

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE OS EFEITOS DA ADOÇÃO DO
MODELO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE NA MEDIÇÃO DE
DESEMPENHO**

GERUSA TINASI DE OLIVEIRA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE OS EFEITOS DA ADOÇÃO DO
MODELO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE NA MEDIÇÃO DE
DESEMPENHO**

Gerusa Tinasi de Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Antonio Martins

Agência Financiadora: CAPES

SÃO CARLOS

2006

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

O48ie

Oliveira, Gerusa Tinasi de.

Investigação empírica sobre os efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho / Gerusa Tinasi de Oliveira. -- São Carlos : UFSCar, 2006.

176 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2006.

1. Gestão da qualidade. 2. Medição de desempenho. 3. Indicadores de desempenho. 4. Modelos de excelência. 5. Prêmio Nacional da Qualidade. I. Título.

CDD: 658.562 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Gerusa Tinassi de Oliveira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 23/05/2006 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Edemilson Nogueira
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Paulo Augusto Cauchick Miguel
Eng. Prod.-UNIMEP/POLI-USP

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGE

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades
(Luís Vaz de Camões)

*“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança;
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades.*

*Continuamente vemos novidades,
Diferentes em tudo da esperança;
Do mal ficam as mágoas na lembrança,
E do bem (se algum houve...) as saudades.*

*O tempo cobra o chão de verde manto,
Que já coberto foi de neve fria,
E em mim coverte em choro o doce canto.*

*E, afora este mudar-se cada dia,
Outra mudança faz de mor espanto:
Que não se muda já como soía.”*

Com carinho, aos meus incentivadores desta conquista:

meus queridos pais, José Acir e Regina;

minha irmã, Juçara;

e meu amor, Jonas.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Roberto Antonio Martins, pela orientação e dedicação constante para com o meu aprendizado profissional e pessoal, e, sobretudo, pela amizade construída.

Ao Prof. Dr. Edemilson Nogueira e ao Prof. Dr. Paulo Augusto Cauchick Miguel pelas sugestões e contribuições para esta dissertação de mestrado.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar pelos grandiosos ensinamentos transmitidos desde a graduação os quais foram fatores motivadores para a realização desta conquista.

Aos meus amigos da pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, pelo convívio e troca de experiências. Em especial, ao amigo Ricardo Mergulhão, pelas conversas e discussões sobre o tema estudado.

A CAPES, Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pela concessão de bolsa de pesquisa que parcialmente financiou este trabalho. Além disso, ao CNPQ, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pelo apoio financeiro para o desenvolvimento dos estudos de caso da pesquisa.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que forneceu subsídios para o desenvolvimento desta pesquisa tanto no sentido de conceder um curso específico de “Planejamento da Medição de Desempenho” quanto em disponibilizar os primeiros contatos com as empresas ganhadoras do PNQ e seus respectivos responsáveis.

Às empresas estudadas, Serasa, CPFL Paulista e Suzano Petroquímica, e aos seus colaboradores, que, cordialmente, forneceram informações substanciais para a realização dos estudos de caso aqui retratados.

A todos aqueles que me incentivaram e me deram apoio, especialmente: D. Magda e S. Lauro, Marinho, Carol e Fabião, Luciana e Rogério, Évelin e Anderson, Melissa e Juliano, Tati e Sampaio, e Hugo.

Aos meus pais, à minha irmã e ao Jonas por estarem sempre presente, apoiando e aconselhando, na minha trajetória acadêmica. A minha avó Terezinha Nielsen Tinasi (*in memoriam*), que, com seu carinho, me ilumina.

A Deus, por me guiar no caminho eterno da vida.

RESUMO

As novas condições de competição vêm acentuando o papel da medição do desempenho como um requisito estratégico e competitivo para muitas organizações. Nesse contexto, empresas de muitos países têm aplicado métodos de gestão da qualidade como uma maneira de alcançar o desenvolvimento organizacional.

No Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), administra o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), um prêmio de reconhecimento à excelência na gestão das organizações. Do mesmo modo, a medição de desempenho tem evoluído de forma a avaliar o desempenho organizacional e prover suporte para o desenvolvimento de estratégias e tomadas de decisão. Para que a medição de desempenho possa contribuir com o aumento da competitividade, é necessário o uso e a gestão das informações sobre desempenho.

Nesse sentido, o objetivo desta dissertação é investigar empiricamente como as empresas, que adotaram o modelo de gestão pela qualidade total do Prêmio Nacional da Qualidade, modificaram seus sistemas de medição de desempenho.

Desta forma, a pesquisa é baseada no programa de pesquisa de Lakatos na tentativa de explicar uma perspectiva de mudança de paradigma, como as alterações na medição de desempenho com a adoção de um modelo de gestão do PNQ. Assim, a pesquisa empírica desta dissertação é desenvolvida e conduzida por meio da combinação de métodos de pesquisa: pesquisa documental e estudos de caso múltiplos.

Os principais resultados deste estudo, após a análise e interpretação das informações obtidas por meio tanto da pesquisa documental quanto dos estudos de caso, parecem indicar que a adoção do modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade pode ser considerada um fator catalisador para as mudanças nas práticas de gestão organizacional bem como na medição de desempenho das empresas estudadas.

Palavras-chave: Medição de Desempenho, Prêmio Nacional da Qualidade, Excelência na Gestão.

ABSTRACT

The changing basis of competition has emphasized the role of performance measurement as a strategic and competitive requirement for many organizations. In such context, companies from different countries have applied quality management methods as a manner to achieve organizational development.

In Brazil, the National Quality Foundation (NQF) manages the Brazilian National Quality Award (BNQA), an award aimed at recognizing management excellence in organizations. In the same way, performance measurement has evolved in order to assess organizational performance, support strategy formulation and guide decision making. For performance measurement to contribute to competitiveness improvement, it is necessary the usage and management of performance information.

In this sense, the objective of this study is to empirically investigate how companies which have adopted the Brazilian National Quality Award model for total quality management have altered their performance measurement systems.

The research is based on the Lakatos investigation program, in an attempt to explain a perspective on paradigmatic change, like the changes in performance measurement emanating from the adoption of the BNQA management model. Hence, the empirical research here presented was designed and carried out by means of a combination of methods: documental research and multiple case studies.

The main findings of the study, after the analysis and interpretation of the information gathered by both research methods, seem to indicate that the adoption of the Brazilian National Quality Award management model may be considered a catalyst for the changes in managerial practices and performance measurement of the studied companies.

Keywords: Performance Measurement, Brazilian National Quality Award, Management Excellence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1.	Modelo causal de desempenho.....	8
Figura 2.2.	Visão sistêmica da medição de desempenho.....	12
Figura 2.3.	O processo de gestão.....	15
Figura 2.4.	Processo de gestão de desempenho.....	16
Figura 2.5.	Processo de gestão de desempenho e a posição do sistema de medição de desempenho.....	17
Figura 2.6.	O relacionamento entre as quatro perspectivas do BSC.....	28
Figura 2.7.	Diagrama de relacionamento de causa-e-efeito entre as medidas de desempenho do BSC.....	31
Figura 2.8.	Principais propósitos do uso de sistemas de medição de desempenho.....	42
Figura 2.9.	Sistema de tecnologia da informação como parte do sistema de medição de desempenho.....	48
Figura 2.10.	Modelo do processo de evolução dos sistemas de medição de desempenho.....	50
Figura 3.1.	Trilogia da Qualidade.....	56
Figura 3.2.	Distribuição dos programas de prêmios da qualidade em continentes.....	58
Figura 3.3.	Modelo do MBNQA.....	66
Figura 3.4.	Diagrama dos critérios do EFQM.....	71
Figura 3.5.	Modelo dos Critérios de Excelência do PNQ em 2001.....	73
Figura 3.6.	Modelo dos Critérios de Excelência do PNQ.....	74
Figura 3.7.	Espinha Dorsal do Sistema de Gestão do PNQ.....	79
Figura 3.8.	Relacionamento entre os Critérios e Itens de Excelência do PNQ.....	79
Figura 3.9.	Descrição do modelo do PNQ segundo o ciclo do PDCA.....	81
Figura 3.10	Diagrama de Gestão – Estrutura dos itens de Enfoque e Aplicação do PNQ.....	82
Figura 3.11.	Abordagem de pontuação para a sistemática de avaliação do	83

	PNQ.....	
Figura 3.12.	Processo de avaliação do PNQ.....	84
Figura 3.13.	Exemplo do relacionamento causa-efeito entre as perspectivas do PNQ.....	87
Figura 3.14.	Hierarquização do sistema de medição para o PNQ.....	89
Figura 3.15.	Exemplo de Diagrama de desdobramento da estratégia.....	90
Figura 3.16.	Desdobramento da estratégia de acordo com os itens do PNQ e as perspectivas do BSC.....	91
Figura 3.17.	Consistência do sistema de medição em três níveis organizacionais para o painel de bordo do PNQ.....	93
Figura 3.18.	Processo de análise crítica do PNQ.....	97
Figura 3.19.	Visão geral do modelo conceitual do PNQ.....	98
Figura 4.1.	Lacuna referente aos efeitos da adoção do modelo de gestão do PNQ na medição de desempenho.....	102
Figura 4.2.	Modelo da pesquisa.....	103
Figura 4.3.	Combinação de métodos de pesquisa para o desenvolvimento da dissertação.....	109
Figura 4.4.	Desdobramento da medição de desempenho para a compreensão dos efeitos da adoção do PNQ.....	112
Figura 4.5.	Estruturação dos instrumentos de pesquisa para a análise e coleta dos dados.....	113
Figura 5.1.	Adoção do modelo de gestão do PNQ como alavanca para mudança na medição de desempenho.....	164

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1.	Elementos dos sistemas de medição de desempenho.....	13
Quadro 2.2.	Limitações dos modelos tradicionais de medição de desempenho.....	20
Quadro 2.3.	Principais modelos de sistemas de medição de desempenho.....	27
Quadro 2.4.	Desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho.....	34
Quadro 2.5.	Relacionamento dos propósitos para o uso de SMD com as atividades de processamento de dados.....	43
Quadro 2.6.	Os quatro estágios do modelo de maturidade para sistemas de medição de desempenho.....	51
Quadro 3.1.	Dimensões de um modelo de prêmio de excelência.....	61
Quadro 3.2.	Conceitos fundamentais do prêmio europeu.....	69
Quadro 3.3.	Empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).....	75
Quadro 3.4.	Fundamentos de Excelência do PNQ.....	76
Quadro 3.5.	Critérios de Excelência do PNQ.....	77
Quadro 3.6.	Relacionamento entre as perspectivas, os itens e os indicadores de desempenho propostos pelo PNQ.....	98
Quadro 4.1.	Comparação das características da pesquisa com as abordagens qualitativa e quantitativa.....	106
Quadro 4.2.	Métodos de pesquisa e respectivas abordagens.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1.	Empresas estudadas com relação ao Critério “Informações e Conhecimento”.....	115
Tabela 4.2.	Empresas estudadas com relação ao Critério “Informações e Análise”.....	118
Tabela 4.3.	Gestão da qualidade da Serasa.....	125
Tabela 4.4.	Gestão da qualidade da CPFL Paulista.....	132
Tabela 4.5.	Gestão da qualidade na Suzano Petroquímica.....	142
Tabela 4.6	Principais características das empresas estudadas.....	152
Tabela 4.7	Principais práticas de gestão das empresas estudadas.....	155

LISTA DE SIGLAS

ABIPTI	Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica
ABIQUIM	Associação Brasileira da Indústria Química
ABRADEE	Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia Elétrica
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BW	<i>Business Warehouse</i>
COS	Centro de Operação do Sistema
CPFL	Companhia Paulista de Força e Luz
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DP	<i>Deming Prize</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EIS	<i>Executive Intelligence System</i>
EOQ	<i>European Organisation for Quality</i>
EQA	<i>European Quality Award</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ	Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documento
GISD	Gerenciamento Integrado do Sistema de Distribuição
GPS	Gestão Para o Sucesso
GVA	Geração de Valor ao Acionista
KISS	<i>Keep in Short Single</i>
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MIS	<i>Management Information System</i>
MTO	<i>Make-to-Order</i>
IPMS	<i>Integrated Performance Measurement System</i>
JUSE	<i>Japanese Union of Scientists in Engineers</i>
JQA	<i>Japan Quality Award</i>

OBJ	Objetivos
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PGE	Painel de Gestão Estratégica
PLANESER	Planejamento Estratégico SERASA
PMQ	<i>Performance Measurement Questionnaire</i>
PWQP	Programa WEG de Qualidade e Produtividade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PQSP	Programa Qualidade no Serviço Público
PQU	Petroquímica União
SAPA	Sistema de Avaliação do Plano de Atividades
SMD	Sistema de Medição de Desempenho
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SSCA	Saúde, Segurança, Conservação Ambiental
TI	Tecnologia da Informação
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE QUADROS.....	iii
LISTA DE TABELAS.....	iv
LISTA DE SIGLAS.....	v
RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Estrutura da Dissertação.....	5
2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	7
2.1 Definições.....	7
2.1.1 Desempenho.....	7
2.1.2 Dimensões da medição de desempenho.....	10
2.1.3 Sistema de medição de desempenho (SMD).....	11
2.1.4 Processo de gestão de desempenho.....	14
2.2 Histórico da Medição de Desempenho.....	18
2.2.1 Limitações da medição de desempenho tradicional.....	19
2.2.2 Razões para a revolução da medição de desempenho.....	22
2.2.3 Novos sistemas de medição de desempenho.....	24
2.2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	28
2.3 Desenvolvimento de Sistemas de Medição de Desempenho.....	32
2.3.1 Projeto e implementação de sistemas de medição de desempenho.....	33
2.3.2 Falhas e limitações da implementação de sistemas de medição de desempenho.....	37
2.4 Usos da Medição de Desempenho.....	40

	2.4.1	Propósitos para o uso da medição de desempenho.....	41
	2.4.2	Uso da informação gerada pela medição de desempenho.....	44
	2.5	Dinâmica da Evolução da Medição de Desempenho.....	49
3		PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ).....	54
	3.1	Gestão pela Qualidade Total e a Medição de Desempenho.....	54
	3.2	Prêmios da Qualidade.....	57
	3.2.1	Principais prêmios da qualidade.....	62
		3.2.1.1 <i>Deming Prize</i> (DP).....	62
		3.2.1.2 <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i> (MBNQA).....	64
		3.2.1.3 <i>European Quality Award</i> (EQA).....	68
	3.3	Histórico e Evolução do PNQ.....	71
	3.4	Fundamentos e Critérios de Excelência do PNQ.....	76
	3.5	Sistema de Pontuação e Processo de Avaliação do PNQ.....	82
	3.6	Medição de Desempenho no PNQ.....	85
4		PESQUISA DE CAMPO.....	101
	4.1	Método de Pesquisa.....	101
	4.2	Pesquisa Documental.....	114
	4.3	Estudos de Caso.....	122
		4.3.1 Serasa.....	123
		4.3.2 CPFL Paulista.....	131
		4.3.3 Suzano Petroquímica.....	139
	4.4	Análises.....	151
5		CONCLUSÕES.....	161
	5.1	Limitações e Encaminhamentos Futuros.....	165

REFERÊNCIAS.....	168
------------------	-----

APÊNDICES

Apêndice A: Apresentação da Pesquisa.....	177
Apêndice B: Formulário Geral.....	178
Apêndice C: Roteiro da execução da entrevista para estudo de caso.....	179
Apêndice D: Roteiro de controle da execução da entrevista para estudo de caso.....	180

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o rápido crescimento da competição global, em termos de mudanças tecnológicas e proliferação da variedade de produtos, vem acentuando o papel da medição do desempenho como um requisito estratégico e competitivo em muitas organizações. Nesse contexto, empresas de muitos países vêm aplicando métodos de gestão da qualidade como uma maneira de implementar a estratégia, de sistematizar, garantir e controlar a qualidade para obter ou sustentar algum tipo de vantagem competitiva.

Neste sentido, o ambiente em que as organizações competem é dinâmico e as mudanças rápidas requerem que constantemente as estratégias e as operações sejam modificadas de forma a refletirem essas contingências ambientais (KENNERLEY et al., 2003). Pautadas por essas novas estratégias, as empresas vêm investindo largamente em recursos de tecnologia e novas práticas de gestão para sobreviverem no mercado atual ou atingirem mercados potenciais.

Assim, diante da necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e, conseqüentemente, aumentar a competitividade das empresas, em meados da década de 80, um grupo de especialistas norte-americanos analisou diversas organizações consideradas de sucesso com o objetivo de encontrar nelas características comuns que as diferenciavam das demais. Desta forma, surgiram os prêmios de excelência em qualidade e negócios que reconhecem o desempenho organizacional, um componente significativo das estratégias de produtividade e promoção da qualidade em muitos países (MIGUEL, 2004a).

Além disso, o referido autor afirma que muitas empresas têm relatado que a implementação de modelos de prêmios de excelência não somente melhoram a qualidade, mas também levam a uma melhoria em *market share*, satisfação de cliente, lucratividade, processos, desempenho de fornecedores, moral dos empregados e competitividade.

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), um prêmio de reconhecimento à excelência na gestão das organizações, é administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1991. Vale destacar que, anteriormente a 2005, a Fundação era denominada Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade (FNPQ).

Devido às características específicas como simplicidade, flexibilidade, linguagem e por não descrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o modelo de excelência do PNQ é de grande utilidade para a avaliação, diagnóstico e orientação de diversos tipos de organização (FPNQ, 2001a).

Para tanto, o Modelo de Excelência do PNQ está fundamentado em princípios que estão presentes nos Critérios e Itens, os quais representam a essência de tal modelo de gestão.

Paralelamente ao desenvolvimento dos prêmios de excelência em qualidade e negócios, e de forma complementar a estes, a medição de desempenho vem evoluindo na forma de avaliar o desempenho organizacional e prover suporte para o desenvolvimento de estratégias e tomadas de decisão gerenciais, táticas e operacionais. Para que a medição de desempenho possa contribuir com o aumento da competitividade, é necessário o uso correto das informações sobre desempenho. A gestão e utilização das informações sobre desempenho são assuntos presentes nos mais reconhecidos prêmios de excelência em qualidade, fato que as confere grande relevância no contexto de tais prêmios, dado que ao menos um dos critérios de avaliação aborda tais temáticas.

Neste sentido, os sistemas de medição de desempenho podem ser modificados por forças externas, como por exemplo, a competitividade do mercado, e a adoção de um novo modelo de gestão, o qual requeira um uso diferente da medição de desempenho. Por exemplo, uma organização pode adotar o modelo de gestão pela qualidade total do Prêmio Nacional da Qualidade como forma de se manter ou aumentar a competitividade. Como o prêmio possui critérios específicos sobre a medição de desempenho, isto pode requerer o desenvolvimento de novas formas de uso da medição, desencadeando um processo de evolução por meio da reflexão, modificação e desdobramento de um novo sistema de medição de desempenho (SMD).

Devido às inúmeras dificuldades enfrentadas pelas empresas candidatas ao PNQ, com relação às necessidades de atualização das práticas de medição de desempenho, a FPNQ constituiu em 1999 um Comitê Temático Medição do Desempenho Global, formado por profissionais de vinte e sete organizações de diferentes setores, que resultou numa publicação para compartilhar as práticas das empresas (FPNQ, 2004b).

