2002.

*“Da experiência adquirida ao longo destes anos, cumprindo com a sua missão institucional, a FPNQ estimulou e participou da criação de diversas premiações setoriais e regionais. O domínio do conhecimento na área de avaliação, utilizando o modelo bem sucedido do PNQ, aliado a um Código de Ética seguido rigorosamente pelas Bancas Examinadoras, bem como as sucessivas atualizações implementadas nos Critérios de Excelência, a partir da troca de informações com as instituições congêneres à Fundação no exterior, geraram a credibilidade que hoje sustenta o Prêmio Nacional da Qualidade” (p.5).*

Os critérios adotados pelos prêmios estaduais têm sido rigorosamente os mesmos, porém baseado em uma versão simplificada – “Os Primeiros Passos para a Excelência”, editado pela própria FPNQ, desde 1996. A idéia é criar níveis intermediários, menos exigentes, a fim de estimular empresas em fase inicial de adoção do modelo.

*Esta publicação tem três objetivos: a) apresentar os critérios de gestão do PNQ de forma simplificada; b) permitir a auto-avaliação de qualquer tipo de organização; e c) servir como referencial avaliatório para as diversas iniciativas de premiações internas, setoriais e regionais, que estão se desenvolvendo no Brasil (FPNQ,2002b).*

Nesse sentido, prêmios estaduais e setoriais, como por exemplo, e respectivamente, o Prêmio Qualidade RS e o Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) criaram níveis ainda mais simplificados. No caso do Prêmio Qualidade RS, já há hoje três níveis de premiação - valendo 250, 500 e 750 pontos – até que se chegue ao PNQ, que adota uma escala de 1000 pontos. Os papéis de disseminação e massificação dos prêmios estaduais serão detalhados no final do trabalho.

### **3- ANÁLISE INSTITUCIONAL E O NOVO INSTITUCIONALISMO**

Para analisarmos os prêmios com base na análise institucional é importante discutir as diferentes e principais correntes e autores da teoria institucional, representada principalmente pelas clássicas obras de Selznick (1971) e pelo neoinstitucionalismo, que teve seu nascimento especialmente assinalado pelo artigo de Meyer e Rowan (1991), mas que se consolidou a partir de textos de outros renomados neoinstitucionalistas, como DiMaggio e Powell (1991), Zucker (1977), Tolbert and Zucker (1983 e 1996) e Scott e Meyer (1983).

DiMaggio e Powell (1991) explicam esses movimentos enfatizando suas principais semelhanças e diferenças. Segundo eles,

*“as abordagens do novo e do antigo institucionalismo compartilham um ceticismo em relação ao modelo racional de organização, e enxergam a institucionalização como um processo que torna as organizações instrumentalmente menos racionais, limitando suas opções. Ambas as tendências enfatizam o relacionamento da organização com o seu ambiente e prometem revelar aspectos da realidade que são inconsistentes com a dimensão racional da organização. Cada uma delas reforça também o papel da cultura, na formação da realidade organizacional” (p.11).*

Apesar dessas semelhanças, os autores caracterizam muitas diferenças entre essas tendências. Para eles, enquanto que o “antigo” institucionalismo enfatiza os aspectos diretamente políticos dos conflitos de interesse, a criação de alianças e acordos, e ainda, se baseia numa intencionalidade das ações da liderança, o novo insitucionalismo trata dessa problemática de forma mais periférica, enfatizando as estruturas administrativas, altamente sofisticadas, elaboradas pelas organizações para lidar com esses conflitos, que são raramente explicitados. Outra importante diferença é a ênfase dada pelo antigo institucionalismo aos aspectos informais e como esses se desviam e subvertem a estrutura formal. O neoinstitucionalismo, ao contrário, aborda a irracionalidade, não como subversão, mas fazendo parte da própria estrutura formal, atribuindo a difusão dos procedimentos e métodos às influências interorganizacionais,

que ficam particularmente caracterizadas nas noções de isomorfismo coercitivo, normativo e mimético (DiMaggio e Powell, 1983).

As abordagens do antigo e do novo institucionalismo também divergem em relação a como as organizações são impactadas pelo ambiente. Essa influência, para o antigo institucionalismo, ocorre no âmbito das comunidades locais, enquanto que para os neo-institucionalistas, ela corta as fronteiras regionais e acontece por meio das interações entre segmentos da economia, profissões e nações. Dessa forma, a influência ocorre não por cooptação, como no caso da visão tradicional, mas por mecanismos mais sutis.

Ainda, por entender que as influências ocorrem por meio de redes de relacionamentos, o foco de estudo dos neo-institucionalistas recai muito mais no relacionamento interorganizacional, do que na organização, enquanto uma unidade coerente. Como decorrência disso, para a visão tradicional poderia haver uma diversidade organizacional crescente, e a análise recairia sobre porque as organizações mudam. Já para a nova visão, a institucionalização tende a reduzir a variedade e anular as diferenças entre as empresas, que se tornam padronizadas, porém apresentando formas inconsistentes e integração funcional mínima. O Quadro 3.1 resume as principais diferenças entre as abordagens do antigo e do novo institucionalismo.

Embora a distinção entre o antigo e o novo institucionalismo seja freqüentemente marcada pelos autores neoinstitucionalistas, e que a obra *“Leadeship in Administration”* (Selznick, 1957) e seu autor sejam vistos como um marco do “velho” institucionalismo, o próprio autor argumenta, em seu artigo *“Institucionalism Old and New”* (Selznick, 1996:271), que ele, em sua formulação original, de fato admitiu que *“talvez o aspecto mais importante da institucionalização seja a infusão de valores, além dos requisitos técnicos da tarefa”*, porém não teria negado a importância de outros aspectos de institucionalização, incluindo a estrutura formal e a emergência de normas informais, rituais, administrativas, ideologias e muitos outros aspectos da história da organização e seus mecanismos adaptativos. Ele afirma que, o próprio processo mimético das organizações, considerado como uma forma de legitimação organizacional e um comportamento de resposta às incertezas (DiMaggio e Powell, 1983), é muito mais compulsório do que uma forma racional (e intencional) de solução de problemas.

	<b>Antigo Institucionalismo</b>	<b>Novo Institucionalismo</b>
<b>Conflito de Interesses</b>	Foco Central	Foco Periférico
<b>Ênfase na Estrutura</b>	Estrutura Formal	Estrutura Informal
<b>Área de Influência</b>	Comunidades Locais	Campo Profissional, Setor e Sociedade
<b>Natureza da Influência</b>	Cooptação	Isomorfismos coercitivo, normativo ou mimético
<b>Local da Institucionalização</b>	Organização	Campo Organizacional ou Sociedade
<b>Dinâmica Organizacional</b>	Mudança	Persistência
<b>Formas de Cognição</b>	Valores, normas e atitudes	Classificações, rotinas, modelos e esquemas

**Quadro 3.1 – O antigo e o novo institucionalismo**

Adaptado de DiMaggio P. J. and Powell, W. W. (1991:10).

Em relação ao corolário de que a estrutura formal não pode ser compreendida como um sistema racional de coordenação das atividades e que as influências para a institucionalização ocorrem mais interorganizacionalmente do que internamente nas organizações, Selznick (1996:273) afirma que *“a estrutura formal é institucionalizada tanto a partir de fora como de dentro (das organizações)”* e não é suplantada por práticas, atitudes, relacionamentos e compromissos informais, mas deve ser visto como *“um produto adaptativo, resultado de influências ambientais incluindo as definições culturais de propriedade e legitimidade”* (Selznick, 1996:274).

Para DiMaggio e Powell (1991:14-15) *“as formas organizacionais, componentes estruturais e não as organizações são institucionalizadas”*, e que *“não são as normas e valores, mas os scripts, regras e classificações (taken for granted) os materiais dos quais são feitas as organizações”*. Selznick (1996:276) concorda que existem de fato essas diferenças de abordagem, mas entende que elas deveriam ser incluídas e relacionadas em uma única teoria institucional. O autor busca, assim, uma reconciliação entre o antigo e o novo institucionalismo, argumentando que a diferença

entre os movimentos refere-se mais a uma diferença de foco de estudo do que a diferentes formas de enxergar o problema.

Tendo como apoio o artigo de Scott (1987), que enfatiza os estágios de “amadurecimento” do institucionalismo, definimos como centrais os seguintes aspectos para o nosso estudo: a) o papel do líder na infusão de valores, b) o processo de construção social da realidade e seus impactos na organização, c) a difusão de modelos, modas e modismos na organização, d) as principais formas de isomorfismo e, e) a criação de um campo organizacional e seu papel na homogeneização das organizações.

### **3.1. INSTITUCIONALIZAÇÃO COMO INFUSÃO DE VALORES: OS LÍDERES COMO PROJETISTAS DE CULTURA**

A conceituação de institucionalização como um processo de infusão de valores está fundamentada em uma das primeiras e mais influentes versões da teoria institucional, formulada por Selznick (1971) e seus seguidores. Com base nessa perspectiva, a estrutura organizacional é vista como um veículo adaptativo modelado pelas características e compromisso dos participantes, bem como pelas influências e restrições impostas pelo ambiente externo. Assim, a institucionalização refere-se ao processo adaptativo cujo princípio é *“infundir valores, além dos requisitos técnicos da tarefa”* (Scott, 1987:494). Para Selznick (1971) organizações são instrumentos criados pelas premissas da engenharia, podendo ser parcialmente projetadas para alcançar desempenho, mas possuem também uma dimensão *“natural”*. São assim produto de adaptação e interação e são receptáculos de idealismo de grupos. Segundo o autor:

*“a organização pode ser entendida como um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, que visam uma finalidade já estabelecida. Atribuimos tarefas, delegamos autoridade, encaminhamos as comunicações e encontramos algum modo de coordenar tudo o que foi decidido e parcelado. Tudo é formulado como um exercício de engenharia e subordinado aos ideais de racionalidade e disciplina (Selznick, 1971:5).*

A lógica da eficiência se aplica com clareza aos níveis mais baixos da empresa, cujos objetivos operacionais são mais bem definidos, atividades confinadas a operações mais claras e estruturas de comando mais bem definidas. Quando chegamos ao escalão da alta administração, porém, a análise da eficiência torna-se bem mais difícil. Isto porque as decisões, tarefas e objetivos tornam-se mais complexas. Mais importante torna-se então a compreensão da organização social e do significado de liderança institucional. Na perspectiva desses primeiros teóricos do institucionalismo, ao se levar em conta as forças sociais internas e externas, os estudos institucionais dão ênfase à mudança e evolução da adaptação de tipos e práticas organizacionais. Como discutimos anteriormente, o novo institucionalismo, em vez de buscar compreender porque as organizações mudam, buscará um entendimento do porque e como elas buscam a estabilidade.

A teoria institucional de Selznick está claramente associada à noção de cultura organizacional, especialmente conforme a definição de Schein (1983). Para Selznick (1971:14) a história organizacional é construída por meio das respostas que a organização dá para as diversas pressões advindas do meio externo e interno. *“A estrutura social (leia-se cultura) é assim resultante de respostas desenvolvidas e padrões sociais cristalizados”*. A institucionalização é um processo que reflete a história, as pessoas e grupos da organização e tem um papel muito importante no sentido de proteger uma determinada identidade e um conjunto de valores organizacionais. Assim, para o autor:

*“Quanto mais precisa for a finalidade de uma organização e quanto mais especializadas e técnicas as suas operações, menores as chances de forças sociais afetarem seu desenvolvimento. Uma universidade dispõe dessa proteção mais do que qualquer outro tipo de negócio por serem suas finalidades definidas com menos clareza, podendo as forças internas e a adaptação histórica agirem livremente. Entretanto, não existe organização alguma, de qualquer duração, que esteja completamente livre de uma institucionalização (p. 16 ).*

Ao enfatizar principalmente os aspectos informais da institucionalização, Selznick afirma que *“uma grande quantidade de energia é despendida em organizações, num*

*esforço contínuo de preservar o sistema impessoal, técnico e racional contra tais pressões pessoais*”. Mas se institucionalizar é sinônimo de infundir valores, no ambiente de negócios atual, são os valores gerenciais o que mais importa para os líderes organizacionais. Assim, para Selznick (1957),

*“compromissos pessoais e sociais combinam-se para enfraquecer o significado puramente técnico das organizações. Começando como um instrumento, a organização multiplica suas finalidades iniciais devido às funções psicológicas e sociais que desempenha. Quando isto ocorre, a organização passa a ter um valor próprio. Os vínculos pessoais e de grupo que contribuem para a institucionalização não são totalmente separáveis” (p. 17).*

Segundo este enfoque, há uma relação íntima entre infusão de valor e autopreservação. Ainda, para o autor:

*“Quando uma organização adquire uma identidade própria, distinta, torna-se uma instituição. Isto envolve a tomada de valores, maneiras de agir e acreditar que são sumamente importantes para sua própria salvaguarda. Daí em diante, a autopreservação torna-se mais que uma simples sobrevivência organizacional: transforma-se na luta para preservar a identidade do grupo face a novos problemas e circunstâncias estranhas” (p. 19).*

Ao abordar a busca da autopreservação, a análise institucional de Selznick propõe um papel à liderança nas organizações, destinado a preencher as necessidades de uma situação social, que muito pouco tem de controle ou prestígio, autoridade ou tomada de decisão. Embora não deixe claro em quais circunstâncias reais uma organização estaria livre de um processo de institucionalização, Selznick (1971) acredita que a liderança é dispensável, especialmente quando os processos naturais de institucionalização são eliminados ou controlados. Para ele,

*“o papel do líder institucional deve ser claramente diferenciado do líder interpessoal. O foco deste último é a eficiência do empreendimento. Para tanto, ele deve buscar facilitar a comunicação, evocar uma devoção pessoal e acalmar os ânimos. O líder institucional, por outro lado, é basicamente um perito na promoção e proteção de valores” (p. 24).*

No contexto organizacional o termo política é geralmente utilizado com mais liberdade, sendo aplicado a qualquer regra ou linha de ação planejada para orientar decisões específicas. O líder institucional não se preocupa com a eficiência técnica, mas com as

decisões que estão em aberto e potencialmente controversas. *Suas funções principais estariam relacionadas à definição da missão e do papel da instituição, a encarnação institucional da finalidade, defesa da integridade institucional e apaziguamento do conflito interno (p. 52 e 53).*

Na febre do interesse pela cultura organizacional, a William M. Mercer Inc. realizou uma pesquisa para identificar como a alta direção avaliava o impacto da cultura no desempenho organizacional (Freitas, 1991). A pesquisa, que envolveu respostas de 305 CEOs (Chief Executive Officers) de corporações norte-americanas, apontou que 97% consideram os valores existentes na organização como sendo importantes para o seu sucesso. Além disso, quase a totalidade desses CEOs acreditam que tais valores são, de alguma forma, moldados pela cúpula administrativa (94%), enquanto que 89% acreditam que eles mesmos podem modificar os valores organizacionais.

Apesar desse reconhecimento, parece haver comumente confusão dos papéis da liderança enquanto agente gestor, cujas responsabilidades estariam mais associadas às funções tradicionais de planejamento, coordenação, orientação e controle e de seu papel como protetor de valores. Em alguns casos este último papel, nem chega a ser reconhecido como função importante de líder.

Os Critérios de Excelência do PNQ reconhecem e enfatizam a importância da liderança enquanto agente formulador e protetor de valores, no item 1.2 – Cultura da Excelência. O pressuposto do relacionamento entre cultura e desempenho não é imediata, até pela dificuldade em tangibilizar a cultura. É claro, porém, que o modelo pressupõe que a cultura seja realmente desenhada pela alta cúpula, e que ela pode e deve “instrumentalizar” seu papel político criando padrões e rotinas para formular e disseminar uma “cultura da excelência”. Nesse aspecto os Critérios solicitam:

*“1. Como os valores e as diretrizes organizacionais, necessários à promoção da cultura da excelência, ao atendimento das necessidades e a criação de valor para todas as partes interessadas, foram estabelecidos e são mantidos atualizados? Apresentar os valores e as diretrizes organizacionais. 2. Como os valores e as diretrizes organizacionais são disseminados na organização? Destacar as formas utilizadas para assegurar o entendimento e a aplicação dos mesmos e a participação da alta direção neste processo. 3. Como é incentivado o comprometimento de todos com a excelência? (FPNQ 2002:24)”*

Conforme analisaremos no Capítulo 4, o conceito de efetividade, bem como os parâmetros, utilizados para sua mensuração poderão variar significativamente, em função de diversos aspectos organizacionais. Além disso, o termo excelência é utilizado de maneira não muito clara, já que é definida tanto em termos de práticas como em termos de resultados. Segundo definição da FPNQ:

*Excelência – Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico. (FPNQ 2002:51)*

Por outro lado, o que estaremos discutindo como efetividade organizacional, relaciona-se muito mais claramente ao termo definidos no PNQ como desempenho. Também, de acordo com o glossário dos Critérios de Excelência do PNQ:

*Desempenho - Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não. (FPNQ 2002:51)*

Para Selznick (1971), o culto da eficiência na teoria administrativa é uma forma moderna de superenfatizar os meios e negligenciar os fins. Ele tende a acentuar técnicas importantes de organização que são essencialmente neutras, e, portanto avaliáveis para quaisquer objetivos, ao invés de métodos a um tipo de organização ou etapa de desenvolvimento. A eficiência como um ideal operacional presume que os objetivos sejam estabelecidos e que os principais métodos e recursos de realiza-los estejam disponíveis. O problema então é o de unir os meios aos fins conhecidos.

Para o autor, a liderança vai além da eficiência quando estabelece a missão básica da organização e quando cria um organismo social (entenda-se cultura) capaz de preencher aquela missão. Segundo ele:

*“Indo além da eficiência, a liderança transcende também a engenharia humana. Ela pode exigir técnicas melhoradas de comunicação e supervisão, embora tais técnicas não sejam indiferentes aos tipos de objetivos a que elas servem. Os especialistas em relações humanas estão direcionados pelo processo de interação grupal e a visão de um time harmonioso,*

*mas não estão ocupados com o objetivo daquilo que é proposto. Sua inspiração não resulta de criar um tipo específico de firma de automóveis, hospitais ou escolas (pg. 117)”.*

Na perspectiva da engenharia, a organização é constituída de blocos de construção padronizados. Seu ideal é a racionalidade total e isto significa que cada membro e cada unidade têm sua função previamente projetada e designada, independente da natureza da organização ou de seus objetivos. As funções designadas a cada um são assim generalizadas e semelhantes a funções paralelas em outras organizações. Neste caso, o engenheiro da organização tira vantagens de seu conhecimento geral em relação às condições da eficiente gerência administrativa. Assim,

*“Quando os objetivos da organização são bem definidos e quando as maiorias das escolhas podem ser feitas com base em critérios técnicos objetivos o engenheiro deve ser chamado, em vez do líder... Os limites da engenharia de organização tornam-se aparentes quando devemos criar uma estrutura excepcionalmente adaptada à missão e ao papel da empresa. Essa adaptação vai além de uma combinação adaptada de elementos uniformes; é uma adaptação que afeta a natureza de suas próprias partes. (p.118)”*

Os Critérios de Excelência do PNQ não abordam somente o papel institucional da alta direção, mas atribui a ela também um papel gerencial, quando solicita uma análise crítica do desempenho global da organização. Isso pode ser observado no Item 1.3, que solicita,

*“Como é analisado criticamente o desempenho global da organização considerando as necessidades de todas as partes interessadas, as estratégias, os planos de ação e os resultados dos indicadores do desempenho global? Destacar o papel da alta direção. (FPNQ, 2003:25)”*

Parece haver, no entanto, uma freqüente confusão entre esses papéis da alta direção. Por exemplo, o Item 1.1. – Sistema de Liderança, solicita questões relacionadas a como são identificadas e avaliadas as habilidades de liderança da alta administração. É comum, porém, a empresa relacionar habilidade de liderança com desempenho organizacional. Nossa análise de práticas relacionadas a avaliação das habilidades de

liderança das empresas premiadas, mostrou que pelo menos três delas, mencionam o desempenho organizacional ou cumprimento de metas, como forma de avaliar a habilidade de liderança (Xerox, 1992; WEG, 1997 e Cetrel, 1999).

Na visão da teoria institucional, esses dois momentos e papéis são claramente distintos, até porque o sistema de valores não é visto de forma tão instrumental, isto é, como mais um recurso para se buscar eficiência. Confirmando a percepção de estudiosos de cultura organizacional (Pettigrew, 1989 e Smircich, 1983), cultura não é algo que se consiga modificar de maneira tão deliberada e dirigida. Ainda, se a organização é uma realidade socialmente construída (Berger e Luckman, 1985), em determinado momento da vida organizacional, ela ganha vida própria e seus pressupostos passam a ser ensinados para os novos membros como a maneira certa de se pensar e sentir (Schein, 1983). Dentro dessa perspectiva, Selznick entende a organização como um veículo de integração de grupo, que torna-se um fim em si mesmo. Para ele:

*“Esse processo de assimilar os valores é o que queremos designar de institucionalização. Quando isto ocorre (quando a organização deixa de ser um instrumento técnico e assume valores) a gerência da organização torna-se liderança institucional, cujo principal objetivo deixa de ser o de gerenciar tecnicamente a empresa e passa a ser de manter a integridade institucional... O líder como educador exige habilidade para interpretar o papel e o caráter da empresa, para perceber e desenvolver modelos para pensamento e comportamento e conceber modos de comunicação que desenvolverão perspectivas gerais (p.119- 121)”.*

Na maior parte de sua obra, Selznick (1971) deixa claro que a lógica subjacente à infusão de valores não é mais tanto a da eficiência, mas a da integração social. No final, entretanto, qualquer que sejam suas fontes, os mitos são construtores de instituições. Segundo ele,

*“A criação de mitos pode ter tido raízes em uma sentida necessidade de melhorar a eficiência e o moral, mas seu objetivo principal é o de ajudar a criar um organismo social integrado (p.131)”.*

Mintzberg (1995), após caracterizar o papel mais técnico da liderança nas cinco principais configurações, reconhece a importância institucional da liderança na sexta configuração. Para ele,

*A configuração Missionária tem seu próprio mecanismo-chave de coordenação – a socialização ou a padronização de normas e um correspondente parâmetro delineador principal, a doutrinação (p.289).*

Esta configuração para Mintzberg possui uma parte-chave que não pode ser vista, mas pode facilmente ser sentida (um sexto sentido). Nestas empresas, o controle normativo é mais do que suficiente para obter a maioria da coordenação necessária, sem a necessidade de um sistema técnico sofisticado. É neste tipo de organização que a cúpula estratégica assume o papel de liderança institucional em vez de gerência técnica.

Em resumo, pode-se dizer que as técnicas institucionalmente neutras – e a força da liderança institucional – proliferam mais claramente em contextos em que as metas ou parâmetros de aferição de desempenho não sejam objetivos ou facilmente mensuráveis. Ou seja, embora toda organização tenha presente ambos os papéis de liderança anteriormente mencionados, algumas terão ambientes institucionais mais complexos, exigindo maior desenvolvimento das habilidades de liderança institucional, enquanto outras, atuando em contextos simplificados de mera eficiência técnica (Scott e Meyer, 1991), que não necessitariam do papel do líder, mas apenas de uma gerência técnica para acompanhar os resultados.

### 3.2. INSTITUCIONALIZAÇÃO COMO UM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE

É inegável a contribuição da consagrada obra “A Construção Social da Realidade” de Berger e Luckmann (1985), produzida originalmente em 1967, para a teoria institucional e diversas abordagens interpretacionistas. Neste livro, os autores estão preocupados em mostrar a origem e a natureza da ordem social. O argumento é de que a ordem social é baseada fundamentalmente em uma realidade socialmente compartilhada, que por sua vez é uma construção humana, criada pela interação social. Assim, a ordem social (ou sociedade) é um produto humano ou uma produção humana contínua, que ganha existência na medida em que os indivíduos atuam, interpretam esta atuação e compartilham sua interpretação com outros. Estas interpretações ou tipificações são tentativas de classificar o comportamento em categorias que capacitarão os atores a responder a ele de forma similar. O processo pelo qual as ações tornam-se repetidas ao longo do tempo e adquirem significados similares entre as pessoas de um grupo é chamado então de institucionalização.

Segundo Berger e Luckmann (1985), institucionalização ocorre cada vez que há uma tipificação de ações habitualizadas pelos tipos de atores. Para eles:

*“Toda atividade humana está sujeita ao hábito. Qualquer ação freqüentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode em seguida ser reproduzido com economia de esforço e que é apreendido pelo executante como tal padrão... As ações tornadas habituais, está claro, conservam seu caráter plenamente significativo para o indivíduo, embora o significado em questão se torne incluído como rotina em seu acervo geral de conhecimento, admitidos como certos por ele e sempre à mão para os projetos futuros. (p.77-78).”*

Ações tornadas habituais referem-se a comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotados por um ator ou grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes. Um importante aspecto associado a esse processo está ligado ao fato de que o hábito torna desnecessário a definição novamente de cada situação, etapa por etapa, ajudando a libertar o indivíduo de uma grande carga de decisões,

fornecendo direção e especialização à atividade humana. Assim, a habitualização precede toda institucionalização (Berger e Luckmann, 1985).

*“A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores...(que) são construídas no curso de uma história compartilhada. Não podem ser criadas instantaneamente. As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida... Dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que ele foi submetido ao controle social (p. 79-80)”.*

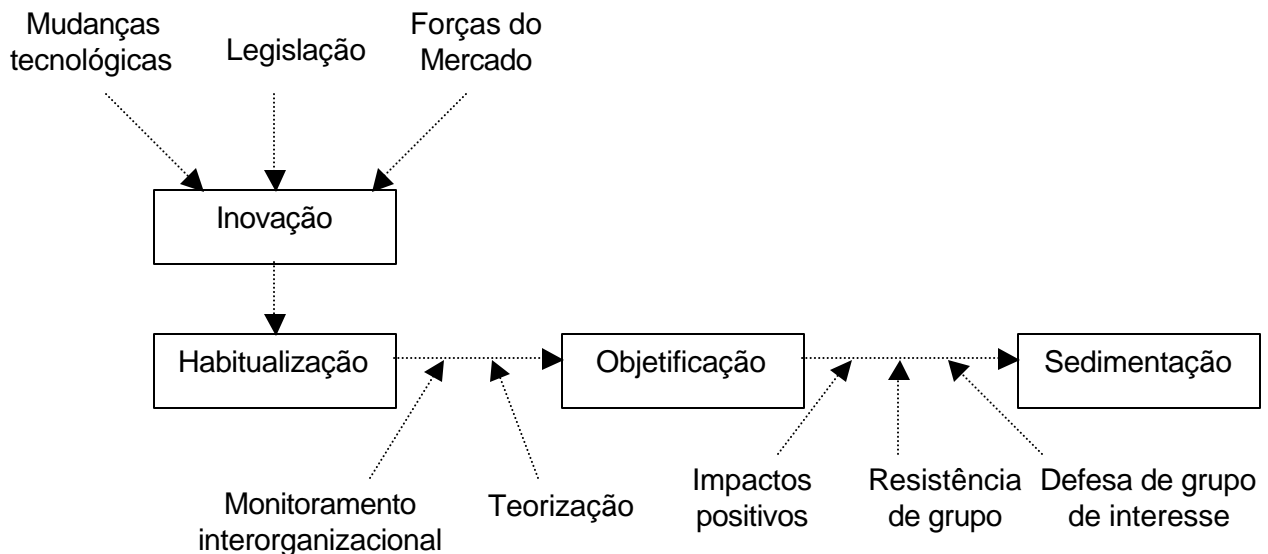
Tipificação envolve o desenvolvimento recíproco de definições compartilhadas ou significados que estão ligados a estes comportamentos tornados habituais. Uma vez que as tipificações envolvem categorizações de atores aos quais as ações são associadas, este conceito implica que os significados atribuídos à ação tornada habitual se tornaram generalizados, isto é, independente de indivíduos específicos que desempenham a ação. Nesse momento, pode-se dizer que houve a objetificação ou obejetivação das ações e seus significados. O mundo passa a ser empiricamente experimentado como um mundo institucionalizado, com caráter de realidade histórica e objetiva.

*Um mundo institucional, por conseguinte, é experimentado como realidade objetiva. Tem uma história que antecede o nascimento do indivíduo e não é acessível a sua lembrança biográfica. Já existia antes de ter nascido e continuará a existir depois de morrer. Esta própria história, tal como a tradição das instituições existentes, tem caráter de objetividade... (Porém) é importante ter em mente que a objetividade do mundo institucional, por mais maciça que apareça ao indivíduo, é uma objetividade produzida e construída pelo homem. O processo pelo qual os produtos exteriorizados da atividade humana adquirem o caráter de objetividade é a objetivação (p. 86-87).*

O homem é então capaz de produzir coletivamente um mundo que depois o experimenta como algo diferente de um produto humano. Homem e mundo social atuam, nesse sentido, reciprocamente um sobre o outro. Outro conceito importante para a compreensão do processo de institucionalização, nessa perspectiva, é o de exteriorização. Para os autores, exteriorização, refere-se ao grau em que as tipificações

são vivenciadas como possuindo uma realidade própria. O terceiro momento seria o da interiorização, caracterizado pela reintrodução, na consciência, do mundo social objetivado. A institucionalização envolve, portanto, três momentos principais: a externalização, objetivação e internalização. Nós atuamos no mundo (externalização), mas interpretamos nossas ações como tendo uma realidade externa (objetivação). O mundo objetivado é internalizado por nós. Ou seja, inicialmente, a sociedade é um produto humano. A sociedade passa a ser uma realidade objetiva. Finalmente, o homem é um produto social (Berger e Luckmann, 1985).

Tolbert e Zucker (1996) sugerem um processo seqüencial entre essas etapas – denominadas habitualização, objetivação e sedimentação – que possibilitam avaliar o nível ou grau de institucionalização de uma determinada realidade social. Isto poderá implicar que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, modificação e eliminação. Essas etapas, aplicadas à realidade organizacional, podem ser expressa na Figura 3.1.



**Figura 3.1 – Processos Inerentes à institucionalização**

Fonte: Tolbert e Zucker (1996:207)

Se tomarmos cada uma dessas etapas de institucionalização, teremos um modelo bastante semelhante ao da difusão de modismos gerenciais, proposto por Abrahamson (1996). Tais processos de institucionalização podem ser resumidos nas etapas de habitualização, objetificação e sedimentação.

No contexto organizacional, a habitualização envolve a *“geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização”* (Tolbert e Zucker, 1996:206). Tal estágio pode ser caracterizado como o de pré-institucionalização e é marcado pela criação de novas estruturas organizacionais ou pela adoção de uma inovação pelos decisores. Embora ainda não haja consenso sobre a utilidade geral da novidade proposta já pode haver algum nível de imitação de outras empresas (DiMaggio e Powell, 1991).

Na segunda etapa, denominada objetificação, há um certo grau de consenso social entre os decisores da organização, sobre a utilidade ou não de se adotar determinadas estruturas e práticas organizacionais. O modelo de disseminação das inovações gerenciais proposto por Abrahamson (1996) mostra bem essa etapa ao enfatizar o papel das consultorias e uma abundância de literatura gerencial sendo absorvida com muita “voracidade” por executivos que não querem ficar para trás. A objetificação é, portanto, reforçada pelo monitoramento que a organização faz dos competidores, e dos esforços para aumentar sua competitividade relativa. Segundo Tolbert e Zucker, (1996): *“Reciclar velhas invenções sociais é estratégia de baixo custo que requer menor investimento de recursos sociais do que criar uma nova estrutura organizacional (p. 207)”*.

Dando suporte a uma inovação, sempre será possível identificar agentes que estarão dispostos a defender e lutar por essas idéias e patrocinadores que estarão apoiando veementemente a mudança. Tais defensores da idéia deverão definir um problema organizacional genérico, gerando reconhecimento público da existência de um padrão consistente de insatisfação ou de fracasso organizacional e justificar um arranjo estrutural formal particular, como a solução para o problema, desenvolvendo teorias que sejam capazes de diagnosticar as origens dos problemas e trata-los de modo compatível com esses problemas. Para Tolbert e Zucker (1996):

*“Ao identificar o conjunto de organizações que enfrentam um problema definido e ao prover uma avaliação positiva de uma estrutura como solução apropriada, a teorização atribui à estrutura uma legitimidade cognitiva e normativa geral. Para que os esforços de teorização sejam persuasivos e eficientes, eles devem também oferecer evidência de que a mudança é realmente bem sucedida em pelo menos alguns casos que possam ser examinados por outros, considerando a adoção de nova estrutura (p.209)”.*

A adoção maciça de uma nova prática ocorre, muitas vezes, sem qualquer comprovação empírica da eficácia do modelo, mas simplesmente por meio de mecanismos de isomorfismo normativo, coercitivo ou mimético (DiMaggio e Powell, 1991), que abordaremos adiante.

Na teoria institucional, estruturas que se objetificaram e foram amplamente disseminadas podem ser descritas como estando em estágio de semi-institucionalização. Para Tolbert e Zucker (1996), nesse estágio,

*“o ímpeto da difusão deixa de ser simples imitação para adquirir uma base mais normativa, refletindo a teorização implícita ou explícita das estruturas. À medida que a teorização se desenvolve e se explicita, deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações”.*

Na história recente das empresas e da teoria gerencial, não faltam exemplos de teorias e modelos que passam por ondas de modismos que são adotados em larga escala nas organizações e logo em seguida abandonados. No início dos anos 90, pudemos observar claramente fenômenos desse tipo no Brasil. O problema definido e veiculado por agentes de mudança (incluindo consultores, empresários e universitários) era o de que a abertura econômica e a globalização iriam exigir das empresas uma série de valores e práticas gerenciais que fossem capazes de aumentar o foco no cliente, reduzir custos e, por conseguinte, aumentar a competitividade organizacional. Nesse ambiente, empresas que não adotassem programas de qualidade e produtividade teriam suas sobrevivências ameaçadas. Uma grande quantidade de empresas passou a buscar certificações da qualidade (ISO 9000) e a perseguir incondicionalmente os programas de Gestão da Qualidade Total, mesmo sem evidências objetivas de que tais modelos aumentariam o desempenho ou sucesso organizacional.

Ainda no começo daquela década surgiu um rápido surto de programas de reengenharia nas empresas, importados diretamente dos EUA. Por sua curta duração, dificilmente poderíamos dizer que a reengenharia chegou sequer a uma etapa de pré-institucionalização. Já os programas de qualidade e de melhoria contínua, devido a seu aspecto mais conciliador, parecem ter avançado bem mais longe no processo de institucionalização. Nessa linha de pensamento, Tolbert e Zucker (1996) afirmam que:

*“os adotantes, não obstante, estarão conscientes de sua qualidade relativamente não testada e, conscientemente, monitorarão a acumulação de evidência (de sua própria organização, bem como de outras) a respeito da eficácia das estruturas. Somente quando uma estrutura atinge o grau de institucionalização total é que a propensão dos atores para empreender avaliações independentes da estrutura declinará de modo significativo (209)”*

Ao se posicionar dessa forma, as autoras conferem um status demasiadamente racional e estático ao processo de institucionalização ou construção social da realidade. Em primeiro lugar, a escolha por um ou outro modelo de gestão não parece estar tão vinculada a evidências reais de sua efetividade. Na realidade, elas mesmas reconhecem que *“em muitos casos, a ligação entre estrutura e os resultados previstos é bastante distante e a demonstração de impacto, muitíssimo difícil”* (p.210).

O modelo do PNQ tem conseguido consagrar-se e manter seu status de “estado da arte da gestão” justamente por estar anualmente sendo revisado, incorporando novas idéias e conceitos gerenciais. Em contrapartida, a ISO 9000, que sofre revisões mais espaçadas, acaba sendo vista como ferramenta mais formal e relacionada à conformidade do que a efetividade ou excelência.

Finalmente, a sedimentação caracteriza o estágio em que a institucionalização se torna total, sendo marcada por uma ampla e profunda propagação da estrutura. Essa etapa envolve um conjunto de atores que são, de algum modo, adversamente afetados pelas estruturas e assim são capazes de se mobilizarem coletivamente contra elas. Novamente, na perspectiva de Berger e Luckmann (1985):

*“A sedimentação intersubjetiva também ocorre quando vários indivíduos participam de uma biografia comum, cujas experiências se incorporam em um acervo comum de conhecimento. A sedimentação intersubjetiva só pode ser verdadeiramente*

*chamada de social quando se objetivou em um sistema de sinais desta ou daquela espécie, isto é, quando surgir a possibilidade de repetir-se a objetivação das experiências compartilhadas (p. 96)”.*

No contexto organizacional, a institucionalização completa da estrutura dependerá de uma baixa resistência de grupos de oposição, da promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores e de uma correlação (real ou percebida) entre estrutura e desempenho Tolbert e Zucker (1996). A correlação entre configuração e performance organizacional dependerá, porém, muito da perspectiva que se tem em mente (Ketchen, Thomas e Snow, 1993).

Outra noção fundamental para compreendermos a institucionalização como processo de construção social da realidade é o conceito de legitimação. Para Berger e Luckmann (1985), a legitimação não ocorre na primeira fase de institucionalização, sendo melhor definida como uma objetivação de “segunda ordem”, que tem como função principal *“tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetivações de primeira ordem que foram objetivadas (p.127)”*. O que de fato caracteriza o aspecto legitimado de uma determinada estrutura, é o fato dela ser evidente para todos que dela participam, direta ou indiretamente. A necessidade de legitimação surge inevitavelmente quando as objetivações, já sedimentadas, devem ser transmitidas a uma nova geração. Segundo Berger e Luckmann (1985):

*“Nesse ponto, como vimos, o caráter evidente das instituições não pode mais ser mantido pela memória e pelos hábitos do indivíduo. Rompeu-se a unidade da história e biografia. Para restaura-la, tornando assim inteligível ambos os aspectos dessa unidade, é preciso haver explicações e justificações dos elementos salientes da tradição institucional. A legitimação é este processo de explicação e justificação. A legitimação explica a ordem institucional outorgando validade cognoscitiva a seus significados objetivados. A legitimação justifica a ordem institucional dando dignidade normativa a seus imperativos práticos (p.128).”*

O modelo dos processos de institucionalização apresentado por Tolbert e Zucker (1996) poderia ser complementado por uma última etapa, após a sedimentação, que seria a legitimação, ou o momento em que determinadas estruturas e conhecimentos são normatizados para serem transmitidos a uma nova geração. Na prática, porém, considerar a legitimação como uma última etapa no processo de institucionalização traria mais dificuldades metodológicas do que soluções, devido a duas questões. Em

primeiro lugar, a institucionalização é um processo social que envolve múltiplos atores e organizações, não sendo possível identificar, na prática, o momento exato em que a sedimentação está concluída para ser transmitida a uma nova geração, mesmo porque a própria noção do aparecimento de uma nova geração, nesse contexto, é muito sutil. Além disso, o processo de legitimação, enquanto explicação ou justificativa para uma determinada estrutura social ou organizacional, pode estar ocorrendo paralelamente em cada uma das etapas do processo de institucionalização, embora ele possa se tornar mais claro na fase de sedimentação. Assim, com o objetivo de aplicar o modelo no esquema proposto por Tolbert e Zucker (1996), é interessante considerarmos a legitimação no estágio de institucionalização completa, juntamente com o processo de sedimentação, conforme Quadro 3.2.

<b>Estágio</b> <b>Dimensão</b>	<b>Estágio Pré-Institucional</b>	<b>Estágio semi-Institucional</b>	<b>Estágio de completa institucionalização</b>
<b>Processos</b>	Habitualização	Objetificação	Sedimentação/ Legitimação
<b>Características dos adotantes</b>	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
<b>Ímpeto para a difusão</b>	Coerção/ Imitação	Imitação/ Normativo	Normativo
<b>Atividade de teorização</b>	Nenhuma	Alta	Baixa
<b>Variância na implementação</b>	Alta	Moderada	Baixa
<b>Taxa de fracasso institucional</b>	Alta	Moderada	Baixa

**Quadro 3.2 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas**

Adaptado de Tolbert e Zucker (1996:211)

A compreensão das etapas e processos associados à construção social da realidade nos possibilita uma análise dupla de institucionalização do Modelo do PNQ. Ela pode ser entendida em nível interorganizacional, a partir da análise da difusão do Modelo entre as empresas e setores. Nesse caso, o foco da análise olha para o Modelo como um “produto humano”, construído e revisado permanentemente por um conjunto de atores, incluindo consultores, examinadores, empresas, associações e outras partes interessadas na construção de um modelo que sirva como referencial. Os estudos

sobre modismos gerenciais apresentados no próximo capítulo nos ajudarão a compreender a primeira etapa do processo de institucionalização, relacionada aos processos de criação e seleção dos modelos gerenciais. O papel dos examinadores na criação e difusão do Modelo é analisado no capítulo 5, quando discutimos quais os principais atores envolvidos na reformulação dos Critérios de Excelência do PNQ. A etapa de disseminação interorganizacional do Modelo fica caracterizada também no capítulo 5, quando apresentamos a difusão do PNQ e do PGQP.

Uma outra forma de enxergar a institucionalização do modelo está relacionada ao grau com que ele está impregnado na organização, ou ao nível de profundidade com que os fundamentos para a excelência são continuamente disseminados em cada uma das organizações, individualmente. Neste caso, o objeto de análise é a organização e o olhar analítico é o do “Examinador” que deseja ter evidências da profundidade da aplicação das práticas de gestão por toda a organização.

Os Critérios de Excelência do PNQ buscam identificar o grau de institucionalização das práticas de gestão quando avaliam o grau de aplicação com que um determinado enfoque está sendo adotado na organização. De acordo com esses Critérios, enfoque refere-se genericamente a uma determinada prática, modelo ou estrutura gerencial que consideram aspectos de adequação – o grau de atendimento aos requisitos aplicáveis do Item, considerando-se o perfil da organização – e exemplaridade, isto é a proatividade, a inovação e/ou o refinamento das práticas de gestão da organização, considerando-se também o seu perfil (FPNQ 2002). Os critérios buscam assim avaliar, em um primeiro momento, o conteúdo das práticas de gestão, inclusive relacionando-as a aspectos altamente subjetivos como exemplaridade ou inovação.

Porém, o modelo de avaliação pretende verificar até que ponto esse enfoque está aplicado, ou seja, disseminado e com uso continuado na organização. Para os Critérios de Excelência (FPNQ 2003:57), a disseminação refere-se à implementação das práticas de gestão horizontal e verticalmente, pelas áreas, pelos processos, pelos produtos e ou partes interessadas da organização, enquanto que a continuidade se relaciona à utilização das práticas de gestão de maneira periódica e ininterrupta. Ainda que o modelo não tenha um caráter claramente procedimental (não há exigências direta

para o uso de procedimentos), na prática, convencionou-se que a evidência de que uma empresa adote uma determinada prática é garantida na medida em que ela tenha procedimentos acessíveis e conhecidos por todos os funcionários.

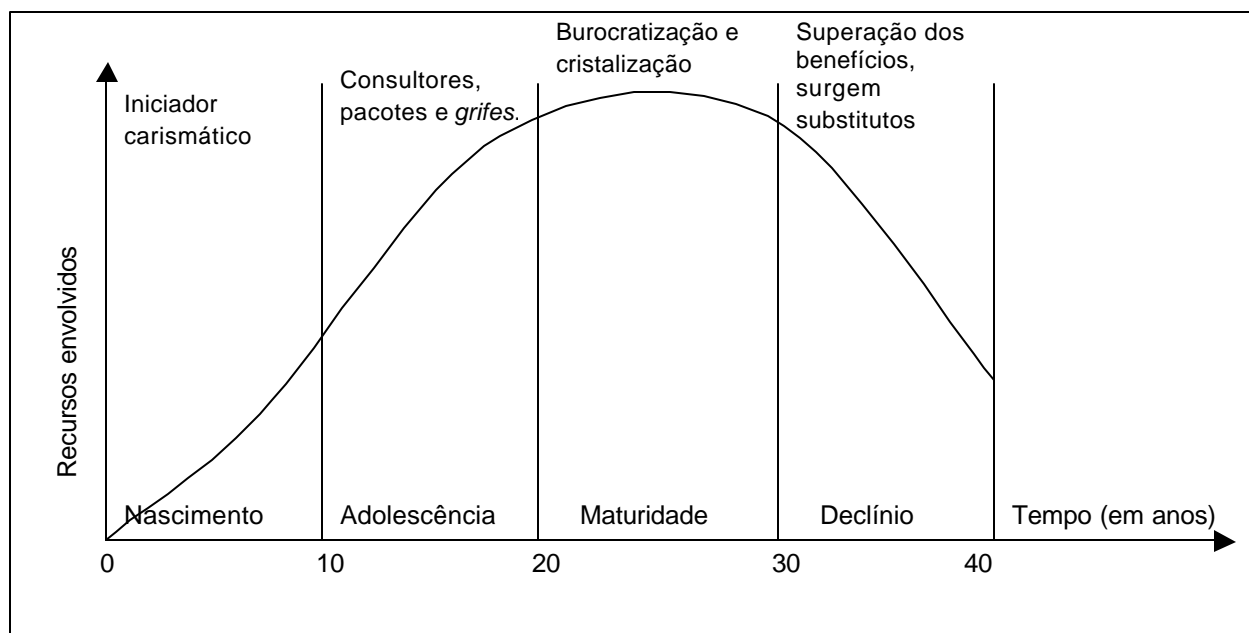
### **3.3. A DIFUSÃO DE MODELOS E MODISMOS GERENCIAIS**

O desenvolvimento de receituários ou cartilhas de gestão com princípios e dicas de auto-ajuda empresarial parece estar crescendo nas últimas décadas. Para Kilmann (1985), há um lado religioso da indústria americana que está sempre buscando salvação, sob a forma de técnicas, procedimentos e métodos novos ou revisados para melhorar seu desempenho. Qualquer que seja a "doença ou fraqueza", tudo o que for novo e recente poderá ser usado como tentativa de cura. Para este autor, o que faz qualquer coisa se tornar uma moda é a promessa de um remédio rápido e simples para um problema complexo. Ao fazer uma revisão crítica do movimento da qualidade e da Total Quality Management (TQM), Wood e Urdan (1994:15) afirmam que:

*“As panacéias fazem uso de símbolos catalisadores e usam o apelo emocional para conquistar possíveis praticantes. Criam uma linguagem comum, compartilhada. Em certas fases de implantação, espalham-se histórias de sucesso, utilizam-se parábolas e surgem os heróis. Todo esse processo só é possível porque as organizações não são unicamente moldadas pelo ambiente e por uma realidade objetiva. Líderes e grupos têm muito poder na construção de uma visão comum. A dinâmica desse processo é complexa e parece caracterizar-se pela constante necessidade de gerar novidades e operar rituais de renovação. Nesse sentido, é significativa a presença de gurus no movimento da qualidade, a qual pode estar associada à dependência acrítica de líderes patriarcais, inquestionáveis detentores da sabedoria”.*

Os autores sugerem ainda que a TQM já teria alcançado sua etapa de maturidade, com base no modelo de ciclo de vida de uma panacéia (Gill e Whitle, 1993), que afirma que as metodologias ou programas destinados a aumentar a eficácia gerencial são cíclicos

e costumam apresentar em sua história seqüências que vão do entusiasmo à adoção em larga escala, até o esgotamento e abandono, como indica a Figura 3.2.



**Figura 3.2 – O Ciclo de Vida de uma Panacéia**

Fonte: GILL, J. e WHITTLE, S. (1993).

Adotar a noção de ciclo de vida das panacéias para fazer um prognóstico para a TQM é, de fato, bastante tentador. Isso por que, nos últimos anos temos visto os modelos ou modismos gerenciais emergindo, se desenvolvendo e se tornando obsoletos, como se fossem produtos, que no jargão mercadológico, possuem seu ciclo de vida mais ou menos marcados por estas fases. Alguns desses modismos parecem ter seus ciclos tão curtos que se assemelham às roupas da moda, como bem observou Wood (1997). Segundo o autor,

*“Parece que a administração também vive ondas de novidades. Algumas desaparecem depois de pouco tempo. Outras têm melhor sorte, são assimiladas pelo público e têm vida mais longa. Como a alta costura, os novos conceitos em gestão transformaram-se em um grande negócio, movimentando uma indústria de seminários, cursos e consultoria”.*

Porém, quando tratamos de modelos, filosofias ou inovações gerenciais torna-se mais difícil compreendermos e delimitarmos tão claramente o ciclo de vida destas tendências, por três razões pelo menos. Em primeiro lugar os modelos ou modismos

gerenciais não têm suas fronteiras tão bem delineadas. Há sempre derivações ou diferentes versões que, em alguns aspectos são contraditórios. No caso dos programas da qualidade, esses poderiam ser o caso da ISO 9000 e dos Prêmios da Qualidade ou dos modelos de TQM e TQC (Total Quality Control).

Em segundo lugar, os conteúdos dos programas e de suas derivações não são tão claros, nem tão estáticos. Muitos dos métodos e técnicas apresentados representam, muitas vezes, conceitos antigos revestidos com uma nova roupagem, ou simplesmente ornamentados com nomes e detalhes da moda. Isto fica bem claro em muitos dos princípios e conceitos da TQM, que incorporam noções da Escola de Relações Humanas, métodos de estratégia empresarial, técnicas de administração de marketing, entre outras. Além disso, como forma de buscar um prolongamento em seus ciclos de vida, os modelos se transformam ao longo de suas existências, incorporando novos conceitos e rejeitando outros que não mais se compatibilizam com as tendências de gestão do momento.

Como será apresentado na análise do Modelo do PNQ, no Capítulo 5, sua atualização permanente busca reforçar seu aspecto inovador, mas também alguma autonomia em relação a outros prêmios. Verifica-se, de fato, que os Critérios de Excelência do PNQ, e o próprio processo de avaliação aqui utilizado, vêm sofrendo transformações maiores e mais rápidas que o próprio Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Se em um primeiro momento as mudanças do PNQ seguiam o padrão norte americano, atualmente elas apresentam um padrão antropofágico (Caldas e Wood, 2002), incorporando aspectos de diversos prêmios e criando um único, aparentemente original, mas que conserva as propriedades daqueles que foram devorados, especialmente do norte americano.

Em terceiro lugar, e por último, os modismos gerenciais não saem da moda simplesmente porque deixam de trazer benefícios para as empresas ou porque surgem substitutos mais efetivos. Há indícios de que as empresas não adotam um novo modelo porque ele tenha sido capaz de mostrar sua eficácia, mas sim por uma questão de imitar concorrentes ou outras empresas que atuam em seu setor (isomorfismo

mimético) ou para atender exigências governamentais ou dos clientes (isomorfismo normativo).

### 3.3.1. Compreendendo a Difusão e Rejeição das Inovações Gerenciais

Abrahamson (1991:588-9) acredita que os modismos<sup>5</sup> têm causado prejuízos significativos às organizações. Isto porque, ao trazer fórmulas simples para solucionar problemas complexos, eles facilitam a difusão de técnicas administrativas ineficientes. Os modismos cumprem ainda uma função simbólica de renovação e inovação, mas contribuem muito pouco para impulsionar o desempenho econômico da organização. Além disso, algumas técnicas que podem, de fato, ter sido eficientes para certas empresas, não comprovariam sua efetividade em outras, não podendo ser generalizadas.

Por outro lado os modismos podem também ser prejudiciais por rejeitar outras técnicas que poderiam ser eficientes, mas contrárias aos novos princípios ou simplesmente porque os empresários e executivos “pulam” de moda em moda, sem chegar a observar os benefícios que uma nova técnica poderia estar proporcionando à organização.

Ao procurar sistematizar aquilo que poderíamos chamar de teoria da difusão das inovações gerenciais, Abrahamson (1991) mostra que boa parte da literatura de gerenciamento carrega um viés pró-inovação, que parte da perspectiva da escolha eficiente (March, 1978), baseada em duas premissas fundamentais: a) as organizações dentro de um grupo podem escolher livre e independentemente as técnicas administrativas que irão adotar e b) as organizações estão relativamente certas de quais são as suas metas e seguras quanto ao impacto que estas técnicas poderão

---

<sup>5</sup> É importante compreendermos as diferenças e nuances para os termos “*fad*” e “*fashion*” na língua inglesa. *Fad* tem o sentido de moda passageira; coisa que goza momentaneamente da preferência popular. *Fashion*, por outro lado, é freqüentemente apresentado no contexto de moda da costura. Significados comuns para o termo *Fad* seriam moda, uso, costume, bom-tom ou estilo. No modelo apresentado por Abrahamson, entendemos que “*fad*” estaria representando os modismos que ocorrem dentro de um grupo de organizações ou setor, tendo um caráter mais passageiro, enquanto “*fashion*” se relacionaria a inovações ocorrendo fora do grupo, podendo assim ser traduzido como moda ou tendência, com uma duração maior.

trazer para a empresa. No entanto, para procurarmos compreender efetivamente como inovações gerenciais são aceitas, difundidas ou rejeitadas, deveríamos compreender também outras perspectivas que tratam do assunto. Tais perspectivas poderiam ser classificadas de acordo com o Quadro 3.3.

		Dimensão do Foco na Imitação	
		O processo de imitação <b>não induz</b> a difusão ou rejeição das técnicas	O processo de imitação <b>induz</b> a difusão ou rejeição das técnicas
Dimensão da influência externa	Organizações <b>dentro do grupo</b> determinam a difusão ou rejeição das inovações.	<b>Perspectiva da escolha eficiente</b>	<b>Perspectiva dos modismos</b> <i>(Fad Perspective)</i>
	Organizações <b>fora do grupo</b> determinam a difusão ou rejeição das inovações.	<b>Perspectiva da escolha forçada</b>	<b>Perspectiva das modas</b> <i>(Fashion Perspective)</i>

**Quadro 3.3 – Perspectivas teóricas da difusão e rejeição das técnicas administrativas**

Fonte: Abrahamson (1991:591).

Segundo este modelo, no quadrante da perspectiva da escolha eficiente estariam aquelas explicações que formulam que a inovação é induzida em função das mudanças ambientais, que geram lacunas entre o desempenho atual da empresa e o nível de desempenho desejável. Nesse caso, a difusão da inovação irá ocorrer somente entre as organizações que podem reduzir as lacunas de desempenho pela adoção das novas técnicas. Portanto, neste caso, a adoção da inovação gerencial ocorreria por um processo de livre arbítrio, em que a empresa observaria com relativa clareza os ganhos de se adotar uma determinada metodologia.

A *perspectiva da escolha forçada* engloba aquelas explicações de que muitos dos novos modelos são escolhidos por pressões políticas, provenientes de organizações de fora do grupo a que pertence a empresa. Com base nesta perspectiva as empresas estariam adotando as inovações, não por enxergarem os benefícios diretos delas, mas por sofrerem pressões de sindicatos, clientes, governo ou outras instituições que regulamentem o funcionamento da organização. As explicações do isomorfismo

coercitivo e do isomorfismo mimético, proposta por DiMaggio e Powell (1991) se enquadrariam nesta perspectiva.

A *perspectiva das modas ou tendências* parte do princípio de que, sob condições de incertezas, as organizações de um grupo tenderão a imitar os modelos administrativos desenvolvidos “criadores de tendências” – organizações de fora do grupo, tais como firmas de consultoria, universidades, mídia especializada na área de negócios, entre outros formadores de opinião. Obviamente, tais criadores de tendências não têm o poder de pressionar que organização a adotar um modelo específico - como fazem as organizações governamentais, os grupos de clientes e os sindicatos – mas conseguem, em função de sua credibilidade e poder de persuasão, atrair um grande grupo de empresas a adotarem uma tendência. A explicação de isomorfismo normativo (DiMaggio e Powell, 1983) poderia se enquadrar nesta perspectiva.

Como na perspectiva anterior, a perspectiva do modismo (*fad perspective*) pressupõe que a difusão das inovações ocorre sob condições de incerteza quando as empresas tendem a seguir as tendências da moda. Porém, ao contrário da *perspectiva das tendências*, que enfatiza o papel dos agentes externos, tais como universidades e consultorias, a *perspectiva do modismo* se baseia na idéia de que organizações irão imitar outras organizações de seus grupos, não porque as técnicas se mostraram economicamente benéficas, mas porque as concorrentes estão adotando determinadas alternativas. Segundo Wood (1997), “*age-se menos pela razão de que pelo medo de perder o bonde da competitividade*”. A explicação de isomorfismo mimético (DiMaggio e Powell, 1983) poderia se enquadrar nesta perspectiva.

Portanto, de um modo geral a abordagem de Abrahamson (1991), sobre modismos e tendências faz uma diferenciação da origem da influência dos seguidores da inovação. No caso das tendências a influência é externa ao grupo, enquanto que no caso dos modismos, os seguidores seriam influenciados por outras organizações dentro do grupo, podendo-se entender por grupo qualquer outra organização, dentro ou fora do segmento de atividade, que influencia outras, e teriam como que um papel de lançar uma nova moda. Um exemplo disso é o das organizações de renome mundial, que aplicam internamente novas metodologias gerenciais, antes mesmo de ser introduzidas

por consultorias ou universidades, e são rapidamente copiadas por outras empresas. O próprio benchmarking, enquanto prática gerencial, foi originalmente lançado na Xerox (Camp, 1996) e depois difundido por diversas empresas e setores.

Quando buscamos analisar a literatura sobre qualidade, a partir das perspectivas sugeridas por Abrahamson (1991), observamos que grande parte das publicações aborda o problema a partir da perspectiva da escolha eficiente, na qual os empresários e executivos envolvidos teriam um grande conhecimento dos objetivos empresariais e saberiam avaliar os impactos que os modelos de ISO ou TQM estariam produzindo em sua empresa. Assim, com base no jargão da qualidade, ao implementar um sistema de gestão da qualidade, poder-se-ia identificar as lacunas – não-conformidades, no caso da ISO 9000 e oportunidades de melhoria, no caso dos prêmios de excelência – e tomar as devidas ações corretivas (ISO 9000) ou traçar os planos de melhoria (prêmios de excelência). Como ilustram bem Wilkinson e Willmott (1995:15)

*“Idéias e práticas que desviam dos princípios da Gestão da Qualidade são interpretadas como instâncias de irracionalidade, que podem ser corrigidas por meio da adequada aplicação dos princípios da qualidade. Onde a qualidade não está efetivamente implementada, há uma tendência de se construir também evidências de lacunas na aplicação da prática, ou de se diagnosticar a falta de um ciclo de aprendizado completo”.*

Embora o modelo sugerido por Abrahamson (1991) nos ajude a compreender os mecanismos de difusão e rejeição das inovações gerenciais, ele não possibilita explicar porque alguns modelos persistem por mais tempo do que outros e ficam mais fortemente impregnados entre as empresas que os adotam. A diferença entre modismo e tendência sugerida por Hesseling (1984), citado por Wiele et al. (2000), pode contribuir para esse entendimento. Segundo ele:

*“um modismo (fad) está relacionado a uma nova descoberta popular. Seria algo que surge e desaparece de cena, num curto espaço de tempo. Porém, se um modismo passa a ser aplicado em uma variedade de situações, com evidências de que parece funcionar, ele passa a ser considerado uma tendência (fashion) e rapidamente atrai seguidores e discípulos. Uma tendência (fashion) é essencialmente algo que permanece na superfície da organização, vem e vai e não se aprofunda. Ao contrário, um*

*padrão (fit<sup>6</sup>) emerge quando uma idéia torna-se incorporada ao dia-a-dia da organização e afeta o sistema de gerenciamento e o modo de trabalho, como um todo.”*

Estas definições de Fad, Fashion e Fit baseiam-se fortemente na perspectiva da escolha eficiente e referem-se mais ao grau em que uma inovação está institucionalizada entre um grupo de empresas do que a origem da inovação. Poderiam assim ser compreendidas mais como as etapas do processo de intitucionalização – habitualização, objetificação e sedimentação, sugeridas por Tolbert e Zucker (1996).

