

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**A CONTRIBUIÇÃO DOS CONTEÚDOS
PROGRAMÁTICOS DOS CURSOS DE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PARA
A IMPLANTAÇÃO DA CULTURA DA
EXCELÊNCIA**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

LUIZ OTAVIO SILVEIRA DOS SANTOS
Rio de Janeiro, 2010

LUIZ OTAVIO SILVEIRA DOS SANTOS

**A CONTRIBUIÇÃO DOS CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS DOS CURSOS DE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA
DA EXCELÊNCIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial, pelo Mestrado em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas.

Orientador: Prof. Dr. Luis César Gonçalves de Araujo

**Rio de Janeiro
2010**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS


**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO


**A CONTRIBUIÇÃO DOS CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS DOS CURSOS DE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA DA
EXCELÊNCIA.**

APRESENTADA POR: LUIZ OTÁVIO SILVEIRA DOS SANTOS

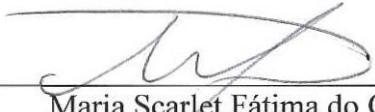
**E
APROVADA EM:
PELA BANCA EXAMINADORA**



**Luis Cesar Gonçalves de Araujo
Doutor em Administração**



**Deborah Moraes Zouain
Doutora em Engenharia da Produção**



**Maria Scarlet Fátima do Carmo
Doutora em Administração**

Santos, Luiz Otavio Silveira dos

A contribuição dos conteúdos programáticos dos cursos de graduação em administração para a implementação da cultura da excelência / Luiz Otavio Silveira dos Santos. – 2010.

169 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Luís César Gonçalves de Araujo.

Inclui bibliografia.

1. Gestão da qualidade total. 2. Administração – Estudo e ensino (Superior) - Currículos. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Currículos – Planejamento. I. Araujo, Luís César G. de (Luís César Gonçalves de). II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.562

Dedico esse trabalho aos amores da minha vida, a minha esposa Carla, que sempre incentivou e mais que isso, equilibrou a minha vida, detentora de uma capacidade intelectual diferenciada e inigualável visão, te amo muito e obrigado por transformar a minha vida! A Luiza, que inundou meu coração de amor, razão de ser da minha existência, trouxe a essência que faltava. Minha filha, continue sendo esse ser humano maravilhoso! Carla, te amar foi mais que encontrar alguém para chamar de esposa, é ter alguém para amar para sempre! Sou um privilegiado, obrigado por me escolher!

AGRADECIMENTOS

À Profa. Inez Eggers, pelo apoio, incentivo e principalmente parceria, mais do que colega, uma amiga para todas as horas.

Ao Prof. Jonas Venturini, por seus conhecimentos e fundamentalmente pela qualidade das intervenções nas horas que ficamos discutindo a gestão na academia.

À Profa. Claudia Stadtlober pela abertura dos caminhos junto ao IPA, CRA e ANGRAD.

Ào Prof. Sinval que além de responder a essa pesquisa, indicou e motivou outros coordenadores a responderem, meu muito obrigado!

Ao meu Orientador, Luis Araujo, que sempre esteve a disposição, fazendo comentários de melhorias e possibilitou que essa dissertação atingisse um nível de qualidade superior.

Aos meus colegas e amigos do IPA, que citando a Profa. Lurdinha, agradeço a todos pelas palavras de incentivo e qualidade das observações referente ao trabalho.

A todos os colegas do mestrado, pelo aprendizado nestes últimos anos, e em especial para o Sergio Citolin, mais que é mais amigo, um parceiro para a vida toda e Inelva parceira de todas as aulas.

Aos meus amigos do PGQP, que citando a Catiucia, Emanuela, Sergio e Marcos Travassos, cumprimento a todos, que sempre prontificaram-se a participar e contribuir com a pesquisa, desde a validação do instrumento até o envio das pesquisas as empresas vencedoras.

As empresas vencedoras do Prêmio Qualidade RS, que participando ou não desta pesquisa estão contribuindo para a evolução da cultura da excelencia em nosso estado.

Aos coodenadores dos cursos de administração, que responderam a pesquisa, que mesmo em um período atribulado com matrículas e rematrículas, encontraram tempo para contribuir com a pesquisa e consequente debate sobre nosso curso.

Aos meus amigos do SENAI e SESC, onde aprendi, desenvolvi e evolui em conceitos de gestão e estratégia.

Aos meus amigos da JOINT, pelo apoio e caminhada que trilhamos até hoje, sendo um abraço especial ao meu novo irmão Batista Kaiser!

Aos meus pais, Carlos Alberto, pelo apoio nestes últimos anos e a Vera Santos pelo amor incondicional e parceria desde sempre.

*Tenha sempre bons pensamentos, porque seus pensamentos se transformam em
suas palavras.*

Tenha boas palavras, porque suas palavras se transformam em suas ações.

Tenha boas ações, porque suas ações se transformam em hábitos.

Tenha bons hábitos, porque seus hábitos se transformam em valores.

Tenha bons valores, porque seus valores se transformam em seu próprio destino.

Mahatma Ghandi

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição dos conteúdos programáticos dos cursos de Administração para a implementação da cultura da excelência em empresas vencedoras do prêmio Qualidade RS. Este prêmio reconhece as organizações que mais se destacam na busca pela melhoria contínua do seu sistema de gestão, com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG). O que se propõe é a construção de um projeto político-pedagógico que esteja baseado no MEG, visando à formação de um profissional qualificado para empresas “classe mundial”. Para tanto, foram elaborados questionários, com base nos critérios e itens do MEG, para empresários e coordenadores de cursos. Foram obtidos resultados que levaram a uma nova proposta de pontuação para o método de avaliação do modelo, alterando-se os pesos relativos dos critérios. Por fim, foi proposto um novo modelo de currículo para os cursos de graduação em Administração, que permita que o aluno desenvolva a capacidade de compreensão da cultura da excelência, fundamental para o alcance da Classe Mundial nas organizações.

Palavras-chave: Gestão pela Qualidade Total – Modelo de Excelência da Gestão – Curso de Administração – Cultura da Excelência.

ABSTRACT

This paper aims at analyzing the contribution of the syllabus of undergraduate courses in Business Administration to implement a culture of excellence in Quality Award winning companies of the RS. This award is given to organizations that stand out in the quest for continual improvement of its management system, according to criteria established by the Management Excellence Model (MEM). The present study proposes the building of a political-pedagogical project that is based on the MEM, aiming at forming professionals qualified to work in "world class" companies. To this end, questionnaires based on the criteria and items of the MEM were developed and applied to businessmen and course coordinators. Results were obtained that allowed the proposition of a new scoring for the model's evaluation method by altering the relative weights of the criterion. Finally, a new curriculum model to undergraduate programs in Business Administration was proposed which permits the students to develop the ability to understand the culture of excellence, key to the achievement of World Class in organizations.

Key Words: Total Quality Management – Management Excellence Model – Business Administration Course – Culture of Excellence

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Evolução do Faturamento Estudo Serasa.....	19
Quadro 1: Definições de qualidade	22
Figura 2: Etapas do Ciclo PDCA.....	24
Figura 3: Principais Prêmios Internacionais.....	25
Figura 4: Linha de tempo do modelo de excelência do PNQ.....	27
Quadro 2: Fundamentos da excelência.	28
Figura 5: Relações entre estratégia, qualidade, aprendizado e competitividade	30
Figura 6: Critérios de Avaliação do Modelo de Excelência em Gestão.....	31
Figura 7: Critério Liderança e itens.....	32
Figura 8: Responsabilidades do Conselho de Administração	33
Quadro 3: Principais aspectos das Responsabilidades do Conselho de Administração.....	34
Figura 9: Critério Estratégia e Planos e itens	37
Figura 10: Critério Clientes e itens.....	41
Figura 11: critério Sociedade e itens.	46
Figura 12: Critério Informação e Conhecimento e itens.	49
Figura 13: Componentes de um sistema de informação.....	50
Figura 14: Ativos intangíveis da organização.	53
Figura 15: Critério Pessoas e itens.	55
Figura 16: Modelo de gestão baseado em competências.....	57
Figura 17: Critério Processos e itens.	60
Figura 18: O Sistema de Valor.	61
Figura 19: Desenho da Pesquisa.....	74
Gráfico 1 - Frequência absoluta das empresas por porte.....	76
Gráfico 2 – Comparativo do total de empresas vencedoras do premio x respondentes.....	76
Gráfico 3 – Curva de experiência das empresas vencedoras do premio qualidade RS em 2009 e 2010	77
Gráfico 4 - Frequência relativa das IES.....	78
Gráfico 5 – Mostra Frequência relativa das IES.....	78
Gráfico 6 – Distribuição da formação dos Coordenadores de curso respondentes da pesquisa	
79	
Quadro 4: Riscos empresariais.	122
Figura 20: Cinco princípios da organização focada na estratégia	125

Quadro 5: Comparativo entre os objetivos existentes e propostos.....	133
Quadro 6: Comparativo entre o perfil existente e o proposto.....	134
Quadro 7: Competências a serem desenvolvidas	135
Quadro 8: Comparativo entre o currículo existente e o proposto.....	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com o impacto do critério sobre a cultura da excelência.....	80
Tabela 2 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 1	81
Tabela 3 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 1	82
Tabela 4 – Quadro resumo do critério 1	83
Tabela 5 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 2	84
Tabela 6 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 2	84
Tabela 7 – Quadro resumo do critério 2	85
Tabela 8 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 3	85
Tabela 9 – Comparativo da pontuação do Rumo a Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 3	86
Tabela 10 – Quadro resumo do critério 3	86
Tabela 11 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 4	87
Tabela 12 – Comparativo da pontuação do Rumo a Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 4	87
Tabela 13 – Quadro resumo do critério 4	88
Tabela 14 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 5	89
Tabela 15 – Comparativo da pontuação do Rumo à excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 5	89
Tabela 16 – Quadro resumo do critério 5	90
Tabela 17 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 6	90
Tabela 18 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 6	91
Tabela 19 – Quadro resumo do critério 6	91
Tabela 20 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 7	92
Tabela 21 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 7	93
Tabela 22 – Quadro resumo do critério 7	93
Tabela 23 – Comparativo da pontuação do rumo a excelência com o impacto do critério sobre a cultura da excelência - IES	95

Tabela 24 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 1 - IES...	96
Tabela 25 – Comparativo da pontuação do rumo a excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 1 - IES.....	97
Tabela 26 – Quadro resumo do critério 1 - IES.....	97
Tabela 27 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 2 - IES...	98
Tabela 28 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 2 - IES.....	98
Tabela 29 – Quadro resumo do critério 2 - IES.....	99
Tabela 30 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 3 - IES...	99
Tabela 31 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 3.....	100
Tabela 32 – Quadro resumo do critério 3 - IES.....	100
Tabela 33 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 4 - IES.	101
Tabela 34 – Comparativo da pontuação do rumo a excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 4 - IES.....	102
Tabela 35 – Quadro resumo do critério 4 - IES.....	102
Tabela 36 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 5 - IES.	102
Tabela 37 – Comparativo da pontuação do rumo a excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 5 - IES.....	103
Tabela 38 – Quadro resumo do critério 5 - IES.....	104
Tabela 39 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 6 - IES.	104
Tabela 40 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 6 - IES.....	105
Tabela 41 – Quadro resumo do critério 6 - IES.....	106
Tabela 42 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 7 - IES.	106
Tabela 43 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 7 - IES.....	107
Tabela 44 – Quadro resumo do critério 7 - IES.....	108
Tabela 45 – Casos válidos	109
Tabela 46 – Teste de Alpha de Cronbach.....	110
Tabela 47 – Coeficiente de Determinação para Variáveis Ponderadas	111
Tabela 48 – Análise de Variância.....	111
Tabela 49 – Modelo de Regressão.....	112
Tabela 50 – Casos válidos	114

Tabela 51 – Teste de Alpha de Cronbach.....	114
Tabela 52 – Coeficiente de Determinação para Variáveis Ponderadas	115
Tabela 53 – Análise de Variância.....	116
Tabela 54 – Modelo de Regressão.....	116
Tabela 55 – Proposta de Pontuação do MEG - Rumo à Excelência.....	118
Tabela 56 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 1	121
Tabela 57 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 2	124
Tabela 58 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 3	125
Tabela 59 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 4	126
Tabela 60 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 5	127
Tabela 61 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 6	128
Tabela 62 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 7	130

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	18
1.4 JUSTIFICATIVA	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL	21
2.1.1 Evolução da Gestão pela Qualidade Total	22
2.2 ALICERCES DA GESTÃO CLASSE MUNDIAL	25
2.2.1 Modelo de excelência em gestão e os fundamentos de excelência	26
2.3 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	30
2.3.1 Liderança	32
2.3.2 Estratégias e Planos	36
2.3.3 Clientes	41
2.3.4 Sociedade	44
2.3.5 Informação e Conhecimento	48
2.3.6 Pessoas	54
2.3.7 Processos	59
2.4 O CONTEXTO ATUAL DO ENSINO SUPERIOR	64
2.4.1 O Projeto Político-Pedagógico	65
2.5 O Projeto Político-Pedagógico nos Cursos de Graduação em Administração	66
2.5 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO COM BASE NOS CRITÉRIOS DO MODELO DE EXCELENCIA EM GESTÃO	67
2.6 O CENÁRIO IMPULSIONADOR DAS MUDANÇAS	68
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	70
3.1 TIPO DE PESQUISA	70
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	70
3.3 ATORES DA PESQUISA	71
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA	71

3.5 PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO	72
3.6 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS	72
3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	73
3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO	73
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO PESQUISADA	75
4.1.1 Caracterização das Empresas Ganadoras do Prêmio Qualidade RS.....	75
4.1.1 Caracterização das IES	77
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	79
4.2.1 Estatística Descritiva das Empresas	79
4.2.2 Estatística Descritiva das IES.....	94
4.3 ANÁLISE MULTIVARIADA DOS DADOS	108
4.3.1 Análise dos Testes Multivariados Realizados para os Resultados das Empresas Ganhadoras do Prêmio Qualidade RS	109
4.3.2 Análise dos Testes Multivariados Realizados para os Resultados dos Cursos de Administração Pesquisados	113
4.4 MODELO DE PONTUAÇÃO DO MEG - RUMO À EXCELÊNCIA	117
4.5 DEFINIÇÃO DAS PRIORIDADES PARA MELHORIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO MEG - RUMO À EXCELÊNCIA PELAS IES.....	121
4.6 PROPOSTA DE ABORDAGEM DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO MEG - RUMO À EXCELÊNCIA NO CURRÍCULO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	131
4.6.1 A concepção.....	132
4.6.2 Perfil Existente e Proposto.....	134
4.6.3 Currículos existentes e o currículo proposto.....	136
4.6.4 Atividades Complementares de Graduação.....	137
4.6.5 Metodologia de ensino-aprendizagem	138
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	141
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICE A – Questionário para Coordenadores do Curso de Administração	150
APÊNDICE B – Questionário para Empresas Premiadas no Qualidade RS	152
APÊNDICE C – Testes Multivariados: Discussão Teórica	155

1 INTRODUÇÃO

A perspectiva contemporânea da gestão pela qualidade total é orientada pela cultura da excelência nas organizações. A partir desta abordagem, as organizações fundamentam sua gestão em critérios de excelência, que possibilitam seu aprimoramento e reconhecimento como organizações de classe mundial. Esta nova perspectiva não descarta a racionalidade instrumental, preconizada por Weber, nem os preceitos que determinam a existência do fordismo, mas demonstra que a atual gestão pela qualidade total, rompe barreiras do preconceito instrumental e se fixa em um novo patamar de gestão dos negócios.

Esse novo ambiente complexo, cheio de desafios e incertezas, e mudanças muito rápidas (FALCONI, 1999) forjou o cenário ideal para que as principais escolas de administração evoluíssem o conceito de estratégia, passando a ser um elemento chave na criação de diferenciais competitivos para agregação de valor (ANDRADE, 2004). Segundo a FNQ (2009), estratégia é o caminho para colocar em prática a visão da organização, através de uma posição competitiva futura, por meio de escolhas feitas no presente para se diferenciar dos principais concorrentes. No período de 1986 e 1996, a *Harvard Business School* realizou o “Projeto *Evergreen*”, envolvendo mais de 160 empresas, com o objetivo de identificar práticas diferenciadoras que possibilitavam às organizações superar suas rivais. O resultado é que elas tinham um direcionamento estratégico que as impulsionava. (FNQ, 2009).

De acordo com Araujo (2009), as organizações necessitam de soluções rápidas e melhor entendimento das suas inter-relações. O autor ainda afirma que a gestão por processos auxilia na velocidade e integração das informações, propiciando a mudança de paradigma na gestão: esta deixa de ser periférica, passando a ser sistêmica, desencadeando uma busca constante para obtenção de resultados.

Esta constante evolução no que se refere à gestão das empresas requer, por parte dos cursos de Administração, dinamismo e evolução permanente nos seus conceitos, para estarem alinhados ao que ocorre no meio empresarial. Devem, inclusive, ir além, produzindo novos conhecimentos por meio de pesquisas, promovendo o consequente surgimento de novas tecnologias organizacionais voltadas para uma visão sistêmica dos processos, levando a resultados cada vez mais promissores (ANDRADE, 2004).

Portanto, no ambiente acadêmico destes cursos, a estrutura deve ser flexível e primar pela troca de informações, alicerçada pelo aprendizado organizacional, somente alcançável com a gestão por processos. A medição destes processos por meio de indicadores de

desempenho favorece a divulgação das informações para todos os envolvidos.

No contexto dos cursos de administração, entender os processos gerenciais é fundamental para se estar alinhado com o que acontece no mundo empresarial, possibilitando a integração teórico-prática como forma de entendimento da eficácia operacional e da estruturação organizacional em busca de competitividade. Fleury (2001) exemplifica algumas iniciativas neste sentido, citando práticas relacionadas a processos de aprendizagem, tais como: planejamento estratégico, gestão pela qualidade total, desenvolvimento de projeto de novos produtos, e aplicação de técnicas de *benchmarking*.

Assim, com base nestes princípios, esta pesquisa tem como meta compreender a forma pela qual ocorre a interlocução entre o aprendizado acadêmico e as práticas organizacionais. Nos itens na sequência, são definidos o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho. Na continuação, são discutidas as limitações e as justificativas para a elaboração do mesmo.

No capítulo seguinte é apresentado o Referencial Teórico, no qual são discutidos temas relacionados à gestão empresarial contemporânea – gestão pela qualidade total e gestão de classe mundial, incluindo critérios de excelência. Também são apresentados os parâmetros que fundamentam e direcionam as Instituições de Ensino Superior do país, em especial o que se relaciona com os cursos de graduação em Administração.

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

O Brasil vem passando por um forte crescimento econômico. Conforme a previsão do banco Goldman Sachs (2007), o país estará entre as quatro maiores economias do mundo em 2050, com um PIB estimado de 11.366.000 milhões de dólares. Para atingir este patamar, as empresas brasileiras deverão ter em seus quadros gestores qualificados, que dominem as técnicas e filosofias de gestão mais empregadas no mundo. Desta forma, identifica-se a importância do Administrador no cenário nacional atual, que também pode ser percebida pela sua remuneração: é, atualmente, a segunda melhor remuneração no país, de acordo com pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2009).

Preparar estes profissionais para dirigir as empresas deste novo cenário, atendendo as necessidades das organizações “classe mundial” é responsabilidade dos cursos superiores de Administração. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2009), os conceitos necessários a serem desenvolvidos nestes cursos são: desenvolvimento de parcerias,

aprendizado organizacional, pensamento sistêmico, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, orientação por processos e informações, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado e responsabilidade social para geração de valor as organizações.

Estes conceitos estão relacionados aos Fundamentos da Excelência, que representam a base teórica para a boa gestão (FNQ, 2009). No Rio Grande do Sul, desde 1992, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) vem trabalhando junto às empresas do Estado estes fundamentos, por meio de um programa de conscientização e de iniciativas práticas. Em 1995 foi instituído o Prêmio Qualidade RS que, por meio de um sistema de avaliação e pontuação, reconhece as organizações que mais se destacam na busca pela melhoria contínua do seu sistema de gestão (QUALIDADE RS, 2010). Assim, pode-se inferir que as empresas premiadas são exemplos de organizações que estão efetivamente direcionando seus esforços para o alcance da excelência e gestão.

Estas empresas, assim como as demais, ainda que em menor nível de urgência, necessitam de profissionais alinhados ao seu modelo de gestão. Neste contexto, os cursos de Administração são essenciais para preparar os gestores destas organizações. Portanto, com base na relação entre estas constatações, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: de que maneira o desenvolvimento dos conteúdos programáticos dos cursos de graduação em Administração contribuem para a implementação da cultura da excelência em empresas vencedoras do Prêmio Qualidade RS?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste item apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho de pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição dos conteúdos programáticos dos cursos de graduação em Administração para a implementação da cultura da excelência em empresas vencedoras do prêmio Qualidade RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a convergência dos conteúdos programáticos dos cursos de graduação em Administração aos critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG);
- Verificar a contribuição dos colaboradores egressos de cursos de graduação em Administração para a implementação da cultura da excelência a partir da percepção dos gestores das empresas vencedoras do Prêmio Qualidade RS;
- Apresentar proposta de distribuição da pontuação do Modelo de Excelência em Gestão da modalidade Rumo à Excelência;
- Apresentar proposta de alinhamento dos conteúdos programáticos dos cursos de graduação em Administração à cultura da excelência.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O foco central do trabalho é identificar como o tema da gestão pela qualidade total, uma vez apresentado aos acadêmicos dos cursos de graduação em Administração, propicia nestes o entendimento dos Fundamentos de Excelência (FNQ, 2009), para que sejam implementados nas organizações para a promoção e obtenção de resultados efetivos. Para tanto, buscou-se incluir no referencial os autores e assuntos relacionados à gestão pela qualidade total e suas derivações. Desta forma, são contemplados neste estudo, além dos princípios da gestão pela qualidade total, os fundamentos e critérios de excelência, que compõem os alicerces da gestão “Classe Mundial”. O Modelo de Excelência é tratado de forma aprofundada – são apresentados e discutidos todos os critérios que formam o modelo, uma vez que o foco da pesquisa de campo são as empresas vencedoras do Prêmio Qualidade RS. Ou seja, são as empresas que efetivamente têm implementada a cultura da excelência.

Devido a este direcionamento às empresas vencedoras do Prêmio Qualidade RS, o que conduz naturalmente ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG), não são discutidos outros modelos ou outras abordagens de gestão neste trabalho.

Complementando o referencial, apresenta-se as diretrizes básicas para a construção e

desenvolvimento de Projetos Político Pedagógicos (PPP) para cursos de graduação em Administração. Não é aprofundado o tema com foco na construção de PPPs, mas apenas no sentido de compreensão do contexto dos cursos de graduação em Administração. Portanto, não se aplica a discussão apresentada no trabalho para outros cursos superiores.

1.4 JUSTIFICATIVA

A gestão das organizações está em constante evolução, e os cursos de Administração são considerados o elo entre a academia e a realidade empresarial. O Modelo de Excelência, estabelecido por meio dos programas de qualidade total, que possibilita a avaliação da gestão de suas empresas em todo mundo, é um caminho para identificar o nível do vínculo entre as práticas das empresas e o que é desenvolvido e disseminado de conhecimento na academia.

Um estudo realizado pelo SERASA (2007), realizado com 137 empresas que adotam o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), avaliou por meio de indicadores financeiros de um período de oito anos, o desempenho destas empresas em relação a outras dos mesmos setores de atuação. Foram analisadas empresas dos quatro setores – indústria, serviços, comércio e bancos, conforme se verifica na figura 1:

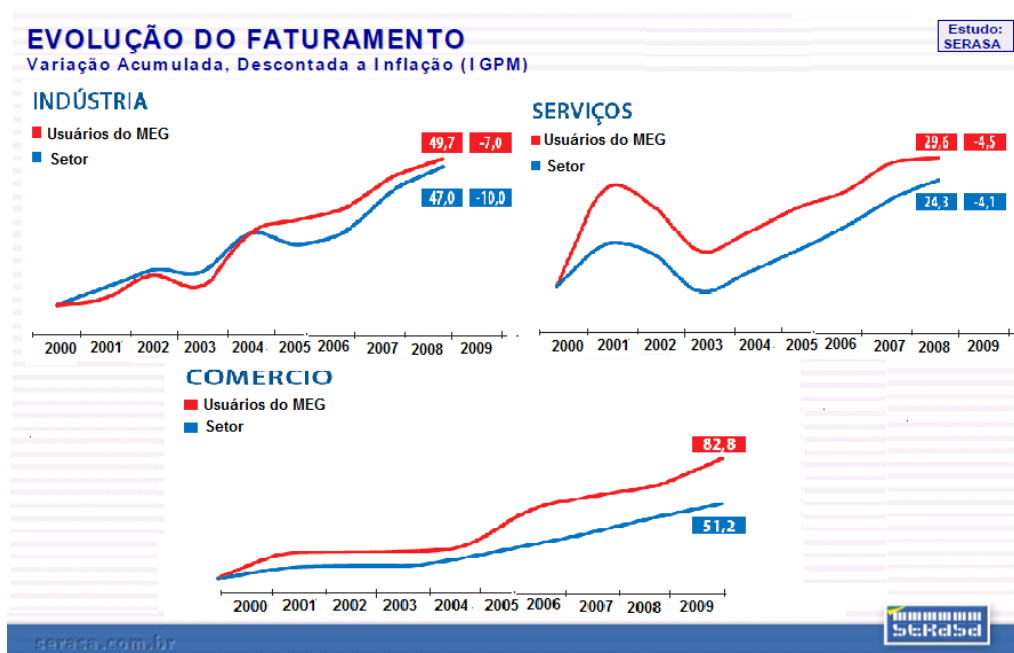


Figura 1: Evolução do Faturamento Estudo Serasa
Fonte: SERASA (2007, p.7)

O resultado comprova que as organizações que adotam o MEG, em todos os setores analisados, tiveram significativa evolução no faturamento e na margem de lucro, entre outros indicadores, acima da média brasileira.

No Rio Grande do Sul, o PGQP, cujo conselho gestor possui representantes das principais classes empresariais, é hoje considerado o programa estadual com maior relevância no país pela sua amplitude, contando com 8.950 empresas com termo de adesão, o que corresponde a cerca de 1.200.000 pessoas envolvidas com o programa no Estado (QUALIDADE RS, 2010). Mesmo considerando essa abrangência, o programa não possui dados demonstrando a vinculação das perspectivas dos critérios de excelência e sua disseminação em conteúdos de cursos de Administração.

Por outro lado, relacionado às práticas de gestão pela qualidade total, o estudo realizado por Ferreira (2003) apresentou uma análise comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros prêmios nacionais e internacionais da qualidade. O autor concluiu que existe escassez de material sobre o tema, recomendando a continuidade da pesquisa. Por meio dos seus resultados, Ferreira (2003) reforça que as pontuações alcançadas em relação às práticas implementadas pelas organizações podem contribuir para o entendimento da aprendizagem organizacional.

Marques (2004), também em estudo nesta área, nas instituições de P&D, conclui que “existe uma correlação direta entre a participação em atividades de avaliação e melhoria da gestão e a competitividade de instituições de P&D”, também reforçando a necessidade de aprofundamento do tema desta pesquisa.

A evolução da academia sempre foi pautada pela intrínseca relação entre empresas e pesquisadores, desde Taylor e Fayol, passando por Chandler (1998), com a discussão da *Strategy and Structure*, e Peter Drucker, dentre outros. Estes exemplos demonstram que a academia não deve somente acompanhar as ações que são desenvolvidas nas empresas, mas ser fonte desencadeadora deste desenvolvimento, inserindo no mercado profissionais com conhecimentos e habilidades capazes de fazer frente às necessidades das organizações.

Este capítulo objetivou a apresentação do tema, introduziu e contextualizou o problema, o objetivo final e os objetivos intermediários. Finalmente, esboçou a delimitação e a relevância do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compor o marco teórico do estudo, pautou-se a discussão do presente capítulo em conceitos e teorias que serviram como argumentos para a fundamentação teórica do problema de pesquisa. Inicialmente, foi abordada a gestão pela qualidade total nas empresas modernas e, posteriormente, os alicerces da gestão do tipo Classe Mundial, que adota os critérios de excelência com base nos fundamentos de excelência. Num segundo momento, apresenta-se uma discussão sucinta sobre as instituições de ensino superior e os cursos de Administração no Brasil.

2.1 GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

A partir da segunda metade do século passado, surgiram diversas técnicas de gestão que podem ser classificadas como pós-fordistas. Ressalta-se, pelos resultados, a gestão pela qualidade total, que tem como característica fundamental a inserção de mudanças incrementais nas empresas, promovendo a mudança organizacional (MOTTA, 1999). A gestão pela qualidade total, que inicialmente teve em Juran, Deming, Feigenbaun e Ishikawa seus principais estudiosos, visa ao atendimento das necessidades das partes interessadas, entre as quais, a satisfação ou superação das expectativas dos clientes. A partir destes estudos, foram introduzidas as noções de foco no cliente, proporcionando consideráveis melhorias nos processos, de forma proativa, contínua e integrada. Este movimento introduziu uma série de métodos que alicerça a racionalidade instrumental, conforme comenta Tenório (2007):

A gestão pela qualidade total (GQT), nascida como caminho para cativar mercados e clientes cada vez menos fiéis, e também como forma de elevar a produtividade através da eliminação do erro e do desperdício – amplamente aplicada no modelo japonês de administração pós-guerra – fundamenta boa parte de seu conhecimento em métodos estatísticos e matemáticos (TENÓRIO, 2007, p. 25).

Essa evolução, por vezes, provoca a confusão sobre onde inicia a gestão pela qualidade total e o que faz parte da cultura da excelência das organizações de classe mundial. Porém, conforme cita Araújo (2009), essa discussão é desnecessária: o fluxograma, por exemplo, pode ser atribuído como ferramenta de Organização Sistemas e Métodos (OSM), como ferramenta da gestão pela qualidade total, ou ainda como parte da gestão por processos.

É, entretanto, utilizada também pelos consultores como ferramenta essencial para aplicação da NBR ISO 9001:2008, pela metodologia *six sigma* e pelas empresas que desenvolvem a cultura da excelência.

2.1.1 Evolução da Gestão pela Qualidade Total

Os precursores do processo de gestão pela qualidade foram W. Edwards Deming e Joseph M. Juran, que através dos métodos estabelecidos auxiliaram na recuperação econômica do Japão após a Segunda Guerra Mundial. Deming, estatístico de formação e aplicação, e Juran, engenheiro elétrico, levaram a discussão das práticas de gestão para além da inspeção e produção, introduzindo a necessidade de envolvimento de todos os setores da empresa. No quadro 1, verificam-se as definições sobre qualidade dos principais autores relacionados a este tema

Autor	Definição de Qualidade
Juran	A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e, dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto. A qualidade é a ausência de falhas.
Ishikawa	Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que seja mais econômico, mais útil e sempre satisfaça o consumidor.
Feigenbaum	Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário.
Deming	Qualidade é a redução da variabilidade. É o caminho para a prosperidade, por meio de aumento da produtividade, da redução de custos, da conquista de mercados e da expansão de emprego.
Crosby	Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações.
ABNT (2000a)	Sistemas de gestão da qualidade podem ser definidos como ‘sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade’.

Quadro 1: Definições de qualidade
Fonte: adaptado de Moretti (2003).

As definições apresentadas no quadro 1 foram sendo aperfeiçoadas ao longo do desenvolvimento da trajetória da qualidade, principalmente no nível da instrumentalização para fins da racionalização do trabalho, desde Frederick Winslow Taylor, precursor da Administração Científica. Feigenbaum incluía apenas os gerentes como membros de programas da qualidade; já Ishikawa efetuou a inclusão de todos os níveis hierárquicos. A

partir de Juran, passou-se a incluir também, o cliente interno. Posteriormente, Ishikawa deu novamente grande contribuição à área, com a proposta dos círculos de controle de qualidade, utilizando as teorias da hierarquia das necessidades de Maslow e a Teoria Y de McGregor, alcançando excelentes resultados na delegação de equipes para planejamento, execução e controle, relacionadas ao trabalho de fluxo constante para o surgimento de novas idéias em toda a equipe (ISHIKAWA, 1993; KOEHLER e PANKOWSKI, 1996; ARAÚJO 2009)

Após a Segunda Guerra, as maiores organizações americanas, que dominavam o mundo, adotaram a administração por objetivos, preconizadas por Peter Drucker e Alford Sloan, não significando que os defensores da qualidade foram ignorados. Mas a Gestão pela Qualidade Total (TQM, do inglês *Total Quality Management*) não foi efetivamente adotada pelas organizações, sendo o princípio da inspeção implantado somente ao final do processo produtivo e não em seu percurso. Essa ação foi adotada pelas empresas americanas, principalmente porque a demanda era maior que a oferta, não havendo necessidade de preocupação com o processo de planejamento até a entrega do produto para o cliente. Entretanto, esse fato não ignorado pelas empresas japonesas.

Somente no final da década de 70, os Estados Unidos foram forçados a estruturar seu processo de manufatura para recuperar a competitividade no mercado internacional. Assim, houve o entendimento de que o trabalho de Juran e Deming no Japão não se baseava somente na estatística e engenharia da produção, mas sim na proposta de um modelo de gerenciamento das organizações, calcado principalmente no ‘defeito zero’ (KOEHLER e PANKOWSKI, 1996; ARAÚJO 2009). O conceito de ‘defeito zero’ pode ser entendido no contexto da definição de qualidade de Araújo (2009):

Busca pela perfeição com fins a agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de organizações a lhes oferecer produtos. Qualidade, ademais, é uma filosofia onde a eliminação do chamado retrabalho e a obsessão pelo ‘defeito zero’ são regras que não podem se afastar para as organizações que desejem permanência e lucro (ARAÚJO, 2009, p. 229).

O modelo de gerenciamento desenvolvido por Deming foi orientado pelo ciclo do PDCA - modelo de planejamento, desenvolvimento, verificação e ação corretiva, como observa-se na figura 2:

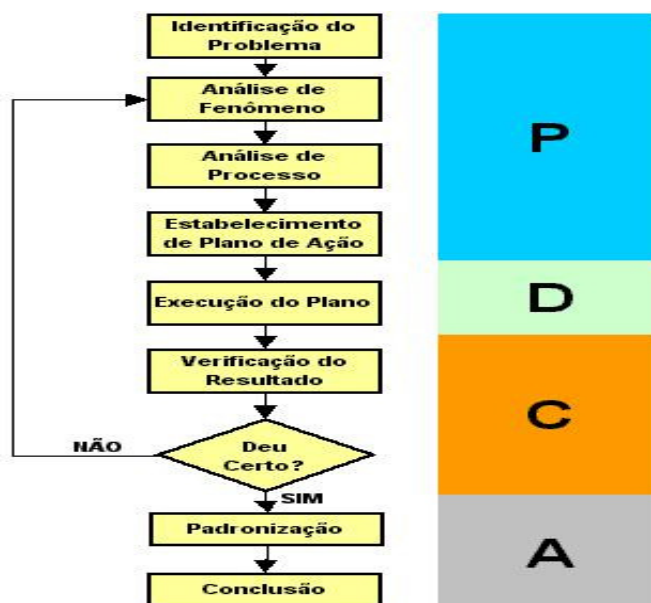


Figura 2: Etapas do Ciclo PDCA.

Fonte: Werkema (2002)

Para Werkema (2002), o ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Neste modelo, o processo de gestão inicia-se com a identificação do problema a ser tratado, seguido da análise do fenômeno, buscando entender suas causas. Posteriormente, é realizada a análise de todo o processo para verificar suas consequências, e por último, na etapa de planejamento, estabelece-se o plano de ação. A parte de execução do plano é a efetiva colocação em prática daquilo que foi planejado, sendo que a etapa seguinte é a de verificação se os resultados alcançados foram efetivados conforme o planejado. Caso não estejam conforme o padrão, retorna-se ao processo de análise do problema. Caso contrário, efetua-se a padronização do novo processo e conclusão (fig. 2).

Conforme ressalta Rutkowski (2001), as técnicas e métodos da TQM disponíveis (*Just In Time*, padronização de processos, PDCA, etc.) são ações operacionais que podem fazer parte do acervo cultural e experimental da organização. A escolha e uso devem partir do bom senso e da crítica interna, pois devem adaptar-se às peculiaridades da organização. A estrutura operacional que será utilizada deve ser interpretada como uma maneira de realização do modelo de gestão, e devem ser escolhida levando em conta a realidade da empresa.

A busca pela perfeição aumenta a competitividade das empresas e estabelece ilimitadas possibilidades para o atendimento das necessidades das partes interessadas. As organizações passaram a adotar o foco do cliente, trazendo novos desafios, com a inovação

permanente de produtos e processos, passando a ser traduzida nos fundamentos da excelência das organizações de classe mundial.

2.2 ALICERCES DA GESTÃO CLASSE MUNDIAL

Atualmente existem cerca de 75 prêmios baseados no modelo dos Critérios de Excelência em Gestão no mundo, utilizados por mais de 100 países (FNQ, 2010). O primeiro prêmio a ser instituído foi o prêmio Deming no Japão, pela *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE), em 1951. Após este prêmio foram criados o Prêmio da Comunidade Européia (Prêmio Europeu) e o Prêmio Malcolm Baldrige. Os principais Prêmios estão representados na figura 3.

Principais Prêmios Internacionais

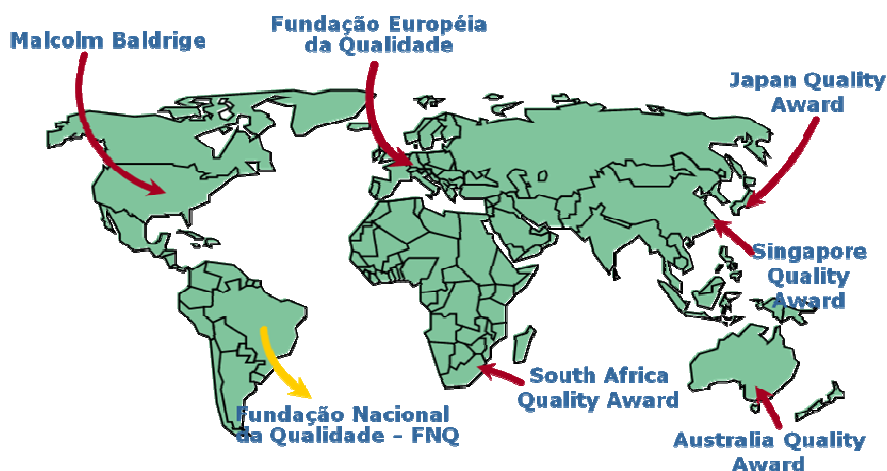


Figura 3: Principais Prêmios Internacionais
Fonte: Adaptado pelo pesquisador de FNQ (2010)

Esses prêmios têm abrangência nacional e são modelos utilizados para promover a melhoria dos sistemas de gestão e o aumento da competitividade das organizações. Têm como objetivos conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações classificadas como “Classe Mundial”. Outro objetivo é a utilização das práticas de gestão bem-sucedidas para *benchmarking*, oferecendo às organizações um modelo para o

aperfeiçoamento contínuo, estimulando o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social de um país (NIST¹, 2010).

O grande diferencial dos prêmios de gestão da qualidade total é a não prescrição de metodologias de ferramentas de gestão, mas sim a indicação dos requisitos necessários para que uma empresa alcance a excelência e seja considerada de “classe mundial”. Desta forma, esses critérios podem ser utilizados por empresas de qualquer segmento, porte ou país.

No Brasil, a TQM começou a ganhar espaço a partir de 1990, com a mudança de estratégia na política industrial, baseada na melhoria da qualidade e produtividade. Iniciativas como a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), a criação de Prêmios Estaduais (entre os quais se destaca o Prêmio Gaúcho – PGQP), a criação de Prêmios Setoriais e, no serviço público, a criação do Programa Qualidade no Serviço Público, demonstram o esforço brasileiro em participar da corrida internacional da qualidade, envolvendo os setores público e privado.

Os Fundamentos da Excelência estabelecem e sustentam a gestão das organizações Classe Mundial. Esse processo evolui permanentemente com o processo de desenvolvimento das práticas de gestão das empresas e com a evolução do conhecimento nas organizações.

2.2.1 Modelo de excelência em gestão e os fundamentos de excelência

A evolução do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) foi pesquisada por Moreno (2008). Anteriormente denominada de Modelo de Excelência do PNQ, iniciou com a abordagem da garantia da qualidade (ciclo de 1992). Posteriormente evoluiu para a gestão estratégica da qualidade (ciclo 1995), seguindo-se da visão sistêmica da gestão do desempenho, que foi ampliando a abordagem para a gestão organizacional e para o desempenho (ciclo 2001). A partir daí, evoluiu até a inclusão da Responsabilidade Social como parte da gestão (ciclo 2003). Já no ciclo de 2006, a gestão organizacional integrada para resultados passou a ser o foco, até a abordagem atual (ciclo 2007), com a gestão organizacional integrada para parcerias em redes (fig. 4) (MORENO, 2008).