Logo, pode ser observado que a adoção do modelo de gestão do PNQ pode requerer novas medidas de desempenho, novos SMD's e novas formas de coleta, armazenamento, análise, interpretação e disseminação de dados sobre desempenho. No entanto, é interessante ressaltar que, mesmo não adotando o modelo de gestão do PNQ, essas mudanças na medição de desempenho já podem ocorrer nas organizações. Assim, as alterações não são necessariamente radicais na medição de desempenho.

Por conseguinte, a questão de pesquisa que se procura responder é: “Quais são as mudanças ocorridas nos sistemas de medição de desempenho de uma organização a partir da adoção do modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade?”.

Nesse sentido, o objetivo desta dissertação é investigar empiricamente como algumas empresas, que adotaram o modelo de gestão pela qualidade total do Prêmio Nacional da Qualidade, modificaram seus sistemas de medição de desempenho.

Para tanto, é de grande relevância examinar como empresas que adotaram tal modelo tiveram que modificar suas práticas de medição de desempenho, de forma que as experiências de empresas já premiadas possam embasar o desenvolvimento de novos sistemas de medição de desempenho, e contribuir para o desenvolvimento da teoria sobre a evolução dos mesmos.

Portanto, esta pesquisa é baseada no programa de Lakatos (CHALMERS, 1995), na medida em que analisa o modelo do PNQ e a medição de desempenho como estruturas organizadas na forma de heurística negativa e positiva na tentativa de explicar uma perspectiva de mudança de paradigma, como as alterações na medição de desempenho com a adoção de um modelo de gestão do PNQ.

Com base nas características desta pesquisa, a abordagem qualitativa é a mais apropriada, considerando que a finalidade é examinar o relacionamento dos SMD's e o modelo de gestão pela qualidade total do PNQ com o fenômeno estudado, o tipo de estudo a ser desenvolvido é explanatório.

Para atingir o objetivo em questão, a pesquisa empírica desta dissertação foi desenvolvida por meio da combinação de métodos de pesquisa: pesquisa documental e estudo de caso.

Para a primeira fase da pesquisa, solicitou-se junto às empresas os relatórios de gestão da premiação da época em que foram ganhadoras do prêmio. Tais relatórios permitiram a realização da pesquisa documental que tinha por finalidade investigar mais detalhadamente as empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade, de forma a apresentar elementos iniciais para a análise e discussão do papel da medição frente aos respectivos critérios do referido prêmio.

Já a segunda fase desta pesquisa foi conduzida por meio do método de múltiplos estudos de caso com o intuito de aumentar e diversificar a quantidade de informações coletadas e permitir a comparação entre os casos realizados para um melhor entendimento da problemática estudada. Assim, o objeto de estudo para a realização da pesquisa de campo são as empresas ganhadoras do PNQ. Para este estudo de caso foram escolhidas empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade pertencente a três setores diferentes, devido, principalmente, à disposição destas em participar da pesquisa.

Como instrumentos de pesquisa, foram realizadas entrevistas com questionários semi-estruturados juntamente com a observação direta. Neste sentido, e com o propósito de alcançar resultados consistentes com o objetivo da pesquisa, e de acordo com os critérios e itens mais diretamente relacionados à problemática a ser investigada, buscou-se entrevistar pessoas envolvidas tanto com o processo de adoção do modelo de gestão do PNQ quanto os responsáveis pelas mudanças nas práticas de medição de desempenho da organização por conta de tal modelo.

Vale salientar ainda que foram utilizados três instrumentos de pesquisa: formulários para a coleta de dados (dados gerais da empresa, dados do modelo de gestão do PNQ e dados da medição de desempenho), roteiro para estudo de caso e roteiro de controle para estudo de caso.

A utilização destes instrumentos de pesquisa foi de grande importância para a estruturação e comparação dos casos, pois possibilitou a captação da perspectiva dos entrevistados bem como conseguiu manter a coerência e consistência entre as entrevistas semi-estruturadas.

Para analisar as mudanças na medição de desempenho após a adoção do PNQ foram consideradas as informações referentes tanto às práticas de gestão utilizadas

antes e depois da adoção do PNQ quanto ao histórico de gestão da qualidade da empresa estudada. Além disso, as empresas estudadas foram analisadas tanto no sentido de captar as alterações internas de cada uma quanto no de comparar as informações das mudanças ocorridas entre as mesmas.

Os principais resultados deste estudo, após a análise e interpretação das informações obtidas por meio tanto da pesquisa documental quanto dos estudos de caso, parecem indicar que a adoção do modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade pode ser considerada um fator catalisador para as mudanças nas práticas de gestão organizacional bem como na medição de desempenho da empresa estudada.

1.1 Estrutura da Dissertação

Frente à contextualização e aos objetivos apresentados, a dissertação se encontra estruturada de forma a realizar uma revisão teórica a respeito dos dois principais temas de pesquisa: sistemas de medição de desempenho e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

A revisão bibliográfica é iniciada no segundo capítulo com a medição de desempenho, o qual apresenta suas principais definições, um breve histórico da medição de desempenho, as etapas de desenvolvimento de um SMD, os possíveis usos do mesmo e a dinâmica e evolução da medição de desempenho.

O capítulo subsequente trata do Prêmio Nacional da Qualidade, fazendo uma apresentação prévia dos principais prêmios da qualidade no cenário mundial bem como uma explanação detalhada do PNQ, contendo seu histórico e evolução, seus fundamentos e Critérios de Excelência, seu processo de avaliação e o seu contexto na medição de desempenho.

O quarto capítulo tem por objetivo explicar sobre a pesquisa de campo realizada nesta dissertação. Primeiramente, há a necessidade prévia de se discutir o método de pesquisa e os principais direcionamentos para a investigação empírica. Para tanto, é apresentada a pesquisa documental e os estudos de caso são descritos e caracterizados de

modo a oferecer uma melhor compreensão das práticas de medição de desempenho em empresas ganhadoras do PNQ.

Por fim, o último capítulo, de acordo com o objetivo central deste estudo, apresenta as análises no tocante às mudanças na medição de desempenho após a adoção do PNQ. Desta forma, as empresas estudadas são analisadas tanto no sentido de captar as alterações internas de cada uma quanto no de comparar as informações das mudanças ocorridas entre as mesmas. Posteriormente a isto, são apresentadas as conclusões e a seguir, as limitações desta pesquisa e algumas sugestões de encaminhamentos futuros desta dissertação.

2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

O presente capítulo tem por objetivo explicar acerca da medição de desempenho no contexto de sua gestão. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica de modo a retratar alguns aspectos considerados relevantes ao tema em questão.

Primeiramente, há a necessidade de se discutir as definições relacionadas à medição de desempenho. A seguir, é apresentado um breve histórico da medição de desempenho de modo a oferecer uma melhor compreensão das razões para o desenvolvimento de novos sistemas de medição de desempenho, como o modelo do *Balanced Scorecard*.

Posteriormente, são apresentadas as etapas, as fases do projeto e implementação dos sistemas de medição de desempenho. Também, faz-se necessária uma explicação da utilização e gestão das informações advindas dos mesmos de modo a avaliar, controlar e melhorar o desempenho organizacional. Finalizando, é de grande valia descrever a dinâmica e a evolução dos sistemas de medição de desempenho frente aos principais fatores que o impulsionaram à mudança.

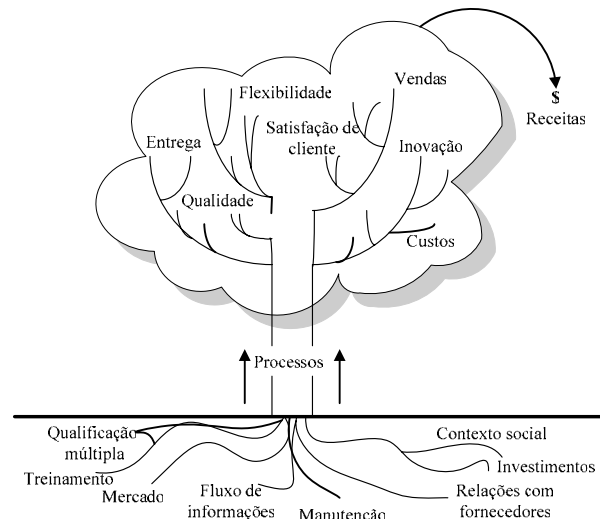
2.1 Definições

2.1.1 Desempenho

Primeiramente, há a necessidade de esclarecer o termo desempenho para assim poder definir a medição de desempenho. De Jesus (2003) afirma que a definição de desempenho depende do tipo de sistema (uma organização, um produto, uma atividade etc.) que se deseja analisar.

De acordo com Lebas (1995), o desempenho deve ser impulsionado por valores futuros, o que significa antecipar-se aos seus direcionadores. Assim, o objetivo de desempenho de qualquer empresa deve conter componentes como: as metas a serem atingidas, o tempo para que as metas sejam alcançadas, e as regras sobre uma ordem de preferência dos modos de se chegar ao resultado. Para tanto, esse autor considera de

grande importância o entendimento do processo de geração de desempenho, o qual está representado pelo modelo causal da Figura 2.1.



Fonte: McBETH *apud* LEBAS (1995, p. 28).
 Figura 2.1. Modelo causal de desempenho.

Como representado na Figura 2.1, as vendas são resultados de alguns elementos de desempenho como satisfação de clientes, qualidade, entrega, inovação, flexibilidade e custos. Além do mais, os custos são resultados do processo de geração desses parâmetros, que encontram os nutrientes no “solo” representados por elementos como treinamento e multiquificação de pessoal, conhecimento de mercado, relações sociais, estilo de gestão, fluxo de informação, relações com fornecedores, manutenção, investimentos etc. Assim, esse autor explica que o desempenho é determinado pelos critérios localizados no “solo”, que são considerados vitais para a organização. Em consonância, para se obter um desempenho adequado, cada organização precisará buscar os nutrientes, ou seja, as causas específicas do seu desempenho.

Conseqüentemente, o processo de geração de desempenho não somente facilita a identificação das medidas e das ações corretivas, mais também permite um claro desdobramento da estratégia em todos os níveis de responsabilidade (LEBAS, 1995).

Em um contexto mais amplo, Tangen (2005) admite que o desempenho abrange aspectos econômicos e operacionais, incluindo alguns objetivos de competição e excelência em manufatura relatados em relação a custo, flexibilidade, rapidez,

confiabilidade e qualidade. Além disso, esse autor ressalta que o desempenho pode ser descrito como um “guarda-chuva” de conceitos que podem levar à prospecção da empresa e de suas atividades.

Assim, diversas classificações de objetivos de desempenho podem ser encontradas na bibliografia. Não obstante, muitas delas são similares à apresentada por Slack et al. (2002), que distingue os objetivos de desempenho em cinco tipos: custo, flexibilidade, rapidez, confiabilidade e qualidade.

Além das proposições apresentadas, o desempenho de um sistema organizacional também pode ser entendido como função de um complexo inter-relacionamento de vários critérios como eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade da vida de trabalho, inovação e lucratividade (SINK e TUTTLE, 1993). No contexto de negócio, Rolstadås (1995) sugere que o desempenho pode ser definido por três dimensões como eficiência, eficácia e capacidade de adaptação da empresa.

A eficácia pode ser determinada pela extensão em que os requisitos do ambiente são satisfeitos, enquanto que a eficiência pode ser definida como economicamente os recursos de uma empresa são utilizados. Além disso, a eficácia depende de uma combinação entre a estrutura e o ambiente, enquanto que a eficiência depende da combinação interna entre os elementos. A terceira dimensão do desempenho é a capacidade de adaptação para mudar em requisitos a partir do ambiente.

Visto que a capacidade de adaptação não faz sentido no nível operacional, o desempenho é definido como ações quantificadas de eficácia e eficiência. Por esta razão, características de ações no nível estratégico diferem drasticamente de ações operacionais. Assim, o desempenho do negócio depende de uma combinação adequada da estrutura organizacional (instalações, equipamentos, competências, produtos e infra-estrutura) com os requisitos do ambiente (ROLSTADÅS, 1995).

De maneira geral, pode ser percebido que todas as definições apresentadas de desempenho se justapõem e convergem para a de Lebas (1995, p. 29), em que o desempenho é sumarizado como: “(...) gestão e desdobramento dos componentes do modelo causal que levam ao alcance dos objetivos declarados, dentro das restrições específicas (...) para os tomadores de decisão (...)”. Desta forma, a definição de desempenho desse autor é a utilizada para melhor compreender a medição de desempenho.

2.1.2 Dimensões da medição de desempenho

Hronec (1993) conceitua as medidas de desempenho como “sinais vitais” da organização, pois quantificam as atividades críticas dentro de processos-chave de produção; proporcionam a comunicação da gestão da empresa para a estratégia, propiciando à organização o conhecimento de que processos-chave devem ter resultados mais satisfatórios para que a empresa alcance suas metas; e interligam a missão, a estratégia, as metas aos processos-chave e às atividades críticas da empresa.

Na bibliografia pesquisada, diversos autores propõem classificações para as medidas de desempenho. White (1996) classifica-as nas seguintes categorias: fonte dos dados (interna ou externa); tipo de dado (subjetivo ou objetivo); referência (*benchmark* ou *self-referenced*); e orientação do processo (entrada ou saída).

Além do mais, há outras classificações para as medidas de desempenho como: financeiros e não-financeiros (KAPLAN, 1983; KAYDOS, 1991; KEEGAN et al., 1989; McNAIR et al., 1990); global e local (MASKELL, 1991); e satisfação dos *stakeholders* da empresa (ATKINSON et al., 1997; MARTINS e COSTA NETO, 1998).

Para a análise e melhor compreensão das medidas de desempenho, vale ressaltar que, para esta dissertação, a definição de medida de desempenho é equivalente ao termo indicador de desempenho.

Assim, as metas de desempenho podem ser entendidas como valores pretendidos para uma medida de desempenho ou indicador de um produto ou processo, a serem atingidos em determinadas condições estabelecidas no planejamento. Segundo Harbour (1997), meta de desempenho é um nível a ser atingido e é expressa como um objetivo atual mensurável e tangível em comparação com uma realização. De maneira similar, Takashina e Flores (1996) afirmam que uma meta pode ser fixada a partir das necessidades e expectativas do cliente (interno e externo), levando em consideração os objetivos e estratégias da organização.

Desta forma, em níveis superiores da estrutura organizacional, os indicadores e as metas podem ser fortemente relacionados aos objetivos e às estratégias da organização. Assim, conforme as medidas vão sendo desdobradas, os indicadores e as metas são mais influenciados pelos indicadores e pelas metas de um nível superior. Embora não se podem desconsiderar os objetivos e as estratégias, particularmente em

grandes organizações (TAKASHINA e FLORES, 1996). Neste mesmo sentido, Simons (2000) denota a meta de desempenho como um nível desejável de realização em comparação com resultados atuais que podem ser mensurados.

Além disso, os indicadores são de grande importância na análise interna da organização, pois eles informam o que tem sido medido e quais são os limites do desempenho atual a serem alcançados. Desta forma, os indicadores precisam estar orientados para os resultados do negócio, de forma a direcionar as ações da organização no sentido de aprimorar o desempenho.

Do mesmo modo, é de grande importância a conceitualização da medição de desempenho, pois se trata de um conceito que envolve uma estrutura organizacional composta de pessoas, equipamentos e fluxo de informações. Além do mais, se trata de uma questão complexa que normalmente incorpora pelo menos três disciplinas diferentes: economia, gestão e contabilidade (TANGEN, 2004).

No âmbito organizacional, Hronec (1994) afirma que a medição de desempenho pode ser considerada os “sinais vitais”, pois quantificam as atividades dentro de um processo bem como analisam o alcance de metas específicas.

Genericamente, segundo Bond (2002), a medição de desempenho pode ser definida como as atividades para se determinar as medidas de desempenho, sua extensão, grandeza e avaliação, no sentido de adequar, ajustar, proporcionar ou regular alguma atividade.

De maneira semelhante, Neely et al. (1995) descrevem a medição de desempenho como um processo de quantificar a ação, no qual a medição é um processo de quantificação e a ação correlaciona com o desempenho. Esses autores propõem, também, que a medição deveria ser definida como a eficiência e eficácia da ação.

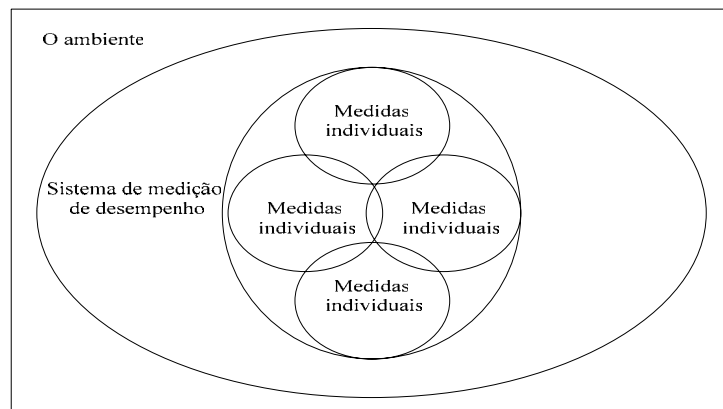
2.1.3 Sistema de medição de desempenho (SMD)

Para a definição de sistemas de medição de desempenho, Simons (2000) sugere que se deve levar em consideração os seguintes aspectos: o propósito de transmitir informações que influenciam a tomada de decisão e a ação gerencial; a representação das rotinas e dos procedimentos formais para que essa informação seja desdobrada ou introduzida em sistemas de computador e capturada em formatos padrões; a projeção específica para a utilização dos gerentes, e finalmente a utilização

pelos gerentes para manter ou alterar os padrões das atividades da organização que relatam a eficiência dos mesmos.

De modo a contemplar todos esses aspectos, outras definições de sistema de medição de desempenho foram encontradas na bibliografia pesquisada. Rolstadås (1995) o define como um conjunto de métricas para quantificar ações. Já Harbour (1997), como um sistema de informação gráfica ou numérica usado para alcançar níveis de desempenho desejados.

Não obstante, Neely et al. (1995) sugerem uma visão sistêmica dos sistemas de medição de desempenho, como ilustrado pela Figura 2.2. Para esses autores, um SMD é constituído por: medidas de desempenho individuais relacionadas entre si; um sistema de medição de desempenho como uma entidade, ou seja, um conjunto de medidas de desempenho; e o relacionamento entre o sistema de medição de desempenho e o ambiente em que ele está inserido.



Fonte: NEELY et al. (1995, p. 81).

Figura 2.2. Visão sistêmica da medição de desempenho.

No entanto, as definições mencionadas parecem ignorar que o sistema de medição de desempenho contempla uma infra-estrutura de suporte, ou seja, os dados organizacionais têm que ser sistematizados. Por esta razão, Neely (1998) considera que a definição mais completa é aquela em que o SMD permite que as decisões sejam informadas e as ações sejam tomadas para que isto quantifique a eficiência e a eficácia de ações passadas por meio da aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados.

Para Kennerley et al. (2003), o SMD é o inter-relacionamento de três elementos: medidas singulares que quantificam o impacto de ações específicas, um conjunto de medidas que são combinadas para avaliar o desempenho da organização como um todo, e uma infra-estrutura de suporte que permite que dados sejam obtidos, coletados, classificados, analisados, interpretados e disseminados para o uso gerencial.