### **3.3.2. Os Processos de Criação, Seleção e Difusão dos Modismos Gerenciais**

As modas gerenciais não devem ser tratadas apenas como um tipo qualquer de moda “estética”. Segundo Abrahamsom (1996:255), as duas noções diferem pelo menos em dois importantes aspectos: a) enquanto modas estéticas precisam apenas parecer belas e modernas, as modas gerenciais e as principais técnicas administrativas a elas associadas devem sugerir racionalidade (importantes meios para alcançar os fins) e progresso (técnicas novas e melhoradas em relação às anteriores), b) enquanto que as forças sociopsicológicas definem sozinhas as demandas por modas estéticas, no caso dos modismos gerenciais suas forças propulsoras relacionam-se também com dimensões técnicas e econômicas. Ou seja, os gerentes adotam os modismos não apenas por sua “beleza” estética, mas por um desejo de aprender sobre técnicas gerenciais que possam ajuda-los a responder a problemas de desempenho organizacional.

Para Abrahamsom (1996), as ondas de interesse em técnicas de gestão ocorrem quando normas de racionalidade (relacionadas a técnicas mais eficientes para fins importantes) e de progresso (relacionadas a técnicas inovadoras ou melhoradas, em relação às anteriores) comandam o comportamento organizacional. Assim, as modas podem ser conceituadas como:

*“O processo pelo qual os agentes formuladores de tendências gerenciais redefinem as crenças coletivas sobre quais técnicas*

---

<sup>6</sup> Embora as definições mais de fit sejam ajustagem, adaptação, ajuste, encaixe, encaixamento, ajustamento, corte, feito, talhe, forma. Aqui preferimos usar o termo padrão para mostrar algo incorporado à organização.

*gerenciais levará a um progresso gerencial racional. Essas crenças compartilhadas não podem permanecer estáveis por muito tempo, caso contrário, parecerá que não houve o progresso” (p.257).*

Sua teoria de gerenciamento das modas está baseada nas premissas do novo institucionalismo de que as estruturas formais são muitas vezes adotadas como mecanismos de racionalidade cerimoniais (Meyer e Rowan, 1991) e na literatura da cultura, para conceituar a influência mútua entre os fornecedores de modas gerenciais. A análise concentra-se, assim, nas normas de racionalidade e progresso que afirmam que as partes interessadas da organização esperam que os gestores gerenciem as organizações de forma racional, buscando meios eficientes para se alcançar às principais finalidades. O que constituem as finalidades, bem como os meios necessários para alcançá-las são questões altamente ambíguas (March e Olsen, 1975). Sob tais circunstâncias, os executivos tendem a criar a aparência de que estão em conformidade com normas de racionalidade, usando técnicas que parecem aos stakeholders<sup>7</sup> a forma racional de gerenciar a organização e as pessoas, ou como colocam Meyer e Rowan, (1991:45), como “*prescrições que identificam diversos propósitos sociais e técnicos e especificam os meios apropriados para perseguir tais propósitos racionalmente*”.

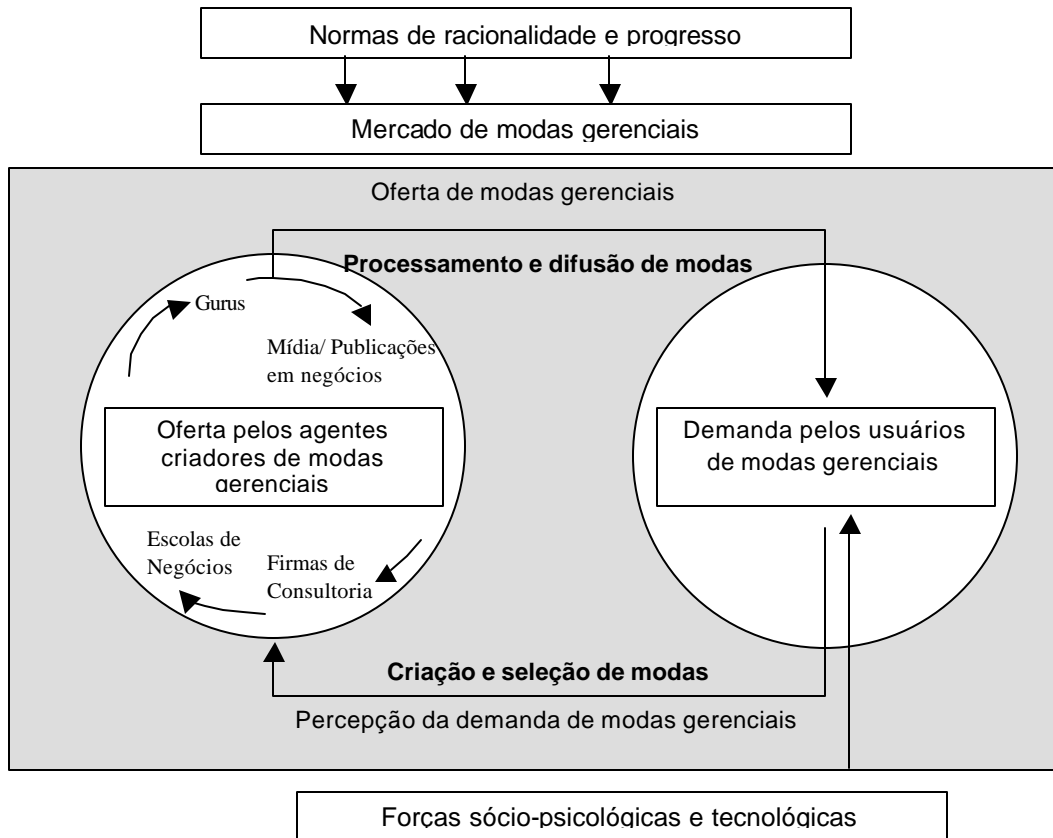
Para esses autores, se os gestores não usarem - ou parecer não usarem - tais técnicas, as expectativas das partes interessadas de que a organização funciona racionalmente tenderá a desaparecer, fazendo com que elas retirem o apoio dado à organização. Além de racionais, as normas devem ser progressivas e sugerir inovações. Tais progressos não são avaliados com base em alvos utópicos fixos, mas geram a expectativa de aperfeiçoamento contínuo, sendo repetidamente definidos a partir de critérios móveis e “melhorados”.

Assim, sob condições de ambigüidade, normas de racionalidade e de progresso são adotadas para sustentar a aparência de gestão racional e progressiva e se evitar sanções das partes interessadas. Mas como elas chegam a perceber essas técnicas e normas como racionais e progressivas e não irracionais e retrógradas? Segundo

---

<sup>7</sup> Stakeholders será tratado daqui para frente como partes interessadas – pessoas ou grupos que afetam e são

Abrahamson (1996: 263), haveria uma comunidade de agentes formuladores de tendências (ou criadores de moda) que definem as crenças coletivas transitórias, que não emergem espontaneamente, mas são deliberadamente produzidas para serem comercializadas para os seguidores da moda, como mostra a Figura 3.3.



**Figura 3.3 – Modelo Genérico de Definição de Modas Gerenciais**

Fonte: Abrahamson (1996)

Segundo Abrahamson (1996) a definição de modas gerenciais ocorre em quatro estágios-chave: criação, seleção, processamento e disseminação. Para definir os modismos gerenciais, os criadores de tendência buscam identificar as preferências incipientes dos usuários, para então lançar inovações ou aperfeiçoamento das técnicas gerenciais existentes. Muitas vezes, essas técnicas parecem ser inovações, mas são antigas técnicas com novos rótulos, ou *“old wine in new bottles”* (p.266). Em seguida ocorre a seleção das técnicas consideradas como “estado da arte”, realizada dentro da

---

afetados pelos objetivos e estratégias organizacionais.

própria comunidade dos criadores de modas gerenciais ou em outros grupos. Fica ainda a questão: por que algumas técnicas são selecionadas e outras não? Para se compreender este ponto é importante considerar que os definidores de moda não apenas sentem ou percebem a necessidade dos usuários de técnicas gerenciais, mas ajudam a também definir essas necessidades. Conforme apresentado na Figura 3.3 as forças sócio-psicológicas atuam fortemente neste sentido. Pressões surgidas de regulamentação, globalização, privatização, aumento da competição, entre outros eventos, podem direcionar a seleção de técnicas para algumas premissas e normas culturais que passam a ser consideradas como as mais importantes. Muitas vezes as técnicas selecionadas são difusas e só se materializam quando alguma organização adota aquela técnica. Isso ajuda também a antecipar e direcionar quais serão as próximas tendências.

Selecionar uma técnica não é sinônimo de adota-la. O processamento envolve a elaboração de uma retórica que possa convencer os seguidores de que a técnica é tanto racional como progressiva. Segundo Abrahamson (1996:268) “*As retóricas criam a crença de que os gestores devem perseguir certas metas, enfatizando as lacunas de desempenho existentes*”, que devem ser estreitadas com o uso das técnicas apropriadas. A retórica também deve criar a crença de que as técnicas sejam eficientes e “campeãs”. Isso é feito por meio da descrição de modelos adotados por companhias bem sucedidas, havendo ou não evidências científicas dos benefícios do uso de tais técnicas.

As publicações de livros e revistas na área de gerenciamento têm um importante papel na difusão das modas gerenciais. Há que se distinguir, no entanto, as publicações acadêmicas daquelas gerencialistas, consumida por um grande grupo de empresários, executivos e consultores. Embora a difusão pareça ocorrer, na maioria das vezes, iniciando-se pelo mundo acadêmico e migrando posteriormente para o grande público, há estudos que sugerem que quando há um retardo na difusão de modas na esfera acadêmica, as publicações gerencialistas podem anteceder e influenciar as tendências acadêmicas.

O estudo da cultura organizacional ilustra essa questão de forma magnífica. Um levantamento de artigos publicados em diversas revistas consideradas acadêmicas e

gerencialistas revelou como o mundo acadêmico foi influenciado pela literatura executiva, nessa área de estudo (Barley, Meyer and Gash 1988). Confirmando outros levantamentos (Alvesson, 1992 e Freitas, 1991) esse estudo aponta que o interesse pelo tema cultura organizacional, que crescia em um ritmo lento até 1982, passou a crescer exponencialmente nos anos seguintes. O mais curioso é isto ocorreu tanto na literatura acadêmica quanto na gerencialista. Essa última vertente parece, porém, ter crescido em ritmo mais acelerado e influenciado os acadêmicos.

O estudo de Barley, Meyer e Gash (1988) indica também que mesmo a corrente mais acadêmica da cultura organizacional passou a adotar uma retórica de cultura como possibilidade de agregar “valor econômico” e como forma de “controle racional e de diferenciação”, ou como mecanismo de adaptação que dá competitividade à organização. Nas palavras dos autores:

*“temas (valor econômico e controle racional e de diferenciação da cultura) que originalmente apareciam apenas na literatura gerencialista passaram gradativamente a ser adotados também pelos acadêmicos. Conseqüentemente, pelo menos no que diz respeito a teoria e a pesquisa relacionadas à cultura organizacional, os dados apontam que os ‘praticantes’ parecem ter tido mais influencia sobre os acadêmicos, do que o inverso” (p. 52.).*

Confirmando a teoria da criação, desenvolvimento e disseminação dos modelos e modismos gerenciais, proposta por Abrahamson (1991 e 1996), os Critérios de Excelência pretendem ser inovadores – avaliando organizações, a partir de Critérios considerados como “o estado da arte da gestão para o desempenho” e estimulando que tais inovações alcancem um alto grau de institucionalização na organização.

A seguir abordaremos a disseminação de práticas gerenciais, tendo como foco central a já consagrada noção de isomorfismo, introduzida por DiMaggio e Powell (1991). Embora a difusão dos modelos ou modismos pareça seguir um padrão mais coercitivo, inicialmente, imitativo (mimético) em uma fase intermediária, ou normativo na fase mais madura (Tolbert e Zucker, 1996), entendemos que essas pressões atuam também de maneira conjunta em todas as fases da institucionalização.

### 3.4. INSTITUCIONALIZAÇÃO E ISOMORFISMO: A CONFIGURAÇÃO DO CAMPO ORGANIZACIONAL

Uma das noções centrais subjacentes à noção do isomorfismo é a de que as organizações não necessariamente se conformam a um conjunto de crenças porque elas sejam “*a maneira certa de se fazer as coisas*”, mas freqüentemente porque são recompensadas para fazer isto. Os processos que levam as empresas a essa conformação podem, segundo, DiMaggio e Powell (1991), ser classificados como isomorfismo coercitivo, mimético ou normativo.

Na concepção weberiana, a burocratização e a racionalidade no ambiente corporativo é resultado da competição entre empresas da livre iniciativa, com o objetivo de aumentar seu grau de eficiência (Weber, 1952). Embora, a partir dos anos 1960 e 1970, diversos futurólogos tenham preconizado o fim da burocracia e a necessidade de formas mais flexíveis ou “*adhocráticas*” de organização (Naisbit, 1982 e 1987) e (Toffler, 1983 e 1985), o que observamos na entrada no terceiro milênio são empresas que mantêm formalismos e convenções das organizações burocráticas. Assim, DiMaggio e Powell (1991) propõem que se modifique uma questão central no estudo das organizações. Ao invés de buscarem compreender porque há tantas formas e tipos de empresas, como os estudiosos do movimento da ecologia organizacional faziam (Hannan e Freeman, 1977), eles buscam entender porque as organizações adquirem formas tão parecidas, adotando estruturas, técnicas e métodos bastante similares entre si. Nas palavras de DiMaggio e Powell (1991),

*“buscamos compreender por que há tanta homogeneidade de formas e práticas organizacionais, buscamos explicar a homogeneidade, não a variação. Nos estágios iniciais de seu ciclo de vida, um campo organizacional aparenta ter um considerável grau de diversidade entre suas organizações. No entanto, uma vez que o campo torna-se bem estabelecido, haverá uma inexorável pressão para a homogeneização” (p.64).*

O conceito de campo organizacional como “*organizações que, em seu conjunto, constituem uma reconhecida área da vida institucional, incluindo fornecedores-chave, clientes, agências reguladoras, e outras organizações que produzem produtos e serviços similares*” (p.65) é fundamental para compreendermos a noção do isomorfismo. Adotando a noção do campo organizacional como unidade fundamental

de análise, DiMaggio e Powel (1991) aumentam sua abrangência em relação ao objeto principal de estudo selecionado por Hannan e Freeman, (1977), que considerava essencialmente as pressões da competição no processo de diferenciação organizacional. No artigo que passou a ser considerado a origem e ícone do movimento da ecologia organizacional, a variabilidade organizacional é fruto do processo seletivo e não de processos adaptativos deliberados. Para Hannan e Freeman (1977),

*“os líderes da organização claramente formulam estratégias para adaptar suas organizações às contingências do ambiente. Como resultado, verifica-se, ao menos, algum relacionamento entre estrutura e ambiente, comportamento adaptativo e aprendizado. Mas não há razão para presumir que a grande variabilidade entre as organizações reflita somente, ou primariamente, a adaptação”.* (p. 930).

Portanto, para a ecologia organizacional, a ênfase está na seleção e na diferenciação, enquanto que para os representantes do novo institucionalismo, o foco está na adaptação e na homogeneidade organizacional. O conceito de isomorfismo está assim fortemente relacionado à idéia da busca de semelhança da organização aos elementos de seu campo organizacional. Contudo, é importante frisar que a idéia de diferenciação não se opõe necessariamente à noção do isomorfismo. Ao contrário, pode haver até um paralelismo, uma vez que a diversidade das formas organizacionais tende a ser isomórfica a diversidade do ambiente (Hawley, 1968). Para a perspectiva da ecologia organizacional, cada unidade organizacional experimenta restrições que a induz a assemelhar-se a outras unidades com as mesmas limitações.

De qualquer forma, mesmo dentro dessa perspectiva, o isomorfismo está muito relacionado às forças competitivas, e não considera outros fatores importantes para a estratégia organizacional. DiMaggio e Powell (1991) consideram essa linha de pensamento como isomorfismo competitivo, opondo-se a uma perspectiva mais abrangente de isomorfismo institucional. Para eles, porém,

*“as organizações não competem apenas por recursos ou clientes, mas por poder político e legitimidade institucional, por adequação social e econômica. O conceito de isomorfismo torna-se uma ferramenta útil para compreender aspectos políticos e cerimoniais que permeiam muito da vida organizacional moderna”* (p.66).

De fato, numa economia complexa e fortemente interligada como a atual, com organizações cada vez mais operando em redes e constituindo, formalmente ou não, associações, cadeias de suprimento e grupos de interesse, torna-se limitado analisar apenas os competidores como unidade fundamental de estudo. Por outro lado, embora o conceito de campo organizacional, proposto por DiMaggio e Powell (1991), capte muito bem a idéia da rede de influências exercida pelas partes interessadas<sup>8</sup> sobre uma ou várias organizações, torna-se difícil a delimitação clara das fronteiras de um campo organizacional.

DiMaggio (1983) concorda que um campo organizacional não possa ser determinado a priori, mas deve ser definido com base na investigação empírica. Ou seja, o campo passa a existir somente a partir do momento em que ele é institucionalmente definido ou estruturado. Uma vez que as organizações de uma mesma linha de negócios estejam estruturadas em um verdadeiro campo institucional, forças poderosas emergem para torna-las mais similares umas das outras. Assim, embora uma organização possa mudar suas metas ou adotar novas práticas de gestão para consagrar sua entrada em um campo organizacional, ela perde sua autonomia transformadora, passando a estar cada vez mais limitada àquele campo.

Na realidade, os primeiros a adotarem uma mudança ou inovação organizacional parecem estar muitas vezes em busca de melhoria de desempenho (DiMaggio e Powell, 1991:65). Devemos, aqui, porém, ampliar nosso entendimento do significado de campo organizacional e incluir nessa noção toda a comunidade de agentes criadores de modismos organizacionais que definem as crenças coletivas transitórias válidas (Abrahamson 1996: 263). Entre os formuladores de tendências há não apenas empresas líderes, mas consultores organizacionais e profissionais renomados que conferem legitimidade às inovações apenas por sua reputação e não necessariamente pela comprovação de desempenho de suas propostas.

---

<sup>8</sup> Um conceito que vem sendo fortemente disseminado entre as empresas contemporâneas é o de que as estratégias da organização devem ser orientadas não apenas pelo cliente ou mercado, mas pelas partes interessadas (stakeholders) - ou seja, clientes, fornecedores, concorrentes, governo, sociedade, grupos de interesse, etc – que compõem aquilo que estamos entendendo como o campo organizacional.

Independente da origem das primeiras transformações, fica claro que uma vez que aumenta a estruturação do campo organizacional (bem como a inserção da organização nesse campo), aumenta a limitação da organização para propor novas mudanças.

Outro aspecto que torna difícil a configuração de um campo organizacional e que aparentemente não foi explorado pelos formuladores desse conceito é a questão de que, na prática, uma organização pode receber pressões de mais de um campo de forças. Frequentemente, organizações pertencem a diferentes grupos de influência - incluindo diferentes regiões e associações de classe, dos quais elas recebem pressão. Elas podem, por exemplo, pertencer a uma associação de empresas metalúrgicas do Estado de São Paulo, mas também participar de associações de exportadores e ainda a grupos de discussão em alguma câmara internacional de comércio. Assim, é razoável supor que os próprios campos organizacionais tendem também a uma homogeneização, em função da participação simultânea, e da influência de uma empresa em diferentes campos organizacionais. A sobreposição de tais campos de influência dificulta sobretudo a configuração – e a compreensão das fronteiras - de um campo organizacional.

Em função da impossibilidade de configurarmos as empresas previamente em campos de força, utilizaremos como premissa que, pelo menos em parte, os setores de atuação da organização caracterizam um campo de força. A região de concentração de suas atividades também pode definir seu campo de forças. Assim, em determinados momentos do estudo poderemos adotar o Estado federativo como unidade de análise.

Nesse estudo consideraremos os três tipos ou mecanismos de isomorfismo institucional propostos por DiMaggio e Powell (1991), e que tem servido de referência para muitos trabalhos relacionados à análise institucional: a) o isomorfismo coercitivo, relacionado às influências políticas e problemas de legitimidade, b) o isomorfismo mimético, relacionado a respostas padrões, frente às incertezas do ambiente, e c) o isomorfismo normativo, associado à profissionalização do campo organizacional. Os autores deixam claro que a distinção entre esses tipos tem apenas uma função analítica, não estando essas categorias necessariamente separadas na observação empírica.

### **3.4.1. Isomorfismo Coercitivo**

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas sobre uma organização por outras organizações das quais ela é dependente. Alguns exemplos comuns desse tipo de isomorfismo podem ser observados em contextos e setores fortemente regulamentados, quando são feitas exigências de padronizações de órgãos dos governos e agências reguladoras. Dependendo do seu poder de barganha, o cliente pode desempenhar claramente esse papel de exigir o estabelecimento de padrões de conformidade de seus fornecedores, estabelecendo normas e procedimentos (como por exemplo, as Certificações ISO 9000 e ISO 14000) a serem seguidos, que são avaliados por meio de auditorias de 2ª parte (realizadas pelo cliente) ou por auditorias de 3ª parte (realizadas por organismos credenciados de certificação). As pressões exercidas pelos clientes podem ocorrer de forma mais sutil, por exemplo, por meio de prêmios da qualidade conferidos aos fornecedores, em que não há uma compulsoriedade para que eles se conformem aos critérios definidos, mas que os ajudam a legitimar-se como bons fornecedores.

No Brasil, temos visto o crescimento destes padrões de isomorfismo coercitivo. A privatização dos serviços públicos, por meio de concessões à livre iniciativa, de capital nacional ou estrangeiro, tem contribuído para a criação de diversos órgãos e agências de regulamentação tais como a Agência Nacional do Petróleo (ANP), Agência Nacional das Telecomunicações (ANATEL), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), SPTrans, entre outros. O papel destes órgãos, na maioria das vezes não é simplesmente de fiscalização, mas de gestor do sistema, impondo normas e padrões a serem seguidos. Não é raro observarmos a criação de premiações e avaliações por parte desses órgãos, que muitas vezes auditam apenas a conformidade aos padrões e não propriamente a eficácia organizacional. Com base no relacionamento que se estabelece entre os órgãos de controle e as organizações auditadas, discordamos da idéia, comum na análise institucional, de que uma vez que a empresa consegue sua legitimação ela receba auditorias menos freqüentes (Meyer e Rowan, 1991 e Tolbert e Zucker, 1996). Ao contrário, tais organizações parecem ser justamente legitimadas nessas auditorias, que desempenham acima de tudo uma função cerimonial (Meyer e

Rowan, 1991), e mais do que isso, podem até vir a influenciar, a longo prazo, os padrões aceitos ou não para aquele segmento de atividade.

Os prêmios setoriais também podem desempenhar formas mais sutis de isomorfismo coercitivo. Tais prêmios, embora tenham caráter voluntário, acabam pressionando as empresas a se adaptarem aos critérios estabelecidos, geralmente alinhados e atualizados em relação aos Critérios de Excelência do PNQ. O isomorfismo coercitivo também pode ser observado em grandes corporações que decidem adotar modelos de avaliação em todas as suas unidades, também com base em adaptações dos Critérios do PNQ.

Para Coser, Kadushin e Powel (1982), na medida em que as corporações crescem em tamanho e escopo, os critérios de desempenho padrão ou procedimentos podem não ser impostos às subsidiárias, porém destas são cobrados relatórios que demonstrem a adoção de práticas de administração financeira, avaliação de desempenho e previsões orçamentárias compatíveis com as políticas e diretrizes da empresa mãe. A descrição de estruturas divisionadas, apresentada por Mintzberg (1995), nos ajuda a compreender porque tais organizações adotam esse mecanismo de controle. Para o autor uma organização, que já se diversificou por linhas de produto, por áreas geográficas ou chegou a um tamanho em que se torna necessário um nível mínimo de descentralização, não pode mais monitorar suas divisões por mecanismos de supervisão direta ou de controle de todos os seus processos, características das estruturas simples ou burocracias mecanizadas. Em vez disso, *“em geral, o escritório central permite às divisões que se aproximem da autonomia total para tomar suas próprias decisões e então monitora os resultados dessas decisões”* (p.215).

Nessas configurações, embora possa haver algum grau de duplicação de esforços,

*“cada divisão deve ser tratada como um único sistema integrado, com um único e adequado conjunto de metas. Em outras palavras, embora as divisões possam ser frouxamente ligadas com cada uma das outras, a assunção é a de que cada uma é firmemente ligada dentro de si mesma.”*(p.217).

Assim, nas formas divisionadas, cabe ao escritório central o controle das unidades por critérios de desempenho. Nesse caso, a tecnoestrutura, estabelece, de forma

participativa ou não, os sistemas de controle a serem perseguidos pelos gerentes de unidade. São definidas medidas de desempenho, períodos para apresentação dos resultados, formatos para os planos e orçamento e delineado um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) para trazer informações ao escritório central.

É curioso observar que apesar dessa descentralização e autonomia obtida pelas unidades de negócio, elas não se tornam diferentes em relação às suas estruturas e práticas de gestão. Especialmente quando há uma divisionalização meramente regional, com linhas de produtos e serviços idênticas dentro de um país ou ao redor do mundo, observa-se que *“cada divisão é uma réplica – uma cópia carbono – de todas as outras, perfazendo as mesmas atividades e da mesma forma, diferindo somente em suas localizações”* (p.224).

Com a onda da criação de unidades estratégicas de negócios (UENs) como forma de dar agilidade e autonomia às diferentes divisões, o mecanismo de controlar por meio de resultados e apresentação de relatórios periódicos ganhou força entre empresas brasileiras privadas e públicas. Preocupadas em não impor diretamente padrões às suas unidades, essas corporações criam, muitas vezes, premiações internas que estimulam o surgimento de referenciais de comparação entre as unidades vencedoras, e a cópia das práticas de gestão pelas outras unidades, tornando-as mais isomórficas entre si. Essa modalidade de isomorfismo coercitivo pode ser observada na criação dos prêmios internos como têm sido verificado em grandes multinacionais, empresas brasileiras no setor de alimentos e metalurgia, e especialmente nas grandes empresas públicas, como por exemplo os Correios e a Sabesp.

O caso do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) também ilustra bem esse tipo de premiação. Desde sua criação, o SENAI obtém seus recursos principalmente por meio de contribuição sobre a folha de pagamento dos funcionários das indústrias de todo o país. Porém, com a ameaça de cortes destas verbas, a organização vem buscando aumentar sua auto sustentabilidade, com o aumento de venda de serviços para a indústria e outros segmentos econômicos. Configurada de forma divisionada por estado e por escola, a instituição adota modelo de avaliação interna de cada uma de suas unidades, com base no modelo do PNQ. Aquelas que

conseguem obter a melhor pontuação dentro de seu setor, recebem o título de Centro Nacional de Tecnologia (CENATECs) e, além de oferecer a tradicional educação profissional, passam a prestar serviços de pesquisa e informação tecnológica. Ou seja, ao demonstrarem conformidade aos Critérios de Excelência, essas Unidades tornam-se claramente modelos a ser seguidos pelas demais escolas de determinada especialização, estimulando o isomorfismo entre elas.

### **3.4.2. Isomorfismo Mimético**

Outro mecanismo comum de isomorfismo institucional é o isomorfismo mimético (March and Olsen, 1975), (DiMaggio and Powell, 1991) e (Abrahamson, 1996). Quando os objetivos organizacionais são mal compreendidos, quando as metas são ambíguas e quando o ambiente traz muitas incertezas, as organizações podem modelar sua gestão com base em outras organizações que sirvam como exemplo para elas. Para DiMaggio and Powell (1991),

*a organização copiada pode estar inconsciente de ser modelo para outras, ou pode não desejar ser copiada. Os modelos podem ser, assim, difundidos indiretamente, sem uma intenção clara, por meio de rotatividade e transferência de funcionários de uma empresa para outra ou explicitamente por firmas de consultoria ou entidades representativas de classe. (p.69).*

Como será discutido adiante, nosso estudo mostra que embora possam haver práticas gerenciais que as empresas líderes procuram esconder das demais, é cada vez mais maior a necessidade de exposição de algumas empresas que, ao serem consideradas objeto de modelo para outras, consolidam-se como referência em seus setores de atuação e legitimam-se perante suas partes interessadas.

A tendência de copiar e importar as práticas gerenciais bem sucedidas de países de economia líder é um bom exemplo de isomorfismo mimético. A crescente perda de mercado das empresas americanas para as firmas japonesas, durante os anos 70 e 80, estimulou uma constante busca de modelos japoneses como os famosos círculos de controle da qualidade, programas 5Ss, entre tantos outros (Freitas, 1991) e (Tavares, 1991). DiMaggio e Powell (1991) observam que um dos episódios mais dramático de

cópia foi o realizado pelo próprio governo imperial japonês, no final do século XIX, em relação aos modelos de governo do ocidente.

*“Diante do aparente sucesso dos protótipos ocidentais, o governo japonês enviou seus oficiais para estudarem questões relativas aos tribunais, exército e polícia na França, a marinha e o sistema postal na Grã Bretanha, e sistema bancário e educação nos Estados Unidos” (p. 69).*

Wood Jr. e Caldas (2002), ilustram bem a tentativa dos países emergentes de copiar as práticas gerenciais das organizações de economias avançadas. Para eles, na medida em que o Brasil, assim como outros países emergentes, mergulham na economia mundial, cresce a pressão pela adoção das práticas gerenciais consideradas avançadas. O crescente número de certificações ISO 9000, os programas de reengenharia e a implementação de ERP (Enterprise Resource Planning) nas empresas brasileiras são respostas, geralmente frustrantes, às pressões da competitividade internacional. Apesar do fenômeno isomórfico poder ser considerado universal, especialmente em contextos de grande incerteza (DiMaggio e Powell, 1991), Wood Jr. e Caldas (2002) sugerem haver, como que uma compulsão histórico-cultural do brasileiro para copiar, devorar e processar o que vem de fora, em um ato de antropofagia, famoso entre nós, desde o início da colonização, quando os primeiros colonizadores chegaram por aqui e foram devorados pelo nativos.

*“Entre eles, haviam tribos que praticavam a antropofagia, um ritual de guerra em que os conquistadores alimentam-se dos conquistados, acreditando assim absorver sua coragem e energia, em um ato de respeito e honra” (p. 18).*

O movimento modernista, no início do século XX no Brasil, resgatou a noção da antropofagia para denunciar nossa cultura e arte, como uma apropriação de idéias e conceitos vindos do exterior e acomodados à nossa realidade. Analogamente, Wood e Caldas (2002) definem a antropofagia gerencial como:

*“a prática de gestão que tem como objetivo garantir a adoção apropriada (com as devidas adaptações às singularidades locais) do conhecimento gerencial do estrangeiro pelas organizações dos países emergentes. ... A organização antropofágica analisa e recria conscientemente a expertise gerencial estrangeira, com a intenção de compreender seus pressupostos, e a reexamina*

*baseada em seu próprio contexto, e finalmente a reconstrói criativamente como um híbrido – devorado sem prejuízo de seu valor original, forçando o modelo a se encaixar às necessidades únicas da organização. Assim, pode-se dizer que um pressuposto da antropofagia organizacional é que mesmo se a tecnologia importada não é totalmente aplicada sempre poderá haver um conhecimento útil e importante em seu núcleo (p26)”.*

O aumento do interesse por estudos de administração intercultural no Brasil pode ser, em parte, explicado pelo fato deles proporcionarem a chave para a decodificação cultural dos modelos de gestão. Desde o tradicional levantamento conduzido por Hofstede (1980 e 1983), diversos estudos, artigos e livros brasileiros vêm sendo escrito, propondo, por meio de processos de transformação e acomodação, práticas de gestão importadas (Aidar, 1992), (Barbosa, 1996 e 1999) e (Barros, 1996). Embora todos concordem que as práticas não possam ser importadas sem considerar as diferenças culturais, subjacentes a esses estudos interculturais, há a idéia de que uma vez compreendidas as principais diferenças de código cultural, pode-se fazer as adaptações necessárias, como sugere o método de antropofagia gerencial.

A antropofagia gerencial, proposta por Wood e Caldas (2002), pode ser compreendida, a partir de cinco passos essenciais: a) identificação dos pressupostos básicos do modelo, b) teste e seleção de cada um dos pressupostos, c) mistura com as singularidades dos modelos locais, d) reconstrução do modelo, e) teste e implementação do modelo. Obviamente, esse movimento não ocorre dentro de uma única empresa, e os lançadores de moda – bem como os importadores – atuam geralmente a partir de uma rede de troca de informações - constituída por organizações, consultores e acadêmicos - que ajuda a compreender a definição e difusão dos modismos gerenciais (Abrahamson, 1996).

Nossa análise do Modelo do PNQ indica também um processo antropofágico em relação aos prêmios estrangeiros, particularmente em relação ao Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Desde sua criação, em 1992, os Critérios de Excelência do PNQ eram praticamente uma cópia dos Critérios do prêmio norte americano. Até mesmo a agenda de revisão anual estabelecida pela FPNQ era dependente das revisões realizadas no Prêmio Baldrige. É verdade que outros prêmios,

como o da European Foundation for Quality Management (EFQM), o Prêmio Deming no Japão, bem como diversos prêmios latinos americanos também eram acompanhados, mas sem um impacto expressivo na estrutura do PNQ. Embora desde 1997 o Modelo do PNQ venha buscando uma certa autonomia em relação ao análogo norte americano, foi só em 2001 que nossos Critérios assumiram definitivamente as cores da bandeira nacional. Porém, como em um autêntico processo antropofágico, o núcleo, representado pelos Critérios de Excelência e seus relacionamentos, permanece praticamente intacto.

A ampla utilização de modelos e determinados tipos de estruturas pode ser geralmente creditada à universalidade do processo mimético do que a qualquer evidência concreta de que a adoção do modelo adotado aumentará a eficiência da gestão. Segundo Meyer (1981), é fácil prever a forma de administração de uma nação emergente sem que se saiba nada sobre ela própria, uma vez que as nações periféricas são isomórficas aos seus vizinhos, em relação à forma administrativa e padrões econômicos.

Esse processo de cópia e comparação permanente entre os prêmios de diferentes países contribui para que o isomorfismo seja observado internacionalmente, em primeira instância. Internamente a semelhança é reforçada pela disseminação do Modelo do PNQ entre as empresas, maciçamente difundido com a criação de prêmios estaduais e setoriais. Na atualidade, o isomorfismo mimético entre empresas ocorre mais claramente a partir das práticas de *benchmarking*<sup>9</sup>, que são conduzidas por meio de visitas a concorrentes, ou empresas de outros setores, análise de Relatórios de Gestão e outras práticas que favoreçam a semelhança de gestão entre as empresas.

É importante que se diga que duas empresas podem adotar com sucesso o modelo do PNQ sem que tenham as mesmas práticas. Porém, em função da compulsão em copiar as práticas das empresas, consideradas como referenciais de excelência, há uma tendência muito grande em se configurar um tipo de isomorfismo mimético entre as organizações. Nosso estudo dos Relatórios de Gestão poderá ajudar a evidenciar essa forma de mimetismo. Embora pareça haver uma separação relativamente clara entre os

---

<sup>9</sup> Benchmarking é uma metodologia na observação e adoção (com ou sem adaptação) das melhores práticas, tendo sua origem na Xerox. Tal termo já está fortemente incorporado nas empresas brasileiras - particularmente naquelas que utilizam os Critérios do PNQ como modelo de avaliação ou gestão.

criadores de tendência (empresas premiadas no PNQ) e os seguidores de tendência (demais empresas candidatas ao Prêmio), testamos a hipótese de que, mesmo entre as premiadas haja uma semelhança entre as práticas adotadas.

Desde a criação do Prêmio, a FPNQ, alinhada à sua missão de disseminar as melhores práticas, lança anualmente os Seminários em Busca da Excelência, nos quais as empresas premiadas e finalistas do Prêmio no ano anterior “desfilam” suas melhores práticas de gestão. Muitas vezes, já nesses seminários são produzidas, para serem comercializadas, fitas de vídeo e os Relatórios de Gestão colocados a disposição das futuras candidatas ao PNQ. Poder-se-ia questionar a razão pela qual uma empresa premiada estaria interessada em divulgar suas práticas de gestão. Não corre ela o risco de divulgar os segredos de seu sucesso para a concorrência? Embora algumas empresas premiadas – especialmente do setor financeiro – tenham receio em divulgar seus Relatórios de Gestão, a maioria das vencedoras exibem suas práticas de gestão, por meio de inúmeros seminários e visitas às suas instalações. Atuando dessa forma, as premiadas expõem seus modelos de gestão, passam a ser vistas pela comunidade como referenciais de excelência e aumentam sua legitimidade institucional perante suas diversas partes interessadas.

### **3.4.3. Isomorfismo Normativo**

O isomorfismo normativo origina-se primariamente da profissionalização, que é definida por Larson (1977:49) como o *‘esforço coletivo dos membros de uma ocupação de definirem as condições e métodos de seus trabalhos, para controlar e estabelecer uma base cognitiva e legitimação de sua autonomia profissional’*. DiMaggio e Powell (1991) observam que as profissões que mais têm crescido são aquelas associadas à vida organizacional, geralmente para a ocupação de cargos de gerentes e analistas. Para os autores, tais profissões estariam sujeitas às mesmas pressões de isomorfismo coercitivo e mimético sofridas pelas organizações, fazendo com que profissionais das mesmas áreas trabalhando em diferentes organizações guardem muita semelhança entre si. Os autores reforçam, ainda, a idéia de que a profissionalização atua como fonte de isomorfismo, por meio da educação formal e legitimação produzida pelas

universidades de origem dos especialistas e pelo aumento do intercâmbio de profissionais da mesma área de atuação, que trabalham em diferentes empresas. O processo de recrutamento de pessoal também acaba desempenhando um importante papel para o aumento de isomorfismo entre as organizações, uma vez que os profissionais são provenientes das mesmas instituições e empresas que “participam” do intercâmbio entre profissionais.

No Brasil, observamos que muitos anúncios de emprego publicados nos jornais especificam a escola de origem do candidato. Além disso, as organizações acabam selecionando pouquíssimas faculdades para anunciar e recrutar seus profissionais. Tal coesão é reforçada, entre nós, por meio dos órgãos estaduais e federais de regulamentação profissional, de encontros e de grupos de estudo entre profissionais de diferentes organizações, atuando em uma mesma especialização.

Observa-se também, na prática, um intenso crescimento das novas profissões - muitas delas inteiramente voltadas para a vida corporativa. As “novas especializações” são oferecidas em cursos de extensão de instituições que buscam se diferenciar, aproveitando novas oportunidades de mercado e lançando programas de especialização, que nascem geralmente como derivações de cursos já consolidados. Tais programas permanecem sem reconhecimento formal, por algum tempo, até que os órgãos competentes aprovem e certifiquem o curso. Obviamente, tal aprovação também depende da legitimidade da instituição que o criou. Porém, uma vez aprovado, tais “novos programas” – que geralmente têm conteúdos quase idênticos aos dos cursos de origem – passam a conferir legitimidade aos profissionais que de lá saem.

A área da qualidade, enquanto campo profissional e de especialização, é um bom exemplo dessa tendência. Com exceção das grandes indústrias que possuem há anos, uma área de inspeção e controle da qualidade, a grande maioria das empresas não tinham nem área nem profissionais especializados no assunto. Com o crescimento das exigências de certificação e busca de legitimação por meio de programas da qualidade, por razões já discutidas anteriormente, configura-se a qualidade como um novo campo de estudo e atuação. Muitas escolas, especialmente de engenharia e administração de empresas, lançam cursos de especialização na área da qualidade, para atender a um

público, geralmente de engenheiros, atuando na área da qualidade ou coordenando programas da qualidade, como consultores internos e externos. Presumivelmente, o crescimento do número de empresas com áreas e departamentos da qualidade nas empresas só não foi maior devido à visão holística associada à noção da qualidade total, que prega que todos devem ser responsáveis pela qualidade, e não apenas uma área.

Como veremos no estudo de campo, na criação e primeiros anos da FPNQ, os examinadores eram, em sua grande maioria, engenheiros da qualidade. As exigências colocadas para a seleção desses examinadores incluíam certificações e experiência em auditorias da qualidade. Assim, o campo profissional, criado em torno da avaliação do PNQ, estava fortemente focado nas áreas e profissionais da qualidade das empresas. A ampliação desse campo, com a abertura para a entrada de novos profissionais (administradores de empresa, médicos e outras especializações) ocorreu de forma relativamente lenta e por meio de um processo bem cuidado de socialização dos examinadores novatos pelos examinadores seniores nas diversas etapas do processo que se inicia com o treinamento e escolha dos examinadores, se estende por todas as etapas de avaliação e se consolida nos comitês de discussão dos Critérios de Excelência.

O número crescente de profissionais de outras áreas atuando como examinadores é certamente reflexo da ampliação de enfoque do PNQ, da área de gerenciamento da qualidade para a busca de uma visão mais sistêmica e integrada de gestão empresarial, evidenciada em nossa análise dos Critérios de Excelência, desde 1992. Porém, a inserção de profissionais de diferentes áreas não significa, necessariamente diversidade no ambiente de avaliação do PNQ. Pelo contrário, embora o processo admita uma certa variação na forma como os examinadores percebem uma candidata, a subjetividade e eventual dispersão de pontuação são vistas como imperfeições relacionadas ao processo de treinamento dos examinadores, a sua falta de dedicação e experiência e até mesmo à falta de clareza dos Critérios de Excelência. Buscando-se

formas de minimizar tal variação aumenta-se o número de regras de avaliação o que torna, algumas vezes, o processo mais objetivo, porém geralmente mais prescritivo<sup>10</sup>.

#### **3.4.4. Variáveis e Considerações Gerais sobre o Isomorfismo nas Organizações**

Buscando uma compreensão dos principais fatores que conduzem a organização a uma mudança isomórfica em relação a outras empresas e ao campo organizacional, DiMaggio e Powell (1991) propõem algumas hipóteses. Com relação ao isomorfismo coercitivo, postulam que quanto maior a dependência de uma organização em relação à outra, mais sua estrutura será similar a daquela. Isto se evidencia, com frequência, quando pequenas empresas fornecem materiais ou serviços para poucas e grandes organizações das quais elas passam a depender. Por pressões geralmente coercitivas, grupos de pequenos fornecedores de um mesmo grande cliente tendem a desenvolver estruturas similares, como forma de se legitimarem.

Pressões miméticas tendem a ocorrer particularmente em situações em que há indefinição e incerteza no relacionamento entre meios e fins ou em que as metas organizacionais são ambíguas. Nesses casos, as organizações irão modelar-se a outras que sejam percebidas como bem sucedidas. As pressões normativas estarão mais fortemente presentes nos casos em que as credenciais acadêmicas sejam importantes para a escolha dos profissionais que ocuparão os cargos gerenciais e de assistência. Como vimos, para esse tipo de pressão, a socialização ocorre já desde a universidade. Além disso, quanto maior a participação dos executivos em associações comerciais e profissionais, maior será a similaridade das organizações às quais eles pertencem (p.74-76).

A legitimação, conceito central na teoria neoinstitucional, embora seja amplamente discutida em diversos artigos, como uma das principais razões para a busca da conformidade organizacional, têm sido tratada de forma periférica nas pesquisas de campo. Nesse sentido, Deephouse (1996) investigou um aspecto interessante ao

---

<sup>10</sup> Em alguns prêmios setoriais, bem como em prêmios que avaliam a gestão em seu estado mais inicial, um certo grau de prescrição é aceito por quem outorga o prêmio e, bem vindo por parte das empresas. Um dos primeiros

questionar se, de fato, o isomorfismo legitima. Para tanto, o autor analisou todos os bancos comerciais da região metropolitana que envolve as cidades de Minneapolis e Saint Paul (Twin Cities), de 1985 a 1992, com o propósito de analisar até que ponto o isomorfismo das estratégias adotadas, em torno das estratégias consideradas normais ou convencionais, ajuda a trazer legitimidade regulatória e pública para aquelas instituições.

Uma noção fundamental, no caso, é a de que a legitimação é sempre conferida pelas partes interessadas que mais influenciam os negócios e estratégias da organização. Assim, ao se analisar a legitimação de uma determinada organização ou setor, deve-se compreender quais são os atores que outorgam esta legitimação. No caso do estudo feito por Deephouse (1996), foram identificadas duas fontes primárias de legitimação: a regulatória, avaliada a partir de taxas de riscos, por agentes regulatórios do setor, e a pública, avaliada pela exposição da instituição nos jornais, considerados principais formadores de opinião da região. A relação entre isomorfismo estratégico e legitimação foi positiva, para os dois grupos analisados. Além disso, outros fatores considerados, como tamanho, idade e desempenho, também mostraram, em diferentes graus, para os diferentes grupos, uma correlação positiva.

Em outro estudo, Fligstein (1991) analisa a transformação da estrutura da indústria americana, entre os anos de 1919 e 1979, com o propósito de compreender as principais razões da difusão da diversificação, nas maiores indústrias. O estudo constatou que em 1919, as cem maiores corporações americanas operavam predominantemente em um único setor. Porém, em 1979, quase todas as empresas da lista das maiores corporações eram fortemente diversificadas. A população dessas empresas mudou no sentido em que aquelas que se mantiveram grandes se diversificaram, enquanto que aquelas que cresceram neste período também o fizeram por meio da diversificação. Com base nos resultados observados, Fligstein (1991) sugere que a mudança da estrutura-estratégia de diversificação ocorreu não apenas devido a fatores de mercado ou qualquer pressão normativa, mas devido às influências das primeiras indústrias que se diversificaram em relação as demais, muitas vezes

---

fatores a serem prescritos relaciona-se com o conteúdo e tipo de resultados que as empresas devem apresentar.

concorrentes, fornecedores, clientes, parceiros, etc. Com esse estudo o autor adverte que:

*“Uma forte tendência na teoria organizacional atual é a tentativa de especificar como os campos organizacionais tornam-se normativamente definidos e como estas definições criam a possibilidade para a mudança e estabilidade nas organizações constituintes. a teoria institucional tem superestimado o papel das normas na construção dos campos organizacionais e subestimado o papel dos diversos autores organizacionais, neste contexto (p. 312)”.*

Esses estudos demonstram que a análise do grau de isomorfismo entre organizações não é uma tarefa simples. Dizer que empresas adotam estratégias semelhantes não é o mesmo que dizer que elas sejam isomórficas. Devem ser consideradas também as semelhanças em relação a outras variáveis, tais como estrutura, processo decisório, procedimentos, etc. Avaliar o nível de legitimação alcançada em função de uma determinada ação é outra tarefa árdua, porém fundamental. Segundo Galaskiewicz (1985), *“a menos que os pesquisadores possam operacionalizar indicadores de legitimidade, será impossível avaliar a efetividade de qualquer estratégia de legitimação”* (p.298).

### **3.5. AMPLIANDO O ENTENDIMENTO DE CAMPO ORGANIZACIONAL**

O relacionamento da organização e seu ambiente tem sido foco de diversos estudos na área das organizações, especialmente a partir dos anos 60 e 70. Scott e Meyer (1991) afirmam que apesar de partirem da premissa de que as organizações, suas estruturas e performance sejam, de fato, afetadas por seu ambiente, consideram que o pensamento dominante dos anos 70 subestimou o grau em que as empresas estão conectadas e que são afetadas por sistemas maiores de relacionamentos. Tais sistemas ultrapassam o nível das organizações locais e são cada vez mais amplamente organizados (horizontal e verticalmente). Para esses autores, os modelos tradicionais de compreensão do relacionamento da organização e seu ambiente tendem a dar importância demasiada para os elementos técnicos e negligenciam elementos de ordem mais institucional.

A fim de que se possa compreender melhor esses relacionamentos, os autores propõem que se utilize como unidade de análise, sistemas interorganizacionais que são por eles definidos como setor social, que *“inclui todas as organizações acerca de uma sociedade, que juntamente fornecem um determinado tipo de produto ou serviço, associadas a uma rede de outras organizações como fornecedores, financiadoras, agentes reguladores, entre outras”* (p.108). Essa noção coincide com a própria definição de campo organizacional, proposta por DiMaggio e Powell (1991), já discutida anteriormente. No entanto, ela aprofunda alguns pontos relacionados à forma como estes sistemas se estabelecem e são mantidos. Para Scott e Meyer (1991) as abordagens tradicionais davam ênfase exagerada às conexões diretas, mais relacionadas aos aspectos de relacionamento técnico e econômico entre as empresas focando a vantagem de uma simples organização em relação a seu ambiente. Por outro lado, a abordagem da ecologia organizacional (Hannan e Freeman, 1977), baseada no conceito de inércia das estruturas organizacionais, tende a dar ênfase exagerada ao processo de seleção e substituição das organizações por outras, com formas mais aptas. O pensamento da ecologia organizacional tende a enfatizar as diferenças entre as empresas de um mesmo campo, negligenciando o que ocorre quando prevalece a similaridade entre as estruturas.

Assim, é sugerido um modelo de análise de campo interorganizacional, que difere das abordagens precedentes em cinco aspectos chave (p.111):

- 1) A atenção é dirigida não somente para a ligação entre organizações específicas, mas também para estruturas de relações mais abrangentes às quais essas organizações pertencem;
- 2) Tanto o relacionamento entre organizações similares como entre organizações diferentes tendem a ter o mesmo grau de importância;
- 3) Os relacionamentos verticais e horizontais estão incluídos;
- 4) Tanto as conexões locais como as não locais são examinadas;
- 5) Tanto os aspectos técnicos como os institucionais da organização e com o seu meio externo são vistos como salientes.

Ao criar a definição de setor social Scott e Meyer (1991) estão buscando enfatizar a necessidade de se ampliar a fronteira do campo de influência das diversas organizações, de uma perspectiva de comunidades locais para um cenário nacional ou internacional. Para os autores,

*“as fronteiras de um setor social são definidas em termos funcionais, e não geográficos. Os setores são um conjunto de unidades que estão funcionalmente inter-relacionadas, ainda que geograficamente distantes. O conceito de setor baseia-se e incorpora o conceito de indústria proposto pelos economistas: todos os vendedores de um tipo de produto ou serviço – ou até mais abstratamente, todas aquelas firmas caracterizadas por usos substituíveis de produtos, que desenvolvem demandas interdependentes. No entanto, o conceito de setor é ainda mais abrangente que o de indústria, uma vez que compreende diferentes tipos de organização que se influenciam, independente de seu segmento” (p.117-118).*

Para tornar mais clara as diferenças entre setor social e a definição dos economistas de indústria, Scott e Meyer (1991) propõem uma distinção entre os ambientes técnico e institucional. O ambiente técnico é determinado por aquele espaço em que os produtos e serviços são produzidos e comercializados em um mercado em que as organizações são recompensadas por controle da eficiência e eficácia conquistado por meio de seus sistemas produtivos. Em sua forma mais pura, em tais ambientes, vigora fundamentalmente a competitividade entre as empresas, tão abordada pelos economistas neoclássicos.

Já o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de exigências e regras às quais as organizações devem se conformar para receberem apoio e legitimidade. Tais exigências podem surgir de agências reguladoras, órgãos do Estado, associações comerciais ou profissionais, e são, como vimos, resultado de sistemas generalizados de crenças que diz como as empresas devem ser gerenciadas (Meyer e Rowan, 1991; DiMaggio e Powell, 1991).

As dimensões técnicas e institucionais não são mutuamente excludentes. Ao contrário, em alguns setores, ambas as perspectivas coexistem e exercem pressão sobre as organizações, embora muitas vezes elas pareçam estar negativamente correlacionadas

(Scott 1998). Assim, poder-se-ia compreender as influências dessas dimensões com base numa análise cruzada, conforme indica o Quadro 3.4.

		Ambiente Institucional	
		Forte	Fraco
Ambiente técnico	Forte	Serviços de utilidade pública (água, luz, telefone) Companhias Aéreas Bancos Hospitais em geral Indústria farmacêutica	Indústrias manufatureiras, em geral
	Fraco	Clínicas psiquiátricas, Escolas, Agencias legal, Igrejas	Restaurantes Academias

**Quadro 3.4 – Combinando os ambientes técnico e institucional**

Fonte: Scott e Meyer (1991:124)

Organizações como serviços de utilidade pública, companhias aéreas e bancos estariam sujeitas às pressões técnicas e institucionais. Elas sofrem tanto demanda por eficiência e eficácia, como pressões para conformar-se às exigências de procedimentos. Por conta disso, suas estruturas tendem a ser maiores e mais complexas e suas tarefas combinam exigências técnicas mais sofisticadas e características de produção de “bens públicos”, altamente regulamentada. Contrastando a esse tipo de organizações, a maior parte das manufaturas está principalmente sujeita a fortes exigências técnicas, com grau relativamente baixo de pressão institucional, podendo ter esse nível de pressão intensificado em função de problemas de saúde e segurança no trabalho, controle de poluição, entre outros.

Dentro dessa classificação, a maioria das organizações de serviços profissionais tais como escolas, clínicas de saúde mental, igrejas e escritórios de advocacia opera em ambientes com grande força dos requisitos institucionais e relativamente pequena força das exigências técnicas. Da mesma forma, a dimensão técnica poderá ter seu grau

fortalecido em função das especificidades dos serviços oferecidos. Organizações se desenvolvem e tornam-se estáveis quando pelo menos uma das dimensões está relativamente presente. Quando nem a dimensão técnica nem a institucional estão desenvolvidas, torna-se difícil para a empresa florescer. Isto pode ser visto nos casos de empresas de serviços pessoais, tais como restaurantes e academias de bairro, entre outras formas análogas de organização.

Apesar dessa classificação, Scott e Meyer (1991) admitem que em uma era em que é dada tanta importância a capacidade técnica das pessoas, é freqüentemente difícil distinguir, na prática, as normas e procedimentos técnicos, daqueles institucionais. Isso porque aqueles que formulam regras institucionais esforçam-se para fazê-las com que se pareçam técnicas.

*Assim, espera-se de trabalhadores sociais que atendam a procedimentos detalhados na determinação da elegibilidade dos serviços ou na oferta de terapias específicas aos clientes; advogados devem estar em conformidade com procedimentos altamente elaborados para formular uma petição. Tais exigências são formuladas para que se pareçam técnicas, embora não haja critério algum para se avaliar os resultados, independente daqueles que são utilizados para avaliar a conformidade a procedimentos específicos (p.124).*

Procedimentos institucionais freqüentemente imitam os procedimentos técnicos (Scott e Meyer, 1991). Inversamente, muitos procedimentos técnicos tendem a se tornar institucionalizados, com o passar do tempo (Selznick, 1971). Tais procedimentos são geralmente estabelecidos sobre justificativas técnicas, mas mesmo após sua real utilidade eles tendem a persistir, muitas vezes, por um longo tempo.

Embora tanto os ambientes técnicos como os institucionais possam ser caracterizados por suas formas racionais, eles são dotados de tipos diferentes de racionalidade. Enquanto que o ambiente técnico tende a enfatizar a racionalidade que incorpora um conjunto de prescrições que relacionam meios e fins, de forma a buscar eficiência e eficácia na produção de resultados de natureza previsível, o ambiente institucional adota um tipo de racionalidade que levanta razões e justificativas para que as ações passadas sejam compreensíveis e aceitáveis para os outros, e que restitua à

organização a responsabilidade por suas ações passadas (March e Olsen, 1975; Weick, 1995).

Na mesma linha de pensamento DiMaggio e Powell (1991) e Tolbert e Zucker (1983), sugeriram a existência de duas diferentes formas de isomorfismo: o competitivo e o institucional. Porém Powell (1991) nota que esta distinção tem caráter meramente analítico e não configura necessariamente diferentes tipos de organização. Assim o autor adverte que:

*“Trata-se de distinções analíticas. Obviamente as duas formas agrupam-se de diferentes maneiras através de diferentes campos. Porém, muitos leitores vêem essas categorias como descrições de diferentes tipos de organizações. Tal visão, no entanto, cede muito espaço para os processos de marketing. Além disso, ela implica na idéia de que os cenários competitivos constituam o espaço mais apropriado para o modelo do ator racional, enquanto que o cenário institucional seja dominado por pessoas esforçadas em reduzir incertezas e garantir suas existências” (p. 184).*

Para explicar porque é problemática a distinção entre os ambientes técnicos e institucionais, Powell utiliza uma comparação ilustrativa entre uma clínica de saúde mental e uma organização que comercializa “*commodities*”. É de se esperar que a clínica de saúde mental, em que os funcionários têm um altíssimo nível de profissionalização e está sujeita a uma série de regulamentações, jurisdições e creditações locais, estaduais e federais, esteja sujeita a mecanismos de controle altamente institucionalizados. Além disso, a clínica se configuraria dentro de um ambiente fortemente institucionalizado, praticamente sem componente significativo do ambiente técnico para garantir seu sucesso, devido à dificuldade de se monitorar os resultados, a impossibilidade de se avaliar diretamente os tratamentos e a falta de um estímulo claro pelo uso eficiente dos recursos.

Por outro lado, uma indústria que fabrica e comercializa *commodities* para um mercado anônimo, estaria atuando em um ambiente em que as normas técnicas tendem a prevalecer frente às institucionais. É de se esperar que em tal empresa os funcionários sejam estimulados, por meio de metas claras, a fazer uso eficiente e racional dos recursos. Porém, desde o momento em que o produto é fabricado até o instante em que chega às mãos do consumidor final, ele atravessa uma série de intermediários que

acabam sofisticando e institucionalizando aquele ambiente, criando-se diversas formas de regulamentações, regras e procedimentos ao longo do processo.

A classificação dos ambientes em técnico e institucional não será diretamente utilizada em nossa análise de difusão do modelo do PNQ entre os diferentes segmentos da economia. No entanto, não podemos deixar de considerar, como suposição para estudos futuros, que o modelo do PNQ tenderá a florescer com maior velocidade em setores que atuam em ambientes aparentemente com forte grau de institucionalização, tais como os setores da saúde e da educação. Porém, ironicamente, aquelas empresas que atuam com objetivos mais claros, metas de eficiência e regras mais técnicas, parecem ser as que maior facilidade têm a se conformar dentro dos Critérios de Excelência do PNQ. Isso porque, como vimos, a uma forte tendência em se fazer com que normas institucionais se pareçam com normas técnicas.

## **4 - EM BUSCA DA EXCELÊNCIA: DESEMPENHO, RACIONALIDADE E PROCESSO DECISÓRIO**

Um modelo de gestão não se torna uma moda ou um padrão aceito pelas organizações simplesmente por se tratar de uma novidade. É necessário que sua racionalidade seja capaz de convencer seu público-alvo de que sua adoção poderá produzir impactos positivos no desempenho da organização. Assim, para se compreender como um modelo de gestão se dissemina e se institucionaliza devemos buscar compreender sua lógica e justificativa de desempenho. Nesse Capítulo abordaremos questões conceituais, relacionadas a desempenho, efetividade, racionalidade e processo decisório, que ajudam na compreensão da lógica do Modelo do PNQ.