¹ *National Institute of Standards and Technology.*

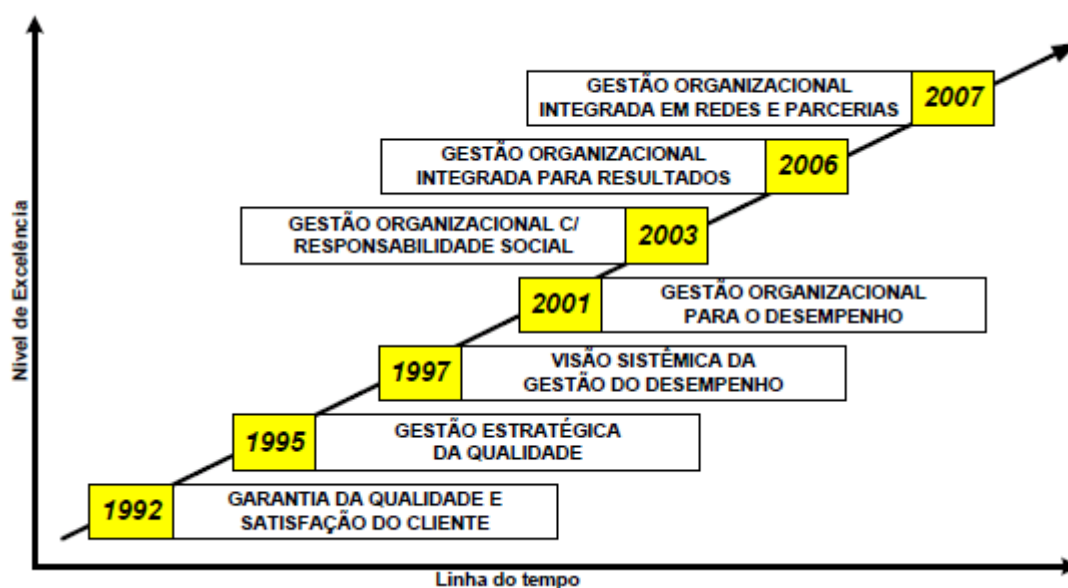


Figura 4: Linha de tempo do modelo de excelência do PNQ
 Fonte: Moreno (2008, p.129)

Esse modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. Assim, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

Conforme cita a FNQ (2009), estas são algumas características importantes do Modelo de Excelência da Gestão:

- proporciona um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente;
- é atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial;
- é direcionado aos resultados do negócio;
- não indica formas preestabelecidas de implementação;
- promove o aprendizado organizacional;
- enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico; e
- permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão (FNQ, 2009).

O MEG baseia-se em um conjunto de Fundamentos da Excelência os quais expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial. Os fundamentos da excelência refletem valores reconhecidos internacionalmente, e as suas principais fontes de referências são o *Malcolm*

Baldrige National Quality Program (MBNQP), a European Foundation for Quality Management e a International Organization for Standardization (ISO).

De acordo com a FNQ (2009), os fundamentos são “conceitos que expressam as organizações de Classe Mundial” (p.8). No quadro 2, a explicação resumida de cada fundamento.

Fundamento	Explicação
Pensamento sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto de atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Quadro 2: Fundamentos da excelência.

Fonte: FNQ (2009, p.7).

Esses Fundamentos da Excelência, quando internalizados, trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva. Além disso, potencializam a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento. A organização que adota o enfoque de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial (FNQ, 2009).

A implementação dos Fundamentos da Excelência não ocorre de forma linear e mecanicista: é necessário aplicá-los em sua plenitude, devendo estar internalizados na cultura e presentes em cada atividade da organização. Isso, entretanto, não significa que não seja pertinente desenvolver um método para desdobrar de forma lógica os fundamentos em requisitos organizacionais (FNQ, 2009).

Ainda segundo a FNQ (2009), a formulação do MEG segue uma lógica onde três são as prerrogativas necessárias para construí-la: fundamentos, requisitos e critérios. Por meio dos **requisitos**, pode-se tornar os conceitos e fundamentos tangíveis e mensuráveis, uma vez que são características qualitativas e quantitativas que constroem os fundamentos. Entretanto, para os requisitos se inserirem e reproduzirem de forma lógica a condução de um negócio, foram desenvolvidos os **critérios**, que são agrupamentos de requisitos afins, associados por uma lógica pré-definida.

Os fundamentos Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional e Cultura de Inovação, são desdobrados em requisitos e, principalmente, em fatores de avaliação. Já fundamentos como Liderança e Constância de Propósitos e Visão de Futuro se desdobram em requisitos constantes dos Critérios Liderança e Estratégias e Planos. Pode-se constatar, por outro lado, que o fundamento Desenvolvimento de Parcerias é colocado como possibilidade de estratégias no exercício da liderança, relacionamento com o cliente e responsabilidade social.

A execução das estratégias relacionadas à qualidade observa o enfoque da Aprendizagem Organizacional, que auxilia as organizações a buscarem, atingirem e manterem níveis elevados de qualidade e competitividade. O aprendizado organizacional é um fundamento da excelência, tanto nos critérios do MEG, que orientam o Prêmio Nacional da Qualidade, como no *Malcolm Baldrige National Quality Award* e no Prêmio de Qualidade da Fundação Européia (GUARAGNA, 2007).

Guaragna (2007) reforça ainda que a competitividade empresarial é dependente da combinação de dois aspectos: da escolha da estratégia e da capacidade de execução com

qualidade. Alicerçando este conceito está o diagrama de gestão, que aplicado a todos os critérios é capaz de adequar-se a todo e qualquer tipo de organização (fig. 5).

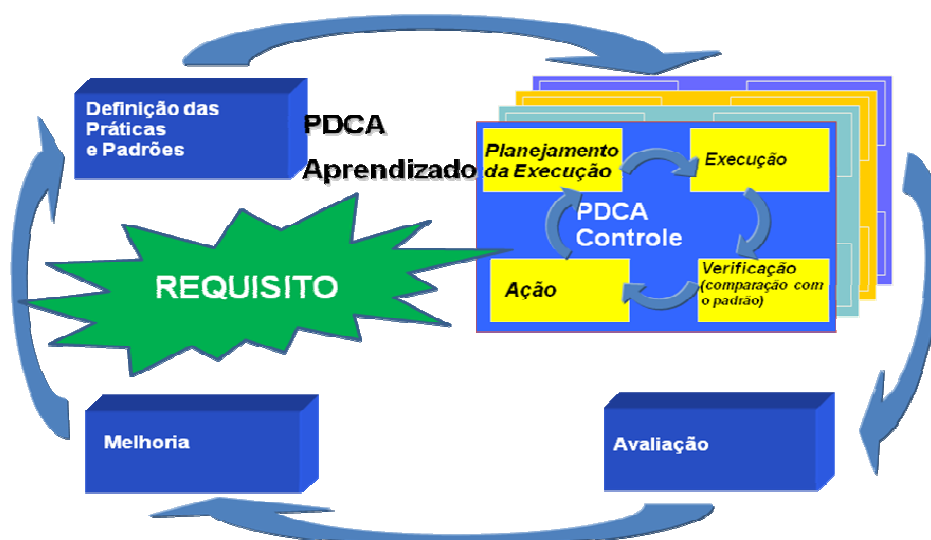


Figura 5: Relações entre estratégia, qualidade, aprendizado e competitividade
Fonte: adaptado de FNQ (2009, p. 21)

Conforme a figura 5, a empresa define suas práticas de gestão e padrões de trabalho no planejamento. Posteriormente parte para a execução, quando ocorre o ciclo PDCA de controle, vinculado à parte operacional da gestão. Passado o período determinado para a avaliação da prática, esta ocorre, verificando-se os *benchmarks*, e introduzindo novas melhorias e/ou inovações na gestão, resultando deste processo uma prática de gestão melhor que a anterior. Para esta nova prática, novamente é aplicado o processo, gerando ciclos de aplicação de PCDA e evolução indeterminadamente.

2.3 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Os fundamentos de excelência estão estruturados em critérios de excelência, os quais auxiliam o entendimento e avaliação do processo gerencial da organização. Os critérios não são isolados, e complementam-se por meio de diversas ações integradas: são influenciados e influenciam outros critérios. Desta forma, obter a visão sistêmica da organização é primordial para manter o alinhamento em busca da excelência e do reconhecimento como organização de classe mundial.

Os critérios são estabelecidos em três níveis: compromisso com a excelência, rumo a excelência e cultura da excelência. Neste trabalho será abordado apenas o nível rumo a excelência, base de avaliação das empresas vencedoras do Prêmio Qualidade RS, nos troféus bronze, prata e ouro, bem como para as empresas que querem atingir este patamar, mas ainda encontram-se no nível de compromisso a excelência.

Conforme a figura 6, os critérios de avaliação são integrados e divididos em: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.



Figura 6: Critérios de Avaliação do Modelo de Excelência em Gestão
Fonte: FNQ (2009 p. 15)

De acordo com a FNQ (2009), a organização pode ser considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Os vários elementos do Modelo encontram-se imersos num ambiente de informação e conhecimento, e relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. Nos itens na sequência, são detalhados os oito Critérios.

2.3.1 Liderança

Para manter a organização no caminho do sucesso, a liderança deve estar atenta os movimentos de mercado, relações com funcionários, alterações tecnológicas e necessidades dos acionistas. É objetivo da liderança alinhar a organização aos diversos fatores envolvidos no processo gerencial, para inspirar, criar ambiente favorável e convergir esforços para atendimento das necessidades das partes interessadas.

No modelo MEG, o critério Liderança possui três itens (fig. 7), sendo o primeiro a Governança Corporativa, como elo principal da gestão estratégica, estabelecendo o equilíbrio entre a gestão do curto prazo com a visão estratégica de longo prazo. A cultura da excelência, outro dos itens, refere-se à maneira como a liderança direciona as partes interessadas para o alcance das estratégias estabelecidas, enquanto a análise do desempenho é determinada pela comparação com outras organizações e pelo atendimento aos requisitos das partes interessadas.



Figura 7: Critério Liderança e itens
Fonte: adaptado de FNQ (2009)

2.3.1.1 Governança Corporativa

Conforme a FNQ (2009), a liderança deve ser entendida como um conjunto de práticas e ações em todos os níveis da organização, que considera, inclusive, a governança para promoção das responsabilidades envolvendo valores e princípios organizacionais, promovendo o envolvimento de todos na consecução das estratégias.

De acordo com Oliveira (2006), “a melhor maneira de apresentar as possíveis responsabilidades do Conselho de Administração é considerar este órgão em sua abrangência maior de atuação, como centro nervoso da estruturação da governança corporativa” (p. 89). Assim, as responsabilidades são divididas conforme a figura 8 a seguir.

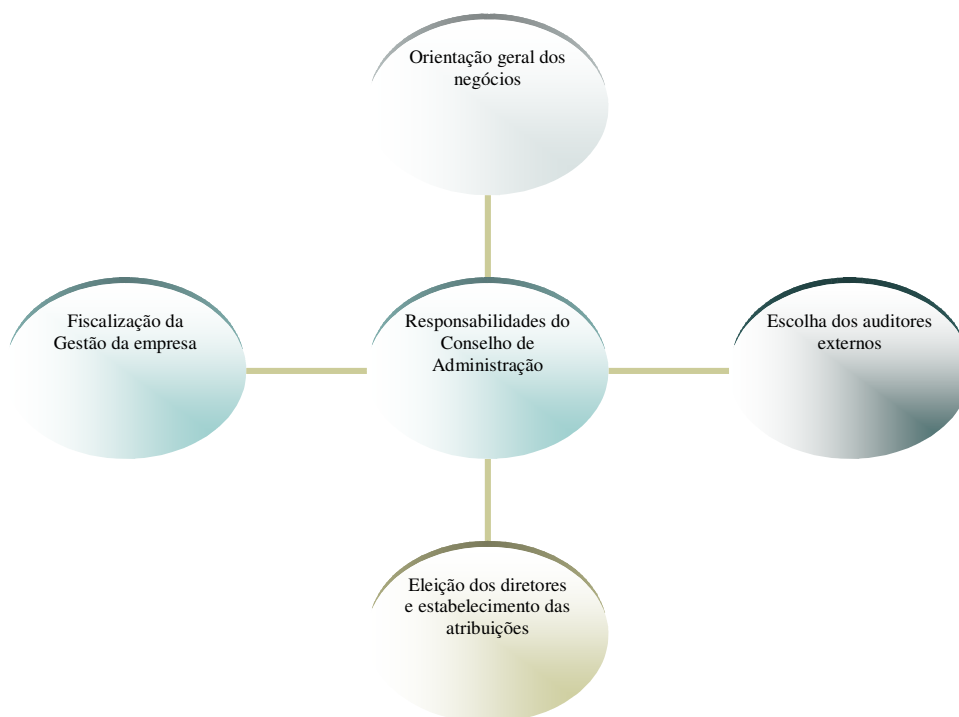


Figura 8: Responsabilidades do Conselho de Administração
Fonte: Oliveira (2006, p. 90)

No quadro 3, os principais aspectos de cada uma das responsabilidades a serem promovidas pela governança.

Responsabilidade	Principais aspectos
Orientação Geral dos Negócios	Manter a organização no caminho da sustentabilidade, identificando potencialidades de negócios, bem como possíveis ameaças. A gestão deve considerar um levantamento e mapeamento de riscos para tomada de decisões e promover a análise do desempenho da organização por meio de processos estruturados que indicam os resultados alcançados, alavancando os mesmos e estabelecendo diretrizes para compensações ou minimização de eventos adversos aos objetivos da organização, para proteção dos interesses de todas as partes interessadas.
Escolha dos Auditores Externos	É o controle externo das ações desenvolvidas por toda a organização, apesar da lacuna existente na análise dos relatórios elaborados pelas auditorias.
Fiscalização da Gestão da Empresa	A governança deve promover o tratamento igualitário e justo entre os detentores de participação na organização; propor e praticar a ética e a transparência, minimizando a probabilidade de riscos adversos que por ventura venha a impactar na geração de resultados. Os líderes na Direção devem servir de exemplo para todos, através de comportamento ético e transparente, comunicação, visão de futuro e capacidade de análise, comunicando a todas as partes interessadas e promovendo as mudanças, sejam elas culturais ou gerenciais, para estar em sintonia com o cenário externo e estimular e sensibilizar todos na organização a estarem voltados à busca da excelência.
Eleição dos Diretores e Estabelecimento das Atribuições	Os diretores devem ser eleitos pelo Conselho de Administração, devendo, portanto, prestar contas a este conselho sobre o andamento da gestão da empresa.

Quadro 3: Principais aspectos das Responsabilidades do Conselho de Administração

Fonte: Oliveira (2006)

2.3.1.2 Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência

Atuar de forma integrada, interagindo com todas as partes interessadas é fundamental para o comprometimento de todos com os valores e princípios organizacionais para atingir as estratégias. Para Maximiano (2004), a visão de uma organização é sua imagem, especialmente no futuro. A maneira como os funcionários e dirigentes enxergam a organização define a sua visão. O mesmo autor ainda afirma que a missão estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização do ponto de vista de sua utilidade para os clientes.

Portanto, identificar, definir e comunicar a missão significa estar alinhado com as reais necessidades do mercado, alinhando as partes interessadas em prol dos objetivos da organização. Sem a missão e a visão servindo de elo entre o líder e seus seguidores, não há liderança, apenas influência ou popularidade. Somente com um plano, objetivo ou idéia, que atraia seguidores, é que o líder potencial torna-se líder real (MAXIMIANO, 2004).

Para Oliveira (2008), visão são os limites que os proprietários e principais executivos da empresas conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e de uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do

planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

A Direção é fundamental para definir o caminho, contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. É nesse nível que são decodificados e traduzidos os objetivos e as necessidades da empresa, e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos outros níveis da hierarquia empresarial (FNQ, 2009). As práticas de gestão devem estar estruturadas para identificar e promover o constante aperfeiçoamento das competências dos líderes atuais e futuros.

Outro aspecto importante no processo de desenvolvimento da cultura da excelência é o estabelecimento dos padrões de trabalho, minimizando o aparecimento de falhas e facilitando o controle organizacional. Martins (2002) e Fleury (2008) comentam que os programas de qualidade, utilizados para este fim, constituem-se em geradores de mudança nas organizações e provocam um processo de aprendizagem individual e coletiva, principalmente, quando adotados como ferramenta de gestão.

Mintzberg (2000) considera que as estratégias derivam-se de pequenas ações e decisões, que emergem de vários tipos de pessoas, em diferentes locais. Estas pessoas, às vezes, atuando individualmente, mas, na maioria dos casos, coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. As ações tomadas em conjunto ao longo do tempo, aproveitando o conhecimento de todos, freqüentemente, produzem grandes mudanças de direção e colaboram no processo de busca pela eficácia operacional e aprimoramento estratégico.

De acordo com Campos (2000), adotar o caminho do aprendizado organizacional não é apenas uma oportunidade, mas um caminho obrigatório. Senge (1990) destaca que o trabalho depende cada vez mais do aprendizado. Para o autor, a organização que aprende, tem a capacidade de um aprendizado gerativo e adaptativo, como únicas fontes sustentáveis de vantagem competitiva e as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como despertar o interesse e a capacidade de aprender de seus colaboradores. Neste ambiente, as pessoas descobrem continuamente o prazer de trabalhar em grupo, reconhecendo que não basta apenas uma pessoa adquirir todo o conhecimento pela organização, mas sim a capacidade de aproveitamento das competências individuais de forma colegiada, possibilitando o crescimento de todos (SENGE, 1990).

Conforme Garvin (2001), as organizações que aprendem mostram sua habilidade em cinco atividades principais: solução de problemas de maneira sistemática; experimentação de novas abordagens; aprendizado com as próprias experiências e antecedentes; aprendizado

com as experiências e melhores praticas alheias; transferência rápida e eficiente de conhecimento em toda a organização. O autor afirma ainda que as organizações serão mais eficazes, na gestão do aprendizado, se criarem sistemas e processos que promovam as atividades e as integrem na realização das atividades diárias. Neste sentido, é necessário que aprendam a aprender, ou seja, tenham habilidade no aprendizado do conhecimento organizacional.

2.3.1.3 Análise de Desempenho

A análise de desempenho da organização não deve ser estruturada somente com as informações da organização: devem-se buscar parâmetros de fontes diversas para comparação, devendo apenas estar coerentes com as estratégias e adequadas a realidade da organização. Essas informações externas podem ser quantitativas ou qualitativas, desde que possibilitem avaliar o nível de desempenho alcançado. Tais informações servem como parâmetros, quando comparadas com os principais resultados da organização e do gerenciamento de seus processos, podem habilitar a organização a identificar seu posicionamento em relação aos competidores e aos melhores da classe, estabelecendo diferenciais competitivos favoráveis e desfavoráveis (FNQ, 2009).

Após o término da análise deve-se necessariamente comunicar as decisões tomadas, tanto interna como externamente. As organizações excelentes possuem um sistema estruturado e integrado de reuniões como parte do seu sistema gestão, que permite que a comunicação seja desdobrada de forma muito rápida para os colaboradores em todos os seus níveis. O acompanhamento das decisões da análise do desempenho também é imprescindível para verificar o alcance dos objetivos estratégicos da organização (FNQ, 2009).

2.3.2 Estratégias e Planos

A Segunda Guerra Mundial aprimorou o pensamento estratégico através do conceito de curva de aprendizagem nas décadas de 1920 e 1930, quando os fabricantes começaram a perceber que os custos de mão-de-obra decresciam em uma percentagem direta à medida que

aumentava a produção de aeronaves. Esse pensamento modificou a forma como era **entendida** a estratégia e o comportamento das organizações (GHEMAWAT, 2007).

No modelo MEG, o critério Estratégias e Plano é composto por dois itens: a formulação das estratégias e a implementação das estratégias (fig. 9), os quais são discutidos nos itens na sequência.



Figura 9: Critério Estratégia e Planos e itens
Fonte: adaptado de FNQ (2009)

2.3.2.1 Formulação das Estratégias

No Modelo de Excelência da Gestão (FNQ, 2009), o critério Estratégias e Planos está primordialmente relacionado com o fundamento Visão de Futuro, que preconiza a compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.

Segundo a FNQ (2009), os ciclos de gestão estratégica desenvolvidos pela organização representam grandes ganhos, podendo nortear pessoas e organizações que se encontram num ciclo vicioso, onde se aplica muita energia e tempo adivinhando o futuro. Pouca coisa é feita a respeito das ameaças e oportunidades, havendo muito tempo empregado

em ‘apagar incêndios’ de falhas que não foram resolvidas a tempo, tentando resolver problemas recorrentes, sem tempo para o que é importante.

Considerando que a estratégia determina o futuro de uma organização por meio dos ciclos de gestão estratégica (BARNEY, 2007; GHEMAWAT, 2007; PORTER, 2009; FNQ, 2009), as Estratégias e Planos, com liderança e perseverança, tenderão a levar as pessoas e organizações ao ciclo virtuoso, com tempo para inovar, trabalhar de forma preventiva e proativa e orientada para o futuro.

De acordo ainda com a FNQ (2009), a organização deve se antecipar com agilidade e proatividade aos fatos, além de se adaptar as tendências do ambiente externo, às novas necessidades e expectativas das partes interessadas, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e às necessidades da sociedade.

Heijden (2009) propõe o planejamento estratégico por cenários, com quatro idéias centrais:

- 1) Sobrevivência organizacional e autodesenvolvimento são as forças motrizes essenciais e fundamentais da estratégia
- 2) Formular estratégias é criar um contexto de políticas novo e singular para ação futura, baseado em aprofundar a compreensão da adequação entre nós mesmos e o ambiente no qual precisamos sobreviver e nos desenvolver.
- 3) A idéia de negócio é uma perspectiva estratégica sobre nós mesmos como organização e,
- 4) Os cenários são as perspectivas estratégicas sobre o ambiente dessa Idéia de Negócio (p.141).

Já Oliveira (2008) afirma que “o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, que são: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças” (p.68). Neste sentido, o caderno Estratégias e Planos (FNQ, 2009) define oportunidade como:

Características oferecidas pelo ambiente externo que a organização pode aproveitar de modo a contribuir para o alcance da Visão. Em analogia com o futebol ‘Defesa fraca do adversário’. Exemplos: A venda de uma organização concorrente por um bom preço; Alianças Estratégicas; Crescimento do Mercado via melhoria das condições da Sociedade, etc. (p.7).

O mesmo caderno define ameaça como:

Situações determinadas pelo ambiente externo que precisam ser rechaçadas de modo a não prejudicar o alcance da Visão. Em analogia com futebol ‘Ataque forte do adversário’. Exemplos: Novos entrantes no mercado em condições competitivas; Inovação tecnológica pelos concorrentes etc. (FNQ, 2009, p.7).

Em relação a análise do ambiente interno, a FNQ (2009) destaca que os componentes dessa análise são mais facilmente percebidos e controlados, uma vez que se encontram dentro da organização. Ao fazer uma análise das condições interna, permite-se avaliar as principais

forças e fraquezas. As forças facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e as fraquezas dificultam ou impedem o seu alcance, e devem ser superadas.

Segundo Oliveira (2008), “pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente” (p. 68). O autor define também que “pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente” (p.68).

A FNQ (2009) ressalta sobre a identificação das forças e fraquezas de uma organização:

A análise das competências da organização propicia a identificação das principais forças e fraquezas da organização a partir da determinação de suas competências essenciais em relação à de seus competidores. As competências essenciais compreendem os recursos e as capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva a uma empresa em relação a seus concorrentes. Geram ativos intangíveis responsáveis pelos principais diferenciais em relação a eles e refletem a ‘personalidade’ da empresa. Na condição de capacidade de adotar medidas de ação, são atividades que a empresa executa especialmente bem em comparação aos concorrentes e adiciona valor ímpar a seus bens e serviços por um longo período de tempo (p. 9).

Dessa forma, pode afirmar que a análise das oportunidades e ameaças, e dos pontos fortes e fracos, é a base para o desenvolvimento dos ativos intangíveis que mais agregam valor ao negócio e mais geram diferenciais competitivos (OLIVEIRA, 2008; MAXIMIANO, 2004; FNQ, 2009).

Ainda, segundo a FNQ (2009), pelo menos três categorias podem ser resumidas na análise interna:

- Recursos financeiros: caixa, crédito, orçamentos autorizados e outros realizáveis;
- Recursos organizacionais: sistema de gestão, estrutura organizacional, recursos humanos, sistemas de informação e comunicação, etc.;
- Recursos físicos: infra-estrutura, capacidade produtiva, produtividade de equipamentos, meios de distribuição, etc.

A partir da identificação dos resultados das análises ambientais, a Missão e a Visão de Futuro da organização são revisadas ou confirmadas. Assim, são identificadas e avaliadas as possíveis estratégias a serem adotadas para tratar estes aspectos, considerando também as estratégias em curso. Chatterjee (2006), acrescenta ainda que é necessário identificar os riscos para se obter sucesso na formulação da estratégia: ter uma perspectiva de fora para dentro e não utilizar as estruturas tradicionais de análise das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas.

De qualquer forma, o MEG não prescreve a escola ou método a ser utilizado para a formulação da estratégia, sendo flexível a todas as teorias disponíveis sobre o tema².

2.3.2.2 Implementação das Estratégias

As Estratégias representam caminhos escolhidos para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização. Compõem processos decisórios de articulação e sistematização de idéias, recursos e pessoas, de modo abrangente e sensível às contingências ambientais, traduzindo compromissos de longo prazo com as partes interessadas - clientes, força de trabalho, acionistas e proprietários, fornecedores e a sociedade.

Para atender o maior grau de exigência dos acionistas e investidores – aqueles que estão aprimorando seu entendimento sobre gestão, o sistema de medição deve refletir equilíbrio entre os diversos objetivos estabelecidos no processo de formulação das estratégias. Desta forma, se reforça a necessidade de um processo de medição objetivo, sistemático, coerente, transparente e não restrito aos aspectos financeiros (FNQ, 2009).

A influência de uma medição sistemática na cultura organizacional é maior do que a simples constatação de que as metas estão sendo atingidas: faz a diferença na capacidade de uma organização apresentar resultados excelentes e sustentáveis.

Praticamente todas as decisões estratégicas estão envolvidas com algum tipo de investimento, seja em ativos tangíveis ou intangíveis. Atualmente existem diversas técnicas financeiras complexas para apoiar a tomada de decisões. Almeida (2003), por exemplo, cita que a viabilidade pode ser verificada por meio de um conjunto de demonstrativos, envolvendo os resultados, fluxo de caixa, balanço patrimonial, demonstrativo de fontes e aplicações de fundos, melhoria nos indicadores financeiros, dentre outros.

Para Kaplan (2000), as organizações focadas na estratégia possuem três processos diferentes para alinhamento dos funcionários com as estratégias: comunicação e educação, desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes, e sistemas de incentivos e recompensas.

Whittington (2006), entretanto, afirma que “conseguir as estruturas organizacionais certas para determinada estratégia é fundamental para o sucesso prático” (p. 118). Isso reforça

² As teorias sobre formulação da estratégia não serão abordadas neste trabalho, pois não é o foco do mesmo. Indica-se as seguintes referências sobre o tema: Mintzberg (2000), Porter (2009), Barney (2007), Ghemawat (2007)

a famosa frase de Chandler (1998): ‘a estrutura segue a estratégia’. Também não descarta a visão de Mintzberg (2000), de que no processo de formulação da estratégia, é necessário o efetivo monitoramento dos planos de ação para que a organização atinja seus resultados planejados.

2.3.3 Clientes

Toda empresa tem sua existência focada em atender as necessidades dos clientes, sejam elas implícitas ou explícitas. A entrega do produto, seja um determinado bem ou serviço, está relacionada com o entendimento destas necessidades e a capacidade de traduzi-las em características que adicionem valor e intensifiquem a satisfação. Conforme a FNQ (2009), o cliente é o ‘árbitro’: por essa razão, é necessário entender as diversas etapas no envolvimento com os clientes, desde a identificação dos mesmos, para a definição das especificações. Na figura 10, os itens que compõem o critério Clientes.



Figura 10: Critério Clientes e itens.
Fonte: adaptado de FNQ (2009)

No próximo item aborda-se a imagem e conhecimento do mercado, cujo objetivo é possibilitar o conhecimento dos mercados e clientes-alvo da organização, e com isso divulgar os produtos e marcas em uma linguagem adequada ao nicho que se está querendo atingir. Posteriormente, é discutido o relacionamento com os clientes, desde os canais de relacionamento até a avaliação da satisfação e a insatisfação.

2.3.3.1 Imagem e Conhecimento do Mercado

No MEG, o critério Clientes está diretamente relacionado ao fundamento Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado, que preconiza a criação e entrega de valor para o cliente de forma proativa e duradoura (FNQ, 2009). Incorporar este fundamento nos processos gerenciais significa utilizar práticas de gestão que permitam conhecer as necessidades e expectativas dos diferentes grupos de clientes, visando desenvolver e oferecer produtos ou serviços diferenciados.

Segundo Kotler (2000), valor para o cliente é:

[...] a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os cliente esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço (p.56).

Indo além, Churchill e Peter (2000) descrevem que o “marketing voltado para o valor é uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes. Ele é uma extensão da orientação para marketing que se apóia em vários princípios e pressupostos sobre os clientes” (p.10).

Ainda sobre marketing voltado para o valor, pode-se dizer que a entrega de valor para o cliente não é apenas vender um produto, mas superar as expectativas no que diz respeito à avaliação que os clientes fazem antes de comprar, fazendo com que o custo total para o cliente não seja maior que o valor total para o cliente. Ou seja, que todo o custo de avaliação, compra, utilização e descarte não seja superior aos benefícios que um produto proporcionou (KOTLER, 2000; CHURCHILL e PETER, 2000; FNQ, 2009).

Portanto, para se atingir os objetivos do Modelo de Gestão, devem-se incorporar os princípios do marketing voltado para o valor para que determinada organização conheça os seus clientes e, dessa forma, mantenha-se duradoura.

Define o caderno de encargos do quesito Clientes da FNQ (2009) que:

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes, as quais devem ser identificadas e entendidas. Uma das aplicações mais comuns desse entendimento refere-se à definição dos requisitos para que os produtos possam ser desenvolvidos de forma a criar o valor necessário para conquistar e fidelizar os clientes (p. 5).

Para isso, conhecer o cliente é fundamental. Segundo Kotler (2000, p.30) “uma empresa raramente consegue satisfazer a todos em um mercado [...] Sendo assim, os profissionais de marketing começam pela segmentação de mercados”. Ou seja, traçam os perfis dos diversos grupos de compradores, a fim de analisar as diversas exigências de produtos e compostos de marketing.

Para Churchill & Peter (2000), segmentação de mercado significa dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra. Cada grupo ou segmento pode responder de maneira semelhante ou totalmente diferente de uma determinada estratégia. As empresas usam as informações pesquisadas para decidir quais dos segmentos podem atender de forma mais lucrativa. O segmento específico de mercado que uma organização seleciona para servir é chamado de mercado-alvo.

Kotler (2000) afirma ainda que, para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado, posicionada na mente dos compradores-alvo como possuidora de algum benefício fundamental.

Dessa forma, Maximiano (2004), Kotler (2000) e a FNQ (2009) tratam o cliente como peça fundamental, sendo “o ponto de partida para definir a qualidade” (MAXIMIANO, 2004, p. 183). Ainda, essa linha de raciocínio determina que a fidelização de clientes se dá quando o produto atende às expectativas do consumidor, tanto pela qualidade quanto pelo valor que ele representa. Kotler (2000, p.58) afirma que “a satisfação do cliente após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas.”

Conforme FNQ (2009), as impressões e o conhecimento que o cliente tem com relação à organização vão formando a imagem da organização: após a divulgação dos produtos e marcas, é necessário conhecer o qual a imagem da organização perante os clientes.

2.3.3.2 Relacionamento com os Clientes

Os canais de relacionamento com os clientes são os meios de comunicação e interação da empresa com os clientes: dos mais sofisticados (sistemas de *Customer Relationship Management* – CRM, por exemplo), aos mais simples (o telefone, por exemplo), o importante que esses canais possibilitem ao cliente adquirir produtos, reclamar, sugerir, ou solicitar informações (FNQ, 2009; KOTLER, 2005). A Norma Brasileira NBR ISO 9001:2008 (ABNT, 2008), estabelece que a organização deve prover a pronta resposta ao cliente e eliminar as causas fundamentais do problema para que ele não ocorra novamente.

Conforme a FNQ (2009), a retroalimentação das informações obtidas principalmente com novos clientes e novos produtos, auxilia a evitar problemas de relacionamento, permitindo a verificação do desempenho dos produtos e, em muitos casos, o atendimento durante o processo de fornecimento. O gerenciamento das transações demonstra a consideração com o cliente, estabelecendo forte mecanismo de melhoria da satisfação e fidelização.

A satisfação do cliente está intrinsecamente ligada a um sentimento de prazer ou de desapontamento por parte do cliente, devido à efetiva comparação do desempenho esperado do produto com as suas expectativas. Manter a fidelidade do cliente é a busca constante de toda e qualquer organização, sendo necessário, portanto, estabelecer formas de avaliar a satisfação e a insatisfação do cliente. (CHURCHILL, 2005; FNQ, 2009).

2.3.4 Sociedade

Os princípios e valores de uma organização consideram a diversidade, promovem a redução de desigualdades e permeiam todas as suas ações, desde a tomada de decisões estratégicas, passando pelas decisões cotidianas, até o relacionamento com suas partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável.

A Sociedade, reconhecida como uma parte interessada, apresenta necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas de forma proativa. O exercício da cidadania pressupõe que a organização apóie e desenvolva ações sociais,

motivando o engajamento das pessoas da força de trabalho e influenciando outras organizações a se tornarem parceiras nestes propósitos.

No modelo MEG, o critério Sociedade está apoiado principalmente no fundamento Responsabilidade Social. Segundo Maximiano (2004) “alguns estudiosos do assunto acham que as empresas têm responsabilidades com a sociedade e devem cumpri-las. Outros pensam que a única responsabilidade das organizações empresariais é cuidar de seus acionistas” (p. 416). Sobre o pensamento da primeira corrente, o autor complementa:

O princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais, que existem com a autorização da sociedade, utilizam os recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade (MAXIMIANO, 2004, p.428).

Segundo a FNQ (2009), a responsabilidade social preconiza a atuação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável.

Outro fundamento relacionado com o critério Sociedade é o Pensamento Sistêmico, pela importância da compreensão das inter-relações entre a organização e o ambiente externo. Maximiano (2004) comenta que “a idéia de sistema – elementos que interagem e influenciam-se, agregados em conjunto ou todos complexos – é a essência do enfoque sistêmico”. O fundamento Liderança e Constância de Propósitos também contribui para a estruturação do critério Sociedade, pela importância da Direção no estabelecimento do relacionamento ético com as partes interessadas e na busca pelo desenvolvimento sustentável. Por fim, o fundamento Desenvolvimento de Parcerias está presente neste critério, pois orienta o envolvimento da organização em parceria com a sociedade e organizações de cunho social, de forma a alcançar benefícios mútuos claramente identificados.

Dois itens compõem o critério Sociedade: responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social (fig. 11). Nos próximo item, é discutida a responsabilidade socioambiental, desde o processo de identificação dos impactos até o envolvimento da força de trabalho nas questões relacionadas ao tema. No item seguinte, é abordado o desenvolvimento social, com a identificação das necessidades e expectativas da sociedade e também o envolvimento da força de trabalho e parceiros em projetos sociais.



Figura 11: critério Sociedade e itens.
Fonte: adaptado de FQN (2009).

2.3.4.1 Responsabilidade socioambiental

O conceito genérico de responsabilidade social é transmitir a idéia de que, diante da sociedade, as empresas modernas devem agir de forma proativa em relação às necessidades da sociedade, não somente prestando auxílio, mas identificando os impactos de seus produtos, serviços e instalações. Esses impactos não se restringem ao uso, mas a todo o processo do ciclo de vida do produto e os impactos sociais relacionados à saúde humana, qualidade de vida e atividade econômica das populações. Borger (2007) destaca que:

A responsabilidade social tem sido interpretada como a contribuição voluntária das empresas com a comunidade, sem ser considerada parte integrante de sua gestão. A mídia tem divulgado os projetos e investimentos sociais das empresas, como a parceria com entidades filantrópicas e com os governos, em projetos de educação ambiental, de reciclagem de lixo, de preservação dos ecossistemas, entre outros. Outra interpretação da responsabilidade social é a que associa às obrigações da empresa quanto a danos causados por suas operações e pelo descumprimento das leis, situações que afetam a sua imagem, seu prestígio e sua marca (p. 195).

A responsabilidade social é relativamente nova, porém vem evoluindo rapidamente em termos de conceitos e aplicabilidade. Um dos aspectos que devem ser observados é a efetiva comunicação dos impactos às comunidades afetadas, de forma a criar transparência e credibilidade, sendo situações anormais ou situações normais (FNQ, 2009).

Gonçalves (2007) estabelece as tendências nesta área no meio organizacional:

Existem duas tendências no meio organizacional, em resposta ao projeto global da sustentabilidade ambiental. A primeira, parte da análise de que esta corrente de ações responsáveis empresariais seria uma adequação às regulações públicas ou provadas. A segunda tendência é de que as empresas adotam políticas públicas de gestão ambiental como estratégia de aumento da competitividade, explorando oportunidades de mercado e gerando novas demandas (p.137).

Independentemente do processo estratégico de escolha das empresas, as ações para o desenvolvimento sustentável vem ampliando o número de organizações participantes do processo de preservação dos recursos naturais e incentivando a força de trabalho a participar das ações de responsabilidade socioambiental.

2.3.4.2 Desenvolvimento Social

O desenvolvimento social é o estímulo à participação de toda a organização para entender as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas, para possibilitar o crescimento e o estabelecimento de uma imagem favorável da organização perante essas comunidades. Conforme a FNQ (2009), devem ser direcionados esforços para o fortalecimento desta sociedade, na forma de execução ou apoio a projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial.

Silva (2007), contribui, discorrendo sobre projetos sociais:

As empresas privadas têm exercido a cidadania corporativa mediante ações, projetos e programas que buscam a compreensão e solução dos problemas sociais que atingem a comunidade. O papel do profissional de relações públicas, na elaboração, na execução, no controle e na avaliação de projetos sociais, deve ser o de legitimar o discurso da organização nesse sentido, pela apresentação de resultados qualitativos que comprovem a transformação que ela conseguiu promover na comunidade. (SILVA, 2007 P.337).

Assim, para conseguir compreender essas necessidades e expectativas, a organização deve manter um canal de comunicação permanente com as comunidades com as quais a

organização se relaciona. O próximo passo é selecionar os projetos que pode implementar ou apoiar, através de critérios de escolha dos itens prioritários.

Tendo sido selecionados os projetos, a força de trabalho deve ser incentivada a participar dos mesmos, pois assim a organização contribuirá para aumentar o nível de conscientização das pessoas quanto aos assuntos ligados à responsabilidade social e garantirá que as ações não sejam meramente momentâneas. Para tanto, a organização pode manter planos de treinamento de voluntários e de acompanhamento das ações empreendidas pelos mesmos (FNQ, 2009).

Para verificar o efetivo sucesso e estabelecer de melhorias no processo, devem ser definidas formas de avaliação do grau de satisfação das comunidades em relação à organização que considerem pelo menos os seguintes aspectos: grau de satisfação com relação aos impactos dos processos e operações; e grau de satisfação com relação aos esforços para o fortalecimento da sociedade (FNQ, 2009).

2.3.5 Informação e Conhecimento

Com o processo de globalização, as organizações precisam adaptar-se para enfrentar os novos desafios organizacionais. Neste contexto, surgem competidores locais e globais a cada instante, que podendo atingir o seu mercado, e caso a organização não esteja preparada para dar uma resposta rápida, poderá perder fatias importantes de mercado e até mesmo deixar de existir.

A resposta ao desafio é a utilização da gestão por processos, onde o conhecimento se expande ao longo da cadeia de gestão da prática gerencial, envolvendo todos na execução da estratégia (TENÓRIO, 2007). A transferência às instâncias inferiores da organização de parte do processo decisório, objetiva maior agilidade no trato dos assuntos empresariais. A gestão de processos vinculada ao processo de flexibilização organizacional possibilita, ainda segundo Tenório (2007), facilitar o trabalho organizado, principalmente em times multifuncionais. Esta forma de trabalhar provoca crescimento exponencial das interações internas e, conseqüentemente, da necessidade de informações para suportar o trabalho.

No MEG, o critério Informação e Conhecimento é formado por três itens, conforme a figura 12. As informações da organização estão apresentadas no item na sequência, no qual são discutidas sua estrutura, sua sistematização, disponibilidade e gerenciamento. Após, é

verificado como as informações comparativas são identificadas, mantidas e adequadas para a utilização pela empresa. Por último, são tratadas as formas de identificação e desenvolvimento dos ativos intangíveis, além do estabelecimento dos métodos para compartilhar e reter o conhecimento.