Com uma visão mais técnica, Kueng et al. (2000) afirmam que o SMD pode ser entendido como um sistema de tecnologia de informação que coleta dados relevantes de desempenho a partir de várias fontes, compara dados atuais com dados históricos e metas, e comunica os resultados para os usuários. De modo complementar, esses autores consideram que os cinco elementos de um sistema de medição de desempenho são pessoas, procedimentos, dados, *software* e *hardware*, como apresentado mais detalhadamente pelo Quadro 2.1 a seguir.

Quadro 2.1. Elementos dos sistemas de medição de desempenho.

Elementos	Descrição
Pessoas	Proprietários do SMD e pessoas responsáveis pelas unidades medidas Pessoas que <i>set-up</i> e mantêm os SMD's Fornecedores de dados Usuários internos e externos dos SMD's <i>Stakeholders</i> internos e externos
Procedimentos	Procedimentos e regras para definição dos indicadores de desempenho Regras para gestão e comunicação de dados Regras para o uso dos resultados de desempenho
Dados	Dados relevantes de desempenho Serem valores dos indicadores de desempenho Resultados de desempenho (dados calculados) Dados de meta: descrição dos indicadores de desempenho
<i>Software</i>	Software de extração, transformação, <i>loading</i> de dados <i>Database Mgmt software</i> / <i>Data Warehouse software</i> <i>Software</i> de análise de dados e <i>Software</i> de representação e comunicação
<i>Hardware</i>	Computador pessoal e outras unidades de demonstração visual Infra-estrutura de comunicação Sistema de armazenagem

Fonte: KUENG et al. (2001, p. 8).

De maneira geral, pode ser percebido que as definições de sistemas de medição de desempenho tendem a convergir para as definições de Neely et al. (1995),

Neely (1998) e de Kennerley et al. (2003), em que o SMD é formado por medidas individuais que quantificam o impacto de ações específicas, um conjunto de medidas combinadas e relacionadas para avaliar o desempenho organizacional, e uma sistemática de medição de desempenho que permite que dados de desempenho sejam obtidos, coletados, classificados, analisados, interpretados e disseminados para o uso gerencial.

2.1.4 Processo de gestão de desempenho

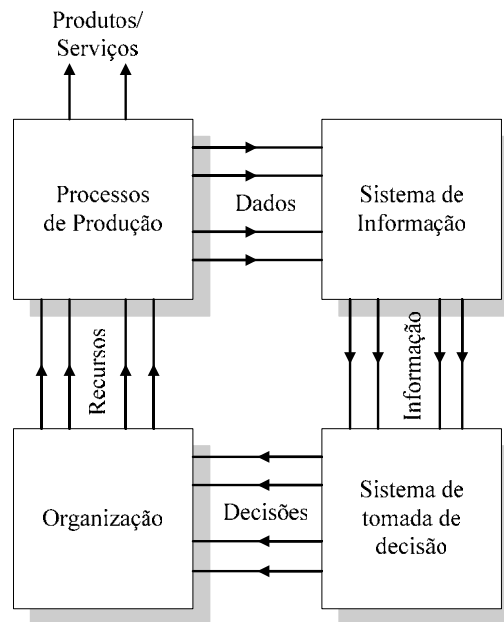
Para a compreensão e entendimento do desempenho organizacional, é necessário que se busque o discernimento entre a definição de medição de desempenho e de gestão de desempenho. Contudo, vale ressaltar que a gestão de desempenho raramente poderia haver sem a medição, ou seja, “a gestão de desempenho é uma filosofia suportada pela medição” (LEBAS, 1995, p. 34).

Assim, o processo de gestão de desempenho é um processo pelo qual uma empresa gere o desempenho no sentido de atingir metas e objetivos desdobrados da estratégia. Deste modo, Lebas (1995), pela afirmação de que a gestão de desempenho precede e segue a medição de desempenho, considera que um sistema de gestão de desempenho poderoso é aquele que é estabelecido e suportado por medidas que proporcionam autonomia para indivíduos dentro de sua amplitude de controle; refletem os relacionamentos de causa-e-efeito; capacitam os indivíduos; criam uma base para discussão e, deste modo, suportam a melhoria contínua; e suportam a tomada de decisão.

Com a finalidade de entender o relacionamento entre a medição de desempenho e a gestão de desempenho, Kaydos (1991) propõe um processo de gestão proveniente da perspectiva informação. Conforme ilustrado pela Figura 2.3, o processo de gestão proposto por esse autor possui quatro passos:

- o processo de produção cria produtos ou serviços e as atividades de um processo geram dados;
- o sistema de informação recebe os dados e os converte em informação útil. Os dados podem ser entendidos como uma coleção de pontos ou números enquanto que informação é um resultado da conversão de dados que podem ser usados na tomada de decisão;

- o sistema de tomada de decisão analisa a informação recebida e toma decisões para alocar recursos e realizar ações; e
- a organização executa decisões pelas ações realizadas e utiliza os recursos alocados para isso.



Fonte: KAYDOS (1991, p. 34).
 Figura 2.3. O processo de gestão.

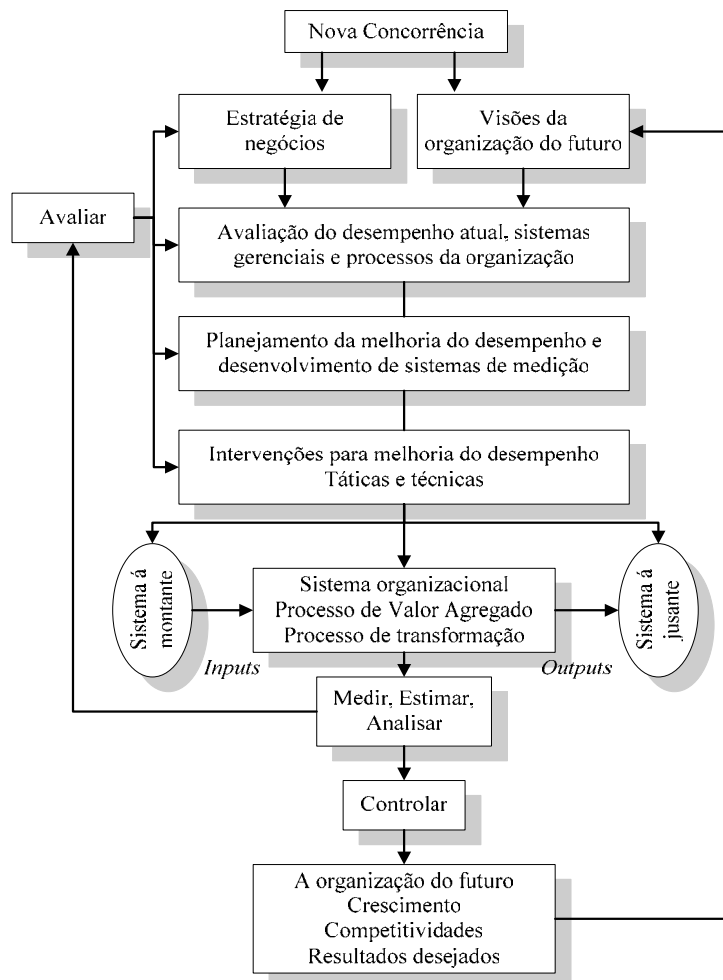
Pode-se notar que todas as partes do sistema podem possuir tanto elementos manuais quanto elementos baseados em computadores, dependendo da uniformidade do fluxo de informação para tomadas de decisão.

A gestão de desempenho é definida por Sink e Tuttle (1993) como um processo compreendido por:

- criar visões do estado futuro que se almeja;
- planejar – avaliar o estado que a organização se encontra no momento relativo à visão, criar estratégias para a obtenção do estado futuro almejado, reunir forças de modo a caminhar rumo a essa visão;
- projetar, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de direcionar ao estado futuro almejado, principalmente em termos de níveis de desempenho;

- projetar, reprojeter, desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação em relação à direção tomada; e
- assegurar a existência de sistemas de apoio cultural, de modo a recompensar e estimular o progresso. Isto é necessário para manter a excelência obtida e controlar os níveis de desempenho necessário para competir no futuro.

Assim, o processo de gestão de desempenho é um processo cujos fatos acontecem de modo sistemático, coerente, persistente, paciente e abrangente por toda a organização. A Figura 2.4 apresenta um diagrama de fluxo de processo relativo ao processo de gestão de desempenho, tal como é definido e descrito por Sink e Tuttle (1993).

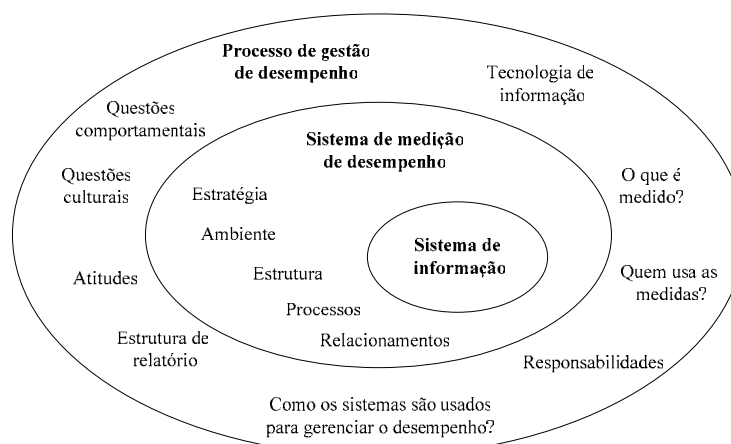


Fonte: SINK e TUTTLE (1993, p. 37).
 Figura 2.4. Processo de gestão de desempenho.

O processo de gestão de desempenho inicia no topo da organização com o estímulo que faz os administradores sentir a necessidade de melhorar o desempenho. Esse estímulo pode ser apresentado de diversas formas pelas diferentes partes interessadas (*stakeholders*) e provocam um conjunto de reações inter-relacionadas para resolver os problemas ou alcançar a melhoria do desempenho. Porém, para uma reação mais eficaz e duradoura é necessário mudar o processo pelo qual é gerido o desempenho, ou seja, o restabelecimento deve iniciar no processo de planejamento. Para tanto, o primeiro passo fundamental para melhorar o processo de gestão do desempenho é reprojeter e aperfeiçoar o processo de planejamento (SINK e TUTTLE, 1993).

A partir do processo de planejamento deve-se originar um plano integrado para intervenções de melhoria juntamente com a necessidade da medição. Vale acrescentar que, como notado na Figura 2.4, a medição de desempenho está separada da avaliação, pois “a medição é um processo não baseado em valor em que se decide o que medir e se faz a coleta, acompanhamento e análise dos dados. A avaliação é o processo pelo qual se impõe padrões, especificações, requisitos, valores e julgamentos para determinar o grau em que o desempenho satisfaz às necessidades e/ou expectativas dos clientes e processos” (SINK e TUTTLE, 1993, p. 39).

Desta forma, a essência do processo de gestão de desempenho é definir como uma organização utiliza os vários sistemas para gerenciar seu desempenho. Para tanto, Bititci et al. (1997) resumiram a visão do processo de gestão de desempenho pela Figura 2.5.



Fonte: BITITCI et al. (1997, p. 47).

Figura 2.5. Processo de gestão de desempenho e a posição do sistema de medição de desempenho.

Segundo Bititci et al. (1997), no núcleo de um processo de gestão de desempenho há um sistema de informação que permite o desdobramento do sistema fechado e o *feedback*, como descrito anteriormente. Este sistema de informação é o sistema de medição de desempenho que deveria integrar todas as informações relevantes, permitindo um desdobramento correto dos objetivos estratégicos e táticos do negócio bem como estabelecer um modelo que reconheça as informações importantes para o processo de decisão e controle.

Pelas proposições dos autores mencionados, pode-se verificar que o sistema de medição de desempenho é um dos componentes fundamentais de um sistema de gestão organizacional. Para tanto, o sistema de gestão deve ser coerente com a forma de gerir e usar as medidas de desempenho para a tomada de decisão.

2.2 Histórico da Medição de Desempenho

A bibliografia estudada sobre medição de desempenho sugere que esse campo de estudo está evoluindo progressivamente. Segundo Eccles (1991) e Neely (1998), ela vem passando por uma revolução desde as primeiras constatações acerca das limitações da medição de desempenho tradicional em fornecer informações relevantes para a tomada de decisão num ambiente organizacional diferente daquele do início do século passado, em que o paradigma produtivo predominante era a produção em massa.

Desta forma, a medição de desempenho pode ser dividida em duas fases principais (GHALAYINI e NOBLE, 1996). A primeira fase iniciou por volta de 1880, período no qual a ênfase era na utilização de medidas financeiras (lucratividade, retorno sob investimento) e de produtividade. A segunda fase iniciou em 1980 e enfatiza o equilíbrio e a integração das medidas de desempenho financeiras e não-financeiras, destacando-se os novos sistemas de medição de desempenho para a adequação às novas prioridades competitivas, tecnologias e de novas práticas de gestão da produção.

Contudo, a segunda fase, de acordo com Neely e Austin (2000), pode ser dividida em duas novas fases. A primeira fase é denominada de “miopia da medição”, pois muitas empresas estavam medindo coisas erradas, enquanto que a segunda fase é denominada de “loucura da medição”, pois as empresas estavam medindo

aparentemente tudo. Entretanto, é de grande valia salientar que ainda existem muitas empresas na primeira fase, ou seja, que medem as coisas erradas.

De maneira sucinta, Wilcox e Bourne (2003) consideram que a cronologia do progresso de desenvolvimento da medição de desempenho pode ser subdividida em três períodos como: (1850-1925) - desenvolvimento da gestão da contabilidade e custo; (1974-1992) - desenvolvimento de modelos de SMD's multidimensionais; e (1992-2000) - desenvolvimento de mapas estratégicos, modelos de negócio ou diagramas de causa-efeito.

Para esta dissertação e com base na bibliografia pesquisada, é de grande deve-se destacar que a medição de desempenho parece estar evoluindo nessa mesma cronologia sugerida por Wilcox e Bourne (2003). Assim a medição de desempenho, no presente momento, está progredindo sucessivamente no desenvolvimento e na implementação de mapas estratégicos bem como nas suas práticas de gestão de negócios.

2.2.1 Limitações da medição de desempenho tradicional

O crescimento da competição global trazido pela mudança tecnológica e proliferação da variedade de produtos tem acentuado o papel da melhoria de desempenho como um requisito competitivo e estratégico em muitas organizações do mundo. Em consonância com este fato, vários estudos indicam que as medidas de desempenho tradicionais, baseadas em sistemas de contabilidade gerencial, são inapropriadas, ou seja, não acompanham o dinamismo do ambiente de negócios, as metas e os requisitos de medidas de desempenho. No entanto, vale mencionar que existe ainda um grande número de empresas que possuem SMD's baseados em indicadores tradicionais (BITITCI et al., 1997).

Neste contexto, diversos autores têm apresentado as limitações da abordagem da medição de desempenho tradicional, que utilizam somente medidas de desempenho financeiras. De acordo com Ghalayini e Noble (1996), as limitações do SMD podem ser classificadas tanto em relação às limitações gerais quanto às limitações específicas. De Jesus (2003), por meio do Quadro 2.2, sumariza as limitações expostas por Ghalayini e Noble (1996).

Quadro 2.2. Limitações dos modelos tradicionais de medição de desempenho.

Limitações das medidas de desempenho tradicionais		Comentários	
Gerais	Tradicionais sistemas de contabilidade gerencial	A mão-de-obra era o maior custo que a contabilidade gerencial enfatizava	
	Medidas "lagging"	As medidas financeiras "lagging" relatam resultados de decisões passadas e não servem para o nível operacional	
	Estratégia corporativa	As medidas de desempenho tradicionais não incorporavam a estratégia	
	Relevância na prática	As medidas de desempenho tradicionais tentavam quantificar desempenho e esforços de melhoria em termos financeiros, de difícil entendimento para o nível operacional	
	Inflexíveis	Relatórios financeiros inflexíveis, com um formato pré-determinado usados por todos os departamentos	
	Dispendiosas	Relatórios financeiros que requerem uma grande quantidade de dados cuja obtenção custa caro	
	Melhoria contínua	Se as medidas de desempenho financeiras não foram escolhidas cuidadosamente, irão ditar normas ao invés de estimular melhorias	
	Exigências do consumidor e técnicas gerenciais	Exigências do consumidor e técnicas de gestão	
Específicas	Produtividade	Parcial	O problema é porque superenfaziza um <i>input</i> e negligencia outro
		Agregada	Tentativa de representar a maioria dos inputs que não são homogêneos
		Paradoxo	A produtividade está mais preocupada com o custo do trabalho direto. Diminuir custo e aumentar a eficiência do trabalho direto não influencia tanto no desempenho global da empresa
	Custo		Mudança da demanda dos consumidores. O fator mais importante é competir na maioria dos mercados
	Lucro		Indicadores de lucro podem apenas revelar um problema, mas não ajudam a identificar as áreas que precisam de melhorias.

Fonte: Adaptado de De JESUS (2003).

Para Maskell (1991), os diversos problemas que as empresas têm com a tradicional gestão contábil são explicados pelo fato de que as técnicas de gestão contábil não são sustentadas com as mudanças que ocorrem na indústria. Desta forma, esse autor sumariza os problemas da falência dos SMD's tradicionais nas seguintes categorias:

1. Falta de Relevância: Os relatórios não eram diretamente descritos para a gestão estratégica de manufatura; as medidas financeiras não eram significativas para o controle de produção e operações de distribuição; e a aplicação da contabilidade de custos para decisões de preço eram frequentemente irrelevantes e enganosas;
2. Distorção de Custo: A tradicional contabilidade de custo é composta por elementos de custo que tem mudado nos anos recentes, e estas análises de detalhes são menos importantes. Ainda, a distinção entre custos indiretos e diretos, custos variáveis e fixos, não é tão rígida, podendo, assim, distorcer os custos de produto;
3. Inflexibilidade: Os relatórios da gestão contábil tradicional não variam dentro de uma organização, são recebidos tardiamente para serem analisados e são vistos com desprezo por gerentes de operações porque estes relatórios não os ajudam com o trabalho e são usados para censurá-los quando as variâncias não são favoráveis; e
4. Impedimento de progresso na manufatura de classe mundial: A mentalidade e foco da contabilidade de custo impedem melhorias em produto e processos pelo enfoque em medidas inapropriadas de desempenho e apresentação de informações enganosas. Além disso, os sistemas contábeis enfatizam o custo da mão de obra, ignorando as medidas intangíveis, ou seja, medidas que não são mensuradas objetivamente.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as medidas de desempenho financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória empresarial em ambientes competitivos. São indicadores de ocorrências incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído pelas ações dos executivos no último período contábil. As medidas de desempenho financeiras contam parte, mas não toda a história das ações passadas e não fornece orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas no momento presente para criar valor financeiro futuro.

Além das limitações dos SMD's tradicionais, o uso de somente medidas de desempenho financeiras pode causar problemas para as empresas como: medidas

financeiras não são diretamente relacionadas com a estratégia de manufatura; critérios tradicionais como custo de eficiência podem pressionar os gerentes e supervisores a resultados de curto prazo e podem impedir as melhorias; medidas financeiras estão focadas em controle de processos isolados e não relatam apuradamente o custo de processo, produtos e clientes; medidas financeiras não são aplicadas para novas técnicas de gestão que conferem autonomia e responsabilidade para os funcionários de chão-de-fábrica; e medidas financeiras não penalizam a superprodução e não identificam adequadamente o custo de qualidade (MASKELL, 1991; BITITCI, 1994; GHALAYINI et al., 1997).