Iniciamos o Capítulo com um debate histórico, mas controverso até a atualidade, que se refere a como definir resultados e saúde da organização. Mostramos também como algumas abordagens atuais têm buscado trazer perspectivas mais abrangentes para esse debate. Em seguida, discutimos a questão da racionalidade no processo decisório e suas principais limitações. Nossa intenção é mostrar que não apenas a gestão está sujeita a construções sociais, mas o próprio desempenho organizacional é socialmente construído. Fechamos então o Capítulo sugerindo uma reflexão a respeito dos sistemas frouxamente agrupados e como são resolvidas as inconsistências nesses sistemas. Isso nos ajuda a trazer uma nova perspectiva para o Modelo do PNQ que se refere a seu uso como mapas cognitivos na organização.

### **4.1. EFETIVIDADE E EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Termos como excelência, efetividade, eficiência e eficácia são corriqueiramente tratados em diversas publicações na área de negócios, porém geralmente sem uma clara definição de seus significados. Tais questões, porém, não constituíam um foco importante de estudo e eram freqüentemente negligenciadas pelos analistas organizacionais, até o início dos anos 60, provavelmente por considerarem a questão como algo somente aplicado e prático. Segundo Scott (1998),

*“Gradualmente, porém, analistas começaram a perceber que poderia haver muito mais justificativas teóricas em se examinar as conseqüências da variação de arranjos estruturais e na investigação de seus determinantes” (p. 343).*

A disseminação das teorias contingenciais – que defende a idéia de que determinados tipos de estrutura são mais adequados que outras para determinados ambientes e tipos de tarefa (Morgan, 1996 e Scott, 1998) – atuou como um impulsionador definitivo para o crescimento de estudos nessa direção. A competição globalizada também tem sido apontada como um fator que condiciona o aumento da preocupação das empresas (e, também de alguns estudos organizacionais) em relação à produtividade e eficiência, especialmente das organizações orientadas para o mercado. Por outro lado, no campo teórico, o assunto efetividade organizacional ainda é algumas vezes evitado por lidar com valores e preferências que não podem ser objetivamente determinados. Yuchtman e Seashore (1971) observam que apesar do fato de quase todos os estudos de organizações formais fazer referências direta ou indireta à efetividade organizacional, em geral há uma grande inconsistência e carência de definição operacional do termo. Para Katz e Kahn (1971):

*“Não falta material sobre critérios de sucesso organizacional. A literatura está coberta de referências sobre eficiência, produtividade, absenteísmo, rotatividade, lucratividade – todas elas apresentadas implícita ou explicitamente, individual ou combinadamente, como definição de efetividade organizacional” (p.52).*

Investigar a efetividade organizacional significa, de uma forma geral, tentar compreender quão bem está indo uma determinada organização e como seu arranjo estrutural condiciona e é condicionado por ela. Porém, sabemos que no contexto atual esta simples questão pode nos levar a problemas complexos e controversos relacionados à própria definição de critérios de efetividade organizacional. Ao procurar definir e compreender critérios para a sua mensuração, autores listaram uma série de fatores como produtividade, lucratividade, crescimento, rotatividade, estabilidade, coesão, entre outros (Campbell, 1977). Scott (1998) considera que a real compreensão da efetividade organizacional depende de como se enxerga a organização e propõe

três perspectivas gerais: organizações como sistemas racionais, sistemas naturais e sistemas abertos.

Na perspectiva dos sistemas racionais, uma vez que a organização é vista como um instrumento para se atingir as metas, o critério de efetividade adotado enfatiza quantidade e qualidade dos resultados, bem como as economias obtidas em transformar entradas em saídas. Nesses casos os critérios gerais de efetividade se baseiam em “fazer mais com menos” e se concentram em medidas de produtividade e eficiência do tipo peças produzidas por homem-hora, clientes atendidos por tempo, entre outros.

O modelo de organizações como sistemas naturais, por sua vez, encara as organizações como coletividades capazes de alcançar metas específicas, mas que estejam engajadas em outras atividades exigidas para se manter como unidades sociais. Como as organizações são governadas para garantir, acima de tudo, sua sobrevivência, as medidas de efetividade estão fortemente alinhadas a questões que a apoiem nessa batalha. Os critérios gerais de efetividade nessa concepção incluem medidas como satisfação e moral das pessoas, habilidades dos gestores e outros indicadores associados à sobrevivência organizacional.

Para a perspectiva de sistemas abertos, na qual as organizações estão fortemente interligadas a seu ambiente e empenhadas nas atividades de elaboração e manutenção de diversos sistemas e subsistemas, a aquisição e processamento da informação são vistos como especialmente crítico, já que o desempenho da organização a longo prazo depende de sua habilidade em detectar e responder às mudanças sutis que estão ocorrendo no ambiente. Neste contexto, o critério de eficiência deve estar associado à habilidade da organização de explorar seu ambiente, condicionada por sua *posição de barganha*, na obtenção de recursos escassos e valiosos (Yuchtman e Seashore, 1971), bem como em sua capacidade de responder às mudanças do ambiente, expressa em sua capacidade de adaptação e flexibilidade para mudança.

Assim, os autores rejeitam as abordagens tradicionais que partem da premissa que as organizações complexas possuem uma meta fundamental (missão ou função) que pode ser identificada empiricamente para definir seu grau de efetividade. Para eles, o grau

máximo de efetividade é alcançado quando a organização maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de seus recursos, embora não seja fácil identificar precisamente esse ponto e ele deve ser determinado comparativamente. Segundo eles:

*É obviamente muito difícil, se não impossível, determinar em termos absolutos a posição máxima de barganha de uma organização e o ponto ótimo de obtenção de recursos associado à essa posição. Desde que a maior parte das organizações, porém, não conseguem maximizar sua posição de barganha, o problema apresenta uma relevância empírica relativa. Na prática, a efetividade organizacional deve ser avaliada em termos relativos, por meio de comparação entre as organizações (p. 160-161).*

Os Critérios do PNQ reforçam essa visão ao considerar que o nível de desempenho atual da organização só pode ser avaliado uma vez que os resultados apresentados estejam comparados aos de referenciais pertinentes.

Bennis (1971) propõe três critérios para se analisar a efetividade organizacional: o critério de metas múltiplas, o critério da situação e o critério das características do sistema. A premissa na qual se baseia o primeiro critério é a de que as organizações têm mais de uma única meta e que a interação entre as metas produzirá diferentes estrutura de valor em diferentes organizações. Tal premissa, que parece tão óbvia hoje, quando se entende que a organização deve atender de forma balanceada às expectativas de suas partes interessadas, contrastava com a idéia de uma meta ou missão fundamental da organização, na década de 60.

A abordagem do critério da situação baseia-se na noção de que as metas variam de caso para caso e dependendo do tipo de organização. Bennis (1971) sugeriu que os critérios de efetividade podem variar para diferentes tipos de organização. Ele propõe que os critérios mais apropriados para indústrias altamente mecanizadas sejam baseados em número de produtos. A efetividade das organizações atuando com soluções de problemas, como empresas de pesquisa, consultorias, firmas de engenharia deveriam ser avaliadas pelo número de idéias. Para organizações que lidam com mudança de hábitos, conhecimento, formação e comportamento das pessoas – tais como as universidades, prisões, hospitais, etc. – o critério poderia ser o número de pessoas que deixam a instituição. E, para organizações que prestam

serviços – tais como órgãos do governo, propaganda, companhias de táxi, etc., o critério seria a extensão do serviço prestado.

A última categoria de critério baseia-se nos imperativos das necessidades básicas ou institucionais para garantir a sobrevivência e crescimento da empresa. Este critério incluía, segundo Selznick (1971), a segurança da organização em relação às forças do ambiente, a estabilidade das linhas de autoridade e comunicação, a estabilidade das relações informais, a continuidade das políticas e origens de suas determinações.

A idéia de metas múltiplas é reforçada também em outro trabalho de Yuchtman e Seashore (1971) que procuram levantar uma análise dos principais fatores que influenciam o desempenho organizacional. Neste artigo eles já trazem uma noção muito debatida em estudos atuais de hierarquização e integração dos fatores de performance para a compreensão do sucesso empresarial. Para os autores a estrutura conceitual assumida é a de que:

*“as variáveis descritivas do desempenho organizacional poderiam ser ordenadas em uma rede hierárquica baseada na distinção entre resultados de longo prazo e variáveis descritivas de comportamento e diversos processos organizacionais de curto prazo” (p. 378).*

Portanto, os critérios de efetividade organizacional dependerão não apenas da perspectiva de organização adotada, mas do prazo de estratégia considerado (Hannan e Freeman, 1977) e da etapa do ciclo de vida da organização.

Além disso, muitas das variações de performance organizacional têm sido atribuídas apenas a fatores estruturais da organização, considerada individualmente, sendo negligenciado o seu relacionamento com outras empresas do setor. Segundo Hirsch (1975):

*“Muito das variáveis inexplicadas nas pesquisas atuais de sucesso organizacional pode ser devido a complexas redes de processos institucionais, ainda muito pouco explorados por estudiosos das organizações” (p. 327).*

Do ponto de vista institucional, portanto, o estudo da efetividade organizacional deveria considerar como unidade de análise todo o setor e seus principais relacionamentos, incluindo os impactos dos ambientes políticos e econômicos e toda a rede de organizações e agências que regulamentam e controlam as atividades da organização.

De uma forma geral, pode-se dizer que a maioria dos enfoques de efetividade está condicionada a metas de crescimento, desempenho comercial ou financeiro. Porém, com o aumento de competitividade, os critérios de efetividade sofrem uma primeira transformação, aumentando a importância dedicada ao cliente e, mais recentemente, com a necessidade de se considerar as diversas partes interessadas do negócio.

Segundo Scott (1998):

*Muitos elementos constituintes, freqüentemente referidos como 'stakeholders'<sup>11</sup> - investidores, clientes, fornecedores, compradores, reguladores, líderes comunitários e mídia – possuem interesses genuínos no funcionamento de uma organização e desejarão defender, e se possível impor, seus próprios critérios de efetividade para a organização. Em geral, o número de pessoas e grupos que propõem critérios para avaliar o desempenho organizacional será muito maior do que o número que pode efetivamente legitimar suas atividades (p. 347).*

Dessa forma, Scott (1998) conclui que se pode esperar um baixo grau de concordância entre os critérios de efetividade escolhidos por cada uma das partes interessadas. Os estudos de Friedlander e Pickle (1968) compartilham com essa percepção, ao demonstrar que interesses de grupos como acionistas, empregados, credores, fornecedores, agências reguladoras e comunidades locais em pequenas organizações não apresentam correlação alguma e – em alguns casos elas são até negativas. Em outras palavras, isto significaria que freqüentemente é possível atender as necessidades de algumas das partes, sem prejuízo de outras.

De fato, se por um lado é fácil compreender que tanto acionistas quanto gestores e até credores podem ter interesse no aumento do volume de vendas ou na rentabilidade da organização, torna-se mais difícil compreender como é que, por exemplo, a redução de preço ao consumidor poderá aumentar as margens por unidade para o acionista. Na

---

<sup>11</sup> *Stakeholders* ou partes interessadas é definido nos Critérios de Excelência do PNQ como indivíduos ou grupo de indivíduo com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera.

área de saúde, por exemplo, é difícil imaginar que os critérios de eficiência adotados pelos planos de saúde sejam similares aos parâmetros utilizados pelos pacientes e seus familiares. Em relação a uma instituição de ensino, é pouco provável que parâmetros de eficiência relacionados a número de alunos por professor tenha - a partir de um determinado nível - uma correlação positiva em relação a qualidade de ensino. Apesar disso, observamos que grande parte da teoria gerencialista ameniza os eventuais conflitos que surgem em relação a esses interesses, reforçando que cabe ao gestor buscar um ponto ótimo que possa atender a todas as principais partes interessadas de forma balanceada. Há ainda uma exagerada crença na busca de um modelo ideal de gestão em que se possa estabelecer as relações causais entre todos os principais indicadores de desempenho.

Durante as duas ou três últimas décadas, o movimento da GQT parece ter contribuído também significativamente para a mudança de critérios de efetividade organizacional. Se na visão tradicional de qualidade, a ênfase era dirigida para atributos específicos dos produtos e serviços, tais como confiabilidade ou durabilidade, na perspectiva da GQT a preocupação se volta também para aspectos como satisfação dos clientes (externos e internos), qualificação e desempenho de fornecedores, redução de custos, entre outras. Considerada como uma quebra de paradigma para a época, a consagrada obra de Crosby (1980) *Quality is Free* busca mostrar que o enfoque preventivo da qualidade não apenas melhora a qualidade do produto, com um respectivo aumento da satisfação do cliente, mas reduz custos - ao obter redução de retrabalho, do nível de defeito, da taxa de devolução e do sucateamento.

Na atualidade, o conceito de excelência empresarial passa a considerar não somente os tradicionais indicadores de produtividade, rentabilidade e satisfação do cliente para incorporar inclusive fatores de desempenho ambiental (Reis, 1996). Neste contexto, a função ambiental deixa de ser uma função exclusiva da área produtiva, estendendo-se para a área administrativa e sendo incorporada no planejamento estratégico da empresa. A discussão de cenários, análise de alternativas de investimento, políticas empresariais, metas e planos de ação passam a considerar fortemente os aspectos ambientais.

Portanto, assim como foi observado em relação ao movimento da GQT, de que qualidade reduz os custos de produção, hoje os conceitos de gestão ambiental e desenvolvimento sustentável reforçam a idéia de identidade de interesses entre as partes interessadas, já que a redução dos impactos sociais (sociedade) pode ser obtida por meio de redução de custos (gerentes e acionistas), com redução de multas regulamentares (governo) e melhoria da qualidade do serviço (clientes).

Pode-se então categorizar os indicadores de desempenho, a partir da parte interessada a que ele atende, mas também é importante classificá-los em indicadores de resultados, de processos e de estrutura (Scott, 1998:354). Indicadores de resultado avalia as características de desempenho de materiais ou objetos que a organização tenha desenvolvido. Embora os indicadores de resultados sejam os que mais diretamente abordem a questão da efetividade organizacional, e estejam mais associados ao propósito principal da organização - eles podem trazer sérios problemas de interpretação. Quando as relações de causa e efeito são claramente estabelecidas e não há grandes variações em relação às entradas de insumo, como nos casos de manufaturas ou serviços padronizados, torna-se relativamente simples reconhecer este tipo de indicador. Uma companhia aérea terá como um de seus indicadores de resultados principais, o número de viagens realizadas, sem acidentes e sem atrasos. Porém, em diversas situações, a organização não tem grande controle sobre alguns de seus processos de trabalho ou até de seus resultados.

As transformações no conhecimento e atitudes dos alunos de uma instituição de ensino ou a mudança de status de um paciente em um hospital (de doente para curado) constituiriam exemplos desse tipo. Uma escola será mais bem sucedida se conseguir atrair os melhores alunos, independente de sua real capacidade de transformá-los. Um hospital universitário poderá ter menor êxito no tratamento de doentes, por ter como propósito assumir doentes em estado mais crítico, para efeito de pesquisa. Outro aspecto que pode tornar difícil a avaliação da performance é o fato de alguns resultados só serem possíveis de avaliar em longo prazo. Como por exemplo, uma escola, cujo principal propósito seja o de formar o aluno e educá-lo para a vida, poderá avaliar esse resultado em curto prazo? E, mesmo em longo prazo, como será feita essa análise de desempenho?

Indicadores de processo enfatizam a quantidade ou qualidade das atividades conduzidas por uma organização e representam a taxa de conversão de entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*). As medidas de processo avaliam mais os esforços do que os efeitos e estão associadas às tradicionais medidas de eficiência. Adotando ainda o caso de um hospital, essas medidas de desempenho poderiam ser exemplificadas como o número de pacientes atendidos por dia ou o número de especificações ou solicitação de exames incorretos feitos no laboratório. Comparando os indicadores de processos aos de resultados, Scott (1998) afirma que se por um lado eles são mais diretamente observáveis, sem a necessidade de se fazer inferências a respeito das medidas apresentadas, por outro lado eles avaliam apenas os esforços, ou a conformidade com que são feitas as tarefas (com base em padrões, geralmente pré-definidos), mas não a adequação dos programas, em si.

Por último, os indicadores estruturais avaliam a capacidade da organização para efetivar seu desempenho. Essa categoria de indicadores inclui as principais características da organização, suas instalações e capacitações de seus participantes, que tenham presumivelmente impacto na efetividade organizacional.

*Organizações manufatureiras podem ser avaliadas pelo valor e idade de suas ferramentas, hospitais são avaliados pela adequação de suas facilidades equipamentos, bem como pelo treinamento e certificações de seu corpo clínico e escolas são avaliadas pela titulação de seu corpo docente, característica e tamanho do acervo da biblioteca (358).*

Assim, esse tipo de medida ou indicador não diz respeito ao trabalho desempenhado, nem mesmo aos resultados obtidos, mas à capacidade técnica ou humana de realização do trabalho. Assim, como no caso dos indicadores de processo, esse tipo de medida é facilmente observável e muito comumente utilizados em sistemas de acreditação ou licenciamento de uma organização. Segundo Scott (1998):

*“Os dois movimentos mais vigorosos de melhoria da qualidade – o processo de certificação ISO 9000, que é dominante na Europa, e a Gestão da Qualidade Total (GQT), que influenciou a prática organizacional na Ásia e nos EUA, - diferem em seus focos de atenção. A ISO enfatiza a conformidade para o estabelecimento de um conjunto de diretrizes primariamente procedimentais e estruturais. O foco é dirigido para o grau em que a organização*

*documentou o seu sistema da qualidade em um Manual da Qualidade. Em contraste, o movimento da qualidade na Ásia e América prioriza medidas de resultados definidas pelas necessidades dos clientes, mas dando atenção também aos elementos procedimentais e estruturais, vistos em termos de suas contribuições para os resultados da qualidade (p. 360)”.*

Assim, pode-se dizer que uma das críticas mais contundentes ao Sistema da Qualidade ISO 9000 recai sobre o fato de que as auditorias vinham buscando apenas conformidade das ações, em relação a padrões determinados por ela (ou entre ela e o cliente), mas não consideravam realmente os resultados obtidos por essas ações. A partir das revisões da ISO 9000, versão 2000, a ênfase começa a se deslocar mais para as conseqüências das práticas, como por exemplo, a satisfação do cliente (indicador de resultado), em vez de se basear somente na conformidade dessas ações (indicador de processo).

Essa distinção também poderia ser útil para as organizações que apresentam seus resultados alinhados aos Critérios de Excelência do PNQ. Ao não considerar essas diferenças, muitas organizações abordam os indicadores de processos como se fossem indicadores de desempenho. Um exemplo comum desse comportamento é o de empresas que avaliam seu treinamento por meio de horas de treinamento anual por funcionário (indicador de processo) ou até por % de faturamento investido em treinamento (indicador de estrutura), porém negligenciam uma avaliação mais efetiva de como o treinamento apóia a organização na consecução de seus objetivos.

As medidas estruturais ou de processos são comumente utilizadas pelos gestores uma vez que são mais objetivas e encontram-se sob seu controle. Isso também pode ser considerado uma forma de comportamento ritualístico que institucionaliza as medidas de desempenho na organização, mas deixa a avaliação de sua real efetividade de lado. Parece ser nessa esfera de correlação de indicadores de desempenho que fica mais patente a configuração da organização como sistemas frouxamente ligados (Meyer e Rowan, 1991 e Weick e Orton, 1990). Na medida em que, muitas vezes, não se consegue controlar o real desempenho da organização, presume-se correlações, mais baseadas em crenças gerenciais do que em evidências reais. Um exemplo desse fenômeno pôde ser observado em uma empresa de transporte urbano na Cidade de

São Paulo em que o gerente de operações e seus auxiliares atribuíam como causa maior das perdas de viagens dos ônibus, o alto grau de absenteísmo dos motoristas. Porém, quando caía drasticamente o número de faltas desses profissionais, sem a respectiva queda na perda de viagem, tornava-se claro a falta de correlação entre ambos os fatores. No entanto, o indicador de absenteísmo no trabalho continuava a ser um dos principais fatores gerenciados pela gerência de operação.

Na realidade observamos que os principais estudos de performance organizacional apresentam alguns importantes desafios que parecem não estar analisados claramente de forma distinta, como deveriam estar. Em primeiro lugar, tem-se que entender claramente quais são as medidas adequadas para se mensurar a efetividade, o sucesso ou a saúde da organização. As questões a serem levantadas são: quais os indicadores que definem o sucesso organizacional? Para uma determinada organização o que é mais importante, o volume de vendas, a satisfação do cliente, a imagem institucional perante as diversas partes interessadas, seu índice de rentabilidade ou produtividade?

Um segundo ponto importante a ser compreendido é como os indicadores de desempenho podem ser adequadamente correlacionados. As questões importantes seriam então: qual o impacto da satisfação dos clientes ou da imagem institucional no volume de vendas da organização? Qual o impacto do crescimento das vendas na rentabilidade do negócio? Ou como a melhoria do clima organizacional (satisfação dos funcionários) influencia a satisfação dos clientes, que por sua vez afeta o nível de vendas?

Um último aspecto importante, fortemente relacionado ao segundo ponto, e que possivelmente é o que tem o maior impacto para os gestores é o entendimento de como as práticas de gestão influenciam os indicadores do negócio. Em outras palavras, essa questão relaciona-se ao entendimento de quais as melhores práticas de gestão do ponto de vista de seus impactos, nos resultados da organização. Associado a questão de como os indicadores se inter-relacionam, esse aspecto deveria identificar qual o modelo e as ações gerenciais mais importantes para uma determinada organização. As questões relevantes seriam: Qual o impacto de um determinado treinamento para a

melhoria da produtividade e conseqüente rentabilidade do negócio? Qual o impacto da criação de um programa de sugestões para o índice de inovação na organização? Como um programa de remuneração variável influenciará no grau de comprometimento de todos na organização? Até que ponto o redesenho de um processo e/ou a introdução de uma nova tecnologia, como por exemplo, a implementação de um sistema de código de barras, afetar a produtividade da empresa?

Essas questões estão, em maior ou menor grau, explicitamente definidas nos Critérios de Excelência do PNQ (FPNQ 2003). Tendo definido como um dos fundamentos de excelência o Foco nos Resultados, os Critérios afirmam que:

*“O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que refletem de forma balanceada, harmônica e sustentada, as necessidades e interesses de todas as partes interessadas (p.14).”*

Para o modelo de avaliação do PNQ essa arquitetura de indicadores deve estar intencionalmente definida, do momento da formulação de sua estratégia, até seu desdobramento em planos de ação. A recente criação de um item sobre planejamento do sistema de medição denota essa preocupação no item 2.3, quando solicita:

*“Como a organização define e implementa o seu sistema de medição do desempenho, de forma a reforçar as estratégias para todas as partes interessadas, permitir a avaliação dos rumos pela alta direção, aprender por meio das relações de causa e efeito entre os indicadores e monitorar seu desempenho em todos os níveis da organização (p.27)”*

Assim, a mensagem recorrente ao longo de todo o modelo do PNQ é a de que as práticas de gestão e ações organizacionais em geral têm que gerar resultados persistentes em aspectos considerados relevantes para a organização. Embora o modelo evite apontar quais são os indicadores que devam ser apresentados, ele sugere categorias e até exemplos de indicadores. Pode-se inclusive fazer uma associação quase que direta entre as categorias de resultado e a parte interessada a que ele atende. No Quadro 4.1. propomos a associação entre as categorias de resultado, as partes interessadas e exemplos de indicadores de desempenho, apresentados pelos Critérios de Excelência do PNQ:

<b>Categorias de Resultados do PNQ</b>	<b>Partes Interessadas</b>	<b>Exemplos de Indicadores</b>
Resultados relativos a clientes e mercados	Clientes atuais ou potenciais, finais ou intermediários (pessoa física ou jurídica).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação no mercado;</li> <li>▪ Percentual de clientes potenciais com imagem positiva da organização;</li> <li>▪ Percentual de entrevistados que da marca em primeiro lugar (<i>Top of Mind</i>);</li> <li>▪ Percentual da base de clientes que é cliente há mais de três anos (índice de fidelização);</li> <li>▪ Percentual de clientes satisfeitos;</li> <li>▪ Número de inserções espontâneas na mídia;</li> <li>▪ Número de acessos a página da Internet;</li> <li>▪ Número de reclamações por total de unidades vendidas;</li> </ul>
Resultados financeiros	Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Margem bruta;</li> <li>▪ Geração de caixa;</li> <li>▪ Vendas;</li> <li>▪ Rentabilidade sobre o patrimônio líquido;</li> <li>▪ Valor Econômico Agregado;</li> <li>▪ Liquidez Corrente;</li> <li>▪ Crescimento da Receita;</li> </ul>
Resultados relativos às pessoas	Força de Trabalho – pessoas contratadas em período integral ou parcial, temporárias, autônomas e contratadas de terceiros que trabalhem sob a supervisão direta da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percentual de oportunidades preenchidas internamente;</li> <li>▪ Percentual de pessoas que avançaram na carreira;</li> <li>▪ Número de sugestões dos funcionários implementadas;</li> <li>▪ Percentual de pessoas envolvidas em metodologias participativas;</li> <li>▪ Investimento em treinamento em relação à receita;</li> <li>▪ Horas de treinamento por funcionário por ano;</li> <li>▪ Frequência e gravidade de acidentes de trabalho;</li> <li>▪ Satisfação das pessoas (índice de clima organizacional);</li> <li>▪ Rotatividade dos funcionários;</li> <li>▪ Índice de Absenteísmo;</li> </ul>
Resultados relativos aos fornecedores	Fornecedores de materiais, prestadores de serviços, distribuidores, revendedores, parceiros, terceirizados, contratados, franquias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de não conformidades (levantadas nas auditorias);</li> <li>▪ Índice de certificação de fornecedores;</li> <li>▪ Tempo de entrega dos fornecedores;</li> <li>▪ Número de devolução de produtos para os fornecedores;</li> <li>▪ Nível de defeito dos produtos recebidos dos fornecedores;</li> <li>▪ Horas gastas com programas de qualificação de fornecedores;</li> </ul>

<b>Categorias de Resultados do PNQ</b>	<b>Partes Interessadas</b>	<b>Exemplos de Indicadores</b>
Resultados dos processos relativos aos produtos e serviços	Acionistas, gestores e executivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tempo previsto/ tempo realizado de projeto;</li> <li>▪ Número de lançamento de novos produtos ou serviços;</li> <li>▪ Número de alterações de projetos;</li> <li>▪ Nível de não conformidade dos produtos e serviços;</li> <li>▪ Percentual de material perdido (sucateamento);</li> <li>▪ Percentual de retrabalho ou reservaço;</li> <li>▪ Nível de atraso de entrega dos produtos ou serviços;</li> <li>▪ Qualidade do produto;</li> <li>▪ Índices de produtividade;</li> </ul>
Resultados relativos à sociedade	Sociedade como um todo, incluindo comunidades locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percentual de receita investida em Responsabilidade Social ou Gestão Ambiental;</li> <li>▪ Não conformidades ambientais;</li> <li>▪ Custo para tratamento de passivos ambientais;</li> <li>▪ Imagem da organização perante a comunidade e sociedade;</li> </ul>
Resultados dos processos de apoio e organizacional	Clientes internos, gestores e executivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nível de habilidade de liderança (obtido na pesquisa de clima ou avaliação 360º);</li> <li>▪ Grau de cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico;</li> <li>▪ Grau de satisfação das pessoas em relação a precisão das informações disponíveis na organização;</li> <li>▪ Resultados da auto-avaliação do sistema de gestão da organização;</li> </ul>

**Quadro 4.1 – Principais Indicadores de Desempenho do PNQ**

Fonte: Critérios de Excelência da FPNQ (2003).

Como discutido anteriormente, na atualidade, presume-se que a organização seja capaz de atender de forma unificada a todas as demandas das partes interessadas. Mesmo para muitos que reconhecem o conflito de interesse entre os diferentes atores envolvidos como algo inerente à realidade organizacional, a questão é abordada a partir de um modelo político de organização, em que os conflitos são resolvidos por meio de processos de negociação e poder. Modelos alternativos sugerem a utilidade de se enxergar a organização como uma anarquia organizada, ou como sistemas frouxamente agrupados, contendo partes que demonstram um alto grau de autonomia e são capazes de perseguir objetivos inconsistentes. Para Scott, 1998:

*“Essa concepção admite a possibilidade que, com respeito a qualquer critério específico de efetividade, uma organização possa*

*ser tanto efetiva como inefetiva, dependendo de quais componentes estão sendo avaliados (p.348)”.*

Se os Critérios de Excelência do PNQ têm o mérito de trazer uma perspectiva global e integradora das necessidades das diversas partes interessadas, eles correm o risco de subestimar os aspectos políticos e contraditórios inerentes ao processo de seleção dos critérios de efetividade, ou das informações relevantes para o desempenho organizacional.

Quando comparamos os modelos da ISO 9000 e os Critérios de Excelência do PNQ observamos outra importante diferença. Enquanto que a Certificação ISO 9000 busca resultados de conformidade dos processos e eventualmente de efetividade, ao exigir a avaliação da satisfação do cliente (na versão 2000), o modelo do PNQ estimula a busca da excelência. Embora o modelo admita hoje organizações que atuem em setores não sujeitos a competitividade do mercado, como órgãos do Governo Federal e dos Estados e organizações sem fins lucrativos, ele parte da premissa de que as organizações têm que demonstrar seu desempenho em relação aos concorrentes e referenciais de desempenho no setor. Uma vez que os indicadores de desempenho têm que ser apresentados de forma comparativa, é de se esperar que se crie, especialmente em prêmios setoriais, usando os Critérios de Excelência, um certo isomorfismo também na forma como são estabelecidos esses indicadores.

#### **4.2. *BALANCED SCORECARD*: A BUSCA DA VISÃO TOTAL E INTEGRADA DA ORGANIZAÇÃO**

A noção de que o desempenho organizacional deve ser mensurado com base em múltiplas dimensões, que por sua vez devem estar integradas e correlacionadas, fica consagrada a partir do conceito de *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1992). Na visão dos autores, para que os executivos da atualidade possam “pilotar” as organizações complexas, atuando em um ambiente extremamente dinâmico, eles necessitam de um conjunto de indicadores que extrapolem as tradicionais medidas financeiras de rentabilidade, retorno sobre o capital empregado, entre outros. Para eles,

*“Na prática, a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em*

*detrimento da criação de valor em longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o crescimento futuro (p.22)”.*

O *Balanced Scorecard* (BSC), também apelidado por algumas empresas brasileiras como “painel de bordo”, é um sistema de avaliação de desempenho empresarial que reconhece que os indicadores financeiros, sozinhos, não são suficientes para avaliar a performance da organização. Ele complementa assim as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Ao fazer isso, em vez de apenas registrar o desempenho passado da organização, ele oferece uma visão sobre o futuro e, ao estabelecer a correlação entre as diversas categorias de performance, ele indica também o que fazer e como chegar lá.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1996) dizem que o BSC deve ser entendido como um sistema gerencial. Fazendo uma analogia bem humorada entre o executivo de uma organização e o piloto de um avião eles propõem o seguinte diálogo, entre o comandante e um suposto passageiro:

*P: Não imaginei que você pilotasse o avião com um único instrumento. O que ele mede?*

*C: A velocidade do ar. Estou controlando rigorosamente a velocidade do ar neste vôo.*

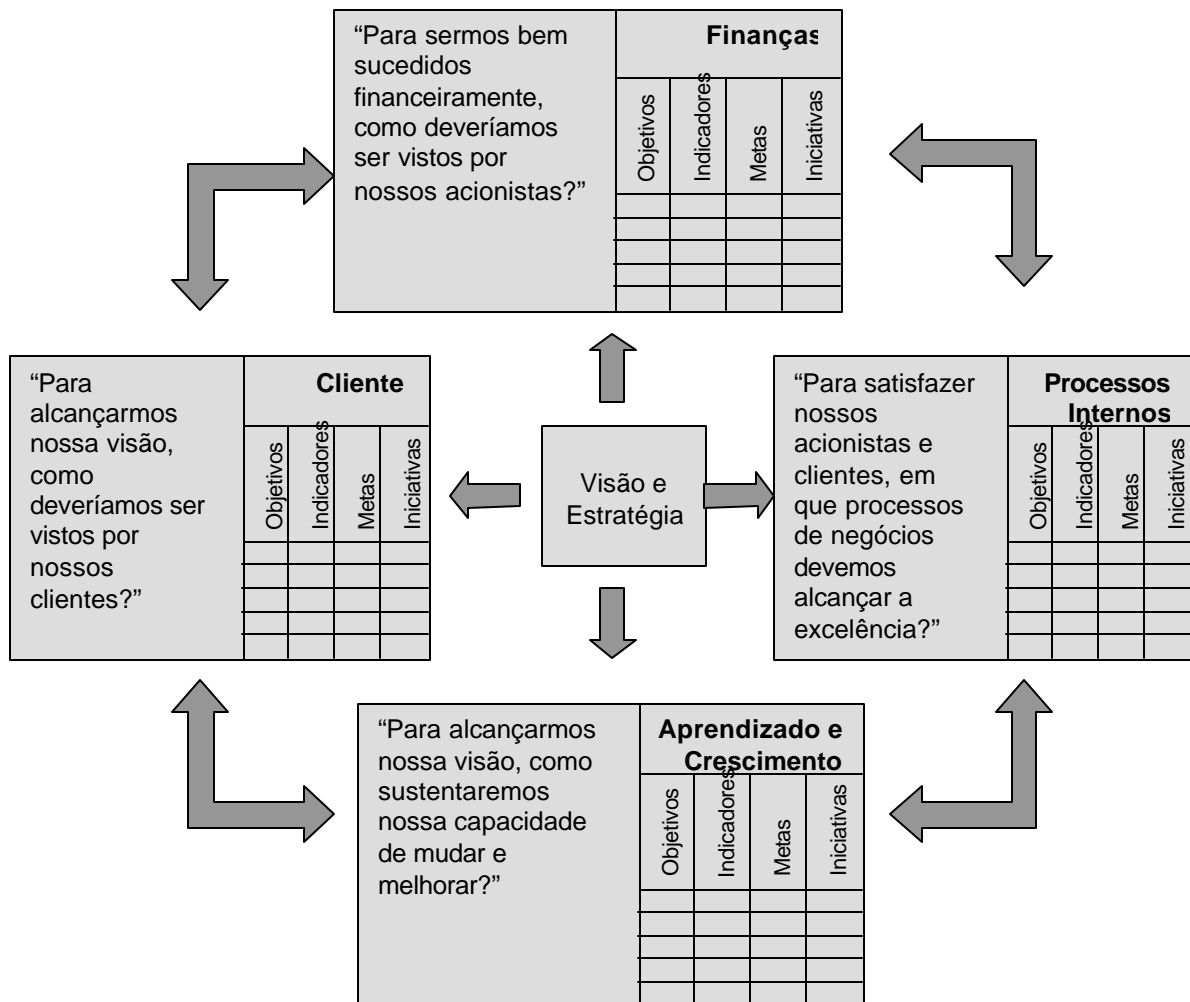
*P: Ótimo. A velocidade do ar deve ser importante. Mas e a altitude? Um altímetro não ajudaria?*

*C: Apreendi a controlar a altitude nos últimos vôos e já sou um mestre nisso. Agora eu tenho de prestar a atenção na velocidade do ar.*

*P: Mas você não tem sequer um medidor de combustível? Não seria útil?*

*C: Claro, o combustível é importante, mas não consigo me concentrar em tantas coisas ao mesmo tempo. Por isso, neste vôo a minha preocupação é com a velocidade do ar. Quando aprender a domina-la tão bem quanto a altitude, vou me dedicar ao consumo de combustível nos próximos vôos. (p. 1-2).*

Os autores defendem que o BSC deve ser visto, não como um simples sistema de medidas táticas ou operacionais, mas como um sistema de gestão estratégica de longo prazo. Seus objetivos e medidas derivam da missão e estratégia de uma unidade de negócios e devem traduzi-se em objetivos e medidas tangíveis, que representam um equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Os autores sugerem ainda que haja um equilíbrio entre as medidas de resultado (consequência dos esforços do passado), e as medidas de desempenho futuro. Assim, os objetivos e medidas focalizariam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, conforme apresentado na Figura 4.2.



**Figura 4.2 – As perspectivas do Balanced Scorecard**

Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Estabelecer o BSC para uma organização, não significa, porém, somente estabelecer medições financeiras e não-financeiras. Para Kaplan (1996), o importante é vincular todas as medições a uma cadeia de relações de causa e efeito de tal forma que se compreenda como a satisfação do cliente, a qualidade, a satisfação dos funcionários e o faturamento se relacionam. Segundo ele,

*“Trata-se definitivamente de uma cadeia completa de relações de causa e efeito, que começa com a necessidade de melhorar as habilidades dos funcionários. Mas esse não é o resultado final; é apenas o fator impulsionador. Dito de outro modo, funciona como um resultado, mas, na realidade, converte-se no fator impulsionador de aumento nas vendas e de melhora nos prazos de entrega e nos tempos de produção, o que, por sua vez, leva a uma maior satisfação do cliente, o que nos permite ter uma maior participação no mercado e, por fim, acaba melhorando o rendimento financeiro, isto é, nosso objetivo inicial. Em um BSC bem-estruturado, estes são os elos da cadeia de relações de causa e efeito” (p.126).*

Assim, o modelo do BSC ajudaria a organização a: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Com uma visão fortemente racionalista, de que é possível se compreender e estabelecer relações de causa e efeito em relação aos principais indicadores de desempenho da organização, o modelo do BSC tem sido adotado, com frequência, entre empresas que adotam o modelo do PNQ, e teve uma forte influência na concepção do item 2.3., onde se solicita:

*“Como os principais indicadores de desempenho são classificados, integrados e correlacionados? Apresentar os principais indicadores do desempenho global e das operações, relacionados a clientes e mercado, finanças, pessoas, fornecedores, produto, processos relativos ao produto, sociedade e processos de apoio e organizacionais, bem como as principais correlações”. (FPNQ 2003:28).*

Embora a questão de como são gerenciadas as informações para o processo decisório, estivesse presente, desde sempre, nos Critérios de Excelência do PNQ, é apenas a

partir de 2000, que se vincula mais claramente o planejamento da medição aos processos de estratégia empresarial, justamente quando é proposta a criação do item 2.3 – Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global.

O aspecto relacionado à definição de indicadores e sistemas de medição tem recebido destaque especial na Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade. Um dos primeiros Comitês Temáticos criados pela FPNQ foi o de indicadores de desempenho. Como produto desse Comitê, a FPNQ publicava, em 1994, um documento de indicadores de desempenho setoriais, definindo fórmulas, indicadores e respectivas fórmulas, por setor. Era grande a tentação de se padronizar formas de medir o desempenho para que se pudesse compará-los e, assim, determinar os referenciais. Prêmios e comitês setoriais, criados em torno de entidades representativas de classe também têm feito isso com frequência, uma vez que esse é um dos aspectos mais interessante de ser padronizados, também para efeito de avaliação de desempenho das empresas.

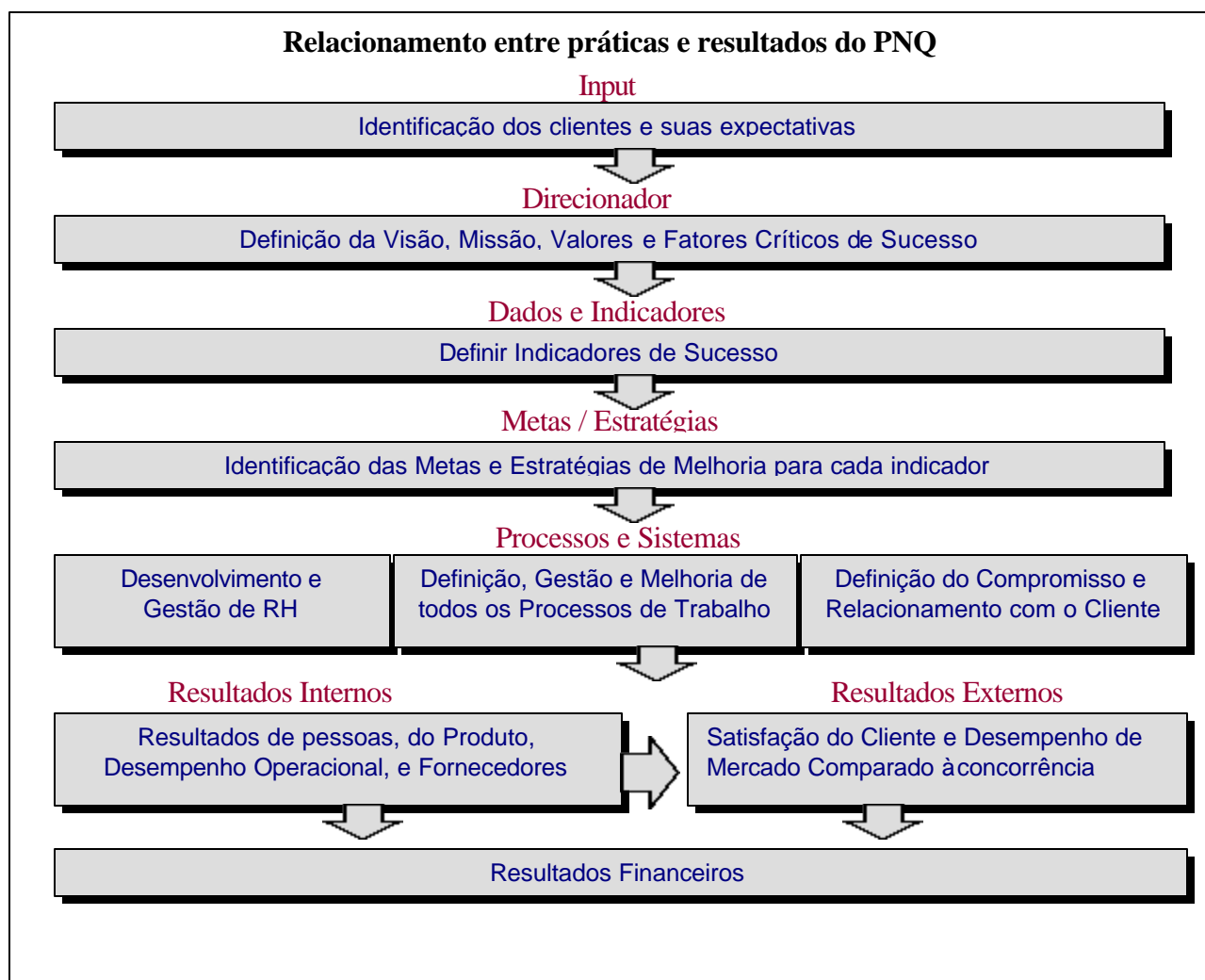
Em agosto de 1999 foi formado o Comitê Temático Medição do Desempenho Global, por representantes de 27 organizações de diferentes setores. As principais necessidades identificadas para se medir o desempenho global em todos os tipos de organização seriam (FPNQ, 2001:5):

- *o maior distanciamento e o maior grau de exigência dos acionistas e dos investidores, os quais estão aprimorando seu entendimento sobre gestão, aumentando a necessidade de ter um processo de medição objetivo, sistemático e transparente, e que não fique restrito aos indicadores financeiros;*
- *a prática de remuneração variável com base no desempenho global esta cada vez mais disseminada, gerando a necessidade de haver critérios corporativos únicos de medição;*
- *a maior velocidade na tomada de decisões e , conseqüentemente, nos efeitos destas decisões. A organização precisa ser cautelosa ao avaliar o impacto sistêmico das decisões no desempenho global.*

Enquanto que algumas das empresas premiadas, com representação no comitê, passaram a adotar o BSC, seguindo as perspectivas recomendadas por Kaplan e

Norton (1992), como por exemplo, a Copesul (Copesul, 1997 e FPNQ, 2001:32), outras parecem ter adaptado as perspectivas, às categorias de resultado do PNQ (Cetrel, 1999 e FPNQ, 2001:26).

A idéia de correlacionar os indicadores e estabelecer suas principais relações de causa e efeito já estava presente na forma como os resultados eram categorizados e solicitados nos critérios do Malcolm Baldrige e do PNQ, especialmente nas práticas relacionadas à análise crítica do desempenho. Brown (1995), um especialista no modelo do Malcolm Baldrige e que vem anualmente publicando livros interpretativos atualizados dos critérios do prêmio norte-americano, sugere o seguinte relacionamento entre as práticas e os indicadores, apresentados na Figura 4.3.



**Figura 4.3 – O Relacionamento entre as práticas e resultados do PNQ**

Adaptado de Brown, O Sistema Baldrige da Qualidade, Makron Books, 1995. p.70.

A Figura 4.3. estabelece apenas um modelo genérico de relacionamentos, não detalhando, por exemplo, como se relacionam os diversos resultados internos. Os relacionamentos mais específicos dependerão fortemente do perfil da empresa a ser analisado. No caso de uma empresa prestadora de serviços, em que boa parte dos funcionários mantém contato direto com o cliente, seria esperado que o nível de satisfação das pessoas influenciasse nos resultados observáveis do serviço (resultados internos). Estes, por sua vez, elevariam a satisfação e a fidelização dos clientes (resultados externos), o que aumentaria diretamente o faturamento e resultados financeiros da organização.

A simplicidade teórica do BSC não corresponde, muitas vezes, às dificuldades práticas de sua implantação. Edenius e Hasselbladh (2002) mostraram que as quatro perspectivas (finanças, clientes, processos internos e aprendizado/ crescimento), sugeridas por Kaplan e Norton (1992), são freqüentemente vistas como camisa de força para abranger todos os principais aspectos, estratégias e processos da organização. Segundo eles,

*“Nossa conclusão é que as quatro perspectivas não são tão importantes como Kaplan e Norton dizem ser. Suas presumidas forças não são resultado de seus conteúdos, per si... O poder do BSC reside na possibilidade de modelar, ao mesmo tempo em que ele fornece um senso de totalidade e unidade” (p 259-260).*

As abordagens do PNQ e do BSC estão fortemente alinhadas no que diz respeito ao planejamento do sistema de medição e à integração e correlação das informações para a tomada de decisão. Na realidade, o PNQ incorporou claramente essa metodologia de tradução e implementação da estratégia organizacional. Ao solicitar da organização que mostre as etapas da construção do seu sistema de medição, os Critérios de Excelência do PNQ, sem fazer menção alguma ao BSC, querem identificar a existência deste modelo, independente do nome que se dê a ele.

Pode-se dizer que os pressupostos racionalistas existentes em ambos os modelos também são semelhantes, já que tanto um quanto outro pressupõe que: a) seja possível estabelecer todas as principais relações de causa e efeito, entre as medidas de desempenho; b) seja possível compreender como as estratégias e práticas de

gestão interferem nessas medidas de desempenho; e c) com base nas premissas anteriores, seja possível definir claramente estratégias e cursos de ação que otimizem os resultados organizacionais. Nenhum deles considera, porém, a influência de variáveis externas e fora do controle, as limitações técnicas para avaliar as informações e as alternativas disponíveis, ou as influências políticas e cognitivas dos tomadores de decisão.

Não são consideradas as diversas variáveis intervenientes, muitas delas externas e fora de controle, que afetam as diferentes dimensões do desempenho organizacional. Embora haja técnicas estatísticas como a ferramenta Controle Estatístico do Processo (CEP), preconizada pelo movimento da qualidade para determinar quando uma variável está ou não sob controle, estas técnicas parecem ter uso limitado a situações operacionais, não se aplicando em nível do desempenho global ou estratégico da organização. Embora o processo de avaliação, com base no modelo do PNQ seja, até certo grau, conivente com justificativas para um desempenho ruim, a avaliação não leva em consideração que, como observou Staw et al (1983), os executivos tenderão a atribuir e justificar o baixo desempenho às causas externas e os bons resultados a sua própria gestão.

Partindo de premissas racionalistas, ambos não levam em conta as limitações dos executivos e decisores na capacidade de reter e correlacionar um enorme volume de informação, no momento da tomada de decisão (March e Olsen, 1975). Também não consideram como algumas das medidas se influenciam no longo prazo.

Nem o BSC, nem o modelo do PNQ consideram os aspectos políticos e vieses cognitivos que fazem com que o processo decisório ocorra de forma retrospectiva, isto é, que as decisões sejam geralmente tomadas antes das informações estarem disponíveis. Estas são usadas a posteriori para justificar as decisões e ações.

#### 4.3. PROCESSO DECISÓRIO: O MODELO RACIONAL

Grandes esforços e investimentos têm sido empreendidos pelas organizações na busca de sistemas que as possibilitem ter informações confiáveis, integradas, atualizadas e acessíveis em tempo real. Na sociedade pós-industrial, denominada por alguns como era da informação (Castells, 1999) e por outros como sociedade do conhecimento (Drucker, 1993 e Toffler, 1983), o conhecimento passa a ser considerado como o recurso mais importante.

A importância da informação para as pessoas, no contexto organizacional, é bastante óbvia e está diretamente associada ao processo de tomada de decisão. Uma decisão que não tenha respaldo em informações ou alguma forma de conhecimento é vista como uma decisão ilógica, guiada por impulsos ou preferências pessoais dos tomadores de decisão. No enfoque do PNQ, o desempenho organizacional deve estar, assim, sempre associado a práticas de gestão efetivas, que estão quase sempre associados a processos de tomada de decisão. Em outras palavras, a efetividade de uma prática gerencial ou de uma decisão é atestada (ou não) exatamente em função do desempenho a ela associado.

Abordaremos, brevemente, as principais perspectivas associadas ao processo decisório nas organizações, identificando como os Critérios de Excelência do PNQ as consideram (ou deixa de considerar). Aqui, é particularmente importante a hipótese de DiMaggio e Powell (1991) de que em ambientes de grande incertezas ou situações em que as metas são ambíguas, as organizações tendem a tornar-se isomórfica ao seu ambiente. Nesse contexto, o processo decisório pode ser visto como um ritual para legitimar decisões, já previamente tomadas. Segundo March (1988),

*“Na discussão tradicional de tomada de decisões na organização, uma lógica de causalidade conecta políticas às atividades, meios aos fins, soluções aos problemas, e ações em uma parte da organização à ações em outra parte. Todas essas ligações são vistas como dirigidas por uma lógica de conexão causal. Eventos reais nas organizações parecem ser muito menos firmemente ligados. Frequentemente parece haver profundas ambigüidades nos relacionamentos causais entre as várias atividades da*

*organização, entre problemas e suas 'soluções' e entre como os gestores agem e o que eles dizem (p.13)”*

#### **4.3.1. Ciclo de Controle e Ciclo de Aprendizado**

Diversos livros-texto de administração e teoria das organizações classificam o processo de tomada de decisão em decisões programadas e decisões não programadas (Simon, 1960). Decisões programadas são aquelas repetitivas e bem definidas, com políticas, procedimentos e regras, escritas ou não escritas, para resolver os problemas, ou para desempenhar as tarefas. Esse tipo de decisão é estruturado, pois, normalmente os critérios de desempenho são claros, as informações estão disponíveis e as alternativas são conhecidas e facilmente especificadas. Exemplos desse tipo de decisão podem ser: o nível de estoque que serão mantidos de determinadas mercadorias, o salário que será pago a profissionais de determinada categoria, os procedimentos para o reembolso de despesas de viagens, os padrões de atendimento para reclamações de clientes, etc.

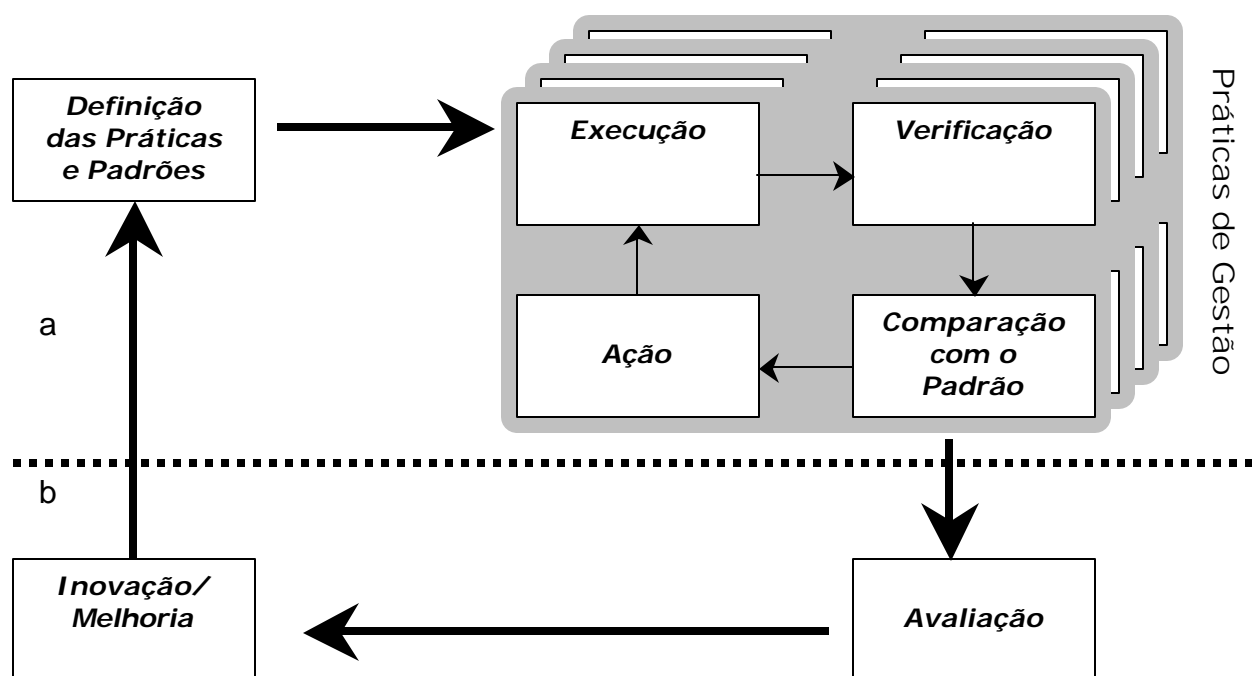
Decisões não programadas, por outro lado, referem-se a decisões de problemas incomuns, recentes e indefinidos. Elas são geralmente pouco estruturadas, pois não existem critérios claros de decisão, as alternativas são imprecisas e há um relativo grau de incerteza se a solução proposta irá solucionar o problema. Tais decisões podem estar associadas a decisões emergenciais e estão, muitas vezes, ligadas às questões estratégicas da organização, tais como o lançamento ou retirada de uma nova linha de produto no mercado, a redução drástica do quadro de funcionários como meio de reduzir custos, etc.

Na medida em que as decisões programadas já estão padronizadas elas nem chegam a ser vistas, realmente, como decisões, mas como rotinas ou padrões de trabalho. Segundo definição da FPNQ (2003:53) práticas de gestão são *“atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho”*. Porém uma prática de gestão não estará claramente definida se ela não apresentar seus principais padrões de trabalho. Assim, na nomenclatura do PNQ, seriam os padrões de trabalho que dariam o contorno de uma determinada prática de gestão, ao determinar o como, o onde, os responsáveis e a periodicidade com que é

realizada uma ação. De acordo com o glossário dos Critérios de Excelência do PNQ (FPNQ 2003), padrões de trabalho podem ser definidos como:

*“Regras de funcionamento das práticas de gestão, podendo estar na forma de diretrizes organizacionais, procedimento, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificações dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. O padrão de trabalho pode ser estabelecido utilizando como critérios as necessidades das partes interessadas, as estratégias, requisitos legais, o nível de desempenho de concorrentes, informações comparativas pertinentes, normas nacionais e internacionais entre outros”(p. 53).*

Embora o modelo do PNQ não faça uso dos termos decisões programadas e decisões não programadas, essas categorias estão, desde o ciclo de 2001, claramente distintas no modelo, apresentado na Figura 4.4.



**Figura 4.4 – Diagrama de Gestão para os itens de enfoque e aplicação**

Adaptado de FPNQ 2003 p. 19.

O modelo pressupõe que as práticas e padrões de trabalho, relativos aos 20 itens de enfoque e aplicação, sejam definidos com base em inovações e melhorias que podem

estar baseadas em aperfeiçoamento interno ou *benchmarking* com empresas consideradas referenciais de excelência, em determinadas práticas. Uma vez estabelecida uma prática, ela passa a ser considerada uma decisão programada e, como tal, deve ser controlada para verificação do cumprimento dos padrões (prazos, responsáveis, métodos, etc.). O processo de aprendizado, compreendido pelo modelo do PNQ como resultado de uma avaliação seguida de melhoria, está claramente distinto do processo de controle, embora na prática do dia-a-dia, as organizações costumem fazer confusão entre esses conceitos. Considerando a forma sistemática com que o modelo avalia o aprendizado (inovação ou melhoria), pode-se dizer que esse processo se relacionaria mais diretamente com as decisões não-programadas, embora se espere observar também um padrão, do tipo do modelo racional de decisão, para que se possa modificar determinados padrões e práticas existentes. Se esse padrão de melhoria ou inovação não é identificado, há uma tendência em se avaliar essas mudanças como algo não planejado e, portanto, caóticas ou inconseqüentes.

Grande parte das ações dos indivíduos na organização não é dirigida por decisões que envolvam cálculos ou expectativas futuras em relação a uma escolha, mas é determinada por procedimentos padronizados. Neste caso, a lógica que guia a ação não é nem a de otimização, nem a de satisfação da decisão, mas a de conformidade ou adequação. Quase todas as pessoas em uma organização executam suas tarefas, boa parte do tempo, seguindo um conjunto de regras bem especificadas, que elas aceitam, inclusive, como parte de suas identidades. Até mesmo, os tomadores de decisão, precisam se conformar a normas relativas a parâmetros, critérios e métodos para a tomada de decisão (March, 1994: 60).

Rotinas e padrões de trabalho existem para aumentar a previsibilidade e estabilidade das ações e supostas conseqüências dessas ações. Apesar de não haver uma decisão ou escolha relacionada à adoção de uma norma ou procedimento, supõe-se que se ela existe, é por que, de alguma forma, foi definida em função do fato de ser capaz de gerar resultados ótimos, ou ao menos, satisfatórios. De uma forma geral, e dentro de uma lógica mais racional, pode-se dizer então que a organização busca a formalização de seus procedimentos para reduzir a energia e esforços associados a uma decisão e aumentar a sua eficiência (Weber, 1952), embora dentro de uma perspectiva

institucional, tal formalização esteja primordialmente associada a mecanismos cerimoniais de busca de legitimação (Meyer e Rowan, 1991).

Porém, na visão gerencialista atual, estabilidade é sinônimo de atraso e pode ameaçar a sobrevivência da organização. Afinada à perspectiva contingencial, essa visão, expressa em toda a literatura e ensino gerencial, prega que a organização deve se adaptar ou antecipar às mudanças identificadas no ambiente, por meio de inovação ou melhoria contínua. Como já discutimos, o modelo do PNQ oscila entre a mudança e a continuidade, embora não expresse esta última entre seus fundamentos. Por outro lado, três fundamentos apresentam aspectos relacionados à mudança: inovação, agilidade e aprendizado organizacional (FPNQ 2003). Em relação à **inovação**, os Critérios do PNQ afirmam que:

*“Num mundo em que a mudança é a única certeza, as organizações não podem estagnar. Elas precisam estar sempre na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporem continuamente aos seus processos e produtos...(A inovação) está presente em soluções simples ou complexas, sistêmicas ou não, advindas de simples observações ou de complexas análises. A inovação não deve estar restrita somente às áreas de pesquisa e desenvolvimento, mas deve abranger todos os aspectos dos processos e do negócio (P. 15).”*

Em relação ao fundamento **agilidade**, a ênfase recai sobre o comportamento de proatividade da organização.