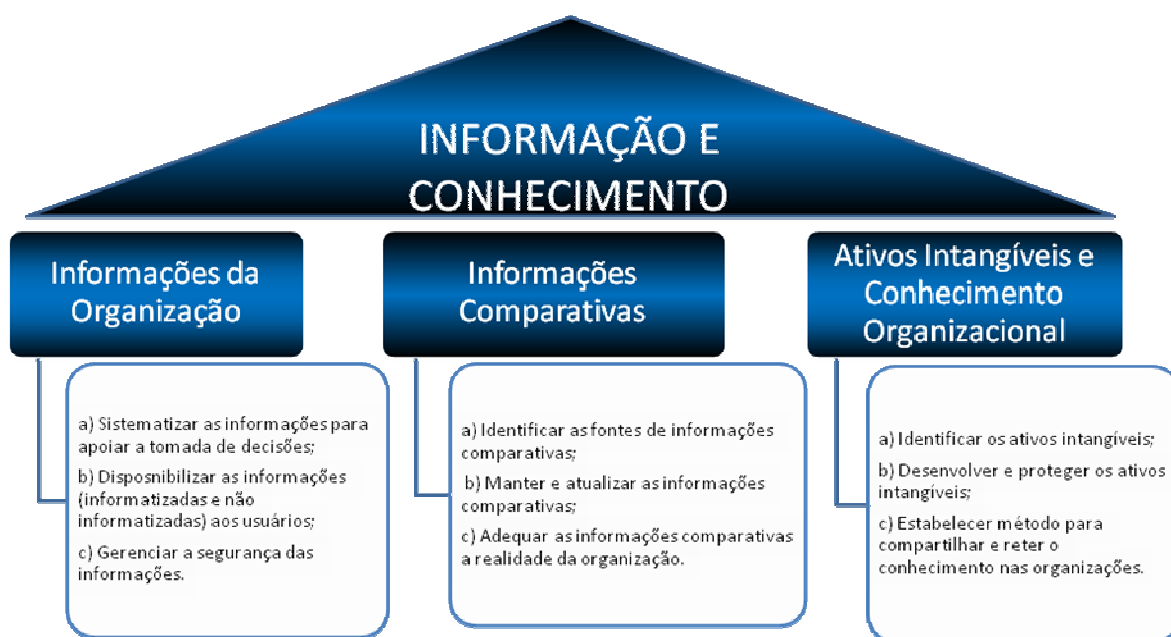


Figura 12: Critério Informação e Conhecimento e itens.
Fonte: adaptado de FNQ (2009)

2.3.5.1 Sistema de Informações

Em todas as atividades de negócio, a informação é vital para qualquer tomada de decisão; a falta ou, principalmente, a coleta errada de dados pode ser fatal a qualquer tipo de atividade.

Conforme Turban (2003), com o crescente número de alternativas, as relações entre as variáveis envolvidas nas decisões são complexas e acontecem mudanças frequentes. O sistema de decisões está sempre vinculado a pressões, e diversas decisões podem estar inter-relacionadas, dando vazão a abordagem conhecida como Sistemas para Suporte a Decisão, que requerem sistemas de informações integrados.

Os Sistemas de Informações podem ser conceituados como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e disseminam dados e informações para serem utilizados na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados (STAIR e REYNOLDS, 2006; OLIVEIRA, 2007).

Conforme O'Brien (2004), os sistemas de informações dividem-se em apoio as operações (sistemas de processamento de transações, sistemas de controle de processo, sistemas de colaborativos) e apoio à tomada de decisão gerencial (sistemas de informação gerencial, sistemas de apoio à decisão e sistemas de informação executiva).

A estruturação das informações precisa compreender toda a organização, não basta conhecer somente as necessidades dos clientes externos. É necessário que seja estruturado o sistema interno de informações, por meio de métodos para identificar e organizar as informações sistematizadas, necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão (PGQP, 2007).

O'Brien (2004) estabelece três dimensões para definir a qualidade da informação: tempo (prontidão, aceitação, frequência, período), conteúdo (precisão, relevância, integridade, concisão, amplitude, desempenho) e forma (clareza, detalhe, ordem, apresentação e mídia) (p. 15).

Para Stair e Reynolds (2006), a transformação de dados em informações é um processo ou conjunto de tarefas logicamente relacionadas, desenvolvidas para atingir um resultado definido. Os autores complementam sobre os sistemas de informações e seus componentes, afirmando que se trata de um conjunto de elementos, ações ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam (processo) e disseminam (saída) dados, ações e informações e oferecem um mecanismo de realimentação para atingir um objetivo (fig. 13).

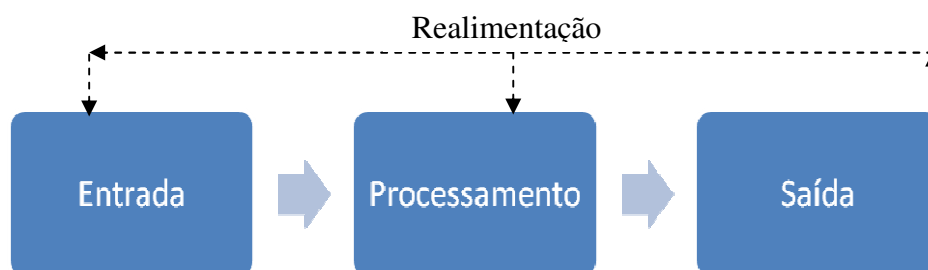


Figura 13: Componentes de um sistema de informação.
Fonte: Stair e Reynolds (2006, p.12)

A entrada é a atividade de coletar e capturar dados básicos, que pode ser um processo manual ou automatizado. Independentemente do método de utilizado, a entrada deve ser precisa, pois é um processo crítico para obter a saída desejada. O processamento envolve a conversão ou transformação de dados em saídas úteis, por meio de cálculos, comparações e ações alternativas, bem como o armazenamento de dados para o uso futuro. A produção de informações úteis é a saída. Em geral, são apresentadas em forma de relatórios ou documentos, e podem ser exibidos de diferentes formas (na tela do computador, impresso ou até mesmo escritos manualmente) (STAIR e REYNOLDS, 2006).

Segundo Araújo (2008), os sistemas de informações estão atrelados à gestão por processos:

O benefício da sistemática planejada do uso da informação desejada se estende a gestão de processos que tem condições concretas de buscar harmonizar as ações todas, via integração racional, lógica, e assim buscar soluções e alcançar a sonhada excelência organizacional. (p. 49).

Para compreender esse processo, Laudon (1999) estabelece que os sistemas de informações gerenciais (SIG), abastecem os gestores com relatórios de desempenhos passados e presentes da organização, auxiliando no monitoramento do desempenho atual. Assim, possibilitam estimar o futuro, bem como agir corretivamente caso os resultados não estejam conforme o planejado.

Para Turban (2003), atualmente, apesar do processo de informatização, muitas informações ainda encontram-se em forma de papel. Por meio do sistema de gerenciamento eletrônico de documentos (GED), já é possível inserir essa parcela de documentos da organização no sistema, o que requer um método para estabelecer a segurança destas informações.

Em relação ainda a este tema, Beal (2005) destaca que a segurança da informação visa assegurar os ativos da informação de acordo com três objetivos: confidencialidade, integridade e disponibilidade. A mesma autora também aponta a importância em se manter protegidos os ativos informacionais contra perda, furto e alteração, divulgação ou destruição indevidas, reforçando a necessidade de adotar controle de segurança.

2.3.5.2 Informações Comparativas

A retroalimentação de um sistema de informações pelos colaboradores deve ocorrer de forma fiel às estratégias, possibilitando a alta direção uma visão clara da sua pertinência. Segundo Kaplan e Norton (2004), para se tornar possível o processo de gerência em uma organização dentro da nova economia, é fundamental que existam processos de medição, pois “o que não é medido não é gerenciado” (p. 21). Paralelamente ao sistema interno de gestão das informações, é importante estar atento ao mercado em busca de novas práticas gerenciais e novos padrões de produtos.

Este processo de comparação é denominado de *benchmarking*, e teve sua origem em uma decisão tomada no final dos anos 70 pelo então CEO da *Xerox Corporation*, David Kearns. Nesta época, a empresa perdia fatias significativas de mercado para as organizações japonesas. Na divisão de copiadoras, a participação havia caído para apenas 30% do mercado, sendo que, na metade da década de 70, o número estava na casa dos 80%. Para continuar no mercado, David Kearns solicita que todos os 67 principais processos, não relacionados à manufatura, tivessem seus desempenhos e suas atividades comparados com os melhores do mercado (PAGLIUSO, 2005). A FNQ (2005) conceitua o processo de *benchmarking*:

Benchmarking é o método para comparar o desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, visando a entender as razões do desempenho superior, adaptar a realidade da organização e implementar melhorias (FNQ, 2005).

Anualmente, as organizações inseridas no Programa Nacional da Qualidade reúnem-se por meio do Fórum de *Benchmarking*, para troca de experiências e para, de forma conjunta e colaborativa, crescerem e se antecipar às mudanças ambientais, criando as mudanças que ocorrerão em seus ambientes. Assim, visam se distanciarem de seus concorrentes e atingirem novos patamares de competitividade. Conforme Chiavenato (2004), estas organizações, em geral, têm proatividade, integração, inovação e alto grau de aprendizado organizacional.

O sistema de gestão das informações comparativas deve ser mantido atualizado para transformar o conhecimento (interno e externo) em ações que agreguem valor ao capital intangível, por meio de métodos estruturados. Conforme Pagliuso (2005), estes métodos servem para analisar o nível de desempenho, estabelecer metas e melhorar produtos, processos e práticas de gestão.

Assim, pode-se afirmar que a utilização de sistemas de informação auxilia no gerenciamento das organizações, desde que suas entradas sejam precisas, para evitar que as saídas sejam incorretas (OLIVEIRA, 2007; STAIR e REYNOLDS, 2006; FNQ, 2009). A adequação das informações obtidas para a realidade da organização possibilita a tomada de decisão com informações apropriadas a realidade da empresa, reduzindo o risco de erros no processo decisório.

2.3.5.3 Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional

Atingir a sustentabilidade no longo prazo está diretamente relacionado com os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio e possibilitam a estruturação de diferenciais competitivos. A estruturação desses ativos, normalmente é realizada no ciclo de revisão das estratégias da Organização, principalmente das do tipo “Classe Mundial”, a fim de permitir o estabelecimento de estratégias de melhoria da competitividade, quando as principais forças propulsoras internas e externas são analisadas. Essa identificação é resultado do tratamento de várias informações sobre o negócio e o seu desempenho competitivo (FNQ, 2009).

Dentre as informações que alimentam o processo de planejamento estratégico, estão as avaliações dos ativos intangíveis, que incluem a análise das áreas do conhecimento e do conhecimento crítico que dão suporte a organização e que orientam o seu desenvolvimento. Na figura 14, os principais ativos intangíveis das organizações.

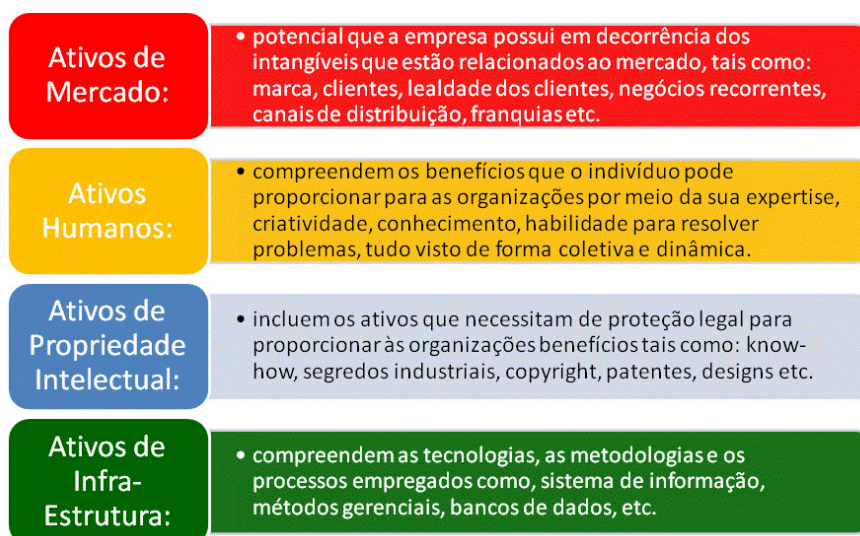


Figura 14: Ativos intangíveis da organização.
Fonte: adaptado de FNQ (2009)

Os métodos adotados para o desenvolvimento dos ativos identificados dependem das especificidades e da natureza de cada um, entre os quais incluem-se as práticas de *benchmarking*, de busca e incorporação de novas tecnologias, de pesquisa e desenvolvimento, e de qualquer outro método que promova o aumento da agregação de valor e do diferencial competitivo. Também os mecanismos de manutenção e proteção devem ser implementados conforme o ativo identificado, com a finalidade de protegê-los quanto a possíveis perdas de diferenciais conquistados (FNQ, 2009).

Após sua identificação, os ativos intangíveis devem servir como fonte de sustentação aos diferenciais competitivos ou, ainda, para estabelecer novos níveis de conhecimento dentro da organização, reconhecidos como críticos para o sucesso na implantação das estratégias (FNQ, 2009).

2.3.6 Pessoas

O sucesso das organizações depende cada vez mais das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram, assim como de um ambiente favorável ao desenvolvimento das suas potencialidades. Valorizar pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que propicie um alto desempenho pessoal e organizacional. Segundo Chiavenato (2005):

O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. O ponto de encontro dessas duas opções é o conteúdo do cargo por meio de um desenho de cargo participativo e ajustado às demandas pessoais de cada ocupante (p.20).

O MEG inclui um critério especificamente voltado para as pessoas, em coerência com a importância que esta parte representa para a gestão de qualquer tipo de organização. Este critério está estruturado nos seguintes itens: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida (fig. 15).

A estruturação do critério Pessoas está baseada principalmente no fundamento Valorização das Pessoas, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento.

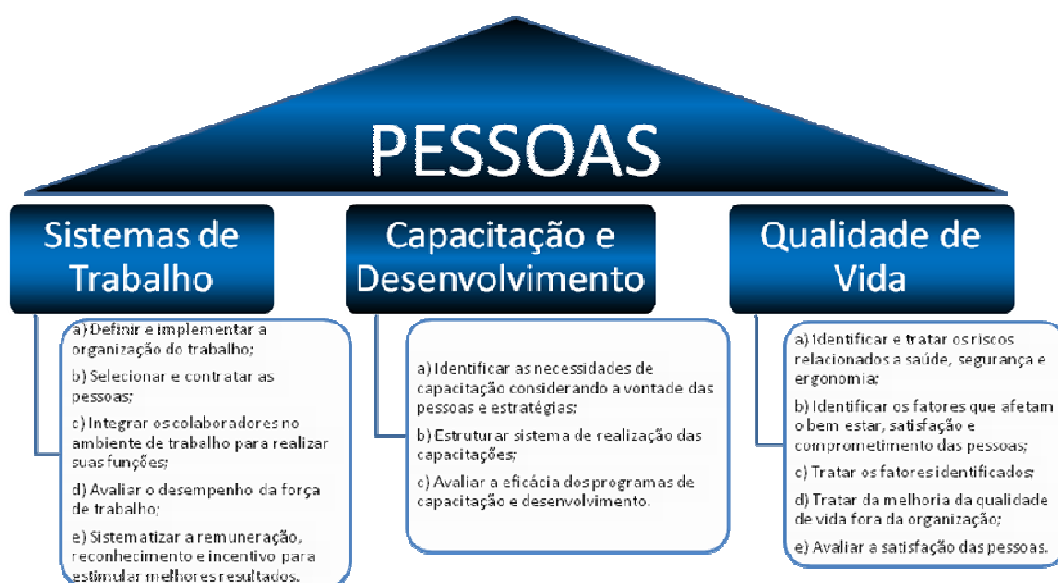


Figura 15: Critério Pessoas e itens.
 Fonte: adaptado de FNQ (2009)

No item a seguir, será verificado o sistema de trabalho, incluindo a seleção e contratação de pessoas, a integração das mesmas no ambiente de trabalho, a avaliação de desempenho e a motivação para o alcance de melhores resultados. Após, será abordada a capacitação e desenvolvimento, por meio da identificação das necessidades e avaliação de sua eficácia. Por último, será tratada a qualidade de vida no ambiente de trabalho, bem como fora da empresa.

2.3.6.1 *Sistemas de Trabalho*

Cada organização agrupa suas atividades considerando as tarefas, sua finalidade e a importância das relações entre as pessoas, a partir da qual ganha importância o trabalho em equipe. A organização do trabalho e a estrutura de cargos e funções são definidas e implementadas para promover resposta rápida, iniciativa, criatividade, inovação, cooperação e comunicação eficaz. (ARAÚJO, 2009; CRUZ, 2009; CURY, 2009; D'ASCENÇÃO, 2007; TACHIZAWA, 2006; OLIVEIRA, 2006; OLIVEIRA, 2009).

Conforme a FNQ (2009), para assegurar a resposta rápida, flexibilidade e aprendizado organizacional, é necessário que as pessoas estejam organizadas, interagindo entre si, com as tarefas e responsabilidades divididas. A Direção da empresa deve identificar a melhor forma de estruturar sua força de trabalho em função das diversas particularidades do seu negócio.

De acordo com Schermerhorn (1999) e também com a FNQ (2009), o planejamento estratégico de recursos humanos consiste no processo de fornecer pessoas com as competências adequadas e motivadas para realizar a missão e estratégia da organização. A primeira ação deste processo é a seleção de pessoal, que pode ser interna ou externamente ao ambiente da organização, devendo ser considerados os requisitos de desempenho, igualdade e justiça perante a força de trabalho. Esta ação envolve a geração de candidatos, seleção e orientação de novos contratados.

Ainda na percepção de Schermerhorn (1999), o passo final é o processo de socialização ao ambiente de trabalho, para que o funcionário se familiarize com as políticas, procedimento e cultura da empresa. A FNQ (2009) reforça este aspecto, destacando que o processo de integração tem como objetivo assegurar que os novos membros recebam as informações necessárias para a execução de suas atividades.

A avaliação sistemática do desempenho da força de trabalho, com o fornecimento de *feedback*, auxilia nos ajustes de desempenho necessários (FNQ, 2009; SCHERMERHORN, 1999). As empresas, de forma geral, têm seus sistemas de avaliação associados ao desempenho de metas, segundo os quais, no início de cada período, que pode ser anual ou semestral, a Direção define as metas a serem atingidas e as desdobra para as áreas afins. Conforme Pflaeging (2009), as metas podem ser flexíveis ou relativas, uma vez que, para atender os ambientes dinâmicos atuais, é necessário o constante gerenciamento e aprimoramento dos resultados a serem atingidos.

A remuneração, o reconhecimento e os incentivos são elementos importantes e que devem ser considerados pelas organizações na criação e manutenção de um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, com a participação das pessoas. A remuneração é o pagamento por serviços prestados, na forma de um ordenado ou um salário. É uma obrigação legal e ética da organização. A forma de remuneração está implícita no pagamento do salário dos funcionários nos valores contratados e sem atraso (FNQ, 2009).

O reconhecimento é uma forma de agradecimento ao funcionário pelos bons serviços prestados à organização, independentemente do pagamento destes serviços. O incentivo é uma

forma de estimular ou entusiasmar o funcionário no seu trabalho com a organização; pode ser uma vantagem destinada a estimular as atividades da organização (FNQ, 2009).

2.3.6.2 Capacitação e Desenvolvimento

As pessoas que compõem a força de trabalho da organização precisam ser capacitadas e desenvolvidas para o adequado cumprimento de suas responsabilidades. A capacitação e desenvolvimento podem ser feitos por meio de programas estruturados de treinamento, os quais envolvem as ações conduzidas na organização com o objetivo de levar às pessoas os conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções.

Conforme a figura 16, é necessária a elaboração de um diagnóstico para se entender as competências já adquiridas pela organização e identificar as necessárias de serem desenvolvidas, para demonstrar a consistência interna das estratégias funcionais (produção, operação, marketing e gestão de recursos humanos) com a estratégia corporativa. Schermerhorn (1999) reforça que os funcionários têm um papel importante neste processo, pois podem ser preparados para ações de curto prazo com treinamentos até o planejamento e desenvolvimento da sua carreira no longo prazo.

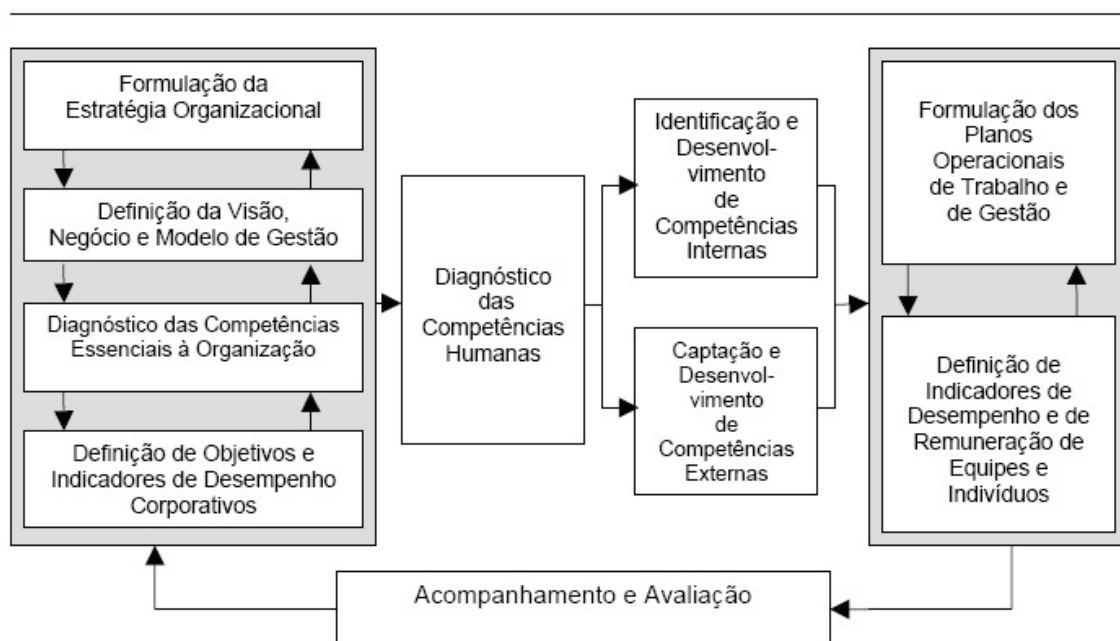


Figura 16: Modelo de gestão baseado em competências
Fonte: Guimarães et al (2001) apud Borges (2006, p. 219)

Borges (2006) desenvolveu um modelo de capacitação que contém seis etapas para formular o desenho instrucional. Na primeira, as necessidades de treinamento, redigidas em termos de competências, com metas identificáveis, observáveis e passíveis de julgamento, devem balizar o planejamento instrucional, transformando as descrições de necessidades em objetivos instrucionais esperados de aprendizagem. Na segunda etapa, deve-se organizar o perfil dos aprendizes e estabelecer o perfil da modalidade de ensino, incluindo os métodos. A terceira fase deve refletir sobre os meios e estratégias para cada resultado de aprendizado almejado. Já na quarta fase, inclui-se a seleção e a criação de situações de aprendizagem adequadas ao domínio a que pertencem os objetivos instrucionais, às características da clientela e ao contexto em que se dará a instrução.

Na quinta fase, deve-se definir os critérios de avaliação de aprendizagem, transformando objetivos em critérios e medidas de avaliação de aprendizagem. Na sexta e última fase, de teste do modelo, o objetivo é estabelecer de forma prática a validação deste modelo, através de amostra aleatória. Após as correções, o plano é efetivamente aplicado, e os resultados são controlados permanentemente.

2.3.6.3 Qualidade de Vida

Conforme a FNQ (2009), é esperado que as organizações que estão em busca da excelência, estabeleçam como prioridade à preservação da integridade física de sua força de trabalho, com ênfase na saúde ocupacional, segurança e ergonomia, por meio de métodos que identifiquem os perigos e riscos envolvidos em suas operações e definam formas de eliminá-los ou reduzi-los. A legislação brasileira estabelece exigências relativas à saúde ocupacional, segurança e ergonomia, o que já assegura a existência de algumas práticas mínimas para empresas de um determinado porte, tais como o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

A manutenção de um clima de bem-estar, satisfação e motivação das pessoas deve ser providenciada pela organização, de modo a assegurar as práticas de gestão, bem como possibilitar a melhoria contínua das mesmas. Os mecanismos utilizados para a avaliação da gestão devem, obrigatoriamente, incluir os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas para todas as categorias de pessoas da força de trabalho (FNQ, 2009).

A organização deve também ampliar a sua visão para a preocupação com a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho. O bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas que trabalham na organização são assegurados não só por meio de ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, mas, também, por outras ações que visam a melhoria da qualidade de vida das pessoas, incluindo seus dependentes, fora do seu ambiente organizacional. Desta forma é possível manter um ambiente favorável ao desempenho na organização para o alcance das metas que buscam a excelência (FNQ, 2009).

Ainda conforme a FNQ (2009), a identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, é necessária para melhorar a qualidade de vida da força de trabalho. Apesar de alguns fatores estarem presentes em qualquer organização, como os ligados à remuneração e benefícios, a identificação dos mesmos se faz necessária, para entender as características específicas de cada organização. Estes fatores podem variar em função da cultura organizacional, da localização geográfica, do tipo de atividade, dos níveis de pessoas, dos diferentes grupos de pessoas presentes na organização e de diversos outros aspectos.

2.3.7 Processos

A gestão dos processos organizacionais está baseada no fundamento Orientação por Processos e Informações, que norteia a organização para o entendimento e gerenciamento por meio da visão por processos. Desta forma, são estabelecidas a gestão dos recursos empregados, a previsibilidade dos seus resultados, a melhoria constante no desempenho e a implementação sistemática de inovações e melhorias. O próprio modelo de excelência em gestão estabelece que o gerenciamento por processos deve estar presente em todos critérios de excelência, inter-relacionando os mesmos (FNQ, 2009).

A figura 17 apresenta os itens que compõem este critério, assim como os temas abordados em cada um.

Nos itens a seguir, são discutidos os componentes deste critério. Será inicialmente verificado como os processos principais do negócio e de apoio são estruturados conforme as necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas, desde o projeto até a gestão destes processos. Após, será abordado o relacionamento com os fornecedores e, por último, a gestão econômico-financeira.



Figura 17: Critério Processos e itens.
Fonte: adaptado de FNQ (2009)

2.3.7.1 Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio

Toda organização opera como um sistema, ou seja, na forma de um conjunto de processos inter-relacionados que interagem para o alcance de determinados fins. Estes processos são executados continuamente pelas pessoas integrantes da sua força de trabalho. Os produtos, que são bens ou serviços provenientes de um processo, constituem a entrada para outro ou para outros processos, até sua chegada ao consumidor para o uso. Galvão e Mendonça (1999) definem processo como:

[...] um conjunto de atividades que transforma entradas conhecidas em saídas desejadas. Isto quer dizer que qualquer atividade exercida por uma pessoa ou grupo de pessoas em uma empresa, onde exista uma entrada (chamado de insumo), um processamento (transformações) e uma saída (produtos ou serviços), pode ser considerada um processo (p.9).

Este conceito também pode ser identificado nas cadeias produtivas, as quais envolvem todos os participantes do processo de produção de um bem ou de entrega de um serviço. Para compreender o processo integrado na cadeia, a figura 18 apresenta o sistema de valor proposto por Porter (2009).

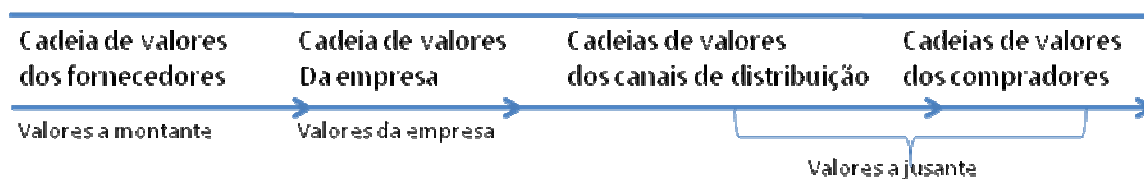


Figura 18: O Sistema de Valor.
Fonte: Porter (2009, p. 76)

Conforme a figura 18, as cadeias de valor não estão restritas às atividades exercidas dentro da empresa: incluem toda a cadeia de abastecimento, envolvendo todos os fornecedores, passando pelas necessidades das partes interessadas da própria organização, dos canais de distribuição e finalizando na cadeia de valor dos compradores, entendendo suas necessidades e planejando de forma conjunta.

A administração da cadeia de abastecimento envolve todos os estágios direta ou indiretamente relacionados ao planejamento, gerenciamento, controle e melhoria das atividades de suprimentos e de produção. Todas as atividades logísticas de coordenação e colaboração com os parceiros da cadeia, que podem ser fornecedores, intermediários, terceiros fornecedores de serviços e clientes, são realizadas na busca de tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados, atingindo um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível (BALLOU, 2006; BOWERSOW, 2001; CHOPRA, 2003; CORREA, 2010; CORREA e CORREA, 2009; NOVAES, 2007; PIRES, 2010; SLACK, 2006; SLACK 2009).

Todo processo deve ser controlado de modo a assegurar que os produtos sejam entregues isentos de não-conformidades e no prazo adequado, atendendo aos requisitos que satisfaçam às necessidades das partes interessadas. Para tanto, um dos métodos mais eficazes é o controle de entrada e saída dos recursos em cada etapa do processo, através de controles estatísticos (CORREA e CORREA, 2009; NOVAES, 2007; SLACK, 2006; SLACK 2009).

Além do controle dos processos e da garantia do atendimento dos requisitos, é necessário proceder a uma análise periódica destes processos, para identificar oportunidades de melhoria e a sua efetiva implementação, obtendo, desta maneira, a melhoria contínua dos processos. Desta forma, os indicadores de desempenho definidos e utilizados devem apoiar o monitoramento dos processos, mostrando o atendimento — ou não — dos requisitos destes no dia-a-dia da organização (BALLOU, 2006; FARIA e COSTA, 2007; NOVAES, 2007).

Por fim, para a efetiva análise de um processo é necessário comparar sua prática com práticas de outras organizações com características de produtos ou processos similares. A sistemática de busca e comparação de práticas de gestão, conhecida como *benchmarking*,

dentro ou fora do setor de atuação da organização, assegura a incorporação de melhores práticas de outras organizações (NOVAES, 2007).

2.3.7.2 Processos de Relacionamento com os Fornecedores

Conforme abordado no item anterior, atualmente a gestão de suprimentos está intrinsecamente ligada à gestão de processos dentro da organização, portanto seus requisitos devem ser observados em relação a este aspecto. Desta forma, neste item serão comentados somente os aspectos relacionados ao fornecimento.

O relacionamento com fornecedores ocorre por meio dos processos gerenciais utilizados pela organização para identificação, qualificação e seleção dos insumos necessários para sua operação e posicionamento estratégico por meio de parcerias. A qualificação de um fornecedor é o processo de aprovação do mesmo, previamente selecionado, segundo critérios definidos pela organização. Os critérios de qualificação estabelecem os requisitos que o possível fornecedor deve ter ou cumprir para ser aprovado efetivamente como fornecedor da organização.

Assim sendo, a organização deve estabelecer critérios para avaliação dos fornecedores, que estejam relacionados aos requisitos de fornecimento, ou seja, às especificações ou o detalhamento do material ou serviço a serem supridos pelo fornecedor. Esses critérios devem ser comunicados previamente aos fornecedores, propiciando-lhes a oportunidade para direcionarem seus esforços no sentido de assegurar o entendimento dos requisitos do fornecimento e receberem uma boa avaliação.

Como prática de gestão para o monitoramento do desempenho de cada fornecedor qualificado, sugere-se estabelecer indicadores de desempenho relacionados aos critérios de qualificação e proceder a uma análise, que pode ser semestral, dos resultados destes indicadores. Conforme Dias (2009), existem dois índices principais: o índice de qualidade, que verifica o melhor preço, prazo de pagamento, entrega e melhor qualidade; e o cadastro de eficiência de fornecedores, por meio do qual se observa o relacionamento com o fornecedor, desde o contato para obter uma proposta de preços até o processo de devolução em caso de problemas no fornecimento.

Os funcionários dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são similares aos funcionários da própria organização e, nesta condição, também

devem conhecer, se envolver e se comprometer com os Valores e Princípios organizacionais, assim como com os aspectos relativos à segurança e à saúde ocupacional. Estes últimos são estabelecidos em normas ou regulamentações internas, que definem os procedimentos obrigatórios para o trabalho referente à segurança e à saúde (FNQ, 2009).

2.3.7.3 Processos Econômico-Financeiros

Segundo a FNQ (2009), a gestão das finanças compreende todas as ações relacionadas à sustentabilidade econômica do negócio, envolvendo a participação dos sócios, mantenedores ou instituidores na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro. Entre as ações relacionadas à gestão das finanças, estão a definição de recursos financeiros para atender às necessidades operacionais e para a realização de investimentos, a definição dos riscos financeiros, e também a elaboração e controle do orçamento alinhado com as estratégias e objetivos da organização.

O gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica deve ser realizado por meio de indicadores, visando à saúde financeira da organização e o monitoramento das estratégias, assegurando a participação no mercado conforme o estabelecido pela governança corporativa, por meio do direcionamento estratégico. O gerenciamento deve buscar o equilíbrio entre receitas e despesas, de forma a manter a operação contínua e assegurar a sustentação econômica. A sustentabilidade está estruturada por meio de requisitos de desempenho, que são peculiares a cada organização e dependem, essencialmente, de sua missão e visão, do seu ramo de negócios, do seu mercado de atuação, dos seus principais clientes, dos seus controladores e das estratégias estabelecidas, para garantir a manutenção e crescimento contínuo, de forma equilibrada (FNQ, 2009).

Por fim, pode-se afirmar que a gestão baseada no Modelo de Excelência da Gestão da FNQ inclui os seguintes aspectos: uma liderança firme, comprometida com a gestão baseada em dados e fatos (Critério 1), apoiada em boas estratégias, adequado planejamento e controle na execução (Critério 2); uma gestão focada nos clientes (Critério 3), atendendo às necessidades da sociedade (Critério 4) e envolvendo às pessoas (Critério 6); gestão dos processos relativos ao produto, de apoio, fornecedores e econômico-financeiros de forma integrada (Critério 7); apoio integral de informações e conhecimentos (Critério 5) e a

conseqüente obtenção de resultados adequados (Critério 8). A observação destes critérios deve permitir que a organização consiga atender às necessidades operacionais e manter um fluxo financeiro equilibrado no caminho da cultura da excelência (FNQ, 2009).

No item na sequência, trata-se dos principais temas relacionados com os currículos dos cursos de graduação em Administração, foco deste trabalho.

2.4 O CONTEXTO ATUAL DO ENSINO SUPERIOR

O ensino de terceiro grau no Brasil tem sofrido críticas de diversas frentes e dimensões, o que provoca a necessidade de discussão sobre a renovação conceitual, política e pedagógica das propostas educacionais explicitadas nos projetos político-pedagógicos das Instituições de Ensino Superior (IES) que lidam com a formação de nível superior.

Percebe-se que a atual formação de profissionais, precisa inserir não só a preparação técnica, mas, principalmente, a preparação de um indivíduo capaz de responder aos crescentes desafios do contexto e em condições de exercer plenamente o seu papel de cidadão. Entretanto, enquanto a exigência de capacitação técnica tem gradativamente cedido lugar à capacidade de interação social, as escolas ainda estão priorizando a primeira em detrimento da segunda.

O contexto social, as grandes transformações e os desafios enfrentados pela sociedade atual, decorrentes de práticas do passado, nem sempre voltadas para o respeito ao ser humano e para sua dignidade enquanto cidadão, levaram à necessidade de se resgatar esses valores, fazendo com que em todas as esferas do saber se tenha uma posição muito clara quanto ao indivíduo que estamos preparando.

Diante do estabelecido, cabe a cada instituição questionar e reorientar o processo formativo de seus cursos, adequando-os às novas exigências sociais, através de um debate que se inicia pelo perfil esperado do egresso e pela definição de quais serão as práticas pedagógicas a serem utilizadas para garantir uma formação orientada para os valores estabelecidos por esta realidade.

2.4.1 O Projeto Político-Pedagógico

A construção do projeto político-pedagógico é um desafio permanente para a escola, aqui entendida como a instituição responsável pela construção e disseminação do saber em qualquer nível de ensino. Este desafio torna-se muito maior se pensarmos em atribuir a este instrumento de trabalho a propriedade ‘mágica’ de resolver os mais diversos problemas vivenciados pelas escolas, sobremaneira as públicas, para atenderem as demandas emergentes da complexa tarefa de educar.

Monfredini e Russo (2003) destacam dois sentidos do projeto pedagógico identificados na práxis dos educadores. Em primeiro lugar, salientam que expressa as escolhas alternativas constituídas pelos educadores, indicando uma escola idealmente constituída com base na integração e harmonização entre os sujeitos que nela atuam. A vida cotidiana dos educadores, pautada por contradições e contribuições individuais, leva à crença idealizada de que projeto político-pedagógico seria o responsável por romper com o individualismo e o isolamento que se faz presente no trabalho dos educadores. Em segundo lugar, indica o dever-ser que regula a práxis dos educadores na escola mediada pelos objetivos e metas.

Essas duas dimensões indicam que a elaboração de um instrumento desta natureza precisa ser carregada de participação e, ainda, representar uma construção concreta da escola, a partir dos interesses e necessidades dos diversos segmentos. O que poderia ser feito, de acordo com os autores supracitados, na medida em que o documento saia da abordagem meramente prática e introduza a visão valorativa da escola respaldada pelas dimensões filosófica e sociopolítica da educação (MANFREDINI e RUSSO, 2003).

Num posicionamento de convergência com o que vem sendo discutido, Cavagnari (1998) refere-se ao projeto político-pedagógico como “um processo em que não se desvinculam as ações de elaboração, acompanhamento e avaliação” (p.108). O desenvolvimento da proposta como eixo central para a organização do trabalho da escola traz vários benefícios, dentre os quais o autor destaca: revalorização da escola pública, valorização dos educadores, maior coesão do grupo, desenvolvimento de auto-conceito do aluno, superação de práticas pedagógicas rotineiras, acríticas e desinteressantes, instalação de um verdadeiro “*clima educacional*” e descentralização.

Certamente, sendo uma construção coletiva, implica em participação e comprometimento de todos com o seu desenvolvimento. Em função dessa premissa, surgem alguns problemas relacionados à motivação dos professores, particularmente nas escolas

públicas de ensino superior. Dentre as diversas situações que se contrapõem aos benefícios apresentados, podem ser destacadas: a dificuldade do trabalho em equipe, a falta de orientação pedagógica, dado o caráter técnico de sua formação, a pressuposição de que o conhecimento técnico é suficiente, dentre outros. No item seguinte, parte-se para a discussão dos problemas vivenciados nos cursos de Administração em relação à construção do projeto político-pedagógico.

2.5 O Projeto Político-Pedagógico nos Cursos de Graduação em Administração

A construção do projeto político-pedagógico nos cursos de nível superior tem se apresentado como uma necessidade, na medida em que a Lei das Diretrizes de Base (LDB) indica a revisão das propostas em vigor e estabelece a possibilidade de uma formação mais flexível e articulada com as necessidades evidenciadas na diversidade cultural e social atual. As propostas burocráticas têm que ceder lugar a proposições inovadoras e orientadas para a formação de um indivíduo capaz de conviver em sociedade, transcender culturas e compreender as diferenças.

Andrade e Amboni (2002) destacam que a construção do projeto político-pedagógico em cursos de Administração passa por um processo de sensibilização pautado em três princípios fundamentais: negociação com a comunidade acadêmica, flexibilidade e construção coletiva. Para os autores, o projeto não implica somente em um rearranjo formal do curso, mas em um processo que revitalize a qualidade de sua vivência.

Uma das etapas consideradas fundamentais pelos autores se constitui no diagnóstico estratégico que determina ‘como se está’ ou ‘onde se está’. Esta etapa encaminha o ‘que precisa ser feito’ e sustenta a revisão proporcionada pela construção do projeto político-pedagógico.

No que diz respeito ao currículo, a concepção dos autores enfatiza que o modelo de excelência é a base para a gestão das empresas. As estruturas curriculares devem, portanto, favorecer tanto a possibilidade de adequações diante de novas realidades, quanto as que incentivem o aluno a fazer o seu (per)curso no ritmo e direção que forem mais adequados às suas características e ao seu projeto pessoal. Desta forma, os alunos devem, ao entrarem na organização ou ao chegarem à liderança na empresa, conseguir desempenhar as funções de gestão conforme preconiza o modelo desenvolvido nos cursos de administração.