Vale mencionar que as desvantagens de utilizar apenas medidas de desempenho financeiras para analisar o desempenho organizacional ficam evidentes perante a necessidade de informações como a qualidade dos produtos, a satisfação dos clientes, as técnicas ou os procedimentos ou propriedades de mensuração da produtividade. No mesmo sentido, a implantação de indicadores de desempenho não-financeiros não pressupõe a falta de ênfase nos objetivos financeiros, simplesmente inclui os direcionadores de desempenho das medidas de desempenho financeiras.

2.2.2 Razões para a revolução da medição de desempenho.

A revolução da medição de desempenho somente aconteceu com base em publicações acadêmicas consideradas relevantes para o meio acadêmico bem como para o meio empresarial. Dentre os diversos artigos, pode ser destacada a publicação de Eccles (1991), o “Manifesto na Medição de Desempenho”. Este artigo previa que “para os próximos anos, os executivos de uma grande gama de empresas terão que reprojeter suas medidas de desempenho de negócios, reconhecendo que as realidades competitivas e novas estratégias demandam novos sistemas de medição” (ECCLES, 1991, p.25). Desta forma, o desafio para a mudança é encontrar a interligação correta entre estratégia, ações e medidas (DIXON et al., 1990).

Para a mudança no ambiente organizacional, Neely (1998) sugere alguns fatores como:

- Mudança na natureza do trabalho: O custo da mão-de-obra direta diminuiu muito em relação aos custos finais do produto, tornando

difícil a adequação dos custos indiretos, enfatizados nos sistemas tradicionais de medição;

- O aumento da competição: As organizações têm sido forçadas a competir em termos de eficiência e eficácia, decorrentes de mudanças nas medidas de desempenho que devem ser congruentes as estratégias organizacionais;
- Iniciativas de melhorias específicas: O aparecimento de novos modelos e técnicas de gestão requer o desenvolvimento de novas medidas de desempenho;
- Prêmios internacionais e nacionais de qualidade: Estes prêmios requerem um processo de auto-avaliação abrangente como parte do processo de aplicação, necessitando, assim, um preciso controle de desempenho;
- Mudanças nas funções organizacionais: Exigem uma visão mais ativa e integralizada de todos os envolvidos no desenvolvimento de sistemas de medição;
- Mudanças das demandas externas: A ampla variedade de demanda externa tem implicações intrínsecas sobre a medição de desempenho de negócios da organização; e
- O poder da tecnologia da informação: Auxilia a medição de desempenho não somente porque adquire e analisa os dados facilmente, mas porque possibilita a abertura de novas oportunidades para a revisão de dados e ações subseqüentes.

Ainda, Neely (1998) apresenta duas razões primárias para a necessidade de mudanças nos sistemas de medição de desempenho. A primeira é em relação aos SMD's tradicionais usados pelas organizações serem fundamentalmente falhos, como apresentado anteriormente. A segunda é a existência de alguns direcionadores de negócio que não somente expõem esses fundamentos falhos, mas também oferecem maneiras de superá-los. Deste modo, esse autor salienta algumas suposições acerca destas razões como o não reconhecimento do tipo de medição de desempenho necessária, a utilização de medidas de desempenho obsoletas que não retratam a

condição atual, a falta de alinhamento e integração das medidas com as estratégias de negócios e por fim, a insuficiência de gerentes específicos para a gestão do desempenho.

Dixon et al. (1990) apontam os seguintes pontos-chave para mudança dos SMD's: os gerentes estão frustrados com os sistemas tradicionais de medição baseados em custos; a importância estratégica do custo está diminuindo em comparação com os novos objetivos estratégicos da manufatura; o custo é um padrão subjetivo da contabilidade para expressar o amplo escopo da empresa e diversos fatores a orientam; e os gerentes que utilizam o custo e as medidas de desempenho financeiras para curto prazo podem estar sacrificando a sobrevivência da empresa para longo prazo.

Neste mesmo contexto, Maskell (1991) considera as três seguintes razões primárias de se requerer novas medidas de desempenho: a gestão tradicional contábil não é muito relevante ou útil para a empresa se mover em direção a um ambiente de classe mundial; os clientes estão requerendo altos padrões de qualidade, desempenho e flexibilidade; e as técnicas de gestão usadas em plantas de produção estão mudando significativamente.

Sumarizando o apresentado por outros autores, De Toni e Tonchia (2001) afirmam que os fatores ambientais que urge um desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho do tipo não-financeiros são de duas partes: uma parte relacionada com a turbulência ambiental (em termos da frequência e imprevisibilidade de mudança) e a outra parte relacionada à complexidade da gestão (atribuído a transição das estratégias baseadas em liderança de custo para estratégias baseadas em diferenciação/customização, uma transição que aumenta a competição entre as empresas e requerem organizações mais complexas).

2.2.3 Novos sistemas de medição de desempenho

O desenvolvimento de novos modelos de SMD's pode ser considerado resultado de um conjunto de fatores como a insatisfação com os tradicionais, a adoção de novas práticas de gestão e mudanças competitivas ambientais. Esses novos modelos de SMD's têm buscado se adequar à nova conjuntura organizacional e ambiental bem como aos aspectos relevantes das medidas de desempenho (MARTINS, 1998).

Maskell (1991) considera que as medidas de desempenho dos novos sistemas de medição de desempenho possuem as seguintes sete características comuns: são diretamente relacionadas com a estratégia; usam primordialmente as medidas não-financeiras; variam entre localizações; mudam ao longo do tempo quando necessitam de mudança; são simples e fáceis de usar; fornecem um *feedback* rápido para operadores e gerentes; e são planejadas para fornecer melhoria e não somente monitorar.

A partir da revisão da bibliografia acerca das características das novas medidas de desempenho, Neely et al. (1997) sugerem que elas deveriam: ser derivadas da estratégia; ser simples de entender; fornecer *feedback* acurado e em tempo oportuno; ser baseadas em quantidades que podem ser influenciadas ou controladas pelo usuário de dados ou em cooperação com outros; refletir o processo de negócio; relatar metas específicas; ser relevantes; ser parte de um processo gerencial cíclico; ser claramente definidas; ter um impacto visual; focar em melhorias; ser consistentes; fornecer *feedback* rápido; ter um propósito explícito; ser baseada explicitamente em uma fórmula e fonte de dados; empregar proporções ao invés de números absolutos; usar dados coletados automaticamente sempre que possível; ser relatadas em um formato simples e consistente; ser baseadas em tendências ao invés de momentos isolados; fornecer informações; ser precisas, ou seja, ser exatas sobre o que está sendo mensurado; ser objetivas.

Vale acrescentar que há um grande consenso entre diversos autores que as medidas devem ser derivadas da estratégia (GLOBERSON, 1985; SINK e TUTLE, 1993; KEEGAN et al., 1989; DIXON et al., 1990; MASKELL, 1991; AZZONE et al., 1991; KAPLAN e NORTON, 1992).

De acordo com a frequência de citações na literatura, Martins (1998) compilou as principais características de um SMD, como: ser congruente com a estratégia competitiva; ter medidas financeiras e não-financeiras; direcionar e suportar a melhoria contínua; identificar tendências e progressos; facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito; ser facilmente inteligível para os funcionários; abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; ter informações disponíveis em tempo real para toda a organização; ser dinâmico; influenciar a atitude dos funcionários; e avaliar o grupo e não o indivíduo.

No contexto organizacional, Gomes et al. (2004), apresentam as características dos sistemas de medição de desempenho modernos, como sendo: refletir as informações não-financeiras relevantes baseadas em fatores-chave de sucesso de cada negócio; ser implementado como uma forma de articular a estratégia e monitorar os resultados de negócio; ser baseado em objetivos organizacionais, fatores críticos de sucesso, necessidades de clientes e deveria monitorar aspectos tanto financeiros quanto não-financeiros; mudar dinamicamente de acordo com a estratégia; satisfazer as necessidades de situações específicas em operações de manufatura e deveria ser orientada para longo prazo bem como ser simples de entender e implementar; ser relacionado com sistemas de recompensa; e as medidas financeiras e não-financeiras devem ser alinhadas e adequadas dentro de um modelo estratégico.

Assim, a partir das características das novas medidas de desempenho e dos SMD's modernos, pode ser vista a necessidade por modelos de SMD's integrados, balanceados, estratégicos, dinâmicos e orientados para a melhoria (JOHNSON e KAPLAN, 1987). Neste sentido, novos modelos de sistemas de medição de desempenho surgiram durante as décadas de 80 e 90. O Quadro 2.3 apresenta algumas propostas de modelos de SMD's que foram consideradas relevantes na literatura.

De modo a agrupar os novos SMD's, Wongrassamee et al. (2003) sugerem duas categorias distintas. A primeira é referente aos sistemas de medição de desempenho que enfatizam a auto-avaliação como, por exemplo, o *Deming Prize* (Japão e Ásia), o *Malcolm Baldrige* (EUA), o *European Foundation for Quality Management Award* (Europa). A segunda categoria são os SMD's projetados para ajudar os gerentes a medir e melhorar os processos de negócio, como: *Capability Maturity Matrices* (*Software Engineering Institute*), *Performance Pyramid*, *Effective Progress and Performance Measurement* (EP2M) e *Balanced Scorecard*.

Quadro 2.3. Principais modelos de sistemas de medição de desempenho.

Modelo de SMD	Referência
OPTIM	SULIVAN (1986)
Modelo para Medição de Desempenho	SANTORI e ANDRESON (1987)
Medida do Desempenho Integral da Manufatura	SON e PARK (1987)
Matriz de Medição de Desempenho	KEEGAN et al. (1989)
SMART – “ <i>Performance Pyramid</i> ”	CROSS e LYNCH (1990); McNAIR et al. (1990)
<i>Performance Measurement Questionnaire</i> (PMQ)	DIXON et al (1990)
Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada no Tempo	AZZONE et al. (1991)
Medição de Desempenho para <i>World Class Manufacturing</i>	MASKELL, 1991
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	KAPLAN e NORTON (1992, 1993, 1996, 1997); KAPLAN (1994); BARKER (1993)
Modelo para Medição do Valor Agregado	MUSCAR e FLEURY (1993)
Estruturas de indicadores de Gestão	SINK e TUTTLE (1993)
Sete Critérios do Desempenho	CUPELLO (1994)
Medição do Progresso da TQM	DAS (1994)
Matriz do objetivo de Desempenho	HRONEC (1994)
Desempenho Quantum	LEE et al. (1995)
Sistema de Avaliação do Desempenho do Negócio	NEELY et al (1995); NEELY et al. (1996)
<i>Cambridge Performance Measurement Design Process</i>	
<i>Performance Criteria System</i>	GLOBERSON, 1996
Prêmio da Qualidade “ <i>Malcolm Baldrige</i> ”	BEMOWKI (1996); BEST (1997); BROWN (1997); EVANS e JACK (2003); BALDRIGE (2005).
Medição de Desempenho para Gestão por Processos	De TONI e TONCHIA (1996)
<i>Integrated Performance Measurement System</i> - IPMS	BITITCI et al. (1997)
Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico	GHALAYINI et al. (1997)
<i>Accountability Scorecard</i>	NICKOLS (1997)
<i>Strategic Scorecard</i>	SLATER et al. (1997)
<i>European Business Excellence Model</i>	EFQM (1998), EFQM (2005)
<i>PERFORMANCE PRISM</i>	NEELY e ADAMS, 2001
Sistema de Medição do Desempenho Global – Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	FPNQ (2001); FPNQ (2004)

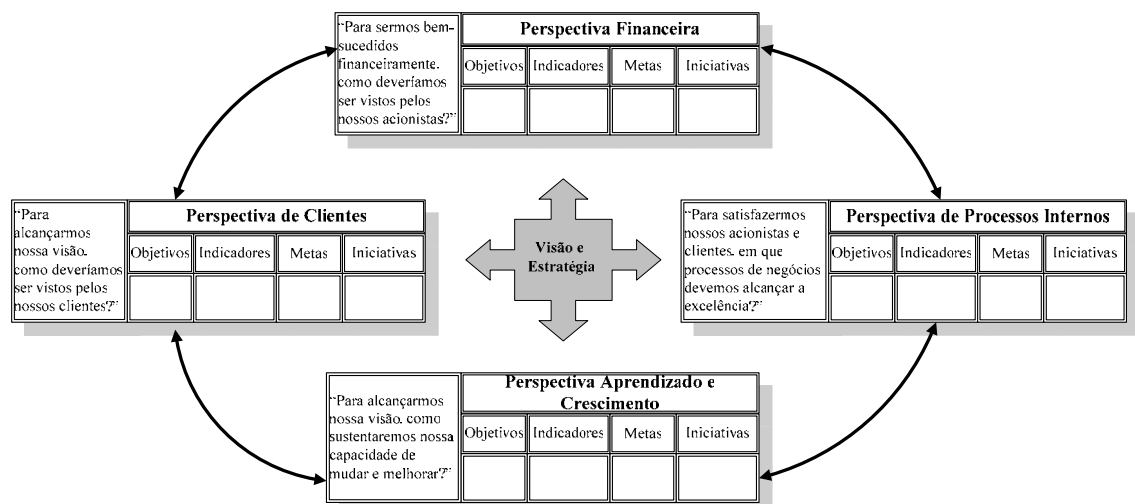
Fonte: Adaptado de MARTINS (1998) e complementado pela autora.

Vale destacar que, para este estudo, o modelo do *Balanced Scorecard* é apresentado de maneira detalhada na subseção seguinte pelo fato de ser recomendado pelo Comitê de Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global (FPNQ, 2001b) para o desenvolvimento e implementação do modelo de medição de desempenho do Prêmio Nacional da Qualidade, tema de estudo de pesquisa da dissertação em questão.

2.2.3.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* é um modelo de sistema de medição de desempenho proposto por Kaplan e Norton (1992) que completa as medidas de desempenho financeiras com as não-financeiras. O BSC pode ser considerado um dos modelos de SMD mais citados no meio acadêmico (MARR e SCHIUMA, 2003) e mais implementados atualmente.

A finalidade do BSC é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto coerente e abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997). Para tanto, este modelo é estruturado de maneira a equilibrar as seguintes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. A Figura 2.6 ilustra o relacionamento entre as perspectivas e suas medidas de desempenho.



Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p. 10).

Figura 2.6. O relacionamento entre as quatro perspectivas do BSC.

O *Balanced Scorecard* é composto por medidas de desempenho financeiras que comunicam os resultados das ações já realizadas e por um conjunto de três medidas operacionais que orientam do desempenho financeiro futuro - satisfação do cliente, processos internos, atividades de inovação e melhoria organizacional (KAPLAN e NORTON, 1992). Vale acrescentar que as medidas de desempenho devem incluir tanto medidas de resultados quanto vetores de desempenho desses resultados (KAPLAN e NORTON, 1996).

Na perspectiva financeira, os objetivos fornecem base para o estabelecimento dos objetivos e das medidas de outras perspectivas, pois qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa-e-efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (KAPLAN e NORTON, 1997). Desta forma, as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia, a implementação e a execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Exemplos clássicos de indicadores financeiros normalmente relacionados à lucratividade são: receita operacional, retorno sobre o capital empregado, valor econômico agregado etc.

Na perspectiva de cliente, o BSC permite a identificação dos segmentos de clientes e de mercado no qual a unidade de negócio competirá e das medidas de desempenho dos respectivos segmentos-alvo. As principais medidas de desempenho dessa perspectiva são: participação de mercado; retenção de clientes; conquista de novos clientes; satisfação de clientes; lucratividade por clientes.

Na perspectiva dos processos internos, é necessário a identificação dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, ou seja, aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente. Desse modo, Kaplan e Norton (1997) afirmam que os processos internos podem ser divididos, de forma genérica, em: processo de inovação (medidas para pesquisa básica e aplicada), processo operacional (medidas de qualidade, custo, flexibilidade e tempo), e Processo de serviços pós-venda (medidas de garantia, devoluções, correções, faturamento e cobrança). Similarmente a Kaplan e Norton (1997), Niven (2002) constata que essa perspectiva pode ser representada por: desenvolvimento de produto, produção, manufatura, entrega e serviços pós-venda.

A quarta perspectiva do BSC, a perspectiva do aprendizado e crescimento, procura identificar a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria para longo prazo. As medidas de desempenho de resultado dessa perspectiva são os vetores para as outras perspectivas, ou seja, são os direcionadores que ajudam a empresa garantir um desempenho sustentável para o futuro (NIVEN, 2002).

Para tanto, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Assim, há uma combinação de medidas genéricas de

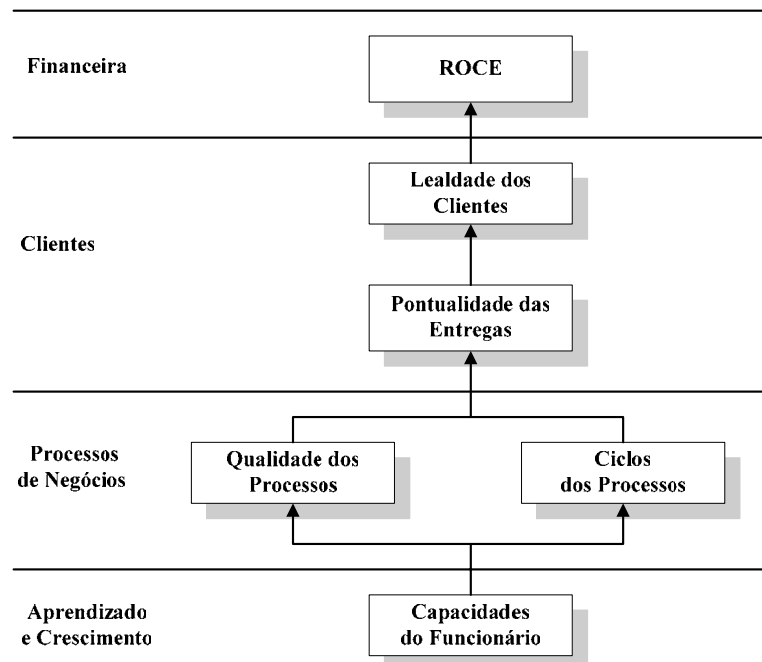
resultado como satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação; alinhamento dos incentivos aos funcionários; índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes.

Finalmente, é de grande valia mencionar que diferentes situações de mercado, estratégias de produto e ambiente competitivos requerem diferentes *scorecards* (KAPLAN e NORTON, 1993). Cada organização deve ser única e seguir um caminho próprio na construção do seu BSC.

Neste sentido, para que o modelo e as suas medidas de desempenho possam ser compreendidos no ambiente de negócios, há a necessidade de elaboração de um conjunto de relacionamentos de causa-e-efeito dos indicadores de desempenho ou fatores críticos de sucesso que descrevam a direção da estratégia da empresa. Para tanto, Kaplan e Norton (1997) sugerem que a cadeia de causa-e-efeito deve permear tanto o mesmo nível organizacional quanto todas as perspectivas envolvidas. Assim, esses mesmos autores sugerem o relacionamento de causa-e-efeito entre as medidas de desempenho ou fatores-chave de sucesso para descrever a direção da estratégia da empresa.