*“O sucesso num ambiente competitivo requer que a organização seja ágil, com um enfoque pró-ativo em suas práticas e resposta rápida no atendimento às necessidades emergentes. A proatividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas...Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e produtos quando busca, de forma pró-ativa, a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização, dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade e os ecossistemas. O sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado (p. 15-16).”*

Ainda na visão do PNQ, ao fundamento **aprendizado organizacional**, os Critérios enfatizam a auto-avaliação do Sistema de Gestão.

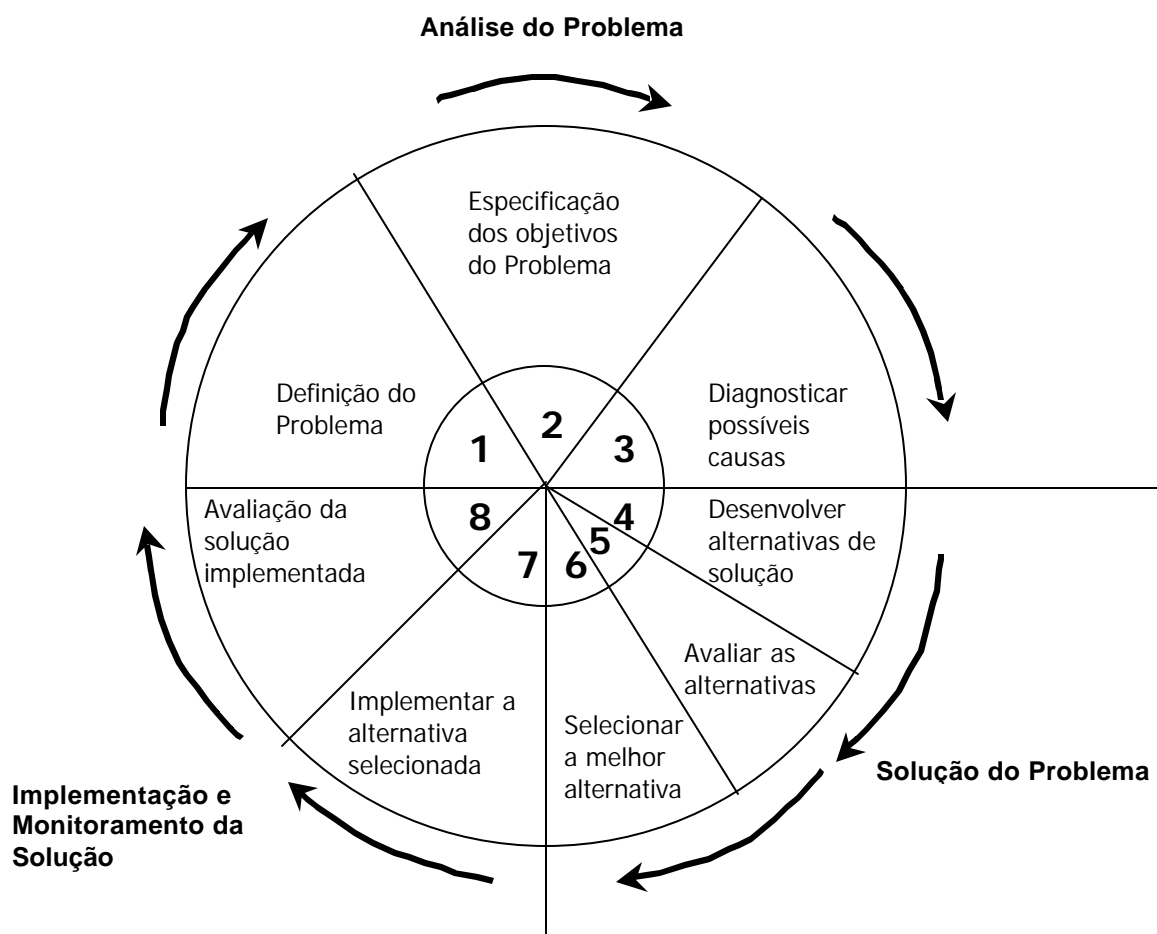
*“A contínua melhoria dos enfoques existentes bem como a busca de grandes melhorias e a introdução de inovações leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de práticas, produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução, os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado e a manutenção dessa posição... Uma organização que executa sistematicamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho... Independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, a melhoria deve acontecer de maneira sistêmica (p. 16).”*

Assim, independente de buscar a inovação ou pró-atividade o Modelo encara o processo de aprendizado, a partir do momento em que os padrões de trabalho são questionados e modificados ou, na terminologia do PNQ, avaliados e melhorados, como visto na Figura 4.4.

#### **4.3.2. O Modelo Racional de Solução de Problemas**

O modelo de tomada de decisão racional (decisões não programadas) pode ser utilizado tanto no processo de aprendizado organizacional, como na busca de solução de problemas. Tal modelo se popularizou com a introdução dos programas de Gestão da Qualidade Total e ficou conhecido com nomes de Metodologia de Solução de Problemas, Método para a Análise e Solução de Problemas (MASP), Método para Análise e Melhoria de Processos (MAMP), As Sete Ferramentas da Qualidade, Ferramentas para a Melhoria Contínua da Qualidade, entre outros (SEBRAE, 1993; Sashkin e Kiser, 1994; Moura, 1995 e Brassard, 1996).

De acordo com o modelo racional de tomada de decisão, apresentado na Figura 4.5, o primeiro passo consiste em identificar e definir o problema, com base em levantamentos que podem considerar tanto o ambiente externo quanto o interno.



**Figura 4.5 – Etapas da Abordagem Racional da Tomada de Decisão**

Adaptado de Sebrae, 1993 e Daft, 2002.

Em seguida são estabelecidos os objetivos e níveis de desempenho desejáveis (ou metas) que se pretende alcançar, uma vez que o problema esteja solucionado. A terceira etapa consiste em diagnosticar as eventuais causas do problema, procurando determinar com que intensidade elas são responsáveis para o seu surgimento. Para a abordagem tradicional, a solução do problema não deve ser discutida até que ele seja assim, claramente definido e suas causas determinadas. Após isso, desenvolve-se alternativas para a solução do problema, avaliando-se em seguida o impacto que cada uma das soluções poderá ter no problema. Seleciona-se a melhor solução (ou pacote de alternativas de solução) e inicia-se sua implementação. Uma última etapa refere-se

ao acompanhamento e avaliação da solução implementada, com o propósito de verificar se ela foi capaz de produzir os resultados esperados.

A filosofia da Gestão da Qualidade Total enxerga nessa abordagem um terreno fértil sobre o qual pode-se aplicar, de maneira encadeada, uma série de ferramentas gerenciais quantitativas e qualitativas que apoiarão cada uma das etapas do processo (SEBRAE, 1993 e Brassard, 1996). Entre elas destacam-se diagrama de fluxo, gráfico de Pareto, técnicas de Brainstorming, espinha de peixe (Diagrama de Ishikawa), matriz de decisão, diagrama de dispersão e histograma. Não bastassem essas, que já há algum tempo são tidas como as antigas ferramentas da qualidade (Sashkin e Kiser, 1994), “novas” ferramentas, mais analíticas, vêm sendo sugeridas para apoiar o processo de tomada de decisão nas organizações, entre as quais os diagramas de relações, diagramas de afinidades, diagrama em árvore, matriz de priorização, matriz de relações, diagrama PDPC e diagrama de atividades (Moura, 1995).

Embora o modelo do PNQ não prescreva métodos específicos para a forma como devem ser tomadas as decisões na organização, ele tem o modelo racional como pressuposto básico. Isto é evidenciado em um de seus principais fundamentos - *decisão baseada em dados* - que permeia todos os Critérios de Excelência.

*“A base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos, bem como os obtidos externamente de referenciais comparativos pertinentes. Estes se transformam em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos e sociedade/comunidade. O conhecimento adquirido por meio das informações é retido pela organização para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente. Para o processo de tomada de decisões ser eficaz e a introdução de melhorias e inovações ser mais rápida, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados ao seu negócio e deve também, desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas. Desta forma, os gestores podem qualificar suas decisões no dia a dia, assim como àquelas relacionadas à definição de estratégias e do desempenho desejado. (FPNQ, 2002:14)”*

Com o avanço da tecnologia da informação, que possibilita que diversas informações estejam disponíveis, *on line*, para aqueles que tomam as decisões, cria-se a ilusão de que estaríamos nos aproximando do momento em que as todas as alternativas de nossas escolhas poderão ser conhecidas e mensuradas. Ignora-se, contudo, que gerenciar o conhecimento e utilizá-lo no processo decisório, significa muito mais do que gerenciar informações explícitas, presentes nos sistemas informacionais, nos relatórios ou manuais, mas fazer proveito de um conhecimento que é tácito e se manifesta de forma considerada, muitas vezes, intuitiva. O conhecimento tácito pode surgir na forma de *insights*, conclusões e palpites, e está presente em algumas habilidades que são dificilmente transmitidas pelos meios convencionais, se é que podem realmente ser transmitidas. Para Nonaka e Takeushi (1997),

*“o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos... Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta... O conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados. No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico. Pois, para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender (p. 7 e 8).”*

Os Critérios de Excelência (FPNQ, 2003) reconhecem a importância da gestão do capital intelectual, definido como *“conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e benefícios utilizados e geradores do diferencial competitivo e que agregam valor à organização (p. 50)”*, e busca identificar *“como o conhecimento é compartilhado na organização e as formas de incentivo ao pensamento criativo e inovador (p. 35)”*. Contudo, essa forma de conhecimento tácito, considerada muitas vezes como intuição, está certamente presente em situações importantes de tomada de decisão, como na questão da análise crítica do desempenho global e no planejamento estratégico. Porém, como essa forma de conhecimento, aparentemente não se baseia

em dados, ela não é considerada como tão relevante nesses processos, sendo encarada como métodos “não-científicos” de decisão.

De uma forma geral, o Modelo negligencia importantes limitações inerentes à abordagem racional do processo de tomada de decisão, que se relacionam à capacidade de processamento de todas as informações, aos aspectos cognitivos e políticos dos tomadores de decisão e questões e à ambigüidade relacionada ao processo decisório.

#### **4.4. LIMITAÇÕES DO MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO**

O modelo racional não considera alguns aspectos importantes relacionados ao processo decisório tais como: a) as limitações de informações disponíveis para um executivo ou gerente, no momento da tomada de decisão, b) os atores envolvidos na decisão, seus interesses e preferências, bem como os conflitos e aspectos políticos relacionados à decisão, c) o fato de que muitas decisões são tomadas em contextos de grande incerteza e ambigüidade e d) a questão de que muitos resultados não podem ser totalmente controlados e não são produzidos por decisões ou práticas de gestão, mas, ao contrário, atuam como variável independente, ajudando a definir aspirações e metas e a explicar as decisões tomadas, de forma retroativa.

##### **4.4.1. A Racionalidade Limitada**

O Modelo da Racionalidade Limitada (*Bounded Rationality*), também conhecido como o Modelo de Carnegie, teve sua origem na obra de Simon (1947), que passa a defender a idéia de que não é possível para um tomador de decisão ter acesso a todas as possibilidades de ação, avaliando todas as alternativas, em função da impossibilidade física em se ter acesso e processar todas as informações envolvidas naquela decisão. Assim, devido à escassez de recursos e informações, seria mais razoável (e humano) supor que executivos e gerentes, em vez de buscar a solução “ótima” para suas decisões, contentam-se com decisões satisfatórias, que considerem algumas, e não todas as alternativas.

Para March (1978), o processo de tomada de decisão racional envolve dois tipos de conjecturas relacionadas ao futuro: a) conjecturas sobre as conseqüências futuras das ações atuais e b) conjecturas de como serão experimentadas ou avaliadas essas conseqüências. Segundo ele, *“tentamos imaginar o que acontecerá no futuro como resultado de nossas ações e tentamos imaginar como avaliaremos tal evento (p. 589)”*. A idéia da racionalidade limitada sugere, porém, que, no momento de tomada de decisão, nem todas as alternativas de ação são conhecidas, nem todas as conseqüências são consideradas e nem todas as preferências levantadas, ao mesmo tempo. Ao contrário, para March (1994):

*“Os tomadores de decisão parecem considerar somente poucas (alternativas) e considerá-las seqüencialmente, em vez de simultaneamente. Eles não consideram todas as conseqüências de suas alternativas. Focam algumas e ignoram outras. As informações relevantes sobre as conseqüências de suas ações não são, de fato, buscadas e informações disponíveis são freqüentemente negligenciadas. Ao invés de possuir um conjunto completo e consistente de preferências, tomadores de decisão parecem ter metas incompletas e inconsistentes, e ainda não consideradas ao mesmo tempo. Os procedimentos para chegar-se às decisões parecem não coincidir com aqueles preconizados com a teoria da decisão (ou com os procedimentos definidos)... Em vez de se buscar as ações ‘melhores possíveis’, busca-se as ações ‘suficientemente boas’” (p.9).*

Assim, a idéia central da racionalidade limitada é a de que embora o homem, no contexto organizacional, seja pretensamente racional, suas ações são restringidas por capacidades cognitivas limitadas e falta de informações completas, no momento da tomada de decisão. Tais restrições relacionam-se a problemas de atenção, memória, compreensão e comunicação (March, 1994:10).

As restrições relacionadas à atenção ocorrem porque muitos aspectos das decisões são relevantes e devem ser considerados simultaneamente, embora o tempo e a capacidade de atenção a todos eles sejam limitados. Em segundo lugar, a memória e a capacidade dos indivíduos e da organização de armazenar as informações é limitada. Por mais sofisticadas que sejam os recursos de tecnologia de informação disponíveis, muitos eventos e dados importantes não são armazenados e, o que é mais crítico, não são lembrados no momento da decisão. Em terceiro lugar, os problemas de

compreensão estão relacionados à dificuldade de organizar, sumarizar e utilizar as informações para estabelecer inferências relativas às conexões causais entre a cadeia de eventos e resultados. O recente modelo do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992), discutido no capítulo anterior, embora procure ordenar algumas correlações mais evidentes de causa e efeito, não é capaz de resolver essas limitações. Finalmente, o problema de comunicação se relaciona às dificuldades de compartilhar as informações complexas e especializadas por todas as áreas da organização, que podem delas fazer uso. As barreiras para a comunicação dessas informações não se devem apenas a problemas relacionados ao meio, mas ruídos provocados por diferenças culturais e de repertórios entre profissões e departamentos entre as diferentes áreas da organização (Aidar e Alves, 1997).

Em função dessas limitações, os decisores ao buscar as informações enxergam apenas aquilo que buscam encontrar. Mais do que depósitos de histórias e fatos, suas memórias atuam como construções do que eles pensam que poderá vir a ocorrer e reconstruções daquilo que pode ter ocorrido, com base em suas crenças atuais. March (1994) afirma que os principais meios utilizados pelos tomadores de decisão são: a edição, decomposição, uso de heurísticas e paradigmas (p.12-14).

Os tomadores de decisão tendem a simplificar e “editar” os problemas, antes de iniciar uma escolha, usando um número pequeno de dicas, combinando-as de maneira simplificada, e considerando os fatos seqüencialmente, em vez de conseguir ponderá-los em função de sua real importância. Além disso, os problemas são decompostos em partes, que estão, na maioria das vezes, fortemente interconectadas, com base na crença de que a solução de cada uma das partes do problema equivalerá a sua solução global.

Outro viés, decorrente de simplificações da realidade é o freqüente uso de heurísticas, ou seja, a construção de padrões de comportamento de determinados eventos, com base em observações de memórias que se tornam realidades na mente dos decisores. Um gerente comercial poderá, por exemplo, elaborar uma previsão de vendas baseada na idéias de que as pessoas da classe média tendem a gastar um determinado

percentual de sua renda naquela categoria de produto, com base em poucas observações ou em amostras de eventos muito restritas.

Finalmente, as estruturas mentais, mapas cognitivos ou paradigmas influenciam a decisão, em geral de maneira inconsciente, e são construídos com base nos repertórios dos tomadores de decisão. Os modelos mentais determinam que informações receberão atenção. Nesse sentido, tanto facilitam como limitam a atenção para codificar informações sobre mudanças no ambiente organizacional, ajudando os dirigentes a lidar com a abundância de estímulos disponíveis. Ao mesmo tempo, mapas cognitivos fortemente arraigados podem levar os dirigentes à não enxergar mudanças ambientais importantes e, por conseguinte, a não tomar decisões pertinentes.

O modelo do PNQ, partindo de um pressuposto racional faz crer que as limitações no acesso à informação podem ser atenuadas pelo uso de ferramentas e sistema adequados. Isso fica evidenciado tanto no item de análise crítica de desempenho, como na questão da formulação da estratégia (FPNQ 2003), apresentado a seguir:

*“Como são consideradas na análise crítica do desempenho global as informações qualitativas, bem como as variáveis do ambiente externo e as informações comparativas pertinentes e as principais relações de causa e efeito?... Como é assegurada a integridade e a atualização das informações utilizadas na formulação das estratégias? (p. 25-26)”.*

A revolução recente da tecnologia da informação que coloca as pessoas ligadas em rede, dentro da organização, por meio de *intranets*, entre clientes, fornecedores e parceiros, via *extranets* e entre diversos membros da comunidade global, por meio da Internet, vem colocando um enorme volume de informações, com uma grande velocidade de acesso, facilitada por meio de sofisticados recursos de pesquisa. Se por um lado isso abre um universo de novas possibilidades para pesquisadores e tomadores de decisão, por outro, não ameniza nenhuma das questões referentes à racionalidade limitada, discutidas anteriormente. Ao contrário, parece que na medida em que se aumenta o volume de conhecimento sobre um problema, aumentam-se também as dúvidas e as perguntas acerca daquele problema, ou como colocou Merleau-Ponty (1975):

*“Tratando-se do pensar, quanto maior for o trabalho feito – que não coincide de modo algum com a extensão e o número dos escritos – mais rico é o impensado nele, isto é, aquilo que, através dele e somente por ele, volta-se para nós como o jamais pensado ainda (p.431).”*

#### **4.4.2. Quem decide e para quem se decide?**

Uma questão relevante relacionada à tomada de decisão é os atores envolvidos no processo. Com exceção de empresas pequenas e/ou muito centralizadas, muitas decisões importantes para o futuro da organização são tomadas por equipes de executivos que possuem diferentes formações, atuam em diferentes áreas da empresas, têm diferentes visões de mundo e, talvez mais importantes de tudo, buscam atender a diferentes interesses e partes interessadas. Em um nível explícito, as divergências ocorrem devido à própria diferença de critérios adotados para definir desempenho em cada uma das áreas da organização. O engenheiro de produção se preocupará com aumento da produtividade e redução de defeitos na linha de produção, o gerente de Marketing estará atento às questões de distribuição e prazos, o gerente financeiro preocupado com os gastos em relação à previsão orçamentária e, assim por diante.

Parece haver uma maior tolerância e até uma crescente valorização da diversidade de estilos e pontos de vistas entre as pessoas. Há também um reconhecimento de que a heterogeneidade de pensamento pode produzir sinergia dentro de uma equipe, no processo decisório, especialmente quando há abertura para que ocorram decisões consensuais. Essa visão otimista da diversidade de percepções parte, no entanto, de premissas, como por exemplo, clareza de propósitos, que nem sempre são encontradas na prática do dia-a-dia da organização. Katzenbach e Smith (1994) definem equipe como:

*“Pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósito, metas de performance e abordagens comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis (p.42)”*

Enquanto essa definição dá maior ênfase nas diferenças de conhecimento, outras abordagens enfatizam a complementariedade também de estilos e encaram a negociação como método legítimo de redução de conflito. Para Parker (1994):

*“A característica central da equipe eficaz é a utilização do método do consenso para tomar decisões importantes. O consenso exige unidade, mas não unanimidade, e confluência porém não consistência de opiniões (p.38)”.*

De acordo com essa perspectiva o resultado de uma decisão por consenso (e não unânime) tende a ser qualitativamente melhor, pois em geral conta-se com informações mais completas, trazidas pelos diversos elementos do grupo, mas também com a possibilidade de que se enxergue novas perspectivas para problemas complexos. Uma vantagem adicional das decisões consensuais para o autor é de que ela é capaz de angariar muito mais apoio da equipe, do que aquelas decisões autocráticas, em que prevalece apenas a opinião e vontade de uma pessoa ou em relação às decisões democráticas, em que uma minoria insatisfeita poderia “boicotar” a decisão tomada.

Nas situações de tomada de decisão em equipe, descritas acima, os conflitos são vistos de forma positiva e até certo ponto desejável. Partindo-se do princípio de que os atores possuem propósitos comuns as divergências, desde que sejam “divergências civilizadas”, são vistas como algo a ser solucionado.

*“É desejo de equipes eficazes que as diferenças sejam manifestadas, e os membros utilizem suas habilidades de comunicação e de ouvir para assegurar que todos os pontos venham à tona. Elas vêem a diversidade como um ponto forte da equipe. Como resultado, os membros da equipe têm apoio para expressar suas idéias, revelar informações contrárias, e discutir seus sentimentos positivamente” (Parker, 1994:35).*

Essa visão ingênua e romântica das decisões consensuais esconde aspectos políticos fundamentais presentes na tomada de decisão, especialmente na cúpula da organização. Tais aspectos emergem, pelo simples fato de que os tomadores de decisão têm interesses e preferências diferentes e conflitantes, e que geralmente não podem ser atendidas todas simultaneamente.

Uma visão mais realista do problema mostra que o processo decisório nas organizações envolve múltiplos atores com preferências inconsistentes, que poderão ou

não ser atendidas em função do nível de poder individual e das alianças que vão se formando na tomada de decisão. Para March (1988), indivíduos e grupos usam seus recursos, incluindo o controle da informação, para ter seus próprios interesses atendidos. Um gerente interessado na compra de um equipamento ou um executivo que pretende demonstrar a viabilidade do lançamento de um novo produto poderá facilmente incluir ou omitir dados em suas análises de viabilidade do projeto. Segundo o autor,

*“Embora não seja claro que os atores organizacionais sempre mintam, em favor de seus interesses próprios, a manipulação da informação em causa própria é um traço visível da vida organizacional (p.6)”.*

As teorias comuns de conflito organizacional tendem a abordar que os interesses, desejos, metas e preferências dos atores competem no mesmo espaço de tempo e localização física da organização. Porém essa visão oculta algumas práticas da vida organizacional, que ajudam à organização a se proteger de uma série desses conflitos. Em primeiro lugar, a departamentalização e hierarquização tende a restringir a participação de atores de um determinado processo decisório, limitando potenciais conflitos entre divisões e níveis da organização. Em segundo lugar, a escassez de tempo e energia limita a atenção, fazendo com que a solução de um problema, relacionado a uma meta específica, potencialize novos problemas relacionados a outras metas conflitantes, porém em momentos distintos no tempo. Assim, objetivos conflitantes podem ser abordados sequencialmente, resguardando os conflitos que ameaçariam uma coalizão, se fossem tratados simultaneamente. Uma terceira forma de proteger a organização de conflitos abertos, refere-se à idéia de que a organização possui sempre uma sobra de recursos<sup>12</sup> um pouco acima daquilo que foi orçado, que são queimados para solucionar problemas de conflitos e inconsistências. March (1988) sintetiza bem esses mecanismos afirmando que:

*“As organizações solucionam problemas em uma parte de seus domínios, criando problemas em outras, que por sua vez são resolvidos trazendo problemas para a primeira, ou para uma terceira parte. Elas estabelecem políticas que não são*

---

<sup>12</sup> Adotamos o termo sobra de recurso para traduzir a noção de *organizational slack*, utilizado por Cyert e March (1963).

*implementadas, são tolerantes em relação às inconsistências entre ações de diferentes subunidades e permitem a duplicação de recursos e atividades. Esses processos aparentemente peculiares não podem ser facilmente eliminados. Apesar da ideologia moderna defender que os conflitos devem ser confrontados e resolvidos, a experiência indica que as instituições, que estariam (supostamente) ameaçadas, são capazes de se manter por longos períodos, protegendo suas inconsistências internas. E, isso é possível, pelo simples fato de que nem tudo pode ser resolvido de uma só vez (p.8)”*

Em resumo, pode-se dizer que as decisões nas organizações são afetadas por quem decide, quando decide, como decide e para quem decide. Esses aspectos são relevantes quando se avalia práticas de gestão como por exemplo formulação da estratégia, e análise crítica do desempenho, com base nos Critérios de Excelência do PNQ. Embora o Modelo busque avaliar como é feito o balanceamento das necessidades das partes interessadas, ele tende a assumir uma certa identidade de interesse, ou pelo menos a basear-se na idéia de que os conflitos possam ser eliminados ou reduzidos, por meio de acordos entre essas demandas. Em relação à formulação das estratégias é avaliado:

*“Como é assegurada a coerência entre as estratégias formuladas e as necessidades das partes interessadas? Apresentar as principais estratégias da organização e os aspectos que são fundamentais para que as mesmas tenham êxito. (FPNQ, 2003:26)”.*

O aspecto de negociação e confluência de interesses das diversas partes envolvidas fica mais evidente na avaliação da análise crítica de desempenho.

*“Como é analisado criticamente o desempenho global da organização, considerando as necessidades de todas as partes interessadas, para avaliar o progresso em relação às estratégias e aos planos de ação, apoiar a tomada de decisão e permitir a correção de rumos? (p. 25)”.*

#### **4.4.3. Ambigüidade e aspectos cognitivos da decisão**

Não bastasse o fato de que as decisões são afetadas pela limitação de informação e conflito de interesse entre as diversas áreas da organização, os decisores têm ainda de

lidar com questões relativas a situações de ambigüidade e ainda da forma como determinadas situações e decisões são vivenciadas e interpretadas pelos decisores. Segundo March (1994) *“Os mundos confrontados pelos tomadores de decisão parecem ser sistematicamente menos ordenados, mais ambíguos e mais simbólico que os mundos representados pelas teorias de decisão (p. 175)”*.

Muitos dos nossos pressupostos relativos a decisão, regras de ação e práticas de gestão estão baseados na noção de um mundo ordenado, em que decisões são seguidas por ações, que produzirão resultados claramente associados àquelas ações. E ainda, de que a interpretação dos resultados será homogênea e inequívoca entre diferentes observadores. Tais concepções tendem, porém, a subestimar a confusão e complexidade que circunda os tomadores de decisão. De acordo com March (1994),

*“Muitas coisas estão acontecendo ao mesmo. Práticas, configurações e tecnologias são dinâmicas e mal compreendidas. Preferências, identidades, regras e percepções são indeterminadas e estão sempre em modificação. Problemas, soluções, oportunidades, idéias, situações, pessoas e resultados estão mesclados de tal forma, que tornam as interpretações incertas e as conexões pouco claras. Decisões em um tempo e lugar parecem ter somente uma frágil amarração com outras decisões. As soluções parecem ter apenas modestas conexões com os problemas. Políticas não são implementadas. Decisores parecem perambular dentro e fora da arena das decisões, dizendo uma coisa e fazendo outra (p.177)”*.

A ambigüidade está presente no dia-a-dia da organização e seus efeitos são claramente sentidos no processo de tomada de decisão. Ela se manifesta basicamente em relação preferências, aos pressupostos de causalidade estabelecidos e à forma como os eventos passados são interpretados (March, 1988 e 1994).

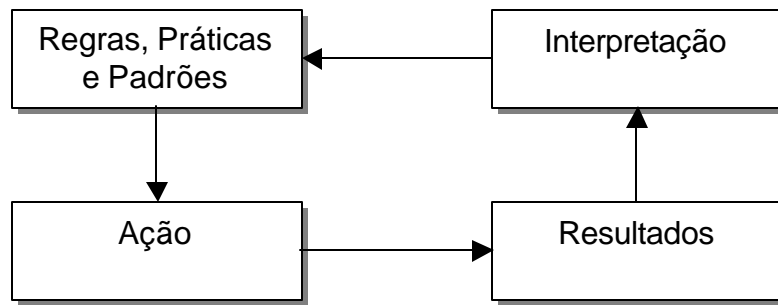
A maior parte das decisões se baseia nas premissas de que as preferências são consistentes, estáveis e exógenas ao processo decisório. Na prática, porém, parece haver falta de clareza em relação aos objetivos e prioridades organizacionais. Embora os gestores formulem planos, políticas e programas que evidenciem suas boas intenções, muitas vezes, eles são inconsistentes com as metas definidas. As próprias metas comumente apresentam inconsistências entre si (como por exemplo, redução de custos por meio de corte de pessoas, com melhoria simultânea do atendimento e tempo

de espera). Outro ponto importante é o de que, muitas vezes, as decisões não consideram que as preferências ou objetivos modificam-se ao longo do tempo, tanto em função das pressões externas como devido às próprias ações adotadas para controlá-los. Por último, parte-se da premissa de que a definição das preferências é, de certa forma, autônoma, negligenciando-se o fato de que se por um lado as decisões estão (ou deveriam estar) baseadas nas preferências, por outro, a escolha das preferências é parte do próprio processo decisório.

A ambigüidade do processo decisório relaciona-se também a frágeis premissas de relacionamentos de causa-efeito. A lógica da causalidade, presente no debate clássico de tomada de decisão, procura conectar políticas às atividades, meios aos fins, soluções aos problemas e ações em uma parte da organização a ações em outras partes. Frequentemente, parece haver profundas ambigüidades nas relações causais estabelecidas e os eventos reais parecem estar menos fortemente ligados do que pressupõem os tomadores de decisão. Segundo March (1994), as organizações frequentemente possuem preferências, histórias, experiências, tecnologias e processos decisórios ambíguos, fazendo delas sistemas frouxamente ligados:

*“As decisões parecem desconectadas das ações, as ações de ontem desconectadas das de hoje, as justificativas desconectadas das decisões, as crenças desconectadas das escolhas, as soluções desconectadas dos problemas e os processos desconectados dos resultados (p.193)”.*

Decisões e criação de regras e padrões de trabalho são vistos, dentro da ótica racionalista, como frutos de aprendizado organizacional. Atuando como sistemas sociais, as organizações criam, suspendem e refinam tais padrões, em função de suas próprias experiências. Tal modelo de aprendizado pode ser expresso, de maneira simplificada, como mostra a Figura 4.6.



**Figura 4.6 – O Ciclo de Aprendizagem Experimental**

Fonte: March e Olsen (1975).

As ações são executadas usando-se as regras existentes. Uma ação desenvolvida nessas bases produzirá uma série resultados, a partir dos quais serão feitas inferências (ou interpretações). Tais inferências são então usadas para se modificar as regras inicialmente estabelecidas.

Nesse processo de aprendizado, a partir de uma experiência passada, poderá surgir uma série de vieses. As pessoas tenderão a atribuir intencionalidade para ações humanas, mesmo quando estas relações parecem difíceis de serem sustentadas. Elas tendem também a enxergar eventos históricos ou tendências quando esses acontecimentos ocorrem, simplesmente, dentro de uma determinada distribuição probabilística. E ainda, tendem a superestimar a probabilidade de eventos que ocorreram, subestimando outros que poderiam ocorrer, mas não ocorreram, limitando o grau de aprendizado.

Assim, por mais sofisticados que sejam os sistemas de informação disponíveis, os tomadores de decisão deixam de aproveitá-las, no processo decisório, em função de vieses cognitivos. Dentre eles, March e Olsen (1975) destacam três aspectos relacionados às experiências dos eventos passados: a) as interpretações baseiam-se em crenças. Eventos que desconfirmam nossas crenças tendem a ser menos considerados ou lembrados. Além disso, defensores de uma determinada decisão buscarão adotar quaisquer resultados positivos para justificar sua decisão (Staw et al, 1983); b) as pessoas tendem a associar ações e resultados por sua proximidade temporal e espacial. Isto é agravado ainda pelo fato de que, geralmente, os gestores

sofrem intensas pressões de tempo para solucionar problemas em suas áreas; e c) a interpretação sobre a experiência passada é socialmente construída. Ou seja, as idéias e crenças sobre as possíveis causas dos eventos são construídas a partir de conexões entre diversos agentes de uma organização e, algumas vezes, chegam a ser compartilhadas entre profissionais de uma mesma área de diferentes organizações. Um exemplo disso era o caso de gerentes de operação de empresas de transporte defenderem a idéia de que, o principal problema de baixa produtividade estaria relacionado ao nível de absenteísmo dos motoristas, sem nunca haverem, de fato, testado essa crença. Porém, tal crença era compartilhada por diversos gerentes de operação, que a reafirmavam sem testar a sua consistência.

Mais uma vez o Modelo do PNQ não considera os aspectos subjetivos relacionados às diferentes formas de interpretação dos eventos passados, havendo a premissa implícita de que qualquer observador que analisar uma experiência organizacional e os resultados, presumivelmente associados a ela, chegará a uma mesma conclusão.

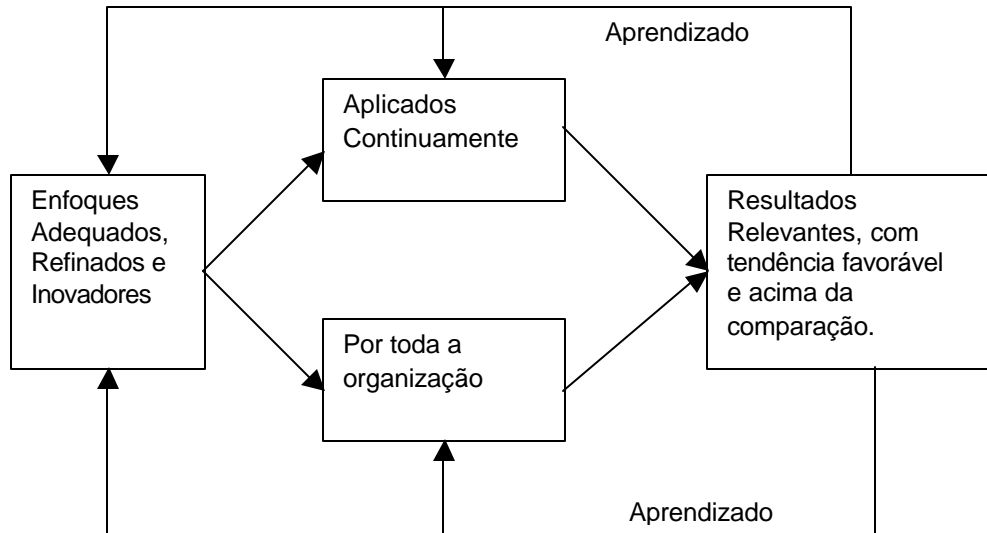
Esta lógica está presente em todos os itens de enfoque e aplicação, e pretende investigar como o aprendizado organizacional está sistematizado, e é obtido a partir de lições retiradas das experiências. Os Critérios de Excelência solicitam assim:

*“Como é feita a avaliação e a inovação ou melhoria específica das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos (ao item)? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados e exemplos de inovações ou melhorias recentes introduzidas” (FPNQ, 2003).*

É comum, porém, observar-se uma grande desarticulação entre as práticas relatadas como responsáveis pelo aprendizado, os indicadores e exemplos apresentados. Isso se deve não somente à questão da racionalidade limitada, presente nas decisões de mudanças de regras, mas provavelmente a muitos desses mecanismos cognitivos que obscurecem o entendimento do processo decisório.

#### 4.5. A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO DESEMPENHO

Um dos valores centrais dos Critérios de Excelência do PNQ refere-se ao foco nos resultados. A lógica aqui, representada na Figura 4.7, é a de que boas práticas de gestão, contínuas e disseminadas por toda a organização não terão muito valor se não trouxerem resultados relevantes, com tendência favorável e acima da comparação.



**Figura 4.7 – Diagrama de Relacionamento entre enfoque, resultados e aprendizado.**

Tomando-se como base esse modelo sistêmico, os resultados são vistos como uma realidade objetiva, que pode ser claramente explicada a partir das ações gerenciais ou de eventos externos, controláveis ou não. Nesse contexto, os agentes organizacionais são vistos como seres dotados de uma capacidade inequívoca de aprendizado que, uma vez organizados de maneira apropriada, poderão analisar, com base em fatos e dados, as correlações entre decisões, ações e resultados e de tomar as ações corretivas, necessárias para a melhoria contínua do desempenho.

Na realidade, o processo de tomada de decisão está muitas vezes associado a uma meta (mensurável ou não); aspiração ou expectativa de desempenho relacionada àquela decisão. Como vimos, enquanto que para o modelo racional esta decisão deve ser sempre maximizada, após a consideração das diversas alternativas, a perspectiva

da racionalidade limitada defende a idéia de que os decisores aceitam soluções apenas satisfatórias, que possibilitem alcançar as metas previamente estabelecidas (Simon, 1960).

O processo decisório se inicia então com a definição de metas, ou estabelecimento de aspirações, ainda que não formais. Estudos de ajuste do nível de aspiração em situações em que o desempenho de outras organizações não é conhecido indicam que os tomadores de decisão tendem a revisar suas aspirações em relação ao desempenho passado e adicionam uma pequena dose de otimismo, justificada pela curva da experiência March (1994). Segundo o autor, *“as aspirações atuais podem assim ser expressas por uma constante adicionada de uma média exponencialmente ponderada da experiência passada (p.22)”*.

As aspirações se adaptam não somente à própria experiência passada, mas também à experiências dos outros. Independente do critério ou fator direcionador da meta, parece haver uma tendência a lançar as aspirações acima do que se poderia alcançar com as decisões e ações tomadas (March, 1994). Isto se deve à ambição de se estar sempre buscando a melhoria, mas gera frustrações relacionadas aquilo que o autor definiu como “surpresas pós-decisão” ou “a diferença entre o valor estimado de uma alternativa escolhida, na pré-decisão, e o valor obtido na pós-decisão”. Segundo o autor:

*“Indivíduos e organizações estão expostos ao risco do desapontamento pós-decisão com uma relativa freqüência, não porque eles tomem decisões pobres, nem porque o mundo seja cruel, mas simplesmente porque a forma como eles (inteligentemente) tomam decisões, leva-os a esperar demais” (p.38).*

#### **4.5.1 Performance como variável independente**

A maioria dos estudos de desempenho organizacional define a performance como variável dependente e busca identificar variáveis independentes, tais como estrutura, estratégia, tecnologia e cultura, que produzem variações no desempenho. Nesse sentido, as organizações são comumente definidas como instrumentos para alcançar determinados propósitos e baixos níveis de desempenho são interpretados como

resultados de práticas que não funcionam (March e Sutton, 1997). Inversamente, altos níveis de performance estimulam as organizações a adotar um determinado competidor como um referencial de comparação e imitar suas práticas e formas, reduzindo o nível de variação organizacional, por meio do isomorfismo (DiMaggio e Powell, 1991).

Esse mecanismo imitativo não requer que sejam identificados exatamente os fatores que levaram a organização, tida como referencial, ao sucesso. Além disso, raramente é efetivamente observada a relação entre as práticas adotadas e os resultados alcançados. Considera-se simplesmente que se a organização tida como exemplo adota determinadas práticas é porque elas são boas. Tais práticas passam assim a ser aceitas e consideradas por todos como *melhores práticas*. Esse padrão de comportamento tem sido fortemente estimulado pela disseminação dos prêmios de gestão e excelência, e em particular pelo PNQ. Os seminários “*Em Busca da Excelência*”, a publicação dos Relatórios de Gestão das empresas premiadas e uma publicação denominada Classe Mundial, que resume as práticas das vencedoras e finalistas do Prêmio no ano anterior (FPNQ, 2002b) são exemplos desse padrão.

Paralelamente ao comportamento imitativo, legitimado sob o rótulo de *benchmarking*, as organizações tidas como alvo de admiração ou cópia têm desenvolvido ainda a prática exibicionista, apelidada por alguns de *Benchmarking Reverso*. Tal prática consiste em preparar apresentações e receber visitas de empresas interessadas na cópia daquelas práticas de gestão, de modo generalizado. É como se por um lado se tornar isomórfico ao ambiente legitima as práticas de uma determinada organização, tornando-as mais parecidas, por outro, servir como modelo a ser seguido ajuda a diferenciar organizações líderes dos seguidores. Essa dinâmica contribui para a renovação dos modelos e modismos gerenciais (Abrahamson, 1991).

Muitas das interpretações do desempenho organizacional são construídas com base em concepções causais elementares. Porém, segundo March e Sutton (1997),

*“Particularmente, quando diversas variáveis são observadas ao mesmo tempo, torna-se pouco claro quais variáveis devem ser tratadas como causalmente dependente... O julgamento (de uma determinada relação causal) pode ser válido, mas não pode ser confirmado pela análise que poderá somente avaliar a força do relacionamento (p. 700)”.*

As teorias e modelos, sendo geralmente simplistas para captar a complexidade do mundo organizacional, tendem a ser construídas com base em premissas de relações causais, estabelecidas por executivos, gerentes, consultores e acadêmicos, mas geralmente acabam ignorando importantes efeitos mútuos, das variáveis presentes. Além disso, diversos fatores de ordem afetiva e cognitiva parecem afetar a performance. Para March e Sutton (1997), há mecanismos que fazem com que a performance em um determinado período seja positivamente afetada pela performance no período anterior. O inverso também parece ser verdadeiro, ou seja, avaliações negativas tendem a criar um clima emocional de fracasso que irá influenciar negativamente o desempenho organizacional.

A noção de sucesso ou fracasso está também condicionada ao estabelecimento de metas ou das expectativas de resultados. Performance acima do nível esperado (sucesso) provoca ajustamentos na direção oposta, de tal forma que sucessos tendem a estimular subseqüentes fracassos, em função de um aumento das expectativas e metas estabelecidas, com base no desempenho histórico. Inversamente, fracassos tendem a produzir metas mais conservadoras, aumentando as chances de futuros sucessos. Em contextos de alta ambigüidade e incerteza, é mais provável que a performance organizacional anteceda o próprio processo decisório, e que as reuniões de análise crítica nada mais façam do que buscar explicações para o desempenho alcançado.

#### **4.5.2. Performance como construção de significados**

Executivos e gerentes passam grande parte de seus tempos levantando informações e tecendo explicações sobre comportamentos, motivos e decisões tomadas, bem como sobre os resultados organizacionais alcançados. Assim, *“os significados não são estabelecidos para a tomada de decisão, mas ao contrário, as decisões são tomadas para o estabelecimento dos significados”* (March, 1994: p.208). Tais significados são construídos por meio de mitos, símbolos e rituais.

Nesse sentido, mitos seriam histórias (reais ou fictícias) ou temas recorrentes que fornece, de maneira consciente ou não, explicações sobre como as coisas funcionam e

modelos para o comportamento humano. No processo decisório os mitos exercem um papel importante, fornecendo para os decisores modelos e explicações sobre as causas de variações de desempenho, mesmo que elas nunca sejam, de fato evidenciadas. Esses mitos podem ultrapassar as fronteiras de uma organização e atingir um setor inteiro. Em algumas empresas de transporte urbano público, por exemplo, pode-se observar um consenso generalizado de que o baixo cumprimento de viagens se deve ao alto índice de absenteísmo dos motoristas. Entretanto, quando se faz análises mais aprofundadas, observava-se que a correlação entre essas variáveis é bastante fraca. No entanto, essa parece ser a explicação mais cômoda para os gerentes de operação, uma vez que não os compromete diretamente e evita conflitos com a área de manutenção, que poderia ser também responsável pelo baixo índice de viagens.

Símbolos são *“palavras, gestos, imagens ou objetos carregados de significados particulares que só podem ser reconhecidos por membros que compartilham uma determinada cultura”* (Hofstede, 1991:7). As decisões organizacionais possuem, muitas vezes, uma forte carga simbólica. Um gerente pode decidir cortar o café dos funcionários com o objetivo de mostrar austeridade. Um executivo poderá adotar um novo modelo gerencial ou contratar uma consultoria renomada buscando evidenciar inovação na gestão, independente da real efetividade produzida por tais ações. A decisão de investir em uma nova tecnologia de informação – com a compra de computadores em rede e implantação de sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP) – pode ter também essa função.

Os rituais são muito importantes na construção de significados e estão fortemente presentes em situações de tomada de decisão. Rituais podem ser definidos como *“atividades coletivas, tecnicamente supérfluas em obter os fins esperados, mas que são consideradas essenciais, em uma determinada cultura”* (Hofstede, 1991:7) ou como *“conjunto de formas cerimoniais pelas quais as tradições são preservadas e os significados sustentados”* (March, 1994: 209). A obtenção de um grande volume de informações, a partir de relatórios gerenciais ou planos de negócios (Feldman e March, 1981), ajuda a legitimar o processo de tomada de decisão, ao simbolizar a racionalidade nas reuniões de análise crítica.

O processo de tomada de decisão não está, portanto, voltado somente para a busca da decisão satisfatória, em si, mas revela aspectos importantes sobre quais são as verdades e valores mais importantes para os executivos daquela organização, sobre quais são as metas relevantes, sobre quem possui apoio de quem, sobre quem tem poder sobre quem, etc. Com base nessa perspectiva, *“as decisões são instrumentos para o desenvolvimento de significados e o desenvolvimento de significados é uma atividade central na tomada de decisão”* (p. 219).

#### **4.5.3. Justificativas e auto-atribuição para o desempenho**

Temos enfatizado até aqui a importância de se compreender a performance organizacional e como esta se relaciona e é afetada pelo processo decisório. Embora o desempenho organizacional seja expresso, por meio de números, tabelas e gráficos que apresentam as tendências e comparações com as metas estabelecidas, ele quase nunca é apresentado de forma descontextualizada, mas vem geralmente acompanhado por uma série explicações escritas ou verbais daquelas pessoas ou áreas responsáveis pelos resultados.

Os resultados são apresentados, em geral, nos relatórios gerenciais, relatórios de indicadores, relatórios de atividades, entre outros. Diversos estudos têm demonstrado, porém, um padrão consistente de *auto-atribuição do desempenho*. Bom níveis de desempenho tendem a ser atribuídos a ações gerenciais, enquanto que baixos níveis de desempenho são freqüentemente atribuídos a fatores externos. (Bowen, 1976; Staw et al, 1983 e Clapham e Schwenk, 1991).

Baseado em um estudo realizado com o Relatório Anual de Atividades de 82 empresas de processamento de alimentos, Bowen (1976) observou que aquelas empresas no quartil inferior de desempenho mencionavam muitas questões externas, como o tempo e o controle de preços, relacionando-as com seus insucessos. Por outro lado, aquelas organizações no quartil superior tendiam a discutir mais aspectos relacionados às suas ações e estratégias, vinculando-as aos bons níveis de desempenho alcançado.

Para analisar o fenômeno da auto-atribuição do desempenho, Staw et al (1983) selecionou uma amostra de empresas, dentre as 500 maiores da *Revista Fortune*, que

havia experimentado um aumento ou queda de pelo menos 50% de seus ganhos, no ano de 1977, para analisar as cartas aos acionistas, presentes nos relatórios de atividade dessas empresas. Uma das conclusões obtidas no estudo é a de que embora o desempenho não fosse um forte determinante de atribuição causal,

*“quanto mais negativas eram as cartas aos acionistas, maior era a atribuição dirigida aos fatores externos. Da mesma forma, quando eventos individuais causais eram negativos, havia maior chance de que eles fossem atribuídos a causas externas do que internas”.*  
(p. 594).

Fica claro, a partir desses estudos, o padrão (ou viés) de comportamento que faz com que se atribua aos resultados positivos às ações dos executivos e que se justifique os resultados negativos, atribuindo-os aos fatores externos e casuais. No entanto os estudos nem sempre concordam sobre as causas para este padrão de auto-atribuição de desempenho.

Enquanto que alguns estudos tendem a justificar esse fenômeno como resultado de um gerenciamento de impressões por parte dos executivos (Salancik e Maindl, 1984), com o objetivo de valorizar o preço das ações ou construir deliberadamente uma imagem para outras partes interessadas, outros estudos (Clapham e Schenk, 1991) mostram tratar-se, antes, de uma construção de sentidos para a organização. Segundo estes autores, isso ocorreria porque,

*“quando executivos estão planejando para o futuro, eles focam nas ações que suas companhias devem desenvolver para alcançar seus objetivos. Se os resultados futuros são positivos, e os executivos são convidados a explicar esses resultados, a explicação recairá prontamente sobre as ações tomadas. Porém, se os resultados são negativos, naturalmente não será possível explicá-los por meio daquelas ações previstas para alcançar resultados positivos”* (p. 226).

O padrão aqui descrito pode ser observado na elaboração dos Relatórios de Gestão que as candidatas ao PNQ devem apresentar em para sua avaliação. Ainda mais forte do que no caso dos relatórios de atividade, a organização buscará apenas mostrar resultados relevantes que apresente tendências favoráveis, e de preferência acima da comparação. Nesse processo pode ocorrer de algumas candidatas ocultar resultados negativos ou justificá-los, quase sempre com base em variáveis exógenas. Ao mesmo

tempo, buscarão também engrandecer os resultados positivos e relaciona-los às práticas descritas.

#### **4.6. RESOLVENDO INCONSISTÊNCIAS: SISTEMAS FROUXAMENTE AGRUPADOS E MAPAS COGNITIVOS**

Organizações formais são geralmente compreendidas como sistemas de atividades controladas e coordenadas que surgem em redes complexas de relações técnicas e nas fronteiras organizacionais com o meio externo. Entretanto, nas sociedades modernas, as estruturas organizacionais formais surgem em contextos altamente institucionalizados. Profissões, políticas e programas são criados junto com novos produtos e serviços que devem ser produzidos racionalmente. Ao incorporar conceitos, práticas e procedimentos predominantes, *“as organizações aumentam sua legitimidade e expectativa de vida, independente da eficácia das práticas e procedimentos incorporados”* (Meyer e Rowan, 1991:41).

Para esses autores, produtos, serviços, técnicas, políticas e programas funcionam como mitos poderosos que são adotados por diversas organizações cerimonialmente. Porém os critérios de conformidade freqüentemente conflitam com os critérios de eficiência. Assim, para manter a conformidade cerimonial, as organizações tendem a proteger suas estruturas formais das incertezas tornando-se frouxamente ligadas e definindo lacunas entre suas estruturas formais e atividades reais de trabalho.

Nas teorias convencionais, a estrutura racional formal é vista como a forma mais efetiva de controlar e coordenar as redes de relacionamentos organizacionais e as atividades do trabalho. Para Meyer e Rowan (1991), as teorias dominantes pressupõem que a coordenação e o controle das atividades sejam dimensões críticas pelas quais as organizações têm obtido sucesso, no mundo moderno. Esta premissa é baseada na concepção de que as organizações funcionem de acordo com seus “projetos”, ou seja, que a coordenação seja feita por rotinas, regras e procedimentos a serem seguidos e que as atividades reais se conformem às atividades projetadas, a partir das prescrições feitas pela estrutura formal.

Porém, alguns autores que se aprofundaram em questões relativas aos processos decisórios nas organizações (March and Olsen, 1975; Weick, 1977) concluíram que os

elementos formais estão apenas fracamente ligados entre si e com as atividades efetivamente realizadas na organização, e que regras são freqüentemente violadas, decisões consolidadas são muitas vezes não implementadas, ou quando implementadas produzem conseqüências incertas, novas tecnologias são implementadas com eficiência duvidosa e a própria avaliação e inspeção dos sistemas de trabalho (auditorias) são feitas de forma tão vagas que acabam contribuindo pouco para a coordenação do trabalho.

Diversos programas de gestão da qualidade nascem de forma tão difusa que não é raro observarmos projetos de mudança e de melhoria que não tem afinidade alguma com o planejamento estratégico do negócio e com planos de ação da empresa. Nessas condições, criam-se comitês de qualidade, times de projeto e outras formas de estrutura paralelas à organização formal, que contribui para a falta de conexão entre os elementos do sistema gerencial e a própria falta de clareza em relação às metas do programa. Essas estruturas são geralmente de caráter mais informal, para possibilitar a suposta agilidade necessária aos processos de mudança. Porém mesmo quando a organização pretende legitimar mais o processo, aumentando o grau de formalização do programa, ele tende a caminhar, muitas vezes, alheio às verdadeiras intenções estratégicas da organização.

Segundo Meyer e Rowan (1991), muitos elementos da estrutura formal, incluindo profissões, programas e tecnologias, são altamente institucionalizados e funcionam como mitos. Diversas ocupações passam a ser acompanhadas mais em função de certificados, diplomas e titulações dos profissionais do que pelo controle das atividades do trabalho. Por exemplo, para que se possa fazer uma entrevista de contratação pode ser exigida a presença de um psicólogo, devidamente certificado. Os programas, modelos, departamentos e até mesmo a forma de se estruturar a empresa (estrutura matricial, por processos, etc.) são também elementos fortemente institucionalizáveis. As tecnologias e técnicas gerenciais são também objetos de institucionalização que mesmo sem ser capazes de mostrar sua real eficácia para a organização, conferem um status de modernização.

Tais elementos formais atuam, portanto, como mitos e, segundo Meyer and Rowan (1991: 47-49), sua proliferação ocorre por meio de três processos:

Elaboração de redes complexas de relacionamento – na medida em que as redes de relacionamento tornam-se mais densas e interconectadas, um crescente número de mitos racionalizados emergem. Quanto maior o número de variáveis que impactam nas organizações maior o número de possíveis relacionamentos e suposições. Em ambientes em que estas redes tornam-se mais complexas (escolas, organizações públicas, etc) maior a suscetibilidade de se implementar modismos.

O grau de organizações coletivas do ambiente – embora muitos mitos sejam legitimados, baseados em suas supostas eficiências racionais, diversos obtêm sua legitimação também por meio de sua oficialização, com o estado desempenhando um importante papel no processo.

Esforços de liderança de organizações locais – Embora geralmente as organizações adaptem-se a seus contextos institucionais, freqüentemente elas desempenham um papel importante na sua formação. Muitas organizações buscam ativamente autorizações e privilégios das autoridades locais e conseguem influenciar seus próprios contextos. Uma indústria automotiva pode influenciar toda a política de transporte de uma nação, a fim de atender uma necessidade de aumento de vendas de seus carros. Uma faculdade pode sugerir mudanças em seus currículos e propor, junto aos órgãos competentes, mudanças na própria autorização para funcionamento de todos os cursos. Embora esse tipo de comportamento de empresas líderes ocorra por meio do que se convencionou chamar de fazer “*lobby*” junto aos órgãos governamentais, uma empresa pode influenciar seu contexto institucional por meio de inovações contínuas em seus produtos e obsolescência programada. Esta parece ser a forma como a Microsoft vem conseguindo manter sua permanente liderança e influenciar todas as empresas em seus ramos de atividade.

#### **4.6.1. O impacto dos elementos institucionais nas organizações**

Como discutimos no Capítulo 3, para se legitimar as organizações tendem a tornar-se isomórficas ao seu ambiente (DiMaggio e Powell, 1991). Assim, as organizações incorporam elementos que são aceitos externamente, em vez de adotar critérios de eficiência (Rowan e Meyer, 1991). Funcionários, gerentes, agências governamentais e outras partes interessadas estão predispostos a confiar em organizações que seguem procedimentos legitimados, já que aquelas que recusam a adoção de tais elementos não conseguem legitimar suas atividades, tornando-se vulneráveis a serem rotuladas de negligentes, irracionais ou desnecessárias.

Essa busca de legitimação por parte das organizações faz com que elas adotem critérios de avaliação externos que incluem, por exemplo, premiações cerimoniais, endossos atribuídos por pessoas importantes, pareceres de profissionais e consultores, ou prestígio de programas ou pessoal em círculos sociais externos. Segundo Meyer e Rowan (1991),

*“A moderna convenção contábil financeira de as empresas tentarem atribuir valor de um componente particular da organização, na base de sua contribuição aos produtos e serviços produzidos é um exemplo disso. Para muitas unidades – departamento de serviços, setores administrativos e outros – o que está sendo produzido, que possa ser expresso em termos de um valor claro e mensurável, em função de sua contribuição para o produto organizacional, é algo completamente obscuro. Nessas situações, os financistas precificam as áreas, assumindo que uma dada unidade organizacional é necessária e calculando seu valor, tendo como base critérios de valoração, externos à própria organização. Assim, as práticas da contabilidade moderna produzem cerimoniais que possibilitam classificar e avaliar tais funções, como funções produtivas, atribuindo valor produzido a departamentos de propaganda, segurança, gestão e outras (p. 51)”.*

Muitas organizações nacionais e multinacionais, no Brasil, buscam sua legitimação por meio de prêmios, selos de qualidade e por critérios diversos como estar entre as 100 melhores empresas para se trabalhar da Revista Exame, ou ser citada na publicação do Guia de Práticas de Cidadania. Porém, os reais impactos daquelas práticas para a organização e para a sociedade não são avaliados. A simples adoção dos Critérios de Excelência, independente de levar da obtenção da conquista do prêmio faz com que a

organização seja capaz de aumentar cerimonialmente sua legitimidade organizacional, perante seus diversos públicos, adotando critérios externos à organização, ainda que eles não estejam relacionados, diretamente ao aumento da eficácia organizacional.

A dependência de instituições externas reduz a turbulência e aumenta a estabilidade. Assim, a emergência de ambientes institucionalmente elaborados estabiliza tanto as relações externas como as internas. Estados centralizados, entidades setoriais, sindicatos, associações profissionais e acordos e alianças entre as organizações ajudam a estabilizar e padronizar as relações intra e inter organizacionais. Nesses ambientes o apoio – e portanto a sobrevivência organizacional – são garantidos geralmente por meio de acordos, que não necessariamente levam em conta o desempenho organizacional. Segundo Meyer and Rowan (1991),

*“algumas organizações de negócios obtêm elevadíssimos níveis de estabilidade institucional... Tais firmas têm suas sobrevivências muitas vezes garantidas em função de altos níveis de regulamentação e regras que asseguram lucros, independente dos custos” (p. 52.).*

Essa parece ser a situação de empresas públicas ou privadas (como transporte, telefonia, saneamento, energia) que atuam na prestação de serviços públicos e que, se por um lado reclamam de falta de liberdade para agir devido ao alto grau de regulamentação, garantem sua estabilidade e sobrevivência por meio de concessões ou acordo junto ao poder público. Na medida em que tais serviços não podem ser controlados apenas por critérios econômicos, é muito comum encontrarmos formas e cerimoniais mais elaborados de avaliação da gestão. Parece não ser casual o fato de que os prêmios de gestão setoriais venham se proliferando fortemente nesses serviços. Exemplos brasileiros desse fenômeno podem ser encontrados em Prêmios como o PQTU - Prêmio da Qualidade do Transporte Urbano, instituído em São Paulo, entre os anos de 1995 e 1997, o Prêmio da Associação Nacional do Transporte Público – ANTP, o PNQS Prêmio Nacional da Qualidade no Saneamento, Prêmio do Correios, PQGF – Prêmio da Qualidade do Governo Federal, entre outros.