A flexibilidade deve permitir adaptações e alterações de direção sem a necessidade constante de se voltar ao ponto de partida, como reformulações de currículos que se reduzem às reformulações de grades curriculares. (ANDRADE e AMBONI, 2002, p.61). Como ciência social aplicada, a Administração deve estar em constante contato com as empresas em busca da adequação a realidade e necessidade destas, bem como deve propiciar o debate da adequação das práticas de gestão adotadas, fato que corrobora para a execução desta dissertação.

O currículo é inserido pelos autores como a identidade própria do curso, que irá garantir o seu diferencial, enraizado em seus valores, historicidade, mercado e realidade atual de sua proposta didático-pedagógica. A identidade é garantida pelas características e peculiaridades de cada realidade, e também inclui a cultura de seu corpo docente no que tange às práticas pedagógicas utilizadas, que devem estar inseridas em um contexto de gestão. Isto se dá por meio da interdisciplinaridade e intradisciplinaridade, possibilitando que as aulas sejam encadeadas e sistêmicas, proporcionando ao futuro administrador desenvolver as ações preconizadas no próprio projeto político-pedagógico da sua IES. .

2.5 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO COM BASE NOS CRITÉRIOS DO MODELO DE EXCELENCIA EM GESTÃO

A possibilidade de construção de um projeto político-pedagógico dos Cursos de graduação em Administração com base no MEG é uma das preocupações levantadas por essa dissertação, que também avalia a importância dos temas estabelecidos no modelo, e sua inclusão como base para sustentação do modelo desenvolvido nas IES para desenvolvimento do administrador.

A revisão e adequação dos projetos dos cursos é uma meta estratégica a ser trabalhada pelas instituições de ensino superior. Por assim ser, representa uma responsabilidade fundamental das coordenações de curso, que precisam aproveitar este momento para a construção de um espaço de reflexão com a sua comunidade acadêmica e também com a sociedade empresarial. Somente assim poderá ser estabelecido um processo concreto de renovação conceitual e atitudinal desta comunidade em busca de estratégias capazes de promover a mudança almejada, ou quem sabe superá-la, através do desenvolvimento da

competência coletiva do curso em prol dos objetivos institucionais estabelecidos e aderentes com as exigências do mercado.

2.6 O CENÁRIO IMPULSIONADOR DAS MUDANÇAS

A comunidade acadêmica dos Cursos de Administração em várias oportunidades vem questionando a necessidade de uma renovação das propostas pedagógicas do Curso, as quais permitissem adaptações mais rápidas ao contexto das mudanças próprias desse campo do conhecimento. Um dos aspectos enfatizados nas rodadas de discussões diz respeito à flexibilidade curricular. Neste sentido, a própria LDB tem sinalizado uma maior ênfase à necessidade de inserção de novas Disciplinas Complementares de Graduação (DCGs) e novas Atividades Complementares de Graduação (ACGs), que pudessem complementar os conteúdos existentes e proporcionar aos alunos uma vivência da organização, além de permitir o aprofundamento do conhecimento técnico-científico por meio da vivência de práticas de pesquisa e extensão.

Outro enfoque especial vem sendo dado à questão da metodologia de ensino-aprendizagem, a qual deveria primar pela relação teoria-prática, pela interdisciplinaridade e pela aprendizagem por meio de problemas, de tal forma que o conhecimento teórico fosse aplicado em situações reais. Isto permitiria não só a confirmação das concepções teóricas, mas a possibilidade de renovação dos conceitos pré-existentes.

Além destes aspectos, é uma preocupação da comunidade acadêmica o desenvolvimento de valores morais e éticos, como forma de alavancar os comportamentos e atitudes compatíveis com as exigências dos atuais ambientes de relacionamento. Entende-se que sejam necessárias diretrizes que estimulem o uso de metodologias que permitam a vivência de situações práticas como simulações da vida real. Estas vivências possibilitariam a passagem de uma concepção de desenvolvimento cognitivo para desenvolvimento atitudinal dos alunos em relação às questões discutidas atualmente no ambiente empresarial, que são as práticas estabelecidas pelo modelo de excelência em gestão, tais como: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos.

O referencial teórico apresentado teve como objetivo estabelecer os marcos teóricos necessários para a discussão sobre a adequação dos cursos de graduação em Administração às

necessidades atuais das empresas que visam a excelência em gestão. A partir do material pesquisado e apresentado, foi possível elaborar o instrumento de pesquisa, conforme será visto no Capítulo seguinte, e também analisar os resultados obtidos, de acordo com os objetivos propostos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o ‘como’ foi realizada a pesquisa. Dessa maneira, inicialmente são tratados o tipo e o método de pesquisa, assim como se faz a apresentação dos atores da pesquisa. Na continuação, foca-se na elaboração do instrumento de pesquisa, e no pré-teste realizado. Por fim, são estabelecidas as técnicas de coleta e análise dos dados, e as limitações da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente projeto se constitui em uma pesquisa descritiva transversal. Gil (2002) ao classificar os tipos de pesquisa como base em seus objetivos (exploratória, descritiva e causal), define uma pesquisa descritiva como aquela na qual se tem como preocupação central a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Hair et al (2005), os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto do tempo. Esse tipo de estudo fornece dados transversais: os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado nesta pesquisa foi a *survey*. Segundo Hair et al (2005), o método *survey* é um procedimento para coleta de dados primários a partir dos indivíduos. Os dados podem variar de acordo com gênero, idade, educação e renda, até informações gerais sobre a experiência dos indivíduos, tais como crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida.

Na acepção de Malhotra (2004), as perguntas em uma pesquisa que utiliza o método *survey* podem ser formuladas verbalmente, por escrito ou via computador, e as respostas podem ser obtidas em qualquer uma dessas três formas. Ainda para este autor, geralmente

nesses estudos o questionário é estruturado visando uma certa padronização no processo de coleta de dados.

3.3 ATORES DA PESQUISA

A população da pesquisa foi constituída pelos empresários ganhadores do prêmio Qualidade RS e também pelos Coordenadores de Cursos de graduação em Administração de Instituições de Ensino Superior no Estado do Rio Grande do Sul.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para obter os resultados desejados, foi elaborado um instrumento de pesquisa com base nos conceitos teóricos apresentados no capítulo anterior, do Referencial Teórico. Foram elaborados dois modelos de questionários: um para empresários e outro para coordenadores de cursos. Ambos apresentam características semelhantes, embora estejam estruturados diferentemente.

A base para as questões são os requisitos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), os quais são utilizados para a avaliação para premiação Qualidade RS. A partir dos questionários, buscou-se mensurar os graus de utilização prática e importância destes critérios por parte dos coordenadores de cursos. Em relação aos empresários, além destas informações, foi solicitada também a indicação da necessidade ou não de desenvolvimento de competência específica para os critérios apresentados.

A prática e a importância dos critérios da excelência, tanto para empresários como para coordenadores de curso, foi medida em uma escala intervalar de cinco pontos, sendo 1 a não ocorrência e 5 a maior ocorrência, para a prática, e 1 sem importância e 5 a maior importância, para a importância. Da mesma forma, para o questionário para empresários, a necessidade de treinamento foi medida também utilizando-se uma escala intervalar de 5 pontos, sendo a menor nota (1) referente a menor necessidade de treinamento e a maior (5) referente a maior necessidade.

Os questionários para Coordenadores de Cursos e para empresários estão apresentados nos Apêndices A e B, respectivamente.

3.5 PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO

Visando a consolidação do método e dos instrumentos de pesquisa, foram realizados testes preliminares. Para tanto, foram enviados questionários para cinco empresários, cujas empresas venceram o prêmio Qualidade RS: uma troféu Diamante, uma troféu Ouro, uma troféu Prata, ua troféu Bronze, e uma Medalha. Para as IES, foram aplicados questionários em uma Universidade, um Centro Universitário e uma Faculdade.

Como o modelo no qual o questionário foi baseado já é um modelo consolidado pela aplicação em diversos estados do País, as observações foram somente relacionadas à clareza do método, o que motivou mudanças no texto que explica a pesquisa. Também foram inseridos comentários em cada questão a ser respondida, tornando mais claro a sua pertinência. De forma interativa, o questionário, em sua forma digital, também mostrava o quanto da pesquisa já estava sendo respondida.

3.6 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram as seguintes:

- Primeira fase: foi realizada uma pesquisa bibliográfica nacional e internacional, bem como coleta de dados secundários. Também foi feita um pesquisa documental em trabalhos científicos, arquivos públicos e particulares. Essa fase teve como propósito formular o quadro teórico referencial sobre qualidade, liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos.
- Segunda fase: os questionários forma aplicados junto aos empresários ganhadores do prêmio Qualidade RS, num total de 153 empresas. Os questionários foram enviados via e-mail, e obteve-se cerca de 40% de taxa de resposta.
- Terceira fase: coleta de dados primários por meio de pesquisa de campo com aplicação do questionário para os coordenadores do curso de graduação em Administração das IES do Estado, num total de 104 cursos de graduação, conforme listagem do Conselho Regional de

Administração (CRA). A taxa de resposta obtida foi de aproximadamente 30%. Os questionário também foram enviados por e-mail,

3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os questionários foram processados em microcomputadores com utilização do software SPSS para análise estatística. Para analisar os dados obtidos, foram utilizadas tabelas, histogramas e ferramentas estatísticas, tais como: teste de médias, anova, fatorial, regressão, entre outros.

3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO

Os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados foram questionários auto-administrados, que, segundo Hair et al. (2005), são normalmente respondidos pelo respondente, sem a presença do pesquisador, e podem ser entregues de várias maneiras. Este tipo de coleta, no entanto, acarreta algumas limitações, principalmente no que diz respeito ao número de questionários que retornam. No caso desta pesquisa, as taxas de retorno ficaram entre 30% e 40%, para coordenadores de curso e empresários, respectivamente. Embora não sejam valores altos, crê-se que as amostras sejam representativas do universo de interesse.

De forma resumida e esquemática, para uma melhor compreensão de como se procedeu para atingir o objetivo geral do estudo, bem como, para a consecução dos objetivos específicos, é apresentado o desenho da pesquisa (fig. 19), no qual se pode verifica as etapas que foram seguidas na pesquisa:

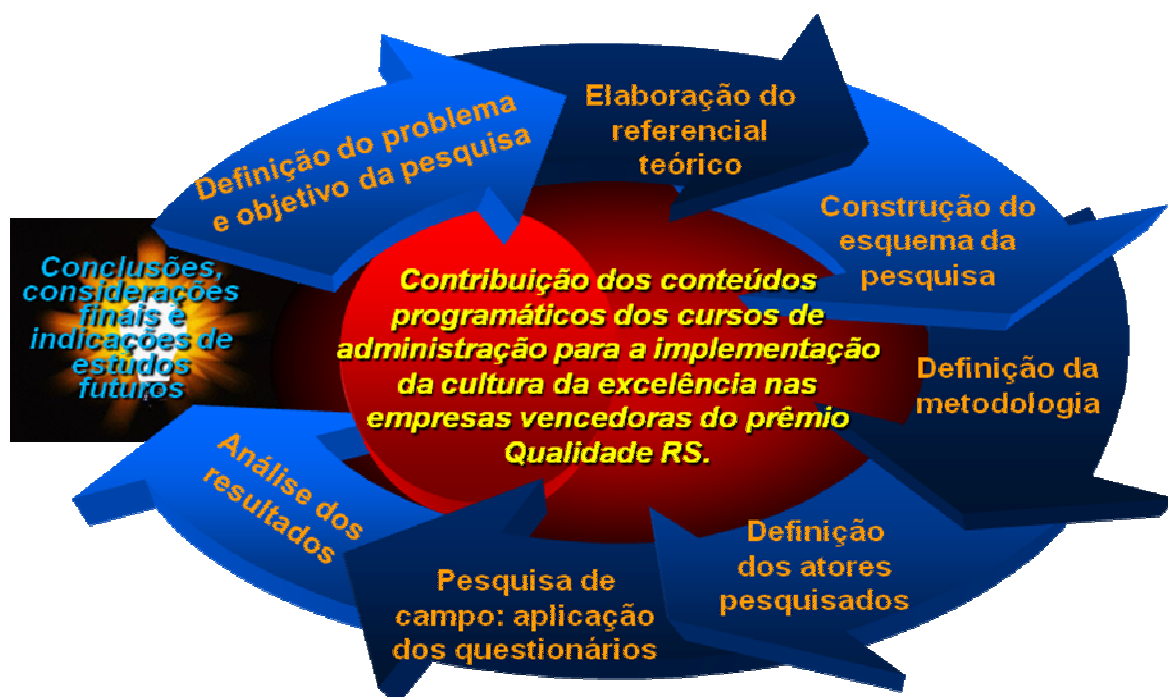


Figura 19: Desenho da Pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa de campo. Engloba a caracterização das empresas e das IES que formam a amostra pesquisada, a estatística descritiva e a análise multivariada dos dados. Como resultado da interpretação dos dados, foi possível atribuir um novo modelo de pontuação ao MEG - Rumo à Excelência, assim como a definição das prioridades para melhoria das práticas de gestão deste modelo pelas IES. Finalmente, foi elaborada uma nova proposta de abordagem das práticas de gestão do MEG - Rumo à Excelência no Currículo do curso de graduação em Administração.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO PESQUISADA

A pesquisa conta com a participação de duas partes interessadas: a empresa, como cliente, e os cursos de administração, como formadores dos administradores que aplicaram os conceitos teóricos desenvolvidos na academia nas empresas. Nos itens seguintes, são caracterizadas as amostras de empresas e IES que participaram da pesquisa.

4.1.1 Caracterização das Empresas Ganadoras do Prêmio Qualidade RS

De um total de 153 empresas que venceram o Prêmio Qualidade RS nos anos de 2009 e 2010, obteve-se a participação de 61 empresas na pesquisa, representando cerca de 40% de todas as empresas ganhadoras do prêmio. Destaca-se ainda que as micro empresas foram representadas na amostra por duas empresas, enquanto 36 representaram as pequenas empresas. Das demais, 15 eram médias empresas e 8 participantes eram grandes organizações.

O gráfico 1 ilustra a distribuição da frequência quanto ao porte das empresas participantes.

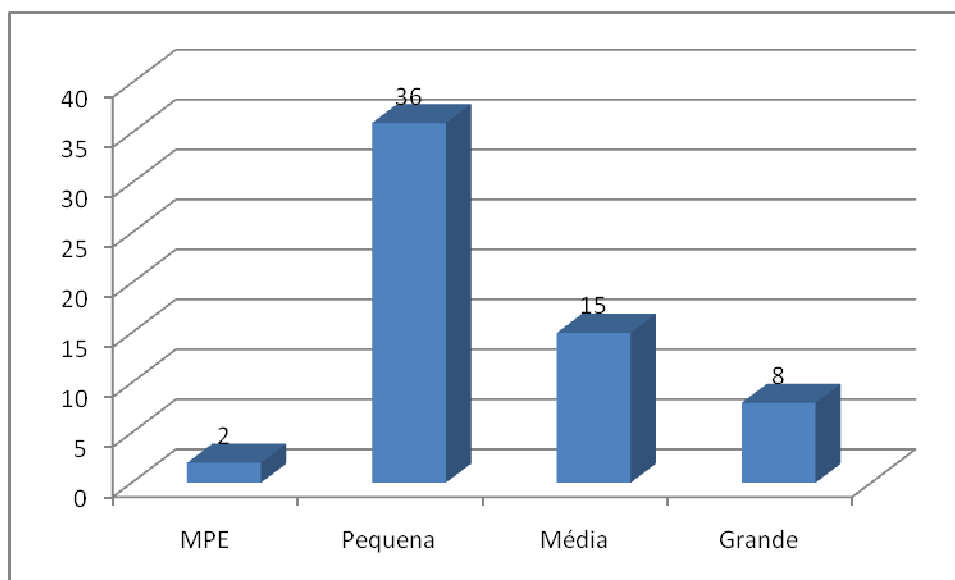


Gráfico 1 - Frequência absoluta das empresas por porte

O gráfico 2 representa um comparativo do total de empresas que venceram o prêmio qualidade RS em 2009 e em 2010. Assim sendo, estabelece um quadro referencial com as empresas respondentes em 2009 e 2010, demonstrando dessa forma o equilíbrio entre os respondentes nos dois anos e também entre todas as modalidades de premiação. Observa-se que o prazo para a participação das empresas que venceram o Prêmio em julho 2010 foi bastante exíguo, uma vez que os questionários foram enviados neste mesmo período.

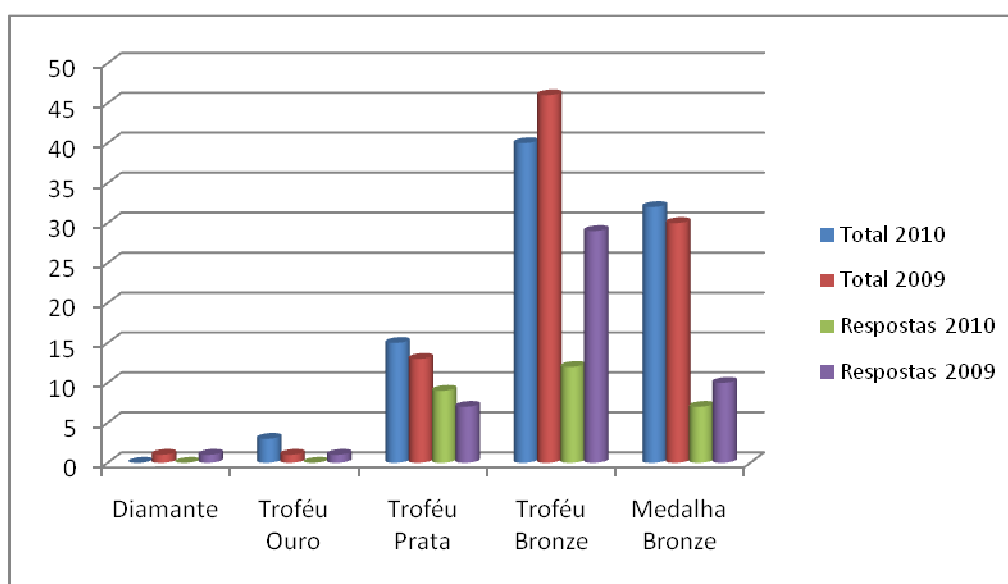


Gráfico 2 – Comparativo do total de empresas vencedoras do prêmio x respondentes.

O gráfico 3 apresenta a evolução da qualidade nos sistema de gestão ao longo dos anos, por meio dos dados das empresas da amostra, que receberam premiação em 2009 e 2010. O que se detém de principal dessa análise é que em média, após a empresa ter recebido o troféu Bronze, são necessários oito anos de maturação do seu sistema de gestão para que a empresa possa ser reconhecida como empresa Diamante. Esse dado tem relevância ao se considerar a postura estratégica do PGQP no momento da avaliação das empresas e na capacitação dos empresários.

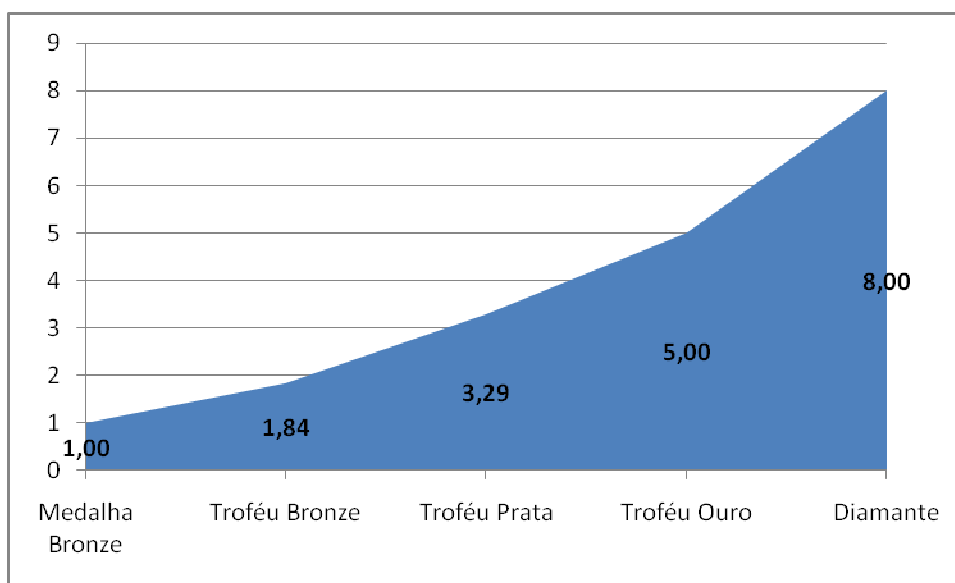


Gráfico 3 – Curva de experiência das empresas vencedoras do premio qualidade RS em 2009 e 2010

Continuando o rol de análises da presente dissertação, no próximo item apresenta-se a caracterização das Instituições de Ensino Superior participantes dessa pesquisa.

4.1.1 Caracterização das IES

De um total de 104 Instituições de Ensino Superior (IES) que oferecem para a comunidade o curso de graduação em Administração no estado do Rio Grande do Sul, obteve-se a participação de 32 IES, representando 30,7% da população total.

O gráfico 4 apresenta a caracterização das IES de acordo com o tipo de instituição. A maior parte da amostra é formada por Universidades (68%), enquanto apenas 3% são Centro Universitários. As demais 29% são Faculdades isoladas.

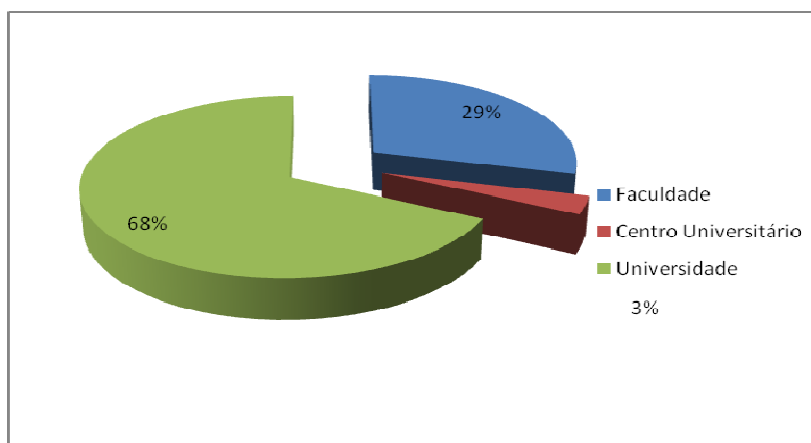


Gráfico 4 - Frequência relativa das IES

É importante ressaltar, ainda tendo em vista o gráfico 4, que as Universidades possuem diversos *campus* distribuídos pelo Estado, com a mesma estrutura curricular, e para manter a estrutura de análise, os dados foram repetidos, pois as suas grades curriculares são idênticas mesmo em outros *campus*.

Outra característica importante utilizada para o montar o perfil da amostra é a nota no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). O gráfico 5 apresenta a frequência de notas no Enade de 2006 das IES respondentes.

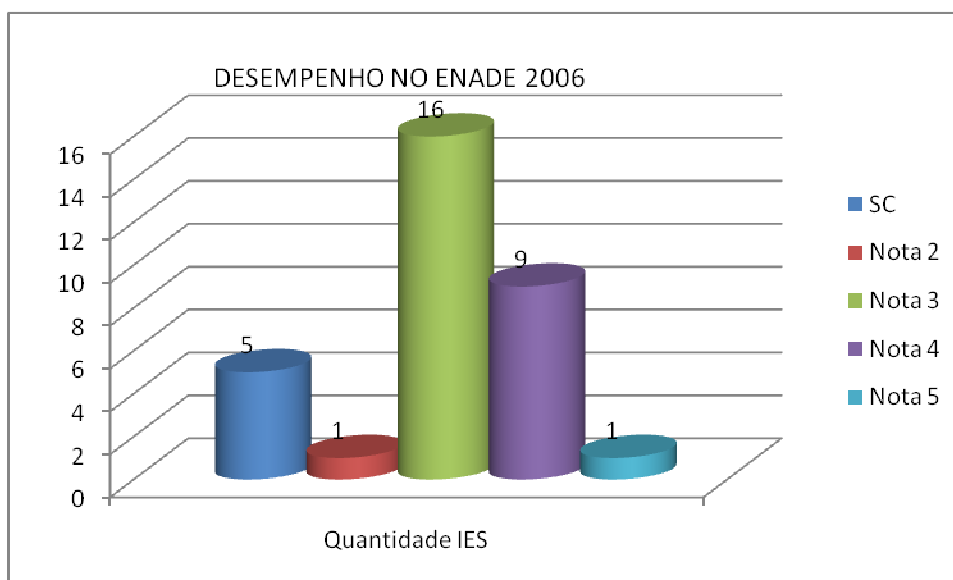


Gráfico 5 – Mostra Frequência relativa das IES

O gráfico 5 apresenta a quantidade de IES por nota recebida no ENADE. O item SC – Sem Conceito, refere-se aos cursos novos, para os quais não havia sido atribuída nota na avaliação realizada em 2006.

Um ponto importante de reflexão neste estudo diz respeito a qualificação dos Coordenadores dos cursos de Administração. O gráfico 6 aponta que a maioria dos Coordenadores que responderam a pesquisa possui formação no nível de mestrado.

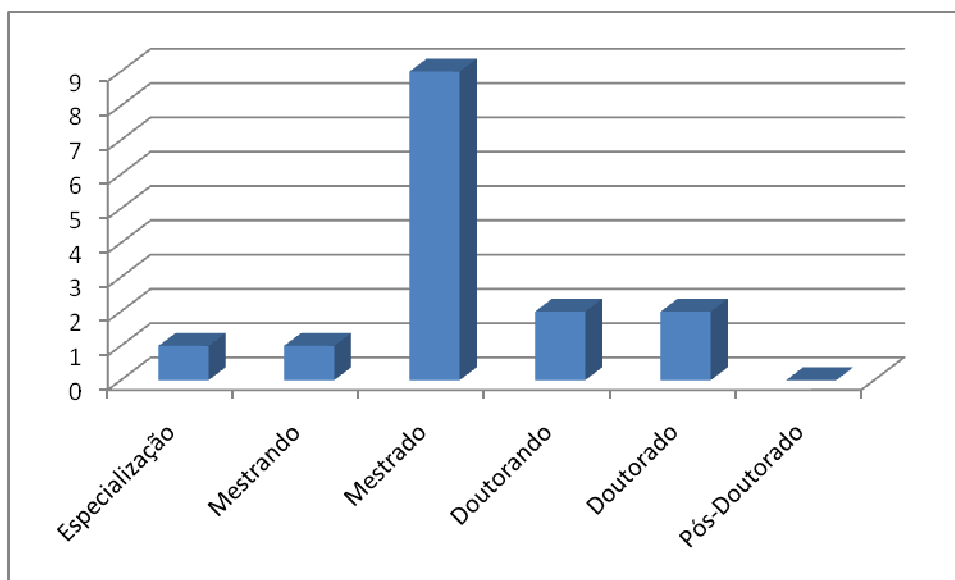


Gráfico 6 – Distribuição da formação dos Coordenadores de curso respondentes da pesquisa

Após estabelecer a breve caracterização dos atores envolvidos na pesquisa, parte-se para a composição das estatísticas descritivas da presente dissertação.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A estatística descritiva é apresentada inicialmente na análise dos dados relacionados às empresas da amostra e, posteriormente, dos dados relacionados aos cursos de Administração pesquisados.

4.2.1 Estatística Descritiva das Empresas

O primeiro ponto de reflexão nesse tópico diz respeito aos impactos dos construtos trabalhados pelo MEG - Rumo à Excelência, no que se refere à cultura de excelência. É importante destacar que a tabela 1 a seguir representa a percepção dos respondentes

representantes das empresas vencedoras do Prêmio Qualidade RS, nos anos de 2009 e 2010, com relação aos sete construtos trabalhados pelo MEG – Rumo à Excelência. Os respondentes marcaram em uma escala de razão de 0 a 10 pontos, destacando o impacto do referido construto/critério sobre a cultura da excelência. Corroborando com a discussão que vem sendo estabelecida ao longo do trabalho, o ponto que os respondentes destacam como mais importante para se ter uma cultura da excelência é o critério Liderança, com média de 9,58 e importância relativa de 16%, contra 20% do modelo.

Outro ponto avaliado positivamente pelos respondentes refere-se ao critério Pessoas e o impacto que o referido construto tem sobre a cultura da excelência. Este critério foi avaliado com média 9,16. Por fim, o critério que teve a menor média na avaliação por parte dos respondentes foi o construto Sociedade. O impacto que esse critério tem na cultura da excelência na percepção dos empresários, apresentou uma média de 7,09, resposta em consonância com o percentual relativo atribuído pelo MEG - Rumo à Excelência, que considera o peso na pontuação total de 10% para este critério, enquanto os empresários atribuíram peso de 12%.

Tabela 1 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com o impacto do critério sobre a cultura da excelência

Impacto sobre a Cultura da Excelência	Prática				
	Pontuação Rumo	% relativo	Média Respostas	Desvio Padrão	% Média Respostas
De maneira geral, qual o impacto do Critério Liderança sobre a Cultura da Excelência:	60	20%	9,58	0,71	16%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Estratégias e Planos sobre a Cultura da Excelência:	35	12%	8,30	1,10	14%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência:	35	12%	8,95	1,32	15%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Sociedade sobre a Cultura da Excelência:	30	10%	7,09	1,17	12%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Informação e Conhecimento sobre a Cultura da Excelência:	30	10%	8,09	1,01	13%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Pessoas sobre a Cultura da Excelência:	45	15%	9,16	1,19	15%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Processos sobre a Cultura da Excelência:	60	20%	8,77	0,89	15%

Quando questionados sobre a possibilidade de continuarem a serem avaliados pelo PGQP, e também se almejavam conseguir um melhor desempenho dos critérios estabelecidos pela premiação nas avaliações em suas empresas, houve uma unanimidade por parte dos respondentes. Toda amostra respondeu que gostariam que suas empresas continuassem a

serem avaliadas e, ainda, que gostariam de ter um melhor desempenho nas próximas avaliações.

A tabela 2 representa as análises relativas às questões do MEG – Rumo à Excelência, demonstrando a média e o desvio padrão das notas atribuídas às práticas de gestão, assim como a importância atribuída a cada prática e as necessidades de treinamento dos egressos da administração para que dominassem as práticas de gestão. Dessa maneira, a tabela 2 apresenta três pontos de análises sobre o critério Práticas de Gestão: a prática, a importância e o treinamento. A classificação estabelecida foi atribuída pela diferença entre a pontuação máxima possível (5) e a nota atribuída em cada prática pelos respondentes, posteriormente multiplicada pela importância relativa e pela necessidade de complementação de treinamento por parte das empresas. Esta classificação estabelece os pontos a serem melhorados pelos coordenadores dos cursos na elaboração do seu planejamento de ensino dos cursos de administração.

Tabela 2 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 1

Práticas de Gestão do Critério 1	Prática		Importância		Treinamento		Classificação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral
1.1 a) Identificar os riscos empresariais	2,87	1,61	4,60	0,59	4,45	0,73	1	1
1.1 b) Revisar os valores e princípios organizacionais	4,00	0,66	4,50	0,72	4,22	1,01	9	53
1.1 c) Tratar as questões éticas nos relacionamentos internos e externos	3,42	0,91	4,32	0,57	3,58	0,99	4	22
1.1 d) Estabelecer sistema de tomada, comunicação e implementação das decisões	4,47	0,72	4,80	0,44	4,34	0,88	17	80
1.1 e) Prestar contas a governança	3,95	0,83	4,68	0,50	3,85	0,87	10	54
1.2 a) Interagir com as partes interessadas para o êxito das estratégias	4,05	0,72	4,60	0,59	4,12	1,05	12	61
1.2 b) Disseminar os valores e princípios organizacionais às partes interessadas	3,50	0,91	4,27	0,55	3,37	0,94	5	36
1.2 c) Identificar as pessoas com potencial para a liderança	4,27	0,95	4,80	0,51	4,34	0,92	14	71
1.2 d) Avaliar e Desenvolver as competências dos líderes	4,23	1,06	4,82	0,39	4,70	0,50	13	63
1.2 e) Estabelecer os padrões de trabalho	3,12	1,28	4,45	0,62	3,91	0,86	2	4
1.2 f) Verificar o cumprimento dos padrões de trabalho	3,27	1,25	4,67	0,51	3,85	0,91	3	5
1.2 g) Avaliar e melhorar as práticas de gestão e padrões de trabalho visando o aprendizado	4,15	1,10	4,85	0,40	4,64	0,70	8	52
1.3 a) Identificar as necessidades de informações comparativas	4,02	1,14	4,50	0,60	4,15	1,02	11	57

Práticas de Gestão do Critério 1	Prática		Importância		Treinamento		Classificação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral
1.3 b) Analisar o desempenho operacional e estratégico, considerando informações comparativas e análise do ambiente interno e externo	4,02	0,62	4,70	0,50	4,35	0,92	7	45
1.3 c) Comunicar as decisões da análise de desempenho	4,20	0,97	4,57	0,70	4,09	1,07	15	72
1.3 d) Acompanhar a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho	3,67	0,93	4,25	0,60	3,71	0,90	6	41

A prática de gestão *identificação dos riscos empresariais* ficou em primeiro lugar na pontuação da Liderança e também em primeiro lugar na classificação geral, representando a principal prioridade para revisão dos conteúdos dos cursos de Administração pelos Coordenadores. Também devem ser verificadas as práticas de gestão *estabelecer os padrões de trabalho* e *verificar o cumprimento dos padrões de trabalho*, que ficaram em quarto e quinto lugares na classificação geral, respectivamente (tab. 2).

Na tabela 3, pode ser observada a comparação percentual entre os pontos atribuídos pelo MEG - Rumo à Excelência para os itens do critério, comparando com o impacto do item no critério.

Tabela 3 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 1

Itens do Critério 1	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto Governança Corporativa na Liderança	20,00	33,33%	8,67	1,70	32,68%
Impacto Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência na Liderança	20,00	33,33%	9,11	1,17	34,35%
Impacto Análise do Desempenho da Organização na Liderança	20,00	33,33%	8,74	1,53	32,96%

Conforme a tabela 3, percebe-se que as pontuações atribuídas pelo MEG - Rumo à Excelência, por meio dos percentuais relativos atribuídos ao critério, e pela pesquisa têm resultados muito próximos. Na tabela 4 a seguir é apresentado o resumo das notas atribuídas ao critério.

Tabela 4 – Quadro resumo do critério 1

Medidas do Critério 1	Critério 1		
	Prática	Importância	Treinamento
Média Empresa	3,82	4,59	4,10
Maior Valor Empresa	4,47	4,85	4,70
Menor Valor Empresa	2,87	4,25	3,37
Desvio Padrão Empresa	0,61	0,19	0,37

A tabela 4 apresenta o quadro resumo das práticas de gestão do critério Liderança. O primeiro item avalia a competência do egresso da Administração em implantar a prática de gestão, ficando com o maior valor a prática *estabelecer sistema de tomada, comunicação e implementação das decisões*, com média de 4,47. O menor valor na implantação da prática foi verificado em *Identificar os riscos empresariais*, com média 2,87. A importância atribuída a cada prática de gestão revela que a prática considerada com maior relevância no critério liderança é *avaliar e melhorar as práticas de gestão e padrões de trabalho visando o aprendizado* com média de 4,85. A de menor relevância, observada pela média de 4,25, é a prática *acompanhar a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho*. Considerando as necessidades de treinamento para adequar os administradores aos processos de implantação das práticas de gestão que levem à cultura da excelência, a prática para a qual foi necessário efetuar mais treinamentos foi a prática de *avaliar e desenvolver as competências dos líderes* com média de 4,70. E para a qual foi necessária menos capacitação, foi a prática *disseminar os valores e princípios organizacionais às partes interessadas* com média de 3,37.

A seguir são apresentados os dados do critério 2 – Estratégias e Planos, cujos resultados estão na tabela 5.

A tabela 5 apresenta médias elevadas tanto em prática, quanto na importância atribuída às práticas de gestão do critério de Estratégias e Planos. As necessidades de treinamento apresentam médias baixas, refletindo uma classificação geral que requer pouca atenção dos Coordenadores de curso. O item deste critério com maior relevância na classificação geral a prática *envolver as pessoas no processo de formulação*. Em segundo lugar ficou *alocar recursos para implementação das estratégias* e em terceiro, *analisar o ambiente interno*.

Tabela 5 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 2

Práticas de Gestão do Critério 2	Prática		Importância		Treinamento		Classificação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral
2.1 a) Analisar o ambiente externo	4,33	0,86	4,70	0,50	4,27	0,98	7	75
2.1 b) Analisar o ambiente interno	3,57	0,83	4,70	0,50	3,58	0,95	3	24
2.1 c) Definir as estratégias	4,35	0,90	4,90	0,30	4,39	0,98	6	73
2.1 d) Envolver as pessoas no processo de formulação	3,12	1,22	4,65	0,58	3,47	1,00	1	6
2.2 a) Definir os indicadores com metas de curto e longo prazo para as estratégias, considerando as necessidades das partes interessadas e respectivos planos de ação	3,90	0,75	4,83	0,42	4,05	0,81	4	37
2.2 b) Alocar recursos para implementação das estratégias	3,33	1,19	4,42	0,50	3,88	0,88	2	9
2.2 c) Comunicar as estratégias, metas e planos de ação	3,95	0,83	4,62	0,61	3,85	0,87	5	56
2.2 d) Monitorar a implementação dos planos de ação	4,38	0,90	4,80	0,58	4,30	0,95	8	77

Na tabela seguinte (tab. 6) será verificada a coerência da pontuação atribuída pelo MEG - Rumo à Excelência.

Tabela 6 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 2

Itens do Critério 2	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item da Formulação das Estratégias	15,00	42,86%	8,97	1,40	49,86%
Impacto do item da Implementação das Estratégias	20,00	57,14%	9,02	1,30	50,14%

Pela análise da tabela 6, pode-se perceber as divergências em relação à pontuação atribuída pelo MEG - Rumo à Excelência com os resultados das respostas das empresas, mostrando que o impacto da formulação das estratégias e da implementação é praticamente igual no critério de Estratégias e Planos. No tabela 7 a seguir, é apresentado o quadro resumo dos resultados.

A tabela 7 informa que na aplicação das práticas pelos egressos do curso de Administração a maior média foi de 4,38, da prática *monitorar a implementação dos planos de ação*. A média mais baixa foi de 3,12, da prática *envolver as pessoas no processo de formulação*, a qual também foi considerada como a de menor necessidade de treinamento. A importância das práticas atribuída pelas empresas ficou com a média mais alta no valor de 4,90 para a prática *definir as estratégias*. Esta prática também foi a que determinou maior

treinamento por parte das empresas. A nota mais baixa em termos de importância foi para *alocar recursos para implementação das estratégias* no valor de 4,42.

Tabela 7 – Quadro resumo do critério 2

Medidas do Critério 2	Critério 2		
	Prática	Importância	Treinamento
Média Empresa	3,87	4,70	3,97
Maior Valor Empresa	4,38	4,90	4,39
Menor Valor Empresa	3,12	4,42	3,47
Desvio Padrão Empresa	0,49	0,15	0,34

Na tabela a seguir é apresentado o critério 3 - Clientes (tab. 8).

Tabela 8 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 3

Práticas de Gestão do Critério 3	Prática		Importância		Treinamento		Classificação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral
3.1 a) Segmentar os mercados e definir os clientes-alvo	4,23	0,91	4,78	0,61	4,47	0,73	6	73
3.1 b) identificar e tratar as necessidades dos clientes-alvo	4,42	0,72	4,80	0,51	4,37	0,90	8	77
3.1 c) Divulgar os produtos e marcas	3,50	0,87	3,83	0,78	3,53	0,98	4	66
3.1 d) Avaliar a imagem da organização	3,39	0,87	3,78	0,85	3,65	0,87	2	50
3.2 a) Definir e divulgar os canais de relacionamento com os clientes	4,23	0,93	4,32	0,54	3,93	0,89	7	74
3.2 b) Tratar as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes	3,92	0,81	4,87	0,39	4,05	0,79	3	56
3.2 c) Acompanhar as transações com novos clientes e produtos	4,17	0,96	4,48	0,75	4,15	1,09	5	72
3.2 d) Avaliar a satisfação e a insatisfação	3,10	1,16	4,67	0,54	3,28	1,31	1	42

A tabela 8 apresenta os resultados referente aos Clientes. De forma geral, esse critério é bem desenvolvido pelas universidades, tendo em vista a classificação geral das práticas de gestão. No critério, as práticas de *avaliação da satisfação e insatisfação*, *avaliação da imagem da organização* e *tratar as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes* necessitam melhor desenvolvimento, pois ficaram classificadas em primeiro, segundo e terceiros lugares respectivamente. Na tabela seguinte (tab. 9) é apresentado o comparativo de pontuação.