Vale ressaltar que o relacionamento de causa-e-efeito do *Balanced Scorecard*, permeia tanto o mesmo nível organizacional quanto todas as perspectivas envolvidas, como ilustrado pela Figura 2.7.

Contudo, Boune e Neely (2002) argumentam que deve ser dada uma atenção maior na análise dos elementos da relação de causa-e-efeito bem como na forma de se medir os resultados, pois se as medidas forem feitas de maneira equivocada, o resultado e a meta que se propõe a atingir serão diferentes do esperado.



Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p. 31).

Figura 2.7. Diagrama de relacionamento de causa-e-efeito entre as medidas de desempenho do BSC.

Ainda, Kaplan e Norton (1997) salientam que o *Balanced Scorecard* é o relacionamento equilibrado entre as perspectivas, incluindo medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro. Assim, o BSC pode ser considerado a tradução da estratégia em um conjunto articulado de medidas que determinam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os meios para obter esses objetivos.

Neste contexto, é necessário estabelecer o BSC em um sistema de gestão de desempenho por meio de mapa estratégico da organização, o qual constitui-se a base para a implementação da estratégia com efetividade e rapidez (KAPLAN e NORTON, 2001). Para tanto, os mesmos autores sugerem que o mapa estratégico explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia.

Contudo, é de grande relevância considerar as diversas críticas e falhas sobre *Balanced Scorecard* encontradas em artigos referentes a sistemas de medição de desempenho. Gomes et al. (2004) afirma que o BSC, sendo o SMD mais citado na bibliografia em termos de implementações, vem sendo criticado pela sua simplicidade.

Por meio de uma pesquisa com três empresas de setores diferentes, Letza (1996) aponta as seguintes falhas que ocorreram durante a implementação do BSC: falhas no estabelecimento de prioridades sobre os fatores que devem ser levados em consideração; falhas em pensar que algumas atividades da organização não precisam ser estudadas e incluídas no sistema de medição; existência de conflitos entre os gerentes que diminuem a eficiência do fluxo de informações dentro da organização; falhas na entrega de informações devido a falhas no fluxo de informações; falhas de equilíbrio entre o desempenho a curto e a longo prazo; falhas em equilibrar as perspectivas internas e com as externas; falhas em não desenvolver uma perspectiva geral que envolva processos financeiros, relações entre clientes/mercado e motivação dos funcionários; falhas em entender o BSC como ferramenta que não comunica a estratégia do negócio com as prioridades da organização, e que não integre a organização de forma horizontal e vertical; e não ser um processo dinâmico e contínuo.

Similarmente, Inamdar et al. (2002), em um estudo acerca das aplicações em organizações do setor médico hospitalar, mencionam os seguintes desafios que tiveram que superar durante o desenvolvimento e implementação do BSC: aprovação para a implementação; obtenção de tempo e de comprometimento dos executivos; desenvolvimento de valor para a perspectiva clientes; desdobramento do modelo para toda a organização; comprometimento para com implementação; obtenção e interpretação dos dados em tempo oportuno e com custo eficiente; manutenção de uma linguagem simples e útil para o aprendizado.

Ainda, vale destacar que o BSC, mesmo sendo um dos SMD's mais difundidos tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, possui dificuldades inerentes ao seu uso e a sua implementação. Deste modo, é relevante mencionar que, para diminuir esses problemas, as empresas devem buscar o alinhamento, o relacionamento e a adequação dos seus processos e das suas características de negócio com os aspectos inerentes do BSC.

2.3 Desenvolvimento de Sistemas de Medição de Desempenho

A revisão da bibliografia apresentada anteriormente permite ilustrar que a medição de desempenho é um campo de estudo de considerável atenção pela academia

e que teve um notável progresso nos últimos anos (Neely, 1999). Desta forma, o desenvolvimento teórico de modelos de medição de desempenho integrados, balanceados e orientados estrategicamente tem sido acompanhado pelo crescente interesse de diversos autores, durante o período de 1990 e início de 2000, na implementação de SMD's e nas respectivas razões da falência dos mesmos (BOURNE et al., 2000; BITITCI et al., 1997).

2.3.1 Projeto e implementação de sistemas de medição de desempenho

A maioria das proposições de projeto e de implementação de SMD's apresentadas parecem ser de natureza genérica, pois não se trata de situações específicas. Entretanto, vale acrescentar que cada organização necessita fazer ajustes e adaptações de acordo com o seu processo gerencial.

Nesse contexto, Bititci et al. (2002) afirmam que os sistemas de medição de desempenho projetados e implementados de maneira adequada poderão melhorar a visibilidade, comunicação, equipe de trabalho, tomada de decisão e conseqüentemente, acarretarão um estilo gerencial mais pró-ativo.

Desta forma, o sucesso de uma implementação requer o estabelecimento de um novo conjunto de medidas de desempenho que podem orientar e monitorar o progresso da empresa por meio das metas estratégicas (MANOOCHEHRI, 1999).

Para tanto, a maioria dos modelos de medição de desempenho fornece um modelo estratégico de identificação das ações necessárias e são focados em prioridades para alcançar os objetivos de negócios. Por esta razão, na implementação de modelos de medição de desempenho, algumas considerações deveriam ser analisadas como (ROBINSON et al, 2005): liderança e comprometimento da alta administração; geração de SMD's simples que refletem a operação do negocio em questão; escolha de medidas que sejam adequadas aos objetivos estratégicos da organização; o entendimento do propósito da medição de desempenho; e habilidade de negociar em ambientes de mudança.

De maneira semelhante, Neely et al. (1996) afirmam que, na fase de projeto de sistemas de medição de desempenho, os gerentes necessitam resolver questões como: conflitos entre medidas de desempenho; equilíbrio adequado entre medidas internas e externas; relações entre medidas e estratégia etc. Ainda, esses

autores argumentam que projetar SMD's não é uma tarefa fácil, pois não envolve somente a seleção e definição de um conjunto de medidas práticas e apropriadas, mas também a integração deste com outros conjuntos de medidas e com o ambiente de mercado que está inserido.

O Quadro 2.4 ilustra proposições de alguns autores encontrados na revisão bibliográfica sobre o desenvolvimento e implementação dos sistemas de medição de desempenho.

Assim, pode ser notado que o desenvolvimento e a implementação de um sistema de medição de desempenho requerem a estruturação das medidas de desempenho de acordo com os objetivos e prioridades organizacionais para que se possa ter uma orientação em termos do processo e desempenho gerencial.

Além disso, das definições dos autores mencionados, destaca-se que, no desenvolvimento e implementação de um SMD eficiente e eficaz, é de grande importância a sua utilização para que se possa estabelecer revisões e atualizações a fim de alinhar as medidas de desempenho com as metas e prioridades da empresa.

	Kaydos (1991)	Eccles e Pyburn (1992)	Sink e Tuttle (1993)	Hronec (1994)	Bourne et al (2000)
Proposta	Implementação de SMD's	Desenvolvimento de SMD abrangente	Método de desenvolvimento e implementação de SMD	Estabelecimento e implementação das medidas de desempenho	Desenvolvimento de SMD's
	<u>Referentes à empresa</u> Comprometimento com a melhoria do desempenho Vender o programa para a gerência Definir produtividade e qualidade para clientes e empresa Definir os fatores-chave de desempenho para a empresa Definir as medidas de desempenho e as restrições para cada unidade operacional da empresa Nomear um responsável para cada fator-chave de desempenho Vender o programa novamente	Desenvolver um modelo de negócio Decidir a periodicidade da medição, que frequentemente é função de quão rápido as medidas mudam e quão caro e difícil é mudar um SMD Decidir o formato e a frequência dos relatórios de medição de desempenho, incluindo quem os receberá Ajustar e adequar os sistemas medição de desempenho com os sistemas de avaliação e recompensa Estabelecer revisões e atualizações periódicas do sistema de medição de desempenho	<u>Definição</u> Fase 0: Preparação Fase 1: O que medir? <u>Operacionalizar</u> Fase 2: Desenvolver o processo Fase 3: Coletar dados <u>Validação e Avaliação</u> Fase 4: Validação do <i>output</i> Fase 5: Vinculação com a melhoria <u>Reciclar, modificar/melhorar o processo de modo apropriado</u>	Desenvolver as medidas de desempenho do processo e validar a rotina dos relatórios, determinando o responsável pela coleta e divulgação, o que é relatado, a frequência e o formato de divulgação e para quem será relatado Obter o endosso da administração, vinculando as medidas de desempenho às metas e estratégias Submeter o plano de implementação às pessoas do processo Começar a medição e emitir os relatórios correspondentes Avaliar a efetividade das medidas Analisar e melhorar continuamente as medições de desempenho	<u>Projeto das medidas de desempenho</u> : identificação dos objetivos-chave a serem mensurados e no projeto das medidas dos mesmos <u>Implementação das medidas de desempenho</u> : fase em que os sistemas e os procedimentos são utilizados para coletar e processar dados que permitem que a medição seja feita regularmente <u>Uso das medidas de desempenho</u> : medição e avaliação da implementação da estratégia e, posteriormente, verificação e validação destas suposições
Principais Etapas	<u>Referentes aos departamentos e funções</u> Executar procedimentos para identificar oportunidades de cada departamento Determinar a informação necessária para medir e gerenciar o desempenho Projetar um sistema para coletar e processar os dados Definir especificações para as variâncias identificadas e fatores de qualidade Coletar dados operacionais Utilizar as médias atuais como um guia para a determinação das prioridades de ação e objetivos para cada medida Atribuir um responsável para cada medida de desempenho do sistema Tomar ações Colocar cada medida de desempenho em um gráfico e atualizar regularmente Revisar a coleta de dados e o SMD para fornecer informações no tempo oportuno				

Quadro 2.4. Desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho. Elaborado pela autora.

Acrescentado à proposta de Bourne et al. (2000) apresentada no Quadro 2.4, estes mesmos autores consideram que os SMD's requerem diversos desenvolvimentos e revisões de diferentes níveis e situações como: deveriam incluir um mecanismo efetivo para revisão e atualização das metas e padrões; deveriam incluir um processo para o desenvolvimento de medidas individuais como de desempenho e de circunstâncias de mudança; deveriam possuir um processo de revisão e atualização periódica para um conjunto completo de medidas utilizadas, sendo feitas de acordo com as mudanças no ambiente competitivo ou direção estratégica; e deveriam ser usados para desafiar as suposições estratégicas.

Com um ponto de vista similar, Anderson e McAdam (2004) afirmam que, em um ambiente altamente dinâmico, não é apropriado ter a visão de projeto e implementação de sistemas de medição de desempenho como um processo seqüencial. Do mesmo modo, Feuer e Chaharbaghi (1995) consideram que o projeto, implementação e uso das medições de desempenho deveriam ser considerados um processo de evolução contínuo e simultâneo em que a direção estratégica e os requisitos de aprendizagem organizacional sejam constantemente alterados conforme a implementação rápida e efetiva da estratégia.

O desenvolvimento de um SMD baseado no modelo do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), é iniciado com a alta administração que traduz a estratégia de negócios em objetivos estratégicos específicos a partir das quatro perspectivas de desempenho, já descritas anteriormente.

Para tanto, Kaplan e Norton (1996) sistematizam as seguintes etapas a serem seguidas para a elaboração e implementação do BSC: explicitação da visão da empresa aos membros da equipe; comunicação da visão e estratégia aos gerentes de nível intermediário; elaboração dos quadros de indicadores de desempenho; eliminação dos investimentos não estratégicos; lançamento do programa de mudança corporativa; revisão dos quadros de indicadores de desempenho; refinamento da visão; divulgação dos indicadores de desempenho para toda a empresa; fixação dos objetivos de desempenho individuais; atualização do orçamento, estabelecendo os investimentos necessários ao alcance de cada uma das metas; realização de revisões mensais e trimestrais; realização da revisão estratégica anual; e vinculação do desempenho de todos os funcionários ao quadro de indicadores de desempenho.

Porém, vale acrescentar que a bibliografia pesquisada sobre BSC enfatiza o projeto de um modelo de SMD em grande monta e ignora a existência de um processo complementar a este capaz de colocá-lo em operação. Para tanto, Silva (2003) menciona que, para colocar em prática o BSC, é necessário analisar e aplicar as teorias de implementação de mudança nas organizações.

Diversas empresas em todo o mundo têm implementado o BSC como um SMD, porém as experiências variam muito. Roest (1997), baseado em experiências práticas de clientes da Nolan, Norton & Co. e KPMG, discute os pontos fundamentais da implementação do *Balanced Scorecard* apresentando as seguintes regras:

- não há padrão de soluções, pois todos os negócios são diferentes;
- o suporte da alta administração é essencial;
- o ponto de partida do BSC deve compreender a estratégia do negócio,
- determinar um número de objetivos e medidas limitado e balanceado;
- o intervalo de tempo entre análise e implementação não pode ser muito longo nem muito curto;
- adotar abordagens de cima para baixo (*top-down*) e de baixo para cima (*bottom-up*);
- o *scorecard* sugere fortes laços entre sistemas de informação e abordagens de medição do desempenho;
- considerar sistemas de comunicação como ponto de partida;
- considerar o efeito dos indicadores de desempenho no comportamento; e
- não são todas as medidas que podem ser quantificadas.

Algumas recomendações para a implementação e formulação de um BSC efetivo são apresentadas por Hendricks et al. (1994) como: obter envolvimento da alta liderança; articular a visão de negócio da empresa com a estratégia; identificar as categorias de desempenho que relacionam a visão e a estratégia com resultados; desdobrar o *scorecard* para a equipe, divisão e níveis funcionais; desenvolver medidas efetivas e padrões significativos, tanto em termos de curto e longo prazo quanto indicadores de tendência (*leading*) e ocorrência (*lagging*); desenvolver adequadamente o orçamento, a tecnologia de informação, a comunicação e os sistemas de recompensa;

ver o BSC como um processo contínuo que requer manutenção, reavaliação e atualização; e acreditar que BSC seja um facilitador organizacional e de mudança organizacional.

2.3.2 Falhas e limitações da implementação de sistemas de medição de desempenho

Diversas são as razões para justificar porque os esforços para melhorar o desempenho por meio do projeto e implementação de um SMD alcançar os objetivos estabelecidos. Santos et al. (2002) afirmam que há algumas evidências de casos em que os sistemas de medição de desempenho são projetados com sucesso, mas a implementação não é sempre uma tarefa de entendimento simples na organização.

Para explicar este fato, Neely et al. (2000) apresentam duas razões para isso. A primeira delas refere-se ao processo de decidir sobre o que medir. Apesar de sua aparente simplicidade, os gerentes cometem enganos ao decidir sobre o que medir e, então, tornam a implementação uma tarefa quase impossível. A segunda razão refere-se ao processo de implementação. Mesmo que as medidas de desempenho sejam corretamente selecionadas, as decisões podem ser tomadas de modo a torná-las impraticáveis no contexto organizacional.

Em consonância com essas evidências, Dumont (1994) sugere que os problemas de implementação de sistemas de medição de desempenho são devidos, principalmente, a falta de comunicação de disseminação dos resultados. Com uma visão mais abrangente de SMD's, Santos et al. (2002) consideram que as razões das falhas dos sistemas de medição de desempenho podem ser agrupadas em duas categorias principais: o projeto e implementação dos sistemas de medição de desempenho; e a análise e uso da informação resultante da medição.

Hronec (1994) considera que existem cinco razões pelas quais a implementação dos SMD's terem tido problemas, como: (1) o não envolvimento das pessoas no processo; (2) utilização de medidas de desempenho não confiáveis; (3) utilização das medidas de desempenho para criticar as pessoas e não para melhorar o processo; (4) alto consumo de tempo em coleta e processamento de dados; e (5) excesso de medidas de desempenho e falta de foco.

Do mesmo modo, Castellano et al. (2004) apontam algumas falhas dos SMD's como: ignorar a visão da organização como um sistema; não considerar a variação existente no processo de implementação; falhar em analisar os resultados do processo; distorcer medidas para obter melhores resultados; confundir a voz do cliente com a voz do processo; não suportar a visão de processo de negócio; e não entender o papel real da medição de desempenho.

Similarmente com o apresentado, Neely e Bourne (2000) apresentam duas categorias principais que explicam porque muitos sistemas de medição faliram. O primeiro conjunto de razões é denominado projeto inapropriado dos sistemas de medição, em que as organizações falharam em entender a importância do desenvolvimento de SMD de modo que simplificaram o que deveriam medir e colocaram as medidas na forma de modelo de medição de desempenho que não refletia a estratégia organizacional e suas prioridades.

O segundo conjunto de razões é referente às diversas dificuldades encontradas durante a fase de implementação, denominado pelos autores de fracasso da implementação. Há três pontos que causaram o fracasso da implementação – político, infra-estrutural e foco.

O desafio político é devido ao fato que muitas pessoas se sentem ameaçadas pela medição de desempenho. Em muitas organizações, especialmente nas que há um clima de medo pelos erros cometidos, a medição torna-se quase impossível porque os funcionários não querem disponibilizar os dados. Neste caso, há uma maior preocupação com medidas e números ao invés de distribuir o desempenho real. Desta forma, é essencial que os SMD's sejam introduzidos com o intuito de eliminar ou reduzir a oportunidade de ocorrência dos fatos mencionados.

O segundo ponto é a falta de infra-estrutura nas organizações. Em muitos negócios, os dados para avaliar o SMD existem de uma forma ou outra, mas o problema é que eles estão espalhados por bases de dados diferentes, estando em formatos inconsistentes e não relacionados. Esses autores enfatizam que para minimizar este fato há a necessidade de implementação de um sistema de informação que possa integrar as diversas bases de dados dentro da organização. Como esta integração requer esforços de tempo e recursos, torna-se uma tarefa impossível e, em alguns casos, a organização

necessita reformular toda a infra-estrutura de seu sistema de informações em função do projeto do sistema de medição de desempenho.

O último ponto é referente a perda do foco. Esse fato é descrito pela percepção das pessoas em relação ao longo tempo de construção e implementação de uma infra-estrutura requerida para um SMD. As mudanças devem ser rápidas, porém os benefícios não são tão rápidos. Um SMD considerado adequado pode ter sido bem definido, mas a infra-estrutura pode nunca entrar em funcionamento e nunca ser usada.

Do mesmo modo, Neely e Bourne (2000), monitorando as razões de sucesso e fracasso das implementações dos sistemas de medição de desempenho, concluíram que o projeto, implementação e manutenção dos mesmos são vistos como atividades que consomem tempo e que seus benefícios não podem ser justificados de maneira clara.

Por meio da análise de resultados de estudos e caso e entrevistas, Bourne et al. (2000) revelaram que há três principais obstáculos para a implementação completa das medidas de desempenho, como resistência para a medição, problemas com sistemas computacionais e falta de comprometimento da alta administração.

Similarmente, Hudson et al. (1999) sumarizaram as razões de fracasso das iniciativas dos sistemas de medição de desempenho em pequenas e médias empresas como: (1) medidas históricas com informação não atualizadas e irrelevantes; (2) a natureza do tempo consumido do desenvolvimento e da manutenção dos SMD's; e (3) a falta de comprometimento e entusiasmo da alta gerência.