#### **4.6.2. A busca da legitimação pela adoção de elementos institucionalizados**

Para Meyer e Rowan (1991), o sucesso organizacional depende de fatores que extrapolam o controle e a coordenação eficientes das atividades produtivas. Independente de sua eficiência produtiva, organizações existentes em ambientes altamente institucionalizados, ao conseguir tornarem-se isomórficas a eles, obtêm legitimidade e recursos necessários a sua sobrevivência. Assim ele afirmam que:

*“organizações que incorporam elementos racionais, socialmente legitimados em suas estruturas formais maximizam suas legitimidades, aumentando seus recursos e suas capacidades de sobrevivência” (p. 53.)*

Para o novo institucionalismo, as estruturas formais surgem em dois contextos principais: a) das demandas de gerenciamento dos relacionamentos com o objetivo de coordenar e controlar as atividades, em busca do aumento de eficiência e competitividade, e b) das interconexões das relações sociais que impactam no ambiente organizacional. Embora todas as organizações estejam em maior ou menor grau envolvidas em contextos com maior ou menor grau de institucionalização e que dependa de relacionamentos e apoios das partes interessadas, algumas empresas dependem mais de gerenciar as demandas de institucionalização impostas pelo ambiente, desenvolvendo cerimoniais, enquanto outras podem direcionar mais sua atenção para o gerenciamento dos relacionamentos internos e aspectos mais relacionados a questões técnicas de produção.

Não se pode dizer, porém, que para aquelas organizações capazes de medir seu desempenho e eficiência de maneira clara e objetiva, não estejam sujeitas às mesmas formas de institucionalização. Como observam Meyer e Rowan (1991) *“os resultados (ou medidas de eficiência) são também socialmente construídos (p.55)”*, não nos permitindo considerá-los permanentes no tempo e independentes do contexto institucional.

Assim, *estruturas formais que celebram mitos institucionalizados diferem de estruturas que atuam eficientemente (p. 55)*. No contexto organizacional atual, as empresas parecem enfrentar fortemente este dilema: o de manter alguns protocolos que ajudam a legitimá-las, por um lado, e a redução de custos que as ajudem a atuar de forma mais eficiente. Tais dilemas ficam evidentes, por exemplo, quando a organização direciona

muitos recursos e esforços em tecnologias e sistemas sem ser capazes de relacionar diretamente aquela tecnologia a ganhos imediatos de eficiência, mas conferem credenciais importantes àquelas empresas que os adotam. A contratação de consultorias e profissionais renomados também desempenha o papel de proporcionar status às organizações que os contratam. Porém, muitas vezes, torna-se difícil justificar aumento efetivo de desempenho organizacional.

Para lidar com as inconsistências e incertezas, as organizações têm que empenhar um grande esforço para combinar as exigências dos elementos cerimoniais às atividades técnicas e os próprios elementos entre si. Para Meyer e Rowan (1991), as principais formas para a organização lidar com essas inconsistências são: a) a organização pode resistir às exigências cerimoniais e se dizer eficiente, embora ao negligenciar tais exigências ela terá dificuldade de documentar sua eficiência; b) a organização poderá manter uma conformidade rígida em relação às prescrições institucionalizadas, cortando relações com o meio externo. Nesse caso, os participantes poderão sentir a incapacidade das exigências de gerenciar o intercâmbio com o meio externo. Afinal, *as organizações institucionalizadas devem não somente se conformar aos mitos, mas manter as aparências de que eles realmente funcionam* (p. 57); c) uma organização pode reconhecer que sua estrutura é inconsistente com as exigências das atividades de trabalho, mas negar a validade dos mitos institucionais prejudicaria a legitimidade da organização; e d) a organização pode prometer mudanças, retratando a situação atual como problemática e a situação futura como algo ideal a ser alcançado.

Embora Meyer e Rowan (1991) afirmem que ao fazer isso, a empresa torna-se ilegítima no presente, esse recurso, parece ser o mais atraente para resolver as inconsistências identificadas, e é o mais comumente utilizado por empresas que adotam a auto-avaliação de forma sistemática, com base nos Critérios de Excelência do PNQ. Esses, por serem muito exigentes, possibilitam configurar lacunas permanentes entre a situação de desempenho atual e a situação desejada.

#### **4.6.3. Lidando com as inconsistências**

Para lidar com o conflito entre normas cerimoniais e eficiência, as organizações constroem em torno da eficiência tentativas de manter uma forte amarração entre estruturas e atividades. A conformidade é imposta por meio de inspeção, os resultados da qualidade são continuamente monitorados, a eficiência das diversas unidades é avaliada, e as várias metas são unificadas e coordenadas. Porém, a política de alinhamento nas organizações institucionalizadas só torna pública as evidências de ineficiência ou inconsistência. Para lidar com essa inconsistência, elas protegem suas estruturas formais da avaliação com base em desempenho técnico – as atividades de inspeção, avaliação e controle das atividades são minimizadas e a coordenação, interdependência e ajustamento mútuo são conduzidos de maneira informal.

A avaliação com base nos Critérios de Excelência não é alheia a estas questões. Porém, quando são feitas tentativas de relacionar práticas a resultados de eficiência, observa-se um número tão grande de variáveis intervenientes no processo, que torna-se também muito difícil relacionar práticas a resultados.

O sistema aberto parece mesmo propício a criar essa falta de amarração constituindo-se um “*sistema frouxamente ligado*” entre ações e resultados, já que os elementos da visão sistêmica não são capazes de dar conta da infinidade de variáveis que pode interferir no processo, tornando o esquema de entradas – processamento – saídas – retroalimentação um recurso didático, que muito pouco tem a ver com a prática organizacional e menos ainda com o processo de tomadas de decisão, em geral.

Algumas propriedades da organização ajudam a entender como ocorrem essa desconexão: a) as atividades são desempenhadas além da jurisdição dos gerentes, muitas vezes delegadas a profissionais (consultores); b) as metas tornam-se ambíguas; c) a integração é evitada, com a implementação dos programas sendo negligenciada e inspeções e avaliações cerimonializadas; d) as relações humanas tornam-se fortemente valorizadas, com incentivo à capacidade de integração informal entre as pessoas e violação dos regulamentos.

A delegação, a profissionalização, a ambigüidade das metas e a eliminação de saídas de dados são mecanismos de absorver incertezas e preservar as estruturas formais. Conjuntamente estes mecanismos contribuem para gerar uma áurea de confiança

dentro e fora da organização. Para Meyer e Rowan (1991:59), *“Quanto mais a estrutura da organização for derivada de mitos institucionalizados, mais ela ostentará sinais de confiança, satisfação e boa fé, interna e externamente”*.

Todas as organizações, mesmo aquelas que mantêm altos níveis de confiança e boa fé, estão em ambientes que institucionalizaram rituais de inspeção e avaliação. Para os autores, na medida em que essas inspeções e avaliações podem descobrir eventos de desvios e enfraquecer sua legitimidade, organizações institucionalizadas tendem a minimizar e desenvolver cerimoniais relacionados à inspeção e avaliação. Porém, mesmo as avaliações, sendo eventos ritualizados, não são eliminadas, uma vez que elas mesmas ajudam a reduzir inconsistências por meio de identificação de lacunas. Tais organizações altamente institucionalizadas necessitam, mais do que qualquer outra, de sistemas de avaliação permanente.

#### **4.6.4. Compreendendo os sistemas frouxamente agrupados**

Thompson (1967) afirma que o fato de nossa cultura não possuir conceitos que abranjam simultaneamente as idéias de racionalidade e indeterminação faz com que as pessoas simplifiquem suas análises ou ignorando incertezas para examinar a racionalidade ou ignorando ações racionais para observar as ações espontâneas. Para ele, as noções coexistem em um mesmo contexto organizacional, embora estejam presentes em diferentes localidades da organização. Enquanto o núcleo técnico é tratado como um sistema fechado, capaz de eliminar as incertezas, o nível institucional é visto como um sistema aberto, que enfrenta as incertezas, permitindo a intrusão de elementos externos no sistema. O nível intermediário oscilaria entre esses extremos.

Para Weick e Orton (1990: 204) o conceito de sistemas frouxamente ligados tem se mostrado duradouro, pois possibilita compreender como a racionalidade e indeterminação podem coexistir simultaneamente, no mesmo local (seja ele nível institucional, média gerência ou núcleo técnico). Ao dizer, portanto, que uma organização funciona como um sistema frouxamente ligado, estamos explicitando a racionalidade por meio do termo “ligado” e a indeterminação, por meio do termo “frouxamente”. *A imagem resultante é um sistema simultaneamente aberto e fechado, indeterminado e racional, espontâneo e deliberado* (p. 204-205).

Para compreender a noção de sistema frouxamente ligado, Weick e Orton (1990:205) desenvolvem sua argumentação dialética sobre dois aspectos que considera chave em qualquer sistema: responsividade e distinção. Para os autores, se não há responsividade nem distinção, o sistema não é realmente um sistema. Se há responsividade sem distinção, o sistema é firmemente ligado. Se há distinção, sem ligação entre os elementos, então pode-se dizer que o sistema está “desligado” e, finalmente, se há tanto distinção quanto agrupamento, o sistema é frouxamente agrupado. Para Weick e Orton, a maioria dos autores que explora o tema não considera a variação existente em relação aos extremos e tratando-a genericamente como sistemas frouxamente agrupados. O quadro 4.2 nos ajuda a entender essa conceituação dialética.

		Responsividade	
		Não	Sim
Distinção	Não	Não é um sistema <i>Non coupled system</i>	Sistema firmemente ligado <i>Tightly coupled system</i>
	Sim	Sistema desligado <i>Decoupled system</i>	Sistema frouxamente ligado <i>Loosely coupled system</i>

**Quadro 4.2 – Conceituação dos Sistemas Frouxamente Ligados**

Weick e Orton (1990)

Na concepção de Weick e Orton (1990) há três possíveis linhas de explicação para o surgimento dos sistemas frouxamente ligados: indeterminação causal, fragmentação do ambiente externo e fragmentação do ambiente interno.

A indeterminação causal refere-se a conexões não claras entre os meios e fins organizacionais. Isso pode ser explicado por meio de fatores como racionalidade limitada, percepção seletiva, incertezas, ambigüidade ou intangibilidade. Segundo os autores,

*“as pessoas, em função de sua racionalidade limitada – condicionada por capacidades limitadas de processamento de informações, memórias que obscurecem detalhes e curto horizonte de atenção – observam diferentes partes de seus ambientes, sintonizarão diferentes partes em diferentes tempos e processarão essas partes com velocidades diferentes. Como resultado de um mundo diossincrático, formado diante de tais circunstâncias, as pessoas terão dificuldade de coordenar suas ações, e compartilharão um pequeno número de variáveis, as quais levarão a uma situação de agrupamento frouxo” (p. 206).*

As situações de agrupamentos frouxos ocorrem assim em função de uma percepção seletiva da realidade. Tais situações tendem a ser ainda mais freqüentes quando o tempo de observação é limitado, o número de variáveis reduzidos e os instrumentos de medição das variáveis questionáveis Glassman (1973). A realidade é, com freqüência, muito mais complexa e com um número de variáveis bem maiores e menos gerenciáveis que o modelo é capaz de apresentar. Além disso, geralmente não são avaliadas as distâncias temporais – o tempo que leva para que determinada ação leve a alguma consequência esperada. Como a busca da eficiência nas organizações é quase sempre imediatista, torna-se muito difícil avaliar como os resultados são efetivamente consequência das ações mencionadas. As séries temporais avaliadas, considerando um curto espaço de tempo, tornam ainda mais difícil a observação dos reais impactos das práticas gerenciais, sobre os resultados da organização.

Para March (1987), o agrupamento frouxo é resultado de diferentes formas de ambigüidades que estão presentes no ambiente de tomada de decisões, tais como: a) as preferências dos decisores são estáveis e imprevisíveis ao longo do tempo, b) os problemas, soluções e ações não estão relacionados entre si, c) interesses pessoais, subordinados e d) as informações são usadas para criar significados depois de e para justificar as decisões tomadas (Weick, 1995).

Weick e Orton (1990) sustentam que a noção de agrupamento frouxo pode fazer com o estudo da estrutura organizacional o mesmo que a noção de racionalidade limitada fez para o estudo do processo decisório. Reconhecendo e explicando como as decisões são tomadas pelas pessoas, com interesse, tempo e energia limitados, Simon (1960) modificou a forma como vinham sendo feitas as pesquisas sobre tomadas de decisão,

que deixaram de tentar entender apenas o produto da decisão para entender de forma mais detalhada, como elas são tomadas. Assim, da mesma forma que a noção da racionalidade limitada levou os estudiosos a olharem mais para o processo de tomada de decisão, a noção de sistemas frouxamente ligados pode levar os pesquisadores a compreender a estrutura mais como algo que a organização faz, do que algo que ela tem.

#### **4.6.5 Mapas Cognitivos e a construção dos sentidos na organização**

Segundo Weick (1995), *sensemaking* significa literalmente construir sentido ou significado. Para Sackman (1991), *sensemaking* refere-se a mecanismos pelos quais o membro da organização atribui significado a eventos e incluem padrões e regras para perceber, interpretar, acreditar e agir em um determinado contexto cultural. Feldman (1989) trata *sensemaking*, como um processo interpretativo que é necessário para os profissionais da empresa compreenderem e compartilharem entendimento sobre características da organização, seus negócios, pontos fortes e fraquezas.

O termo interpretação é freqüentemente utilizado como sinônimo de construir significado. Embora a interpretação seja parte do *sensemaking* eles não são sinônimos, já que este diz respeito a produzir e interpretar o significado. Segundo March and Olsen (1975:19),

*“a maior parte daquilo que acreditamos conhecer sobre os elementos em contexto de decisões organizacionais, bem como os eventos a elas associados, reflete uma interpretação de eventos por atores e observadores organizacionais. Essas interpretações são geradas na organização, diante de um considerável grau de ambigüidade”.*

Uma propriedade crucial da construção do significado é que as situações humanas são progressivamente clarificadas, mas isso funciona freqüentemente de forma reversa. Ou seja, é menos comum o caso de que um resultado seja consequência de alguma decisão ou definição a priori de uma situação e mais freqüente o caso em que um resultado ou consequência defina a própria situação (Weick, 1995:11). Garfinkel (1967:114) afirma que,

*“no lugar da visão de que as decisões são tomadas na medida em que a situação exige, uma formulação alternativa deve ser cogitada. Ela consiste na possibilidade de que as decisões tomadas são definidas retrospectivamente. Assim, os resultados de uma ação antecedem a decisão”.*

A teoria da dissonância cognitiva, apresentada por Festinger (1957), também enfatiza a idéia de que os resultados desenvolvem as definições da situação, já que abordam os esforços pós-decisão para revisar os significados das decisões que têm conseqüências negativas. Para reduzir a dissonância, as pessoas tendem a disseminar as alternativas, enfatizando as características positivas das alternativas escolhidas, bem como os aspectos negativos das alternativas abandonadas. Essa operação altera retrospectivamente o significado da decisão tomada. O ato de interpretar implica que algo está lá, um texto no mundo, esperando para ser descoberto ou aproximado. *“A construção do sentido, no entanto, refere-se menos a descoberta do que a invenção”* (Weick, 1995: p. 13). Ao comparar o modo dos ocidentais e japoneses de tratar a questão da tomada de decisão, Drucker (1974) diz que,

*“o ocidental e o japonês falam sobre coisas distintas quando se referem à tomada de decisão. Para o ocidental a ênfase recai sobre a resposta a uma questão...Para os japoneses, no entanto, o elemento mais importante associado à tomada de decisão refere-se à definição da questão, ou seja, para a questão da necessidade ou não de se tomar uma decisão e mesmo sobre qual a decisão a ser tomada” (p. 466-467).*

### *Organizações como Mapas Cognitivos*

As organizações estão em nossas mentes e suas existências assumem a forma de mapas cognitivos, mapas mentais, quadros de referência, esquemas interpretativos ou modelos mentais, termos usados com freqüência como sendo sinônimos (Walsh e Fahey, 1986). Mapas cognitivos podem ser definidos como *“conceitos ou relações que um indivíduo usa para compreender várias situações ou ambientes”* (Huff, Narapareddy

e Fletcher, 1990) ou como *“categorias sobre as quais o indivíduo raciocina os elementos fundamentais da realidade tais como ele os representa para si mesmo”* (Laroche e Nioche, 1994, p. 67).

Para Machado-da-Silva et al (1998:6),

*“os mapas cognitivos devem ser vistos, ao mesmo tempo, como conceito e como metodologia. Enquanto conceito, designam o conjunto de elementos e relações que um indivíduo ou grupo utiliza para entendimento de uma dada situação; como metodologia, indicam procedimentos para a representação gráfica de tais elementos e relações”.*

O conceito de mapas cognitivos sugere que os tomadores de decisão não agem de acordo com uma realidade objetiva dos fatos, mas sim de acordo com uma realidade cognitiva, socialmente construída. Os modelos mentais também determinam quais informações receberão atenção, facilitando, mas também limitando, a importância atribuída a determinados fatos e eventos. Outra implicação dos mapas cognitivos é a de que os principais estímulos tendem a ser interpretados segundo o modelo mental corrente e, se por um lado ajudam a dirigir a ação, por outro, limitam o leque de alternativas para os problemas identificados (Barr, Stimpert e Huff, 1992).

Com base nessa perspectiva pode-se dizer que os participantes editam suas próprias experiências em padrões de conhecimento pessoal, representados por mapas cognitivos. Se limitarmos nossa atenção apenas às suposições de relações causais, teremos um tipo específico de mapa cognitivo denominado de mapa causal (Weick, 2001:311).

Mapas causais são importantes para os indivíduos e grupos. Por meio de estruturas representativas, que explicam o relacionamento existente entre diversas variáveis, eles ajudam a construir sentido para as experiências compartilhadas pelos integrantes do grupo, e reduzir diferenças no modo de se enxergar uma determinada realidade. Uma vez que as estruturas são mais simples do que as realidades que elas pretendem explicar, elas ajudam a reduzir as ambigüidades do mundo real. Para Weick (2001), *“quanto mais o indivíduo puder remover as ambigüidades por meio de conceitos-estruturas, mais sentido o mundo fará para aquela pessoa e mais produtiva ela poderá ser”* (p.312).

No dia a dia o processo de construção de significados tende a ser esquecido. Porém, quase sempre que agimos estamos, de algum modo, estimulando estruturas cognitivas que nos leva a agir mais intensamente, tangibilizando ordenações presumidas de mundo, provocando um fenômeno muito conhecido por nós como profecia auto-realizadora. Assim, quando uma pessoa age com confiança, ela tende a agir em direção a uma “profecia presumida”, porém, a própria profecia tende a sofrer ajustes. Uma história freqüentemente contada por Weick (1995) mostra bem esse processo. Trata-se de um incidente ocorrido durante uma manobra nos Alpes-Suiços em que uma unidade militar húngara não retornou depois de dois dias de tempestade de neve. No terceiro dia, os soldados apareceram e explicaram:

*“Nós nos consideramos perdidos e esperávamos pelo fim, quando um de nós achou um mapa em seu bolso. Isso nos trouxe calma. Montamos um acampamento, esperamos a tempestade acabar e com o mapa descobrimos onde estávamos. E aqui estamos nós. O tenente pediu então pelo notável mapa, deu uma boa olhada nele e ficou atônito ao descobrir que se tratava de um mapa dos Pirineus e não dos Alpes” (p. 54).*

Tal incidente mostra que quando se está perdido, um mapa errado é melhor do que mapa nenhum. Um plano estratégico se aproxima muito daquilo que conhecemos por mapas. Ele entusiasma e orienta as pessoas para a ação. Uma vez que as pessoas começam a agir elas geram resultados, o que as ajudam a descobrir, retrospectivamente, o que está ocorrendo, o que precisa ser explicado e o que deverá ocorrer em seguida. A construção de tais mapas não é permanente, mas ocorre de forma dinâmica. De acordo com Weick (1990).

*“Com o mapa na mão, não importa o quanto ele seja grosseiro, as pessoas codificam aquilo que vêem para que e conforme o máximo possível com o que está no mapa. Este prefixa as percepções delas, que vêem aquilo que esperam ver. Porém, na medida em que se acumulam as discrepâncias, elas prestam mais atenção ao que está em sua experiência imediata, procuram padrões e prestam menos atenção ao mapa. Este torna-se então mais metafórico mas, ironicamente, somente porque foi o meio pelo qual, outros mapas, mais atuais, foram formados (p.5)”*

Em grande medida o Modelo do PNQ atua também como mapas cognitivos, que direcionam a forma das pessoas e organizações de coletar informações, interpreta-las,

agir sobre elas e relacionar os resultados das ações aos resultados organizacionais. Ele tem uma importante função de procurar “juntar as partes” e construir significados para as ações, decisões e resultados obtidos. Por outro lado, pode-se dizer que, os painéis de bordo, preconizados pela criação do conceito do Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992), e atualmente parte integrante do Modelo do PNQ, atua como os mapas causais, que procuram mostrar como as variáveis estão interligadas dentro de um sistema.

Se as organizações vanguardistas, com a ajuda de especialistas, atuam construindo seus mapas e os incorporam, direta ou indiretamente no Modelo do PNQ, as demais organizações têm seu percurso ao sucesso facilitado pela aquisição de mapas previamente elaborados.

## **5 - ESTUDO DE CAMPO: ANÁLISE DO MODELO DO PNQ E DE SEU USO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **5.1. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia de pesquisa está definida em cinco dimensões que se complementam: a) análise dos Critérios de Excelência b) análise do processo de avaliação das empresas, c) análise dos atores envolvidos em todo o processo, d) análise da difusão setorial dos critérios de excelência e, e) análise das práticas adotadas por empresas premiadas.

#### **5.1.1. Análise dos Critérios de Excelência**

Ao buscar traduzir o *“estado da arte da gestão para o desempenho”* os Critérios de Excelência do PNQ não representam simplesmente um modelo de gestão, mas um modelo de avaliação que incorpora diversos modelos. Porém, para evitar ser prescritivo, não se menciona abertamente quais são os modelos “ideais”, mas levanta-se questões que levam as empresas a adotar modelos gerenciais que representem as principais tendências ou “modas” do momento, legitimadas pela idéia de se buscar as melhores práticas, com o uso do benchmarking.

Por sua própria natureza agregadora e integradora das melhores práticas, entendemos que o modelo de avaliação do PNQ não pode ser visto como um modismo, em si, mas que vai incorporando, integrando e descartando modelos gerenciais de acordo com aquilo que é considerado inovador ou exemplar. Colocando de outra forma, entendemos que os Critérios de Excelência do PNQ, enquanto modelo de avaliação da excelência organizacional, desempenhe um importante papel de indução ou rejeição de práticas de gestão em empresas de diversos setores.

Nessa etapa do estudo, levantamos então os Critérios de Excelência desde 1992, ano de sua criação, até o presente, buscando identificar historicamente quais as tendências gerenciais incorporadas pelo prêmio de excelência. As questões importantes, associadas a essa etapa do estudo são:

- Como os Critérios de Excelência procuram manter-se atualizados, incorporando continuamente valores e modelos de gestão inovadores?
- Os Critérios de Excelência são abrangentes o suficiente para envolver todos os principais processos da organização?
- Os Critérios de Excelência são genéricos o suficiente para serem aplicados indiscriminadamente a qualquer empresa, independente de seu segmento, tamanho e natureza do negócio?
- Como a racionalidade dos Critérios de Excelência contribui para explicar que a aplicação do Modelo conduz a níveis de desempenho crescentes?

### **5.1.2. Análise do Processo de avaliação das empresas**

Essa análise tem como principal objetivo situar a FPNQ em relação às principais partes interessadas, incluindo organizações instituidoras, organizações mantenedoras, candidatas, conselhos, comitês, instrutores e banca examinadora. A compreensão desses relacionamentos é fundamental para o entendimento do papel dos Examinadores Seniores e Relatores (ESRs) na difusão do Modelo.

Nessa etapa daremos, portanto, ênfase na atuação desses atores ao longo de todo o ciclo de avaliação, e seu papel de socializador de novos integrantes, que se inicia no treinamento da banca examinadora, se estende por toda a avaliação e se concretiza em sua participação nos comitês. O principal método de análise adotado nessa etapa foi o de observador participante, já que nos últimos 05 anos, venho desempenhando papéis de Examinador Relator, Examinador Sênior e Instrutor da Banca Examinadora, além de ter já participado dos comitês. Os principais pontos de investigação são:

- Quais são as principais partes interessadas e como elas se relacionam para promover a disseminação do Modelo do PNQ?
- Como os Examinadores Seniores e Relatores atuam na institucionalização do Modelo nas organizações?

### 5.1.3. Análise do Perfil dos Examinadores Seniores e Relatores (ERSs)

Nossa suposição básica é a de que, embora a atividade de examinador seja voluntária e sem remuneração, tem havido uma “profissionalização” da banca examinadora. Com isso queremos dizer que se, na criação do PNQ tínhamos diversos examinadores oriundos de empresas mantenedoras ou que “compravam” a idéia da qualidade e atuavam, principalmente na área da qualidade de sua empresa, hoje os examinadores, especialmente os relatores e seniores, atuam integralmente como examinadores de prêmios internos e como consultores, preparando a gestão e o relatório de muitas das empresas que estão se candidatando ao PNQ e aos prêmios setoriais.

Buscamos analisar, assim, como a formação dos Examinadores Seniores e Relatores, incluindo empresas em que trabalham, formação e tempo na área da qualidade e como examinadores do PNQ, pode contribuir para a formação de um novo “*campo profissional*” que apóia na difusão do Modelo do PNQ, entre as organizações. O método adotado foi o de aplicação de questionários aos 77 examinadores, que atuaram como instrutores da Banca Examinadora em 2002, e que seriam potenciais Examinadores Seniores e Relatores, neste mesmo ciclo. As questões-chave analisadas foram:

- Pode-se definir um campo profissional que reforce a formação de um campo organizacional em torno do Modelo do PNQ?
- A profissionalização dos examinadores contribui para o isomorfismo entre as empresas?

#### **5.1.4. Análise da difusão Setorial e Regional do modelo**

O principal objeto de estudo nessa etapa refere-se a compreensão de quais os setores e regiões que vem adotando o Modelo, considerando-se organizações que vêm se candidatando ao PNQ e ao Prêmio Qualidade RS. Nosso método de investigação, nessa etapa, baseou-se no levantamento das informações cedidas pela FPNQ e pelo Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), a respeito do tamanho, setor e região das organizações candidatas, sem que fossem revelados seus nomes.

A escolha do PGQP se deve pelo fato deste ser o mais antigo dos Prêmios Estaduais ou Setoriais que adotam os Critérios de Excelência e também por contar com um grande número de organizações inscritas e premiadas, contrastando ao reduzido número de candidaturas ao PNQ. Por serem estruturas perfeitamente análogas, e até complementares, temos como premissa que os mecanismos que funcionam no PGQP são bastante similares àqueles que governam o PNQ.

Assumimos também como premissa que o status da organização (candidata, finalista ou vencedora) reflete o grau em que o Modelo incorporado. Em relação ao PGQP, o nível de premiação (medalha, troféu bronze, prata, ouro ou diamante) sugere o grau de institucionalização do Modelo na gestão.

Estamos cientes de que a delimitação do campo organizacional por região e setor é bastante restrita, uma vez que mesmo havendo alguma influência setorial e regional para a adoção dos Critérios e das práticas de excelência, há certamente uma série de relações importantes, como por exemplo, clientes e fornecedores, conhecimentos pessoais dos gestores, influência de uma mesma consultoria que presta serviços para diferentes empresas, entre outros, que condicionam a decisão pela adoção do modelo.

Ainda que tivéssemos acesso à identificação de todas as organizações candidatas, teríamos muitas dificuldades em delimitar esses campos construídos em torno de relações nem sempre formais e observáveis. Além disso, há quase sempre, uma grande sobreposição de campos, o que dificulta suas delimitações. A questão chave analisada foi:

- Há tendências consistentes de crescimento de organizações de determinados setores ou regiões que se candidatam ao PNQ e ao PGQP, que dêem suporte à possibilidade da formação de um campo de influências para a adoção do Modelo?

#### **5.1.5. Análise das práticas das organizações premiadas**

Mesmo que as análises feitas anteriormente apontem para uma tendência de crescimento regional ou setorial das organizações que adotam a Modelo do PNQ, não poderíamos ainda afirmar que elas tornaram-se isomórficas, já que pode haver, alguma variação entre as práticas de gestão adotadas. Consideramos necessária uma última análise que apontará o grau em que empresas premiadas – e, portanto exemplares – apresentam práticas semelhantes.

Para isso analisaremos algumas práticas de gestão das organizações premiadas, que publicaram seus os Relatórios de Gestão, desde o início do processo, em 1992. Ao revelar estas práticas essas empresas servem como exemplo, e são geralmente vistas como introdutoras de inovações gerenciais, provocando influências decisivas para as empresas iniciantes do processo. Se formos capazes de identificar essa tendência isomórfica entre as empresas premiadas - supostamente lançadoras de tendências – temos razões para acreditar que ela ocorra de forma ainda mais acentuada entre as demais empresas, seguidoras de tendências. Nossa questão-chave nesta investigação é:

- Mesmo sem um caráter prescritivo, os Critérios de Excelência estimulam práticas similares entre as organizações?

## **5.2. O CONTEÚDO: ANÁLISE ESTÁGIO ATUAL E EVOLUÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA**

No Capítulo 2 apresentamos a origem do PNQ, trazendo informações relativas ao número de empresas candidatas, finalistas e premiadas, bem como à quantidade de profissionais, treinados pela FPNQ, na aplicação dos Critérios de Excelência. Também discutimos brevemente o caráter seletivo da FPNQ, de reconhecer ou premiar apenas “*empresas de classe mundial*”<sup>13</sup>, desencorajando empresas em estágio inicial a adotar o modelo, na íntegra, e estimulando a massificação do modelo, com a publicação dos “primeiros passos para a excelência”, para sua adoção nos prêmios estaduais e setoriais.

Nessa etapa do estudo de caso, apresentaremos o estágio atual dos Critérios de Excelência de 2003 e seus fundamentos, bem como a evolução do PNQ (Anexos I e II), discutindo principais modelos de gestão, conceitos e fundamentos incorporados.

### **5.2.1. Objetivos do Prêmio Nacional da Qualidade**

A FPNQ é uma entidade privada, sem fins lucrativos, criada para difundir as melhores práticas de gestão de organizações de diferentes setores e tamanhos, atuando em território nacional. Sendo assim, a FPNQ formulou sua Missão como: "Promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem-sucedidas, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade" (FPNQ:2003:2).

Buscando reconhecer a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil, o PNQ busca promover (p. 7):

- amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

---

<sup>13</sup> Como ficou convencionada a tradução do termo “World Class Companies”.

Os Critérios de Excelência do PNQ constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de “classe mundial”. São construídos sobre uma base de fundamentos considerados essenciais para a obtenção da excelência do desempenho. Tais fundamentos são atualizados anualmente juntamente com a revisão dos Critérios de Excelência. Os fundamentos para a revisão de 2003, são (p.13):

- Liderança e constância de propósitos;
- Visão de futuro;
- Foco no cliente e no mercado
- Responsabilidade social e ética;
- Decisões baseadas em fatos;
- Valorização das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Foco nos resultados;
- Inovação;
- Agilidade;
- Aprendizado organizacional;
- Visão sistêmica.

Tais fundamentos procuram retratar valores gerenciais do mundo ocidental, já relativamente consagrados nas duas últimas décadas. As transformações desses valores no PNQ não parecem ter sido realmente expressivas, e se referem, antes a mudanças de nome, fusão ou separação dos fundamentos, com o objetivo de facilitar o entendimento. As principais modificações, desde a criação do PNQ, se relacionam mais à incorporação de conceitos e modelos de gestão nos critérios, do que relacionada aos valores.

De acordo com a FPNQ, ao adotar os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode “modelar seu sistema de gestão, realizar uma auto-avaliação ou se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade” (p.7), ou buscar esses objetivos

simultaneamente. Independentemente de realizar uma auto-avaliação ou se submeter a uma avaliação externa, com base nos Critérios de Excelência, a organização poderá, assim:

- Aumentar seu entendimento quanto aos requisitos para a excelência do desempenho;
- Identificar e entender, de forma sistemática, os seus pontos fortes e as suas oportunidades para melhoria;
- Medir e identificar onde melhorar o seu desempenho;
- Considerar e integrar as necessidades de todas as partes interessadas no seu sucesso;
- Promover a cooperação interna entre os setores, os processos e as pessoas da força de trabalho.
- No caso de ser premiada ou finalista, obter reconhecimento institucional perante clientes, sociedade e outras partes interessadas.

Os Critérios Excelência vêm sendo atualizados de acordo com as premissas de espelhar, permanentemente, o Estado da Arte da Gestão, e ser claros e de fácil entendimento, para que possam ser utilizados por qualquer tipo de organização, independentemente do porte, do segmento de atuação e de serem públicas ou privadas (p. 6).

Embora haja apenas um único conjunto de Critérios de Excelência para organizações de diferentes setores e características, há cinco categorias de premiação, de acordo com as seguintes classificações:

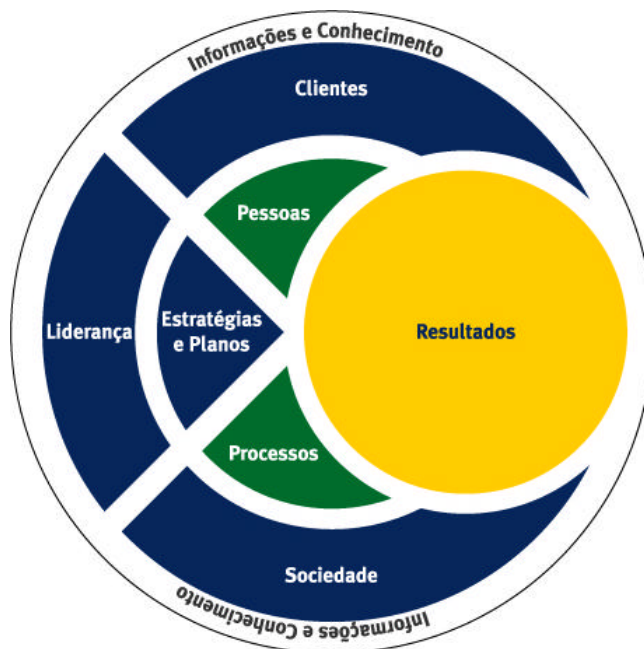
- Grandes Empresas - organizações que possuem mais de 500 pessoas na força de trabalho.
- Médias Empresas - organizações que possuem entre 51 e 500 pessoas na força de trabalho.

- Pequenas e Micro-empresas - organizações que possuem 50 ou menos pessoas na força de trabalho.
- Órgãos da Administração Pública Federal e Estadual - poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos.

São elegíveis organizações nacionais ou estrangeiras, sociedades de economia mista, abertas ou não, limitadas ou com outras formas legais, inclusive as Unidades Autônomas de uma organização maior.

### **5.2.2. Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade**

O Modelo de Excelência do PNQ® apresentado na Figura 5.1, mostra a visão sistêmica de organização que busca se adaptar e antecipar-se às mudanças identificadas no meio externo e para aumentar suas chances de sobrevivência, em um contexto de competitividade crescente. O Modelo representa a forte interação entre os oito Critérios, interligados por meio de um sistema de informações que orienta o processo decisório e as práticas de gestão, ligando-os aos resultados alcançados.



**Figura 5.1 – Modelo de Excelência do PNQ**

Fonte: FPNQ, (2003: p. 17). Com permissão da FPNQ

Apresentamos a seguir a explicação do modelo na íntegra (FPNQ, 2003:18):

*A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de atender as necessidades de seus CLIENTES. Assim, essas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da SOCIEDADE e das comunidades com as quais interage, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das mesmas, dentro da mais transparente ética.*

*A equipe da LIDERANÇA de posse de todas essas informações estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a disseminação da cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam criticamente o desempenho global da mesma e tomam, sempre*

*que necessário, as ações requeridas, consolidando assim o controle e o aprendizado organizacional.*

*As ESTRATÉGIAS são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva. As Estratégias são desdobradas em PLANOS de Ação, para o curto e longo prazos, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização. Para permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias para as partes interessadas, direcionar a sua implementação e possibilitar a análise crítica do desempenho global pela liderança, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização.*

*As PESSOAS que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executarem e gerenciarem adequadamente os PROCESSOS, identificarem as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizarem os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.*

*Para efetivar a etapa do Controle (C), os RESULTADOS são o grande orientador para o acompanhamento do desempenho da organização e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, à situação econômico-financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou para reforços das ações implementadas.*

*Finalmente, esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO retornam para toda a organização, para que esta possa tomar as ações e buscar o aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a tomada das ações necessárias, em todos os níveis. A figura enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a ligação e o correlacionamento entre todos os critérios e, portanto, todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e do capital intelectual são elementos essenciais para a jornada em busca da excelência.*

Os oito Critérios de Excelência estão subdivididos em 20 itens de enfoque e aplicação e 7 itens de resultados. O quadro abaixo mostra os 27 itens e as respectivas pontuações.

<b>Critérios e Itens</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
<b>1. Liderança</b>	<b>100</b>
1.1 Sistema de liderança	30
1.2 Cultura da excelência	40
1.3 Análise crítica do desempenho global	30
<b>2. Estratégias e Planos</b>	<b>90</b>
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Desdobramento das estratégias	30
2.3 Planejamento da medição do desempenho	30
<b>3. Clientes</b>	<b>60</b>
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
<b>4. Sociedade</b>	<b>60</b>
4.1 Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2 Ética e desenvolvimento social	30
<b>5. Informações e Conhecimento</b>	<b>60</b>
5.1 Gestão das informações da organização	20
5.2 Gestão das informações comparativas	20
5.3 Gestão do capital intelectual	20
<b>6. Pessoas</b>	<b>90</b>
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
<b>7. Processo</b>	<b>90</b>
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2 Gestão de processos de apoio	20
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4 Gestão econômico-financeira	20
<b>8. Resultados</b>	<b>450</b>
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.2 Resultados econômico-financeiros	100
8.3 Resultados relativos às pessoas	60
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6 Resultados relativos à sociedade	30
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
<b>Total de Pontos Possíveis</b>	<b>1000</b>

**Quadro 5.1 – Critérios, Itens e pontuações do PNQ**

### **5.2.3. Análise dos Critérios de Excelência**

Em nossa análise, quatro aspectos são considerados centrais em relação aos Critérios de Excelência e que consideramos que têm contribuído fortemente para que eles sejam adotados como modelo de gestão em organizações de diferentes segmentos e usado como parâmetro em prêmios corporativos, setoriais e estaduais: a) o nível de atualização e inovação e dos Critérios de Excelência, b) a abrangência ou

multidisciplinaridade do Modelo, e sua capacidade de contemplar as diversas áreas de especialização da organização, c) a universalidade, ou seja, o grau em que ele se mantém genérico, para abranger empresas de diferentes setores e características e d) a racionalidade, ou seja, seu poder de explicação de como as ações gerenciais podem gerar resultados crescentes para a organização.

### *Atualização e Inovação do PNQ*

O Comitê de avaliação, constituído principalmente por examinadores Seniores e Relatores, vem sendo responsável pela atualização dos Critérios de Excelência anualmente. Os membros da equipe, baseados em suas experiências em avaliação no processo do PNQ, em consultorias ou na própria função que executam em suas empresas, procuram incorporar as novas práticas e/ou conceitos que são considerados “o estado da arte” em gestão. Também são considerados nessas revisões os prêmios de excelência de outros países, como por exemplo, em 2002.

*“Em 2002, o Comitê de Critérios de Avaliação da FPNQ iniciou suas atividades no mês de março, sendo que todo o primeiro semestre foi dedicado à comparação do PNQ com outros “prêmios nacionais da qualidade”, destacando-se MBNQA, EQA, Prêmio Ibero-americano, Prêmios latino-americanos (Argentina, Peru, México, Colômbia, Chile, Paraguai e Uruguai) e o Japan Quality Award. Neste mesmo ano, a FPNQ realizou o I Fórum Empresarial, cujo objetivo foi discutir com empresários representativos da economia brasileira os Fundamentos e os Critérios de Excelência do PNQ. Ainda em 2002, a FPNQ participou novamente como convidada do Improvement Day, evento realizado anualmente pelo MBNQA com o objetivo de discutir melhorias nos critérios americanos para o ano seguinte, além de passar a integrar um sub comitê técnico da ISO/TC176 que deverá discutir a influência dos Modelos de Excelência na ISO 9004:2000.” (p6).*

Nossa análise da evolução dos Critérios, de 1992 a 2002 (Anexos I e II), mostra alguns conceitos e modelos de gestão que foram ou vêm sendo incorporados, nesses anos, com o objetivo de manter o PNQ permanentemente atualizado. Dentre eles destacam-se genericamente a ênfase crescente nos resultados do negócio, com atenção especial para os resultados financeiros, a introdução da reengenharia, em 1994, retirado em

seguida, em função do curto ciclo de vida do conceito e diversos outros conceitos e filosofias gerenciais como aprendizado organizacional, BSC, Gestão do Conhecimento e Responsabilidade Social, analisados a seguir.

Em 1998, o conceito de aprendizado organizacional substitui a noção de melhoria contínua, buscando retratar no Modelo a noção de organizações que aprendem, popularizada especialmente a partir da obra “Quinta Disciplina” de Peter Senge (1992). Nesse mesmo ano, o fundamento “*comportamento transparente*” é substituído por “comportamento ético” por este expressar melhor a idéia de ética nos negócios, que vinha ganhando destaque nas escolas de administração e no meio empresarial.

A partir de 2000, foi criado um item de Planejamento da Medição do Desempenho Global, no Critério Estratégias e Planos visando claramente incorporar no Modelo a noção do “*Balanced Scorecard*”, discutida no Capítulo 4.

O modelo de Gestão do Conhecimento, que vêm ganhando destaque de disciplina em cursos de gerenciamento, e até obtendo status de área dentro de algumas organizações, ganha também seu destaque no PNQ. A partir de 2001, o Critério Informação e Análise, passa a receber o nome de “*Informação e Conhecimento*” e inclui um novo item, denominado “*Desenvolvimento do Capital Intelectual*”.

As mudanças ocorridas no Critério relativo às pessoas não foram muito significativas, embora tenham se preocupado muito em adequar os termos utilizados à terminologia corrente “da moda”. Em 1997, o termo recursos humanos passou a se chamar pessoas, para “*ênfatisar que os funcionários devem ser vistos como humanos e não como recursos*”. O item bem-estar e satisfação dos funcionários recebe o nome de qualidade de vida, buscando retratar outro jargão crescente no meio empresarial.

O relacionamento da organização com a sociedade vem ganhando destaque crescente no Modelo, nesses anos. Sendo tratado ao longo desse período por termos como responsabilidade social, responsabilidade comunitária, espírito cívico e cidadania, esse aspecto, que inicialmente era apenas um item dentro do Critério liderança, conquistou a posição de Critério, denominado Sociedade e abordando os itens Responsabilidade Sócio-Ambiental e Ética e Desenvolvimento Social.

Com base na análise dos Critérios de Excelência e evolução desde sua criação pode-se constatar a competência e velocidade com que o modelo se atualiza, incorporando novos modelos gerenciais. Adotando-se como referência de análise o Modelo Genérico de Definição de Modas Gerenciais, proposto por Abrahamson (1996), observa-se uma forte atuação do PNQ, nem tanto na criação de modas gerenciais, mas na apropriação desses modelos, por meio de um processo cuidadoso de triagem e seleção, e operacionalização de alguns desses conceitos para uso na organização. Uma vez incorporados, tais modelos ajudam a recompor a racionalidade e senso estético do modelo, preservando, ao mesmo tempo, um sentido de modernidade.

### *Abrangência do Modelo*

Além de buscar atualização e inovação, os Critérios de Excelência vêm procurando abranger praticamente todos os processos e áreas da empresa. Tendo como origem o movimento da qualidade, pretendia-se, nos primeiros anos refletir “*o estado da arte da gestão da qualidade total*”. A partir de 1997, ele passa a refletir “*o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*”, suprimindo o termo qualidade no título da publicação.

Também nos Critérios, observa-se um abandono progressivo do termo qualidade. Na criação do PNQ havia, por exemplo, um item, no Critério Liderança, denominado “Gestão para a Qualidade”, que objetivava, entre outras coisas, avaliar o grau de apoio da “alta direção” em relação ao programa da qualidade. Naqueles primeiros anos de PNQ, observava-se uma distinção mais ou menos clara entre a gestão da organização e a gestão da qualidade. Um marco importante para modificar essa tendência ocorreu, a partir de 1995, com a mudança do Critério Planejamento Estratégico da Qualidade para Planejamento Estratégico. O teor das análises solicitadas também sofre grandes mudanças. Quando o Critério referia-se ao “Planejamento Estratégico da Qualidade”, entendia-se muito como algo relacionado à área operacional, chegando algumas empresas a apresentar seus planos de produção. Havia implícita a idéia de que além desse planejamento a organização teria outros planejamentos estratégicos (Marketing, Recursos Humanos, Financeiros, etc.). Com a perspectiva de um único planejamento

estratégico, integrado por toda a organização, a abrangência do modelo aumenta, porém não capta ainda aspectos de gestão mercadológica e financeira, que viriam a ganhar importância mais tarde.

Em 1999, reconhecendo que o gerenciamento da imagem, coordenado, geralmente pelas áreas de marketing ou relações públicas das organizações era uma área importante e ainda não contemplada pelos Critérios de Excelência, modifica-se o item que antes se preocupava em avaliar como a organização melhorava o seu conhecimento do mercado, para um item que passou a ser denominado “*conhecimento mútuo*”. As funções de propaganda e publicidade passam a ser incorporadas, reconhecendo-se que não é suficiente se oferecer um bom produto ou serviço, se a organização não for capaz de comunicar isso, de forma ética, aos clientes e mercado. Conhecimento mútuo então tem o sentido de avaliar como a empresa conhece seu cliente e mercado e como ela se faz conhecida por eles.

Embora desde o início, em 1992, a área de recursos humanos ou gestão de pessoas já estivesse bem representada nos Critérios do PNQ, ela se faz mais completamente presente no modelo, a partir de 2000, quando o item “Sistema de Trabalho” passa a solicitar que sejam descritos os processos de seleção e contratação de pessoas, como forma pró-ativa de garantir o alto desempenho da organização. Além disso, esse mesmo item, passa a solicitar os métodos de avaliação de desempenho adotados.

A gestão financeira, considerada apenas como mais um processo de apoio até 2000, ganha, em 2001, a importância de item. Aspectos relacionados a financiamento, captação de recursos, concessão de créditos, gerenciamento de caixa, elaboração e acompanhamento orçamentários e análise de risco passam a ser também avaliados.

Com a incorporação progressiva dos processos de marketing, recursos humanos e área financeira, o Modelo vai perdendo seu caráter tão operacional, para conquistar um aspecto multidisciplinar. A própria composição da banca examinadora, que inicialmente era composta especialmente por engenheiros da qualidade, passa a se tornar mais multidisciplinar com profissionais de outras formações e áreas da empresa, como será identificado na análise dos examinadores.

### *Universalidade do Modelo*

Os Critérios de Excelência vêm demonstrando uma preocupação crescente em manter-se suficientemente genéricos, para que possam ser aplicados em qualquer organização. Tendo sua origem muito marcadamente dentro do movimento da qualidade, o Modelo tinha inicialmente, como poderá ser visto na análise setorial, um grande apelo para empresas do segmento industrial, ou até para serviços mais tradicionais, vistos como negócios, e familiarizados com termos como mercado, concorrência, produtos, lucratividade, entre outros.

A partir de meados da década de 90, os conceitos da qualidade passam a ser mais intensivamente disseminados para outros segmentos como, por exemplo, educação, saúde, setor público e, mais recentemente, organizações de direito privado sem fins lucrativos. Essas organizações passam também a incorporar fortemente o discurso da competitividade, eficiência e desempenho, apelidado de forma pejorativa, de discurso neoliberal.

Para atender a essa nova demanda de organizações interessadas na adoção do Modelo, busca-se adequar melhor a linguagem dos Critérios de Excelência a esses setores, novatos e não tão afeitos à terminologia utilizada na área de negócios. Qual o significado de termos como “produto” e “clientes” para uma organização educacional? Como fazer uma pesquisa de mercado com pacientes atuais e potenciais de um hospital, para conhecer suas principais exigências em relação ao tratamento médico, e incorporar, posteriormente, tais necessidades dentro dos procedimentos clínicos? Qual o significado de competitividade para empresas do setor público? Como avaliar resultados financeiros em organizações sem fins lucrativos?

Com base nessas questões, a FPNQ iniciou a discussão, por volta de 1995, se deveria ou não se criar critérios específicos para as áreas emergentes na adoção do modelo. O Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) havia criado, em 1994 prêmios pilotos, com Critérios específicos para as áreas de educação e saúde nos EUA. Aqui, embora tenham se decidido criar comitês setoriais na FPNQ, nesses dois segmentos, nunca foram elaborados pela FPNQ Critérios específicos para eles. Mesmo em 1997, quando o PNQ passou a contar com a participação de Órgãos da Administração

Pública Federal, foram elaborados “adendos interpretativos”, mas não Critérios de Excelência setoriais. Os prêmios setoriais se incumbiriam mais tarde dessa tarefa.

Ao não abrir concessão para a criação de Critérios específicos para determinados setores, a mensagem é a de que o Modelo deve ser suficientemente universal para ser aplicado por qualquer setor. As mudanças nas condições de elegibilidade, em 1995, para abranger empresas públicas que atuassem em mercados competitivos e o uso do termo organização em vez de empresas, a partir de 1996 (Anexo I), refletem esse movimento.

### *Racionalidade do Modelo*

A representação gráfica do Modelo de Excelência traz uma visão sistêmica e integrada de organização, mas também fortemente baseada numa racionalidade que prevê que os resultados são obtidos, quase que exclusivamente, por meio da adoção de metodologias administrativas, que garantem a eficiência e eficácia da gestão.

O modelo do PDCA<sup>14</sup>, herança do movimento da qualidade, e integralmente presente na lógica geral do Modelo, e especificamente em cada um de seus 20 itens de enfoque (FPNQ, 2003), reforça a noção de que as melhorias de desempenho são obtidas, exclusivamente por meio de ação organizacional sistemática, seja ela no nível da liderança, da gerência intermediária, ou no nível operacional. Variáveis externas e fora de controle são vistas como exceção e não a regra. Esta lógica do PDCA, antecipada no Capítulo 4, quando discutimos o modelo racional de tomada de decisão, parte da idéia sedutora de que metas estabelecidas, com base em referenciais pertinentes (ou de excelência) podem ser alcançadas por meio de planejamento, execução, avaliação e ações corretivas. Assim, os sete itens de resultados solicitam que sejam demonstrados níveis crescentes de desempenho, com distâncias cada vez menores em relação à comparação, em que cada degrau de progresso seja resultado de um ciclo de melhoria, tipo PDCA, como apresenta a Figura 5.2.

---

<sup>14</sup> Modelo PDCA - Plan, Do, Check e Action, traduzido como Planejar, Elaborar, Verificar e tomar Ações.

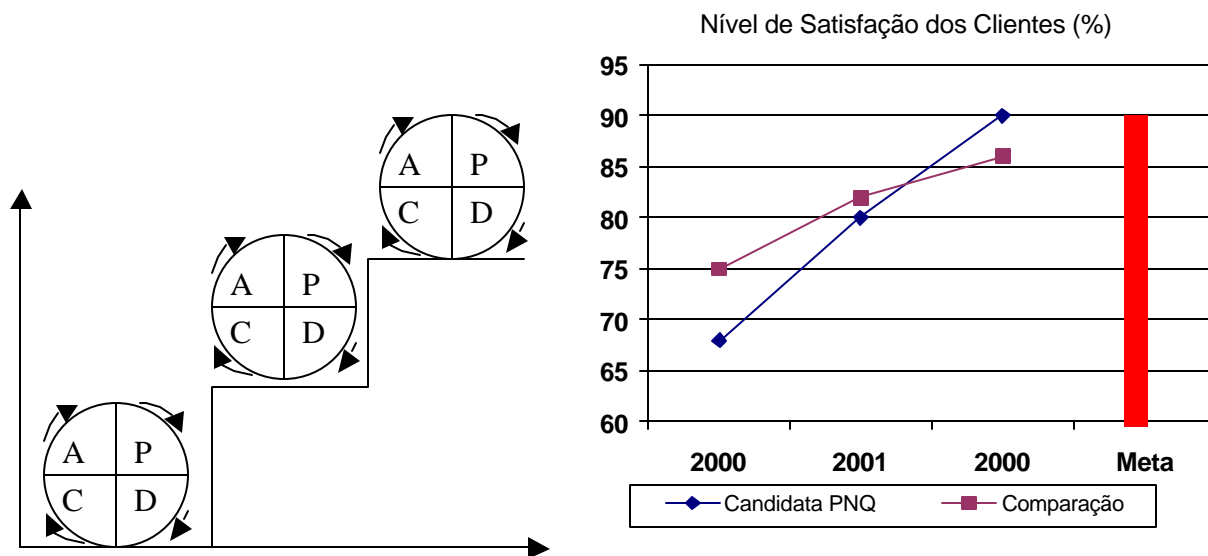


Figura 5.2 – Desempenho como consequência de ações de melhoria contínua

O Modelo torna-se ainda mais sedutor diante das premissas racionalistas, reforçadas pelo conceito do BSC, de que os resultados devem ser estendidos a partir de suas correlações e estabelecimento das principais relações de causa e efeito.

#### *Conclusão da análise dos Critérios de Excelência*

Em conjunto, essas características têm contribuído fortemente para que o modelo tenha um forte apelo para empresas de diferentes segmentos. Como vimos, o Modelo prevê gestão progressiva e inovadora, características identificadas por Abrahamson (1996) como importantes para a difusão de modas gerenciais. No caso do PNQ, sua característica crescentemente multidisciplinar vem contribuindo para a aceitação do modelo por profissionais de diferentes áreas funcionais das organizações.

A racionalidade, outra condição mencionada por Abrahamson, também torna do modelo objeto de desejo por muitas organizações<sup>15</sup>. Seu aspecto integrado e holístico, e que busca explicar o desempenho como resposta de ações gerenciais, de maneira horizontalizada está fortemente alinhado à recente tendência de se enxergar a organização por processos, mais do que por departamentos (Rummler e Brache, 1994).

<sup>15</sup> Pesquisa contratada pela FPNQ indicaram que o PNQ é visto como o Prêmio mais desejado, de uma forma geral,

Os aspectos de isomorfismo gerencial (DiMaggio e Powell, 1991) ajudam a disseminar o modelo dentro e fora de setores e regiões, como será discutido na análise da difusão do modelo.

Por outro lado, a mesma racionalidade que faz com que o modelo seja visto como adequado e desejado, é o aspecto que o torna menos realista e consistente, uma vez que o modelo negligencia completamente os aspectos já discutidos relacionados à racionalidade limitada, aos conflitos existentes na organização, às ambigüidades e outros aspectos cognitivos relacionados ao processo de tomada de decisão. Em vez disso, ele parte da visão de mundo, em que todas as principais relações de causa e efeito podem ser estabelecidas, em que os gestores têm controle sobre os resultados e que esses surgem principalmente como conseqüências de suas decisões e ações organizacionais.

A comprovação, nos moldes tradicionais, da real efetividade do modelo para as organizações que o adotam, em diferentes setores fica prejudicada devido a aspectos metodológicos importantes. Em primeiro lugar, a própria forma de “adoção” do modelo varia muito em relação ao grau em que ele se encontra institucionalizado em uma organização ou setor, mas também se ele é adotado efetivamente para direcionar as ações, como modelo de gestão ou apenas como modelo de avaliação da gestão. Os Critérios de Excelência parecem contraditórios nesse aspecto, pois se declaram *“um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial (FPNQ, 2003:7)”* e, ao mesmo tempo, diz não ser prescritivo, quando afirmam que:

*“Em função de sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem usada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o Modelo é útil para a avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte, pequeno, médio ou grande (p. 17).”*

Em nosso entender essa contradição pode ser explicada pelo fato de os Critérios de Gestão não se constituir, de fato, em um modelo de gestão, mas incorporar diversos modelos gerenciais, em um único sistema de avaliação. Mesmo buscando alguma

flexibilidade, ele acaba direcionando as empresas, inevitavelmente, para a adoção de algumas práticas gerenciais comuns, como veremos na análise das premiadas.

Outro aspecto que torna muito difícil a avaliação da efetividade do modelo, e mais importante que o primeiro, está relacionado à dificuldade crescente de se definir parâmetros claros e objetivos de efetividade e excelência organizacional. Isso tem desencorajado estudos que busquem relacionar o grau de institucionalização do modelo aos resultados alcançados.

Por último, e não menos importante, como o modelo incorpora e atribui um grande peso aos resultados do negócio, torna-se muito claro que a alta pontuação deve-se também aos resultados obtidos pela candidata. Como utilizar outros critérios que não os próprios apresentados pela organização para comprovar a efetividade de sua gestão? E mais pertinente ainda é a questão: a empresa se candidata ao prêmio ou adota o modelo para melhorar futuramente sua efetividade, ou inversamente, ela utiliza o modelo para poder demonstrar e até “*construir significado*” para sua gestão e seus indicadores de performance? Essa última hipótese parece mais provável, ou seja, mais do que fornecer um modelo, comprovadamente eficaz, os Critérios de Excelência, mais funciona como um mapa cognitivo (Weick, 1995).

### **5.3. O PROCESSO: A FPNQ, A AVALIAÇÃO E O PAPEL DOS EXAMINADORES**

Para compreendermos a forma como o Modelo é disseminado pelas empresas, é fundamental a compreensão de quais são as principais partes envolvidas no processo, seus interesses, papéis e perfis. Assim, apresentaremos a seguir os mecanismos de captação de recursos, bem como a estrutura organizacional da FPNQ. Em seguida discutiremos os papéis e atribuições dos agentes-chave de disseminação do modelo, para finalmente aprofundarmos nos aspectos relativos ao perfil e opiniões dos Examinadores Seniores e Relatores do processo.

#### **5.3.1. A Estrutura Organizacional da FPNQ**

Os principais recursos para a criação e sobrevivência da FPNQ vieram e vêm de organizações instituidoras, mantenedoras ou beneméritas, classificadas conforme quadro abaixo:

**Instituidores**

As pessoas jurídicas que realizaram dotação em dinheiro para a instituição da Fundação.

**Mantenedores**

As pessoas jurídicas que realizarem contribuições anuais em dinheiro e que possuam em seus quadros, na data da inscrição, mais de 501 pessoas na força de trabalho.

**Mantenedores I**

As pessoas jurídicas que realizarem contribuições anuais em dinheiro e que possuam em seus quadros, na data da inscrição, de 51 a 500 pessoas na força de trabalho.

**Mantenedores II**

As pessoas jurídicas que realizarem contribuições anuais em dinheiro e que possuam em seus quadros, na data da inscrição, até 50 funcionários na força de trabalho.