Tabela 9 – Comparativo da pontuação do Rumo a Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 3

Itens do Critério 3	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item Imagem e Conhecimento do Mercado	20,00	57,14%	8,79	1,46	49,80%
Impacto do item Relacionamento com Clientes	15,00	42,86%	8,87	1,44	50,20%

A análise da tabela 9 permite dizer que a definição do impacto do item identificado pelas empresas é equilibrada para os itens de imagem e conhecimento do mercado com o relacionamento com os cliente. A pontuação definida pelo MEG - Rumo à Excelência define percentuais diferentes para cada item. Na tabela 10, é apresentado o quadro resumo do critério 3.

Tabela 10 – Quadro resumo do critério 3

Medidas do Critério 3	Critério 3		
	Prática	Importância	Treinamento
Média Empresa	3,87	4,44	3,93
Maior Valor Empresa	4,42	4,87	4,47
Menor Valor Empresa	3,10	3,78	3,28
Desvio Padrão Empresa	0,48	0,43	0,42

De acordo com a tabela 10, a prática de gestão que apresenta a melhor média, com 4,42 é a *identificar e tratar as necessidades dos clientes-alvo* e a pior média está relacionada com a prática de *avaliar a satisfação e a insatisfação*, com média de 3,10. Em termos de importância estabelecida pelas empresas, o item de maior média foi a prática de *tratar as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes* com 4,87 e menor valor de 3,78 para a prática de *avaliar a imagem da organização*, também considerada como item de menor média de treinamento. A prática de *segmentar os mercados e definir os clientes-alvo* com média de 4,47, foi a que obteve a maior média relativa à necessidade de treinamento. Na tabela 11, são apresentados os dados referentes ao critério 4 – Sociedade.

Tabela 11 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 4

Práticas de Gestão do Critério 4	Prática		Importância		Treinamento		Classificação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral
4.1 a) Identificar e tratar os impactos sociais e ambientais adversos dos produtos, processos e instalações	3,72	1,33	4,70	0,53	4,32	0,99	4	16
4.1 b) Comunicar a sociedade dos impactos sociais e ambientais	3,20	0,94	4,63	0,64	4,05	1,15	1	3
4.1 c) Identificar e analisar os requisitos legais a questões sócio ambientais	3,83	1,39	4,58	0,59	4,41	0,90	5	27
4.1 d) Selecionar e promover ações relacionadas a preservação dos ecossistemas	3,45	1,05	4,45	0,73	4,28	1,01	2	7
4.1 e) Envolver e conscientizar a força de trabalho sobre questões socioambientais	3,34	0,96	4,20	0,52	3,91	0,71	3	13
4.2 a) Identificar e tratar as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo comunidades vizinhas	3,50	1,02	4,13	0,57	3,59	0,99	6	32
4.2 b) Fortalecer a sociedade executando ou apoiando projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial	3,62	0,88	4,10	0,66	3,58	0,95	7	43
4.2 c) Envolver a força de trabalho e parceiros em projetos sociais	3,63	0,96	4,17	0,59	3,17	1,25	8	59

Na tabela 11 são verificados os dados referentes ao critério Sociedade, sendo que neste critério foi encontrado o terceiro item de maior relevância na classificação geral para melhoria dos cursos de Administração – a prática de gestão *comunicação a sociedade dos impactos sociais e ambientais*. Também devem ser observados os itens *selecionar e promover ações relacionadas a preservação dos ecossistemas*, que está em sétimo lugar na classificação geral e em segundo lugar na classificação do critério, e a prática *envolver e conscientizar a força de trabalho sobre questões socioambientais*, que aparece em terceiro lugar neste critério. A tabela 12 apresenta o comparativo da pontuação estabelecida pelo MEG - Rumo à Excelência com os dados da pesquisa no critério 4.

Tabela 12 – Comparativo da pontuação do Rumo a Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 4

Itens do Critério 4	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item da Responsabilidade Socioambiental	15,00	50,00%	8,56	1,55	51,45%
Impacto do item do Desenvolvimento Social	15,00	50,00%	8,08	1,46	48,55%

Conforme a tabela 12, os dados da pesquisa e os valores definidos pelo MEG - Rumo à Excelência possuem valores percentuais muito próximos, identificando o alinhamento do modelo às respostas da pesquisa.

Tabela 13 – Quadro resumo do critério 4

Medidas do Critério 4	Critério 4		
	Prática	Importância	Treinamento
Média Empresa	3,54	4,37	3,91
Maior Valor Empresa	3,83	4,70	4,41
Menor Valor Empresa	3,20	4,10	3,17
Desvio Padrão Empresa	0,21	0,25	0,44

A tabela 13 apresenta os dados resumidos do critério 4, onde a melhor média, no valor de 3,83 de aplicação, é a prática *identificar e analisar os requisitos legais a questões sócio ambientais*. Mesmo com o maior valor, essa prática também requer maior treinamento, conforme estabelecido pela média atribuída pelas empresas, no valor de 4,41. O menor valor em termos de aplicação foi para a prática *comunicar a sociedade dos impactos sociais e ambientais*, com média de 3,20. Tratando-se da importância atribuída pelas empresas, a relevância maior ficou para a prática *identificar e tratar os impactos sociais e ambientais adversos dos produtos, processos e instalações* com média de 4,70. A menor importância, com 4,10 de média, foi a prática *fortalecer a sociedade executando ou apoiando projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial*. Em termos de necessidade de treinamento, a prática que menos treinamento necessitou foi *envolver a força de trabalho e parceiros em projetos sociais* com média de 3,17. Na tabela 14, são apresentados os dados do critério 5 - Informação e Conhecimento.

A tabela 14 apresenta a prática *manutenção e atualização das informações comparativas* como item com melhor classificação geral e, em segundo lugar, a prática *gerenciar a segurança das informações*. Em terceiro lugar tem-se a prática *estabelecer método para compartilhar e reter o conhecimento nas organizações*, a qual obteve a média mais alta em relação à importância. Na tabela seguinte (15) é apresentada a comparação com os dados do MEG - Rumo à Excelência.

Tabela 14 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 5

Práticas de Gestão do Critério 5	Prática		Importância		Treinamento		Classificação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral
5.1 a) Sistematizar as informações para apoiar a tomada de decisões	3,69	0,95	4,56	0,62	3,84	0,90	4	30
5.1 b) Disponibilizar as informações (informatizadas e não informatizadas) aos usuários	3,42	1,00	3,92	0,85	3,31	1,04	6	42
5.1 c) Gerenciar a segurança das informações	3,22	1,15	3,93	0,82	3,64	0,99	2	18
5.2 a) Identificar as fontes de informações comparativas	3,58	1,00	4,13	0,57	3,85	0,99	5	31
5.2 b) Manter e atualizar as informações comparativas	3,28	0,99	3,98	0,68	3,75	0,97	1	17
5.2 c) Adequar as informações comparativas a realidade da organização	4,12	1,14	4,53	0,65	4,31	1,02	9	64
5.3 a) Identificar os ativos intangíveis	4,00	1,21	4,57	0,62	4,22	1,07	7	50
5.3 b) Desenvolver e proteger os ativos intangíveis	4,10	1,16	4,70	0,59	4,34	0,99	8	58
5.3 c) Estabelecer método para compartilhar e reter o conhecimento nas organizações	3,88	1,29	4,72	0,69	4,41	1,05	3	28

Tabela 15 – Comparativo da pontuação do Rumo à excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 5

Itens do Critério 5	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item das Informações da Organização	10,00	33,33%	8,39	1,22	36,00%
Impacto do item das Informações Comparativas	10,00	33,33%	7,05	1,60	30,25%
Impacto do item dos Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional	10,00	33,33%	7,86	1,31	33,75%

Na tabela 15 é apresentada a pontuação estabelecida pelo MEG - Rumo à Excelência, a qual aparece de forma igualitária nos três itens. Porém, a pesquisa demonstra pontuação diferenciada na importância dada pelos representantes das empresas, sendo que o item de maior relevância foi *informações da organização*, seguida de *ativos intangíveis e conhecimento da organização* e, com uma pontuação menor, as *informações comparativas*. Na tabela 16, é apresentado o quadro resumo do critério 5.

Tabela 16 – Quadro resumo do critério 5

Medidas do Critério 5	Critério 5		
	Prática	Importância	Treinamento
Média Empresa	3,70	4,34	3,96
Maior Valor Empresa	4,12	4,72	4,41
Menor Valor Empresa	3,22	3,92	3,31
Desvio Padrão Empresa	0,35	0,34	0,38

Na tabela 16, apresenta-se as médias resultantes da pesquisa referentes as práticas do critério 5. A prática de gestão que obteve o melhor resultado em aplicação pelos egressos da Administração foi a prática *adequar as informações comparativas a realidade da organização* com 4,12 de média, e o pior resultado, com média de 3,22 foi a prática *gerenciar a segurança das informações*. Em termos de importância e necessidade de treinamento, tem-se definido pelas empresas a prática *estabelecer método para compartilhar e reter o conhecimento nas organizações* com média de 4,72 para importância e 4,41 para necessidade de capacitação. Com a menor importância e menor necessidade de capacitação está a prática *disponibilizar as informações (informatizadas e não informatizadas) aos usuários*, com média de 3,92 para importância e 3,31 para capacitação. Na tabela 17, são apresentados os dados referentes ao critério 6. – Pessoas.

Tabela 17 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 6

Práticas de Gestão do Critério 6	Prática		Importância		Treinamento		Classificação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral
6.1 a) Definir e implementar a organização do trabalho	3,73	0,80	4,80	0,48	3,64	0,92	8	35
6.1 b) Selecionar e contratar as pessoas	3,68	0,95	3,95	1,00	3,26	1,30	12	65
6.1 c) Integrar os colaboradores no ambiente de trabalho para realizar suas funções	3,32	1,20	4,23	0,56	3,34	1,04	7	26
6.1 d) Avaliar o desempenho da força de trabalho	3,95	0,75	4,63	0,58	4,06	0,70	9	48
6.1 e) Sistematizar a remuneração, reconhecimento e incentivo para estimular melhores resultados	4,08	1,11	4,77	0,50	4,08	0,83	11	62
6.2 a) Identificar as necessidades de capacitação considerando a vontade das pessoas e estratégias	3,10	1,10	4,57	0,65	4,03	0,73	1	2
6.2 b) Estruturar critérios de realização das capacitações	3,05	1,11	4,14	0,57	3,43	0,87	3	12
6.2 c) Avaliar a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento	3,37	0,90	4,33	0,73	3,93	0,87	2	11
6.3 a) Identificar e tratar os riscos relacionados a saúde, segurança e	3,58	0,91	4,22	0,52	4,15	0,83	5	21

Práticas de Gestão do Critério 6	Prática		Importância		Treinamento		Classificação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral
ergonomia								
6.3 b) Identificar os fatores que afetam o bem estar, satisfação e comprometimento das pessoas	3,68	0,95	4,58	0,59	3,98	0,86	6	25
6.3 c) Tratar os fatores identificados	3,65	0,95	4,38	0,56	4,25	0,98	4	20
6.3 d) Tratar da melhoria da qualidade de vida fora da organização	3,58	0,89	3,97	0,76	2,97	1,21	13	66
6.3 e) Avaliar a satisfação das pessoas	3,85	0,99	4,68	0,57	3,59	1,04	10	49

A tabela anterior (tab. 17) apresenta a prática de gestão *identificação das necessidades de capacitação considerando a vontade das pessoas e estratégias*, obtendo o primeiro lugar no critério e segundo na classificação geral. É importante ressaltar que as práticas *avaliar a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento* e *estruturar critérios de realização das capacitações*, ficaram em segundo e terceiro lugar, respectivamente, na classificação geral. Na tabela 18 na sequência, apresenta-se o comparativo com a pontuação do MEG - Rumo à Excelência.

Tabela 18 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 6

Itens do Critério 6	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item Sistemas de Trabalho	15,00	33,33%	8,99	1,28	33,78%
Impacto do Item Capacitação e Desenvolvimento	15,00	33,33%	8,81	1,43	33,12%
Impacto do item Qualidade de Vida	15,00	33,33%	8,81	1,51	33,11%

Pela tabela 18, identifica-se que comparando a pontuação definida para o Rumo à excelência com os dados da pesquisa, os resultados apresentam rigorosamente os mesmos valores. Na tabela 19, é apresentado o resumo relacionado ao critério 6.

Tabela 19 – Quadro resumo do critério 6

Medidas do Critério 6	Critério 6		
	Prática	Importância	Treinamento
Média Empresa	3,59	4,40	3,75
Maior Valor Empresa	4,08	4,80	4,25
Menor Valor Empresa	3,05	3,95	2,97
Desvio Padrão Empresa	0,31	0,29	0,40

A tabela 19 apresenta como maior valor de média de aplicação da prática de gestão, com 4,08, o item *sistematizar a remuneração, reconhecimento e incentivo para estimular melhores resultados*, e como menor resultado, com 3,05, a prática *estruturar critérios de realização das capacitações*. Em termos de importância, tem-se como maior média definida pelas empresas (4,80), a prática *definir e implementar a organização do trabalho*, e menor importância *selecionar e contratar as pessoas*, com 3,95 de média. Com relação ao treinamento necessário para a implantação da cultura da excelência, a prática que necessitou de mais capacitação foi *tratar os fatores identificados de bem estar, satisfação e comprometimento das pessoas*, com 4,25 de média. E o que teve a menor necessidade de capacitação foi a prática *tratar da melhoria da qualidade de vida fora da organização*, com 2,97 de média. No item seguinte será apresentado o critério 7 – Processos (tab. 20).

Tabela 20 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 7

Práticas de Gestão do Critério 7	Prática		Importância		Treinamento		Classificação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral
7.1 a) Estabelecer os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio/apoio considerando as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas	4,05	1,17	4,68	0,47	4,45	0,73	9	47
7.1 b) Projetar os processos principais de negócio e de apoio	4,03	1,21	4,73	0,52	4,60	0,69	8	40
7.1 c) Controlar os processos principais de negócio e de apoio	3,93	0,84	4,73	0,48	4,39	0,84	6	34
7.1 d) Analisar e melhorar os processos principais de negócio e de apoio	3,68	1,03	4,73	0,48	4,50	0,77	1	10
7.2 a) Selecionar e qualificar o fornecimento considerando requisitos	3,68	0,83	4,48	0,60	3,90	0,87	5	29
7.2 b) Avaliar e informar os fornecedores pelo seu desempenho	3,67	0,84	4,12	0,52	3,51	0,96	10	51
7.2 c) Envolver os fornecedores que trabalham diretamente nos processos da organização nos valores e princípios organizacionais	3,47	0,98	4,00	0,71	2,94	1,20	11	60
7.3 a) Gerenciar os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio	4,25	1,04	4,77	0,56	4,34	0,95	12	70
7.3 b) Assegurar os recursos financeiros necessários as necessidades	3,27	1,25	4,67	0,54	3,12	1,27	4	19
7.3 c) Definir os recursos e avaliar os investimentos necessários para apoio as estratégias	3,20	1,22	4,80	0,51	3,06	1,27	3	15
7.3 d) Elaborar e controlar o orçamento	3,25	1,23	4,82	0,50	3,14	1,34	2	14

A tabela 20 contém as práticas de gestão relacionadas ao critério 7 – Processos, e apresenta em primeiro lugar, a *análise e melhoria dos processos principais de negócio e de*

apoio, em segundo a *elaboração e controle do orçamento das empresas* e em terceiro *definir os recursos e avaliar os investimentos necessários para apoio as estratégias*. Na tabela 21, tem-se o comparativo entre a pontuação do Rumo à Excelência com os dados da pesquisa.

Tabela 21 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 7

Itens do Critério 7	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio	25,00	41,67%	9,08	1,28	34,42%
Impacto do Item Processos de Relacionamento com os Fornecedores	15,00	25,00%	8,34	1,43	31,62%
Impacto do item Processos Econômico-Financeiros	20,00	33,33%	8,95	1,51	33,95%

Como se pode verificar na tabela 21, a pontuação atribuída pelo MEG - Rumo à Excelência, é dividida com três ponderações diferentes, enquanto que na pesquisa confirmou-se essa mesma atribuição de pesos, inclusive com a mesma priorização. Na tabela na sequência (tab. 22) é apresentado o resumo do critério 7.

Tabela 22 – Quadro resumo do critério 7

Medidas do Critério 7	Critério 7		
	Prática	Importância	Treinamento
Média Empresa	3,68	4,59	3,81
Maior Valor Empresa	4,25	4,82	4,60
Menor Valor Empresa	3,20	4,00	2,94
Desvio Padrão Empresa	0,36	0,28	0,60

O item considerado como de melhor aplicação pelo egresso da Administração, conforme a tabela 22, é a prática de gestão *gerenciar os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio* com média de 4,25. A prática que obteve o menor valor foi *definir os recursos e avaliar os investimentos necessários para apoio as estratégias*, com 3,20 de média. Em termos de importância, a média geral ficou em 4,59, sendo que o maior valor de 4,82, é da prática *elaborar e controlar o orçamento*, e o menor valor, com média de 4,00, é da prática *envolver os fornecedores que trabalham diretamente nos processos da organização nos valores e princípios organizacionais*. A prática de gestão que requer mais treinamento por parte dos administradores é a de *projetar os processos principais de negócio e de apoio* com média de 4,60, e a de menor necessidade e treinamento é a prática *envolver os fornecedores que trabalham diretamente nos processos da organização nos valores e princípios organizacionais*, com média de 2,94.

No próximo item, é apresentada a avaliação dos resultados da pesquisa realizada com as Instituições de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Sul.

4.2.2 Estatística Descritiva das IES

A avaliação junto às Instituições de Ensino Superior, também tiveram o mesmo ponto de reflexão no que diz respeito aos impactos dos construtos trabalhados pelo MEG - Rumo à Excelência, no que se refere a cultura de excelência. A tabela 22 representa a percepção dos respondentes, Coordenadores de cursos de graduação em Administração das IES, com relação aos sete construtos trabalhados pelo MEG - Rumo à Excelência. Foi solicitado aos respondentes que marcassem em uma escala de razão de 0 a 10, destacando o impacto do referido construto/critério sobre a cultura da excelência. Corroborando com a discussão que vem sendo estabelecida ao longo do trabalho, o ponto que os respondentes destacam como mais importante para se ter uma cultura da excelência é o critério Pessoas, com média de 9,66 e importância relativa de 16%, contra 10% do modelo.

Outro ponto avaliado positivamente pelos respondentes refere-se ao critério Informação e Conhecimento e o impacto que o referido construto tem sobre a cultura da excelência. Este critério foi avaliado com média 9,13, a segunda média mais alta. Por fim, o critério que teve a menor média na avaliação por parte dos respondentes foi o construto Sociedade. O impacto que esse critério tem na cultura da excelência na percepção dos Coordenadores de Curso, apresentou uma média de 7,41, resposta em consonância com o percentual relativo atribuído pelo MEG - Rumo à Excelência, que considera o peso na pontuação total de 10% para este critério, enquanto os Coordenadores atribuíram peso de 12% (tab. 23).

Tabela 23 – Comparativo da pontuação do rumo a excelência com o impacto do critério sobre a cultura da excelência - IES

Descrição do Critério	Prática				
	Pontuação Rumo	% relativo	Média Respostas	Desvio Padrão	% Média Respostas
De maneira geral, qual o impacto do Critério Liderança tem sobre a Cultura da Excelência:	60	20%	8,81	1,12	14%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Estratégias e Planos tem sobre a Cultura da Excelência:	35	12%	8,28	1,40	14%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Clientes tem sobre a Cultura da Excelência:	35	12%	8,97	1,26	15%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Sociedade tem sobre a Cultura da Excelência:	30	10%	7,41	1,72	12%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Informação e Conhecimento tem sobre a Cultura da Excelência:	30	10%	9,13	1,07	15%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Pessoas tem sobre a Cultura da Excelência:	45	15%	9,66	0,70	16%
De maneira geral, qual o impacto do Critério Processos tem sobre a Cultura da Excelência:	60	20%	8,84	0,99	14%

Outro questionamento foi sobre a existência de um processo de abordagem integrada dos Fundamentos de Excelência. A resposta favorável foi de 97%, e somente um coordenador respondeu que não existe essa integração.

A tabela 24 representa as análises relativas às questões do MEG - Modelo Rumo à Excelência, demonstrando a média e o desvio padrão das notas atribuídas às práticas de gestão, assim como à importância atribuída a cada prática. Dessa maneira, a tabela 24 apresenta dois pontos de análises sobre o critério práticas de gestão: a prática e a importância..

A classificação *prática trabalhada* foi estabelecida pela multiplicação dos dois pontos que determinam a importância dada pelos Coordenadores na construção dos currículos do curso de Administração e a classificação *prática melhoria* se refere a diferença entre a nota máxima possível (cinco) e a nota atribuída pelo Coordenador multiplicada pela importância relativa da prática de gestão.

Ainda com relação à discussão estabelecida no parágrafo acima, refere-se que a variável *tratar as questões éticas nos relacionamentos internos e externos* foi a que obteve a maior média no que se refere à prática, com 4,94. Essa prática de gestão ficou em primeiro lugar tanto na avaliação do critério como na classificação geral, sendo considerada pelos respondentes como a prática mais trabalhada nos cursos de administração. Na classificação referente à melhoria, ocupa o último lugar na classificação geral. Outra variável bem avaliada

pelos respondentes no referente à prática, diz respeito a *estabelecer sistema de tomada, comunicação e implementação das decisões*, que obteve média 4,68.

A prática de gestão *identificação dos riscos empresariais* obteve a pior classificação no critério (décima sexta posição) e no geral ficou na posição 72. Pela classificação de melhoria da prática estabelecida pelos respondentes, ocupa somente a posição 34, no geral.

Tabela 24 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 1 - IES

Práticas de Gestão do Critério 1	Prática		Importância		Classificação Prática Trabalhada		Classificação Prática Melhoria	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral	Critério	Geral
1.1 a) Identificar os riscos empresariais	3,97	0,80	3,90	1,24	16	72	9	34
1.1 b) Revisar os valores e princípios organizacionais	4,23	0,88	3,97	1,27	12	61	12	51
1.1 c) Tratar as questões éticas nos relacionamentos internos e externos	4,94	0,36	4,97	0,18	1	1	17	80
1.1 d) Estabelecer sistema de tomada, comunicação e implementação das decisões	4,68	0,48	4,60	0,50	2	8	15	78
1.1 e) Prestar contas a governança	3,90	0,47	4,13	0,86	15	69	4	21
1.2 a) Interagir com as partes interessadas para o êxito das estratégias	4,03	0,60	4,47	0,57	9	43	6	26
1.2 b) Disseminar os valores e princípios organizacionais às partes interessadas	4,03	0,71	4,57	0,57	6	40	5	23
1.2 c) Identificar as pessoas com potencial para a liderança	4,06	0,77	4,50	0,57	7	41	7	30
1.2 d) Avaliar e Desenvolver as competências dos líderes	4,19	0,83	4,70	0,53	5	31	11	41
1.2 e) Estabelecer os padrões de trabalho	4,03	0,41	4,27	0,64	10	54	8	32
1.2 f) Verificar o cumprimento dos padrões de trabalho	4,06	0,51	4,10	0,80	13	62	10	38
1.2 g) Avaliar e melhorar as práticas de gestão e padrões de trabalho visando o aprendizado	4,43	0,90	4,66	0,48	4	20	13	61
1.3 a) Identificar as necessidades de informações comparativas	3,90	0,65	4,20	0,61	14	65	3	19
1.3 b) Analisar o desempenho operacional e estratégico, considerando informações comparativas e análise do ambiente interno e externo	4,48	0,77	4,63	0,56	3	17	14	68
1.3 c) Comunicar as decisões da análise de desempenho	3,90	0,75	4,37	0,49	11	57	1	13
1.3 d) Acompanhar a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho	3,97	0,71	4,57	0,50	8	42	2	15

Na tabela 25, pode ser observada a comparação percentual entre os pontos atribuídos pelo MEG - Rumo à Excelência para os itens do critério e o impacto do item no critério

revelado pela pesquisa. Assim, conforme esta tabela (tab. 25), percebe-se que enquanto a pontuação atribuída no MEG - Rumo à Excelência, revela igualdade nos percentuais relativos atribuídos ao critério, as respostas das IES, resultaram em percentuais diferenciados. Assim, o item *exercício da liderança* foi considerado como o que mais impacta no critério Liderança, ficando em segundo lugar o item *análise do desempenho da organização*, e por último o item *governança corporativa*, porém com o maior desvio-padrão nas respostas (2,37).

Tabela 25 – Comparativo da pontuação do rumo a excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 1 - IES

Itens do Critério 1	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto Governança Corporativa na Liderança	20,00	33,33%	7,37	2,37	30,52%
Impacto Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência na Liderança	20,00	33,33%	8,70	1,44	36,05%
Impacto Análise do Desempenho da Organização na Liderança	20,00	33,33%	8,07	1,36	33,43%

Na tabela 26 a seguir, verifica-se o quadro resumo de notas e importância atribuídas ao critério, demonstrando a média, maior valor, menor valor e desvio padrão.

Tabela 26 – Quadro resumo do critério 1 - IES

Medidas do Critério 1	Critério 1	
	Prática	Importância
Média IES	4,21	4,44
Maior Valor IES	4,94	4,97
Menor Valor IES	3,90	3,90
Desvio Padrão IES	0,33	0,31

A tabela 26 mostra os valores com maior relevância em relação às práticas de gestão aplicadas no desenvolvimento das competências dos alunos. É destaque tanto em importância como no desenvolvimento, a prática de gestão *tratar as questões éticas nos relacionamentos internos e externos*, com média de prática de 4,94 e de importância de 4,97. As menores médias ficaram com as práticas de gestão *identificar as necessidades de informações comparativas*, com nota de 3,90 em termos de desenvolvimento e importância e a prática *Identificar os riscos empresariais* também com nota de 3,90. A seguir serão apresentados os dados do critério 2 – Estratégias e Planos (tab. 27).

Tabela 27 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 2 - IES

Práticas de Gestão do Critério 2	Prática		Importância		Classificação Prática Trabalhada		Classificação Prática Melhoria	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral	Critério	Geral
2.1 a) Analisar o ambiente externo	4,55	0,81	4,70	0,47	2	10	8	71
2.1 b) Analisar o ambiente interno	4,68	0,48	4,70	0,47	1	6	9	77
2.1 c) Definir as estratégias	4,35	0,88	4,67	0,48	5	23	3	54
2.1 d) Envolver as pessoas no processo de formulação	4,39	0,92	4,50	0,68	6	30	5	58
2.2 a) Definir os indicadores com metas de curto e longo prazo para as estratégias, considerando as necessidades das partes interessadas e respectivos planos de ação	4,45	0,89	4,80	0,41	3	12	6	62
2.2 b) Alocar recursos para implementação das estratégias	4,26	0,93	4,57	0,50	7	33	2	46
2.2 c) Comunicar as estratégias, metas e planos de ação	4,45	0,72	4,70	0,47	4	15	7	64
2.2 d) Monitorar a implementação dos planos de ação	4,23	0,84	4,47	0,51	8	38	1	44

A tabela 27 apresenta médias elevadas tanto no que se refere às práticas, quanto à importância, fato que se reflete na classificação geral em termos de ações para melhoria. As práticas que requerem melhoria são *monitorar a implementação dos planos de ação*, na posição 44 na classificação geral e média 4,23, e a prática *alocação de recursos para a implementação das estratégias*, na posição 46 na classificação geral e média 4,26. A que pressupõe os melhores resultados é a prática de *análise do ambiente interno da organização*, com média de 4,68, na sexta posição relativa entre todas as práticas de gestão do modelo. Na tabela seguinte (tab. 28) é verificada a coerência da pontuação atribuída pelo MEG - Rumo à Excelência, em relação à importância atribuída pelos respondentes das IES.

Tabela 28 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 2 - IES

Itens do Critério 2	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item da Formulação das Estratégias	15,00	42,86%	8,72	1,56	49,78%
Impacto do item da Implementação das Estratégias	20,00	57,14%	8,80	1,52	50,22%

Pela análise da tabela 28 percebe-se as divergências em relação a pontuação atribuída pelo MEG - Rumo à Excelência com os resultados das respostas das IES, mostrando que o impacto do item Formulação das estratégias e do item Implementação é praticamente igual no critério de Estratégias e Planos. Na tabela 29, é apresentado o quadro resumo dos resultados.

Tabela 29 – Quadro resumo do critério 2 - IES

Medidas do Critério 2	Critério 2	
	Prática	Importância
Média IES	4,41	4,63
Maior Valor IES	4,68	4,80
Menor Valor IES	4,23	4,47
Desvio Padrão IES	0,14	0,11

A tabela 29 apresenta como média na aplicação das práticas de gestão o valor de 4,41 e importância de 4,63, sendo destaque a prática de gestão *análise do ambiente interno* com média de 4,68 na aplicação e 4,70 em relação à importância. A prática definida pelos respondentes como mais importante para este critério foi *definir os indicadores com metas de curto e longo prazo para as estratégias, considerando as necessidades das partes interessadas e os respectivos planos de ação*, com média de 4,80. Já a prática *monitorar a implementação dos planos de ação* ficou com a menor média de aplicação da prática (4,23), juntamente com a prática *alocar recursos para implementação das estratégias* com média 4,26. Em termos de menor importância relativa essas práticas ficaram com média de 4,47 e 4,57, respectivamente. Na tabela a seguir (tab. 30) é apresentado o critério 3 - Clientes.

Tabela 30 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 3 - IES

Práticas de Gestão do Critério 3	Prática		Importância		Classificação Prática Trabalhada		Classificação Prática Melhoria	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral	Critério	Geral
3.1 a) Segmentar os mercado e definir os clientes-alvo	4,55	0,62	4,70	0,47	3	10	6	71
3.1 b) identificar e tratar as necessidades dos clientes-alvo	4,48	0,77	4,67	0,48	4	14	5	67
3.1 c) Divulgar os produtos e marcas	4,65	0,61	4,87	0,35	2	4	7	74
3.1 d) Avaliar a imagem da organização	4,42	0,56	4,53	0,63	7	24	3	62
3.2 a) Definir e divulgar os canais de relacionamento com os clientes	4,35	0,66	4,60	0,50	8	25	1	55
3.2 b) Tratar as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes	4,42	0,81	4,63	0,49	6	21	2	59
3.2 c) Acompanhar as transações com novos clientes e produtos	4,45	0,77	4,67	0,48	5	18	4	66
3.2 d) Avaliar a satisfação e a insatisfação	4,68	0,83	4,93	0,25	1	3	8	76

A tabela 30 apresenta os resultados referentes ao critério Clientes. De forma geral, esse critério é bem desenvolvido pelas universidades, tendo em vista a classificação geral das práticas de gestão. Na classificação interna do critério, a prática *avaliar a satisfação e insatisfação* apresenta os melhores resultados de desenvolvimento, ficando em primeiro lugar no item e na posição 76 na classificação geral. Os itens que mais requerem melhoria por parte dos Coordenadores em função da aplicação da prática e importância são as práticas de gestão *definir e divulgar os canais de relacionamento com os clientes*, *tratar as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes* e *avaliar a imagem da organização*, ocupando as três primeiras classificações respectivamente. Na tabela 31 é apresentado o comparativo de pontuação.

Tabela 31 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 3

Itens do Critério 3	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item Imagem e Conhecimento do Mercado	20,00	57,14%	8,93	1,53	50,38%
Impacto do item Relacionamento com Clientes	15,00	42,86%	8,80	1,56	49,62%

De acordo com a tabela 31, os impactos dos itens imagem e conhecimento do mercado e relacionamento com clientes devem ser equilibrados, na percepção dos Coordenadores de curso, diferentemente do que define a pontuação do MEG - Rumo à Excelência. Na tabela 31, é apresentado o quadro resumo do critério 3.

Tabela 32 – Quadro resumo do critério 3 - IES

Medidas do Critério 3	Critério 3	
	Prática	Importância
Média IES	4,48	4,67
Maior Valor IES	4,68	4,93
Menor Valor IES	4,35	4,53
Desvio Padrão IES	0,12	0,16

Conforme a tabela 32, outro item que deve ser observado na elaboração dos currículos é a prática de gestão *definir e divulgar os canais de relacionamento com os clientes*, cuja média obtida foi de 4,35, sendo a menor do critério. A prática de gestão que possui a melhor média (4,68) e a melhor média na importância relativa (4,93) é a prática *avaliar a satisfação e a insatisfação*. Na tabela 33, são apresentados os dados referentes ao critério 4 - Sociedade.

Tabela 33 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 4 - IES

Práticas de Gestão do Critério 4	Prática		Importância		Classificação Prática Trabalhada		Classificação Prática Melhoria	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral	Critério	Geral
4.1 a) Identificar e tratar os impactos sociais e ambientais adversos dos produtos, processos e instalações	4,29	0,69	4,30	0,60	2	39	9	52
4.1 b) Comunicar a sociedade dos impactos sociais e ambientais	3,94	0,63	4,27	0,58	5	59	4	20
4.1 c) Identificar e analisar os requisitos legais a questões socio ambientais	4,13	0,50	4,00	0,79	6	64	7	43
4.1 d) Selecionar e promover ações relacionadas a preservação dos ecossistemas	3,65	0,66	3,83	0,75	8	78	2	7
4.1 e) Envolver e conscientizar a força de trabalho sobre questões socioambientais	4,03	0,48	4,20	0,55	4	58	5	33
4.2 a) Identificar e tratar as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo comunidades vizinhas	3,52	0,77	3,97	0,85	9	80	1	1
4.2 b) Fortalecer a sociedade executando ou apoiando projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial	4,10	0,75	4,20	0,61	3	53	6	40
4.2 c) Envolver a força de trabalho e parceiros em projetos sociais	3,77	0,84	4,03	0,61	7	74	3	10

Na tabela 33 podem ser verificados os dados referentes ao critério Sociedade, sendo que neste critério a prática de gestão *identificar e tratar as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo comunidades vizinhas* está em primeiro lugar na classificação geral para melhoria, conforme os respondentes da pesquisa. Também merece destaque a prática *selecionar e promover ações relacionadas a preservação dos ecossistemas* que está em sétimo lugar na classificação geral e segundo na classificação interna do critério. Devido a estes médias, o critério Sociedade apresenta os menores valores entre todos os sete pesquisados. A tabela 34 apresenta o comparativo da pontuação estabelecida pelo MEG - Rumo à Excelência com os dados da pesquisa no critério 4.

Tabela 34 – Comparativo da pontuação do rumo a excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 4 - IES

Itens do Critério 4	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item da Responsabilidade Socioambiental	15,00	50,00%	7,62	1,29	47,97%
Impacto do item do Desenvolvimento Social	15,00	50,00%	8,27	1,41	52,03%

Conforme a tabela 34, os dados da pesquisa e os valores definidos pelo MEG - Rumo à Excelência possuem valores percentuais diferentes. No MEG, ambos os itens são considerados com a mesma pontuação, e para os respondentes o item *Desenvolvimento Social* impacta mais no critério Sociedade. Na tabela 35 é apresentado o quadro resumo do critério 4.

Tabela 35 – Quadro resumo do critério 4 - IES

Medidas do Critério 4	Critério 4	
	Prática	Importância
Média IES	3,96	4,15
Maior Valor IES	4,29	4,30
Menor Valor IES	3,52	3,83
Desvio Padrão IES	0,27	0,22

A tabela 35 apresenta os dados resumidos do critério 4, o qual apresenta média de 3,96 e importância de 4,15, sendo o item com menor desenvolvimento entre todas as práticas. Destaca-se além da prática *identificar e tratar as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo comunidades vizinhas*, que encontra-se como prioridade entre todas do modelo, a prática *identificar e tratar os impactos sociais e ambientais adversos dos produtos, processos e instalações*, que recebeu a maior média de importância pelos respondentes neste critério. Na tabela 36, são apresentados os dados do critério 5 - Informação e Conhecimento.

Tabela 36 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 5 - IES

Práticas de Gestão do Critério 5	Prática		Importância		Classificação Prática Trabalhada		Classificação Prática Melhoria	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral	Critério	Geral
5.1 a) Sistematizar as informações para apoiar a tomada de decisões	4,45	0,93	4,70	0,53	1	15	10	64
5.1 b) Disponibilizar as informações (informatizadas e não informatizadas) aos usuários	4,10	0,75	4,30	0,53	2	48	9	37

Práticas de Gestão do Critério 5	Prática		Importância		Classificação Prática Trabalhada		Classificação Prática Melhoria	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral	Critério	Geral
5.1 c) Gerenciar a segurança das informações	3,84	0,82	4,17	0,83	6	70	3	12
5.2 a) Identificar as fontes de informações comparativas	3,68	0,79	4,10	0,71	7	75	2	4
5.2 b) Manter e atualizar as informações comparativas	3,65	0,84	4,07	0,78	9	77	1	3
5.2 c) Adequar as informações comparativas a realidade da organização	3,94	0,73	4,13	0,82	5	67	5	24
5.3 a) Identificar os ativos intangíveis	4,00	0,68	4,33	0,84	4	52	6	25
5.3 b) Desenvolver e proteger os ativos intangíveis	3,81	0,83	3,93	0,83	8	76	4	16
5.3 c) Estabelecer método para compartilhar e reter o conhecimento nas organizações	4,03	0,60	4,37	0,56	3	49	7	28

A tabela 36 apresenta como itens com maior necessidade de melhoria as práticas *manutenção e atualização das informações comparativas* e *identificar as fontes de informações comparativas*, ocupando o terceiro e quarto lugares, respectivamente, na classificação geral para serem trabalhados pelas IES. A prática de gestão com melhor classificação no desenvolvimento é a *sistematizar as informações para apoiar a tomada de decisões* (média 4,45). Na tabela seguinte é apresentada a comparação com os dados da FNQ (tab. 37).

Tabela 37 – Comparativo da pontuação do rumo a excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 5 - IES

Itens do Critério 5	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item das Informações da Organização	10,00	33,33%	8,60	1,69	35,64%
Impacto do item das Informações Comparativas	10,00	33,33%	7,60	1,65	31,49%
Impacto do item dos Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional	10,00	33,33%	7,93	1,86	32,87%

Na tabela 37 é apresentada a pontuação estabelecida pelo MEG - Rumo à Excelência, que trata os três itens de forma igualitária. A importância dada pelos respondentes na pesquisa resultou em pontuação diferenciada, sendo que o item de maior relevância seria Informações da Organização, seguido de Ativos Intangíveis e Conhecimento da Organização, e, com uma

pontuação menor, as Informações Comparativas. Na tabela 38, é apresentado o quadro resumo do critério 5.

Tabela 38 – Quadro resumo do critério 5 - IES

Medidas do Critério 5	Critério 5	
	Prática	Importância
Média IES	3,95	4,25
Maior Valor IES	4,45	4,70
Menor Valor IES	3,65	3,93
Desvio Padrão IES	0,23	0,22

Na tabela 38 apresenta-se o item de maior importância e melhor resultado na aplicação das práticas de gestão: *sistematizar as informações para apoiar a tomada de decisões* com média de 4,70 e 4,45 respectivamente. A nota mais baixa foi 3,65 para a aplicação da prática *manter e atualizar as informações comparativas*, e a menor importância foi atribuída à prática *desenvolver e proteger os ativos intangíveis* (média de 3,93) . Na tabela 39, são apresentados os dados referentes ao critério 6 – Pessoas.

Tabela 39 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 6 - IES

Práticas de Gestão do Critério 6	Prática		Importância		Classificação Prática Trabalhada		Classificação Prática Melhoria	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral	Critério	Geral
6.1 a) Definir e implementar a organização do trabalho	4,55	0,89	4,57	0,97	5	19	12	73
6.1 b) Selecionar e contratar as pessoas	4,65	0,95	4,83	0,53	1	5	13	75
6.1 c) Integrar os colaboradores no ambiente de trabalho para realizar suas funções	4,52	1,00	4,70	0,84	4	13	10	69
6.1 d) Avaliar o desempenho da força de trabalho	4,42	0,92	4,87	0,51	3	9	8	57
6.1 e) Sistematizar a remuneração, reconhecimento e incentivo para estimular melhores resultados	4,55	0,72	4,77	0,50	2	7	11	70
6.2 a) Identificar as necessidades de capacitação considerando a vontade das pessoas e estratégias	4,39	0,80	4,37	0,56	7	35	9	60
6.2 b) Estruturar critério de realização das capacitações	3,84	0,78	4,27	0,52	11	66	3	9
6.2 c) Avaliar a eficácia dos programas de capacitação e	4,03	0,71	4,37	0,76	9	49	5	28

Práticas de Gestão do Critério 6	Prática		Importância		Classificação Prática Trabalhada		Classificação Prática Melhoria	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral	Critério	Geral
desenvolvimento								
6.3 a) Identificar e tratar os riscos relacionados a saúde, segurança e ergonomia	3,94	0,85	4,43	0,86	10	51	4	14
6.3 b) Identificar os fatores que afetam o bem estar, satisfação e comprometimento das pessoas	4,16	0,82	4,57	0,68	8	37	6	39
6.3 c) Tratar os fatores identificados	3,77	0,72	4,20	0,55	12	71	2	8
6.3 d) Tratar da melhoria da qualidade de vida fora da organização	3,71	0,82	4,17	0,53	13	73	1	5
6.3 e) Avaliar a satisfação das pessoas	4,32	0,98	4,60	0,56	6	29	7	50

A tabela 39 apresenta como prática de gestão classificada em primeiro lugar entre as práticas a serem desenvolvidas do critério e quinto na classificação geral a prática *tratar da melhoria da qualidade de vida fora da organização*. Em contrapartida, a prática de gestão *selecionar e contratar as pessoas* obteve o melhor desempenho no tratamento da prática, e ficou na quinta posição na classificação geral em termos de aplicação. Na tabela seguinte (tab. 40), apresenta-se o comparativo com a pontuação do MEG - Rumo à Excelência.