Bourne et al. (2002) categorizaram as principais razões para o sucesso e fracasso das organizações em implementar SMD's como:

- Questões contextuais: A necessidade de sistemas de informação altamente desenvolvidos, o tempo requerido, a falta de liderança e resistência a mudança;
- Questões processuais: A visão e estratégia não foram contestáveis, pois havia dificuldades na avaliação da importância relativa das medidas e na identificação dos problemas. Assim, a estratégia não foi relacionada com alocação de recursos, as metas foram discutidas e não baseadas nos requisitos dos *stakeholders* e os métodos de melhoria não foram usados; e

- Questões de capacidade: A estratégia não foi relacionada entre departamentos, equipes e metas individuais. Um grande número de medidas enfraqueceu o impacto geral destas, as métricas foram definidas pobremente, a necessidade por resultados quantificados em áreas que são mais qualitativas por natureza.

Adicionando, Bititci et al. (2000) identificaram como barreiras de sucesso da implementação dos SMD's o tempo de consumo e a manutenção de dados associados com manuais ou sistemas de medição de desempenho suportados parcialmente por tecnologia de informação. Esses autores acreditam que este fato é manifestado por medidas de desempenho com informações não atualizadas e irrelevantes, acarretando na falta de comprometimento e entusiasmos em todos os níveis organizacionais.

2.4 Usos da Medição de Desempenho

Na última década, muitos estudos se dedicaram ao desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho, tanto em projetos quanto em implementação. Contudo, há poucas evidências acadêmicas acerca dos motivos que levam algumas organizações a serem mais capazes de gerirem por meio de medidas do que outras, e do modo como estas gerenciam com medidas para extrair valores a partir de dados coletados. Desta forma, pode ser percebido que as organizações não entendem claramente os fatores críticos que representam o uso efetivo dos sistemas de medição de desempenho.

Em consonância, Martins e Salerno (1999) argumentam que há maior ênfase na caracterização e proposição de novos modelos do que na descrição dos passos básicos de desenvolvimento e implementação, e no uso de SMD. Esses autores ainda acrescentam que o uso contribui decisivamente para mudar a gestão de desempenho dos sistemas operacionais.

Para a orientação do uso eficaz de medidas de desempenho, Kaydos (1991) apresenta os seguintes passos: (1) conceder para todos os gerentes um conjunto de gráficos de desempenho baseados em tempo da sua área de responsabilidade; (2)

apresentar gráficos que contém os fatores-chave de desempenho para cada departamento em questão; (3) usar a informação para identificar problemas, formular discussões, reconhecer o desempenho, tomar decisões e realizar ações; (4) manter todos da organização informados do progresso e de novos desenvolvimentos; e (5) revisar prioridades e metas continuamente conforme o progresso é alcançado.

O uso de sistemas de medição de desempenho, de acordo com Martins (1998), é categorizado do seguinte modo: maneiras diferentes para compartilhar a informação para controlar e melhorar o desempenho; indução das atitudes dos empregados; estabelecimento do relacionamento de causa-e-efeito entre as medidas de desempenho; e maneiras diferentes de analisar a informação.

2.4.1 Propósitos para o uso da medição de desempenho

Vários autores identificaram os propósitos e as justificativas para o uso dos novos sistemas de medição de desempenho. Para Ghalayini e Noble (1996), as medidas de desempenho são usadas para avaliar, controlar, planejar e melhorar os processos de produção. Esses autores salientam ainda que as medidas de desempenho podem ser usadas para comparar o desempenho de diferentes organizações, plantas, departamentos, equipes e indivíduos.

De acordo com Harbour (1997), as medidas de desempenho podem ser usadas com os seguintes diferentes propósitos:

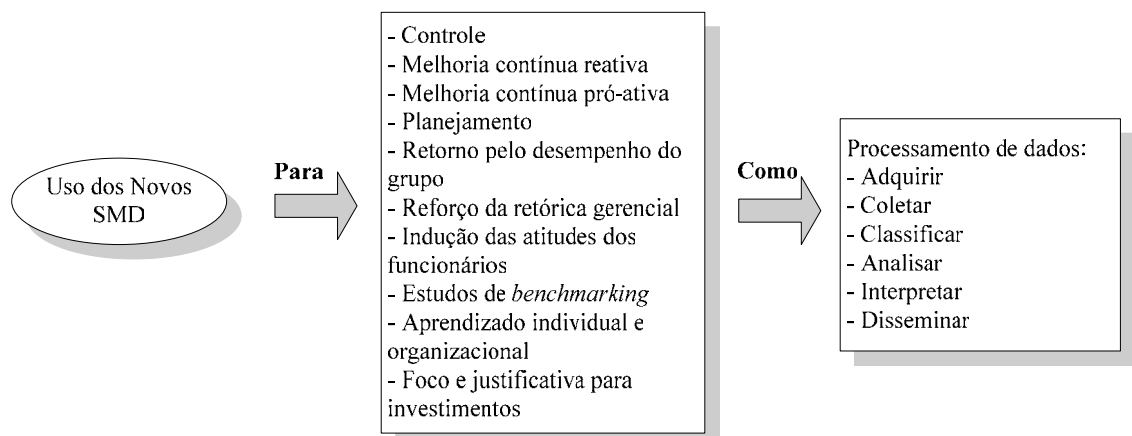
- Suporte, pois elas são medidas iniciais coletadas para estabelecer uma comparação com o desempenho atual e formam a base para todas as medidas subseqüentes;
- Tendência, pois demonstram como algo está sendo realizado em um período de tempo em comparação com uma medida de suporte pré-determinada;
- Controle, pois fornecem medidas de *feedback* rápidas que permitem notificações preventivas sobre a ocorrência de desvios do nível de desempenho pré-determinado ou requerido;
- Diagnóstico, pois fornecem informações sobre a área do problema, podendo ser auxiliada também por uma medida de tendência ou de controle que identificam onde o problema está localizado; e

- Planejamento, pois estabelece informações de previsão baseadas em fatos que permitem que a empresa desenvolva mais inteligentemente diversos cenários futuros.

Quando se trata do uso de medidas de desempenho financeiras, algumas questões devem ser consideradas (JOHANNESSEN et al, 1999). Primeiro, elas são geralmente difíceis de interpretar e de serem relatadas. Segundo, valores absolutos de critérios de desempenho financeiro são afetados por fatores relacionados à indústria. Terceiro, as medidas de desempenho financeiras podem ser influenciadas por métodos financeiros. Por fim, elas nem sempre representam o desempenho atual da empresa.

A utilização da medição de desempenho é justificada por vários motivos. Neely (1998) propõe os 4 CP's: "**checar**" **posição** pelo estabelecimento de posição no mercado, o uso do *benchmarking* para comparar posições com competidores e monitorar o progresso; **comunicar posição** para divulgar o desempenho para toda a organização e os reguladores (governo, acionistas e sociedade em geral); **confirmar prioridades** para a ação e verificação da alta administração, para clarificar a tomada de decisão e como significado para gestão, controle de custos e investimento; e **compelir o progresso** como significado para motivação, comunicação das prioridades da organização e como base para recompensa.

Nessa mesma linha de raciocínio, Martins (2000) sintetiza os principais propósitos para o uso de sistemas de medição de desempenho com a Figura 2.8.



Fonte: MARTINS (2000, p. 366).

Figura 2.8. Principais propósitos do uso de sistemas de medição de desempenho.

Assim, esse autor propõe uma abordagem que relaciona os propósitos com alguns requisitos específicos para cada atividade de processamento de dados, como apresentado pelo Quadro 2.5 a seguir. Vale salientar que não há nenhum relacionamento entre as atividades mencionadas a seguir.

Quadro 2.5. Relacionamento dos propósitos para o uso de SMD com as atividades de processamento de dados.

Atividade	Propósitos para o uso de SMD
Aquisição de dados	Controle Estudos de <i>benchmarking</i>
Coleta de dados	Retorno pelo desempenho do grupo Reforço da retórica gerencial Indução das atitudes dos funcionários
Classificação de dados	Controle Melhoria contínua pró-ativa e reativa Planejamento Retorno pelo desempenho do grupo Reforço da retórica gerencial Indução das atitudes dos funcionários Aprendizado individual e organizacional Estudos de <i>benchmarking</i> Investimentos
Análise de dados	Controle Melhoria pró-ativa e reativa Planejamento
Interpretação de dados	Melhoria contínua pró-ativa e reativa Planejamento Atividades de justificação de investimentos Reforço da retórica gerencial Indução das atitudes dos funcionários Estudos de <i>benchmarking</i> Aprendizado individual e organizacional
Disseminação de dados	Controle Melhoria contínua pró-ativa e reativa Planejamento Retorno pelo desempenho do grupo Reforço da retórica gerencial Indução das atitudes dos funcionários Aprendizado individual e organizacional Atividades de justificação de investimentos

Fonte: Adaptado de Martins (2000).

Desta forma, a razão de medir o desempenho é justificada pelo uso da informação como suporte à tomada de decisão nas atividades de processamento de dados sobre o desempenho organizacional. Ainda, esse mesmo autor defende que a informação precisa apresentar formatos diferentes para cada atividade, pois cada uma delas possui objetivos e relevâncias diferentes.

2.4.2 Uso da informação gerada pela medição de desempenho

A informação gerada pela medição de desempenho é de grande relevância para o funcionamento efetivo das organizações e, para tanto, o seu uso requer escolhas acerca do que medir. Para tanto, é necessário que os gerentes foquem a atenção em entradas, processos e saídas baseados em fatores como mensurabilidade, custo, entendimento da causa-e-efeito e níveis desejáveis de inovação (SIMONS, 2000). Assim, para esse autor, a informação para a medição de desempenho pode ser entendida por um modelo de processo organizacional em que as entradas são convertidas em saídas.

Nesse mesmo sentido, a informação para a gestão, resultante da utilização da medição de desempenho, pode ser usada com diversos propósitos – planejamento, coordenação, motivação, avaliação e educação (SIMONS, 2000). Desse modo, esse autor subdivide a utilização da informação em cinco grupos distintos, de acordo com a finalidade a qual esta se destina:

- Tomada de decisão: Utilizada pelos gerentes em duas categorias: informação para planejamento e para coordenação. O planejamento é um conjunto de aspirações de metas de desempenho para assegurar nível adequado e combinação de recursos para alcançar estas metas. A coordenação refere-se à habilidade de integrar partes diferentes do negócio para alcançar objetivos organizacionais;
- Controle: Utilizada pelos gerentes quando usam o *feedback* para garantir que as entradas, processos e saídas sejam alinhados com as metas organizacionais. Mais comumente, os gerentes usam a informação de *feedback* para o controle, com o objetivo de motivar e avaliar os empregados, ressaltando que o controle está

intrinsecamente relacionado à maneira dos gerentes agirem acerca do comportamento humano;

- Sinais: Utilizada pelos gerentes como sinais, enviando sugestões para toda a organização sobre as preferências, valores e tipos de oportunidade que estes querem que os empregados busquem e explorem;
- Educação e aprendizado: Usada para treinar gerentes e empregados para garantir o entendimento de toda organização sobre as mudanças no ambiente interno e externo, e prover suporte para o aprendizado organizacional; e
- Comunicação externa: Uso da informação com a finalidade de comunicação externa para as partes interessadas do negócio, usando planos de lucratividades e informação de desempenho.

Em consonância, Kueng et al. (2001) argumenta que as informações provenientes de um sistema de medição de desempenho podem ser utilizadas para: comunicar as metas e o desempenho atual de um processo de negócio para sua equipe; melhorar a alocação de recursos e resultados do processo em termos de quantidade e qualidade; advertir antecipadamente; diagnosticar as fraquezas do negócio; decidir quais ações corretivas são necessárias; e avaliar o impacto das ações tomadas.

Desta forma, a obtenção da informação necessária para as pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão não é suficiente. Vale destacar a importância de a informação estar disponível de uma maneira útil, particularmente para a identificação e resolução de problemas. Além disso, deve-se criar o compartilhamento da informação como uma base de confiança entre empregados e gerentes, não somente apresentada como objetivos alcançados, mas também como uma maneira de não avaliação (SIMONS, 2000).

Além disso, esse autor aponta que existem diversos conflitos no uso da informação para gestão e que eles originam-se de diferentes vieses que são introduzidos dentro da informação pelo modo com que os gerentes a utilizam para alcançar propósitos múltiplos.

Com o intuito de minimizá-los, Kaydos (1991) menciona que a informação sobre o desempenho deve estar visível e disponível para todos os envolvidos no processo organizacional. Para tanto, esse autor sugere a criação de salas com gráficos que possam divulgar todas as medidas de desempenho relevantes para a empresa, e assim, proporcionar um melhor entendimento e visualização das mesmas. Entretanto, vale mencionar que disseminação da informação por meio de gráficos é necessária, porém não é suficiente para mudar a cultura organizacional e a percepção das pessoas acerca da informação de desempenho (KAYDOS, 1999).

A questão acerca da avaliação e indução das atitudes dos empregados ainda não é muito explorada na bibliografia sobre medição de desempenho. Entretanto, vale destacar que é de importância considerar que as informações sobre o desempenho organizacional podem influenciar diretamente a efetividade das medidas de desempenho e, conseqüentemente, o uso da medição de desempenho.

Para ser eficiente e motivar o comportamento organizacional, o *feedback* sobre o desempenho deve ser rápido, freqüente e consistente com as metas e com as estratégias do negócio (KAYDOS, 1999; SIMONS, 2000).

Neste sentido, Forza e Salvador (2000) afirmam que a informação sobre o *feedback* de desempenho deve ser dada para o usuário – que pode ser uma pessoa, uma equipe ou uma unidade organizacional – com base nas conseqüências das suas ações, e assim, podendo levar a um melhor entendimento dos resultados desejados ou não alcançados. Ainda, esses autores salientam que a capacidade-chave de um sistema de medição de desempenho é disponibilizar um *feedback* rápido sobre o desempenho de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Para tanto, os gerentes necessitam ter uma visão mais aprofundada das atitudes das pessoas envolvidas nas atividades organizacionais. Simons (2000) apresenta as seguintes suposições sobre o comportamento humano que devem ser levadas em consideração em sistemas de medição de desempenho: as pessoas querem contribuir e fazer a diferença para o negócio com suas atividades; alcançar resultados para conseguir recompensas como dinheiro, promoção e reconhecimento; inovar e melhorar continuamente suas atividades; e fazer um trabalho competente e qualificado.

Entretanto, esse autor destaca que o uso de recompensa e remuneração como forma de premiação pode trazer problemas e conseqüências negativas para os

sistemas de medição de desempenho como a não confiabilidade das medidas de desempenho e conseqüentes incertezas para a tomada de decisão.

Ao contrário da redução de artigos acerca da avaliação e indução das atitudes das pessoas em sistemas de medição de desempenho, pode ser percebido um relativo crescimento do interesse acadêmico a respeito do relacionamento entre as medidas de desempenho em um sistema de medição de desempenho. Esta afirmação pode ser comprovada pelas diversas publicações que envolvem as relações de causa-e-efeito entre as medidas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997; EVANS et al., 1996; GHALAIYNI et al., 1997; LORINO, 1997).

Simons (2000, p. 64) ressalta a relevância do entendimento e da gestão das relações de causa-e-efeito em um conjunto de atividades a fim de induzir resultados de desempenho organizacionais: “(...) se os gerentes não entendem o relacionamento de causa-e-efeito entre os processos de transformação e os resultados desejados, o monitoramento de processos não é possível (...)”.

A análise das medidas de desempenho da organização consiste em extrair de dados e de resultados o seu significado mais amplo para apoiar a avaliação do progresso, as tomadas de decisão nos vários níveis da empresa e a revisão do planejamento de curto e longo prazo, concluindo assim o ciclo de aprendizado organizacional (TAKASHINA e FLORES, 1996).

Para tanto, os autores salientam que a análise deve verificar o nível e a tendência das medidas de desempenho em relação à suas respectivas metas planejadas, e as comparar com os referenciais externos ou internos da organização para a projeção de resultados futuros. Além disso, devem ser investigadas correlações e relações de causa-efeito entre as medidas de desempenho.

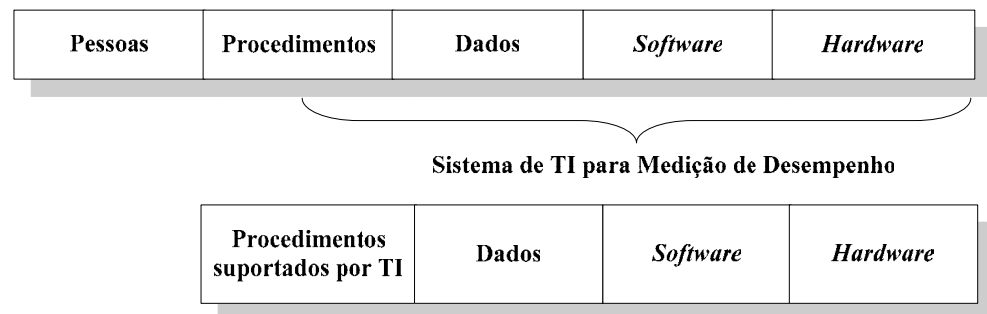
Entretanto, vale acrescentar que o uso de relacionamentos entre as medidas de desempenho juntamente com a análise de resultados atuais e passados proporciona uma perspectiva de passado, presente e futuro que podem auxiliar o processo de tomada de decisão (MARTINS, 1998).

Com o intuito de melhorar a eficiência do uso da medição de desempenho nas organizações, tem-se discutido sobre as implicações da tecnologia da informação na geração de informações para a tomada de decisão bem como no reconhecimento dos efeitos destas no desempenho organizacional.

Neste contexto, Bititci et al. (1997) afirmam que no centro do processo de gestão de desempenho há um sistema de informação, capaz integrar todas as informações relevantes, permitindo desdobramento correto dos objetivos estratégicos e táticos do negócio, bem como estabelecer um modelo que reconheça quais são informações relevantes para o processo de decisão e controle. Para Cole (1985), o objetivo primário dos sistemas de informação de organizações de negócio modernos é contribuir para aumentar a eficiência de êxito das metas organizacionais.

De acordo com Kueng et al. (2001), o objetivo de um sistema de tecnologia da informação (TI) para a medição de desempenho é facilitar as tarefas do SMD pelo uso efetivo da tecnologia de informação, armazenando e comunicando os dados de desempenho relevantes por meio de uma plataforma central.

Além disso, esses autores representam na Figura 2.9 a principal diferença entre os sistemas de medição de desempenho e os sistemas de tecnologia de informação para a medição de desempenho.



Fonte: KUENG et al. (2001, p. 7).

Figura 2.9. Sistema de tecnologia da informação como parte do sistema de medição de desempenho.

Como visto na Figura 2.9, há uma parte dos procedimentos dos sistemas de tecnologia da informação que não podem ser definidos exatamente. Por esta razão, um sistema de TI para a medição de desempenho pode ser bastante elementar.

Bititci (1995) considera que os sistemas de informação auxiliam os gerentes no processo de gestão de desempenho em duas funções. A primeira consiste em garantir e estruturar a comunicação entre todas as unidades da organização (indivíduos, times, processos, funções etc.) envolvidas no processo de alcançar os objetivos. A segunda é coletar, processar e disseminar a informação sobre o

desempenho das pessoas, atividades, processo, produtos, e unidades de negócio. Em outras palavras, por um lado, o SMD sustenta os vários processos que devem satisfazer as metas, e por outro lado, o ele fornece um *feedback* dos resultados das atividades e o progresso delas em relação a um conjunto de metas pré-determinadas. Desta forma, a melhoria do *feedback* é uma maneira primária de garantir a eficácia do processo de medição de desempenho.