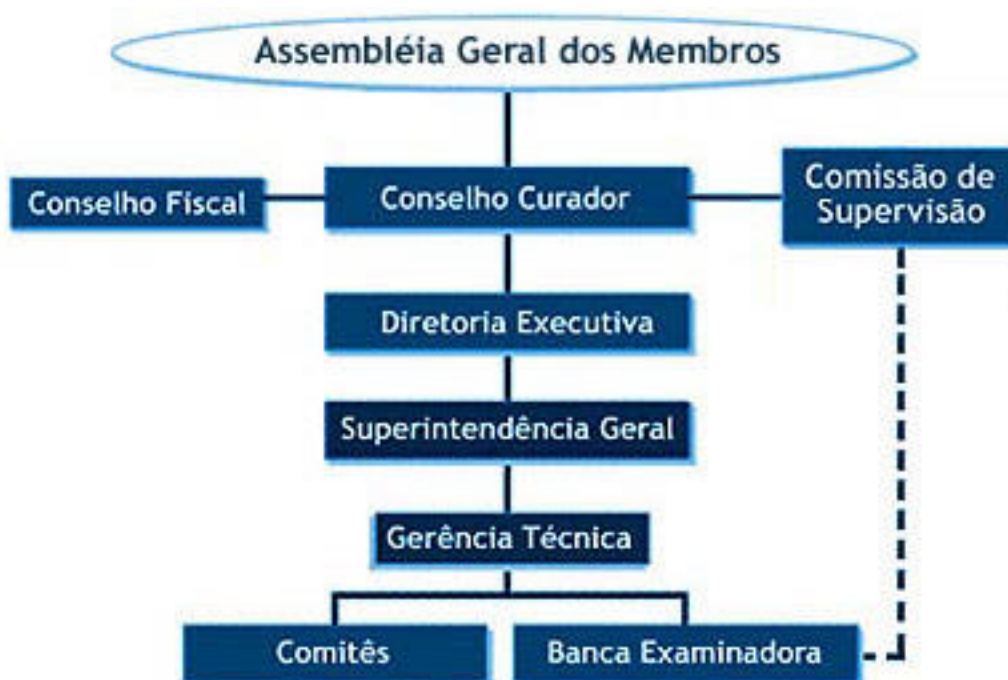
**Beneméritos**

As pessoas jurídicas que realizarem, em dinheiro ou bens, doações, auxílios ou subvenções de expressivo valor econômico ou significativa utilidade para a Fundação, segundo critérios de valor definido pelo Conselho Curador.

**Quadro 5.2 – Instituidores, Mantenedores e Beneméritos da FPNQ,**

Fonte: [www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br), em 08/01/03.

A estrutura da FPNQ, como entidade privada sem fins lucrativos, está elaborada com base em conselhos e Diretoria Executiva (funções não remunerada) e Superintendência e Gerencia Técnica (quadro fixo) que conta com o apoio voluntário dos examinadores para a avaliação das empresas candidatas ao PNQ. A estrutura organizacional da FPNQ pode ser reproduzida, conforme organograma representado no quadro abaixo.



**Figura 5.3 – Estrutura Organizacional da FPNQ.**

Fonte: [www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br), em 08/01/03

O Conselho Curador, a Diretoria Executiva e a Superintendência são as principais entidades responsáveis pela administração da FPNQ, sendo constituídos na forma estabelecida pelos Estatutos Sociais e com as atribuições que este documento lhes confere.

O Conselho Curador é o órgão de deliberação e orientação, em grau máximo, da Fundação, sendo eleito a cada dois anos pelos Membros Instituidores e Mantenedores em Assembléia Geral. O Conselho Curador é constituído por oito Conselheiros Efetivos e um Conselheiro Honorário. O Conselho Fiscal é composto por cinco membros efetivos e tem por finalidade orientar o Conselho Curador nos aspectos econômico-financeiros das atividades desenvolvidas pela Fundação. A Comissão de Supervisão é um órgão consultivo técnico da Fundação, composta por cinco membros nomeados pelo Conselho Curador. A Diretoria Executiva é composta de três membros, nomeados pelo Conselho Curador com mandato de três anos, tendo a designação de Diretor Presidente, Diretor Administrativo e Diretor Financeiro. O Superintendente Geral é designado pela Diretoria Executiva para auxiliar nas suas funções de administração e

agir nos atos de representação ou na qualidade de mandatário da Fundação. A Superintendência conta com o suporte técnico e operacional de uma equipe profissional contratada e voluntária, coordenando a execução das atividades que competem à Fundação.

Os comitês estão divididos em Técnicos, Temáticos e Setoriais e têm as seguintes atribuições:

- Ampliar a compreensão e uso dos Critérios de Excelência;
- Aperfeiçoar o Processo de Premiação do PNQ;
- Estudar a criação de novas categorias de premiação do PNQ;
- Promover a criação de premiações alinhadas ao PNQ; e
- Disseminar as melhores práticas de gestão.

A Banca Examinadora do PNQ é composta por profissionais voluntários, os quais desempenham as seguintes funções de Juízes, Instrutores, Examinadores Seniores, Examinadores Relatores e Examinadores.

### **5.3.2. O Processo de Premiação e o Papel dos Principais Atores**

Para compreendermos o papel dos principais atores envolvidos no processo é necessário compreendermos os ciclos completos de premiação e avaliação. O processo de premiação inicia-se com o lançamento dos Critérios de Excelência do ano seguinte, na Cerimônia de Premiação. Aproximadamente seis meses depois, as candidatas encaminham um formulário com informações relacionadas a porte, ramo de atuação, participação em outros negócios e outras importantes para a determinação da elegibilidade da organização. Uma vez considerada elegível, a candidata terá ainda mais um mês de prazo para encaminhar seu Relatório de Gestão, documento-base para os examinadores realizar a avaliação. Em paralelo, durante esse mesmo período, a Banca Examinadora vem sendo treinada pelos Instrutores, geralmente Examinadores Seniores e Relatores, dentro da metodologia do PNQ.

Inicia-se então o processo de avaliação do PNQ composto por três etapas eliminatórias (FPNQ, 2002). Os principais agentes durante essas etapas são os examinadores, os

examinadores seniores, os examinadores relatores e os juízes. A organização, ao se candidatar ao PNQ, submete seu Relatório de Gestão (RG) à FPNQ. Essa, de posse do cadastro da banca de examinadores designa uma equipe de dez examinadores, indicando um deles para Examinador Sênior, outro para Examinador Relator e os demais, simplesmente como examinadores, observando-se possíveis conflitos de interesse e afinidades que tenham sido observadas. Ao término da Análise Crítica Individual, Etapa I, os juízes selecionam as candidatas com base na comparação de suas faixas de pontuação média, obtidas por meio de avaliações individuais de cada examinador.

As candidatas que passam para a etapa II terão seu processo de avaliação refinado. Nesse caso, o Examinador Sênior, em eventual debate com o Examinador Relator, avaliam e decidem, com base nas diversas avaliações e sem conhecer os demais examinadores, quais estão mais aptos a continuar participando do processo. Essa etapa, que conta com seis dos dez examinadores que iniciaram o processo, consiste basicamente na realização de uma reunião de consenso para redução da dispersão ocorrida na avaliação. Como regra geral, todos os examinadores devem estar preparados a abrir mão de seus pontos de vista originais. É nesta reunião que o Examinador Sênior exerce, portanto um de seus papéis mais importantes em todo o processo. O de buscar o consenso, procurando, na maioria das vezes, persuadir os dissidentes, geralmente novatos no processo. Assim, o processo de avaliação vai funcionando também como forma de socialização dos novos examinadores, iniciado no processo de treinamento da banca examinadora. Com base na pontuação de consenso os juízes definem quais serão as empresas que irão para a terceira e última etapa, a visita feita à candidata.

Poucas organizações, historicamente entre 10 a 20% da candidatas ao PNQ, conseguem alcançar a etapa III. Essa etapa consiste na visita à empresa para ratificar ou retificar a avaliação feita com base no Relatório e Gestão (Etapa I) e Reunião de Consenso (Etapa II). A visita à Candidata é realizada pela mesma equipe que participou da Etapa II, e dependendo do tamanho da candidata, poderá ser reduzida a apenas quatro examinadores, considerando-se o Examinador Sênior e o Relator. O papel do Sênior nessa Etapa será o de planejar a visita e coordenar todo o processo de visita.

Como o processo inteiro tem um caráter de formação de novos examinadores, o examinador Sênior quando consolida a avaliação de sua equipe, deve avaliar também os demais examinadores de sua equipe.

Dada a importância dos Examinadores Sênior e Relator, ao longo de todo o processo de premiação, preparação e avaliação da banca examinadora, nossa análise estará focada especialmente sobre esses atores, sem com isso deixarmos de reconhecer também o papel dos outros. O Quadro 5.3 resume assim as principais atribuições do Examinador Sênior e Relator, que atuam simultaneamente como instrutor.

Etapa	Papéis Atribuídos
Formação da Banca Examinadora	Atua como instrutor durante 8 ou 16 horas de treinamento presencial e avalia o desempenho dos examinadores em potencial  Busca convencer participantes do programa a atuar como examinador, preenchendo o cadastro de Examinador da FPNQ  Avalia desempenho dos participantes
Etapa I	Realiza a análise individual do Relatório de Gestão da Candidata
Etapa II	Coordena a reunião de consenso
Etapa III	Planeja e coordena a visita
Final do Processo para a candidata (Etapas I, II ou III).	Consolida a avaliação, encaminhando-a para a FPNQ  Avalia o desempenho dos demais examinadores

**Quadro 5.3 – Os papéis do Examinador Sênior, Relator e Instrutor no Processo.**

Além desses papéis, esses examinadores são em geral quem mais efetivamente quem participa do comitê de avaliação, responsável pela revisão dos Critérios de Excelência, discutida anteriormente.

### **5.3.3. O Papel dos ESRs na Institucionalização do Modelo**

Como vimos, os Examinadores Seniores e Relatores vêm tendo um papel-chave no ciclo completo de premiação, incluindo a socialização de novos integrantes, durante o processo de formação da Banca Examinadora. Como veremos na análise do perfil dos examinadores, muitos são veteranos e têm sua atuação associada à própria inauguração do Modelo, em 1992. Embora, a equipe de examinadores Seniores e Relatores venha admitindo novos candidatos, mais por crescimento do que por substituição, a partir de requisitos estabelecidos pela FPNQ.

Se no início, esses examinadores veteranos tinham como função principal a definição de um modelo, com as características mencionadas na análise do conteúdo, hoje a preocupação crescente é com a homogeneização de conceitos e, principalmente com a difusão do Modelo para os novos examinadores. Ou seja, ao longo desses 11 anos, pode-se supor um nível de sedimentação dos Critérios do PNQ, modificando o papel dos examinadores de sujeito, para objeto da institucionalização (Berger e Luckmann, 1985; Tolbert e Zucker, 1996).

Uma das características do modelo é estar sempre se atualizando fazendo com que o processo de institucionalização seja também permanente. Os Examinadores Seniores, muitos atuando nos comitês que reformulam os Critérios, e ao mesmo tempo como consultores ou pessoas-chave nas organizações em que trabalham, exercem o papel de triar os modelos de gestão considerados o estado da arte. Acadêmicos, também atuando como seniores, contribuem também nesse processo. Em função da forte tendência brasileira a importação de modelos gerenciais, especialmente dos EUA (Aidar, 1992 e Oliveira, 1990), torna-se raro observar métodos autenticamente brasileiros serem introduzidos no modelo. Antes disso, parece sempre haver alguma forma de triagem em relação aos prêmios internacionais, com uma posterior apropriação e adaptação, caracterizando aquilo que Wood e Caldas (2002) denominaram de processo antropofágico.

#### 5.4. OS ATORES: PERFIL DOS EXAMINADORES SENIORES E RELATORES (ESRs)

Nessa etapa do estudo de campo, buscaremos identificar a construção de um campo profissional, em torno do Modelo do PNQ e seu uso para avaliação externa, diagnóstico e consultoria organizacional, que nos ajudará a entender o conceito mais amplo de formação de um campo organizacional (DiMaggio e Powell, 1991), que será analisado, no estudo da difusão do Modelo por determinados setores e regiões, no próximo capítulo.

Os dados apresentados a seguir foram obtidos pela aplicação do questionário (Anexo III) aos 77 examinadores, que atuaram como instrutores da Banca Examinadora em 2002, e que seriam potenciais Examinadores Seniores e Relatores, neste mesmo ciclo. Dos questionários encaminhados por e-mail, obteve-se 47 respostas (61%). Os números, apresentados na íntegra, podem ser vistos no Anexo IV.

##### 5.4.1 Formação, Profissão e Dedicção dos ESRs

Confirmando nossa hipótese, inicial a maioria (66%) dos examinadores é formada por engenheiros, muitos com especialização em administração de empresas como mostram os gráficos abaixo.

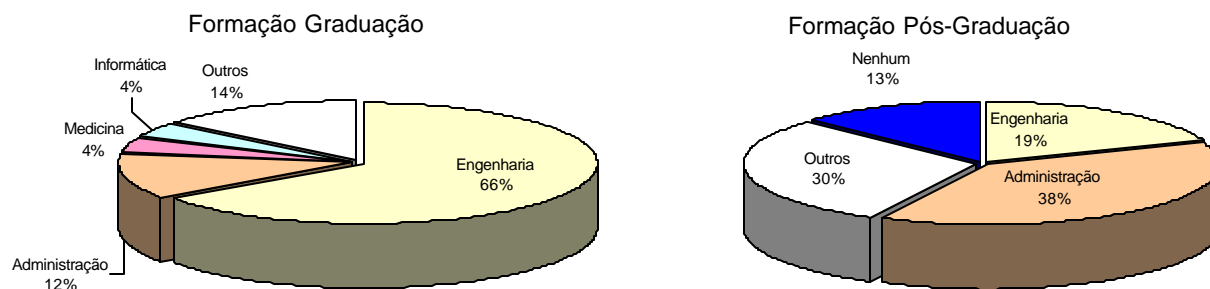
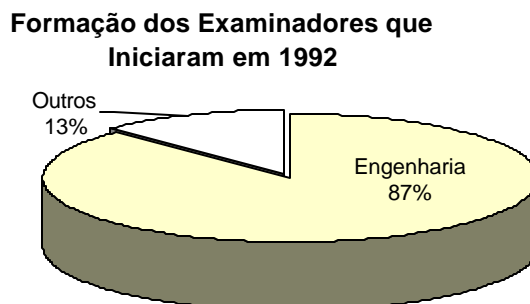


Gráfico 5.1 – Formação dos Examinadores

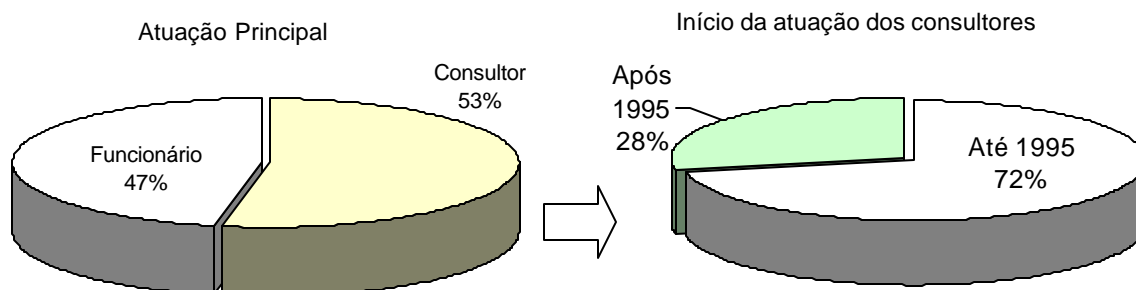
Quando analisamos o perfil dos examinadores que inauguraram o Modelo, em 1992, teremos uma proporção ainda maior de engenheiros, representando 87% (14 dos 16 Examinadores que iniciaram o processo em 1992).



**Gráfico 5.2 – Formação dos Examinadores que iniciaram no PNQ em 1992.**

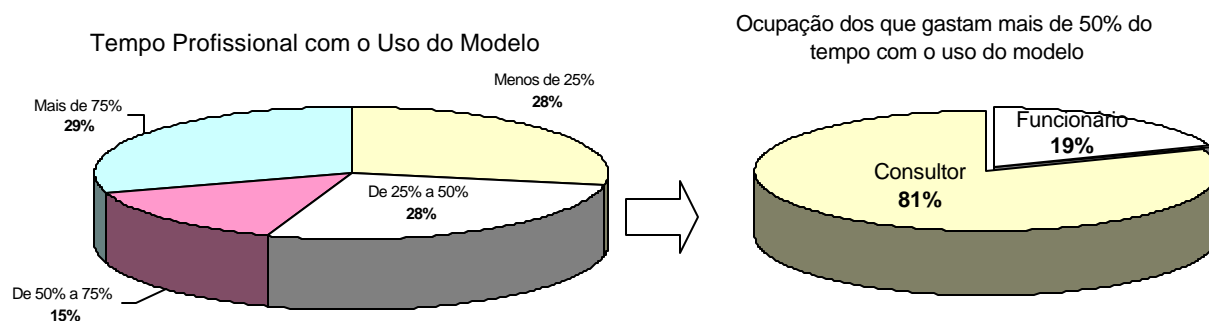
Apesar desses números evidenciarem um aumento proporcional de outras profissões, entre os examinadores seniores e relatores, ainda há um forte predomínio de engenheiros, muito provavelmente em função da herança operacional do movimento da qualidade.

Se no início do PNQ, muitos dos Examinadores “fundadores” atuavam principalmente como funcionários e gerentes atuando na área da qualidade das empresas, com o passar dos anos, vem aumentando o número de consultores que fazem parte da Banca Examinadora. Essa mudança ocorre mais em função de uma “terceirização” desses profissionais que passam a atuar como consultores do que propriamente em função de uma renovação da Banca Examinadora. Os Gráficos a seguir mostram que hoje a maioria dos examinadores seniores e relatores já é consultor. Desses, 72% iniciaram suas atividades como examinador, até 1995. Ou seja, representam aqueles que examinadores “fundadores” do modelo.



**Gráfico 5.3 – Atuação Profissional dos Examinadores**

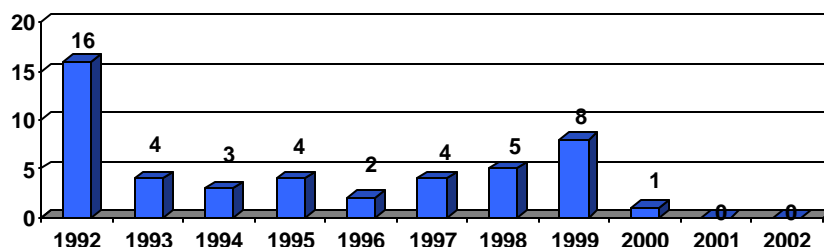
Outros cruzamentos nos ajudam a evidenciar que não apenas esses examinadores-consultores são os mais antigos, como também pertencem ao grupo de profissionais com maior grau de aderência ao modelo. De um modo geral, é expressivo o fato de que quase metade (44%) dos examinadores seniores e relatores dedicam mais de 50% de seu tempo de atividade profissional fazendo uso do Modelo do PNQ. Desses, a grande maioria (81%) atua como consultor.



**Gráfico 5.4 – Dedicção Profissional com o Uso do Modelo do PNQ**

Uma outra análise interessante, que ajuda a consolidar algumas das observações feitas até aqui, é a antiguidade da equipe dos ESRs. O gráfico abaixo indica o ano em que cada um dos 47 examinadores realizou sua primeira avaliação.

Ano em que ocorreu sua primeira avaliação como examinador do PNQ



**Gráfico 5.5 – Antiguidade dos Examinadores do PNQ**

Outros cruzamentos mostram que os 23 examinadores que iniciaram sua carreira no PNQ até 1995, participaram no mínimo de 5 ciclos de avaliação. Em relação àqueles que iniciaram em 1992, aproximadamente 30% participou de todos os 11 ciclos (anos) de avaliação e 60% participou de pelo menos 9 ciclos.

Os quadros a seguir apontam ainda um grande investimento em horas de dedicação voluntária desses examinadores. Mais da metade dos examinadores pesquisados estima gastar mais de 40 horas de avaliação na Etapa I (57%) e na Etapa III (56%). Além disso, 53% estima ter despendido mais de 60 horas anuais, apenas na avaliação de candidatas ao PNQ, nos ciclos recentes.

<b>Tempo despendido estimado</b>	Menos de 20 horas	De 20 a 40 horas	De 40 a 60 horas	Mais de 60 horas
1ª etapa	0%	43%	45%	13%
Visita	16%	28%	30%	26%
Avaliação de candidata ao PNQ (média dos ciclos recentes)	2%	6%	38%	53%

**Quadro 5.4 – Dedicação dos Examinadores no Processo de Avaliação**

### 3.4.2. Opinião dos ESRs

A identidade do grupo de ESRs não está definida simplesmente pela formação, profissão experiência e dedicação de seus membros. A opinião sobre as qualificações necessárias para se desempenhar adequadamente a função, sobre as causas de dispersão na avaliação e sobre o grau de inovação das práticas de gestão também ajuda a definir o grupo em torno de um campo profissional.

Por mais que o discurso presente no grupo seja o de que os Critérios de Excelência avaliam a gestão global da organização sendo, portanto multidisciplinar, a pesquisa mostrou que mais de 80% dos respondentes julgam ser no mínimo importante que os ESRs tenham uma experiência na área de gestão da qualidade. Em contrapartida, há uma tendência a se valorizar a universalidade dos Critérios, característica discutida no capítulo anterior. Isso pode ser verificado pelo baixo número de respostas muito importante e indispensável (item e) atribuídas ao conhecimento do segmento de atuação da candidata avaliada, dando a entender que o conhecimento técnico do modelo seja mais importante que o conhecimento de um segmento específico.

11. Qualificações para atuação como ESR	Dispensável	Sem tanta Importância	Importante	Muito importante	Indispensável
a. Ter atuado anteriormente nas áreas de gestão da qualidade	6%	11%	28%	32%	23%
b. Ter ocupado função de liderança em experiências anteriores ou atuais	0%	9%	28%	38%	26%
c. Ter uma boa capacidade de relacionamento interpessoal	0%	0%	11%	36%	53%
d. Conhecer muito bem os Critérios de Excelência do PNQ	0%	0%	11%	13%	76%
e. Conhecer muito bem o segmento de atuação da candidata avaliada	4%	36%	51%	4%	4%
f. Conhecer práticas de gestão de empresas diversas, que adotam o modelo do PNQ	2%	9%	51%	30%	9%

**Quadro 5.5 – Competências necessárias para o Examinador Senior**

O processo de avaliação envolve aspectos subjetivos que ficam mais claramente evidenciados quando se solicita a avaliação da inovação e exemplaridade de uma determinada prática. Mesmo assim, há uma tendência em se enxergar a dispersão na avaliação como sendo ocasionadas por aspectos objetivos da avaliação, como problemas relacionados à falta de treinamento, conhecimento ou experiência no uso da metodologia por parte do examinador. Confirmando isso, somente 18% dos ESRs a consideraram inerentes ao processo de avaliação.

13. Em sua opinião o grau de dispersão existente ao da avaliação dos examinadores:	
É alto, porém inerente ao processo de avaliação	18%
É alto e poderia ser reduzido	53%
Encontra-se dentro de um nível razoável	29%
É baixo	0%

**Quadro 5.6 – Razões para a dispersão da Pontuação entre os Examinadores**

Para analisar a convergência ou não de respostas sobre como o grupo de ESRs avalia práticas de gestão, quanto a seu grau de inovação, foram selecionadas práticas das empresas de manufatura premiadas, a partir de seus Relatórios de Gestão, sem identificar as empresas que as adotavam. Os aspectos organizacionais selecionados referem-se ao:

- Compromisso e relacionamento da Alta Direção com os Funcionários
- Avaliação da Habilidade de Liderança
- Planejamento dos sistemas de medição, correlação e análise das Informações para a decisão
- Gestão das Informações relativas à organização
- Estrutura Organizacional e Sistemas de Trabalho para o Alto Desempenho
- Ferramentas da Qualidade, Produção e Métodos de Solução de Problemas

O Quadro a seguir resume as práticas e distribuição das respostas. As questões na íntegra podem ser vistas no questionário, Anexo IV.

Práticas de Gestão	Altamente inovadora	Relativamente inovadora	Comum	Quase obrigatória
a) Walk around (Caterpillar - 1999)	4%	34%	45%	17%
b) Avaliação 360° (Alcoa -1996)	15%	43%	34%	9%
c) Balanced Scorecard (Alcoa-1996)	13%	53%	23%	11%
d) Sistema de Informação em Rede (Cetrel-1999)	0%	15%	51%	34%
e) ERP (Enterprise Resource Planning) (WEG- 1997)	9%	26%	50%	15%
f) Grupos de Trabalho para Solução de Problemas (Xerox-1992)	0%	6%	68%	26%
g) Círculos de Controle da Qualidade (Siemens-1998)	4%	4%	77%	15%
h) Gerenciamento da Produtividade Total (Cetrel-1999)	11%	19%	60%	11%

**Quadro 5.7 – Grau de Inovação das Premiadas na Perspectiva dos Examinadores**

A tabela não possibilita avaliar uma clara concentração de respostas, em torno de uma prática de gestão. De uma forma geral, as duas práticas mais destacadas como “Altamente Inovadora” e “Relativamente Inovadora” referem-se ao Balanced Scorecard e a Avaliação 360°, ambas retiradas dos Relatórios da Alcoa, premiada em 1996. Por outro lado, a prática dos Círculos de Controle da Qualidade, adotada sistematicamente na Siemens até recentemente, juntamente com os Grupos de Trabalho da Xerox foram vistos como práticas já bastante comuns.

Esses resultados mostram que, na prática, não é simples identificarmos o momento do ciclo de vida dos modismos e modas gerenciais (Gill e Whittle, 1993 e Abrahamson, 1991). Na verdade, parece que os modelos gerenciais entram e saem da moda lentamente, fazendo com que práticas descritas há uma década possam ser ainda vistas como inovadoras e práticas de um a dois anos já estejam desgastadas, como foi o caso da reengenharia, no início dos anos 90.

Dois fatores podem ainda ter contribuído para que os ESRs tivessem uma grande concentração de respostas dentro das práticas comuns. O primeiro relaciona-se o rigor com que esse grupo costuma conduzir a avaliação de uma candidata. O segundo, e mais forte, refere-se ao fato de o examinador ser treinado para não adotar uma postura prescritiva ou fazer julgamentos de valor em relação às práticas avaliadas.

#### **5.4.3. Examinadores do PNQ: Análise da Formação de um Campo Profissional**

A opinião desse grupo de examinadores a respeito do grau de inovação das práticas de gestão é de grande importância uma vez que eles atuam, simultaneamente como consultores e examinadores de empresas, respeitando-se, obviamente, o Código de Ética que impede o Examinador de avaliar empresas com as quais eles tenham tido ou possam vir a ter alguma forma de relacionamento mais direto.

Portanto, na prática, a maioria deles participam simultaneamente da preparação das empresas como consultores externos (53%) ou como funcionários, avaliam empresas no processo de premiação do PNQ e, geralmente de outros prêmios setoriais ou internos, e ainda contribuem, direta ou indiretamente, na revisão dos Critérios, a cada

ciclo. Nesse sentido, é expressivo o fato de 31% terem afirmado gastar mais de 20 horas anuais em “outras” atividades que envolvam a FPNQ<sup>16</sup>.

Adotando-se, novamente o Modelo Genérico de Definição de Modas Gerenciais de Abrahamson (1996), pode se dizer que esses examinadores acabam participando, por assim dizer, de todo o ciclo, envolvendo a desde o levantamento das necessidades da empresa (diagnóstico organizacional em avaliação externa ou interna), da seleção e/ou eventual criação/adaptação de um modelo (atividades de consultoria), e da disseminação do Modelo (como instrutores ou palestrantes).

O campo profissional em torno do modelo do PNQ pode ser caracterizado pelo fato de um grupo, com forte identidade profissional, conferida por sua formação, uma história, que para muitos já passa dos 10 anos, em torno de um Modelo e de valores gerenciais, a fidelidade e persistência ou continuidade com que esses atores adotam o Modelo, e o grau de adesão ao modelo, caracterizado pela proporção do tempo útil desse grupo despendido no uso do modelo no trabalho, ou em relação ao tempo cedido à FPNQ.

Examinadores e outros adeptos do Modelo acabam enxergando a gestão empresarial a partir do filtro dos Critérios de Excelência. Jargões da área da qualidade - “o qualitäts” – e outros termos já desenvolvidos ou adaptados internamente são reveladores de uma cultura profissional própria entre os examinadores. Explicar aspectos da gestão empresarial, por exemplo, apenas com a numeração dos Critérios e Itens também revela essa identidade. Em conversas bem humoradas, pode-se ouvir um examinador dizer para outro: *“-Esse ano eu reforcei meu 4.2. Em compensação, meu 8.2... Tradução: “-Esse ano dediquei bastante esforço em trabalhos voluntários. Em compensação, faturei muito pouco...”*.

Os convênios que a FPNQ vêm criando com as Universidades reforçam a idéia da formação do campo profissional. Segundo a publicação do “Classe Mundial”:

*“Um dos destaques do trabalho da Governança em 2002 foi a criação, por determinação do Conselho Curador, de um Grupo de Trabalho responsável pela estruturação de convênios com universidades e outras instituições de ensino relacionadas à gestão das organizações. O objetivo é incluir no currículo dos*

---

<sup>16</sup> Suspeitamos ainda que as horas a distância não tenham sido apontadas.

*cursos ao menos uma disciplina centrada no estudo de Modelos de Gestão mais conceituados no Brasil e no mundo e nos conceitos presentes nos Critérios de Excelência do PNQ, com conteúdo disponibilizado pela FPNQ” (FPNQ, 2002b:09).*

Segundo Iêda Novais, Presidente do Conselho Fiscal da FPNQ,

*“Já iniciamos contato com os 26 cursos de MBA na área de Administração considerados como os melhores do País, além de sete cursos de mestrado e doutorado” (p.09).*

## **5.5. A DIFUSÃO: O CRESCIMENTO DO MODELO EM DIFERENTES SETORES E REGIÕES**

Se na análise dos examinadores buscamos caracterizar a criação de um campo profissional, a partir de sua formação, experiência e atuação, aqui buscamos compreender, a partir de análises setoriais e regionais, a formação daquilo que DiMaggio e Powell (1991) definiram como um campo organizacional.

Estaremos a seguir discutindo a noção de campo organizacional (DiMaggio e Powell, 1991), aplicado a candidatura das empresas ao PNQ e outros prêmios setoriais. Em seguida mostraremos o perfil das candidatas ao PNQ, de 1997 a 2002, caracterizando-as em função de seus setores e regiões de origem. No caso do PNQ a série histórica disponível é muito curta e o número de candidatas muito baixo para apontar tendências. Assim, nossa análise de evolução setorial se baseará especialmente nos dados do Prêmio Gaúcho da Qualidade. Este, em função de um volume maior de dados, poderá nos mostrar a formação de um campo no Estado do Rio Grande do Sul, baseado especialmente nos segmentos de atuação das candidatas.

No item 5.3 analisaremos a difusão dos prêmios estaduais, setoriais e internos, encerrando o Capítulo com a análise de isomorfismo das candidatas premiadas que publicaram seus Relatórios de Gestão.

### **5.5.1. Definindo o Campo Organizacional em torno do modelo do PNQ**

A compreensão de como um campo organizacional é definido, se fortalece e se amplia é de grande importância para nossa pesquisa. Temos como ponto de partida que empresas iniciantes no processo tendem a buscar isomorficamente o modelo do PNQ – não importa se por pressões coercitivas, miméticas ou normativas (DiMaggio e Powell, 1991).

Em outras palavras, nossa premissa é de que as empresas tendem a buscar o Modelo do PNQ em função do fato de outras empresas de seu campo organizacional (clientes, fornecedores ou parceiros) também o adotarem. Relacionamentos pessoais entre os executivos de empresas, a mídia especializada, as escolas de gestão, as firmas de consultoria e os examinadores (aqui, no papel de consultores independentes) contribuem fortemente para essa difusão.

Pode-se dizer então que a institucionalização interorganizacional do Modelo se inicia pela adoção de empresas, geralmente já vistas como referências, que passa a exercer pressão para que outras empresas daquele mesmo campo adotem o modelo do PNQ. Parece que, se inicialmente, o modelo apenas fornece parâmetros e dá sentido para as mudanças a serem realizadas, no momento em que ele está institucionalizado, ele chega a definir, em torno de si mesmo, um campo organizacional, representado por empresas de vários segmentos e campos organizacionais que se influenciam mutuamente aumentando o grau de homogeneidade entre as empresas.

Os profissionais que trabalham nessas empresas desempenham um papel fundamental nesse processo de institucionalização, a partir de uma intensa socialização dentro dos parâmetros estabelecidos pelos Critérios de Excelência do PNQ. Essa socialização pode ser feita por meio de pelo menos três formas mais comuns, e muitas vezes complementares. Em primeiro lugar, gerentes e analistas passam a atuar internamente, em programas de auto-avaliação, como examinadores intercambiantes de outras unidades de sua própria organização. Em segundo lugar, e às vezes até como condição para poder fazer a avaliação interna, esses profissionais passam a atuar como examinadores externos, fazendo o treinamento da banca examinadora para poderem avaliar outras empresas e ganhando assim a credencial de Examinador do PNQ

naquele ano. E, por fim, e na medida em que suas próprias organizações ganham reconhecimento, especialmente no caso de serem vencedoras ou finalistas do PNQ, os profissionais mais diretamente envolvidos passam a ter atuação mais intensa junto a FPNQ, atuando, muitas vezes, como Examinadores Seniores e participando do Comitê que revisa anualmente os Critérios de Excelência.

O papel dos consultores organizacionais, nessa última etapa, passa a ser cada vez mais relevante, como constatamos em nosso levantamento do perfil dos examinadores. Nesse momento, o PNQ pode ser considerado institucionalizado para esse grupo mais antigo e institucionalizador dos modelos de gestão para as empresas que começam a conhecê-lo.

Nesse sentido, a formação de um campo organizacional em torno do modelo do PNQ segue as etapas de institucionalização descritas por Berger e Luckmann (1985). No primeiro momento o PNQ, seus Fundamentos e Critérios, constituíram um modelo social e “*organizacionalmente*” construído, por empresas e profissionais que trouxeram o modelo do exterior, aproveitando especialmente a experiência do *Malcolm Baldrige*, e fazendo as devidas adaptações para a realidade brasileira. As empresas mantenedoras da FPNQ têm também um papel fundamental nesse processo. Em uma segunda fase o modelo passa a constituir uma realidade objetivada, quando as empresas e setores passam a persegui-lo como modelo de gestão ou prescrição do que deve ou não ser feito e, em um terceiro momento as organizações e suas estruturas são um produto do modelo. Isso ocorre, especialmente naquelas empresas que entendem que suas estruturas e processos devem ser moldados para atender aos Critérios do PNQ. Não é raro observarmos, por exemplo, nessa etapa de institucionalização, organizações que criam comitês ou grupos de trabalho para cuidar de cada um dos Critérios do PNQ, modificam suas estruturas formais e processos para se tornarem quase isomórfica ao modelo.

Para que essas etapas do processo de institucionalização façam sentido aqui, devemos entendê-las a partir de ciclos contínuos e permanentes. Ou seja, as três etapas estariam ocorrendo de forma simultânea, para a criação e desenvolvimento de um campo organizacional em torno do PNQ.

### 5.5.2 O Perfil das Candidatas ao Premio Nacional da Qualidade

No capítulo 2 apresentamos uma breve história do PNQ bem como a evolução do número de candidatas, finalistas e premiadas. Aqui evidenciamos os segmentos e regiões em que o Modelo está mais fortemente disseminado, de 1997 a 2002.

#### *Distribuição do PNQ por segmento de atuação da organização*

A tabela abaixo indica os principais segmentos com o maior número de candidatas, finalistas e premiadas.

P= Premiadas + Finalistas C= Candidatas		1997		1998		1999		2000		2001		2002		Total	
		p	c	p	c	p	c	p	c	p	c	P	c	P	c
Indústria	Metalúrgica	1	3	1	3	2	5		5	1	5	4	9	9	30
	Química, Petroquímica, Borracha e Plásticos	1	2	1	1		2	1	4	2	6	1	3	6	18
	Eletrônica		3	1	1				1					1	5
	Informática		1		1		1		1		1			0	5
Serviços	Saúde		2		1		4		2		2	1	3	1	14
	Serviços de Utilidade Pública						1	1	5		3		5	1	14
	Educação						1		2		2	1	1	1	6
	Transporte e Armazenagem				1		2		1		1		1	0	6
	Fundações, Associações, Etc						1		1		2		1	0	5
	Bancos e Instituições Financeiras	1	1		1		1	1	1					2	4
AP	Administração Pública	0	0	0	5	0	2	0	1	0	1	0	3	0	12

**Quadro 5.8 – Principais Setores das Candidatas ao PNQ**

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

O baixo número de candidatas e a curta série histórica dos dados não possibilitam a análise de tendências para a avaliação de setores ou regiões que estejam intensificando ou reduzindo sua participação no PNQ.

É certo que alguns setores como os de metalurgia e indústria petroquímica e derivados vêm demonstrando uma grande participação durante todo o período analisado e que as áreas de saúde e serviços de utilidade pública vem aumentando expressivamente sua participação, nos últimos anos. Pode-se esperar ainda um crescimento consistente de candidaturas de organizações sem fins lucrativos e da área pública para os próximos anos.

As razões pelas quais observamos um elevado nível de candidatas na indústria metalúrgica e petroquímica, de um lado, e um crescente número de organizações de serviços de saúde e utilidade pública, no entanto, parecem ser distintos. No caso das indústrias, com tradição na implantação de sistemas da qualidade, que atuam em ambiente fortemente técnico (Scott e Meyer, 1991:124), mas com uma crescente exigência de força institucional, a busca pelo modelo parece ser mais uma consequência de necessidade normativa de conformação, para busca de efetividade do que por busca de legitimidade, embora essa também tenha uma grande importância. Por outro lado, parece que empresas com “missão nobres”, relacionadas às áreas de saúde e de utilidade pública, em que, pela classificação de Scott e Meyer (1991), tanto o ambiente institucional, quanto o técnico apresentam uma considerável força, a pressão pela busca de conformação como meio de obtenção de legitimidade é maior.

Analisando-se sob a ótica do examinador do PNQ, poder-se-ia dizer que a gestão dessas organizações de serviços ainda não alcançou o grau de refinamento da indústria. Isso ficaria evidenciado pelo maior nível proporcional de organizações industriais que são finalistas ou premiadas do que das organizações de serviço. Porém, o inverso também deve ser pensado. O Modelo, ainda com remanescência de sua tradição industrial da qualidade, teria hoje uma lógica gerencial e de conceitos que sejam capazes de realmente alcançar a complexidade dessas últimas organizações?

Sabemos também, como será discutido adiante que os Prêmios Setoriais, com base nos mesmos Critérios de Excelência, têm funcionado, muitas vezes, como alavanca para essas organizações. Estes são, por exemplo, os casos dos Prêmios do Premio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) e da Certificação da Qualidade Hospitalar (CQH), na área da saúde.

### *Distribuição regional das candidatas ao PNQ*

No final do Capítulo 3 discutimos as restrições associadas na definição de um campo organizacional tendo-se exclusivamente os setores ou regiões como base. Isso por que as organizações atuam nacional e internacionalmente, sendo que muitas delas têm plantas espalhadas pelo Brasil e pelo mundo inteiro. Porém, com o crescimento das premiações estaduais, há uma tendência a encontrarmos Estados com altas taxas de crescimento de organizações candidatas. Nesse sentido é expressiva a participação dos estados do Rio Grande do Sul e da Bahia que obtiveram números relativamente altos de empresas candidatas, finalistas e premiadas. A liderança do Estado de São Paulo não é tão surpreendente em função da expressão de sua economia, e do número de empresas instaladas aqui.

Estado P= Premiadas + Finalistas C= Candidatas	1997		1998		1999		2000		2001		2002		Total	
	P	c	p	c	p	c	p	c	p	c	p	c	p	c
SP	2	12	1	7	2	15	2	12		10	2	10	9	66
RS	1	2	1	3		11		7		6	2	9	4	38
BA		1	1	2	1	2	1	2	2	5	2	3	7	15
RJ		1		4		2		2		3		2	0	14
MG			1	1		1				2		3	1	7
PR		1		1		1		2				1	0	6
MS								2		1	1	2	1	5
DF				1				1		1		1	0	4
ES		1		1				1				1	0	4

**Quadro 5.9 – Principais Estados das Candidatas ao PNQ**

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

### **5.5.3. O Prêmio da Qualidade RS**

Em função de seu pioneirismo e volume de candidaturas, o Prêmio da Qualidade RS constitui um interessante objeto de estudo para observarmos especialmente a evolução de empresas de segmentos específicos no Estado do Rio Grande do Sul. Antes da apresentação dos números relativos a essa evolução, obtidos com base em

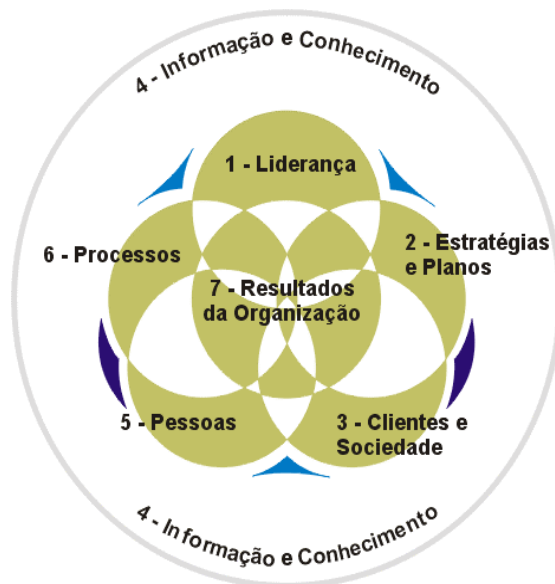
levantamentos realizados junto ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), convém apresentarmos brevemente os principais objetivos do Prêmio RS.

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) foi lançado em outubro de 1992, com o objetivo de estimular, articular e promover ações visando tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do Estado do Rio Grande do Sul (RS), por meio da melhoria da qualidade e produtividade. Para abranger todos os setores e regiões do Estado, o Programa Gaúcho está estruturado em comitês setoriais e regionais (PGQP, 2002).

O Sistema de Avaliação do PGQP faz parte de uma metodologia desenvolvida em harmonia com preceitos gerenciais consolidados e está completamente alinhado ao PNQ, adotando os mesmos Critérios e Itens de avaliação, tendo como propósito oferecer uma ferramenta de gestão que permita diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e promover a competitividade das organizações que estão envolvidas no movimento pela busca da melhoria contínua. Assim, ele:

*“possibilita que qualquer tipo de organização, de qualquer porte, setor e estágio de gestão, que avalie o seu sistema gerencial e o seu desempenho em relação às melhores práticas adotadas por organizações de alta performance” (PGQP, 2002:3).*

A Figura 5.4. representa o Modelo envolvendo os mesmos sete Critérios que vigoravam no PNQ até 2002.



**Figura 5.4 – Estrutura Integrada e Dinâmica dos Critérios de Avaliação do PGQP**

Fonte: PGQP (2002:15)

Segundo o PGQP (2002),

*“o objetivo desta estrutura é representar um sistema de gerenciamento sistêmico, semelhante ao de um organismo vivo onde a dinâmica das interações serve como mecanismo de aprendizagem e transformação (p.15)”.*

Como no PNQ, o modelo é caracterizado por aspectos relacionados a atualização, abrangência, universalidade e racionalidade, importantes para potencializar a rápida difusão entre organizações de diferentes setores.

O Sistema de Avaliação (SA PGQP) é composto por três níveis, que podem ser utilizados pelas organizações à sua livre escolha, na medida em que avançam na estruturação do seu sistema de gestão. O nível 1 é indicado para organizações que estão iniciando a estruturação do seu sistema de gestão. O nível 2 é recomendado para organizações em estágio intermediário de maturidade e sistematização das suas práticas gerenciais. O nível 3 é voltado para organizações que foram reconhecidas com o Troféu Ouro do Prêmio Qualidade RS (Pithan,2002).

Tal como em alguns prêmios estaduais da qualidade norte-americanos, em especial o *Ohio Award for Excellence* e o *Texas Award for Performance Excellence* (Pithan,2002), o Prêmio Qualidade RS estabeleceu um sistema de premiação progressivo, com níveis intermediários, baseado na premissa evolutiva da maturidade da gestão, estimulando a adoção maciça do Modelo por organizações de qualquer tamanho e setor da economia. O alinhamento do PGQP aos Critérios do PNQ, faz com que essa premiação atue como uma “escada” para a obtenção do PNQ, tornando o Modelo de Excelência do PNQ algo mais tangível para qualquer organização. São elegíveis ao Prêmio Qualidade RS as organizações que possuem Termo de Adesão ao PGQP e que participaram de todas as etapas do Sistema de Avaliação: treinamento, auto-avaliação e avaliação externa, no ano anterior à candidatura. As candidatas ao PQRS concorrem às modalidades de premiação apresentadas no Quadro 5.10.

Modalidade de premiação		Nível	Pré-requisito
Medalha de bronze	“Compromisso”	1	Nenhum
Troféu Bronze	“Compromisso”	2	Nenhum
Troféu Prata	“Progresso”	2	Troféu Bronze
Troféu Ouro	“Realização”	2	Troféu Prata

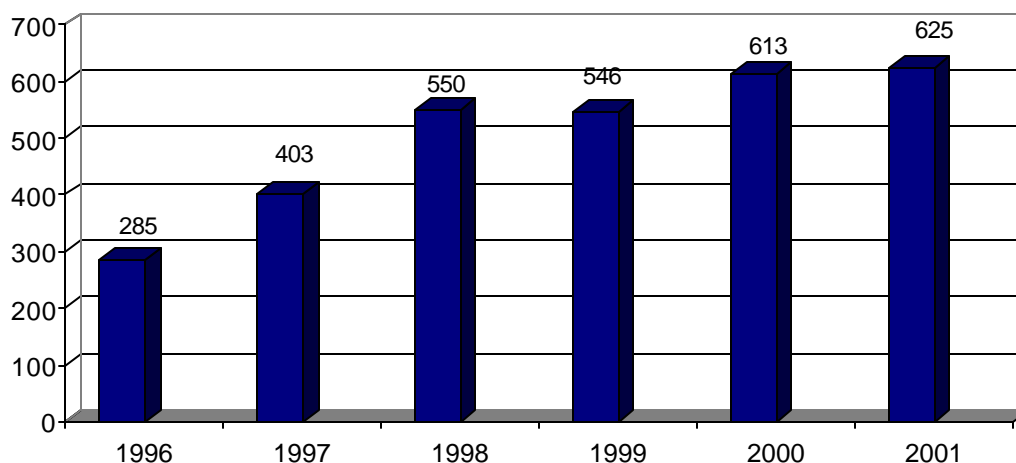
**Quadro 5.10 – Modalidades de premiação do PQRS (PGQP, 2002)**

A organização que participa do Nível 1, concorre à Medalha de Bronze. No nível 2, a organização concorre, progressivamente, ao Troféu Bronze, Prata e Ouro. Tanto na Medalha como no Troféu Bronze, não há modalidade de premiação como pré-requisito. Já para concorrer ao Troféu Prata ou ao Ouro, a candidata deve ter sido reconhecida na modalidade anterior. De acordo com Pithan (2002),

*“O Troféu Bronze representa uma distinção inicial para as organizações que estão no nível 2, que corresponde a um sistema adequado e com bons resultados, com ênfase no comprometimento da liderança na promoção de um desempenho cada vez melhor. Para o Troféu Prata, além do comprometimento da liderança, são também enfatizados os aspectos relacionados à gestão de processos. O Troféu Ouro representa a distinção máxima do PGQP às organizações que se destacam também pelos resultados alcançados através da implementação de práticas gerenciais adequadas, pró-ativas e com uso sistematizado. Neste estágio, recomenda-se a utilização de modelos de avaliação mais abrangentes, por permitirem identificar novas oportunidades de melhoria e por apresentarem um maior número de exigências (p.68)”.*

Em 2002 foi criado o Prêmio Diamante, em função do fato de se entender que o “degrau” entre o nível ouro e a obtenção do PNQ era ainda muito grande.

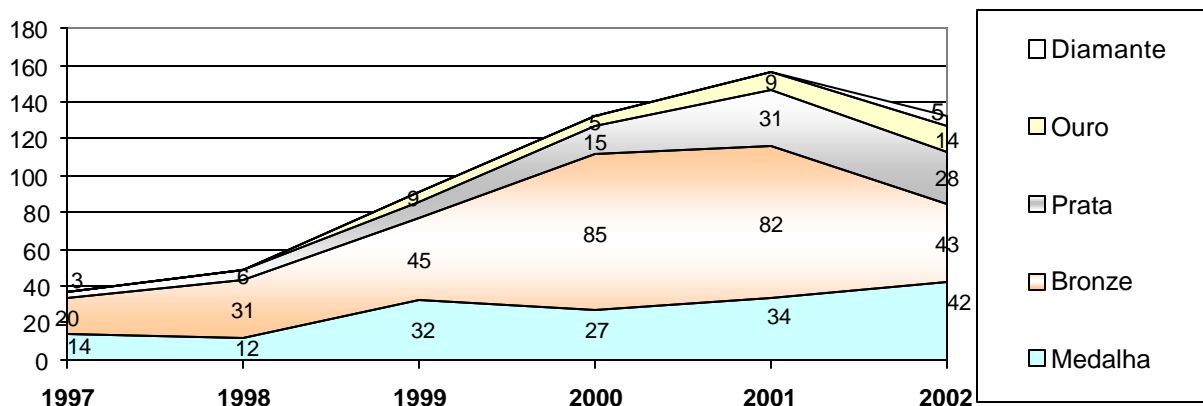
Esse sistema progressivo de premiação torna nossa análise de difusão setorial mais rica, uma vez que o nível de premiação está indicando o grau em que o modelo se encontra institucionalizado na organização. Outro aspecto que torna nossa análise mais confiável é o elevado e crescente número de organizações que vem adotando o sistema de avaliação. O Gráfico 5.6 mostra a evolução das organizações que participam do Sistema de Avaliação – Níveis 1 e 2, desde 1994, sendo que nem todas candidatam-se ao Prêmio Qualidade RS.



**Gráfico 5.6 – Organizações que aderiram ao Sistema de Avaliação - Níveis 1 e 2**

Fonte: PGQP 2002

A maturidade da gestão das candidatas, no modo de entender do PNQ, ou o grau de institucionalização do Modelo nas organizações pode ser identificado, observando-se a quantidade de organizações que já atingiu cada uma das categorias de premiação, como indica a Figura 5.7.



**Gráfico 5.7 – Premiações no PGQP**

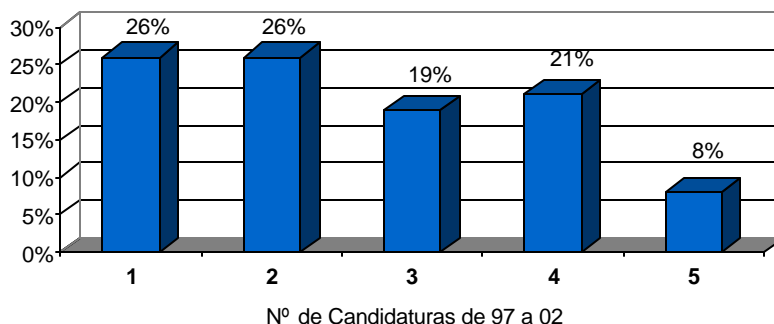
A tendência de crescimento observada desde 1996 nos sugere não simplesmente um aumento de organizações que se candidatam ao Prêmio Qualidade RS, mas um “amadurecimento da gestão” ou institucionalização de grande parte das organizações que passam a adotar o modelo do PNQ como referência. A queda generalizada no ciclo de 2002 é justificada pelo aumento de complexidade exagerado dos Critérios do PGQP (2001 no PNQ), que passou a exigir destacadamente os conceitos de controle e aprendizado organizacional.

Uma análise mais detalhada da trajetória das organizações que estão hoje nos níveis diamante e ouro ajuda a confirmar essa hipótese. O Quadro 5.11 indica que todas aquelas organizações que se encontravam no nível Diamante, em 2002, estão participando do Prêmio da Qualidade RS, pela 4ª ou 5ª vez. Já, em relação àquelas na categoria ouro, 11 das 14 já estão se candidatando ao prêmio pela 4ª ou 5ª vez.

Número de Participações no Prêmio da Qualidade RS desde 1997	Inscrições em 2002	
	Diamante	Ouro
5	2	5
4	3	6
3	0	3
2	0	0
1	0	0
Total	5	14

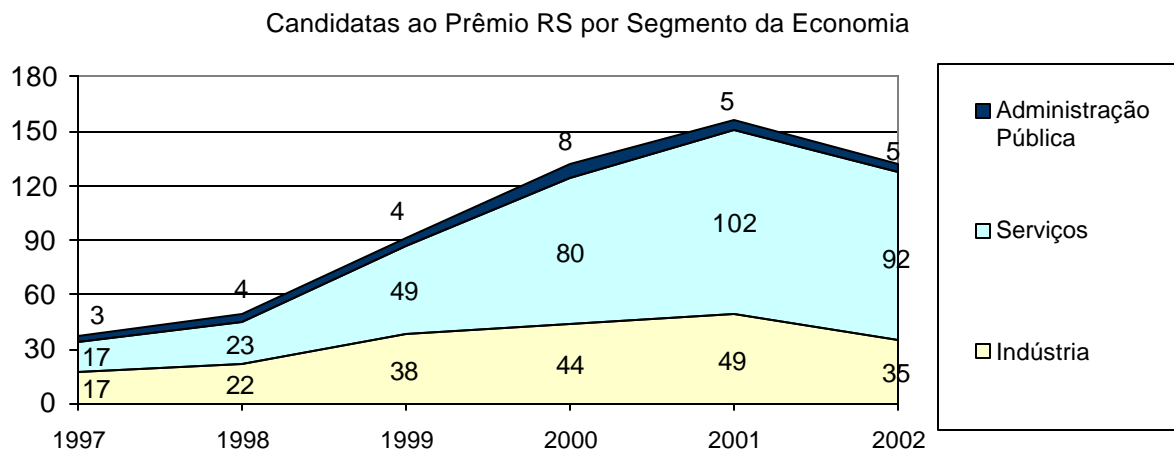
**Quadro 5.11 – Participações das empresas diamante e ouro no Prêmio da Qualidade RS**

A “fidelidade” das organizações ao programa também é confirmada maciçamente (e não só entre as melhores), pelo Gráfico 5.8 que indica que do total de 616 candidaturas que o Prêmio Qualidade RS recebeu desde 1997, 292 candidaturas (quase a metade do total) são devido às organizações que já estão pelo menos na 3<sup>a</sup> candidatura, nesse período.



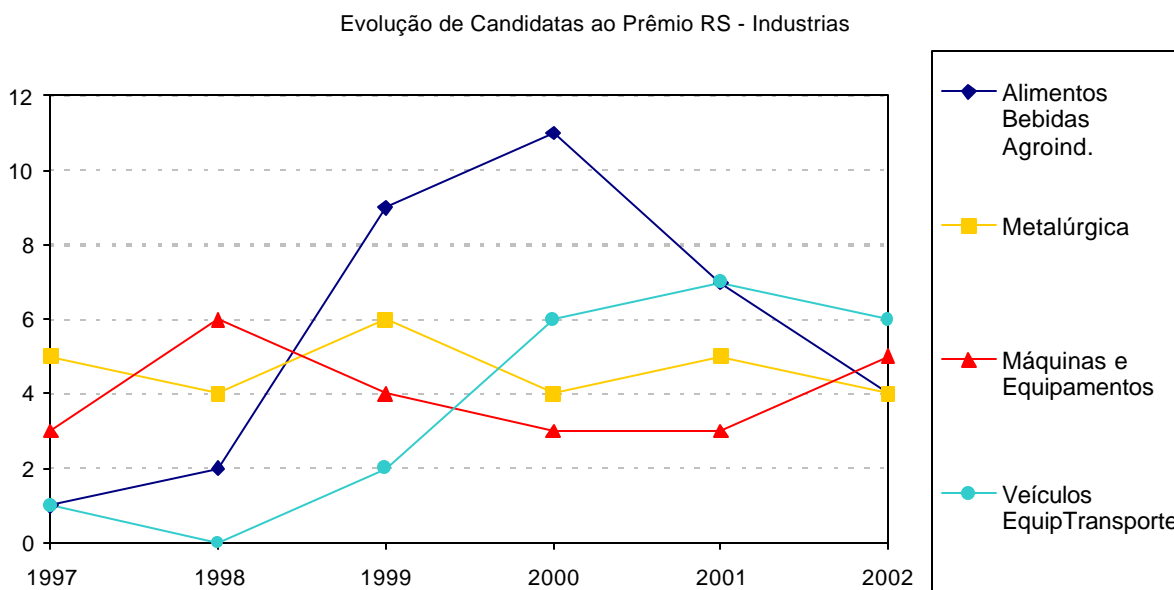
**Gráfico 5.8 – Reincidência de Candidaturas ao PGQP**

Como no caso do PNQ, o PGQP vem tendo um crescimento maior de organizações na área de serviços do que na Indústria, o que pode ser explicado pelo crescimento da participação econômica desse segmento, por um lado, mas também pela capacidade de o Modelo ter sido capaz de adaptar sua herança industrial à linguagem do setor de serviços. Ou seja, por ter marcado perante as organizações seu caráter de universalidade. O gráfico 5.9 apresenta o crescimento das candidaturas por segmento econômico.