Tabela 40 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 6 - IES

Itens do Critério 6	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item Sistemas de Trabalho	15,00	33,33%	8,67	1,30	33,21%
Impacto do Item Capacitação e Desenvolvimento	15,00	33,33%	8,63	1,33	33,08%
Impacto do item Qualidade de Vida	15,00	33,33%	8,80	1,45	33,72%

Percebe-se, pela análise da tabela 40, que a pontuação definida pelo MEG – Rumo à Excelência e a pontuação resultante da pesquisa apresentam os mesmos valores. Na tabela 41, é apresentado o resumo relacionado ao critério 6.

Tabela 41 – Quadro resumo do critério 6 - IES

Medidas do Critério 6	Critério 6	
	Prática	Importância
Média IES	4,22	4,52
Maior Valor IES	4,65	4,87
Menor Valor IES	3,71	4,17
Desvio Padrão IES	0,32	0,23

A tabela 41 apresenta uma média de prática aplicada de 4,22 e definição de importância de 4,52. A prática de gestão que apresenta o melhor resultado em termos de aplicação é a *seleção e contratação de pessoas* e os Coordenadores das IES, consideram com maior relevância a prática de gestão *avaliar o desempenho da força de trabalho*. Em termos dos menores resultados de aplicação e importância encontra-se *o tratamento da melhoria da qualidade de vida fora da organização*. No item seguinte será apresentado o critério 7 – Processos (tab. 42).

Tabela 42 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 7 - IES

Práticas de Gestão do Critério 7	Prática		Importância		Classificação Prática Trabalhada		Classificação Prática Melhoria	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral	Critério	Geral
7.1 a) Estabelecer os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio/apoio considerando as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas	3,87	0,76	4,33	0,84	9	60	3	11
7.1 b) Projetar os processos principais de negócio e de apoio	3,94	1,00	4,37	0,85	7	55	4	17
7.1 c) Controlar os processos principais de negócio e de apoio	3,68	0,75	4,40	0,86	11	68	1	2
7.1 d) Analisar e melhorar os processos principais de negócio e de apoio	3,97	0,84	4,30	0,92	8	56	6	22
7.2 a) Selecionar e qualificar o fornecimento considerando requisitos	3,97	0,84	4,17	0,46	10	63	7	27
7.2 b) Avaliar e informar os fornecedores pelo seu desempenho	4,23	0,96	4,53	0,57	3	34	10	42
7.2 c) Envolver os fornecedores que trabalham diretamente nos processos da organização nos valores e princípios organizacionais	3,61	0,72	3,87	0,78	12	79	2	6
7.3 a) Gerenciar os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio	4,10	0,60	4,33	0,55	6	46	9	36
7.3 b) Assegurar os recursos	4,29	0,86	4,77	0,43	1	22	11	47

Práticas de Gestão do Critério 7	Prática		Importância		Classificação Prática Trabalhada		Classificação Prática Melhoria	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Critério	Geral	Critério	Geral
financeiros necessários as necessidades								
7.3 c) Definir os recursos e avaliar os investimentos necessários para apoio as estratégias	3,97	0,80	4,50	0,51	5	45	5	18
7.3 d) Elaborar e controlar o orçamento	4,29	0,74	4,67	0,48	2	26	12	48

A tabela 42 apresenta como prática de gestão classificada em primeiro lugar no item práticas a serem desenvolvidas do critério e segundo na classificação geral a prática *controlar os processos principais de negócio e de apoio*. Em contrapartida, a prática de gestão *assegurar os recursos financeiros necessários às necessidades* obteve o melhor desempenho no tratamento da prática, ficando em vigéssimo segundo lugar na classificação geral em termos de aplicação. Na tabela seguinte (tab. 43), apresenta-se o comparativo com a pontuação do MEG - Rumo à Excelência.

Tabela 43 – Comparativo da pontuação do Rumo à Excelência com a média da pesquisa dos itens do critério 7 - IES

Itens do Critério 7	Pontuação Rumo	% Rumo	Média	Desvio Padrão	% Pesquisa
Impacto do item Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio	25,00	41,67%	8,80	1,75	34,38%
Impacto do Item Processos de Relacionamento com os Fornecedores	15,00	25,00%	7,70	1,53	30,08%
Impacto do item Processos Econômico-Financeiros	20,00	33,33%	9,10	1,49	35,55%

Conforme a tabela 4, o MEG - Rumo à Excelência, atribui três ponderações diferentes aos itens que compõem este critério. Os resultados da pesquisa também levaram à ponderações diferentes para os três itens, porém as posições não são as mesmas. A pesquisa resultou em item de maior importância os *processos econômico-financeiros*, seguido de *Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio* e, por último, *Processos de Relacionamento com os fornecedores*, demonstrando desalinhamento entre a pesquisa e o modelo. Na tabela a seguir (tab. 44) é apresentado o resumo do critério 7.

Tabela 44 – Quadro resumo do critério 7 - IES

Medidas do Critério 7	Critério 7	
	Prática	Importância
Média IES	4,00	4,38
Maior Valor IES	4,29	4,77
Menor Valor IES	3,61	3,87
Desvio Padrão IES	0,22	0,23

A tabela 44 apresenta uma média de prática aplicada de 4,00 e definição de importância de 4,38. As práticas de gestão que apresentam o melhor resultado em termos de aplicação são as práticas *assegurar os recursos financeiros necessários as necessidades e elaborar e controlar o orçamento*, ambas com média de 4,29. Já como prática de gestão com menor valor está *envolver os fornecedores que trabalham diretamente nos processos da organização nos valores e princípios organizacionais*. Com relação a importância, tem-se como melhor resultado a prática *assegurar os recursos financeiros necessários as necessidades* e menor importância *envolver os fornecedores que trabalham diretamente nos processos da organização nos valores e princípios organizacionais*.

No item seguinte é apresentada a análise integrada dos dados das empresas e IES.

4.3 ANÁLISE MULTIVARIADA DOS DADOS

Nesta seção, discute-se os resultados dos testes multivariados realizados. Contudo, é importante destacar que se encontra no Apêndice III material sobre a discussão teórica dos testes propostos, o que serviu para o entendimento dos testes realizados para os dois tipos de atores pesquisados.

4.3.1 Análise dos Testes Multivariados Realizados para os Resultados das Empresas Ganadoras do Prêmio Qualidade RS

O primeiro teste verificado na base das empresas que ganharam o prêmio Qualidade RS foi o teste de normalidade. Neste sentido, para verificar se a distribuição é normal, foi realizado o teste Kolmogorov-Smirnov, o qual indicou a normalidade da distribuição.

4.3.1.1 Análise de Confiabilidade (Alfa de Cronbach)

Com o intuito de garantir a validade interna do instrumento de pesquisa, calculou-se a *confiabilidade* da escala, ou seja, a ausência de erros de mensuração. A *confiabilidade* da escala está ligada, de acordo com Malhotra (2001), diretamente ao grau em que uma determinada medida está livre de erros aleatórios, podendo ser verificada por meio da determinação do coeficiente *Alfa de Cronbach*. São desejáveis valores acima de 0,60 (MALHOTRA, 2001), em uma escala cujo mínimo é 0 e o máximo 1.

Com base nos resultados desse teste, pôde-se eliminar algumas questões que poderiam elevar os índices dos seus respectivos construtos a valores mais aceitáveis. Utilizou-se ainda para medir a *confiabilidade* da escala o *Teste de Confiabilidade Composta* descrita por Hair (1998) que considera a participação relativa das variáveis em cada fator, ou em cada construto. Resultados superiores a 0,70 indicam que os indicadores individuais são consistentes em suas medidas. Conforme as tabelas 45 e 46, este estudo obteve um *Alfa de Cronbach* do instrumento de 0,980, o que pode ser considerado relativamente alto comparando-se com a literatura.

Tabela 45 – Casos válidos

		N	%
Cases	Valid	44	32,4
	Excluded(a)	92	67,6
	Total	136	100,0

Tabela 46 – Teste de Alpha de Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,980	,983	265

O próximo item apresenta a análise de regressão elaborada a partir da base sobre as empresas ganhadoras do Prêmio Qualidade RS.

4.3.1.2 Análise de Regressão dos Critérios de Cultura da Excelência na Percepção dos Empresários Vencedores do Prêmio Qualidade RS

Neste momento da discussão, apresenta-se o teste de regressão para o bloco de análise referente às empresas vencedoras do Prêmio qualidade RS. Ainda, para que fosse possível realizar o teste, contou-se na regressão com a variável impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência, com as demais variáveis que se referem a Cultura da Excelência.

Para esta análise, foram consideradas inicialmente sete variáveis: a variável **o impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência** foi considerada a variável dependente, e as variáveis: o impacto do Critério Liderança sobre a Cultura da Excelência; o impacto do Critério Estratégias e Planos sobre a Cultura da Excelência; o impacto do Critério Sociedade sobre a Cultura da Excelência; o impacto do Critério Informação e Conhecimento sobre a Cultura da Excelência; o impacto do Critério Pessoas sobre a Cultura da Excelência; o impacto do Critério Processos sobre a Cultura da Excelência, foram consideradas independentes. É importante destacar que pelo fato de se ter utilizado o método de regressão *stepwise*, algumas variáveis independentes que não apresentaram significância foram retiradas do modelo.

Malhotra (2004) destaca que o modelo de regressão linear múltipla é a técnica estatística que desenvolve simultaneamente uma relação matemática entre duas ou mais variáveis independentes e uma variável dependente escalonada por intervalo. A fórmula geral do modelo de regressão múltipla é:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

Onde:

Y = variável dependente

X = variável independente

β_0 = intercepto da reta

β_1 = coeficiente angular da reta

ε = erro

O nível de explicação do modelo é apresentado pelo R^2 ajustado (coeficiente de determinação múltipla). Analisando a tabela 47 a seguir, observa-se que o valor de R^2 ajustado do modelo foi de 0,558. Isso significa que as variáveis independentes indicadas acima, explicam 55,8% do **impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência**. Entretanto, existem outras variáveis que não foram incorporadas ao modelo que correspondem aos 44,2% da parte não explicada.

Tabela 47 – Coeficiente de Determinação para Variáveis Ponderadas

R	R ²	R ² AJUSTADO
0,748	0,558	0,551

A análise da tabela 48 da ANOVA confirma esse resultado, uma vez que mostra que o nível de significância que influencia essas variáveis é significativo. Assim sendo, o nível de significância do teste F (68,556) foi de 0, ou seja, a hipótese nula de que todos os coeficientes angulares do modelo são iguais a zero pode ser rejeitada.

Tabela 48 – Análise de Variância

FONTE DE VARIAÇÃO	SOMA DOS QUADRADOS	GRAUS DE LIBERDADE	SOMA DAS MÉDIAS DOS QUADRADOS	RAZÃO F	SIG.
Em virtude da Regressão	53,544	1	53,544	68,566	0,00
Em virtude dos resíduos	42,170	54	0,781	-	-
Total	95,714	55	-	-	-

Em relação ao teste t de hipótese (tab. 49) sobre os coeficientes individuais, observou-se que todos os valores de t das cinco variáveis explicativas são superiores aos valores de t tabelados para 95% de confiança, o que representa níveis de significância inferiores a 0,05; rejeita-se a hipótese se os coeficientes forem iguais a zero. Portanto, observa-se que as cinco variáveis são significativas, e afirma-se que cada uma das variáveis independentes tem influência na variável **o impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência**, uma vez que seus coeficientes são diferentes de zero.

Tabela 49 – Modelo de Regressão

MODELO	BETA	T	SIGNIFICÂNCIA
Constante	-	1,345	0,155
O impacto do Critério Liderança sobre a Cultura da Excelência	0,156	1,512	0,00
O impacto do Critério Estratégias e Planos sobre a Cultura da Excelência	0,117	1,158	0,00
O impacto do Critério Sociedade sobre a Cultura da Excelência	0,031	0,305	0,00
O impacto do Critério Informação e Conhecimento sobre a Cultura da Excelência	0,104	0,929	0,00
O impacto do Critério Processos sobre a Cultura da Excelência	0,111	0,302	0,00

Para avaliar a autocorrelação dos resíduos, foi utilizado o teste de Durbin-Watson. De acordo com o teste, a estatística calculada foi de 1,549 indicando mais uma vez a ausência de correlação dos resíduos. Por este teste, pode-se afirmar que todos os valores calculados da estatística do teste, são superiores ao valor tabelado para o limite superior. Sendo assim, é possível aceitar a hipótese nula de que não há autocorrelação positiva ou negativa.

A equação que norteou esse modelo pode ser caracterizada da seguinte forma:

“O impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência = 1,345 + 0,156 O impacto do Critério Liderança sobre a Cultura da Excelência + 0,117 O impacto do Critério Estratégias e Planos sobre a Cultura da Excelência + 0,111 O impacto do Critério Processos sobre a Cultura da Excelência + 0,104 O impacto do Critério Informação e Conhecimento sobre a Cultura da Excelência + 0,031 O impacto do Critério Sociedade sobre a Cultura da Excelência”.

Este resultado indica que estas cinco variáveis influenciam diretamente no impacto do critério clientes sobre a cultura da excelência, ou seja, um incremento nestas variáveis proporciona uma melhora no índice de satisfação dos clientes, o que acaba se revertendo em uma cultura maior de excelência por parte das empresas. Ainda, o coeficiente beta (tab. 49) da variável o impacto do Critério Liderança sobre a Cultura da Excelência (0,156) é a que

apresenta maior peso na variável dependente, seguido da variável o impacto do Critério Estratégias e Planos sobre a Cultura da Excelência (0,117) e da variável o impacto do Critério Processos sobre a Cultura da Excelência (0,111).

Por fim, as duas últimas variáveis independentes avaliadas no modelo proposto e que tiveram o menor peso e influência na variável dependente foram as variáveis o impacto do Critério Informação e Conhecimento sobre a Cultura da Excelência (0,104) e o impacto do Critério Sociedade sobre a Cultura da Excelência (0,031). Apenas ratificando que essa ordem indica que a primeira tem um peso maior que a segunda, e a segunda tem um peso maior que a terceira, assim sucessivamente, na influência global do *impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência*.

É relevante ressaltar que enquanto os sinais dos coeficientes betas forem positivos, eles estarão influenciando de maneira positiva a variável dependente. Portanto, a manutenção desses itens é importante para a continuidade do impacto positivo do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência, a partir da postura que o MEG - Rumo à Excelência tem adotado.

4.3.2 Análise dos Testes Multivariados Realizados para os Resultados dos Cursos de Administração Pesquisados

O primeiro teste realizado que mereceu uma atenção especial foi o teste de normalidade. Esse teste confere a distribuição normal dos dados. Neste sentido, para verificar se a distribuição é normal, foi realizado o teste Kolmogorov-Smirnov, o qual indicou a normalidade da distribuição.

4.3.2.1 Análise de Confiabilidade (Alfa de Cronbach)

Conforme já discutido no campo teórico (Apêndice III), o propósito do teste de confiabilidade é o de eliminar algumas questões que poderiam elevar os índices dos seus respectivos construtos a valores mais aceitáveis.

Conforme as tabelas 50 e 51, este estudo obteve um *Alfa de Cronbach* do instrumento de 0,969, o que pode ser considerado relativamente alto comparando-se com a literatura.

Tabela 50 – Casos válidos

		N	%
Cases	Valid	18	56,3
	Excluded(a)	14	43,8
	Total	32	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 51 – Teste de Alpha de Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,969	,974	183

Fonte: Elaborado pelo autor

O próximo tópico apresenta a análise de regressão elaborada a partir da base sobre os cursos de Administração pesquisados.

4.3.2.2 Análise de Regressão dos Critérios de Cultura da Excelência na Percepção dos Coordenadores dos Cursos de Administração Pesquisados

Apresenta-se o teste de regressão para a amostra dos Cursos de Administração pesquisados. Ainda, para que fosse possível realizar o teste, contou-se na regressão com a variável impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência, com as demais variáveis que se referem a Cultura da Excelência.

Para a análise, foram consideradas inicialmente sete variáveis: A variável **o impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência** foi considerada a variável dependente, e as variáveis: o impacto do Critério Liderança sobre a Cultura da Excelência; o impacto do Critério Estratégias e Planos sobre a Cultura da Excelência; o impacto do Critério Sociedade sobre a Cultura da Excelência; o impacto do Critério Informação e Conhecimento sobre a Cultura da Excelência; o impacto do Critério Pessoas sobre a Cultura da Excelência; o impacto do Critério Processos sobre a Cultura da Excelência, foram consideradas

independentes. Destaca-se também nesse modelo continuou-se a utilizar o método de regressão *stepwise*. Além disto, algumas variáveis independentes que não apresentaram significância foram retiradas do modelo, ao exemplo das variáveis o impacto do Critério Estratégias e Planos sobre a Cultura da Excelência, o impacto do Critério Sociedade sobre a Cultura da Excelência, o impacto do Critério Informação e Conhecimento sobre a Cultura da Excelência; o impacto do Critério Pessoas sobre a Cultura da Excelência.

Frente a isso, a fórmula geral do modelo de regressão múltipla é:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

Onde:

Y = variável dependente

X = variável independente

β_0 = intercepto da reta

β_1 = coeficiente angular da reta

ε = erro

O nível de explicação do modelo é apresentado pelo R^2 ajustado (coeficiente de determinação múltipla). Ao se analisar a tabela 52, pode-se destacar que o valor de R^2 do modelo foi de 0,407. Isso significa que as variáveis independentes indicadas acima, explicam 40,7% do **impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência**. Entretanto, existem outras variáveis que não foram incorporadas ao modelo que correspondem aos 59,3% da parte não explicada.

Tabela 52 – Coeficiente de Determinação para Variáveis Ponderadas

R	R ²	R ² AJUSTADO
0,638	0,407	0,366

A tabela 53 demonstra o teste de análise de variância da regressão (ANOVA), confirmando o resultado supracitado. Assim, se mostra que o nível de significância que influenciam essas variáveis é significativo. Portanto, o nível de significância do teste F (9,944) foi de 0, ou seja, a hipótese nula de que todos os coeficientes angulares do modelo são iguais a zero pode ser rejeitada.

Tabela 53 – Análise de Variância

FONTE DE VARIAÇÃO	SOMA DOS QUADRADOS	GRAUS DE LIBERDADE	SOMA DAS MÉDIAS DOS QUADRADOS	RAZÃO F	SIG.
Em virtude da Regressão	14, 442	2	7,221	9,944	0,01
Em virtude dos resíduos	21,058	29	0,726	-	-
Total	35,500	31	-	-	-

No que tange o teste t de hipótese (tab.54) sobre os coeficientes individuais, observou-se que todos os valores de t das duas variáveis explicativas são superiores aos valores de t tabelados para 95% de confiança, o que representa níveis de significância inferiores a 0,05 (rejeita-se a hipótese se os coeficientes forem iguais a zero). Destaca-se, a partir desses resultados, que as duas variáveis são significativas, e afirma-se que cada uma das duas variáveis independentes têm influência na variável **o impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência**, uma vez que seus coeficientes são diferentes de zero.

Tabela 54 – Modelo de Regressão

MODELO	BETA	T	SIGNIFICÂNCIA
Constante	-	2,026	0,961
O impacto do Critério Liderança tem sobre a Cultura da Excelência	0,427	2,860	0,08
O impacto do Critério Processos tem sobre a Cultura da Excelência	0,368	2,464	0,00

Para avaliar a autocorrelação dos resíduos, foi utilizado o teste de Durbin-Watson. De acordo com o teste, a estatística calculada foi de 1,979 indicando mais uma vez a ausência de correlação dos resíduos. Por este teste, pode-se afirmar que todos os valores calculados da estatística do teste, são superiores ao valor tabelado para o limite superior. Sendo assim, é possível aceitar a hipótese nula de que não há autocorrelação positiva ou negativa.

A equação que norteou esse modelo pode ser caracterizada como segue:

“O impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência = 2,206 + 0,427 O impacto do Critério Liderança sobre a Cultura da Excelência + 0,368 O impacto do Critério Processos tem sobre a Cultura da Excelência”.

A equação norteadora do modelo de regressão indica que as duas variáveis têm influência significativa no modelo e na percepção dos coordenadores dos cursos de Administração, no que se refere ao impacto do critério clientes sobre a cultura da excelência. Ou seja, um incremento nestas duas variáveis pode proporcionar, por meio de um trabalho de preparação dos discentes, uma maior aderência ao que se entende sobre cultura da Excelência, aproximando a teoria da prática. Ainda, o coeficiente beta (tabela 52) da variável o impacto do Critério Liderança sobre a Cultura da Excelência (0,427) é o que apresenta maior peso na variável dependente, fato esse que corrobora com os argumentos apresentados pelos empresários em análise já discutida em item anterior, seguido da variável o impacto do critério Processos sobre a Cultura da Excelência (0,368).

Por fim, destaca-se que enquanto os sinais dos coeficientes betas forem positivos, eles estarão influenciando de maneira positiva a variável dependente.

4.4 MODELO DE PONTUAÇÃO DO MEG - RUMO À EXCELÊNCIA

O sistema de medição estabelecido pelo Modelo de Excelência em Gestão (MEG), no caderno Rumo a Excelência é fundamental para analisar de forma quantitativa os resultados atingidos por uma organização. Apesar de não ser um método definitivo para determinar as pontuações das empresas vencedoras do prêmio Qualidade RS, serve de parâmetro para estabelecer a linha de corte na avaliação dos juízes.

Por meio do estabelecimento do impacto de cada critério do MEG na Cultura da Excelência, foi possível atribuir seu percentual relativo à pontuação total atribuída para os processos gerenciais. Posteriormente, perguntou-se aos empresários e Coordenadores de curso, sobre o impacto de cada item do critério sobre os critérios do modelo, desta forma obtendo-se o percentual relativo para atribuir o peso interno do critério.

Na tabela 55, é apresentada a pontuação atribuída pelo MEG – Rumo à Excelência e os resultados da pesquisa junto as empresas e IES. Posteriormente foi calculada uma média entre estes valores e, conforme os dados obtidos, foi efetuada uma proposta pelo pesquisador para ser debatida no comitê do PGQP que elabora os critérios.

Tabela 55 – Proposta de Pontuação do MEG - Rumor à Excelência

Descrição do Critério	MEG-Rumo		Empresas		IES		Média		Proposta	
	Pontos	%	Mé-dia	%	Mé-dia	%	Mé-dia	%	Mé-dia	%
Impacto do Critério Liderança sobre a Cultura da Excelência:	60,0	20,3	47,2	16,0	42,6	14,4	44,9	15,2	45,0	15,3
Governança Corporativa	20,0	33,3	15,4	32,7	13,0	30,5	14,2	31,6	15,0	33,3
Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência	20,0	33,3	16,2	34,4	15,3	36,0	15,8	35,2	15,0	33,3
Análise do Desempenho da Organização	20,0	33,3	15,5	33,0	14,2	33,4	14,9	33,2	15,0	33,3
Impacto do Critério Estratégias e Planos tem sobre a Cultura da Excelência:	35,0	11,9	40,9	14	40,0	13,6	40,4	13,7	40,0	13,6
Formulação das Estratégias	15,0	42,9	8,97	49,9	8,7	49,8	20,1	49,8	20,0	50,0
Implementação das Estratégias	20,0	57,1	9,02	50,1	8,8	50,2	20,3	50,2	20,0	50,0
Impacto do Critério Clientes sobre a Cultura da Excelência:	35,0	11,9	44,0	14,9	43,3	14,7	43,7	14,8	45,0	15,3
Imagem e Conhecimento do Mercado	20,0	57,1	8,8	49,8	8,9	50,4	21,9	50,1	22,5	50,0
Relacionamento com Clientes	15,0	42,9	8,9	50,2	8,8	49,6	21,8	49,9	22,5	50,0
Impacto do Critério Sociedade sobre a Cultura da Excelência:	30,0	10,2	34,9	11,8	35,8	12,1	35,3	12,0	35,0	11,9
Responsabilidade Socioambiental	15,0	50,0	8,6	51,5	7,6	48,0	17,6	49,7	17,5	50,0
Desenvolvimento Social	15,0	50,0	8,1	48,5	8,3	52,0	17,8	50,3	17,5	50,0
Impacto do Critério Informação e Conhecimento sobre a Cultura da Excelência:	30,0	10,2	39,8	13,5	44,1	14,9	41,9	14,2	40,0	13,6
Informações da Organização	10,0	33,3	8,4	36,0	8,6	35,6	15,0	35,8	15,0	37,5
Informações Comparativas	10,0	33,3	7,0	30,2	7,6	31,5	12,9	30,9	12,0	30,0
Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional	10,0	33,3	7,9	33,8	7,9	32,9	14,0	33,3	13,0	32,5
Impacto do Critério Pessoas tem sobre a Cultura da Excelência:	45,0	15,3	45,1	15,3	46,6	15,8	45,9	15,5	45,0	15,3
Sistemas de Trabalho	15,0	33,3	9,0	33,8	8,7	33,2	15,4	33,5	15,0	33,3
Capacitação e Desenvolvimento	15,0	33,3	8,8	33,1	8,6	33,1	15,2	33,1	15,0	33,3
Qualidade de Vida	15,0	33,3	8,8	33,1	8,8	33,7	15,3	33,4	15,0	33,3
Impacto do Critério Processos sobre a Cultura da Excelência:	60,0	20,3	43,2	14,6	42,7	14,5	42,9	14,6	45,0	15,3
Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio	25,0	41,7	9,1	34,4	8,8	34,4	14,8	34,4	16,0	35,6
Processos de Relacionamento com os Fornecedores	15,0	25,0	8,3	31,6	7,7	30,1	13,2	30,9	13,0	28,9
Processos Econômico-Financeiros	20,0	33,3	9,0	34,0	9,1	35,5	14,9	34,8	16,0	35,6
Total	295	100	295	100	295	100	295	100	295	100

A tabela 55 apresenta os resultados do impacto que cada prática de gestão tem nos itens dos critérios e o impacto dos critérios na cultura da excelência. Por meio das análises estatísticas foi possível identificar uma sequência de importância para explicar o modelo, fato que até o presente era definido como uma sequência aleatória, podendo ser iniciado por qualquer critério. Ficou demonstrado pelo exercício, que existe uma sequência de influência entre os critérios e seu impacto na cultura da excelência. E começa justamente pelo critério que obteve a maior diferença entre o proposto pelo modelo do MEG - Rumo à Excelência, e os resultados atribuídos pelas respondentes das empresas e das universidades. Enquanto o modelo preconiza que a pontuação do critério Clientes deva ser de 35 pontos, os pesquisados determinaram em média 45 pontos para esse critério pelo seu impacto na cultura da excelência.

Através do resultado alcançado é possível estabelecer que a cultura da excelência parte do princípio de que é necessário primeiro entender as necessidades dos clientes e mercados de atuação. Ou seja, antes de qualquer ação a ser desenvolvida na empresa, deve-se estar calcado pelas reais necessidades implícitas e explícitas dos clientes, gerenciando-as e cuidando da imagem da empresa permanentemente, superando as expectativas do cliente e aumento o valor total para este (KOTLER, 2000; FNQ, 2009).

Após o conhecimento do mercado, é necessária a ação da Liderança, que mesmo perdendo pontos para outros critérios, permanece sendo um dos critérios com maior importância dentro do modelo. A média dos respondentes determinou que esse critério deveria pontuar em 44,9 da pontuação total, fato atribuído pelo pesquisador para 45 pontos. A liderança é reconhecida por Pflaeging (2009), como o processo de estruturar o desempenho da organização, considerando que o desafio é mais importante que o comando e controle hierárquico: inclui a disposição de promover o talento das pessoas e moldá-los à organização. A liderança deve atuar nas necessidades e informações verificadas junto aos clientes e mercados e levadas para análise da empresa, tomando suas decisões em nível de governança corporativa e estabelecendo os valores e princípios organizacionais para gerenciamento do negócio.

Outro critério valorizado é a definição das Estratégias e Planos. Por meio do processo de formulação das estratégias, entendendo as necessidades do ambiente, pode ser estabelecida a forma como a empresa vai atingir os resultados determinados pela governança corporativa, respeitando seus valores e princípios organizacionais, focado nas necessidades dos clientes e mercados e nas necessidades das partes interessadas, verificadas com a interação das lideranças (FNQ, 2009).

O critério Pessoas permanece com a mesma pontuação, 45 pontos, mas ganhou em nível de importância, pois seria o próximo critério a ser considerado no modelo. Entender as competências da empresa, estabelecer e gerenciar planos de desenvolvimento, avaliar resultados e estimular os melhores resultados por meio da gestão do ambiente de dentro e de fora do trabalho, possibilita criar um ambiente propício para o desenvolvimento das estratégias e alcance dos resultados desejados. A gestão de pessoas, conforme Becker, Huselid e Ulrich (2001) deve estar integrada a estratégia para obter desempenho superior duradouro com flexibilidade, inovação e agilidade no mercado, obtendo vantagem competitiva através do desenvolvimento, estímulo e retenção dos recursos e capacidades da força de trabalho.

A gestão por Processos, mesmo perdendo pontos, passando de 60 pontos no MEG – Rumo à Excelência para 45 pontos no modelo proposto, ainda é preconizada como um dos grandes diferenciais organizacionais. Neste sentido, é importante destacar o conceito de Araujo (2009, p.27), que afirma que processos “são as tarefas executadas por pessoas ou máquinas com o intuito de transformar um insumo num produto que deverá sofrer transformação por outra atividade”. Por meio desta visão se projeta produtos e processos do negócio, considerando toda a cadeia de suprimentos, nível no qual se estabelece a competição. Correa (2010) reforça esse conceito, afirmando que a concorrência pelos mercados se dá entre redes de suprimentos e não mais entre empresas.

O critério Informação e Conhecimento melhorou a pontuação, passando de 30 para 40 pontos, fato que é corroborado pela evolução das informações. Faz-se necessário cada vez mais detectar o que realmente é importante, que possa contribuir para o processo decisório. Stair e Reynolds (2006) argumentam que o valor da informação está diretamente ligado à forma como o sistema informacional ajuda os tomadores de decisões a atingirem as metas da organização. Para garantir a sua eficácia, é necessário o gerenciamento de sua segurança e a disponibilização para os usuários. Além disto, as informações comparativas devem ser estruturadas, atualizadas e adaptadas, para que seja possível compreender, manter e desenvolver os ativos intangíveis da organização, dentre estes, o conhecimento organizacional.

A pressão estabelecida pela Sociedade nas organizações aumenta cada vez mais, e as demandas das comunidades onde as empresas estão inseridas são cada vez mais concretas, chegando às exigências sobre o tratamento dos impactos de seus produtos e instalações. Donato (2008) afirma que qualquer empresa que pretenda perenizar seu negócio deverá incorporar ao seu sistema de gestão uma estratégia socioambiental corporativa, gerando valor nas dimensões econômica, ambiental e social. Essa importância é comprovada pelo grau de

importância dado pelos respondentes ao impacto do critério Sociedade na cultura da excelência, passando de 30 para 35 pontos.

4.5 DEFINIÇÃO DAS PRIORIDADES PARA MELHORIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO MEG - RUMO À EXCELÊNCIA PELAS IES E EMPRESAS.

A melhoria dos resultados das empresas passa necessariamente pela maior qualificação dos profissionais de Administração formados pelas IES. Neste item foram trabalhados os resultados da pesquisa por critério, demonstrando os pontos convergentes e divergentes entre os respondentes das empresas e IES. Na tabela 56, são apresentados os resultados de maior relevância do critério 1 – Liderança.

Tabela 56 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 1

Prática de Gestão	Empresa				IES			
	Prática	Importância	Treinamento	Ordem Geral	Prática	Importância	Ordem Trab.	Ordem Melhoria
1.1 a) Identificar os riscos empresariais	2.87	4.60	4.45	1	3.97	3.90	72	34
1.1 c) Tratar as questões éticas nos relacionamentos internos e externos	3.42	4.32	3.58	22	4.94	4.97	1	80
1.1 d) Estabelecer sistema de tomada, comunicação e implementação das decisões	4.47	4.80	4.34	80	4.68	4.60	8	78
1.2 d) Avaliar e Desenvolver as competências dos líderes	4.23	4.82	4.70	63	4.19	4.70	31	41
1.2 e) Estabelecer os padrões de trabalho	3.12	4.45	3.91	4	3.90	4.13	69	21
1.2 f) Verificar o cumprimento dos padrões de trabalho	3.27	4.67	3.85	5	4.06	4.10	62	38
1.2 g) Avaliar e melhorar as práticas de gestão e padrões de trabalho visando o aprendizado	4.15	4.85	4.64	52	4.43	4.66	20	61
1.3 a) Identificar as necessidades de informações comparativas	4.02	4.70	4.35	45	3.90	4.20	65	19

Conforme a tabela 56, a identificação dos riscos empresariais é considerada como de maior relevância pelas empresas para melhoria dos cursos de Administração, ficando em primeiro lugar. Fato também comprovado pela classificação obtida na avaliação dos cursos, onde se identificou que é o item menos trabalhado pelos cursos neste critério e ficou na classificação geral em 72°. Essa ação não é considerada prioridade pelos coordenadores, pois

encontra-se somente no 34º. lugar nos itens considerados de melhoria pelas IES. Conforme a FNQ (2009), é fundamental a implantação de metodologias para identificar, classificar, analisar e tratar os riscos empresariais mais significativos que possam afetar negativamente a imagem e a capacidade da organização de conquistar os seus objetivos. No quadro 4, são apresentados exemplos de riscos empresariais.

Riscos empresariais	
Reputação	Ameaça à imagem de produtos ou marcas
Regulatório	Desrespeito a legislação
Capital humano	Escassez de talentos e turbulência na sucessão
Tecnologia	Falhas operacionais e no sistema de segurança
Mercado	Desvalorização dos ativos
Crédito	Inadimplência dos clientes
País	Desafios específicos de uma região
Financiamento	Dificuldade de obter crédito
Terrorismo	Ação terrorista
Desastres Naturais	Catástrofes naturais

Quadro 4: Riscos empresariais.

Fonte: The Economist – Intelligence Unit, 2006 apud FNQ (2009)

A gestão de riscos empresariais está atrelada a governança corporativa, pois colabora para a proteção dos interesses das partes interessadas. Segundo a FNQ (2009), são práticas importantes para adequação dos riscos às necessidades, estratégias e modelo do negócio da empresa: o mapeamento, a classificação e a avaliação dos riscos, bem como o desenvolvimento de mecanismos para minimizar ou impedir as ocorrências adversas e/ou planos de contingência elaborando sistemas de prontidão.

O tratamento das questões éticas nos relacionamentos internos e externos é considerada como prioridade pelos cursos de Administração, porém ocupa somente o 22º. lugar na classificação atribuída pelas empresas como prioridade de tratamento, fato mais justificado pela importância relativa atribuída de 4,32 do que pela média de aplicação, 3,42. Conforme Alberoni (1990, p.42) a “idéia de que o núcleo de uma ética pública consiste na maximização de uma grandeza coletiva”, afirmação que colabora com as ações desenvolvidas pelos Coordenadores, principalmente pela circunstância de formação dos futuros dirigentes das organizações empresariais.

O sistema de tomada, comunicação e implementação das decisões apresenta média de importância de 4,80 para as empresas e média de implementação de 4,47, ficando na posição de número 80 na classificação geral para melhoria. Este fato é comprovado pela importância dada pelas IES, para as quais a prática ficou na oitava posição na classificação geral e possui média de implementação 4,68 e importância 4,60. A diferença entre a atribuição na importância pelas empresas e IES explica a pequena diferença existente entre planejamento da prática com a efetiva ação nas empresas.

Cabe ressaltar ainda que a prática de gestão do aprendizado possui a maior média 4,85 do indicador importância relativa atribuída pelas empresas a uma prática de gestão no critério Liderança, prática também avaliada com nota acima da média pelas IES. Para Senge (1990), a organização que aprende, tem a capacidade de um aprendizado gerativo e adaptativo, como únicas fontes sustentáveis de vantagem competitiva. As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como despertar o interesse e a capacidade de aprender de seus colaboradores, complementa o mesmo autor.

Também é importante ressaltar, como necessidade de avaliação por parte das IES, as práticas de gestão relacionadas à identificação das necessidades de informações comparativas, ao estabelecimento dos padrões de trabalho e à verificação do cumprimento dos padrões de trabalho. Estas práticas receberam notas baixas na avaliação de aplicação dos egressos da Administração pelas empresas e também apresentam prioridade a ser trabalhada pelas IES, conforme classificação geral de práticas a serem trabalhadas.

Na continuação, a tabela 57, apresenta os dados referentes ao critério 2 – Estratégia e Planos. A análise do ambiente interno possui a mesma classificação de importância tanto pelas empresas como pelas IES, obtendo média de 4,70. O desenvolvimento desta prática é considerada na elaboração dos currículos, ficando em 6º. lugar na classificação geral, porém a efetiva ação pelos administradores na aplicação da prática ainda ficou baixa, com média geral em 3,57 e classificação no item importância na posição de número 24 para as empresas. Fato que é comprovado pela abrangência da análise do ambiente interno, que, segundo a FNQ (2009), deve incluir a análise das competências organizacionais, propiciando a identificação das forças e fraquezas da organização

Tabela 57 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 2

Prática de Gestão	Empresa				IES			
	Prática	Importância	Treinamento	Ordem Geral	Prática	Importância	Ordem Trab.	Ordem Melhoria
2.1 b) Analisar o ambiente interno	3,57	4,70	3,58	24	4,68	4,70	6	77
2.1 c) Definir as estratégias	4,35	4,90	4,39	73	4,35	4,67	23	54
2.1 d) Envolver as pessoas no processo de formulação	3,12	4,65	3,47	6	4,39	4,50	30	58
2.2 b) Alocar recursos para implementação das estratégias (nota mais baixa)	3,33	4,42	3,88	9	4,26	4,57	33	46
2.2 d) Monitorar a implementação dos planos de ação (nota mais baixa)	4,38	4,80	4,30	77	4,23	4,47	38	44

Os itens relativos a envolver as pessoas no processo de formulação e de alocar recursos para implementação das estratégias obtiveram as menores médias de aplicação por parte das empresas, ficando em sexto e nono lugar na classificação geral, respectivamente. Porém, não são considerados prioritários pela classificação de melhoria nas IES, ficando em 58 e 46 lugares, respectivamente.

Outro item considerado relevante pelas empresas e que obteve a maior importância do item, com média de 4,90, é o processo de formulação das estratégias, obtendo a nota de aplicação 4,35, a mesma média dada pelas IES na inclusão dos conteúdos.

O processo de monitoramento da implementação das estratégias obteve a menor média pelas IES na implantação da prática, ficando com média de 4,23. Este resultado é coerente com o fato de que esta prática recebeu média de 4,30 na avaliação da necessidade de treinamento por parte das organizações.

Conforme Kaplan (2001), através dos cinco princípios de uma organização focada na estratégia, se pode identificar o quanto o processo está inserido na empresa, conforme a figura 20.

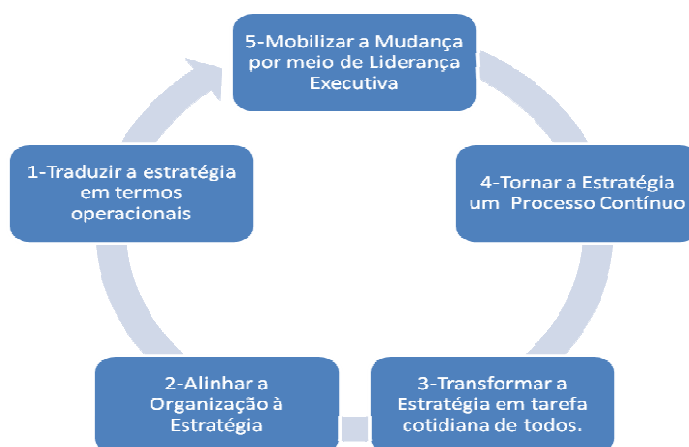


Figura 20: Cinco princípios da organização focada na estratégia
Fonte: Adaptado pelo autor de Kaplan (2001)

Esses princípios corroboram com o processo de disseminação e implementação das estratégias, principalmente pela ação de envolvimento e comprometimento de todos no processo.

Na tabela 58 na sequência, são apresentados os dados referentes ao critério 3 – Clientes.