Em consonância com a consideração de Bititci (1995), Johannessen et al. (1999) destacam que a disseminação, processamento e comunicação da informação são fundamentais para o uso de tecnologia da informação, que acarretará em uma maior disponibilidade e rapidez de recuperação de dados, e conseqüentemente, de informação.

Bititci et al. (2002), por meio de evidências empíricas, afirmam que sistemas de medição de desempenho, devidamente projetados e suportados por tecnologias de informação, melhoram a pró-atividade de gestão a partir de melhorias na visualização, na comunicação, na equipe de trabalho e nas tomadas de decisão.

2.5 Dinâmica da evolução da Medição de Desempenho

Kennerley e Neely (2002) consideram de grande relevância a evolução dos sistemas de medição de desempenho para garantir que os mesmos continuem a refletir o ambiente e os objetivos da organização.

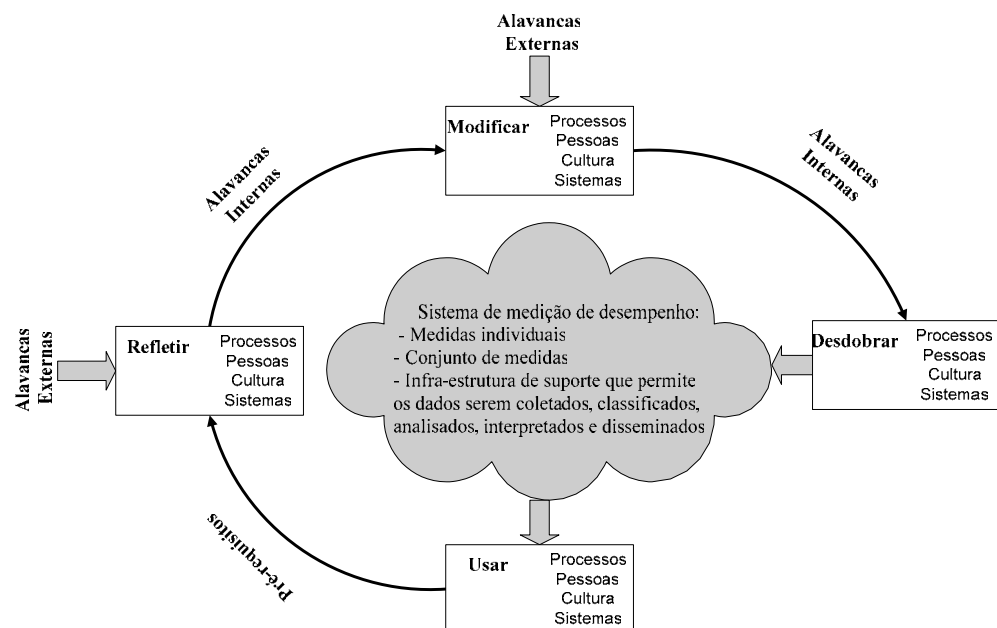
Neste mesmo contexto, Waggoner et al. (1999), baseados na revisão bibliográfica, afirmam que a mudança e a evolução dos SMD's podem ser impulsionadas por quatro categorias de forças, como: **influências internas**, por exemplo, relações de poder e interesses da coalizão dominante; **influências externas**, por exemplo, legislação e volatilidade do mercado; **assuntos relacionados aos processos**, por exemplo, maneiras de implementação e gestão de processos políticos; e **assuntos relacionados à transformação organizacional**, por exemplo, o grau de suporte da alta administração e risco de ganho ou perda da mudança.

Assim, é de grande valia acrescentar que a existência de numerosos fatores que afetam o processo evolutivo das organizações. Kennerley e Neely (2002) destacam os seguintes: processos (existência de processos para revisar, modificar e desdobrar as medidas); pessoas (existência de indivíduos com habilidades para usar,

refletir, modificar e desdobrar as medidas de desempenho); sistema (disponibilidade de um sistema flexível que seja capaz de coletar, analisar e reportar as medidas de desempenho apropriadas); e cultura (existência de uma cultura de medição dentro da organização que garanta que o valor da medição, em termos de manutenção das medidas apropriadas, seja valorizado).

Esses mesmos autores afirmam que para gerir efetivamente a evolução da medição de desempenho, a organização deve levar em conta algumas considerações como: o uso de sistemas de medição de desempenho como um pré-requisito para a evolução, o SMD como o inter-relacionamento de três elementos proposto por Neely et al. (1995), a existências de alavancas internas e externas.

Além disso, esses autores propõem um modelo do processo de evolução para gerenciar os SMD's de forma que eles se mantenham fornecendo dados e informações relevantes para a tomada de decisão, como ilustrado pela Figura 2.10.



Fonte: KENNERLEY e NEELY (2002, p. 1241).

Figura 2.10. Modelo do processo de evolução dos sistemas de medição de desempenho.

Primeiramente, o processo apresentado na Figura 2.10 deve levar em consideração o SMD como o inter-relacionamento de três elementos (medidas individuais, conjunto de medidas e ambiente) proposto por Neely et al. (1995) e o seu uso. Na fase de reflexão, e a partir das alavancas externas, o sistema de medição de

desempenho precisa identificar criticamente se ele está realmente apropriado com as circunstâncias organizacionais. Posteriormente, na fase de modificação, ele é alterado para se adequar aos requisitos identificados na fase anterior. Finalizando, o SMD previamente modificado é desdobrado para toda a organização para que possa ser usado e gerido de modo a fornecer informações e dados para a tomada de decisão.

De modo a relacionar o exposto anteriormente, Martins et al. (2004) afirmam que as forças apresentadas por Waggoner et al. (1999) são externas e internas e podem assumir a função de alavancas (internas e externas) do processo de gestão do SMD proposto por Kennerley e Neely (2002). Desta forma, essa combinação proporciona um caráter evolutivo mais claro à medição de desempenho.

De modo complementar, Wettstein e Kueng (2002) propõem um modelo de maturidade dos SMD's. Para tanto, esse modelo é composto, em ordem crescente, pelos seguintes quatro estágios de evolução: *ad-hoc*, adolescente, adulto e maduro.

As características de cada nível de maturidade podem ser descritas em seis dimensões como escopo da medição, coleta de dados, comunicação dos resultados, uso das medidas, qualidade dos processos de medição e armazenagem de dados. A descrição detalhada do modelo de maturidade e das suas dimensões é apresentada no Quadro 2.6.

Quadro 2.6. Os quatro estágios do modelo de maturidade para sistemas de medição de desempenho.

Níveis de Maturidade				
	Nível 1 <i>Ad-hoc</i>	Nível 2 Adolescente	Nível 3 Adulto	Nível 4 Maduro
Escopo da medição	Somente os indicadores de desempenho financeiros são considerados	Indicadores de desempenho financeiros são medidos, assim como poucos indicadores não-financeiros	Medição de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros. Medição de desempenho em diferentes níveis organizacionais	Indicadores financeiros e não-financeiros medidos e refletindo os interesses de <i>stakeholders</i> . Processos-chave medidos de modo integral

Fonte: WETTSTEIN e KUENG (2002, p. 8).

Quadro 2.6. Os quatro estágios do modelo de maturidade para sistemas de medição de desempenho (continuação).

Níveis de Maturidade				
	Nível 1 <i>Ad-hoc</i>	Nível 2 Adolescente	Nível 3 Adulto	Nível 4 Maduro
Coleta de dados	A maioria dos dados de desempenho relevantes é coletada manualmente	Dados de desempenho financeiros coletados com base em sistemas de TI operacionais. Algumas intervenções manuais são necessárias	A coleta dos dados de desempenho financeiros é automatizada. A coleta de dados não-financeiros necessita de alguma manipulação	Fontes de dados internos e externos. Vários sistemas de TI integrados e a coleta de dados não requer intervenção manual
Armazenagem de dados	Os dados de desempenho são armazenados em vários formatos (agendas, planilhas, banco de dados etc.)	Dados de desempenho financeiros armazenados em banco de dados central; os dados não-financeiros estão dispersos entre unidades diferentes	Os dados de desempenho relevantes são armazenados em <i>data warehouses</i> usando diferentes formatos	Os dados de desempenho são armazenados em um sistema de TI integrado
Comunicação dos resultados de desempenho	Resultados de desempenho disseminados em base <i>ad-hoc</i>	Resultados do desempenho disseminados periodicamente para a alta e a média gerência	Claras estruturas de comunicação. Relatórios com símbolos não-financeiros. Muitos resultados são comunicados via mecanismos "empurrados"	Resultados de desempenho financeiros e não-financeiros são transmitidos para os <i>stakeholders</i> eletronicamente ("empurrado") em níveis diferentes
Uso das medidas de desempenho	O uso de resultados de desempenho não é definido	Dados de desempenho usados primariamente para o relatório interno	Dados de desempenho usados para análise de propósitos e para comunicação da estratégia e objetivos do <i>staff</i>	Resultados de desempenho usados como: centro gerencial e instrumento de planejamento; suporte a comunicação externa da empresa; e modo de persuasão das pessoas envolvidas
Qualidade do processo de medição de desempenho	Processo de medição não definido; o sucesso depende de esforços individuais	Certo grau de disciplina no processo; o sucesso na execução do processo de medição pode ser repetido	Processo de medição documentado e padronizado. A execução dos processos é complacente com a descrição	Metas quantitativas para o processo de medição são estabelecidas. Melhoria contínua nos processos de medição e identificação de novas tecnologias e práticas

Fonte: WETTSTEIN e KUENG (2002, p. 8).

Desta forma, esses autores salientam ainda que o modelo de maturidade de SMD leva em consideração suas principais tarefas, seus processos fundamentais, sua tecnologia de informação e seu uso pelas pessoas envolvidas no processo organizacional.

Do mesmo modo, a evolução de um sistema de medição de desempenho pode ser impulsionada por uma alavanca externa, como o aumento de competitividade no mercado e a, conseqüente, adoção de um novo modelo de gestão ou de práticas desse novo modelo que requer um uso diferente da medição de desempenho. Por exemplo, uma organização pode adotar o modelo de Gestão pela Qualidade Total do Prêmio Nacional da Qualidade como forma de se manter ou aumentar a competitividade. Como o prêmio, tratado no próximo capítulo, tem critérios específicos sobre a medição de desempenho, isto requerer o desenvolvimento de novas formas de uso da medição o que pode desencadear o processo de evolução por meio de uma reflexão, modificação e desdobramento de um novo SMD.

3 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ)

O presente capítulo tem como finalidade apresentar e explanar acerca de aspectos considerados intrínsecos ao modelo de gestão Prêmio Nacional da Qualidade vigente no ano de 2005, assunto de pesquisa da dissertação em questão. Entretanto, vale ressaltar a existência de poucas referências bibliográficas sobre o tema.

Assim, há a necessidade de pautá-lo, primeiramente, em um contexto mais amplo, como a gestão da qualidade e o seu respectivo movimento. Paralelamente a esse movimento, urge no âmbito mundial os prêmios da qualidade como uma proposta de modelo de gestão pela qualidade total.

A seguir, este capítulo busca explanar o PNQ por meio dos Fundamentos e Critérios de Excelência, do sistema de pontuação e do processo de avaliação bem como da medição de desempenho.

3.1 Gestão pela Qualidade Total e a Medição de Desempenho

A gestão da qualidade é amplamente reconhecida como uma das mais importantes disciplinas e estratégias para o desenvolvimento econômico. Em uma época em que a competição global é intensa, empresas de muitos países têm aplicado métodos de gestão da qualidade como uma maneira de gerir a estratégia, de sistematizar, garantir e controlar a qualidade para obter ou sustentar a vantagem competitiva.

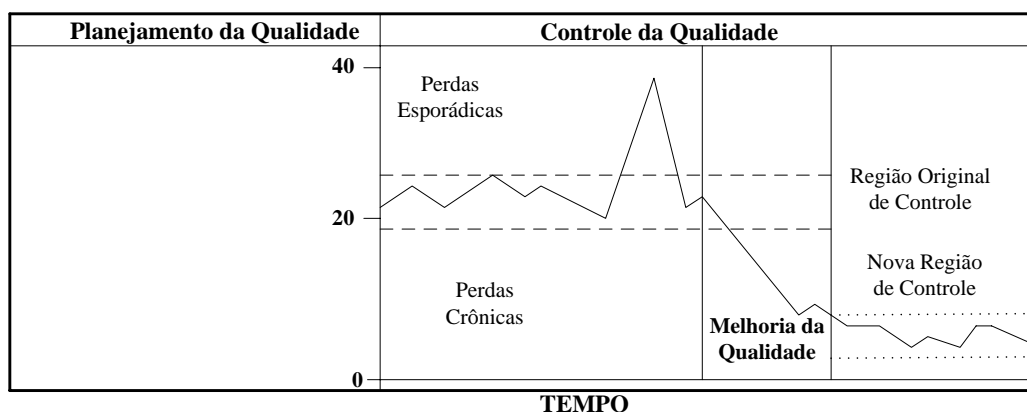
O movimento da gestão da qualidade marcou, de certa forma, o mundo ocidental desde a década de oitenta após o ganho de mercado de algumas empresas japonesas e a perda da rentabilidade e da participação no mercado vivenciados por alguns setores da indústria norte-americana. Desta forma, as empresas, os profissionais, as entidades de classe, os governos, etc. adotaram a gestão da qualidade como um aspecto-chave para a competitividade de boa parte das empresas (EASTON, 1995).

A origem do movimento da gestão da qualidade está relacionada aos trabalhos dos assim chamados “Gurus da Qualidade”, como W. E. Deming e J. M. Juran, que foram os precursores desse movimento, inclusive levando os seus conhecimentos para empresas japonesas durante o esforço do governo norte-americano

na reconstrução do Japão após a Segunda Guerra Mundial. Diferentemente, Crosby não foi “corrompido” por nenhuma influência japonesa e com a publicação do livro “*Quality is free*” forneceu uma nova direção para os problemas americanos: a conscientização da alta administração em qualidade é a principal questão relacionada com o desempenho financeiro (COLE, 1998).

Muito do movimento da gestão da qualidade nos Estados Unidos e na Europa Ocidental é baseado em métodos e técnicas que são características-chave da abordagem japonesa para gestão da qualidade (EASTON, 1995). Similarmente, e de acordo com Cole (1998), no final da década de 80 e início da década de 90, diversas atividades organizacionais emergiram com o intuito de facilitar o aprendizado dos métodos japoneses de gestão da qualidade bem como entender as adaptações necessárias para o contexto organizacional americano.

Para tanto, a medição de desempenho é um elemento presente nas diversas propostas de modelos de gestão da qualidade. Um dos princípios difundidos por Deming e Ishikawa da Gestão pela Qualidade Total (do inglês, *Total Quality Management* – TQM), apresentados por Merli (1993) é gestão baseado em fatos e dados, onde é aplicada a abordagem científica de solução de problemas com base em fatos e dados. Naturalmente que esse não é princípio formulado por Merli (1993), mas está presente na proposta de J. M. Juran para a gestão da qualidade, conhecida como Trilogia da Qualidade, ilustrada na Figura 3.1, a seguir. Nela pode-se observar que a medição de determinada característica da qualidade ou parâmetro de desempenho é controlada na etapa de controle pela efetiva medição e ao mesmo tempo melhorada por um esforço de melhoria que toma como base para a busca da solução os dados da atividade de controle.



Fonte: JURAN e GRZYNA (1991, p. 34).

Figura 3.1. Trilogia da Qualidade.

Outra evidência da forte presença da medição de desempenho na gestão pela qualidade é um método utilizado para controle e melhoria da qualidade. Nas propostas de Campos (1992) e Shiba et al. (1997), esse método é o ciclo PDCA. Na fase de planejamento (*Plan*), uma meta a ser mantida ou melhorada tem, pelo menos, uma medida de desempenho associada a ela. Depois na fase de verificação (*Check*), essa mesma medida ou outra relacionada a ela é monitorada para verificar se a meta do objetivo estabelecido foi ou está sendo atingida. Vale observar que o ciclo PDCA foi imortalizado pelo movimento japonês da gestão da qualidade, mas tem suas origens nos trabalhos de W. E. Deming e W. Shewart.

De acordo com Van Schalkwyk (1998), o modelo de gestão pela qualidade total é incompatível com a medição de desempenho tradicional concentrada em medidas de desempenho financeiras e de produtividade. Essa convivência pode causar grandes prejuízos para a implementação da TQM. Na mesma linha, Chenhall (1997) argumenta que é primordial para a implementação da TQM que os gerentes acreditem no desempenho mensurado pelos sistemas de medição de desempenho.

Conti (1993) apresenta um modelo de sistema de gestão da qualidade, em que os processos fornecem produtos para os clientes intermediários e finais, e assim, precisam ser medidos constantemente com o *feedback* dos clientes. Além disso, faz-se necessário medir o desempenho dos fornecedores e dos competidores no mercado.

No mesmo sentido, Martins e Costa Neto (1998) propõe um sistema de medição de desempenho para empresas que adotem a TQM como modelo de gestão. O modelo parte da medição do objetivo principal de qualquer organização que é a

satisfação dos *stakeholders* (clientes, colaboradores, acionistas e sociedade) e desdobra de forma coerente essas medidas de desempenho de resultado para os macros e microprocessos da organização.

Finalizando, pode ser observado na bibliografia pesquisada que a adoção de modelos de gestão da qualidade requer novas medidas de desempenho, novos SMD's e novas formas de coleta, armazenamento, análise, interpretação e disseminação de dados sobre desempenho. Logo, é de grande relevância verificar empiricamente como empresas que adotaram o modelo de gestão da qualidade do Prêmio Nacional da Qualidade modificaram suas práticas de medição de desempenho de forma a contribuir para o desenvolvimento e evolução dos sistemas de medição de desempenho.

3.2 Prêmios da Qualidade

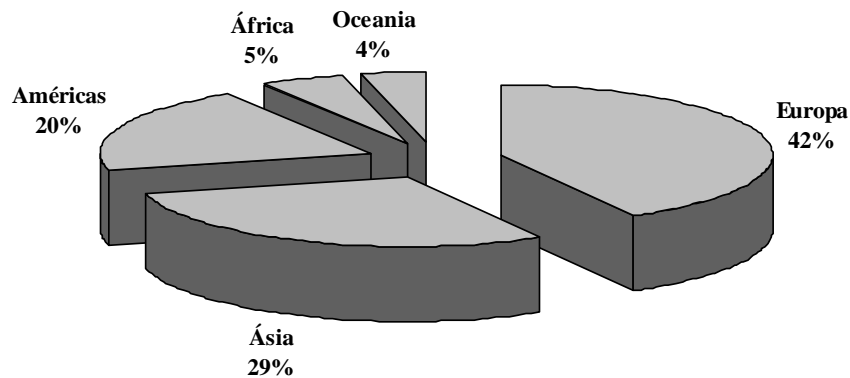
Os prêmios de excelência em qualidade e negócios, que reconhecem o desempenho organizacional de excelência, têm emergido como um componente importante de produtividade e de qualidade, fornecendo modelos a partir de conceitos fundamentais de gestão pela qualidade total para alcançar o desenvolvimento organizacional e o sucesso do negócio para longo prazo.