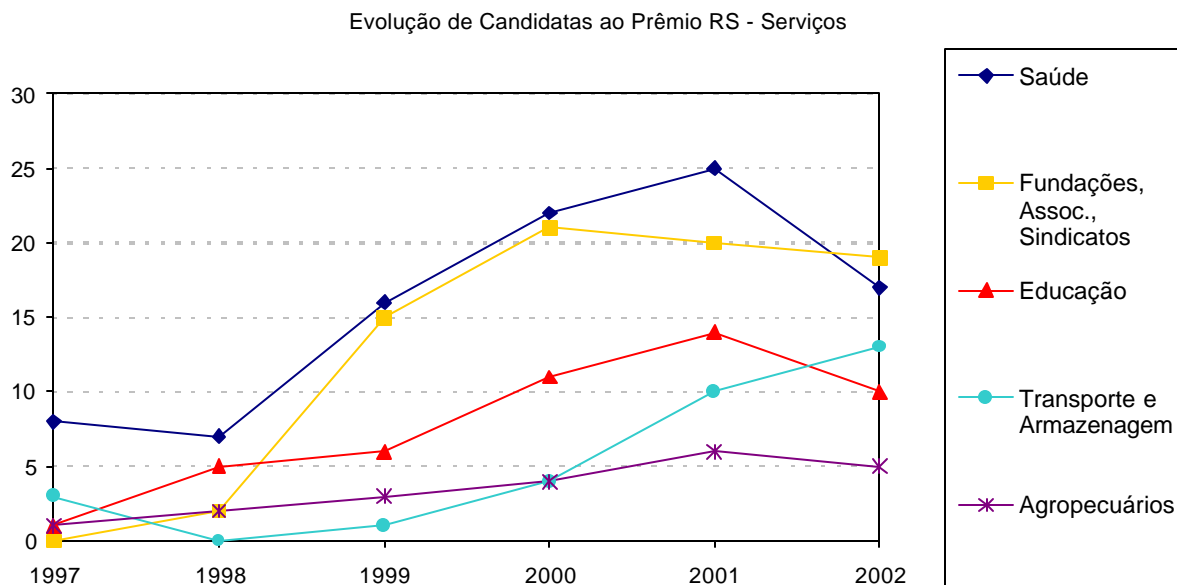


**Gráfico 5.9 – Crescimento das Candidatas por Segmento da Economia**

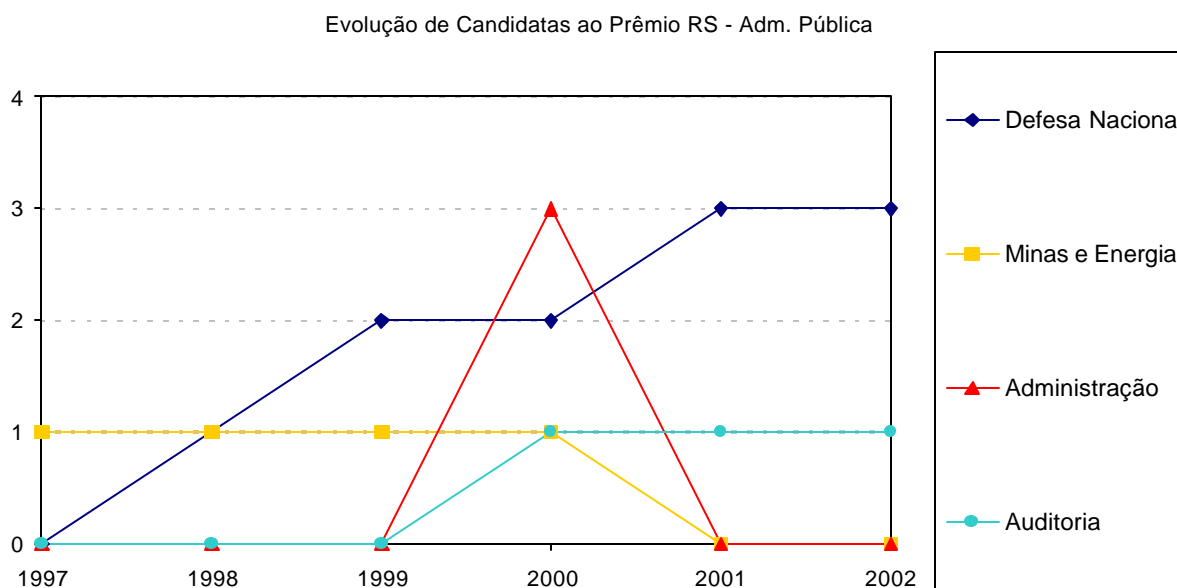
Para que possamos analisar a difusão setorial desses segmentos econômicos, devemos detalhá-los setorialmente, como mostram os gráficos 5.10, 5.11 e 5.12.



**Gráfico 5.10 – Evolução de Candidatas por Ramo de Atividade da Indústria**



**Gráfico 5.11 – Evolução de Candidatas por Ramo de Atividade dos Serviços**



**Gráfico 5.12 – Evolução de Candidatas por Ramo de Atividade da Administração Pública**

Mais uma vez nota-se a dificuldade em se caracterizar um campo organizacional em torno do uso do Modelo, apenas considerando-se o setor da organização candidata. No caso da indústria, parece haver uma relativa estabilidade de candidaturas em setores que tradicionalmente adotam o modelo, como é o caso de indústrias metalúrgicas e de

máquinas e equipamentos (Gráfico 5.10). Já em relação à agroindústria, a curva observada poderia estar indicando um ciclo, que teria alcançado sua maturidade entre 1999 e 2000, tendo, em seguida iniciado uma fase de declínio. Esta inflexão, porém, é ainda muito recente para podermos caracterizar esse ciclo. A mesma tendência de ciclo pode também ser observada na área de veículos, equipamentos e transporte. Porém, a tendência de maturidade seria ainda muito recente para ser observada e pode estar associada à queda generalizada de candidaturas no ano de 2002.

No segmento de serviços (Gráfico 5.11), a tendência de crescimento parece ser mais claramente notada. Desconsiderando-se a queda generalizada de 2002, observa-se um crescimento consistente nos principais setores que vêm se candidatando ao Prêmio Qualidade RS. Curiosamente, como observado no caso do PNQ, setores com forte pressão do ambiente institucional, como as fundações, o setor de saúde e de educação, com grande necessidade de legitimação (Scott e Meyer, 1991) figuram entre aqueles com maior número de candidaturas em todo o Programa do PGQP.

Finalmente, em relação à administração pública, o número de candidaturas é ainda muito pequeno, para que se possa fazer uma análise consistente. Esse segmento como um todo parece relativamente estável, desde 1997.

De uma forma geral, podemos dizer que em casos bastante específicos as curvas analisadas esboçam um crescimento setorial, possivelmente estimulado por organizações líderes, que servem como modelo para as demais daquele setor. Essa conclusão não pode, entretanto, ser generalizada para qualquer setor. Isso porque as categorias levantadas de inscrição adotados tanto pelo PNQ como pelo PGQP são relativamente arbitrárias e podem agrupar organizações semelhante em diferentes categorias e vice-versa. Outro fator muito importante que não pode ser desprezado nessa análise setorial é a difusão de prêmios setoriais, que exercem um papel fundamental na atração das empresas para o modelo, algumas vezes exercendo uma pressão de isomorfismo coercitivo (DiMaggio e Powell, 1991) como parece ter sido o caso do Prêmio da Qualidade no Transporte Urbano, em São Paulo, que prometia reconhecer, em dinheiro, as empresas melhores pontuadas, ou o caso do Certificado de

Qualidade Hospitalar CQH, que atua como uma acreditação de hospitais. Discutiremos a seguir o papel desses prêmios setoriais.

#### **5.5.4. O Crescimento dos Prêmios Setoriais, Regionais e Internos**

Com a atualização anual sistemática dos Primeiros Passos para a Excelência, a FPNQ buscou tornar disponível para entidades promotoras de prêmios setoriais e regionais um modelo de gestão e de avaliação simplificado. Alguns prêmios passaram a utilizá-lo como referencial avaliatório, tais como o Prêmio Qualidade Rio, o Prêmio de Qualidade na Agricultura, o Prêmio Nacional ABRAPP da Qualidade e o Prêmio Banas Qualidade (FPNQ, 2003).

Outras premiações têm se destacado pela adoção de referenciais avaliatórios alinhados aos do PNQ, tais como:

- Prêmio ABES da Qualidade
- Prêmio ANTP da Qualidade
- Prêmio Gestão Qualidade Bahia
- Prêmio Gestão Qualidade Sergipe
- Prêmio Qualidade do Governo Federal
- Prêmio Qualidade RS

A difusão do Modelo ocorre muito claramente e de forma massificada por meio da criação dos prêmios estaduais, setoriais, internos e de fornecedores. De uma forma geral, os prêmios estaduais tem o objetivo de estimular a competitividade e qualidade das organizações em um determinado Estado da União. Eles podem atender às organizações da iniciativa pública, iniciativa privada e terceiro setor.

Os prêmios setoriais podem ser organizados para estimular (ou pressionar) organizações de um mesmo setor de toda a união (Premio Nacional da Qualidade no Saneamento – PNQs e Prêmio da Associação Nacional do Transporte Público – ANTP) ou apenas em Estados ou até municípios (Prêmio da Qualidade no Transporte Urbano– PQTU, na Cidade de São Paulo).

Os prêmios internos e de fornecedores são geralmente coordenados por uma grande organização privada (Gerdau, Sadia) ou pública (Correios) e têm como objetivo o estímulo de Unidades de Negócios da organização a adotar o modelo do PNQ. Nesses casos, a excelência da Unidade de Negócios da Corporação é avaliada pela pontuação que ela obtém na premiação interna (SENAI, Gerdau e Sadia). Prêmios de fornecedores são organizados de forma semelhante aos prêmios internos, mas com o objetivo de estimular e pressionar os fornecedores na adoção do modelo. Sem a intenção de esgotar todos os prêmios regionais, setoriais e internos, apresentamos a seguir alguns deles.

#### *5.5.4.1. Prêmios Regionais*

Os prêmios setoriais são criados em geral, a partir de iniciativas locais, diretamente ligadas ou não, aos governos de Estado, mas que buscam o apoio desses para aumentar sua legitimidade. Apresentamos a seguir alguns desses prêmios.

*Prêmio Qualidade Goiás* – Criado em 2001, tem como objetivo o reconhecimento do trabalho e esforço dos órgãos que mais produziram resultados na busca dos objetivos da Qualidade no setor público do Estado de Goiás, tendo como público-alvo todas as organizações públicas do poder executivo do Estado de Goiás.

*Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão (PPQG)* - Administrado pelo IPEG (Instituto Paulista de Excelência da Gestão), tem como objetivo o reconhecimento anual das organizações paulistas que possuem os melhores sistemas de gestão, tendo como público-alvo, organizações estabelecidas no Estado de São Paulo, constituídas há pelo menos 1 (um) ano antes da data de candidatura, atuando em qualquer ramo de atividade, da iniciativa privada ou do setor público, nacional ou estrangeira, sociedade de economia mista, aberta ou não, limitada ou com outras formas legais, comercial ou sem fins lucrativos, inclusive uma unidade autônoma, desde que seja capaz de responder aos requisitos dos 7 (sete).

*O Prêmio Qualidade Rio (PQRio)* - Coordenado pelo Governo do Estado e operacionalizado pela iniciativa privada, por intermédio do Centro para Inovação e

Competitividade - CIC, visa à indução da melhoria do desempenho organizacional das instituições públicas e privadas sediados no Estado do Rio de Janeiro.

*QUALES Espírito Santo* – Criado em 2002 pelo Governo do Estado do Espírito Santo, por intermédio da Secretaria de Estado da Administração, esse prêmio tem o objetivo de estimular e incentivar os trabalhos que vêm sendo desenvolvidos nas organizações públicas e privadas em prol da melhoria da qualidade da gestão, da excelência da prestação de serviços, do barateamento de custos e de todo trabalho voltado para a qualidade.

*Prêmio Mineiro de Qualidade* - Integra o Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade (PMQP) um conjunto de normas lideradas pela iniciativa privada para traçar planos de melhoria para a gestão de organizações empresariais, públicas e ONGs.

*Prêmio Qualidade Amazonas* – Criado em 1991, esse Premio é coordenado pelo Departamento de Assistência à Media e Pequena indústria e tem como objetivo estimular e reconhecer as contribuições dos trabalhadores através de sugestões às suas empresas para que promovam o aumento dos níveis de qualidade e produtividade.

#### **5.5.4.2 – Prêmios Setoriais**

Enquanto a iniciativa da criação de prêmios estaduais parece estar associada a idéia de desenvolvimento regional, os prêmios setoriais são desenvolvidos, geralmente por estímulo das entidades setoriais, que pretendem desenvolver, em âmbito regional ou nacional o setor do quais elas atuam como órgãos representativos.

*Prêmio da qualidade do governo federal* – Com início em 1998, esse prêmio é uma das ações estratégicas do Programa da Qualidade no Serviço Público e tem o objetivo de reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem, mediante avaliação feita por uma banca examinadora, desempenho institucional compatível com as faixas de reconhecimento e premiação.

*Prêmio de Qualidade Hospitalar* - Instituído pelo Ministério da Saúde em 2001 tem como objetivo, premiar as instituições que se destacaram pela qualidade da assistência prestada aos usuários do SUS - Sistema Único de Saúde, segundo a avaliação dos próprios pacientes, apurada por meio de pesquisa de satisfação dos usuários.

*Selo de Conformidade do CQH (Certificado de Qualidade Hospitalar)* – Adota os Critérios do PNQ, juntamente com questões específicas para uma organização da saúde e tem como missão contribuir para a melhoria contínua da qualidade do atendimento nos serviços de saúde.

*Prêmio PM da Qualidade* – Criado em 2001, seguindo os Critérios de Excelência do PNQ, o Prêmio tem como público-alvo, todas as Organizações da Polícia Militar. Com o propósito de acompanhar o nível de gestão da Unidade, cada comandante poderá candidatar voluntariamente sua própria Unidade no Prêmio Polícia Militar da Qualidade. (Banas, 2001).

*Prêmio da Qualidade na Agricultura* – Com seu início em 1997, esse prêmio é realizado pelo Ministério da Agricultura e do Abastecimento, tendo como público alvo unidades agrícolas.

*Prêmio da Qualidade no Transporte Público Urbano de São Paulo* – Criado em 1995 a partir de um acordo entre a SPTrans (Órgão gestor do sistema de transporte urbano de São Paulo) e a Transurb (Sindicato dos Proprietários de Empresas de Transporte Urbano Público de São Paulo), esse Prêmio teve o objetivo de estimular as organizações de transporte e trânsito a adotarem modelos de gestão orientados para a excelência do desempenho e, em consequência, melhorarem a qualidade dos seus serviços de forma contínua e sustentada.

*Prêmio Nacional ABRAPP* – Prêmio da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada

#### 5.5.4.3. Premiações Internas e de Fornecedores

Algumas organizações vêm utilizando internamente os Critérios de Excelência do PNQ, induzindo a reestruturação do sistema de gestão a partir dos resultados advindos da autoavaliação, inclusive com a criação de premiações internas, como no caso do Serpro, da Petrobras, do Senai, das Delegacias Federais de Agricultura, da Sadia, da Siemens, da Gerdau, entre outras (FPNQ, 2003). Como discutimos no capítulo 3, esse é um mecanismo que vem sendo muito utilizado por grandes organizações, públicas e privadas, com o objetivo de estabelecer parâmetros de gestão semelhantes entre as unidades, sem a necessidade de padronização excessiva dos processos.

Os prêmios internos constituem um bom exemplo do que Weick (2001), consideraria uma busca de estímulo a flexibilidade e necessidade de rapidez a mudanças, em sistemas frouxamente ligados. Quando se avalia uma unidade de negócios de uma grande corporação como uma unidade autônoma, reforça-se esse caráter de sistema frouxamente ligado da corporação.

*“Em um sistema frouxamente ligado, há menor necessidade para grandes mudanças, já que elas ocorrem de maneira contínua. Ajustamentos locais, livres de uma política centralizada, preserva os problemas de uma amplificação. Porém, mais difícil será a obtenção de mudanças de larga escala, se necessárias.... Nos sistemas frouxamente ligados o diagnóstico torna-se mais preciso, mas as intervenções, com base no diagnóstico, terá apenas efeitos locais. Quando se trata de sistemas fortemente ligados, porém, a imagem obtida será menos precisa, mas as intervenções terão efeitos amplos (p. 389)”.*

No caso dos prêmios internos são comuns os casos de corporações, com relativo grau de autonomia (atuando como sistema frouxamente ligado) em que uma de suas unidade obtém destaque na adoção do modelo, mas não consegue, de fato, transferir isso rapidamente para as demais unidades ou para a corporação como um todo.

Premiações setoriais e internas, ao adaptar o modelo do PNQ para um setor ou corporação, procuram definir os “mapas” que nortearão as ações das pessoas nessas organizações.

## 5.6. O EXEMPLO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS PREMIADAS NO PNQ

O Relatório de Gestão é o documento no qual a organização avaliada busca evidenciar como suas práticas de gestão atendem aos Critérios do PNQ. Como enfatizamos ao longo no decorrer do trabalho, pretende-se que tais Critérios sejam não-prescritivos, pelo menos no que se refere à metodologia aplicada pela empresa. Ao evitar termos tais como “a organização deve”, tão comuns às normas de certificação, os Critérios direcionam apenas o que deve ser feito e não o como fazer, não sugerindo diretamente o método, a técnica ou prática gerencial a ser adotada. Assim, por exemplo, o Item Sistema de Liderança indicará, como um dos pontos de análise: *“como a alta direção interage com as partes interessadas, demonstrando seu comprometimento e buscando oportunidades para a organização?”* (FPNQ, 2002). Ao evidenciar práticas relativas a esse ponto, qualquer empresa terá que considerar, quase que obrigatoriamente, os funcionários como uma parte interessada. Porém, a prática de gestão adotada, poderá ser significativamente diferente entre as empresas. Enquanto que em uma grande empresa, o superintendente poderia adotar o *“Walking Around”* (caminhadas pela empresa) como método de demonstrar o compromisso da alta direção com as necessidades dos funcionários e redução de distâncias entre os diferentes níveis hierárquicos, em outra empresa o diretor-presidente poderia adotar “Reuniões de Cafezinho” como forma de conhecer e interagir com os funcionários de todos os níveis da organização.

Na análise setorial e regional pode-se constatar o grau de difusão do modelo do PNQ entre diferentes setores e regiões. Porém, tal análise é insuficiente para demonstrar uma outra hipótese – a de que o PNQ tem exercido uma forte pressão institucional, e que, as empresas ao buscarem atender às exigências seja por meio de formas coercitivas ou normativas de pressão, acabam adotando estruturas e práticas de gestão muito parecidas com aquelas organizações que servem como referência para elas, por mecanismos de isomorfismo mimético (DiMaggio e Powell, 1991). Com o propósito de avaliarmos essa hipótese, levantamos as principais práticas de gestão de empresas vencedoras do PNQ, de 1992 a 2001, que disponibilizaram seus Relatórios de Gestão (RGs) para serem vendidos na FPNQ.

Em nosso entender muitos estudos que se propõem a estudar ferramentas ou metodologias de gestão o fazem sem um devido aprofundamento do conteúdo do método analisado, correndo o risco de simplificarem demasiadamente a questão. Consideramos assim importante não partirmos da premissa de que empresas que adotam os Critérios de Excelência tenham, por definição modelos de gestão parecidos. Mais uma vez é importante frisar que se em alguns pontos os critérios forçam – quase prescrevem – um modelo gerencial, em muitos casos a semelhança parece ocorrer em função de um processo mimético entre as empresas.

Se conseguirmos identificar uma relativa semelhança entre as práticas dessas empresas, será bastante razoável sugerir que elas têm servido umas às outras como modelo e servem também como ícones a serem imitados pelas que estão se iniciando no processo do PNQ. Seleccionamos assim alguns aspectos da gestão organizacional que têm sido considerados centrais para as empresas e objeto de inovações gerenciais mais recentes, ao longo desse período. As tabelas a seguir relacionam as principais práticas de gestão, em relação aos pontos seleccionados, das empresas premiadas que disponibilizaram seus relatórios. A relevância de tais empresas se justifica pelo fato de serem consideradas referenciais de excelência, e servirem como modelos a serem seguidos, já que tornaram públicas suas práticas de gestão.

Os aspectos analisados são:

- Compromisso e relacionamento da Alta Direção com os Funcionários
- Avaliação da Habilidade de Liderança
- Planejamento dos sistemas de medição, correlação e análise das Informações e indicadores de desempenho para a decisão
- Gestão das Informações relativas à organização
- Estrutura Organizacional e Sistemas de Trabalho para o Alto Desempenho
- Obtenção de Certificações e Prêmios da Qualidade, Uso de Ferramentas da Qualidade, Produção e Métodos de Solução de Problemas.

Compromisso e relacionamento da Alta Direção com os Funcionários	
1993 Xerox	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderança do diretor superintendente no processo de treinamento dos demais membros do Comitê Executivo, que treinam, por sua vez seus subordinados diretos, chamados “grupo familiar”.</li> <li>▪ <i>Empowerment</i> – por meio de motivação, abertura e reconhecimento dos empregados.</li> </ul>
1996 Alcoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Walk Around - O principal executivo destaca cerca de 20% de seu tempo para visitas do tipo “Walk Around” a todas as áreas de produção e apoio.</li> <li>▪ A palavra é sua – sistema de comunicação direta com o Presidente, através do qual, qualquer funcionário entra na “Rede” com a senha “Presidente” e pode encaminhar perguntas sobre qualquer assunto.</li> <li>▪ Eu queria saber – sistema de comunicação direto com a Equipe da Alta Direção para esclarecimento de dúvidas e sugestões dos funcionários</li> </ul>
1997 Copesul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empowerment – participação, delegação e autonomia dos times.</li> <li>▪ Redução dos níveis hierárquicos – “não há chefes nem supervisores”, mas facilitadores que se constituem em líderes dos times”.</li> <li>▪ Happy-hour – reunião semanal do executivo com colaboradores.</li> </ul>
1997 Weg	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política de portas abertas – liberdade de comunicação dos colaboradores em todos os níveis da organização</li> <li>▪ Constante circulação dos diretores pela fábrica</li> </ul>
1998 Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O envolvimento da Alta Direção é evidenciado por meio de um amplo sistema de reuniões, das quais participam todas as partes interessadas, inclusive a força de trabalho.</li> </ul>
1999 Caterpillar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bate-papo com o presidente e gerentes, com o objetivo de captar junto aos empregados aspectos ligados ao clima organizacional, suas sugestões e dar oportunidade para todos levarem idéias e sugestões à alta direção.</li> <li>▪ Walk around – visita do presidente e gerências aos locais de trabalho, com o objetivo de acompanhar de perto as atividades do chão de fábrica e ter a oportunidade de conversar com as pessoas no próprio local de trabalho.</li> </ul>
1999 Cetrel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução dos níveis hierárquicos para tornar a comunicação mais rápida e eficaz</li> </ul>
2001 Bahiasul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação da direção em grupos e comitês interdisciplinares</li> <li>▪ Canal de comunicação direta com o Diretor Superintendente</li> <li>▪ Programa Linha Direta e encontros corporativos</li> </ul>

**Quadro 5.12 – Comparação das Práticas do Compromisso da Alta Direção**

Avaliação da Habilidade de Liderança	
1993 Xerox	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa de satisfação dos empregados (PENTA) – avalia a opinião do empregado a respeito da Diretoria Executiva, envolvendo confiança na tomada de decisões e esforço em conhecer a opinião dos empregados.</li> <li>▪ Pesquisa de Práticas Gerenciais (PPG) – Instrumento de avaliação da equipe de subordinados sobre as práticas gerenciais e de liderança em qualidade de seu superior, gerente ou diretor, completada por uma auto-avaliação.</li> </ul>
1996 Alcoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação 360° - Todos os níveis de liderança são avaliados dentro de um “sistema de avaliação 360°”, que envolve superiores, pares e subordinados.</li> <li>▪ Pesquisa de Opinião, respondida por mais de 80% dos funcionários, envolvendo questões sobre a explicação dos líderes sobre o Plano Operacional, estímulo à contribuição com idéias e sugestões, <i>feedback</i>, etc.</li> </ul>
1997 Copesul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa Linha Aberta - Avaliação anual da percepção e satisfação dos colaboradores em relação à efetividade do Sistema de Gestão.</li> </ul>
1997 Weg	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encontro de diretores – reunião anual, coordenada pelo diretor presidente executivo, tendo como um dos principais objetivos, a análise do desempenho global.</li> </ul>
1998 Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa Proação - Avaliação pelos superiores e colaboradores</li> <li>▪ Pesquisa de satisfação dos colaboradores</li> <li>▪ Programa de avaliação das habilidades gerenciais</li> </ul>
1999 Caterpillar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa entre Funcionários (PEF) – instrumento usado para avaliar a alta direção em quesitos como credibilidade das informações prestadas, preocupação com o bem estar do funcionário, controle de custos e qualidade da administração.</li> <li>▪ Avaliação Ascendente – subordinados e os próprios avaliados respondem anonimamente questionários avaliando questões sobre comunicação, trabalho em equipe, estilo de liderança e <i>empowerment</i>.</li> </ul>
1999 Cetrel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação dos líderes pelo time e pelo diretor (avaliação 360°)</li> <li>▪ Avaliação do grau de interface de cada time</li> <li>▪ Avaliação do grau de atingimento das metas</li> </ul>
2001 Bahiasul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação da satisfação dos colaboradores</li> </ul>

**Quadro 5.13 – Comparação de Práticas de Avaliação da Habilidade de Liderança**

Planejamento dos sistemas de medição, correlação e análise das Informações e indicadores de desempenho para a decisão.	
1993 Xerox	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os Critérios para a escolha de dados baseiam-se nas quatro prioridades da Xerox (satisfação de clientes, satisfação e motivação de empregados, cobertura de mercado e retorno sobre ativos).</li> <li>▪ Informações são analisadas com modelos estatísticos sofisticados que possibilitam demonstrar a importância de cada fator de insatisfação dos clientes em relação a sua satisfação geral com a Xerox.</li> </ul>
1996 Alcoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O critério de seleção (das informações) tem por objetivo apoiar as estratégias e objetivos do negócio e traduz os seguintes aspectos: a) requisitos dos acionistas, b) necessidades e expectativas dos clientes, c) melhoria da competitividade dos produtos, d) desenvolvimento dos funcionários, e) parceria com fornecedores, e) espírito comunitário.</li> <li>▪ Para focalizar a análise das informações e medições, os resultados dos indicadores</li> </ul>

	<p>de performance são acompanhados e revisados através da utilização do “Balanced Scorecard (BSC)”, cujo os vetores estão alinhados com os valores da Alcoa, abrangendo todas as partes interessadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As diversas áreas da empresa têm como atribuição analisar os indicadores de desempenho e suas tendências, identificar as causas primárias de variações, definir planos de ação e estabelecer prioridades junto aos clientes, conforme metodologia do BSC.</li> </ul>
1997 Copesul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A seleção e o gerenciamento das informações necessárias para apoiar as ações, a tomada de decisão e a promoção de melhorias no desempenho são feitos com base nos fatores-chave ao sucesso da organização, que consideram os aspectos-chave de competitividade do negócio e relacionam-se com os principais stakeholders (desempenho dos fornecedores, competência e satisfação dos colaboradores, relacionamento e satisfação do cliente, da comunidade e do acionista).</li> <li>▪ O Projeto do sistema de indicadores de desempenho é feito em alinhamento com o Planejamento Estratégico, de modo a monitorar o alcance dos objetivos estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso.</li> </ul>
1997 WEG	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De acordo com os vários níveis de staff da empresa, os critérios de seleção contêm informações que apóiam a tomada de decisão, levando a uma melhoria contínua, focando clientes, funcionários, fornecedores, produto, qualidade, comunidade e acionistas.</li> <li>▪ A nível global da empresa, o SIG reúne em um único documento diversos índices, econômicos e de mercados e clientes, que são coletados em diversos bancos de dados.</li> <li>▪ Embora tenham apresentado algumas correlações, não deixam claro como elas são sistematicamente feitas.</li> </ul>
1998 Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não usa metodologia específica. O demonstrativo de resultados apresentados não possibilita analisar como são feitas as correlações.</li> </ul>
1999 Caterpillar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os principais tipos de informação são para planejamento e controle, apoio aos processos e compartilhamento de conhecimento.</li> <li>▪ Não apresentam metodologia específica para a correlação dos indicadores.</li> </ul>
1999 Cetrel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A seleção das informações busca manter foco nas metas corporativas, que traduzem as estratégias. O sistema de indicadores é projetado a partir das necessidades das partes interessadas (clientes, acionistas, empregados, contratados e comunidades).</li> <li>▪ O estudo da correlação entre os indicadores é feito por meio de um mapeamento de relações de causa e efeito, que evidenciam dois tipos de relações: as óbvias e as presumidas (Balanced Scorecard).</li> </ul>
2001 Bahiasul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O sistema de medição do desempenho é baseado no modelo do Balanced Scorecard (Kaplan) para o agrupamento de indicadores, visando monitoramento das estratégias e da performance dos processos.</li> </ul>

**Quadro 5.14 – Comparação de Práticas de Planejamento do Sistema de Medição**

Gestão das Informações relativas à organização	
1993 Xerox	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura de sistemas de informação que permite acessar as informações necessárias à gestão do negócio. Os processos de negócio, de produção e de suporte são informatizados, proporcionando uma grande agilidade a nível operacional e de planejamento.</li> <li>▪ Filiais e fábricas estão ligadas, em grande parte, em tempo real, ao computador de grande porte, por meio de seus 1816 terminais.</li> </ul>
1996 Alcoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visando atender às necessidades de confiabilidade, acesso rápido e atualização imediata das informações, os sistemas de gerenciamento das informações, então disponíveis na rede de microcomputadores através de 394 estações distribuídas por todas as áreas das fábricas e administrativas.</li> </ul>
1997 Copesul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de três sistemas: baseado no binômio mainframe-terminal e sistema cliente-fornecedor (ambos compõem a gestão corporativa) e sistemas computacionais dedicados ao controle on line dos processos produtivos.</li> <li>▪ Já estão implantados em rede, segundo a filosofia cliente-servidor, vários módulos de apoio às informações, tais como contabilidade, contas a pagar, obrigações fiscais, contas a receber, caixa e bancos, documentação técnica de engenharia.</li> <li>▪ A rede corporativa da Copesul já está ligada à Internet, com a empresa atuando como provedora de acesso, interligada à Embratel. Todos os colaboradores possuem endereço no correio eletrônico corporativo e pelo menos um colaborador de cada time tem acesso à Internet.</li> </ul>
1997 Weg	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de Informações integrado, através do sistema TMS/MRP II (The Manufacturing System/ Manufacturing Resource Planning), com informações on-line, através de terminais distribuídos pela empresa.</li> <li>▪ Aprendizado - A empresa iniciou recentemente a substituição de sistema TMS/MRP II, por um sistema integrado de gestão empresarial – ERP (Enterprise Resource Planning).</li> </ul>
1998 Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas as informações e indicadores de desempenho são disponibilizados via rede de microcomputadores com níveis de acesso previamente definidos de forma a garantir a segurança das informações disponíveis. Para disponibilizar e auxiliar na utilização das informações utilizamos uma plataforma de tecnologia de informação administrada por dois CPDs (em Curitiba e São Paulo).</li> <li>▪ Nas redes corporativas estão disponíveis os serviços de E-mail, Internet, Intranet e aplicativos Microsoft.</li> <li>▪ Aprendizado: O ERP (Enterprise Resource Planning) - SAP R/3 substituirá gradativamente os sistemas adotados atualmente pela empresa.</li> </ul>
1999 Caterpillar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise do processo Order Fullfillment, por meio de ferramenta Business Process Reengineering (BPR), que permite analisar as necessidades de informações do processo, desde de a colocação de pedido no revendedor até o embarque do produto acabado, viabilizando a melhoria da produtividade, redução de custos e melhor atendimento.</li> </ul>
1999 Cetrel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de ferramentas como a Intranet, banco de dados relacional, acesso à Internet, software de pesquisa direta a banco de dados e desenvolvimento de sistemas para ambiente Web.</li> </ul>
2001 Bahiasul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilização de softwares de controle ao processo, como SAP, PCP, PI e Gentia</li> <li>▪ Uso de Intranet</li> </ul>

**Quadro 5.15 – Comparação de Práticas de Gestão das Informações**

Estrutura Organizacional e Sistemas de Trabalho para o Alto Desempenho	
1993 Xerox	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos de trabalho que desenvolvem projetos de melhoria da qualidade, utilizando o Processo de Solução de Problemas (PSP) e/ou Processo de Melhoria da Qualidade (PMQ).</li> <li>▪ People – Programa de sugestões em que o empregado ou grupo faz sugestões para a melhoria de seu trabalho ou do colega de trabalho.</li> </ul>
1996 Alcoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura baseada em Equipes Líderes (ELs) e Equipes de Melhoria da Qualidade (EMQs). As ELs são compostas por líderes de processos, responsáveis por identificar processos críticos, definir diretrizes e plano de ação e acompanhar sua implementação. As EMQs são responsáveis pela implementação dos Planos de Ação.</li> <li>▪ Plano de Sugestões, com o objetivo de estimular e reconhecer o envolvimento de todos os funcionários, tendo sido obtidas mais de 18.000 sugestões, desde que o programa foi criado (há 6 anos) e alcançando a participação de 63% dos funcionários em 1995.</li> </ul>
1997 Copesul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A estruturação das unidades, constituídas por times de colaboradores polivalentes e com visão sistêmica de processos, associada ainda à distribuição física (layout) baseada no agrupamento das atividades afins e/ ou interdependentes, privilegia a comunicação eficaz entre as funções cujas atividades se somam para atender às necessidades dos clientes.</li> </ul>
1997 Weg	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de gestão baseado em Comissões de Trabalho e CCQs.</li> <li>▪ Comissão de Trabalho. Apóiam a diretoria na tomada de decisão e são formadas por quatro a oito membros, tendo como objetivo o compartilhamento do conhecimento entre os setores e acesso dos colaboradores às informações, assegurando inovações e criatividade.</li> <li>▪ Círculos de Controle da Qualidade (CCQs). Formado por grupos de colaboradores que se reúnem voluntariamente para identificar analisar e solucionar problemas.</li> </ul>
1998 Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reengenharia na estrutura organizacional resultou na redução dos níveis hierárquicos, simplificação da estrutura de cargos e terceirização de atividades meio, muitas em parceria com ex-colaboradores.</li> <li>▪ Plano de Carreira Y em gerentes e especialistas, alterando-se a estrutura gerencial em quatro categorias: gerencial, consultivo, administrativo e operacional.</li> <li>▪ Sugestões para Melhoramentos. Implantado há mais de 15 anos, permite ao colaborador formular sugestões, individualmente ou em grupo, que são avaliadas e premiadas em dinheiro ou reconhecimento.</li> <li>▪ Círculos de Qualidade (Grupo CQs). Implantados há mais de 15 anos, permitem uma integração de grupos de trabalho. Os melhores trabalhos são premiados e apresentados a todos os colaboradores em convenção anual.</li> <li>▪ Projeto de Melhoria. Permite a análise de um determinado segmento interno e a proposta de melhoria com a implementação assegurada pela Coordenação de Assuntos da Qualidade (CAQ).</li> </ul>
1999 Caterpillar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As equipes de gerenciamento (times de gestão) são adotadas para explorar a contribuição individual de membros da alta direção, gerentes e profissionais seniores no processo de tomada de decisão consensual.</li> <li>▪ Estruturas matriciais promovem a execução de missões que integram vários profissionais de diversas áreas, dando-lhes maior autonomia (empowerment) para cumprir suas metas.</li> </ul>
1999 Cetrel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura baseada em times auto-gerenciáveis, que prestam contas diretamente à alta direção, configurando apenas dois níveis hierárquicos.</li> <li>▪ Programa Geração de Idéias que visa estimular nos empregados uma participação</li> </ul>

		<p>mais efetiva na gestão da Empresa, através da apresentação de sugestões e idéias inovadoras, que possam facilitar e/ou otimizar processos de trabalho, reduzir custos, entre outros ganhos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos Multifuncionais, responsáveis pelo desenvolvimento de projetos específicos, com total autonomia e responsabilidade centrada nos resultados a serem apresentados à área de interesse do projeto.</li> </ul>
2001 Bahiasul	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenho Organizacional constituído por uma estrutura funcional e por estruturas de apoio, baseada em Comitês Formais e Equipes Temporárias. O modelo de Comitês, adotado nos principais processos que funcionam como grandes células produtivas de forma integrada e multifuncional, onde tanto os aspectos operacionais como os de qualidade e manutenção são tratados de maneira integrada, propiciando maior agilidade, tomada de decisão com visão sistêmica e redução de nível de conflitos decorrentes do modelo funcional clássico.</li> <li>▪ Gestão da Criatividade e Inovação. O Programa Click é administrado por um comitê especificamente constituído com essa finalidade que estimula a idéia de todos os colaboradores, estagiários e trainees (exceto gerente e assessores) e prevê prêmios em função dos impactos das sugestões nos objetivos estratégicos, administrativo ou operacional.</li> </ul>

**Quadro 5.16 – Comparação de Práticas de Estrutura e Sistemas de Trabalho**

Obtenção de Certificações e Prêmios da Qualidade, Uso de Ferramentas da Qualidade, Produção e Métodos de Solução de Problemas		
1993 Xerox		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Várias metodologias são utilizadas na análise de projeto de máquinas, tais como o FMEA (Failure Mode na Effect Analysis) e o método Taguchi de otimização de projetos.</li> <li>▪ Controle Estatístico dos Processos (CEP) – Todos os indicadores de qualidade são mostrados em uma área específica, visível para cada linha de produção. Os parâmetros críticos dos processos são acompanhados diariamente através de cartas de controle (CEP) produzidas pelos próprios operadores (auto-inspeção).</li> <li>▪ Certificação ISO 9000 - Equipamentos eletrônicos e mecânicos são aferidos e calibrados conforme plano informatizado, atendendo aos procedimentos do Manual da Qualidade e às exigências da Norma ISO 9000.</li> </ul>
1996 Alcoa		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antes do início da produção em regime operacional é realizado o Project Safety Review, com a finalidade de garantir a integridade dos operadores e da comunidade com relação aos aspectos de segurança, saúde e meio ambiente.</li> <li>▪ A Alcoa Poços de Caldas utiliza três ferramentas básicas na gestão de seus processos: Processos Críticos, TPM e ISO 9000.</li> <li>▪ É descrito o comportamento do processo em termos de atividades, definição de fronteiras, com a definição dos diagramas SIPOC (suppliers-input-process-output-customer). Através da utilização de cartas de controle (CEP) preenchidas pelos próprios operadores é mantido o desempenho dos processos críticos. No caso de desvios, são identificadas as causas primárias de variação e aplicado o Processo de Melhoria da Qualidade.</li> </ul>
1997 Copesul		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obteve a Certificação de seu Sistema da Qualidade (SQ), com base na norma ISO 9002, incluindo processos de produção, armazenamento e distribuição.</li> <li>▪ Adesão ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (1992) e vencedora do Prêmio da Qualidade RS (1996), em sua primeira versão.</li> <li>▪ Projeto para Certificação ISO 14000 (Gestão Ambiental), até o final do ano (1997).</li> </ul>

1997 Weg	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No desenvolvimento do projeto são utilizadas técnicas como FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) e DFMA (Design for Manufacturing and Assembly). Para apoiar, dar flexibilidade, agilidade e qualidade ao projeto são utilizados os recursos do CAD/ CAM (Computer Aided Design / Computer Aided Manufacturing), CAE (Computer Aided Engineering), entre outros.</li> <li>▪ É adotado o MRP (Manufacturing Resource Planning), entre outros programas de produção, que incorpora a filosofia JIT (Just-in-Time).</li> <li>▪ Produtos projetados e construídos de acordo com as principais normas nacionais, estrangeiras e internacionais referentes à área de atuação da organização: NBR, IEC, NEMA, CSA, BSI, DIN, VDE, AS, JEC JIS, entre outros.</li> <li>▪ Foi vencedora duas vezes do Prêmio Petrobrás da Qualidade e obteve certificação ISO 9001, em 1992.</li> </ul>
1998 Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nas fábricas de Curitiba e de Manaus as atividades produtivas foram redirecionadas segundo métodos modernos de produção (Kanban, JIT).</li> <li>▪ Obteve a Certificação ISO 9001, concedida por organismos certificadores nacionais (IBQN, UCIEE) e internacionais (TÜV).</li> <li>▪ Instituiu, em 1995, o PNQ-S, baseado nos Critérios do PNQ, o programa consiste na avaliação, consenso e visita a todas as unidades (divisões e empresas do Grupo Siemens) para detectar pontos fortes e oportunidades de melhoria, e assim apoiar na elaboração de planos de ação.</li> </ul>
1999 Caterpillar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CPPD (Concurrent Product and Process Development). O uso dessa metodologia de desenvolvimento simultâneo do produto e do processo possibilita a redução do tempo do ciclo do lançamento dos novos produtos.</li> <li>▪ NPI (New Product Introduction). Processo usado para desenvolver, produzir e entregar produtos e serviços de qualidade para clientes ao redor do mundo, envolvendo empregados, fornecedores, revendedores e clientes no processo.</li> <li>▪ Softwares de Planejamento e Controle de Produção. O sistema MAMM (Material and Manufacturing Management) aplica a metodologia MRPII (Manufacturing Resource Planning), viabilizando o conceito Just-in-Time (JIT) e as técnicas do KanBan e do Two Bin System, aplicados nos Centros de Trabalho para alcançar altos índices de qualidade e produtividade.</li> </ul>
1999 – Cetrel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é o principal suporte de gestão dos processos produtivos e está baseado na Norma ISO 14001.</li> <li>▪ O Sistema de Gestão Ambiental (SGA), o Sistema de Gestão da Cetrel (SGC) e o Sistema de Qualidade do Laboratório (SQL) são avaliados por examinadores externos, assegurando a adequação de seus requisitos – respectivamente, itens da Norma ISO 14000, Critérios de Excelência do PNQ e itens da Norma ISO Guide 25.</li> <li>▪ Gerenciamento de Produtividade Total (TPM), baseado em metodologia japonesa, voltado a eliminar perdas, falhas e quebras e melhorando os equipamentos e a capacitação das pessoas ao sistema produtivo.</li> </ul>
2001 Bahiasul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os padrões de trabalho dos processos de projeto e produto foram estabelecidos em função de normas internacionais de Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001) e Sistema de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001).</li> <li>▪ O processo de produção de celulose e papel é monitorado e controlado pelo Sistema Digital de Controle Distribuído (SDCD). O processo de produção de mudas conta com o Controle Lógico Programado (CLP).</li> </ul>

**Quadro 5.17 – Comparação de Práticas de Certificações e Ferramentas da Qualidade**

Pode-se falar em isomorfismo das práticas de gestão das empresas premiadas? Com base na análise dos quadros apresentados podemos supor um razoável grau de homogeneidade das práticas de gestão apresentadas por estas empresas. Em alguns aspectos, quando o mercado já consagrou algumas práticas comuns, como por exemplo, as pesquisas de opinião com os funcionários para avaliar a liderança, a adoção do modelo do BSC, a implantação de sistemas de ERP e o trabalho em times para aumentar a flexibilidade, parece haver uma absorção muito direta das práticas pelas diversas organizações (Quadros 5.11. a 5.15.). Isso não significa, obviamente, que estas organizações copiem as práticas umas das outras, mas sim que estão expostas aos mesmos campos de influência.

Em outros casos as práticas parecem possuir variações não muito expressivas. Em geral, trata-se de práticas personalizadas produzidas por consultorias e especialistas, ou mesmo de confecção caseira. Isso poderá ocorrer inclusive na matriz, que tenderá a influenciar suas filiais, no mundo inteiro, a adotar as práticas específicas.

Uma segunda questão interessante diz respeito ao grau em que as práticas de gestão têm se “modernizado”. Colocado de outra forma, ao analisar um Relatório de Gestão de uma organização premiada há 10 anos, tenderemos a considerar suas práticas menos inovadoras de que de uma organização que foi premiada no último ano?

Quando a prática de gestão está claramente associada a um desenvolvimento tecnológico, como por exemplo, computadores em rede, acesso a intranet e Internet, implantação de sistemas de ERPs, etc., torna-se evidente seu envelhecimento precoce, às vezes com dois ou três anos de vida. Isso não significa que as empresas consigam necessariamente demonstrar o impacto dos investimentos em tecnologia, nos resultados do negócio, mas não querem se sentir defasadas em relação às tecnologias de última geração.

Porém, na maioria das vezes, avaliar o grau ou velocidade de modernização de uma prática é uma tarefa mais complexa. Em primeiro lugar, 10 anos parece um prazo muito curto para se considerar um eventual ciclo de vida dos modelos de gestão. Com esse período de tempo é difícil, se não impossível, identificar marcos de surgimento e disseminação de tais práticas ou modelos de gestão.

Além disso, algumas práticas, embora mantenham suas essências, podem ser recicladas e passam a ser adotadas e divulgadas com “novas embalagens”, tornando-se difícil identificá-las como novas práticas. Finalmente, por estarmos analisando organizações premiadas, há maior chance de elas apresentarem práticas efetivamente inovadoras do que outras candidatas, que deverão apresentar um comportamento mais mimético.

## 6 - CONCLUSÃO

O objetivo central deste estudo foi o de compreender, a partir de uma perspectiva institucional, de que forma o Modelo do PNQ se dissemina entre regiões e setores da atividade econômica, analisando o papel dos principais atores e agentes envolvidos no processo. Nesse percurso, foram lançadas questões que devem agora ser consolidadas, a partir dos cinco principais blocos de análise, referentes ao Modelo do PNQ, ao processo, aos atores, à difusão e à exemplaridade.

Em primeiro lugar, a análise da difusão do Modelo do PNQ passa pela discussão de algumas de suas principais propriedades, relativas ao seu grau de atualização, sua abrangência, seu nível de generalização e sua racionalidade. A definição de um modelo, com atualização permanente, que se propõe a refletir o *“estado da arte da gestão para o desempenho”* exerce um grande poder de sedução para muitas organizações, seja pela crença de que ele poderá efetivamente direcioná-las para um nível crescente de desempenho, seja pela possibilidade de legitimá-las perante suas partes interessadas. A crescente abrangência do modelo, ao apresentar uma visão holística e integrada da organização, desempenha também a função de ampliar sua legitimação para além da área da qualidade, sensibilizando as áreas de marketing, recursos humanos, finanças, entre outras, para sua importância.

Ao manter-se genérico, o Modelo aumenta seu potencial de difusão para diferentes tipos de organização e setores da atividade econômica, porém, não sem um intenso esforço de persuasão das organizações que não atuam nas áreas tradicionalmente competitivas. Sua racionalidade procura mostrar como a adoção de práticas alinhadas ao modelo pode levar a níveis crescentes de desempenho. Porém, ao não considerar limitações relativas aos processos decisórios, o modelo trata as inconsistências de sua racionalidade instrumental por meio de justificativas que atribuem maus resultados a fatores externos e de um padrão de *auto-atribuição do desempenho* (Staw et al, 1983). Outro recurso para lidar com essas inconsistências é a configuração de lacunas decorrentes de uma situação atual retratada como problemática e uma situação futura desejada, a ser alcançada (Meyer e Rowan, 1991).

Em segundo lugar, para compreender como o modelo se difunde entre setores e regiões, é necessário o entendimento da rede de relacionamentos entre as partes interessadas, incluindo organizações instituidoras, organizações mantenedoras, candidatas, premiadas, conselhos, comitês, instrutores e banca examinadora. Os diferentes papéis desempenhados pelos Examinadores Seniores e Relatores (ESRs) e seu relacionamento com as partes interessadas contribuem decisivamente para a seleção e difusão de práticas de gestão consideradas exemplares. Enquanto membros dos comitês, influenciam na atualização do modelo. Enquanto instrutores da banca examinadora e, mesmo no processo de avaliação, atuam no sentido de socializar os novos integrantes. Enquanto consultores, disseminam as práticas aprendidas para as novas organizações.

Um terceiro ponto importante diz respeito ao perfil dos ESRs. Sua formação, experiência pregressa e atual ocupação certamente influenciam sua visão de mundo. Apesar de um aumento de diversidade do perfil dos ESRs, é possível ainda esboçar seu perfil genérico. Na maioria das vezes, ele é formado em engenharia, com pós-graduação em administração de empresas, com grandes chances de ter atuado na área da qualidade em suas empresas de origem, e atuando hoje como consultor, fazendo uso, em grande parte do seu tempo, do Modelo do PNQ. Essa dedicação intensiva estaria caracterizando o que consideramos uma “profissionalização” da banca examinadora, ou a formação de um campo profissional, que contribui o estabelecimento de um campo organizacional em torno do PNQ.

Em quarto lugar verificou-se um crescimento mais acentuado de organizações que adotam o modelo em determinadas regiões e setores de atividade econômica. Enquanto que as pressões regionais podem estar associadas a políticas locais específicas, como no caso do Estado do Rio Grande do Sul, e tendem a criar mecanismos de isomorfismo coercitivo, as pressões setoriais podem estar relacionadas às três formas de isomorfismo – coercitivo, normativo e mimético (DiMaggio e Powell, 1991). Os resultados da análise setorial indicam um crescimento surpreendente dos setores de educação, saúde e serviços de utilidade pública, que pode ser explicado por sofrerem pressões técnicas para aumento de eficiência e, especialmente, institucional para ganho de legitimidade junto às partes interessadas (Scott e Meyer, 1991).

Os prêmios setoriais contribuem também de maneira decisiva para a difusão do Modelo em determinados segmentos da economia. Sendo mais específicos do que o PNQ, tais prêmios têm como características principais o fato de serem mais prescritivos e menos exigentes. Entretanto os critérios de avaliação seguem, em geral, as mesmas atualizações a que estão submetidos os Critérios de Excelência do PNQ, atuando como os “*primeiros passos*” para a institucionalização do Modelo na organização.

Um último aspecto, analisado no estudo de campo, refere-se à análise do isomorfismo entre as organizações premiadas. Embora tenha sido identificada uma homogeneidade em relação a algumas práticas, essas organizações tendem a atuar também, em grande medida, como lançadoras – e não copiadoras – de modelos e práticas de gestão. Recomendamos um estudo de caso futuro para pesquisar até que ponto uma organização novata no PNQ irá adotar as práticas apresentadas pelas premiadas, em seus Relatórios de Gestão.

Em contextos de grande incerteza e ambigüidade as pessoas e organizações sentem-se impelidas a buscar orientações que dêem sentido às suas decisões e ações. O enorme volume de informações disponíveis na atualidade não ajuda necessariamente empresários, executivos e gerentes no processo de tomada de decisão. Eles precisam de modelos mentais que os ajudem a decidir quais informações merecem atenção especial, como interpretar tais informações e como agir com base nessas interpretações.

O alinhamento das práticas de gestão ao Modelo do PNQ não tem apenas a função de aumentar a legitimidade de uma organização perante suas partes interessadas, mas desempenha também um importante papel de construção de significados e de elaboração de um mapa cognitivo, externamente legitimado, para toda a organização. Concordando com Weick (1995) de que as decisões tomadas são definidas retrospectivamente, fazendo com que os resultados de uma ação antecedam à própria decisão, o Modelo do PNQ ajuda, em grande medida, a dar sentido para muitas das ações e decisões organizacionais. Para tanto, ele não poderá buscar prescrição, em nome da objetividade, mas terá que se manter “impreciso”, em nome da flexibilidade, aumentando seu poder de avaliação.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ABRAHAMSON, E., Managerial Fads and Fashions: The diffusion and rejection of Innovations, *Academy of Management Review*, V. 16, N. 3: 586-612, 1991.
- ABRAHAMSON, E., Management Fashion, *Academy of Management Review*, V. 21, N.1: 254-285, 1996.
- AIDAR, M. M. *Coalizão cultural: um estudo de caso de uma empresa escandinava no Brasil*. Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV, São Paulo, 1992.
- AIDAR, M. M., e ALVES, M. A., Comunicação de massa nas organizações brasileiras: explorando o uso de histórias em quadrinhos, literatura de cordel e outros recursos populares de linguagem nas empresas brasileiras, in MOTTA, F.C.P. e CALDAS, M.P., *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo, Atlas, 1997.
- ALCOA, *Relatório de Gestão*. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1996.
- ALVESSON M. e BERG P. O. *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview* De Gruyter Studies in Organization, 1992.
- BAHIA SUL, *Relatório de Gestão*. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2001.
- BANAS, As armas da Polícia Militar paulista para as melhorias operacionais, *Banas Qualidade*, São Paulo, Novembro, 2001.
- BARBOSA, Livia. *Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? In: Revista do Servidor Público*. Ano 7, vol. 120, n. 3, 1996.
- BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia. A ética do desempenho nas sociedades modernas*. FGV, São Paulo, 1999.
- BARLEY, S.R., MEYER, G.W., e GASH, D.C., Culture of culture: academics, practioners, and pragmatics of normative control. *Administrative Science Quartely*, 33: 24-66, 1988.
- BARR, P. S.; STIMPert, J. L.; HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 15-36, 1992.

BARROS, B T e PRATES, M. A. S., *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo, Atlas, 1996.

BENNIS, W.G., Towards a truly scientific management: the concept of organizational health, in *Assessment of Organizational Effectiveness*, Goodyear Publishing Company, California, 1971.

BERGER, P. L. e LUCKMANN T, *A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento*. 7<sup>a</sup>. Edição, Petrópolis, Vozes, 1985.

BOWAN, E., Strategy and the Weather, *Sloan Management Review*, 15, pp. 35-50, 1976.

BRASSARD, M. *Qualidade: Ferramentas para uma Melhoria Contínua*, Qualitymark, Rio de Janeiro, 1996.

BROWN, M. G., *O Sistema Baldrige da Qualidade: Critérios do Prêmio de 1995*. Makron Books, 1995.

CALDAS, M. P. e VASCONSCÉLOS, F., Ceremonial Behavior in Organizational Intervention: the case of ISO 9000 Diffusion in Brazil. *Anais da ENANPAD*, 2002.

CAMP, R. C., *Benchmarking, O Caminho da Qualidade Total*. Pioneira, 3<sup>a</sup>. Ed., São Paulo, 1996.

CAMPBELL, J. P. On the Nature of organizational Effectiveness, in *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Eds. Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings, San Francisco, Josey Bass, 1977.

CAMPOS, V. F., *Qualidade Total - Padronização de Empresas*, FCO, 1992a.

CAMPOS, V. F., *TQC – Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês*, FCO, 1992b.

CASTELLS, M., *A Sociedade em Rede*, São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CATERPILLAR. *Relatório de Gestão*. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1999.

CETREL. *Relatório de Gestão*. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1999.

CHANDLER, A. D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT press, 1962).

CLAPMAN, S. E. and SCHWENK C. R., Self Serving Attributions, Managerial Cognition, and Company Performance, *Strategic Management Journal*, V. 12., 219-229, 1991.

COPELUL, *Relatório de Gestão*. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1997.

COSER, L. , KADUSHIN, C. and POWELL, W., *Books: the Culture and Commerce of Publishing*. New York, Basic Books, 1982.

CROSBY, PHILLIP, *Quality is free*, New American Library, New York, 1980.

CYERT R. M. e MARCH J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963.

DAFT, R.L., *Organizações: Teoria e Projetos*, São Paulo, Pioneira Thomson, 2002.

DEMING, W., *Out of the crisis*, Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

DEAL, T. E. e KENNEDY, A. A., *Corporate Cultures*, MA: Adisson-Wesley, 1982.

DEBAYLO, Paul W, Ten Reasons Why Baldrige Model Works, *The Journal for Quality and Participation*, pg. 24-28, Jan-Feb 1999.

DEEHOUSE, D. L., Does isomorphism legitimate?, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N. 4, 1024-1039, 1996.

DIMAGGIO P. J. and POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160, 1983.

DIMAGGIO P. J. and POWELL, W. W. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, P.J., State Expansion and Organizational Fields. In *Organizational Theory and Public Policy*, ed. R.H. Hall and R.E. Quinn, 147-61. Beverly Hills, Calif. Sage, 1983.

DRUCKER, P.F., *Sociedade Pós-Capitalista*, São Paulo, Pioneira, 1994.

EDENIUS, M. E HASSELBLADH, H. The Balanced Scorecard as an Intellectual Technology, *Organization*, V. 9(2), 249-273, Sage, 2002.

ETTORE, Barbara, Is The Baldrige Still Meaningful?, *American Management Association*, March 1996.

FELDMAN, M.S. and MARCH, J. M., Information in Organizations as Signal and Symbol, *Administrative Science Quartely*, 26, 171-186, 1981.

FLIGSTEIN, N., The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversisification in the Largst Firms, in POWEL, W. and DIMAGGIO, P., *The New hstitutionalism in Organizational Analisys*, The University of Chicago Press, 1991

FELDMAN, M. S., *Order Without Design*. Stanford, CA. Stanford University Press, 1989.

FESTINGER L. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA. Stanford University Press, 1957.

FREITAS, Maria E., *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*, Makron, McGraw-Hill, São Paulo, 1991.

FRIEDLANDER, F. e PICKLE H., Componentes of Effectiveness in Small Organization, *Administrative Science Quartely*, n. 13, 395-416, 1968.

FPNQ, *Crítérios de Excelência 2003: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e aumento da competitividade*, FPNQ, 2003.

FPNQ, *Manual da Banca Examinadora*, FPNQ, 2002.

FPNQ, *Classe Mundial 2002*, FPNQ, 2002b.

FPNQ, *Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global – Relatório do Comitê Temático*, FPNQ, 2001.

GALASKIEWICZ J., Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*. V. 11, 281-304, 1985.

GARFINKEL, H., *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva*, Qualitymark, Rio de Janeiro, 1992.

GILL, J. and WHITTLE, S. Management by panacea, *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 30, n. 2, p. 281-95, Mar. 1993.

GLASSMAN, R. B., Persistence and loose coupling in living system. *Behavioral Science*, 18, 83-98, 1973.

HAMEL, G. E C.K. PRAHALAD, *Competing for thr Future: Breakthrough Strategies for Sizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Havard Business School Press, 1994.

HANNAN M. e FREEMAN J., The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*. V. 82 n.5, 929-964, 1977.

HAWLEY, A. H., Human Ecology, in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, edited by David L. Sills. New York, Macmillan, 1968.

HILL, Stephen, *From Quality Circles to Total Quality Management*, in Wilkison A. and Wilmont, H., *Making Quality Critical: New Perspectives on Organizational Change*, Routledge, London, NY, 1995.

HIRSCH P. M., Organizational Effectiveness and the Institutional Environment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 3., pp. 327-344., 1975.

HESSELING, P., *Kringloop van kennis in economische organisaties* (Knowledge cycles instituição economic organizations). Leiden: Stenfert Kroese, 1984.

HOFSTEDE, Geert. *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA, and London, Sage, 1980.

HOFSTEDE, Geert. The Cultural Relativity of Organizational Theory. In: *Journal of International Business Studies* XIV.2, pgs. 75-90. 1983.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: software of mind*, McGraw Hill, 1991.

IBQN, 2002, Origem, História e Instituidores, consulta realizada ao site <http://www.ibqn.com.br/index>, em 31/07/02.

ISHIKAWA, K., *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1985.

JURAN, J. M., *Juran on Planning for Quality*, NY, Freepress, 1988.

JURAN, J. M., Qualidade no Século XXI, *HSM Management*, pg. 98 a 104, julho-agosto de 1997.

JURAN, J. M., Made in USA - A renaissance in Quality, *Harvard Business Review*, July-August de 1993.

KAPLAN, R. S and NORTON, D. P., The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan.- Feb. 71-9, 1992.

KAPLAN, R.S. and NORTON, D.P., *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*, R.J., Campus, 1996.

KATZ, D. and KAHN, R.L., The concept of organizational effectiveness, in GHORPADE, J., *Assessment of Organizational Effectiveness*, Goodyear Publishing Company, California, 1971.

KATZENBACH, J.R e SMITH, D. K., *A força e o poder das equipes*. São Paulo, Makron Books, 1994.

KERFOOT, D. and KNIGHTS, D., *Empowering the quality worker? The seduction and contradiction of the total quality phenomenon*, in Wilkison A. and Wilmont, H., *Making Quality Critical: New Perspectives on Organizational Change*, Routledge, London, NY, 1995.

KETCHEN, D.J., THOMAS, J.B. and SNOW, C.C, Organizational Configuration and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, n. 6, 1278-1313, 1993.

KILMANN, Ralph H. et al. Is Culture Just a Fad ? in *Gaining Control of the Corporate Culture*, KILMANN, Ralph H. et al (orgs.), Jossey/Bass Publishers, San Francisco, London, 1985.

LARSON, M. S., *The rise of professionalism: a sociological analysis*. Berkeley: University of California Press, 1977.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V.S. E FERNANDES B.H.R., Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectiva Cognitiva e Institucional, *Anais da ANPAD*, 1998.

MARCH, J. G., and OLSEN J.P., The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity, *European Journal of Political Research*, 3, 1975.