Tabela 58 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 3

Prática de Gestão	Empresa				IES			
	Prática	Importância	Treinamento	Ordem Geral	Prática	Importância	Ordem Trab.	Ordem Melhoria
3.1 b) identificar e tratar as necessidades dos clientes-alvo	4,42	4,80	4,37	73	4,48	4,67	14	67
3.1 d) Avaliar a imagem da organização	3,39	3,78	3,65	50	4,42	4,53	24	62
3.2 a) Definir e divulgar os canais de relacionamento com os clientes	4,23	4,32	3,93	74	4,35	4,60	25	55
3.2 b) Tratar as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes	3,92	4,87	4,05	56	4,42	4,63	21	59
3.2 d) Avaliar a satisfação e a insatisfação	3,10	4,67	3,28	42	4,68	4,93	3	76

A gestão de clientes possui dados contraditórios quando se avalia a satisfação e a insatisfação dos clientes. Enquanto os Coordenadores de curso consideram que essa prática de gestão é bem desenvolvida nos cursos, obtendo a terceira posição na classificação geral de importância *versus* desenvolvimento, e por esse motivo ocupa a posição 76 em prioridade de

melhoria, com média de 4,68, os resultados da empresa apontam o inverso, com dados de capacidade dos Administradores desenvolverem a prática com média de 3,10.

Conforme Cravens (2007) e a FNQ (2009), o relacionamento com o cliente se inicia com o entendimento das suas necessidades e desejos e de como atender a suas preferências. Entender essas preferências estimula o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos a longo prazo. A FNQ (2009), estabelece que a satisfação e a insatisfação não são complementares: enquanto a satisfação pode ser avaliada através da manifestação dos clientes, o processo de insatisfação pode ser observado pela ocorrência de situações adversas, tais como volume e gravidade das reclamações e/ou atrasos nas entregas.

Outro dado que merece ser destacado é a avaliação da imagem da organização, que recebeu média de 3,39 na percepção dos respondentes das empresas. Porém essa ação ainda não é considerada importante, com média de 3,78, e possui uma média de treinamento de 3,65 por parte das empresas. Verifica-se, pelos dados das IES, um desenvolvimento maior desta prática e também relacionado à importância, fato que conforme verificado, não é observado na prática pelas empresas.

Na tabela 59 a seguir, encontram-se os dados referentes ao critério 4 – Sociedade.

Tabela 59 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 4

Prática de Gestão	Empresa				IES			
	Prática	Importância	Treinamento	Ordem Geral	Prática	Importância	Ordem Trab.	Ordem Melhoria
4.1 a) Identificar e tratar os impactos sociais e ambientais adversos dos produtos, processos e instalações	3.72	4.70	4.32	16	4.29	4.30	39	52
4.1 b) Comunicar a sociedade dos impactos sociais e ambientais	3.20	4.70	4.32	16	3.94	4.27	59	20
4.1 d) Selecionar e promover ações relacionadas a preservação dos ecossistemas	3.45	4.45	4.28	7	3.65	3.83	78	7
4.2 a) Identificar e tratar as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo comunidades vizinhas	3.50	4.13	3.59	32	3.52	3.97	80	1
4.2 c) Envolver a força de trabalho e parceiros em projetos sociais	3.63	4.17	3.17	59	3.77	4.03	74	10

A tabela 59 apresenta o item que recebeu a maior prioridade de classificação por parte das IES: a identificação e tratamento das necessidades e expectativas da sociedade, incluindo

comunidades vizinhas. Esta prática obteve média de 3,52 e importância de 3,97 pelas IES. Também obteve média baixa, de 3,50, por parte das empresas, ficando próxima às médias das IES. Conforme a FNQ (2008), a identificação das necessidades e expectativas é fundamental para estreitamento do relacionamento da empresa com as comunidades do meio ao qual está inserido.

A prática de seleção e promoção de ações relacionadas à preservação obteve a mesma classificação para melhoria, ficando em sétimo lugar, tanto para as empresas e IES. Conforme Donato (2008), as questões ambientais fazem parte do mundo dos negócios: os gestores estão desenvolvendo novas relações, e esse processo atua no longo prazo para amenizar os impactos nos ecossistemas. Também deve ser desenvolvido o processo de comunicação para a sociedade dos processos adversos dos produtos e instalações, prática que obteve a melhor média na avaliação dos respondentes das empresas.

Os dados obtidos para o critério 5 – Informações e Conhecimento estão apresentados na tabela 60 a seguir.

Tabela 60 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 5

Prática de Gestão	Empresa				IES			
	Prática	Importância	Treinamento	Ordem Geral	Prática	Importância	Ordem Trab.	Ordem Melhoria
5.1 c) Gerenciar a segurança das informações	3.22	3.93	3.64	18	3.84	4.17	70	12
5.2 a) Identificar as fontes de informações comparativas	3.58	4.13	3.85	31	3.68	4.10	75	4
5.2 b) Manter e atualizar as informações comparativas	3.28	3.98	3.75	17	3.65	4.07	77	3
5.3 b) Desenvolver e proteger os ativos intangíveis	4.10	4.70	4.34	58	3.81	3.93	76	16
5.3 c) Estabelecer método para compartilhar e reter o conhecimento nas organizações	3.88	4.72	4.41	28	4.03	4.37	49	28

A análise da tabela 60 permite que se destaquem duas práticas de gestão consideradas relevantes para serem melhoradas pelas IES: manter e atualizar as informações comparativas, que ficou em terceiro lugar, com média estabelecida pelas IES de 4,07, e para as empresas, de 3,28 e com necessidade de treinamento médio de 3,75. Atualmente não é possível pensar em excelência empresarial, sem estruturar um modelo de comparação com as melhores empresas, consideradas referência no seu segmento de mercado. Conforme a FNQ (2008), a prática de benchmarking permite estruturar novas configurações para seus produtos, processos e instalações, bem como para melhorar suas práticas gerenciais. Dentro deste contexto, o quarto

item considerado pelas IES foi a identificação das fontes de informações comparativas, com média 4,10 e considerado pelo resultado médio das empresas em 3,58.

A prática de estabelecer método para compartilhar e reter o conhecimento nas organizações apresentou a classificação em vigésimo lugar, tanto para as IES, como para as empresas, fato que mostra a importância da prática de gestão. De acordo com Garvin (2001), é necessário que as empresas aprendam a aprender, ou seja, consigam desenvolver o aprendizado do conhecimento organizacional.

Por último, destaca-se o gerenciamento da segurança das informações, que para as empresas ficou com média de 3,22 e para as IES com média de 3,84. Como a importância dada pelas duas partes pesquisadas ficou próxima, demonstra a relevância do tratamento deste critério como prioridade. Este resultado corrobora a consideração de Stair e Reynolds (2006), sobre a importância na análise, sistematização, programação e organização dos dados. Conforme a FNQ (2008), a administração destas ferramentas, frequentemente incorpora mecanismos proativos, sendo que a gestão da segurança das informações abrange os aspectos necessários para garantir a disponibilidade, atualização, confidencialidade e integralidade das informações.

Na tabela 61, os dados referentes ao critério 6 – Pessoas.

Tabela 61 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 6

Prática de Gestão	Empresa				IES			
	Prática	Importância	Treinamento	Ordem Geral	Prática	Importância	Ordem Trab.	Ordem Melhoria
6.1 d) Avaliar o desempenho da força de trabalho	3.95	4.63	4.06	48	4.42	4.87	9	57
6.1 e) Sistematizar a remuneração, reconhecimento e incentivo para estimular melhores resultados	4.08	4.77	4.08	62	4.55	4.77	7	70
6.2 a) Identificar as necessidades de capacitação considerando a vontade das pessoas e estratégias	3.10	4.57	4.03	2	4.39	4.37	35	60
6.2 b) Estruturar critérios de realização das capacitações	3.05	4.14	3.43	12	3.84	4.27	66	9
6.2 c) Avaliar a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento	3.37	4.33	3.93	11	4.03	4.37	49	28
6.3 c) Tratar os fatores que afetam o bem estar, satisfação e comprometimento das pessoas	3.65	4.38	4.25	20	3.77	4.20	71	8
6.3 d) Tratar da melhoria da qualidade de vida fora da organização	3.58	3.97	2.97	66	3.71	4.17	73	5

A prática de gestão que versa sobre o tratamento da melhoria da qualidade de vida fora da organização ficou classificada em quinto lugar nas prioridades definidas pelas IES para melhoria do resultado, fato não compartilhado pela pesquisa com as empresas, na qual resultou na 66^a. posição em relação a prioridade, porém com média de 3,58, o que requer atenção para este item (tab. 61). Também tratando deste quesito, a prática de gestão que trata os fatores que afetam o bem estar, satisfação e comprometimento das pessoas, ficou em oitavo lugar na classificação geral pelas IES. Conforme a FNQ (2008), os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, variam conforme a cultura, tipo de escolaridade e grupos de pessoas. Posteriormente devem ser estabelecidas metodologias para a melhoria dos fatores identificados.

Duas práticas de gestão obtiveram resultados baixos na pesquisa com as empresas: a estruturação de critérios para a realização das capacitações obteve média de 3,05 enquanto pelas IES a média ficou em 3,84 e classificação geral em nono lugar como prioridade para melhoria desta prática, demonstrando alinhamento entre os dois resultados. Para as empresas, a prática de identificação das necessidades de capacitações, considerando a vontade das pessoas e estratégias ficou com média de 3,10, enquanto que para as IES o resultado apresenta uma média de 4,39.

O destaque deste critério ficou para a mesma média em grau de importância para a prática de gestão que trata da sistematização da remuneração, reconhecimento e incentivo ,para estimular melhores resultados, ficando em 4,71. A avaliação do desempenho da força de trabalho também recebeu médias altas, ficando para as empresas em 4,63 e para as IES 4,87. Para a FNQ (2008), a utilização de mecanismos como remuneração, reconhecimento e incentivo devem ser utilizadas para estimular o alcance de metas e a busca da excelência permanentemente.

A tabela 62 na continuação apresenta os resultados do critério 7 - Processos.

Tabela 62 – Classificação das práticas de gestão com maior relevância do critério 7

Prática de Gestão	Empresa				IES			
	Prática	Importância	Treinamento	Ordem Geral	Prática	Importância	Ordem Trab.	Ordem Melhoria
7.1 b) Projetar os processos principais de negócio e de apoio	4,03	4.73	4.60	40	3.94	4.37	55	17
7.1 c) Controlar os processos principais de negócio e de apoio	3,93	4.73	4.39	34	3.68	4.40	68	2
7.1 d) Analisar e melhorar os processos principais de negócio e de apoio	3,68	4.73	4.50	10	3.97	4.30	56	22
7.2 c) Envolver os fornecedores que trabalham diretamente nos processos da organização nos valores e princípios organizacionais	3,47	4.00	2.94	60	3.61	3.87	79	6
7.3 a) Gerenciar os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio	4,25	4.77	4.34	70	4.10	4.33	46	36
7.3 b) Assegurar os recursos financeiros necessários as necessidades	3,27	4.67	3.12	19	4.29	4.77	22	47
7.3 c) Definir os recursos e avaliar os investimentos necessários para apoio as estratégias	3.20	4.80	3.06	15	3.97	4.50	45	18
7.3 d) Elaborar e controlar o orçamento	3,25	4.82	3.14	14	4.29	4.67	26	48

Na tabela 62, pode-se observar que a prática de gestão relacionada ao controle dos processos principais de negócio e de apoio obteve a segunda colocação entre as prioridades de melhoria atribuídas pelas IES, fato comprovado pela sua média de desenvolvimento da prática de 3,68 e importância média de 4,40. Os processos principais de negócio e de apoio, conforme Porter (2009) buscam a maximização dos recursos organizacionais. Esses processos devem ser identificados considerando o mercado de atuação, características das empresas, modelo de negócio e suas estratégias, requisitos dos clientes e necessidades das partes interessadas.

A prática de gestão relacionada ao envolvimento dos fornecedores que trabalham diretamente nos processos da organização nos valores e princípios organizacionais ficou em sexto lugar na classificação geral das IES em termos de melhoria dos resultados. Para as empresas, esse item obteve uma importância média de 4,00, não sendo considerado prioridade. A gestão da cadeia de suprimentos deve ser analisada e pensada de forma integrada, os fornecedores encontram-se em qualquer parte do mundo ou mesmo dentro das instalações das empresas, sendo, desta forma, primordial que nesta integração, seja

compreensível, os valores e princípios organizacionais da empresa, e quando forem aspectos dentro da organização, os aspectos de saúde e segurança do trabalho (BALLOU, 2006; FARIA e COSTA, 2007; NOVAES, 2007; FNQ, 2008; CORREA, 2009).

A gestão de recursos financeiros das empresas apresenta médias de importância elevada, tanto para as empresas como para as IES, porém a efetividade das aplicações destas práticas ainda deve ser melhorada, conforme apresentam as médias das práticas de gestão: assegurar os recursos financeiros necessários às necessidades, definir os recursos e avaliar os investimentos necessários para apoio às estratégias, e elaborar e controlar o orçamento, que ficaram com médias, 3,27; 3,20 e 3,25 respectivamente.

4.6 PROPOSTA DE ABORDAGEM DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO MEG - RUMO À EXCELÊNCIA NO CURRÍCULO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A proposta de mudanças a serem implementadas a partir das demandas identificadas na análise das notas atribuídas ao MEG – Rumo à Excelência concentrou-se em observar algumas das variáveis mais importantes preconizadas pelo Programa, no sentido de construção de uma nova estrutura político-pedagógica nos cursos de Administração: a concepção, os objetivos, o perfil do egresso, o currículo e a metodologia de ensino-aprendizagem. Tal análise prendeu-se na identificação dos pontos comuns e principais aspectos que foram mudados em virtude das observações e sugestões apresentadas pela comunidade empresarial nos anos de experiência do pesquisador atuando no PGQP, em visita a diversas organizações. Importância essa reforçada pela relevância dada tanto pelos Coordenadores de curso como pelos respondentes da empresa referente a cultura da excelência e práticas de gestão que devem estar inseridas nas empresas e consequentemente na formação do Administrador.

Salienta-se que o currículo representa nesta nova concepção, um elemento importante para oportunizar a flexibilização, a qual entende-se como peça chave para impulsionar as mudanças culturais necessárias à implementação da concepção de curso definida.

4.6.1 A concepção

Ao elaborar uma nova proposta pedagógica para o Curso alguns princípios nortearam a discussão e foram incluídos como pilares de sustentação: a *formação ética*, a *interdisciplinaridade* e a *flexibilidade*. Além disso, foi inserida em caráter definitivo a concepção de um curso de formação geral, denominado “Curso de Administração”, a qual é orientada pela atual legislação.

A busca por uma *formação ética* é uma característica que perpassa todas as propostas pedagógicas do Curso desde a sua concepção inicial, fato já trabalhado com maestria pelos cursos de Administração, comprovado pela classificação geral em primeiro lugar na pesquisa realizada com os Coordenadores. Porém, a proposta avança neste contexto, onde por meio do desenvolvimento das práticas de gestão estabelecidas no critério 1- Liderança, pressupõe o tratamento ético nos relacionamentos internos e externos, valorizando uma concepção de prática e desenvolvimento de atitudes, com desenvolvimento por meio de disciplinas e atividades complementares de graduação, como por exemplo, os projetos de extensão e trabalho voluntário. Além disto, propõe-se a busca constante de relacionamento com o ambiente organizacional proporcionado pelo desenvolvimento de atividades com este fim específico.

A *interdisciplinaridade* deve representar um traço cultural marcante do curso. Entretanto, quando se prevê um perfil acadêmico que inclui a possibilidade de trabalhar em equipe, resolver problemas complexos, tomar decisões, dentre outras, é fundamental que se processe formas de desenvolver, no âmbito do Curso como um todo, a possibilidade de que professores e alunos vivenciem a prática interdisciplinar como instrumento de desenvolvimento das competências ressaltadas. Também aqui, pretende-se fazer uso das atividades e disciplinas complementares de graduação, por meio de um projeto único e integrado, que vai agregando os conhecimentos à medida que o próprio aluno vai evoluindo no curso de administração, mostrando e integrando as disciplinas em um modelo de negócio.

A *flexibilidade*, proposta pela legislação para a formatação do currículo dos cursos, representa a possibilidade de adaptações mais rápidas e constantes ao processo de mudanças e inovações que circundam essa área do conhecimento. Diferentemente de outras ciências, onde existe uma constante no ambiente, na Administração ele varia e é modificado permanentemente, exigindo do corpo docente flexibilidade e agilidade para atuação neste novo cenário formado.

Os objetivos existentes atualmente nos cursos de Administração e os propostos referentes a esta pesquisa, são apresentados de forma comparativa no quadro 5.

OBJETIVOS EXISTENTES	OBJETIVOS PROPOSTOS
Objetivo geral	Objetivo Geral
Formar administradores capacitados a gerir eficazmente organizações, levando em consideração a necessidade de transformar uma sociedade tecnocrática numa sociedade mais humana, buscando o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a qualidade de vida.	Preparar profissionais para gerir as organizações, estimulando desenvolvimento de capacidades para compreender o contexto, encaminhar soluções e tomar decisões visando os resultados das partes interessadas, promovendo o crescimento econômico e social do país, respeitando os valores e conduta ética.
Objetivos específicos	Objetivos específicos
- Desenvolver a percepção e o senso de oportunidade para ocupar espaços profissionais, atuando como líder na tomada de decisão;	- desenvolver consistente formação teórico-empírica;
- Identificar e diagnosticar problemas e ou oportunidades organizacionais e gerar soluções que viabilizem o desenvolvimento da organização em particular e da sociedade em geral;	- aprimorar a capacidade perceptiva para identificar e diagnosticar problemas organizacionais e propor soluções;
- Estimular o desenvolvimento e difusão de novas técnicas administrativas e orientar sua implementação;	- identificar e selecionar oportunidades para o desenvolvimento das organizações e do país;
Desenvolver a competência profissional, utilizando conhecimentos especialmente das ciências sociais aplicáveis à administração, a fim de promover o desenvolvimento das organizações e a melhoria da qualidade de vida;	- entender os modelos gerenciais na sua interdisciplinaridade e sua adequação para a gestão das organizações;
- Realizar estudos, pesquisas, análise e interpretação, implantação, coordenação e controle de atividades nas áreas de administração;	- desenvolver o espírito criativo e inovador na busca de novos conhecimentos e atitudes transformadoras da realidade organizacional e social do país;
- Elaborar pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos.	- compreender a complexidade e diversidade sócio-cultural e as interações entre indivíduos e organizações para agir de maneira adequada e justa no atendimento das necessidades das diferentes partes interessadas que interagem com às organizações;
	- atuar na sociedade como profissional e cidadão consciente de suas responsabilidades sociais e éticas na promoção do bem comum.

Quadro 5: Comparativo entre os objetivos existentes e propostos

4.6.2 Perfil Existente e Proposto

A concepção do perfil desejado do acadêmico do Curso de Administração desenvolveu-se a partir de uma ampla discussão com os diversos segmentos que interferem na formação e desenvolvimento deste profissional, dentre os quais destacam-se: professores coordenadores de curso, profissionais atuantes nas empresas ganhadores dos prêmios da qualidade e juízes da qualidade e também acerca da base teórica. O comparativo entre o perfil existente e o proposto está apresentado no Quadro 6.

Perfis existentes	Perfil proposto
- Raciocínio lógico;	- Internalização de valores de cidadania, responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- Postura criativa;	- Formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural no qual está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado, integrado e interdependente;
- Empatia;	- Formação técnica e científica para atuar na liderança das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional em consonância com as demandas mundiais, nacionais e regionais;
- Capacidade interativa; integrativa e de coordenação;	- Competência para empreender e tomar decisões, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações, protegendo as necessidades das partes interessadas;
- Liderança orientada para a cooperação;	- Capacidade de atuar em equipes multidisciplinares e multifuncionais, valorizando as pessoas;
- Iniciativa;	- Flexibilidade e pro-atividade, propiciando ambiente favorável a inovação;
- Ordem e método;	- Compreender a organização como um todo, suas necessidades, informações e riscos empresariais, analisar e comparar as informações da organização e concorrência, obedecendo os princípios éticos estabelecidos;
- Atitude empreendedora;	- Capacidade de gerir valor para todas as partes interessadas;
- Capacidade de comunicação;	- Capacidade interativa, integrativa e de coordenação visando a perenidade da organização no longo prazo;
- Sensibilidade a mudanças e capacidade de gerar alternativas;	Capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança, demonstrando predisposição para o aprendizado contínuo, compartilhando experiências.
- Capacidade tomar decisões éticas e com responsabilidade social.	

Quadro 6: Comparativo entre o perfil existente e o proposto

Além do perfil, essa nova proposta inclui as competências para atuação no ambiente competitivo e para estar em consonância com os fundamentos da cultura da excelência e as necessidades das organizações (quadro 7).

Fundamento	Explicação
Pensamento sistêmico	Entender as relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Buscar e alcançar um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de inovação	Promover um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e constância de	Atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
Orientação por processos e informações	Compreender e segmentar o conjunto de atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
Visão de futuro	Compreender os fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
Geração de valor	Alcançar resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das pessoas	Estabelecer relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecer e entender o cliente e o mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolver atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade social	Atuar de forma que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Quadro 7: Competências a serem desenvolvidas

Fonte: Adaptado pelo autor dos fundamentos da excelência FNQ (2009, p.7).

A observação da situação proposta em relação à situação existente permite evidenciar que o novo perfil procura interagir com as manifestações da comunidade acadêmica do Curso, uma vez que amplia a visão do profissional egresso em aspectos fundamentais como: visão global, o trabalho em equipe, a dimensão multidisciplinar, a flexibilidade e a pró-atividade perante as mudanças.

Além disso, a preocupação em se definir competências pressupõe a busca de alternativas didático-pedagógicas que possam dar conta do desenvolvimento dessas competências nos alunos, reforçando a necessidade de passar de uma concepção de *desenvolvimento cognitivo* para *desenvolvimento atitudinal*.

4.6.3 Currículos existentes e o currículo proposto

A proposta curricular do Curso foi organizada de forma a impulsionar os princípios norteadores do projeto político-pedagógico. O principal mecanismo instituído no currículo proposto com esse fim foi o princípio da flexibilidade.

A flexibilização tem seu espaço em duas dimensões fundamentais da nova proposta: as Atividades Complementares de Graduação (ACGs) e as Disciplinas Complementares de Graduação (DCGs).

As DCGs serão incluídas com a finalidade contemplar os conteúdos da base nacional, não explicitadas na parte fixa, além de permitir a complementação, aprofundamento e/ou atualização do currículo. Além disso, nessas disciplinas serão incorporadas metodologias de ensino-aprendizagem que permitam o desenvolvimento da prática administrativa, assim como do caráter interdisciplinar previsto na proposta pedagógica do Curso.

A regulamentação das disciplinas denominadas Tópicos Especiais caberá ao Colegiado do Curso. Essa carga horária, de 420h, será destinada ao aprofundamento, atualização e/ou complementação da formação específica do aluno.

A cada semestre o Colegiado analisará e definirá quais as abordagens a serem feitas, com base na cultura da excelência, e qual a carga horária será destinada a cada uma das temáticas a serem desenvolvidas. Esses processos poderão ser feito com a participação dos alunos e dos empresários das empresas que participaram da pesquisa da presente dissertação, que poderão inclusive indicar conteúdos que sejam de seu interesse.

Os Tópicos Especiais poderão ser gestão de clientes, gestão de pessoas, gestão financeira, gestão da produção, gestão da cadeia de suprimentos, gestão do relacionamento com a sociedade, gestão estratégica, sistemas de informações gerenciais, liderança empresarial, projetos empresariais, ou em outras áreas afins, ligadas à formação profissional. Além disso, poderão ser incluídas temáticas ligadas à complementação de conhecimentos na formação específica, tais como: empreendedorismo, cooperativismo, agronegócios, gestão da

qualidade, responsabilidade social, terceiro setor, dentre outras que o Colegiado definir como importantes para a formação integral do profissional.

O aluno poderá buscar disciplinas em outros cursos ou universidades que poderão ser aproveitados para a integralização dos Tópicos Especiais, desde que sejam respeitadas as normativas definidas pelo Colegiado para regulamentar este processo.

4.6.4 Atividades Complementares de Graduação

As atividades Complementares de Graduação deverão ter uma carga horária prevista de 180h e devem compreender aquelas atividades realizadas pelos alunos para complementar os conteúdos estudados. Cabe ao Colegiado acompanhar a formação do aluno, orientando a definição dessas atividades e a regulamentação para o seu aproveitamento. As dimensões previstas para as ACGs podem incluir participação em eventos, participação em atividades de pesquisa e extensão, publicações, cursos técnicos e de línguas, estágios extracurriculares, atividades voluntárias e outras a critério do Colegiado, porém todas de forma integrada, objetivando a interdisciplinariedade e a formação do aluno ao longo do curso (quadro 8).

Ao observar a estrutura curricular proposta, em comparação à existente, verifica-se a mudança significativa na concepção de carga horária fixa e flexível, que se amplia de 10% para 39% no atual currículo. Salienta-se, no entanto, que esse princípio, para ter a sua efetiva concretização deve estar atrelado à ampliação também significativa na responsabilidade gerencial do colegiado e sobretudo do aluno.

A carga horária flexível leva à responsabilidade efetiva do aluno em decidir que conhecimentos irá buscar para compor 600 das 1170 horas flexíveis. Este processo traz consigo a necessidade de que o aluno passe a raciocinar sobre a sua formação global e não mais somente sobre o elenco de disciplinas que deverá cursar. Na proposta anterior ele tinha a responsabilidade limitada de decidir efetivamente somente sobre 10% de sua formação, atualmente pode decidir sobre 20%.

Além disso, o aluno também poderá opinar e influenciar sobre os conteúdos a serem ofertados nas 570 horas restantes, mesmo que, por hora, o Colegiado tenha tomado para si a responsabilidade de decidir sobre o primeiro rol de conteúdos a serem trabalhados nessa carga horária.

Parte fixa					
Propostas existentes			Nova proposta		
Conteúdos/matérias		Carga Horária	Conteúdos		Carga Horária
Formação básica e instrumental		1.020	Formação Básica		390
Formação Profissional		1.380	Formação Profissional		840
Estágio		300	Estudos quantitativos e suas tecnologias		300
			Estágio		300
Total Parte Fixa		2.700	Total Parte Fixa		1.830
Parte Flexível					
Propostas existentes			Nova proposta		
Categoria	Conteúdos	Carga Horária	Categoria	Conteúdos	Carga Horária
Disciplinas e/ou Atividades Complementares	Formação básica e instrumental	180	DCGs-Regulamentadas pelo Colegiado		
			Obrigatórias para o aluno	Conteúdos da base nacional	570
	Formação profissional	120	Tópicos especiais: escolha do aluno	Conteúdos da base nacional e/ou	420
			Total em DCGs		990
			ACGs		180
Total Parte Flexível		300	Total Parte Flexível		1.170
Carga Horária Total do Curso		3.000	Carga Horária Total do Curso		3.000

Quadro 8: Comparativo entre o currículo existente e o proposto

Diante disso, observa-se que emerge da nova concepção a necessidade de parceria entre os segmentos que compõe o Curso e que o aluno está obtendo mais autonomia sobre a sua própria formação. Esta situação também foi enfatizada na literatura, que prevê a autonomia do aluno como instrumento para a busca de seu autodesenvolvimento e fortalecimento de seu espírito empreendedor.

4.6.5 Metodologia de ensino-aprendizagem

A proposta curricular do Curso de Administração está centrada no desenvolvimento de competências que exigirão uma prática pedagógica pautada na interação com o aluno e na

construção do seu conhecimento a partir também das demandas existentes na sociedade empresarial, representadas aqui pelos critérios de avaliação do MEG - Rumo à Excelência. Assim, as iniciativas dos alunos, o diálogo, os diferentes estágios de desenvolvimento cognitivo e a autonomia terão que ser considerados para que aconteça não somente o saber fazer, mas, acima de tudo o saber por que está sendo feito.

Certamente será necessário inserir pressupostos da andragogia, os quais indicam que a aprendizagem é mais centrada no aluno, na independência e na auto-gestão; está voltada para a aplicação prática, baseia-se na experiência e na solução de problemas em grupo e exige uma ampla gama de conhecimentos para se chegar a uma solução. Jalowitzki (1998) define a andragogia como a arte de auxiliar seres humanos adultos a aprender.

Assim, as estratégias pedagógicas a serem incorporadas ao desenvolvimento do currículo terão caráter investigativo e construtivo, levando o aluno a ser co-responsável pelo seu aprendizado.

Além das abordagens já utilizadas, tais como estudos de caso, pesquisa de campo na modalidade “case avaliativo”, relatos de experiência, painéis de debate e seminários, serão inseridas metodologias inovadoras, onde se pode destacar a Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL), a qual tem se mostrado eficaz no desenvolvimento da relação *teoria-prática* e na efetivação do processo de interação entre docentes e alunos em busca da *interdisciplinaridade*.

O método PBL é uma estratégia pedagógica que tem sido utilizada em escolas médicas para formatar um currículo e um processo formativo diferente do modelo tradicional. Nesse método o elemento central do aprendizado é o aluno que é exposto a situações motivadoras nos grupos tutoriais, onde, através dos problemas, é levado a definir objetivos de aprendizado cognitivo sobre os temas do currículo.

Um dos fundamentos do método é ensinar o aluno a aprender, possibilitando que ele busque o conhecimento nos vários meios de difusão do conhecimento hoje disponíveis e que aprenda a pesquisar e a utilizar esses meios.

A inserção dessa proposta nas Propostas Político Pedagógicas (PPPs) dos Cursos de Administração, não será na sua totalidade. Inicialmente, serão elaborados módulos, dentro das atividades complementares de final de Curso, que terão vários professores chamados de “tutores”, os quais estarão encarregados de realizar o planejamento, montagem e supervisão das atividades desenvolvidas nessa modalidade.

É importante enfatizar que esse modelo combina com os pressupostos das propostas andragógicas e reforça o processo de metacognição que prevê a possibilidade de desenvolver nos alunos a capacidade de conhecer e de auto-regular o seu próprio funcionamento cognitivo.

O novo currículo do curso de Administração permitirá ao aluno desenvolver a capacidade de implementar e manter a cultura da excelência, que é tão importante para o desenvolvimento do país, visando o alcance da classe mundial nas organizações e, desta forma, promover a mudança a partir de princípios éticos, calcada na racionalidade instrumental e visão humanística, contidos na nova gestão pela qualidade total, porém não somente reproduzindo os conceitos já existentes, mas sendo propulsora na geração da inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura da excelência, estruturada através de fundamentos e consolidada como método de avaliação através dos critérios de excelência é baseada nas práticas de gestão das organizações consideradas de classe mundial em seu sistema de administração. Para suprir estas organizações, os cursos de administração preparam profissionais para atuarem nas mesmas considerando diversas necessidades, entre elas, as necessidades das organizações.

A partir deste cenário, este estudo analisou a contribuição dos conteúdos programáticos dos cursos de administração para a implementação da cultura da excelência nas empresas vencedoras do prêmio Qualidade RS, a partir da percepção de diferentes atores.

Através dos dados da pesquisa, concluiu-se que o objetivo foi plenamente atendido, visto que foi constatado, por meio da análise documental e estatística (descritiva e multivariada) dos dados da pesquisa de campo, que os cursos de administração contribuem para o alcance do patamar de gestão das organizações que venceram o prêmio Qualidade RS nos anos de 2009 e 2010. O estudo foi além, mostrando onde existe a necessidade de melhorias a serem implementadas nos cursos de Administração para que possam formar egressos mais aptos a desenvolverem a cultura da excelência nas organizações e auxiliar a aumentar a competitividade do estado e país.

A análise foi construída a partir das respostas aos questionamentos que analisaram cada uma das práticas do Modelo de Excelência da Gestão - MEG do Caderno Rumo à Excelência, avaliando o grau de inserção destas práticas de gestão nos conteúdos programáticos. Observou-se que a liderança, a gestão de pessoas e os clientes são os critérios que mais impactam na cultura da excelência, conforme os resultados dos respondentes das empresas, enquanto que os Coordenadores de curso consideram as pessoas, informação e conhecimento e clientes, respectivamente. O MEG aponta liderança e pessoas como os de maior pontuação, demonstrando que existe desalinhamento entre as percepções dos respondentes da pesquisa com os critérios adotados pela FNQ, principalmente no critério clientes. Uma convergência foi apontada no critério sociedade, o qual todos consideram com sendo de menor importância, apesar dos atores desta pesquisa considerarem que o impacto da sociedade é maior do que o estabelecido no MEG.

Desta forma justifica-se a pesquisa e principalmente a revisão do modelo que existe atualmente, através da inclusão da metodologia proposta nesta dissertação, que amplia os

atores envolvidos para determinação deste importante mecanismo de avaliação do nível de adoção da cultura da excelência nas empresas.

Foi verificada ainda a contribuição dos egressos dos cursos de administração para a implementação da cultura da excelência a partir da percepção dos gestores das empresas vencedoras do Prêmio Qualidade RS. Pode ser constatado, de forma geral, que existe alinhamento entre a inclusão das práticas de gestão pelos coordenadores de curso e as percepções dos respondentes das empresas, fato verificado pela prática *riscos empresariais*, considerada pelas empresas como de maior deficiência de implantação pelos egressos e também considerada como uma das menos trabalhadas pelas IES.

O pesquisador analisou individualmente todas as respostas dos respondentes das empresas e dos coordenadores de curso, demonstrado em cada um a competência do administrador em implantar a prática, a importância atribuída e, no caso das empresas, ainda as necessidades de capacitação, indicando todos os aspectos congruentes e os divergentes na pesquisa. Isto possibilitará que os agentes da pesquisa conheçam as suas deficiências em termos de planejamento dos cursos de administração e também que as empresas comparem os resultados da pesquisa com as suas respostas, identificando o quanto está sendo necessário desenvolver as competências dos funcionários, podendo inclusive incluir um indicador de prontidão estratégica da cultura da excelência dos seus gestores.

Considerando as notas atribuídas ao impacto dos critérios na cultura da excelência e principalmente para as respostas, tanto das empresas, como dos coordenadores de curso para a importância das práticas de gestão do MEG, incluídas nestes critérios, justifica-se a proposta de alinhamento dos conteúdos programáticos dos cursos de administração à cultura da excelência, a partir de uma reformulação dos currículos de Administração. Assim, por meio do modelo apresentado, foram incluídos de forma direta e estruturada todos os critérios de excelência, indo além na proposta, possibilitando uma interação maior do aluno com os aspectos práticos desenvolvidos nas empresas.

A principal limitação que foi considerada pelos respondentes neste estudo, foi o tamanho do instrumento de pesquisa, que consideraram demasiadamente extenso, dificultando a resposta por parte da empresa e dos coordenadores de curso. Este fato deve ser levado em consideração para futuras pesquisas, conforme segue sugestões:

- Pesquisar se as empresas são mera executoras das práticas existentes no mercado ou se trabalham com a inovação com base em pesquisa, nos seus processos;
- Pesquisar junto aos coordenadores de curso o tempo destinado ao efetivo planejamento e adequação dos cursos de administração;

- Pesquisar junto aos coordenadores de administração se aplicam os conceitos de excelência dentro da metodologia de funcionamento da gestão do curso;
- Identificar o tempo de maturação da cultura da excelência nas empresas, desde a assinatura do termo de adesão, até a premiação com o PNQ;
- Identificar se os trabalhos de conclusão dos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, desenvolvidos nas IES efetivamente contribuem para a melhoria da gestão e/ou inovação nas empresas;
- Avaliar o modelo de pontuação desenvolvido nesta dissertação com as empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade.

A discussão do alinhamento das empresas que buscam a cultura da excelência com os conteúdos programáticos, estará sempre em evolução e em busca permanente de novas descobertas que maximizem os resultados para todas as partes interessadas. Enquanto que diversas ciências evoluem, suas descobertas em cima de fatores estáticos e já conhecidos, possibilitando que os estudos sejam encadeados, na administração os modelos são diversos, as alternativas infinitas e cada agrupamento de pessoas que está envolvido com o processo de gestão apresenta suas características, demonstrando que é praticamente impossível se estabelecer modelos prontos. Esse fato requer que a academia e as empresas estejam cada vez mais alinhadas, inovando permanentemente, e com isso possam tornar-se competitivas e contribuir para o desenvolvimento de valor para todas as partes interessadas e catapultar o país para os níveis de competitividade internacional, elevando as IES a melhores colocações em nível internacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. AMBONI Nério. **Gestão dos cursos de administração** : metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Pretence Hall, 2004.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. v. 1. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

_____, Luis Cesar G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. v. 2. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BORGES, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre : Artmed, 2006.

BEAL, Adriana. **Segurança da informação**: princípios e melhores práticas para a proteção dos ativos de informação nas organizações. São Paulo : Atlas, 2005.

BARNEY, Jay B. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo : Pearson Pretence Hall, 2007.

CAMPOS, Celso José. A competitividade e o Aprendizado das Organizações Brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n. 3. Maio/junho, 2000.

CASTRO, Cláudio Moura. **Prática das pesquisas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHANDLER, Alfred. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CHATTERJEE, Sayan. **Estratégias à prova de falhas** – Como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRAVENS, David W. PIERCY Nigel F. **Marketing Estratégico**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos & Processos** – Administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos** – Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2009.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos** - Análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 1997.

FALCONI, Vicente Campos. **TQC – Controle da Qualidade Total**. No estilo Japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1999

FERREIRA, André Ribeiro. **Análise comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros Prêmios Nacionais e Internacionais de Qualidade**. Dissertação (Mestrado) Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas. Brasília, 2003

FLEURY, Maria Tereza Leme et al.. **Gestão Estratégica do Conhecimento** – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. Artigo: Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional** – As experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Rumo a Excelência** – Ciclo 2009. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global**. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2001.

GARVIN, David A. Construindo a Organização que Aprende. In: **Harvard Business Review**. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa. **Desmistificando o aprendizado organizacional: conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade**. Rio de Janeiro Qualitymark, 2007.

GUJARATI, Damodar N. **Econometria básica**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000

HAIR, J., et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 593 p.

HEIJDEN, Van Der Kees. **Planejamento por Cenários : a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre : Bookman, 2009.

HOFFMANN, Rodolfo, VIEIRA, Sônia. **Análise de regressão: uma introdução a econometria**. 3. ed. São Paulo: HUCITEC, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997..

_____. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Organização orientada para estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KERIN, Roger A. PETERSON Robert A. **Problemas de Marketing Estratégico – comentários e casos selecionados**. Porto Alegre : Bookman, 2007.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON J. P. **Sistemas de Informação – com internet**. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

LEVINE, David M., BERENSON, Mark L., STEPHAN, David. **Estatística: teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing research: an applied orientation**. 4th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004. 713 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Ricardo André. **Avaliação dos resultados de utilização dos critérios de excelência do PNQ em instituições de P&D**. Dissertação (Mestrado) Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2004

MARTINS, Marta Buffon. **O processo de aprendizagem organizacional no âmbito de programas de qualidade**. UFRGS, 2002. (Dissertação)

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORENO, J.A. **O modelo de excelência de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência**. Dissertação (Mestrado) Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2008

NETER, John, et al. **Applied linear regression models**. 3.ed. Chicago: Irwin, 1996.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional** - Uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo : Atlas, 2006.

_____. **E-governança Corporativa na prática** – Integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo : Atlas, 2006.

_____. **Sistemas, Organização e Métodos (O&M)** - Uma abordagem gerencial. São Paulo : Atlas, 2009.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu. **Benchmarking: Relatório temático**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PESTANA, Maria Helena, GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2.ed. Lisboa: Silabo, 2000.

PFLAEGING, Niels. **Liderando com metas flexíveis** – Beyond Budgeting – um guia para a revolução do desempenho. Porto Alegre : Bookman, 2009.

PORTER, Michael. **Competição**. Campos. Rio de Janeiro : Elsevier 2009.

PRAHALAD, C. K.; KRISHMAN M. S., **A nova era da inovação**: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RAMSEY, J. B. Tests for specification error in classical linear least squares regression analysis. **Journal of the Royal Statistical Society**, série B, vol. 31, 1969, pp.350-371.

RUTKOWSKI, Jaqueline. **Os Prêmios de qualidade como instrumento de diagnóstico e melhoria do desempenho de empresas**. Artigo publicado em ENEGEP, 2001

REYNOLDS, George. STAIR Ralph M. **Principios de Sistemas de Informação**. São Paulo: Thompson, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível** : qualidade na gestão por processos. São Paulo : Atlas, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tecnologia da Informação Transformando as Organizações e o Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TITMAN, Sheridan, WESSELS, Roberto; The Determinants of Capital Structure Choice; **The Journal of Finance**; vol. 43; Nº1; March 1988; pp. 1–19.

SCHERMERHORN, Jr. JOHN R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre : Bookman, 1999.

SCHERER Felipe Ost. CARLOMAGNO, Maximiliano Salistre. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo : Atlas, 2009.

SMITH, Mark Easterby. BURGOYNE, John, ARAUJO, Luis. **Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo : Atlas, 2001.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

TURBAN, Efraim. **Administração da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, Luciane Hilgert. **Análise das Etapas de Implementação do Seis Sigma Incorporando Atributos Promotores de Aprendizagem Organizacional**. 2005. 89 f. (Dissertação) Escola de Engenharia: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

WERKEMA, Cristina. **Criando a Cultura Seis Sigma**. v 1. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. São Paulo: Ed. Thomson Learning, 2006.

WOOD, Tomaz Jr.; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da Qualidade Total: Uma Revisão Crítica. **RAE**, v. 34, n. 6, 1994.

APÊNDICE A – Questionário para Coordenadores do Curso de Administração

Caro Coordenador: este questionário faz parte da Pesquisa de Mestrado do Prof. Luiz Otavio Silveira dos Santos, cujo objetivo é identificar a convergência dos conteúdos programáticos dos cursos de graduação em Administração aos critérios de excelência do Modelo de Excelência em Gestão – MEG.

Conto com sua colaboração no preenchimento do mesmo!
Prof. Luiz Otavio Silveira dos Santos

Por favor, marque cada item das questões identificando o nível de inclusão da prática de gestão (considerando inclusive adequação, proatividade, abrangência, continuidade, aprendizado e integração) e resultados (considerando relevância, tendência e nível atual) nos conteúdos do curso e o grau de importância deste tema para a formação do administrador.

Prática	Importância: a importância do item apresenta uma escala de 3 pontos:
Ocorre= para práticas de gestão incluída na formação da competência do administrador; Parcialmente ocorre= para práticas de gestão abordadas de forma parcial na formação do administrador; Não ocorre = para prática de gestão não abordada na formação do administrador.	1 = Pouco importante: o item é de menor importância para a formação do administrador. 2 = Importante: o item é importante, mas não essencial para a formação do administrador; 3 = Muito importante para a formação do administrador.

Requisitos do Rumo a Excelência	Ocorre	Parcialment e ocorre	Não ocorre	Grau de
1 – Na estruturação do curso, há a preocupação em incluir os seguintes temas relacionados a Liderança?				
1.1 a) Identificação dos Riscos Empresariais				
1.1 b) Revisão dos Valores e Princípios Organizacionais				
1.1 c) Tratamento das Questões Éticas nos relacionamentos internos e externos				
1.1 d) Sistema de tomada, comunicação e implementação das decisões				
1.1 e) Prestação de Contas a governança				
1.2 a) Interação com as partes interessadas para o êxito das estratégias				
1.2 b) Disseminação dos Valores e Princípios Organizacionais às partes interessadas				
1.2 c) Identificação de pessoas com potencial para a liderança				
1.2 d) Avaliação e Desenvolvimento das competências dos líderes				
1.2 e) Estabelecimento do padrões de trabalho				
1.2 f) Verificação do cumprimento dos padrões de trabalho				
1.2 g) Avaliação e melhoria das práticas de gestão e padrões de trabalho visando o aprendizado				
1.3 a) Identificação das necessidades de informações comparativas				
1.3 b) Análise do desempenho operacional e estratégico, considerando informações comparativas e análise do ambiente interno e externo				
1.3 c) Comunicação das decisões da análise de desempenho				
1.3 d) Acompanhamento da implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho				
2- Na estruturação do curso, há a preocupação em incluir os seguintes temas relacionados a Estratégia e Planos?				
2.1 a) Análise do Ambiente Externo				
2.1 b) Análise do Ambiente Interno				
2.1 c) Sistema de definição estratégica				
2.1 d) Envolvimento das pessoas no processo de formulação				
2.2 a) Definição de indicadores com metas de curto e longo prazo para as estratégias, considerando e as necessidades das partes interessadas e respectivos planos de ação				
2.2 b) Alocação de recursos para implementação das estratégias				
2.2 c) Comunicação das estratégias, metas e planos de ação				
2.2 d) Monitoramento da implementação dos planos de ação				
3 – Na estruturação do curso, há a preocupação em incluir os seguintes temas relacionados a Clientes?				
3.1 a) Segmentação do mercado e definição de clientes-alvo				
3.1 b) identificação e tratamento das necessidades dos clientes-alvo				

3.1 c) Divulgação dos produtos e marcas					
3.1 d) Avaliação da imagem da organização					
3.2 a) Definição e divulgação dos canais de relacionamento					
3.2 b) Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões					
3.2 c) Acompanhamento das transações com novos clientes e produtos					
3.2 d) Avaliação da satisfação e da insatisfação					
4 – Na estruturação do curso, há a preocupação em incluir os seguintes temas relacionados a Sociedade?					
4.1 a) Identificação e tratamento dos impactos sociais e ambientais adversos dos produtos, processos e instalações					
4.1 b) Comunicação a sociedade dos impactos sociais e ambientais					
4.1 c) Identificação e análise dos requisitos legais a questões socio ambientais					
4.1 d) Seleção e promoção de ações relacionadas a ecossistemas					
4.1 e) Envolvimento e conscientização sobre socioambiental da força de trabalho					
4.2 a) Necessidades e expectativas da sociedade, incluindo comunidades vizinhas					
4.2 b) Fortalecimento da sociedade executando ou apoiando projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial					
4.2 c) Envolvimento em projetos sociais da força de trabalho e parceiros					
5 – Na estruturação do curso, há a preocupação em incluir os seguintes temas relacionados a Informações e Conhecimento?					
5.1 a) Sistema de informações para apoiar a tomada de decisões					
5.1 b) Formas de colocar as informações (informatizadas e não informatizadas) a disposição dos usuários					
5.1 c) Gerenciamento da segurança das informações					
5.2 a) Identificação das fontes de informações comparativas					
5.2 b) Manutenção e atualização das informações comparativas					
5.2 c) Adequação das informações comparativas a realidade da organização					
5.3 a) Identificação dos ativos intangíveis					
5.3 b) Desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis					
5.3 c) Compartilhamento e retenção do conhecimento nas organizações					
6 – Na estruturação do curso, há a preocupação em incluir os seguintes temas relacionados a Pessoas?					
6.1 a) Definição e implementação da organização do trabalho					
6.1 b) Seleção e contratação de pessoas					
6.1 c) Integração dos colaboradores para realização das funções					
6.1 d) Avaliação de desempenho da força de trabalho					
6.1 e) Sistema de remuneração, reconhecimento e incentivo para estimular melhores resultados					
6.2 a) Necessidades de capacitação considerando as necessidades das pessoas e estratégias					
6.2 b) Sistema de realização das capacitações					
6.2 c) Avaliação da eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento					
6.3 a) Identificação e tratamento dos riscos relacionados a saúde, segurança e ergonomia					
6.3 b) Identificação dos fatores que afetam o bem estar, satisfação e comprometimento das pessoas					
6.3 c) Tratamento dos fatores identificados					
6.3 d) Sistema de tratamento da melhoria da qualidade de vida fora da organização					
6.3 e) Avaliação da satisfação das pessoas					
7 – Na estruturação do curso, há a preocupação em incluir os seguintes temas relacionados a Processos?					
7.1 a) Requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio/apoio considerando as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas					
7.1 b) Projeto dos processos principais de negócio e de apoio					
7.1 c) Controle dos processos principais de negócio e de apoio					
7.1 d) Análise e melhoria dos processos principais de negócio/apoio					
7.2 a) Seleção e qualificação de fornecimento considerando requisitos					
7.2 b) Avaliação e informação aos fornecedores pelo seu desempenho					
7.2 c) Envolvimento dos fornecedores que trabalham diretamente nos processos da organização nos valores e princípios organizacionais					
7.3 a) Gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio					
7.3 b) Assegura recursos financeiros necessários as necessidades					
7.3 c) Definição de recursos e avaliação dos investimentos necessários para apoio as estratégias					
7.3 d) Elaboração e controle do orçamento					
8 – Na estruturação do curso, há a preocupação em incluir os seguintes temas relacionados a Resultados?					
8.1 Resultados econômicos-financeiros					
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado					
8.3 Resultados relativos à sociedade					
8.4 Resultados relativos às pessoas					
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio					
8.6 Resultados relativos aos fornecedores					
Geral					
As práticas de gestão incluídas nas disciplinas são abordadas de forma integrada, considerando a visão sistêmica e interdisciplinar preconizada nos fundamentos de excelência?					

Adaptado do Caderno Rumo a Excelência(FNQ, 2010).

APÊNDICE B – Questionário para Empresas Premiadas no Qualidade RS

Caro Líder: este questionário faz parte da Pesquisa de Mestrado do Prof. Luiz Otavio Silveira dos Santos, cujo objetivo é verificar a contribuição dos colaboradores egressos de cursos de graduação em Administração para a implementação da Cultura da Excelência.

Conto com sua colaboração no preenchimento do mesmo!

Prof. Luiz Otavio Silveira dos Santos

Por favor, marque cada item das questões identificando o nível de aplicação da prática de gestão, grau de importância para a gestão da empresa, e a necessidade de desenvolvimento de competências adicionais a formação do colaborador. É importante frisar, que devem ser consideradas as competências adquiridas no processo de formação na graduação de administração e não nas competências atuais.

Prática (marque somente uma opção)	Importância: a importância do item apresenta uma escala de 3 pontos:
Ocorre sempre= para competência do formado em administração em estabelecer metodologia para a prática de gestão; Parcialmente ocorre= para competência parcial do formado em administração para estabelecer metodologia para a prática de gestão; Não ocorre = caso o formado em administração não consiga estabelecer metodologia para a prática de gestão.	1 = Pouco importante: o item é de menor importância para a gestão da empresa. 2 = Importante: o item é importante, mas não essencial para a gestão da empresa; 3 = Muito Importante: o item é muito importante para a gestão da empresa.
Desenvolvimento	
Sim= se foi necessário realizar o desenvolvimento das competências dos administradores através de cursos de aperfeiçoamento nas práticas de gestão. Não= para competências totalmente supridas através da formação em administração.	

Requisitos do Rumo a Excelência	Prática			Grau de Importância	Necessidades de capacitação
	Ocorre	Parcialmente ocorre	Não ocorre		
1 – Na sua percepção, os funcionários formado em administração mostram competência para desenvolver os processos gerenciais relacionados ao tema liderança?					
1.1 a) Identificar os riscos empresariais					
1.1 b) Revisar os valores e princípios organizacionais					
1.1 c) Tratar as questões éticas nos relacionamentos internos e externos					
1.1 d) Estabelecer sistema de tomada, comunicação e implementação das decisões					
1.1 e) Prestar contas a governança					
1.2 a) Interagir com as partes interessadas para o êxito das estratégias					
1.2 b) Disseminar os valores e princípios organizacionais às partes interessadas					
1.2 c) Identificar as pessoas com potencial para a liderança					
1.2 d) Avaliar e Desenvolver as competências dos líderes					
1.2 e) Estabelecer os padrões de trabalho					
1.2 f) Verificar o cumprimento dos padrões de trabalho					
1.2 g) Avaliar e melhorar as práticas de gestão e padrões de trabalho visando o aprendizado					
1.3 a) Identificar as necessidades de informações comparativas					
1.3 b) Analisar o desempenho operacional e estratégico, considerando informações comparativas e análise do ambiente interno e externo					
1.3 c) Comunicar as decisões da análise de desempenho					
1.3 d) Acompanhar a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho					
2- Na sua percepção, os funcionários formado em administração mostram competência para desenvolver os processos gerenciais					

relacionados ao tema estratégia e planos?					
2.1 a) Analisar o ambiente externo					
2.1 b) Analisar o ambiente interno					
2.1 c) Definir as estratégias					
2.1 d) Envolver as pessoas no processo de formulação					
2.2 a) Definir os indicadores com metas de curto e longo prazo para as estratégias, considerando e as necessidades das partes interessadas e respectivos planos de ação					
2.2 b) Alocar recursos para implementação das estratégias					
2.2 c) Comunicar as estratégias, metas e planos de ação					
2.2 d) Monitorar a implementação dos planos de ação					
3 – Na sua percepção, os funcionários formado em administração mostram competência para desenvolver os processos gerenciais relacionados ao tema clientes?					
3.1 a) Segmentar os mercado e definir os clientes-alvo					
3.1 b) identificar e tratar as necessidades dos clientes-alvo					
3.1 c) Divulgar os produtos e marcas					
3.1 d) Avaliar a imagem da organização					
3.2 a) Definir e divulgar os canais de relacionamento com os clientes					
3.2 b) Tratar as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes					
3.2 c) Acompanhar as transações com novos clientes e produtos					
3.2 d) Avaliar a satisfação e a insatisfação					
4 – Na gestão da empresa, o funcionário formado em administração teria competência para desenvolver os processos gerenciais relacionados ao tema sociedade?					
4.1 a) Identificar e tratar os impactos sociais e ambientais adversos dos produtos, processos e instalações					
4.1 b) Comunicar a sociedade dos impactos sociais e ambientais					
4.1 c) Identificar e analisar os requisitos legais a questões socio ambientais					
4.1 d) Selecionar e promover ações relacionadas a ecossistemas					
4.1 e) Envolver e conscientizar a força de trabalho sobre questões socioambientais					
4.2 a) Identificar e tratar as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo comunidades vizinhas					
4.2 b) Fortalecer a sociedade executando ou apoiando projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial					
4.2 c) Envolver a força de trabalho e parceiros em projetos sociais					
5 – Na sua percepção, os funcionários formado em administração mostram competência para desenvolver os processos gerenciais relacionados ao tema informações e conhecimento?					
5.1 a) Sistematizar as informações para apoiar a tomada de decisões					
5.1 b) Disponibilizar as informações (informatizadas e não informatizadas) aos usuários					
5.1 c) Gerenciar a segurança das informações					
5.2 a) Identificar as fontes de informações comparativas					
5.2 b) Manter e atualizar as informações comparativas					
5.2 c) Adequar as informações comparativas a realidade da organização					
5.3 a) Identificar os ativos intangíveis					
5.3 b) Desenvolver e proteger os ativos intangíveis					
5.3 c) Estabelecer método para compartilhar e reter o conhecimento nas organizações					
6 – Na sua percepção, os funcionários formado em administração mostram competência para desenvolver os processos gerenciais relacionados ao tema pessoas?					
6.1 a) Definir e implementar a organização do trabalho					
6.1 b) Selecionar e contratar as pessoas					
6.1 c) Integrar os colaboradores no ambiente de trabalho para realizar suas funções					
6.1 d) Avaliar o desempenho da força de trabalho					
6.1 e) Sistematizar a remuneração, reconhecimento e incentivo para estimular melhores resultados					
6.2 a) Identificar as necessidades de capacitação considerando a vontade das pessoas e estratégias					
6.2 b) Estruturar sistema de realização das capacitações					
6.2 c) Avaliar a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento					
6.3 a) Identificar e tratar os riscos relacionados a saúde, segurança e ergonomia					
6.3 b) Identificar os fatores que afetam o bem estar, satisfação e comprometimento das pessoas					
6.3 c) Tratar os fatores identificados					
6.3 d) Tratar da melhoria da qualidade de vida fora da organização					
6.3 e) Avaliar a satisfação das pessoas					
7 – Na sua percepção, os funcionários formado em administração mostram competência para desenvolver os processos gerenciais relacionados ao tema processos?					
7.1 a) Estabelecer os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio/apoio considerando as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas					
7.1 b) Projetar os processos principais de negócio e de apoio					
7.1 c) Controlar os processos principais de negócio e de apoio					
7.1 d) Analisar e melhorar os processos principais de negócio e de apoio					
7.2 a) Selecionar e qualificar o fornecimento considerando requisitos					
7.2 b) Avaliar e informar os fornecedores pelo seu desempenho					
7.2 c) Envolver os fornecedores que trabalham diretamente nos processos da organização nos valores e princípios organizacionais					
7.3 a) Gerenciar os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio					
7.3 b) Assegurar os recursos financeiros necessários as necessidades					
7.3 c) Definir os recursos e avaliar os investimentos necessários para apoio as estratégias					
7.3 d) Elaborar e controlar o orçamento					
8 – Na sua percepção, os funcionários formado em administração mostram competência para analisar e desenvolver os resultados					

organizacionais?					
8.1 Resultados econômicos-financeiros					
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado					
8.3 Resultados relativos a sociedade					
8.4 Resultados relativos às pessoas					
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio					
8.6 Resultados relativos aos fornecedores					
A empresa já foi reconhecida pelo sua participação no prêmio Qualidade RS, pretende continuar a participar?					

Adaptado do Caderno Rumo a Excelência (FNQ, 2010).

APÊNDICE C – Testes Multivariados: Discussão Teórica

Teste de Normalidade

A normalidade dos resíduos é mais um dos pressupostos do Modelo de Regressão Linear. Segundo Gujarati (2000), mesmo que os erros não apresentem distribuição normal os testes t e F são ainda válidos assintoticamente, ou seja, em amostras grandes, mas não em amostras finitas ou pequenas, pois, neste caso, contamos com a seguinte extensão do teorema do limite central:

‘Se as perturbações u_i estiverem independentes e identicamente distribuídas com média zero e variância constante, e se as variáveis explicativas forem constantes em amostras repetidas, os estimadores de coeficientes por mínimos quadrados têm assintoticamente distribuição normal com médias iguais aos correspondentes β_s .’

Entretanto, quando as amostras são finitas deve-se testar a hipótese de normalidade por meio de testes estatísticos. O teste mais popular é o Kolmogorov Smirnov, mas além deste existem outros como o de Jarque-Bera, o Shapiro-Wilk e o grau de ajuste por qui-quadrado.

Teste Kolmogorov Smirnov

Este teste foi introduzido para verificar a adaptação de uma específica e bem conhecida distribuição $G(x)$, a dados provenientes de uma distribuição desconhecida, $F(x)$. Segundo Degroot (1987), as hipóteses de testes são:

$$\begin{aligned} H_0 &= F(x) = G(x) \text{ para } -\infty < x < \infty \\ H_1 &= F(x) \neq G(x) \end{aligned}$$

A estatística de teste é:

$$D_n = \sup_{-\infty < x < \infty} |F_n(x) - G(x)|$$

Onde: D_n é a diferença máxima entre a função de distribuição amostral; $(F(x))$ é a função de distribuição hipotética $(G(x))$.

As tabelas de distribuição fornecem os valores críticos para diferentes tamanhos amostrais e níveis de significância. O lema de Glivenko-Cantelli diz que o valor de D_n tende a

ser pequeno se a hipótese nula é verdadeira e tende a ser grande se a função distribuição de $F(x)$ é diferente de $G(x)$. Portanto um procedimento adequado para testar as hipóteses é rejeitar H_0 se:

$$\sqrt{n} * D_n > a$$

onde a é uma constante apropriada cujos valores são tabelados.

Análise de Regressão

O termo regressão foi introduzido por Francis Galton (1886) ao verificar que, embora houvesse uma tendência de pais altos terem filhos altos e de pais baixos terem filhos baixos, a altura média dos filhos de pais de uma dada altura tendia a se deslocar ou “regredir” até a altura média da população como um todo. A moderna interpretação da análise de regressão é bem diferente: busca analisar a relação entre uma única variável dependente, ou variável critério e várias variáveis independentes, ou variáveis preditoras para estimar e/ou prever a média (da população) em termos dos valores conhecidos (em amostragem) das variáveis explicativas. Malhotra (2001) enumera as utilidades associadas à análise de regressão:

- Determinar se as variáveis independentes explicam uma variação significativa na variável dependente: se existe uma relação;
- Determinar quanto da variação na variável dependente pode ser explicada pelas variáveis independentes: intensidade da relação;
- Determinar a estrutura ou a forma da relação: a equação matemática que relaciona as variáveis;
- Predizer os valores da variável dependente;
- Controlar outras variáveis independentes quando da avaliação das contribuições de uma variável ou conjunto de variáveis específicas.

Modelo clássico de regressão linear

Supondo que exista uma relação linear entre uma variável Y , chamada variável dependente e k variáveis X_1, X_2, \dots, X_k , chamadas variáveis independentes, mais um termo de perturbação u que representa o erro na equação. Se dispusermos de uma amostra de n

observações sobre as $k+1$ variáveis Y, X_1, X_2, \dots, X_k , poderemos apresentar os dados como um conjunto de equações lineares:

$$\begin{aligned} Y_1 &= \beta_1 X_{11} + \beta_2 X_{21} + \dots + \beta_k X_{k1} + u_1 \\ Y_2 &= \beta_1 X_{12} + \beta_2 X_{22} + \dots + \beta_k X_{k2} + u_2 \\ Y_n &= \beta_1 X_{1n} + \beta_2 X_{2n} + \dots + \beta_k X_{kn} + u_n \end{aligned}$$

Hoffmann e Vieira (1998) mostram que o modelo acima pode ser descrito em notação matricial como:

$$\begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & X_{11} & X_{21} & \dots & X_{k1} \\ 1 & X_{12} & X_{22} & \dots & X_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & X_{1n} & X_{2n} & \dots & X_{kn} \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \vdots \\ \beta_k \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \vdots \\ u_n \end{bmatrix}$$

em que:

y = vetor coluna $n \times 1$ de observações sobre a variável dependente Y

x = matriz $n \times k$, dando n observações sobre $k-1$ variáveis X_2 a X_k , sendo que a primeira coluna de 1 representa o termo de intercepto.

β = vetor coluna $k \times 1$ dos parâmetros desconhecidos $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$

u = vetor coluna $n \times 1$ das n perturbações u_i

O sistema de matrizes apresentado acima é conhecido como Representação Matricial do Modelo Geral de Regressão Linear, que pode ser representado mais concisamente como:

$$\mathbf{y} = \mathbf{x} \beta + \mathbf{u}$$

Este modelo de regressão linear tem como pressupostos:

I – a variável dependente (y_n) é função linear das variáveis independentes (x_{kn});

II – os valores das variáveis independentes são fixos;

III – $E(u_n) = 0$, ou seja, $E(u) = 0$, onde 0 representa um vetor de zeros;

IV – as perturbações (erros) são homocedásticas, isto é, $E(u_n^2) = \sigma^2$.

V – os erros são não correlacionados entre si, isto é, $E(u_j u_h) = 0$ para $j \neq h$;

VI – Os erros têm distribuição normal;

Gujarati (2000) apresenta a notação matricial destas hipóteses:

Notação Escalar	Notação Matricial
$E(u_i) = 0$ para cada i	$E(u) = 0$ em que u e 0 são vetores $n \times 1$, sendo 0 um vetor nulo
$E(u_i u_j) = 0 \quad i \neq j$ $E(u_i u_j) = \sigma^2 \quad i = j$	$E(uu') = \sigma^2 I$ em que I é uma matriz identidade $n \times n$
X_2, X_3, \dots, X_k são não estocásticos ou fixos	A matriz $n \times k$ X é não estocástica, ou seja, é formada por um conjunto de números fixos
Não há nenhuma relação linear exata entre as variáveis X , ou seja, nenhuma multicolinearidade	O posto de X é $\rho(X) = k$, em que k é o número de colunas em X e k é menor que o número de observações, n
$u_i \sim N(0, \sigma^2)$	$u \sim N(0, \sigma^2)$

Quadro I: Notação Matricial dos Pressupostos da Regressão Linear

Fonte: adaptado de Gujarati (2000).

Estimativa dos parâmetros de acordo com o Método dos Mínimos Quadrados Ordinários

Para obter a estimativa dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) de β , é necessário primeiro escrever a função de regressão da amostra de K variáveis:

$$Y_i = \hat{\beta}_1 + \hat{\beta}_2 X_{2i} + \hat{\beta}_3 X_{3i} + \dots + \hat{\beta}_k X_{ki} + \hat{u}_i$$

que pode ser escrita mais concisamente na notação matricial como:

$$y = x\hat{\beta} + \hat{u}$$

e em forma matricial como:

$$\begin{array}{c}
 \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & X_{11} & X_{21} & \cdots & X_{k1} \\ 1 & X_{12} & X_{22} & \cdots & X_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & X_{1n} & X_{2n} & \cdots & X_{kn} \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} \hat{\beta}_1 \\ \hat{\beta}_2 \\ \vdots \\ \hat{\beta}_k \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \hat{u}_1 \\ \hat{u}_2 \\ \vdots \\ \hat{u}_n \end{bmatrix} \\
 \\
 \begin{array}{ccccc}
 \mathbf{y} & = & \mathbf{x} & & \hat{\beta} & + & \hat{u} \\
 \mathbf{n \times 1} & & \mathbf{n \times k} & & \mathbf{k \times 1} & & \mathbf{n \times 1}
 \end{array}
 \end{array}$$

$$\begin{aligned} \hat{\beta}_1 + \hat{\beta}_2 \sum X_{2i} + \hat{\beta}_3 \sum X_{3i} + \dots + \hat{\beta}_k \sum X_{ki} &= \sum Y_i \\ \hat{\beta}_1 \sum X_{2i} + \hat{\beta}_2 \sum X_{2i}^2 + \hat{\beta}_3 \sum X_{2i} X_{3i} + \dots + \hat{\beta}_k \sum X_{2i} X_{ki} &= \sum X_{2i} Y_i \\ \hat{\beta}_1 \sum X_{3i} + \hat{\beta}_2 \sum X_{3i} X_{2i} + \hat{\beta}_3 \sum X_{3i}^2 + \dots + \hat{\beta}_k \sum X_{3i} X_{ki} &= \sum X_{3i} Y_i \\ &\vdots \\ \hat{\beta}_1 \sum X_{ki} + \hat{\beta}_2 \sum X_{ki} X_{2i} + \hat{\beta}_3 \sum X_{ki} X_{3i} + \dots + \hat{\beta}_k \sum X_{ki}^2 &= \sum X_{ki} Y_i \end{aligned}$$

Ou, mais resumidamente como:

$$(X'X)\hat{\beta} = X'y$$

Segundo Gujarati (2000), a matriz $(X'X)$ tem as seguintes características: (1) ela fornece a soma bruta dos quadrados e produtos cruzados das variáveis X , sendo uma delas o termo de intercepto, assumindo o valor de 1 para cada observação. Os elementos na diagonal principal dão as somas dos produtos cruzados; (2) ela é simétrica, pois o produto cruzado entre X_{2i} e X_{3i} é o mesmo que entre X_{3i} e X_{2i} ; (3) ela é de ordem $(k \times k)$ ou seja k linhas e k colunas.

Na equação acima, as quantidades conhecidas são $(X'X)$ e $(X'y)$, o produto cruzado entre y e as variáveis X , e a incógnita é $\hat{\beta}$. Usando a álgebra matricial, se a inversa de $(X'X)$ existe, digamos $(X'X)^{-1}$, então multiplicando ambos os lados da matriz por esta inversa obtemos:

$$(\mathbf{X}'\mathbf{X})^{-1}(\mathbf{X}'\mathbf{X})\hat{\boldsymbol{\beta}} = (\mathbf{X}'\mathbf{X})^{-1}\mathbf{X}'\mathbf{y}$$

Mas como $(X'X)^{-1}(X'X) = I$, uma matriz identidade de ordem $k \times k$, obtemos:

$$I\hat{\beta} = (X'X)^{-1} X'y$$

ou

$$\hat{\beta} = (X'X)^{-1} X' y$$

(kx1) (kxk)(kxn)(nx1)

A equação é um resultado fundamental da teoria dos MQO na notação matricial pois ela mostra como o vetor $\hat{\beta}$ pode ser estimado a partir de dados fornecidos.

Coeficiente de Determinação

Segundo Levine, Berenson e Stephan (2000) o Coeficiente de Determinação Múltipla, R^2 , representa a proporção da variação em Y que é explicada pelo conjunto de variáveis explicativas selecionadas, ou seja, é uma medida de ajuste da reta de regressão.

Por definição:

$$R^2 = \frac{SQE}{SQT}$$

com SQE e SQT calculados conforme definido anteriormente.

No entanto, alguns pesquisadores sugerem que um Coeficiente de Determinação Ajustado deva ser calculado, para refletir tanto o número de variáveis como explicativas no modelo quanto o tamanho da amostra. Portanto, teremos:

$$R^2_{ajust} = 1 - \left[(1 - R^2) \frac{n - 1}{n - k - 1} \right]$$

onde n é o tamanho da amostra e k o número de variáveis explicativas.

Teste de Hipótese para os Coeficientes da Regressão.

Ao se recorrer ao teste de hipótese de que $\hat{\beta}_i \sim N(\beta, \sigma^2(X'X)^{-1})$, ou seja, cada elemento de $\hat{\beta}$ se distribui normalmente com média igual ao elemento correspondente do verdadeiro β e a variância dada por σ^2 multiplicada pelo elemento apropriado da matriz inversa $(X'X)^{-1}$. Então, podemos utilizar o teste t para testar uma hipótese sobre qualquer coeficiente parcial da regressão.

As hipóteses a serem testadas serão:

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

A estatística de teste será:

$$t = \frac{\hat{\beta}_i - \beta_i}{\sigma(\hat{\beta}_i)}$$

onde t tem distribuição t de student com $n-K$ graus de liberdade, sendo n o tamanho da amostra e k o número de variáveis explicativas.

Teste de hipótese para a significância global da regressão múltipla

Dado um modelo de regressão múltipla de k variáveis explicativas, para testar as hipóteses:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k$$

$$H_1 : \text{Nem todos os coeficientes de inclinação são simultaneamente iguais a zero}$$

A estatística de teste será:

$$F = \frac{SQE/k - 1}{SQR/n - k}$$

Se $F > F_\alpha(k-1, n-k)$, rejeitar H_0 ; caso contrário, não rejeitar. $F_\alpha(k-1, n-k)$ é o valor crítico de F em nível de significância α , $(k-1)$ é o grau de liberdade do numerador e $(n-k)$ é o grau de liberdade do denominador.

Para facilitar a execução deste teste, é aconselhável a utilização do procedimento da ANOVA – Análise de Variância. Para os casos de regressão múltipla, Gujarati (2000) sugere o uso da seguinte tabela:

Tabela I - Tabela ANOVA para Modelo de Regressão Múltipla

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Soma média dos Quadrados
Em virtude da regressão	$\hat{\beta}X'y - n\bar{Y}^2$	$k - 1$	$\hat{\beta}X'y - n\bar{Y}^2 / k - 1$
Em virtude dos resíduos	$y'y - \hat{\beta}'X'y$	$n - k$	$y'y - \hat{\beta}'X'y / n - k$
Total	$y'y - n\bar{Y}^2$	$n - 1$	

Fonte: Adaptado de Gujarati (2000)

Multicolinearidade

Multicolinearidade refere-se à correlação entre duas variáveis explicativas ou entre uma delas e as demais incluídas na equação de um modelo. No princípio, multicolinearidade significava a existência de uma “perfeita” (ou exata) relação linear entre algumas ou todas as variáveis explicativas de um modelo de regressão, ou seja, para uma regressão de k variáveis, dizemos que existe uma relação linear exata se for satisfeita a seguinte condição:

$$\lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \dots + \lambda_k X_k$$

em que $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_k$ são constantes de modo que nem todos sejam simultaneamente iguais a zero.

Hoje, porém, o termo multicolinearidade é usado em um sentido mais amplo, para incluir o caso da perfeita multicolinearidade, como mostrado na equação acima, bem como o caso em que variáveis X são intercorrelacionadas, mas não tão perfeitamente, como segue:

$$\lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \dots + \lambda_k X_k + v_i$$

em que v_i é um termo de erro estocástico.

Neste contexto, a multicolinearidade pode ser dividida em três casos:

- a) Ausência de Multicolinearidade: ocorre quando a correlação entre as variáveis explicativas é nula, isto é, as variáveis são ortogonais entre si;
- b) Multicolinearidade Perfeita: a correlação entre as variáveis explicativas é igual a 1 ou -1. O cálculo das estimativas dos parâmetros é, matematicamente, impossível nessas circunstâncias, pois o determinante da matriz $(X'X)$ é nulo;
- c) Multicolinearidade Imperfeita: situação em que a correlação entre as variáveis explicativas situa-se entre 0 e 1 ou entre -1 e 0.

A explicação para que o modelo clássico de regressão linear suponha a não existência de multicolinearidade entre os X s, é colocada por Gujarati (2000, p.320) da seguinte maneira:

Se a multicolinearidade é perfeita [...] os coeficientes de regressão das variáveis X são indeterminados e seus erros-padrão são infinitos. Se a multicolinearidade é menos que perfeita [...] os coeficientes de regressão, embora determinados, possuem erros-padrão grandes, o que significa que os coeficientes não podem ser estimados com grande precisão.

Há diversas conseqüências de multicolinearidade. No caso de quase ou alta multicolinearidade, é provável que nos deparemos com as seguintes conseqüências:

- 1) Apesar de serem os melhores estimadores lineares não-viesados, os estimadores de MQO têm grandes variâncias e covariâncias, dificultando uma estimativa precisa.
- 2) Em virtude da conseqüência 1, os intervalos de confiança tendem a ser maiores, resultando na aceitação da “hipótese nula zero” mais prontamente.
- 3) Também por causa da conseqüência 1, a razão t de um ou mais coeficientes tende a ser estatisticamente insignificante
- 4) Embora a razão t de um ou mais coeficientes seja insignificante, R^2 , a medida global do grau de ajuste, pode ser bastante alto.
- 5) Os estimadores de MQO e seus erros-padrão podem ser sensíveis a pequenas variações nos dados.

Pestana e Gageiro (2000) indicam o uso de três diferentes testes para avaliação da intensidade da Multicolinearidade: correlação entre as variáveis independentes, tolerância e fator inflação da variância e índice de condição.

Correlação entre as variáveis independentes:

Recorre-se a matriz de correlação entre as variáveis independentes para avaliar preliminarmente a existência de multicolinearidade. Para Pestana e Gageiro (2000), coeficientes de correlação superiores a 0,9 indicam a possibilidade de existência de multicolinearidade. Entretanto, Gujarati (2000, p. 334) lembra que “altas correlações de ordem zero são condição suficiente, mas não necessária, para a existência de multicolinearidade, pois ela pode existir mesmo que as correlações simples sejam relativamente baixas”.

Tolerância e Fator de Inflação da Variância

A tolerância mede o grau em que uma variável X é explicada por todas as outras variáveis independentes. Ela é definida como:

$$TOL = 1 - R_j^2$$

onde R_j^2 é o coeficiente de determinação na regressão da variável X_j sobre as demais variáveis independentes.

A tolerância varia entre zero e um. Claramente, se tolerância for igual a um, a variável X_j não tem correlação com os outros regressores, enquanto será zero caso se relacione perfeitamente com os regressores. Pestana e Gageiros (2000) sugerem como regra prática o valor de 0,1 como o valor abaixo do qual existe multicolinearidade.

O Fator de Inflação da Variância é o inverso da tolerância, portanto, quanto maior o FIV mais colinear a variável X_j . Vários autores (Pestana e Gageiro, 2000; Gujarati, 2000 e Neter et al, 1996) sugerem que se o FIV exceder o valor de 10, o que acontecerá se R_j^2 exceder 0,9, diz-se que a variável é altamente colinear.

Índice de Condição

O índice de condição é a raiz quadrada entre o maior autovalor e o o autovalor mínimo.

$$IC = \sqrt{\frac{\text{autovalr máximo}}{\text{autovalor mínimo}}}$$

Para Pestana e Gageiro (2000), um índice de condição maior do que 15 indica um possível problema de multicolinearidade, enquanto que um valor superior a 30 levanta sérios problemas de multicolinearidade. Já Gujarati (2000) coloca que para um valor entre 10 e 30, há multicolinearidade moderada, e se exceder 30, há multicolinearidade forte.

Heterocedasticidade

Uma das mais importantes hipóteses do modelo clássico de regressão linear é o pressuposto da homocedasticidade, ou seja, a variância dos resíduos ou perturbações, u_i , é constante. Simbolicamente:

$$E(u_i^2) = \sigma^2$$

A violação deste pressuposto é a heterocedasticidade, ou seja, a variância dos u_i não é constante. Se a heterocedasticidade ocorre, o método dos MQO não gera estimativas de

parâmetros eficientes ou de variância mínima, o que implica erros-padrões viesados e incorreção dos teste t e F e dos intervalos de confiança.

Existem diversas razões pelas quais as variâncias de u_i podem ser variáveis, entre elas Gujarati (2000) destaca:

- a) De acordo com os modelos de aprendizagem do erro, à medida que as pessoas aprendem, seus erros se tornam menores com o tempo e o que se espera é que a variância dos erros também diminua;
- b) À medida que melhoram as técnicas de coleta de dados, provavelmente a variância do erro diminui;
- c) A presença de “outliers” tende a aumentar a variância;
- d) Modelo de regressão não está corretamente especificado.

Para detectar a heterocedasticidade, se não houver nenhuma informação prévia ou empírica sobre a sua natureza, aconselha-se inicialmente a visualização gráfica dos resíduos ao quadrado, \hat{u}_i^2 , para verificar se eles exibem algum padrão sistemático. Embora \hat{u}_i^2 não sejam a mesma coisa que u_i^2 , podem ser usados como substitutos, especialmente se o tamanho da amostra for suficientemente grande.

Em seguida, sugere-se a aplicação de um teste formal para detectar a presença ou ausência da heterocedasticidade. Os mais comuns são os propostos por Goldfeld e Quandt, Park, Glejser, Pesaran e Pesaran e teste de Spearman de correlação da ordem.

Teste de Spearman de Correlação de ordem

O coeficiente de Spearman de correlação de ordem pode ser definido como:

$$r_s = 1 - 6 \left[\frac{\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} \right]$$

onde d_i é a diferença nas ordens atribuídas a duas diferentes características do i-ésimo indivíduo ou fenômeno e n é o número de indivíduos ou fenômenos ordenados.

Para o teste de heterocedasticidade toma-se o valor absoluto do \hat{u}_i ordena-se tanto \hat{u}_i como X_i (ou \hat{Y}_i) em ordem crescente ou decrescente e calcula-se o coeficiente de Spearman de correlação de ordem conforme a fórmula anterior.

Este coeficiente assume valores no intervalo $-1 \leq r_s \leq 1$ sendo que valores iguais a um indicam associação perfeita e valores iguais a menos um indicam perfeita associação inversa. Segundo Neter et al (1996), as hipóteses de teste são:

H_0 = não há associação entre as variáveis

H_1 = Existe associação entre as variáveis

ou

H_1' = Há uma associação positiva (negativa) entre as variáveis

Um teste bilateral é conduzido quando H_1 inclui ambos os tipos de associação enquanto que a hipótese H_1' é utilizada nos testes unilaterais para associação positiva ou negativa. Supondo que $n > 8$, a significância amostral de r_s pode ser testada da seguinte maneira:

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

baseada numa distribuição t com $n-2$ graus de liberdade.

Se o modelo de regressão envolver mais de uma variável independente, o coeficiente de Spearman de correlação de ordem pode ser calculado entre o valor absoluto de \hat{u}_i e cada uma das variáveis independentes separadamente e sua significância estatística pode ser testada pelo teste t apresentado na equação anterior.

Autocorrelação

Autocorrelação significa dependência temporal dos valores sucessivos dos resíduos, ou seja, os resíduos são correlacionados entre si.

O modelo clássico de regressão linear supõe que não existe tal autocorrelação nos resíduos (ou perturbações), u_i . Simbolicamente:

$$E(u_i u_j) = 0 \quad i \neq j$$

Porém, caso haja tal dependência, temos autocorrelação, ou seja:

$$E(u_i u_j) \neq 0 \quad i \neq j$$

Como principais fontes de autocorrelação temos: a omissão de alguma variável importante, a má especificação da forma matemática e do termo aleatório e ajustes imperfeitos de observações estatísticas (interpolação, desestacionalização, etc.). O teste mais utilizado para detectar a autocorrelação foi desenvolvido por Durbin e Watson (1951).

As hipóteses para o teste podem ser estabelecidas da seguinte maneira:

$$H_0 : r = 0$$

$$H_1 : r \neq 0$$

A estatística de teste de Durbin-Watson (d) é:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^{t=n} (\hat{u}_t - \hat{u}_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^{t=n} \hat{u}_t^2}$$

que é simplesmente a razão entre a soma das diferenças ao quadrado dos sucessivos resíduos e a SQR (soma de quadrados dos resíduos). Note que no numerador da estatística d, o número de observações é n-1, pois se perde uma observação quando se calculam as sucessivas diferenças.

O valor calculado de d é comparado com os limites inferior (d_i) e superior (d_s) de valores críticos tabelados por Durbin e Watson. A regra de decisão depende da hipótese nula formulada, conforme demonstra a tabela a seguir:

Tabela II: Teste d de Durbin-Watson: regras de decisão

Hipótese Nula	1.1.1.1.1.1	Decisão	Se
Ausência de Autocorrelação Positiva	Rejeitar		$0 < d < d_i$
Ausência de Autocorrelação Positiva	Nenhuma decisão		$d_i < d < d_s$
Ausência de Autocorrelação Negativa	Rejeitar		$4 - d_i < d < 4$
Ausência de Autocorrelação Negativa	Nenhuma Decisão		$4 - d_s < d < 4 - d_i$
Ausência de Autocorrelação Positiva ou negativa	Não Rejeitar		$d_s < d < 4 - d_s$

Fonte: Adaptado de Neter et al (1996)