MARCH, J. G., Bounded rationality, ambiguity and engineering of choice. *Bell Journal of Economics*, 9: 587-608, 1978.

MARCH, J. G., Ambiguity and accounting: the elusive link between information and decision making. *Account, Organizations and Society*, 12, 153-168, 1987.

MARCH, J. G. *Decisions and Organizations*, Blackwell, Oxford, New York, 1988.

MARCH, J. G. *A primer on decision making: how decisions happen*, Free Press, New York, 1994.

MARCH, J. G. *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell Publishers, Massachusetts and Oxford, 1999.

MARCH, J. G. and SUTTON, R.I., Organizational Performance as a Dependent Variable, *Organizational Science*, v. 8 n.6, p.698-706, 1997.

MERLEAU-PONTY, M., O Filósofo e sua Sombra, in *Textos Escolhidos – Os Pensadores*, XLI, Abril Cultural, São Paulo, 1975.

MEYER, J. W., *Remarks at ASA session: The present Crisis and the Decline in World Hegemony*. Toronto, Canadá, 1981.

MEYER, J. W. and ROWAN, B., Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in POWEL, W and DIMAGGIO, P., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991.

MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. Atlas, São Paulo, 1995.

MORGAN, GARETH, *Imagens das Organizações*, Ed. Atlas, São Paulo, 1996.

MOURA, E., *As Sete Ferramentas Gerenciais da Qualidade: Implementando a melhoria contínua com maior eficácia*. Makron Books, São Paulo, 1995.

NAISBITT, J. *Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna*, São Paulo: Abril, 1982.

NAISBITT, J. *Re-inventing the corporation*. John Naisbitt, Patricia Aburdene. São Paulo, AMANA, 1987.

NIST, National Institute for Standardization and Technology, *Results of 1991 - 2000 Baldrige Award Recipients 10-Year Common Stock Comparison (2002)* - <http://www.quality.nist.gov>

NONAKA I. e TAKEUCHI H., *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

OLIVEIRA, M.R.S., *A importação de metodologias administrativas no Brasil*, Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV, São Paulo, 1990.

OUCHI, W. G., *Theory Z*. Reading. MA: Addison-Wesley, 1981.

PARKER, G. M., *Team Players & Teamwork: A equipe e seus integrantes*. São Paulo, Pioneira, 1994.

PETERS, T. J e WATERMAN JR., R.H., *Vencendo a Crise: como o bom senso empresarial pode supera-la*, Ed. Harbra, S.P., 1986.

PETTIGREW, A. M., A cultura das organizações é administrável? in FLEURY, M. T. e FISCHER, R.M., *Cultura e Poder nas Organizações*, Atlas, São Paulo, 1989.

PGQP, Sistema de Avaliação: Gestão da Qualidade 2002, Guia de Avaliação: Níveis 1 e 2, Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, Porto Alegre, 2002.

PITHAN, F. K. N., *Melhoria Contínua no desdobramento de modelos de excelência: o caso do Prêmio Qualidade RS*, Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante, URFS, Porto Alegre, 2002.

POWELL, W. W., Expanding the Scope of Institutional Analysis, in POWELL, W and DIMAGGIO, P., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991

REIS, M., *ISO 14000 – Gerenciamento Ambiental: Um Novo Desafio para a sua Competitividade*. Qualitymark, RJ, 1996.

RUMMLER, G. A. e BRACHE, A.P., *Melhores desempenhos das empresas*, São Paulo, Makron Books, 1994.

SACKMAN, S.A., *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA, Sage, 1991.

SALANCIK, G. and MEINDL, J., Corporate attributions as strategic illusions of management control, *Administrative Science Quartely*, 28, pp. 238-254, 1984.

SASHKIN, M. e KISER, K.J., *Gestão da Qualidade Total na Prática*, Campus, Rio de Janeiro, 1994.

SEBRAE, *Programa Sebrae de Qualidade Total para a Micro e Pequena Empresa*, v. 1-14, Brasília, SEBRAE/N, 1993.

SCHEIN, Edgar, *Organizacional Culture and Leadership*, Sage, 1983

SCOTT, W. R. and MEYER J.W., The Organization of Societal Sectors. in POWEL, W and DIMAGGIO, P., *The New Institutionalism in Organizational Analisis*, The University of Chicago Press, 1991.

SCOTT, W. R., The Adolescence of Institucional Theory, *Administrative Science Quartely*, 32, 493-511, 1987.

SCOTT, W. R., *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 4th ed.. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1998.

SELZNICK, P., *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. FGV, Rio de Janeiro, 1971.

SELZNICK, P., Institutionalism Old and New, *Administrative Science Quartely*, 41 (270-277), 1996.

SENGE, P., *A Quinta Disciplina*, 4ª Ed., Best Seller, São Paulo, 1992.

SIMON, H. A. , *Administrative behavior: a study of decision making process in administrative organization*. New York, The Free Press, 1947.

SIMON, H. A., *The new science of management decision*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1960.

SIEMENS TELECOMUNICAÇÕES. *Relatório de Gestão*. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1998.

SMIRCICH, L., Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quartely*, 28, sept. 1983.

SMIRCICH, L., Studing Organizations as Culture, in MORGAN, G. (coord.). *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills, California, Sage, 1984.

STAW, B. M., MCKECHNIE, P. I., PUFFER, S.M, The Justification of Organizational Performance, *Administrative Science Quartely* v.28(3), Dec. 1983.

TAVARES, Maria G. P., *Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*, Qualitymark, Rio de Janeiro, 1991.

THOMPSON, J.D., *Organizations in action*, New York: Academy Press, 1967.

TOLBERT, P. S. and ZUCKER, L.G., Institutional Sources of Changes in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quartely* 28, 1983.

TOLBERT, P. S. and ZUCKER, L.G. *The Institutionalization of Institutional Theory*, in Clegg et. al. (orgs.), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, 1996.

TOFFLER, A., *A terceira onda*, Record, RJ, 1983.

TOFFLER, A., *A empresa flexível*, Record, RJ, 1985.

TOFFLER, A. *Powershift: As Mudanças do Poder*. Rio de Janeiro, Record, 1994.

TOWNSEND, P. and GEBHARDT, J. The importance of Baldrige to US economy, *Journal for Quality and Participation*. Jul/Aug 1996.

VAN DER WIELE, A., et al. Self-assessment: A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13, nº 1: 84-104, 1996.

VAN DER WIELE, A., Williams, A.R.T. and Dale, B.G. – Total Quality Management: Is It a Fad, Fashion or Fit?, *Quality Management Journal*, vol 7 nº 2, ASQ, 2000.

WALSH, J.; FAHEY, L. The role of negotiated belief structures in strategy making. *Journal of Management*, v. 12, p.325-338, 1986.

WEBER, MAX, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York. Scribner, 1952.

WEG MOTORES. *Relatório de Gestão*. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1997.

WEICK, K.E., Re-ponctuating the Problem, in *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Eds. Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings, San Francisco, Josey Bass, 1977.

WEICK, K. E., e ORTON J.D., Loosely Coupled System: A Reconceptualization, *The Academy of Management Review*, V.15, n.2, 203-223, 1990.

WEICK, K. E., *Sensemaking in organizations*, Foundations for Organizational Science, Sage Publication, 1995.

WEICK, K. E., *Making Sense of the Organization*, Oxford, Massachussets, Blackwell, 2001.

WILKES, N. and DALE, B.G., Attitudes to self-assessment and quality awards: A study in small and medium-sized companies, *Total Quality Management*, Vol. 9 No 8, 1998, 731-739.

WILKISON A. and WILMONT, H., *Making Quality Critical: New Perspectives on Organizational Change*, Routledge, London, NY, 1995.

WOOD JR., T. and CALDAS M. P. Adopting Imported Managerial Expertise In Developing Countries: The Brazilian Experience, *The Academy of Management Executive*, May 2002

WOOD Jr., Thomaz e URDAN, Flávio T., Gerenciamento da Qualidade Total: Uma revisão crítica, *Revista de Administração de Empresas – RAE*, SP, v. 34, n.6, p. 46-59. Nov./Dez 1994.

WOOD Jr., Thomaz, Gestão prêt-à-porter in *Mais leve que o ar: gestão empresarial na era de gurus, curandeiros e modismos gerenciais*. São Paulo, Atlas, 1997.

XEROX DO BRASIL. *Relatório de Gestão*. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1993.

YUCHTMAN, E. AND SEASHORE, S.E., A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, in *Assessment of Organizational Effectiveness*, Goodyear Publishing Company, California, 1971.

ZUCKER, L. G., The Role of institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*42: 726-43.

## Anexo I – Evolução dos Critérios de Excelência de 1992 a 1996

### Geral

1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Substituição da Avaliação de 1992 por uma seção ampliada “Descrição dos Critérios para o PNQ 1993”, seção esta que realça o valor educacional dos critérios para uso mais amplo</li> <li>- Redução do número de Áreas de Abordagem de 99 para 93 e do número de Itens de Avaliação de 32 para 28</li> <li>- Ajuste da pontuação de itens proporcionando equilíbrio global e maior ênfase nos resultados</li> <li>- Acréscimo de notas aos Itens para esclarecer as intenção dos mesmos</li> <li>- O sistema de pontuação ficou mais claro</li> <li>- Revisão da Descrição dos Critérios</li> <li>- Ampliação das Instruções e Recomendações para responder aos itens da Avaliação</li> <li>- Introdução de tópicos para atender às necessidades brasileiras</li> <li>Tópicos-Chave fortalecidos nos Critérios para 1993:</li> <li>- Redução do tempo dos ciclos</li> <li>- Responsabilidade comunitária e espírito cívico da empresa</li> <li>- Produtividade</li> <li>- Desenvolvimento/ satisfação dos funcionários</li> <li>- Coleta, análise e uso de dados</li> <li>- Análise para obter melhores bases para prioridades e para integrar o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria da distinção entre o conceito de área de Abordagem e Nota</li> <li>- Inclusão de uma descrição da categoria 3 – “Planejamento estratégico da qualidade”</li> <li>- <i>Revisão do texto, facilitando a compreensão</i></li> <li>- Inclusão dos critérios relativos a tópicos encontrados na série de normas ISO não contemplados nos critérios do prêmio, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) os itens 5.4 e 6.4 passaram a incluir a seleção, avaliação e qualificação de fornecedores, bem como acordos de garantia da qualidade e parceria com fornecedores</li> <li>b) foi incluído o uso de métodos estatísticos em vários itens de Avaliação (2.1, 2.3, 3.1, 4.3, 5.1 a5.5), cobrindo análises de capacidade do processo, confiabilidade, correlações, etc.</li> <li>c) inclusão da análise crítica de contratos</li> </ul> </li> <li>- Aumento do número de notas</li> <li>- Introdução de alterações com base nos critérios de 1994 do Prêmio Malcolm Baldrige, de 1993 do Prêmio Uruguio e de 1994 do Prêmio Argentino</li> <li>- Introdução do conceito de reengenharia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura mais extensa do desempenho global, inclusive o desempenho da qualidade centrada no cliente</li> <li>- <i>Melhor integração do desempenho global (inclusive o desempenho do funcionário) com a estratégia do negócio</i></li> <li>- Fortalecimento adicional das razões financeiras e do negócio para justificar as prioridades de melhoria</li> <li>- Maior ênfase nos resultados</li> <li>Temas-chave fortalecidos no PNQ 1995: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase em impulsionadores-chave do negócio, provenientes do planejamento estratégico e do negócio, integrados na estrutura dos critérios. Os impulsionadores-chave do negócio abordam o desenvolvimento do negócio e o crescimento da receita, bem como as reduções de custo alicerçadas num desempenho operacional aperfeiçoado</li> <li>- Ênfase em dados financeiros na fixação de prioridades para melhoria do desempenho</li> <li>- Ênfase em estrutura organizacional e sistemas e trabalho para alto desempenho, flexíveis e mais aptos a responder com presteza e, portanto, em requisitos mais críticos, tais como numa liderança eficaz da alta direção para construir e manter essas condições</li> <li>- Ênfase no investimento em desenvolvimento da capacidade dos funcionários como um fator chave para fortalecimento da adequação competitiva da empresa</li> <li>- Ênfase em aprendizagem permanente e em melhoria contínua. O tema aprendizagem é particularmente essencial em quatro áreas: desenvolvimento da estratégia, conhecimento do cliente e do mercado, desenvolvimento do funcionário e sistemas de informação e análise</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase nos requisitos ambientais</li> <li>- Uso do termo Organização em vez do termo Empresa</li> <li>- Alteração dos critérios de elegibilidade, passando-se a utilizar o termo <i>unidade</i> em vez de <i>subsidiária</i> e inclusão do faturamento para definir a categoria de pequena empresa</li> <li>- Simplificação do texto</li> <li>- Simplificação das Diretrizes para Pontuação</li> <li>- Acréscimo de termos ao glossário e alteração de definições para deixá-las em conformo com a terminologia ISO/ABNT</li> <li>- Eliminação da palavra “chave” em palavras compostas, substituindo-a por “principais”</li> <li>- Unificação de termos como “impulsionadores-chave do negócio” com “fatores críticos de sucesso”, preferindo-se o último por sua amplitude</li> <li>- Ampliação, mediante alteração de notas, da inclusão de resultados financeiros. Com isso os critérios do Malcolm Baldrige se tornam idênticos ao do prêmio Europeu, embora com outro formato. Com a inclusão adicional dos Critérios do PNQ do impacto da atuação da organização no nível local, nacional ou regional, o modelo PNQ se torna igual ao Europeu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introdução dos valores “inovação e criatividade” e “comportamento transparente”</li> <li>- Alteração da estrutura dos critérios, com base na importância da estratégia da organização para efetivo sistema de gestão e na necessidade de tratar os resultados do negócio</li> <li>- Mudança da numeração dos critérios</li> <li>- Redução do número de itens de 24 para 20</li> <li>- Redução do número de áreas a abordar (de 52 para 44)</li> <li>- Redução do número de notas relativas aos itens de 127 para 48</li> <li>- Ênfase no aprendizado da organização</li> </ul>

<p>sistema da qualidade com os requisitos dos clientes e requisitos de desempenho operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração dos requisitos em planos</li> <li>- Orientação para resultados</li> <li>- Desempenho global da empresa</li> <li>- Relação com invenção, inovação e criatividade</li> <li>- Integração dos sistemas de qualidade</li> <li>- Simplificação organizacional e dos processos de trabalho e redução do desperdício</li> <li>- Qualidade projetada e prevenção de problemas</li> <li>- Relação entre a qualidade e outros aspectos da gestão empresarial, planejamento comercial, resultados financeiros, eficácia global da empresa, inovação e orientação futura</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase em resultados do negócio, inclusive financeiros</li> <li>- Redução da quantidade de itens de 28 para 24</li> <li>- Redução da quantidade de Áreas de Abordagem de 95 para 55, o que limitou as páginas do Relatório de Inscrição de 100 para 90</li> <li>- Desmembramento do texto de descrição dos critérios do PNQ em dois. Uma parte manteve a mesma denominação e a outra passou a chamar “Descrição das Categorias, Itens de Avaliação e Áreas de Abordagem”, comentando todos eles nos três níveis</li> <li>- A soma das pontuações das categorias 6 e 7 passou de 480 para 500 pontos, aumentando assim para 50% do valor total a pontuação dos itens voltados para Focalização no Cliente e Resultados (de forma semelhante ao Prêmio Europeu)</li> <li>- Transferência do texto sobre “Peculiaridades das empresas e sua abordagem no perfil da empresa” que passou a fazer parte do “Roteiro para elaborar o relatório de inscrição”</li> <li>- Modificação das condições de elegibilidade para maior clareza e aumento da abrangência de forma a permitir que empresas públicas que atuem em mercados competitivos possam concorrer</li> <li>- Acréscimo de novo parágrafo na seção “Sistemas de Pontuação” contendo algumas diretrizes que os examinadores levam em conta na atribuição de pontuações</li> <li>- Reforço dado aos itens da avaliação quanto às notas. Foram dados exemplos e esclarecimentos que permitem melhor distinção dos enfoques para os temas</li> <li>- Ampliação e modificação do glossário</li> <li>- Inclusão de um “Histórico de qualidade” no relatório de inscrição</li> </ul>		
--	--	---	--	--

## Liderança

1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução da categoria de 4 para 3 itens. O item “Valores da empresa enquanto qualidade” foi inserido em 1.1 e 1.2</li> <li>- Realce da Importância do Envolvimento pessoal da alta direção com maior pontuação e ênfase mais acentuada no uso de processos de melhoria pela alta direção</li> <li>- O item “Gestão para a Qualidade” exige que as candidatas analisem as estruturas organizacionais para determinar o grau de apoio aos objetivos referentes à qualidade</li> <li>- O item 1.2 agora inclui uma área abordando atividades de comunicação da empresa em apoio à melhoria da qualidade</li> <li>- Alteração do título do item 1.3 para “Responsabilidade comunitária e espírito cívico”</li> <li>- O Item 1.3 teve orientação voltada para o futuro, orientação voltada para a liderança e inclusão de questões de responsabilidade cívica da empresa. A pontuação do item foi aumentada para 25</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração do título do item 1.3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O item 1.1- Liderança da alta direção está melhor focalizado em relação aos esforços por parte dos membros da alta direção em construir o sistema de liderança, fixar diretrizes estratégicas e criar metas de excelência do desempenho</li> <li>- Alteração do título do item 1.2 para “Sistemas de liderança e estruturas organizacionais”. As forças impulsionadoras desse item são: estruturas organizacionais e sistemas de liderança flexíveis e capazes de responder com presteza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A análise crítica do desempenho abordada em 1.2b passou a requerer informações financeiras e não-financeiras relativas às necessidades das principais partes interessadas</li> <li>- Redução das Áreas de Abordagem de 3 para 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração dos itens ao item “sistema de liderança”</li> <li>-Enfatização do papel da alta direção no processo de aprendizado</li> <li>- Integração dos métodos de Análise das Informações aos de Análise crítica da Organização</li> <li>- Abordagem de forma mais clara da liderança e do envolvimento da organização e dos funcionários com a sociedade</li> </ul>

## Planejamento Estratégico

1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1993 essa era a Categoria 3 e se chamava “Planejamento estratégico da qualidade”</li> <li>- O item 3.1 visa integrar melhor o planejamento da qualidade e estratégia no planejamento global da empresa. Abordagem mais explícita de aspectos como pesquisa e desenvolvimento e liderança em tecnologia</li> <li>- Os itens 3.2 e 3.2 dão maior ênfase ao processo usado pela empresa para detalhar os requisitos de satisfação dos clientes e de desempenho da organização</li> <li>- Fortalecimento do enfoque na produtividade e na redução de desperdício. O item agora descreve como é considerado o realinhamento do processo de trabalho para aprimorar o desempenho operacional. Nova nota aborda o significado da melhoria da produtividade e redução do desperdício</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1994 essa era a Categoria 3 e se chamava “Planejamento estratégico da qualidade”</li> <li>- Alteração do título do item 3.2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1995 essa era a Categoria 3 e se chamava “Planejamento estratégico”</li> <li>- Alteração no título da categoria para torná-la mais abrangente</li> <li>- Alteração dos títulos os dois itens dessa categoria, passando a “Desenvolvimento da estratégia” e “Desdobramento da estratégia”</li> <li>- O item 3.1, “Desenvolvimento da estratégia” desempenha papel central nos critérios, abordando como a empresa desenvolve sua percepção de futuro. O item também aborda como a estratégia é desenvolvida e traduzida em impulsionadores-chave do negócio capazes de resultar em ações e que sirvam de base para os requisitos de operacionalização e de desdobramento</li> <li>- O item 3.1, “Desdobramento da estratégia”, aborda como os impulsionadores-chave do negócio são desdobrados. O item enfatiza que a melhoria da produtividade e do ciclo de tempo deve ser incluída entre os requisitos-chave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1996 essa era a Categoria 3 e se chamava “Planejamento estratégico”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão da palavra “processo” com o objetivo de enfatizar que o propósito principal do item é o processo de planejamento estratégico</li> <li>- Mudança do item 2.2 para enfatizar que solicita os planos estratégicos correntes da organização e como estão desdobrados</li> <li>- Inclusão dos Planos de Gestão de Pessoas no item 2.2 a fim de enfatizar que o planejamento da gestão de pessoas deve estar integrada ao planejamento estratégico da organização</li> </ul>

## Clientes e Mercado

1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1993 essa era a Categoria 7 e se chamava “Focalização no cliente e sua satisfação”</li> <li>- O título dessa categoria passou a ser “Focalização no Cliente e sua Satisfação”</li> <li>- A categoria foi reduzida de oito para seis itens. O Item “Gestão do relacionamento com clientes” incluiu os “Padrões de serviços aos clientes” e “Soluções de reclamações objetivando melhoria da qualidade”, ambos de 1992</li> <li>- Os itens foram dispostos em outra sequência: o primeiro (7.1) passou a ser “Expectativas dos clientes: presentes e futuras”.</li> <li>- Mudança dos valores de pontuação de três itens (7.5 – Resultados relativos à satisfação dos clientes; 7.6 – Comparação da satisfação dos clientes e 7.4 – Determinação da satisfação dos clientes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1994 essa era a Categoria 7 e se chamava “Focalização no cliente e sua satisfação”</li> <li>- Inclusão da parceria com clientes e fornecedores no item 7.2</li> <li>- Ampliação do número de Áreas de Abordagem do item 7.2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1995 essa era a Categoria 7 e se chamava “Focalização no cliente e sua satisfação”</li> <li>- Alteração do título do item 7.1 para “Conhecimento dos clientes e do mercado”. Maior abrangência a esse item com enfoque mais analítico e requisito de aprendizagem permanente</li> <li>- Redução da abrangência do item 7.2 – “Gestão do relacionamento com os clientes” - para melhor distingui-lo dos itens 5.2 e 5.3. Ele passou a ser mais voltado para uma gestão de prestação de resposta aos clientes, inclusive a prestação de resposta às reclamações</li> <li>- Cancelamento do item 7.3 “Compromisso com os clientes”. O item tinha a ver em princípio com as garantias formais e informais que são atributos de produtos e elementos da estratégia da empresa. Assim, são abordados em outros itens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1996 essa era a Categoria 7 e se chamava “Focalização no cliente e sua satisfação”</li> <li>- Integração do item de Avaliação 7.5 ao 7.4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança no título do critério para refletir as alterações abaixo: <ul style="list-style-type: none"> <li>1) inclusão dos resultados relativos à satisfação do cliente com os resultados do negócio</li> <li>2) reconhecimento de que os CEs têm enfatizado os clientes e o mercado</li> </ul> </li> <li>- Transferência do item 7.4 de 1996 para o critério “Resultados do Negócio”</li> <li>- Combinação dos itens 7.2 e 7.3 de 1996 para o 3.2 chamado agora “Relacionamento com o Cliente e Medição de sua Satisfação”, com o objetivo de integrar os diferentes métodos para entender o cliente, apresentar os fatores que determinam sua satisfação e mostrar como atuar em parceria com o cliente</li> </ul>

## Informação e Análise

1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
<p>- Em 1993 essa era a Categoria 2 e tinha o mesmo nome</p> <p>- Ênfase no item 2.2 de que o propósito e importância das informações sobre melhores práticas supera a função dos dados numéricos</p> <p>- Redução da pontuação do item 2.2 para 20 pontos</p> <p>- O item “Comparações com a concorrência e referenciais de excelência” requer agora que as candidatas descrevam como os referenciais de excelência encorajam a inovação e o melhor conhecimento dos processos</p> <p>- Fortalecimento do item 2.3 como o item de inteligência central dos critérios, ampliando as notas do item e oferecendo exemplos que ilustram o papel crucial que a análise desempenha no fortalecimento da integração de um sistema de qualidade</p>	<p>- Em 1994 essa era a Categoria 2 e tinha o mesmo nome</p> <p>- Alteração dos títulos dos itens 2.2 e 2.3</p>	<p>- Em 1995 essa era a Categoria 2 e tinha o mesmo nome</p> <p>- Alteração do título do item 2.1 para “Gestão de informações e dados”. A abrangência do item é mais ampla do que em 1994. O item ressalta o alinhamento das informações e dados com as necessidades dos usuários e com os impulsionadores-chave do negócio. Um impulsionador principal do item é que as informações e dados precisam apoiar as necessidades e tomadas de decisão mais flexíveis e mais exigentes das áreas de alto desempenho</p> <p>- O item 2.2 “Comparações com a concorrência e com referenciais de excelência” é mais direcionado para comparações com referenciais de excelência</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) relativos às prioridades da empresa</li> <li>2) suas práticas eficazes</li> <li>3) menos direcionado para sua abrangência</li> </ol> <p>- O item 2.3 enfatiza mais ainda a importância crítica da análise no apoio à tomada de decisão e às prioridades. A intenção do item é servir como elo-chave entre o desempenho operacional em relação aos clientes e o desempenho financeiro global</p>	<p>- Em 1996 essa era a Categoria 2 e tinha o mesmo nome</p> <p>- A área 2.1 passou a abranger informações sobre o projeto do sistema de medição de desempenho</p>	<p>- Os títulos foram alterados</p> <p>- O item 4.3 se refere à análise crítica do desempenho da organização, incorporando a análise crítica setorial e global que era abordada no item 9.2 em 1996. Esse item passa a ser o suporte ao entendimento do significado da informação sobre o desempenho, ajudando a guiar as decisões e ações da organização</p>

## Gestão de Pessoas

1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1993 essa era a categoria número 4 e se chamava “Desenvolvimento e gestão de RH”</li> <li>- Alteração do título da categoria</li> <li>- O item 4.1 intitula-se “Planejamento e gestão de RH” e passa a representar o foco de inteligência central para as questões relacionadas a RH. Existe uma relação mais clara com o planejamento global e orientação mais voltada para o futuro. As questões de satisfação do funcionário são mais tratadas e é dada maior ênfase ao desenvolvimento do funcionário e à flexibilidade na organização do trabalho e na alocação de tarefas e responsabilidades</li> <li>- Os itens 4.2 e 4.3 ficaram mais explícitos buscando melhores ligações entre as atividades/ações da empresa e resultados significativos refletidos em indicadores dos clientes, do mercado e do desempenho operacional. Maior ênfase aos indicadores de eficácia do que aos de extensão</li> <li>- O item 4.5 passou a se intitular “Bem estar e satisfação dos funcionários”</li> <li>- Maior ênfase à melhoria de práticas como recrutamento e técnicas de gestão para alcançar a excelência, considerando-se uma força de trabalho mais diversificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1994 essa era a categoria número 4 e se chamava “Desenvolvimento e gestão de RH”</li> <li>- Ampliação da comparação com referenciais de excelência incluída nos itens 4.2 a 4.5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1995 essa era a categoria número 4 e se chamava “Desenvolvimento e gestão de RH”</li> <li>- Alteração do título do item 4.1 de “Planejamento e gestão de RH” para “Planejamento e avaliação de RH” a fim de enfatizar que o item é o elo-chave entre o planejamento da empresa e as práticas globais de RH. A avaliação é crucial para manter o alinhamento entre a gestão de RH e as diretrizes da empresa. Essa preocupação torna o item 4.1 um ponto-focal quanto à avaliação dos sistemas globais de RH em relação aos objetivos do negócio, de forma a que esses sistemas venham a ser parte de uma estratégia coordenada</li> <li>- Criação do novo item “Sistemas de trabalho” para examinar a estrutura de trabalho e de cargos e como os enfoques de promoção, remuneração e reconhecimento apoiam essa estrutura. Esse novo item substitui os itens 4.2 e 4.4 de 1994</li> <li>- Alteração do título do item 4.3 para “Educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários” a fim de enfatizar maior extensão e permanente questão do desenvolvimento. A abrangência desse item é mais ampla que em 1994 cobrindo educação, treinamento e desenvolvimento globais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1996 essa era a categoria número 4 e se chamava “Desenvolvimento e gestão de RH”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança do título do critério para enfatizar que os funcionários devem ser vistos como humanos e não como recursos</li> <li>- Eliminação do critério 4.1 de 1996 e inclusão do mesmo no item 2.2</li> <li>- inclusão no item 5.1 do item “Sistemas de Trabalho”, a fim de avaliar e melhorar as estruturas de trabalho, perfis das funções e sistemas de remuneração e reconhecimento</li> <li>- No item 5.3 foi acrescentada uma área referente à avaliação e melhora contínua dos enfoques usados para promover bem-estar, motivação e satisfação dos funcionários</li> </ul>

## Gestão de Processos

1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
<p>- Em 1993 a Categoria era número 5 e se chamava “Gestão da qualidade de processos”</p> <p>- Alteração do título da categoria e redução de 7 para 5 itens da mesma. Os tópicos do item “Melhoria contínua de processos” foram embutidos nos itens da categoria. Os requisitos do item “Documentação” foram incluídos no item “Avaliação da qualidade”</p> <p>- O esforço de pesquisa e desenvolvimento das empresas com tais atividades são descritos nos itens 5.1; 5.2 e 5.3. a pesquisa e o desenvolvimento são abordados em 5.1; a pesquisa de processo é tratada em 5.2; a pesquisa básica em 5.3. as candidatas devem fornecer informações sobre como usam princípios da qualidade na gestão de atividades de pesquisa e desenvolvimento para propiciar maior inovação</p> <p>- Os itens 5.2 e 5.3 se tornaram mais paralelos e focados na gestão de processos, requerendo descrições de como são controlados os processos e melhorados usando informações de dentro e de fora do mesmo</p> <p>- O item 5.4 requer descrição de como a empresa avalia e melhora suas atividades de compra</p>	<p>- Em 1994 a Categoria era número 5 e se chamava “Gestão da qualidade de processos”</p>	<p>- Em 1995 a Categoria era número 5 e se chamava “Gestão de processos”</p> <p>- Alteração do título da Categoria a fim de reduzir problemas com a palavra qualidade</p> <p>- Alteração do título do item 5.3 para “Gestão de processos: serviços de apoio”, enfatizando que os processos a serem descritos são os que dão apoio aos processos chave de produção e fornecimento, mas que não são em geral projetados com eles. Assim, o item aborda como são projetados e como são mantidos e melhorados</p> <p>- Cancelamento do item 5.5 “Avaliação da qualidade”. O item 1.2 cobre as análises críticas do desempenho da empresa. As avaliações de processo e as atividades de análise crítica relacionadas com essas avaliações passam a ser descritas na Área 12c</p>	<p>- Em 1996 a Categoria era número 5 e se chamava “Gestão de processos”</p>	<p>- Os itens 5.1 e 5.2 de 1996 foram combinados em um novo item 6.1 “Gestão de Processos Relativos ao Produto”. Isso permite uma ênfase da organização nos processos de projeto e produção, conforme as necessidades de negócio.</p> <p>- A área 6.1 inclui novo requisito relacionado à transferência de aprendizado para outros setores e unidades de projeto, para se fomentar melhor comunicação interna e ajudar a melhoria da organização</p> <p>- Inclusão do item 6.3 que enfatiza a importância e alteração necessária a ser dada aos conceitos de fornecedor preferencial e ao processo de desenvolvimento de parcerias</p>

## Resultados do Negócio

1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1993 era a categoria número 6 e se chamava “Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações”</li> <li>- Alteração do título da categoria</li> <li>- A categoria passou de 3 para 4 itens. O item “Resultados obtidos quanto à qualidade no processo do negócio, operações e serviços de apoio” foi dividido em 2 itens</li> <li>- Ajuste da pontuação relativa aos itens (6.1 – “Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços” e 6.2 – “Resultados obtidos quanto às operações da empresa”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1994 era a categoria número 6 e se chamava “Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações”</li> <li>- Alteração do título do item 6.3</li> <li>- Inclusão da parceria com clientes e fornecedores no item 6.4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1995 essa era a categoria número 6 e se chamava “Resultados do negócio”</li> <li>- Alteração do título da categoria a fim de refletir a maior ênfase nos resultados orientados ao negócio, de modo a encorajar a empresa a relatar dados que demonstram impacto sobre os clientes, os mercados e o desempenho do negócio e financeiro</li> <li>- Redução do número de itens da categoria de 4 para 3, combinando os itens 6.2 e 6.3 de 1994</li> <li>- O novo item “Resultados operacionais e financeiros” examina melhorias operacionais e financeiras globais da empresa. Os resultados incluem indicadores genéricos e específicos do negócio. A mudança instenciona focalizar as melhorias no nível da empresa e eliminar do relatório os resultados que não demonstram sua melhoria global. Essa mudança tem caráter mais holístico. O valor em pontos do item foi aumentado para ressaltar sua importância</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1996 era a categoria número 6 e se chamava “Resultados do negócio”</li> <li>- Desdobramento do item de Avaliação 6.2 com a criação do item específico sobre “Resultados em RH” e, consequentemente, renumeração dos itens da categoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão o critério 7 de cinco itens, incluindo os Resultados Relativos à Satisfação do Cliente, integrando, assim, todos os itens dos Resultados em um só critério</li> <li>- Neste critério existem 3 itens com pontuação de 130, reconhecendo a importância dos resultados relativos à satisfação do cliente, ao desempenho financeiro e de mercado, bem como dos resultados operacionais e dos relativos à Qualidade do produto para o sucesso da organização</li> <li>- Criação do item 7.2 para ter um único item com foco nos resultados financeiros e de mercado.</li> <li>- Reconhecimento do fato de que todos os resultados são Quantitativos e podem ser monitorados de maneira estruturada</li> <li>- Expansão do item 7.4 para incluir as melhorias no desempenho e nos custos da organização como decorrência do desempenho dos fornecedores e parceiros</li> <li>- Criação do item 7.5, com a importância de a organização poder incluir seus resultados específicos, necessários para demonstrar a melhoria dos processos em aspectos pertinentes a seu negócio e estratégia</li> <li>- Inclusão nesse critério dos resultados relativos à satisfação dos clientes, desempenho financeiro e de mercado, gestão de funcionários, fornecedores e parceiros, resultados operacionais e qualidade do produto</li> </ul>

## Anexo II – Evolução dos Critérios de Excelência de 1997 a 2002

### Geral

1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitou-se o termo “negócio” buscando-se generalizar para qualquer organização</li> <li>- Substituição do termo “funcionários” por “pessoas”</li> <li>- O fundamento “melhoria contínua” passa a ser chamado “aprendizado contínuo” por ser mais abrangente</li> <li>- O fundamento “comportamento transparente” passou a ser “comportamento ético”</li> <li>- Refinação da Estrutura dos Critérios</li> <li>- O termo “áreas a abordar” foi suprimido para demonstrar que os requisitos a serem atendidos constam no cabeçalho do item</li> <li>- As notas passam a fornecer instruções sobre o relato existente em outros itens</li> <li>- Ênfase no aprendizado da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão dos fundamentos e atualização dos mesmos</li> <li>- Redução das “Notas de 70 para 47 no total, em função da transferência das que forneciam definições e esclarecimentos para o “Glossário” e os “Esclarecimentos Sobre os Critérios”</li> <li>- Padronização do texto dos tópicos de aprendizado dos itens de Enfoque e Aplicação, solicitando indicadores usados para avaliar e exemplos de melhorias implementadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão dos fundamentos a fim de focalizar os conceitos que norteiam os CEs e atualizá-los</li> <li>- Mudança do fundamento “Enfoque pró-ativo e Resposta Rápida” para “Ação pró-ativa e Resposta Rápida”</li> <li>- Aumento da Quantidade de tópicos de 46 para 47 (introdução do tópico 2.1 que enfatiza a necessidade de enfoque específico da organização para coerência e comunicação das estratégias</li> <li>- Aumento da Quantidade de notas de 47 para 63</li> <li>- Revisão do glossário tornando mais claras as definições existentes e incorporando novos termos</li> <li>- Revisão dos “Esclarecimentos sobre os Critérios”, fornecendo mais exemplos e facilitando o entendimento</li> <li>- Alteração dos requisitos a serem usados em cada tópico de “Específico” para “Principal”, bem como os “Aspectos Importantes a Serem Destacados” foram chamados de “Requisitos Específicos a Serem Destacados”</li> <li>- O texto dos tópicos de “Aprendizado” dos itens de Enfoque e Aplicação foi alterado passando a solicitar os responsáveis pela execução e a frequência de avaliação. Também foram solicitadas mais informações qualitativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração dos fundamentos para adequar os termos utilizados pelos CEs: uso do termo Gestão em vez de Qualidade no primeiro fundamento e a substituição de Fatos por Informações no sétimo fundamento</li> <li>- Remodelação do Modelo de Excelência do PNQ e dos sete critérios, alinhando-os ao modelo do Malcolm Badrige e conferindo soberania e criatividade a eles, introduzindo o que há de moderno em gestão organizacional</li> <li>- Os itens dos CEs passaram de 20 para 26</li> <li>- Estruturação dos 19 itens de Enfoque e Aplicação que passaram a ser subdivididos em três tópicos: a) Planejamento, Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho, b) Ciclo do Controle e c) Ciclo de Aprendizado</li> <li>- Aumento da quantidade de tópicos de 47 para 64 pelas alterações na estrutura dos itens de Enfoque e Aplicação</li> <li>- Revisão do glossário com inclusão de termos e eliminação de outros</li> <li>- Os “Esclarecimentos sobre os Critérios” foram retirados da publicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração na ordem de apresentação dos fundamentos</li> <li>- O fundamento Aprendizado Contínuo passou a ser denominado Aprendizado</li> <li>- Ao Modelo de Excelência do PNQ foi incorporada a representação da principal realimentação que representa o aprendizado organizacional entre os Resultados (critério 7) e a Análise Crítica de Desempenho Global (critério 1)</li> <li>- Revisão do Diagrama de Gestão</li> <li>- Redução no número de tópicos de 64 para 45</li> <li>- Revisão do glossário com incorporação de novos itens</li> <li>- Inclusão do controle das práticas de gestão no tópico (a) dos itens de Enfoque e Aplicação, garantindo coerência com o Diagrama de Gestão e para reforçar sua relação com a execução das práticas, separando-o dos momentos de avaliação e melhoria</li> <li>- Redefinição do significado da palavra “Como” que aparece no título de cada marcador. Agora “Como” solicita a descrição das práticas de gestão, dos padrões de trabalho, incluindo os responsáveis e periodicidade, da aplicação dessas práticas e padrões</li> <li>- O requisito relativo à solicitação de como a organização estabelece padrões de trabalho que em 2001 estava presente em todos os itens passou a ser incluído apenas no item 1.2. Assim, a resposta a esse requisito no item 1.2 deve abordar o enfoque para todos os itens de Enfoque e Aplicação (1.1 a 6.4)</li> </ul>

**Liderança**

1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O item 1.2 passou a solicitar como a organização identifica as necessidades da comunidade e da sociedade para atuar de forma pró-ativa no atendimento dessas partes interessadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O item 1.1 solicita como os líderes buscam o comprometimento das pessoas no processo rumo à excelência do desempenho</li> <li>- O item 1.1 passou a solicitar como as habilidades de liderança são identificadas e os líderes são desenvolvidos, permitindo melhor avaliação da liderança</li> <li>- A questão de Sanções Recebidas pela Organização, que antes constava como nota do item 1.2 foi incorporada no texto do item como um dos requisitos a serem destacados em 1.2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acréscimo do item 1.2 de Enfoque e Aplicação chamado Cultura da Excelência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O item 1.3 passou a solicitar como as relações de causa e efeito são consideradas na análise crítica do desempenho global</li> </ul>

**Planejamento Estratégico**

1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança dos títulos dos itens 2.1 e 2.2 procurando demonstrar as diferenças existentes entre duas etapas básicas do processo de planejamento: formulação e operacionalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração no item 2.1 incluindo os requisitos do antigo tópico de Alinhamento e Comunicação no tópico de Desenvolvimento das Estratégias</li> <li>- O item 2.2 passou a contar com apenas 2 tópicos, retirando dele o tópico sobre desdobramento de estratégias</li> <li>- Os itens 2.1 e 2.1 passaram a solicitar como as pessoas são envolvidas no processo de formulação e operacionalização das estratégias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As “Estratégias, seus Aspectos Fundamentais para o Êxito e os Indicadores Utilizados para Monitorar esse Êxito” foram transferidos de 2.2 para o novo tópico 2.1b</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança do título “Planejamento Estratégico” para “Estratégias e Planos”</li> <li>- Acréscimo do item 2.3 de Enfoque e Aplicação chamado Planejamento da Medição do Desempenho Global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração do título do critério 2.2 para Desdobramento de Estratégias e do item 2.3 para Planejamento da Medição do Desempenho, incluindo a medição do desempenho das operações e não somente do desempenho global</li> <li>- O item 2.3 solicita também o planejamento da medição e os indicadores utilizados para gerenciar as operações da organização e não somente seu desempenho global</li> </ul>

**Clientes e Mercados**

1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança no título do item 3.1 (para Conhecimento Mútuo) e acréscimo de novo tópico referente às formas utilizadas pela organização para ser conhecida pelo cliente e mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração de termos do item 3.1 para permitir maior clareza e melhor avaliar o conhecimento sobre o cliente e o mercado</li> <li>- O item 3.2 passou a solicitar a avaliação da fidelidade do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O critério passou a considerar a sociedade em conjunto com os clientes e mudou de “Foco no Cliente” para “Clientes e Sociedade”</li> </ul>	

**Informação e Análise**

1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
- O item 4.3 (Análise Crítica do Desempenho da Organização) foi reescrito para facilitar o entendimento e subdividido em 3 processos: integração dos indicadores, processo de análise crítica do desempenho global da organização e processo de aprendizado		- O item 4.1 passou a enfatizar o sistema de indicadores da organização e a solicitar como a tecnologia de informações é utilizada para apoiar as metas da organização	- Alteração do nome “Informação e Análise” para “Informação e Conhecimento”  - Inclusão de requisitos relativos a capital intelectual  - Deslocamento do item sobre Análise Crítica para o critério de Liderança  - Acréscimo do item 4.3 de Enfoque e Aplicação chamado Desenvolvimento do Capital Intelectual	- Alteração do título do item 4.3 para Gestão do Capital Intelectual  - Os itens 4.1 e 4.2 não mais solicitam os tipos de informação utilizadas, mas somente as informações  - O item 4.2 foi reformulado para refletir o estado da arte na gestão das informações comparativas

**Gestão de Pessoas**

1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
- Mudança do título do critério de “Desenvolvimento e Gestão de Pessoas” para “Gestão de Pessoas”		- O item 5.1 passou a solicitar os processos de seleção e contratação das pessoas como forma pró-ativa de garantir o alto desempenho da organização  - O item 5.1 passou a solicitar os métodos de avaliação de desempenho das pessoas  - O item 5.2 passou a solicitar o desenvolvimento de habilidades relacionadas à busca da excelência do desempenho  - O item 5.3 passou a solicitar como os fatores que afetam a satisfação das pessoas são identificados, visando definição mais precisa dos aspectos a serem incorporados na prática da avaliação de satisfação das pessoas	- Retirada do Termo “Gestão” e substituição por “Pessoas”	- Alteração do título do item 5.2 para Capacitação e Desenvolvimento

**Gestão de Processos**

1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
		- Os requisitos dos itens 6.1, 6.2 e 6.3 foram revistos para melhorar a clareza do seu conteúdo. O título do item 6.1 passou para “Projeto de Produtos e Processos”. O termo parceiro foi retirado do item 6.3	- Substituição do termo “Gestão” por “Processos”  - Acréscimo do item 6.4 de Enfoque e Aplicação chamado Gestão Financeira	- Os itens 6.1 e 6.2 foram revistos e passaram a solicitar formalmente os requisitos, indicadores de desempenho, mecanismos de análise crítica e as melhorias implementadas nos processos para enfatizar de forma mais clara e objetiva os aspectos importantes da gestão dos processos. Também voltou-se a utilizar o termo Processo de Produção para os processos relacionados às atividades-fins e que criam valor direto para os clientes

**Resultados do Negócio**

<b>1997-1998</b>	<b>1998-1999</b>	<b>1999-2000</b>	<b>2000-2001</b>	<b>2001-2002</b>
<p>- Mudança do título do critério de “Resultados do Negócio” para “Resultados da Organização”</p> <p>- Inclusão no item 7.1 dos resultados relativos ao mercado, ficando o item 7.2 dedicado aos resultados financeiros</p> <p>- O item 7.5 passa a abordar o conjunto de resultado relativos ao produto e aos processos organizacionais que devem ser apresentados</p>	<p>- Subdivisão do item 7.5 em dois tópicos: um abordando os resultados do produto e processos produtivos ligados ao produto e outro abordando resultados dos processos organizacionais</p>	<p>- O item 7.5 passou a solicitar apenas a apresentação dos resultados dos indicadores solicitados como requisito específico dos itens de Enfoque e Aplicação, incluindo-se os mencionados pela organização como parte do processo de avaliação e melhoria das práticas de gestão e que ainda não foram apresentados em itens de Resultados anteriores</p>	<p>- O item 7.5 foi desdobrado nos itens 7.6 – Resultados Relativos à Sociedade - e 7.7 – Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais. O item 7.5 permaneceu apenas Resultados dos Processos Relativos ao Produto</p> <p>- Os 7 itens desse critério passaram a solicitar a apresentação das metas dos principais indicadores de desempenho e explicação sobre resultados que apresentem tendências adversas, que não atingirem metas estabelecidas ou que apresentem níveis de desempenho abaixo dos referenciais</p>	<p>- Mudança do nome do critério para apenas Resultados</p> <p>- O item 7.1 passou a exigir comparações com os concorrentes</p> <p>- No critério 7 foi retirada a solicitação de apresentação de metas</p>

<b>1997-1998</b>	<b>1998-1999</b>	<b>1999-2000</b>	<b>2000-2001</b>	<b>2001-2002</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redefinição dos fatores de pontuação para os itens de Enfoque e Aplicação e para os de Resultados</li> <li>- Divisão da tabela de pontuação e redefinição em função de novos fatores</li> <li>- Subdivisão das 9 faixas de pontuação global em 3 posições internas (Ata, média e baixa)</li> <li>- Aumento da pontuação do critério relativo aos resultados do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reformulação do sistema de pontuação nos fatores para pontuação de Enfoque, Aplicação e Resultados e pela introdução do fluxograma de pontuação de resultados e da nova tabela de pontuação de resultados</li> <li>- Igualação dos itens 4.1, 4.2 e 4.3</li> <li>- Alteração da pontuação máxima dos itens de resultados, valorizando-se os resultados relativos às pessoas e aos fornecedores e parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reformulação do sistema de pontuação no que se refere aos fatores para pontuação de Enfoque, Aplicação e Resultados e à Tabela de Pontuação de Resultados. O aprendizado passou a ser um dos principais requisitos dos itens de Enfoque e Aplicação, sendo avaliado como uma das práticas de gestão a serem adotadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento na quantidade de notas de 63 para 82 devido ao aumento de itens</li> <li>- Reformulação das tabelas de pontuação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os fatores de pontuação e as diretrizes de pontuação foram melhor explicados</li> <li>- as tabelas de pontuação passaram a qualificar as linhas e colunas por meio de letras e números, respectivamente, para facilitar a definição do estágio efetivo da gestão da organização</li> <li>- inclusão e revisão de notas para facilitar a correlação entre os itens</li> </ul>

### Anexo III – Questionário Examinadores Srs e Relatores

#### Perfil do Examinador Sr. / Relator

##### 1. Formação (Graduação)

- |                          |               |                |
|--------------------------|---------------|----------------|
| a) Administração         | e) Direito    | i) Informática |
| b) Ciências Estatísticas | f) Economia   | j) Química     |
| c) Ciências Médicas      | g) Engenharia | k) Outros      |
| d) Ciências Sociais      | h) Física     |                |

##### 2. Formação (Pós-Graduação ou Extensão)

- |                          |               |                |
|--------------------------|---------------|----------------|
| a) Administração         | e) Direito    | i) Informática |
| b) Ciências Estatísticas | f) Economia   | j) Química     |
| c) Ciências Médicas      | g) Engenharia | k) Outros      |
| d) Ciências Sociais      | h) Física     |                |

##### 3. Você atua principalmente como:

- |                |                           |
|----------------|---------------------------|
| a) Funcionário | b) Consultor Independente |
|----------------|---------------------------|

##### 4. Função / Cargo Principal na Empresa

- |                  |            |            |              |             |           |
|------------------|------------|------------|--------------|-------------|-----------|
| a) Sócio Diretor | b) Diretor | c) Gerente | d) Consultor | e) Analista | f) Outros |
|------------------|------------|------------|--------------|-------------|-----------|

#### Vivência com o modelo do PNQ e Dedicção à FPNQ

##### 5. Percentual de tempo em que atua profissionalmente fazendo uso do Modelo do PNQ em seu trabalho?

- |                 |                 |                 |                |
|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| a) Menos de 25% | b) De 25% a 50% | c) De 50% a 75% | d) Mais de 75% |
|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|

##### 6. Ano em que ocorreu sua primeira avaliação como examinador do PNQ?

1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

##### 7. De quantas avaliações do PNQ você já participou, desde o início do processo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

8. Dessas avaliações, quantas vezes a candidata por você avaliada já chegou:

1ª Etapa:	2ª Etapa:	Visita:
a) 1	a) 1	a) 1
b) 2	b) 2	b) 2
c) 3	c) 3	c) 3
d) 4	d) 4	d) 4
e) 5	e) 5	e) 5
f) 6	f) 6	f) 6
g) 7	g) 7	g) 7
h) 8	h) 8	h) 8
i) 9	i) 9	i) 9
j) 10	j) 10	j) 10
k) 11	k) 11	k) 11

9. Quanto tempo, em média, você estima gastar em cada uma dessas etapas de avaliação:

1ª Etapa	2ª Etapa:	Visita:
a) Menos de 20 horas	a) Menos de 20 horas	a) Menos de 20 horas
b) De 20 a 40 horas	b) De 20 a 40 horas	b) De 20 a 40 horas
c) De 40 a 60 horas	c) De 40 a 60 horas	c) De 40 a 60 horas
d) Mais de 60 horas	d) Mais de 60 horas	d) Mais de 60 horas

10. Quantas horas, em média, por ano você despende em atividades diretamente ligadas à FPNQ, considerando-se as atividades abaixo:

1) Reuniões em comitês e em projetos especiais	2) Instrutoria (considerando apenas o tempo de treinamento)	3) Avaliação de candidata ao PNQ (média dos ciclos recentes)	4) Outros
a) Menos de 20 horas	a) Menos de 20 horas	a) Menos de 20 horas	a) Menos de 20 horas
b) De 20 a 40 horas	b) De 20 a 40 horas	b) De 20 a 40 horas	b) De 20 a 40 horas
c) De 40 a 60 horas	c) De 40 a 60 horas	c) De 40 a 60 horas	c) De 40 a 60 horas
d) Mais de 60 horas	d) Mais de 60 horas	d) Mais de 60 horas	d) Mais de 60 horas

### Experiência e Qualificação do Examinador

11. Você considera as qualificações abaixo para o Examinador Sênior/Relator como:

1) Ter atuado anteriormente nas áreas de gestão da qualidade

a) Dispensável      b) Sem grande importância      c) Importante      d) Muito importante      e) Indispensável

2) Ter ocupado função de liderança em experiências anteriores ou atuais

- a) Dispensável      b) Sem grande importância      c) Importante      d) Muito importante      e) Indispensável

3) Ter uma boa capacidade de relacionamento interpessoal

- a) Dispensável      b) Sem grande importância      c) Importante      d) Muito importante      e) Indispensável

4) Conhecer muito bem os Critérios de Excelência do PNQ

- a) Dispensável      b) Sem grande importância      c) Importante      d) Muito importante      e) Indispensável

5) Conhecer muito bem o segmento de atuação da candidata avaliada

- a) Dispensável      b) Sem grande importância      c) Importante      d) Muito importante      e) Indispensável

6) Conhecer práticas de gestão de empresas diversas, que adotam o modelo do PNQ

- a) Dispensável      b) Sem grande importância      c) Importante      d) Muito importante      e) Indispensável

12. Se você tivesse que classificar hoje, por ordem de importância, as principais causas de dispersão entre os examinadores de uma equipe de avaliação, você diria que elas estariam relacionadas a:

1) Treinamento insuficiente ou inadequado em relação aos Critérios de Excelência

1º	2º	3º	4º	5º
----	----	----	----	----

2) Falta de formação teórica em gestão empresarial

1º	2º	3º	4º	5º
----	----	----	----	----

3) Falta de vivência prática em relação aos problemas de gestão empresarial

1º	2º	3º	4º	5º
----	----	----	----	----

4) Diversidade de conhecimentos e perfis dos examinadores

1º	2º	3º	4º	5º
----	----	----	----	----

5) Outras \_\_\_\_\_

1º	2º	3º	4º	5º
----	----	----	----	----

13. Em sua opinião o grau de dispersão existente ao da avaliação dos examinadores:

- a) É alto, porém inerente ao processo de avaliação  
b) É alto e poderia ser reduzido  
c) Encontra-se dentro de um nível razoável  
d) É baixo

### Práticas de Gestão

14. Em sua opinião, quais os níveis organizacionais devem conhecer bem os Critérios de Excelência (é possível ter mais de uma alternativa)?

- a) Alta direção      b) Gerência      c) Comitês ou grupos de trabalho      d) Nível Operacional

15. Considerando-se tratar de uma **grande empresa manufatureira multinacional**, como você classificaria as seguintes práticas abaixo, quanto ao seu grau de inovação:

1) <i>Walk around</i> – visita do presidente e gerências aos locais de trabalho, com o objetivo de acompanhar de perto as atividades do chão de fábrica e ter a oportunidade de conversar com as pessoas no próprio local de trabalho.	a) Altamente inovadora	b) Relativamente inovadora	c) Comum	d) Quase obrigatória
2) Avaliação 360º - Todos os níveis de liderança são avaliados dentro de um “sistema de avaliação 360º”, que envolve superiores, pares e subordinados.	a) Altamente inovadora	b) Relativamente inovadora	c) Comum	d) Quase obrigatória
3) As diversas áreas da empresa têm como atribuição analisar os indicadores de desempenho e suas tendências, identificar as causas primárias de variações, definir planos de ação e estabelecer prioridades junto aos clientes, conforme metodologia do BSC.	a) Altamente inovadora	b) Relativamente inovadora	c) Comum	d) Quase obrigatória
4) Uso de ferramentas como a Intranet, banco de dados relacional, acesso à Internet, software de pesquisa direta a banco de dados e desenvolvimento de sistemas para ambiente Web.	a) Altamente inovadora	b) Relativamente inovadora	c) Comum	d) Quase obrigatória
5) A empresa iniciou recentemente a substituição de sistema TMS/MRP II, por um sistema integrado de gestão empresarial – ERP (Enterprise Resource Planning).	a) Altamente inovadora	b) Relativamente inovadora	c) Comum	d) Quase obrigatória
6) Grupos de trabalho que desenvolvem projetos de melhoria da qualidade, utilizando o Processo de Solução de Problemas (PSP) e/ou Processo de Melhoria da Qualidade (PMQ).	a) Altamente inovadora	b) Relativamente inovadora	c) Comum	d) Quase obrigatória
7) Círculos de Qualidade (Grupo CQs) permitem uma integração de grupos de trabalho. Os melhores trabalhos são premiados e apresentados a todos os colaboradores em convenção anual.	a) Altamente inovadora	b) Relativamente inovadora	c) Comum	d) Quase obrigatória
8) Gerenciamento de Produtividade Total (TPM), baseado em metodologia japonesa, voltado a eliminar perdas, falhas e quebras e melhorando os equipamentos e a capacitação das pessoas ao sistema produtivo.	a) Altamente inovadora	b) Relativamente inovadora	c) Comum	d) Quase obrigatória



9. Quanto tempo, em média, você estima gastar em cada uma dessas etapas de avaliação

	Menos de 20 horas	De 20 a 40 horas	De 40 a 60 horas	Mais de 60 horas
1ª etapa	0	20	21	6
2ª etapa	15	25	5	2
Visita	7	12	13	11

10. Quantas horas, em média, por ano você despende em atividades diretamente ligadas àFPNQ, considerando-se as atividades abaixo

	Menos de 20 horas	De 20 a 40 horas	De 40 a 60 horas	Mais de 60 horas
Reuniões em comitês e em projetos especiais	18	13	6	7
Instrutoria (considerando apenas o tempo de treinamento)	16	22	6	2
Avaliação de candidata ao PNQ (média dos ciclos recentes)	1	3	18	25
Outros	29	5	2	6

11. Você considera as qualificações abaixo para o Examinador Sênior/Relator como

	Dispensável	Sem tanta Importância	Importante	Muito importante	Indispensável
Ter atuado anteriormente nas áreas de gestão da qualidade	3	5	13	15	11
Ter ocupado função de liderança em experiências anteriores ou atuais	0	4	13	18	12
Ter uma boa capacidade de relacionamento interpessoal	0	0	5	17	25
Conhecer muito bem os Critérios de Excelência do PNQ	0	0	5	6	35
Conhecer muito bem o segmento de atuação da candidata avaliada	2	17	24	2	2
Conhecer práticas de gestão de empresas diversas, que adotam o modelo do PNQ	1	4	24	14	4

12. Se você tivesse que classificar hoje, por ordem de importância, as principais causas de dispersão entre os examinadores de uma equipe de avaliação, você diria que elas estariam relacionadas a

	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª
Treinamento insuficiente ou inadequado em relação aos Critérios de Excelência	16	13	10	5	3
Falta de formação teórica em gestão empresarial	5	11	16	9	6
Falta de vivência prática em relação aos problemas de gestão empresarial	10	13	14	8	1
Diversidade de conhecimentos e perfis dos examinadores	14	6	4	17	6
Outras	10	9	2	3	19

13. Em sua opinião o grau de dispersão existente ao da avaliação dos examinadores:

É alto, porém inerente ao processo de avaliação	8
É alto e poderia ser reduzido	24
Encontra-se dentro de um nível razoável	13
É baixo	0

14. Em sua opinião, quais os níveis organizacionais devem conhecer bem os Critérios de Excelência (é possível ter mais de uma alternativa)?

A alta direção	32
Gerência	46
Comitês ou grupos de trabalho	34
Nível Operacional	4

15. Considerando-se tratar de uma grande empresa manufatureira multinacional, como você classificaria as seguintes práticas abaixo, quanto ao seu grau de inovação

		Altamente inovadora	Relativamente inovadora	Comum	Quase obrigatória
Compromisso e relacionamento da Alta Direção com os Funcionários	a) Walk around (Caterpillar - 1999)	2	16	21	8
Avaliação da Habilidade de Liderança	b) Avaliação 360º (Alcoa - 1996)	7	20	16	4
Planejamento dos sistemas de medição, correlação e análise das Informações para a decisão	c) Balanced Scorecard (Alcoa-1996)	6	25	11	5
Gestão das Informações relativas à organização	d) Sistema de Informação em Rede (Cetrel-1999)	0	7	24	16
	e) ERP (Enterprise Resource Planning) (WEG-1997)	4	12	23	7
Estrutura Organizacional e Sistemas de Trabalho para o Alto Desempenho	f) Grupos de Trabalho para Solução de Problemas (Xerox-1992)	0	3	32	12
	g) Círculos de Controle da Qualidade (Siemens-1998)	2	2	36	7
Uso de Ferramentas da Qualidade, Produção e Métodos de Solução de Problemas	h) Gerenciamento da Produtividade Total (Cetrel-1999)	5	9	28	5