Assim, o crescimento de prêmios de excelência tem encorajado empresas a adotarem estes modelos de gestão para auto-avaliação organizacional (BIAZZO e BERNARDI, 2003).

Neste contexto, Puay et al. (1998) afirmam que os prêmios da qualidade representam esforços dos países para melhorar a reputação internacional de uma crescente competitividade do mercado mundial. Similarmente, Miguel (2004b) menciona que os prêmios de excelência em qualidade e negócios que reconhecem desempenho organizacional de excelência têm se revelado um componente significativo das estratégias de produtividade e promoção da qualidade em muitos países. Além disso, para esses autores, muitas empresas têm relatado que a implementação de modelos de prêmios de excelência não somente melhoram a qualidade, mas também levam a uma melhoria em *market share*, satisfação de cliente, lucratividade, processos, desempenho de fornecedores, moral dos empregados e competitividade.

Para tanto, muitas organizações estão utilizando os prêmios da qualidade para a auto-avaliação, bem como para a melhoria da posição competitiva no mercado.

De acordo com Miguel (2004a), atualmente há pelo menos 76 países com programas de prêmios e 3 prêmios “regionais” denominados: *Asia Pacifica Quality Award*, *Iberoamerican Quality Award* e *European Quality Award*. Os países e os prêmios regionais estão localizados de acordo com a representação da Figura 3.2:



Fonte: NIST (2004, p. 9).

Figura 3.2. Distribuição dos programas de prêmios da qualidade em continentes.

Além disso, desde 1988 o número de prêmios tem sido introduzido no mundo em uma média de 2 por ano, sendo que a maior intensidade de introdução ocorreu entre meados e final da década de noventa (NIST, 2004).

Neste sentido, os prêmios da qualidade são considerados modelos cujo objetivo principal é estabelecer as melhores práticas de promoção, de reconhecimento e comunicação, por meio de uma estrutura que abrange os princípios de excelência e os valores considerados fundamentais para a organização.

Com base em uma análise e comparação de 15 prêmios de excelência em diferentes países, Miguel (2004a) afirma que há similaridades significantes em termos de missão, principais valores e conceitos, critérios de excelência e itens usados para avaliação. Esse autor ainda ressalta que a exceção é como cada prêmio detalha as novas tendências como conhecimento, tecnologia e gestão de inovação.

De maneira similar, Puay et al. (1998), em um estudo de comparação entre os nove principais prêmios da qualidade, consideraram que é instrutivo notar as diferenças de ênfase em itens e critérios baseados no estágio de desenvolvimento econômico dos países. Além disso, baseando-se na verificação dos critérios dos prêmios, os referidos autores percebem que os critérios que são mais enfatizados são: gestão e

satisfação dos clientes; resultados; gestão de recursos humanos. Os itens menos enfatizados são: impacto na sociedade, gestão de fornecedores/parceiros; e desempenho.

Desta forma, é visto que os Critérios de Excelência refletem o foco dos principais modelos da TQM, sendo: orientação para o cliente, orientação para resultados e satisfação, e desempenho das pessoas (MERLI, 1993 e CAMPOS, 1992).

Baseando-se em análise comparativa entre cinco prêmios nacionais Vokurka et al. (2000) afirmam que os critérios utilizados pelos processos de premiação refletem a importância dada aos resultados organizacionais, pois a implementação da gestão da qualidade total não pode ter êxito sem a avaliação dos mesmos. Assim, a avaliação da gestão passou a ocupar real importância no processo de melhoria contínua das organizações.

Retomando a afirmação do crescente número de prêmios nacionais e modelos para excelência lançados nos últimos anos, Miguel (2004a) destaca algumas considerações acerca das diferenças e das similaridades entre os mesmos em relação à missão como as seguintes: (1) comunicação, publicação e compartilhamento de melhores práticas; (2) fomento a gestão contínua, organizacional, qualidade e melhoria de processo; (3) promoção de consciência da gestão da qualidade; (4) promoção, suporte, fortalecimento e melhoria da competitividade; (5) reconhecimento da excelência em desempenho, melhores práticas e *benchmarks*; (6) entendimento dos requisitos para excelência em desempenho; e (7) outros fatores como promoção do uso de critérios, melhoria da qualidade de vida e da sociedade, oportunidades para as organizações aprenderem sobre elas mesmas e promoção da auto-avaliação.

Em relação a modelos de referência adotados inicialmente, os prêmios utilizaram um padrão ou uma combinação de prêmios como o *European Quality Award* (EQA), *Deming Prize* (DP) e *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA). Porém, a maioria adotou o prêmio norte-americano como um modelo de referência, utilizando as atualizações e versões prévias dos critérios de excelência (MIGUEL, 2004a). Ainda, esse mesmo autor menciona suas principais constatações, como sendo:

- foram identificados 76 países com prêmios da qualidade e excelência em negócio;
- dentre 33 prêmios, as missões e objetivos mais frequentes são: reconhecimento da excelência do desempenho e melhores práticas,

comunicação e compartilhamento da excelência de desempenho, e melhores práticas;

- dentre 24 prêmios, os valores e conceitos mais comuns são: “Cliente”, “Liderança”, “Pessoas e Responsabilidade Social”; “Inovação e Aprendizado”; “Gestão por Fatos”, e “Resultados”;
- dentre 33 prêmios, as categorias de premiação mais frequentes são: organizações privadas e públicas, e lucrativas e não-lucrativas;
- o nível de reconhecimento mais frequente é de um nível, ou seja, reconhece somente um ganhador do prêmio. Entretanto, mais da metade de 33 programas de premiação tem níveis múltiplos de reconhecimento, incluindo reconhecimento por categorias. Há também, um número considerável de prêmios que reconhecem os finalistas com certificados e medalhas;
- em 25 programas de prêmios consistem, em média, de 8 critérios e 25 itens;
- de 10 a 16 prêmios avaliam a pontuação por resultados organizacionais em pelo menos 400 pontos; e
- a grande maioria dos prêmios (de 15 a 16) utiliza as seguintes perspectivas para pontuação de resultados organizacionais: cliente, produto, processo organizacional, fornecedor, sociedade, financeiro, mercado e pessoas.

Entretanto, Miguel (2004a) salienta que quando se compara os demais prêmios com o MBNQA, algumas considerações devem ser feitas, sendo:

- muitos programas são baseados no prêmio norte-americano e adotam integralmente seus critérios, como o *National Award from New Zealand*, *South African Award*, e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Todavia, em 2005, o PNQ é ligeiramente distinto do MBNQA, pois possui critérios próprios;
- 68% dos prêmios estudados o utilizam como um modelo inicial de referência juntamente com os seus valores; e

- os valores da pontuação do prêmio americano estão aproximados com a média dos programas de prêmios estudados.

Com o objetivo de avaliar a comparação de critérios e itens entre diferentes prêmios, Tan (2002) considera que é necessário haver um modelo que possa convergir todas as dimensões examinadas. Desta forma, esse autor propõe um modelo composto de 10 dimensões de excelência organizacional, sumariamente descritas pelo Quadro 3.1.

Quadro 3.1. Dimensões de um modelo de prêmio de excelência.

Dimensão	Descrição
Cliente	Satisfação das necessidades e expectativas dos clientes bem como uma melhoria do relacionamento e entendimento mútuo.
Dados e Informação	Seleção, utilização e análise de dados e informações da organização, incluindo práticas de <i>benchmarking</i> .
Liderança	Comprometimento da alta administração e envolvimento em todos os níveis da organização.
Medição e Desempenho	Definição, planejamento, implementação e análise do sistema de medição de desempenho, incluindo revisão de desempenho crítica baseada nas necessidades dos <i>stakeholders</i> , estratégias, planos de ação e resultados gerais da organização.
Pessoas	Planejamento e desenvolvimento de recursos humanos incluindo um sistema de trabalho, treinamento e força de trabalho e satisfação.
Processos	Projeto, gestão, avaliação e melhoria de vários processos chave organizacionais, incluindo processos de suporte e fornecedores/parceiros.
Recursos	Gestão dos vários recursos disponíveis na organização, como ativos e materiais, financeiros, tecnológicos e conhecimento.
Resultados	Resultados em várias áreas como financeira, mercado, operações, sociedade e outros resultados organizacionais.
Sociedade	Responsabilidades com as três principais áreas: responsabilidade social, envolvimento da comunidade, consciência ambiental e conservação.
Estratégia e Políticas	Desenvolvimento, comunicação, implementação e melhoria de estratégias, diretrizes, planos de ação considerando as necessidades dos <i>stakeholders</i> e dos concorrentes.

Fonte: TAN (2002).

Pelo conteúdo do Quadro 3.1, pode ser notado que as dimensões propostas por Tan (2002) parecem apresentar um direcionamento para a comparação e avaliação dos Critérios de Excelência, pois tem por objetivo reunir todas as características de um modelo de gestão.

Similarmente a este trabalho, Lee e Quazi (2001), utilizando os critérios de prêmio da qualidade, desenvolveram um método de desenvolvimento para estabelecer ferramentas de auto-avaliação para medir o desempenho em qualidade de organizações. Este método permite o desenvolvimento de questionários feito sob encomenda dentro de uma estrutura que assegura que a mesma siga às características de avaliação de assessores de prêmio de qualidade atuais.

Com base nas comparações apresentadas e métodos propostos pelos autores anteriores, é de grande valia lembrar que os prêmios da qualidade, de maneira geral, têm contribuído para o desenvolvimento de modelos de gestão da qualidade total. De qualquer modo, é importante destacar que a relevância do caráter competitivo dos prêmios não pode ser atribuída a redução do seu valor fundamental, a melhoria da qualidade das organizações.

De maneira a compreender melhor os prêmios da qualidade, há a necessidade de caracterizar os mais importantes no cenário mundial. De acordo com Kroll e Tan (2003), Tan (2002), Puay et al. (1998) os prêmios de qualidade nacionais mais renomados são: o *Deming Prize* (Japão), o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (USA) e o *European Quality Award* (Europa). Desta forma, a seguir, são apresentadas algumas características relevantes desses principais prêmios da qualidade.

3.2.1 Principais prêmios da qualidade

3.2.1.1 *Deming Prize* (DP)

O primeiro prêmio da qualidade a ser estabelecido no cenário mundial foi o Prêmio Deming, que possui este nome em homenagem a W. Edwards Deming, um estatístico norte-americano que apresentou a importância dos métodos de melhoria da qualidade ao Japão no pós-guerra, constituindo, assim a base de muitas práticas de gestão pela qualidade total.

Entretanto, pode ser observada, na bibliografia pesquisada, a existência de poucos trabalhos referentes a esse prêmio, o que dificulta a sua análise e interpretação. Assim, as observações apresentadas aqui são baseadas em uma quantidade mínima de publicações e informações obtidas por meio do site eletrônico do “The W. Edwards Deming Institute®”, um instituto fundado em 1993 que fornece serviços educacionais relacionados aos ensinamentos de Deming.

De acordo com o site mencionado, pelo fato do DP ter sido estabelecido em 1951, os seus objetivos têm gradualmente evoluído com o desenvolvimento dos conceitos e práticas da gestão da qualidade no Japão. Assim, nos últimos anos esse modelo de prêmio da qualidade tem movido do Controle da Qualidade para a Gestão pela Qualidade Total, apesar de manter o foco em ferramentas estatísticas em todos os níveis e setores da organização.

Ainda, o Prêmio Deming é um prêmio anual oferecido a uma organização que alcançou melhorias de desempenho distintas pela aplicação da gestão pela qualidade total. Independentemente do tipo de indústria, qualquer organização pode se candidatar ao prêmio como empresas públicas ou privadas, grande ou pequeno porte, ou nacionais ou multinacionais.

Para tanto, organizações e divisões de organizações candidatas devem buscar desenvolver efetivos métodos de gestão da qualidade por meio do estabelecimento de estruturas de implementação com a finalidade de aproximar sua gestão da qualidade com as necessidades do ambiente empresarial.

Os métodos de avaliação do *Deming Prize* têm por objetivo encorajar a auto-avaliação das organizações para que cada uma busque entender sua situação atual e estabelecer objetivos próprios para a melhoria da sua gestão.

Além disso, esse prêmio é dado a uma organização candidata que pratica efetivamente a gestão pela qualidade total de acordo com os seus princípios de gestão, tipo de indústria, e escopo empresarial. Mais especificamente, os seguintes pontos de vista, são utilizados no processo de avaliação para determinar se uma organização candidata pode ou não ser premiada (DEMING, 2005):

1. refletindo os princípios de gestão, o tipo de indústria, o escopo e ambiente do negócio o candidato deve estabelecer desafios para que os

- objetivos de negócio sejam orientados para os clientes e para que as estratégias que estejam claras para a gestão da liderança;
2. a TQM deve ser implementada apropriadamente para alcançar os objetivos do negócio e estratégias, de acordo com o item 1; e
 3. como resultado de 2, os resultados devem ser alcançados para os objetivos do negócio e estratégias, como declarado no item 1.

Para tanto, os examinadores do DP são selecionados pelo JUSE (*Japanese Union of Scientists na Engineers*) e compartilham de uma gestão da qualidade arraigada de profunda uniformidade de origens culturais. Desse modo, pode ser observada uma abordagem em que a codificação de valores (as pontuações e a sua atribuição relativas aos critérios) não é necessária.

Ainda, vale ressaltar que esse prêmio parece estar relacionado com uma cultura tradicional, ou seja, as habilidades dos examinadores e as características da abordagem de aplicação são aceitáveis no ambiente japonês e não em empresas ocidentais.

3.2.1.2 *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*

O *Malcolm Baldrige National Quality Award* foi criado em 1987 por uma lei pública e seu primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1988. Desde então, tem influenciado diversas nações e economias no estabelecimento de prêmios similares, como o *European Quality Award* (EQA) e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Em consonância, Puay et al. (1998) consideram o prêmio norte-americano como um modelo de referência. Evans e Jack (2003) mencionam que o mesmo tem evoluído em paralelo com as práticas de gestão de alto desempenho, as experiências das empresas ganhadoras do prêmio e os especialistas em gestão da qualidade.

Deste modo, pode ser destacado que o MBNQA parece ser um relevante fator impulsionador de melhoria da competitividade entre as empresas norte-americanas e do considerável aumento de práticas de gestão da qualidade.

Para tanto, as três funções principais dos critérios do prêmio norte-americano são: ajudar a melhorar as práticas de desempenho, as capacidades e os

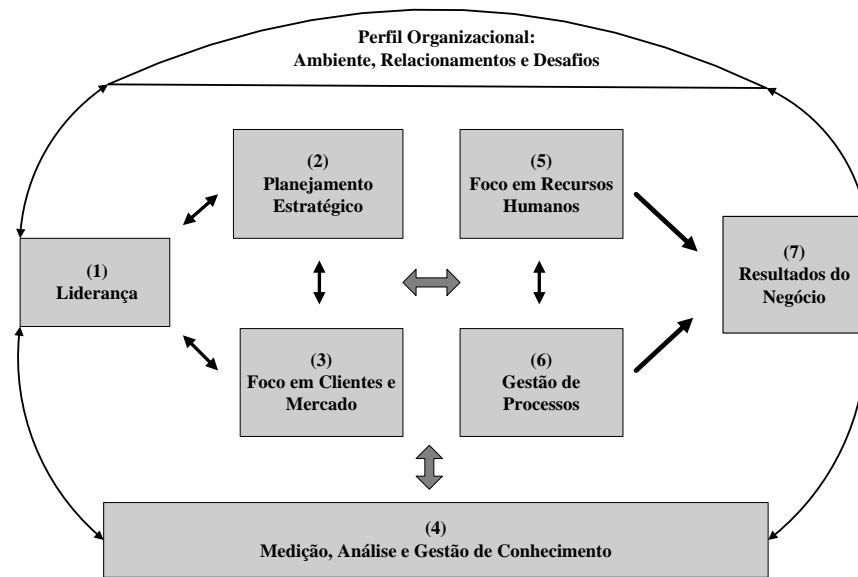
resultados organizacionais; facilitar a comunicação e o compartilhamento das melhores informações práticas entre todos os tipos de organizações americanas; e servir como uma ferramenta de trabalho para o entendimento e gerenciamento do desempenho e para a orientação do planejamento organizacional e oportunidades para o aprendizado (NIST, 2005).

Assim, os Critérios de Excelência de Desempenho do MBNQA são construídos pelo estabelecimento do inter-relacionamento dos seguintes valores e conceitos fundamentais: liderança visionária; excelência na orientação ao cliente; aprendizado organizacional e pessoal; valorização de empregados e parceiros; agilidade; foco no futuro; gestão para inovação; gestão por fatos; responsabilidade social; foco em resultados e geração de valor; perspectiva de sistema (NIST, 2005).

Vale destacar que esses valores e conceitos fundamentais são classificados em sete categorias de Critérios de Excelência a seguir (NIST, 2005): Categoria 1: Liderança; Categoria 2: Planejamento Estratégico; Categoria 3: Foco em Clientes e Mercado; Categoria 4: Medição, Análise e Gestão do Conhecimento; Categoria 5: Foco em Recursos Humanos; Categoria 6: Gestão de Processos; Categoria 7: Resultados do negócio.

Desta forma, os critérios do MBNQA buscam fornecer uma estrutura que ajuda as empresas a planejar em um ambiente incerto e a alinhar recursos e abordagens como a ISO 9001, Ambiente *Lean*, *Balanced Scorecard* e *Six Sigma* (MIGUEL, 2004a).

A Figura 3.3 fornece um modelo que conecta e integra as categorias de critérios do modelo do prêmio americano.



Fonte: NIST (2005, p. 5).

Figura 3.3. Modelo do MBNQA.

Pela Figura 3.3, pode ser percebido que o modelo possui os seguintes elementos básicos (NIST, 2005):

- **Perfil Organizacional:** maneira em que a organização opera, ou seja, o ambiente, os relacionamentos-chave de trabalho e os desafios estratégicos orientam o sistema de gestão de desempenho organizacional.
- **Operações do sistema:** são compostas por seis categorias ilustradas no centro da figura que definem as operações e os resultados a alcançar.
- **Fundação do sistema:** É composta pela Medição, Análise e Gestão de Conhecimento (Categoria 4) que são críticas para a gestão efetiva da organização e para o sistema baseado em fatos e orientado para o conhecimento para a melhoria do desempenho e competitividade.

Além do mais, pode ser constatada a presença de duas diferentes tríades no modelo do prêmio norte-americano (NIST, 2005). A primeira tríade, denominada Tríade de Liderança, é composta pelas categorias de liderança, de planejamento estratégico e de foco em clientes e mercado. Essas categorias são alocadas conjuntamente no modelo para enfatizar a importância de uma liderança focada em

estratégia e clientes. A segunda é referente à Tríade de Resultados que é composta pelas categorias de foco em recursos humanos, de gestão de processos e de resultados de negócio. Os empregados da organização e os processos-chave realizam trabalhos organizacionais com a finalidade de alcançar os resultados do negócio. A seta horizontal no centro do modelo relaciona a tríade de liderança com a tríade de resultados, que é considerado uma relação crítica para o sucesso organizacional. Igualmente, a seta indica o relacionamento central entre a liderança e os resultados de negócio. Vale acrescentar que estas duas setas indicam a importância do *feedback* em um sistema de gestão de desempenho efetivo.

Desta forma, é de grande importância destacar que os critérios de excelência possuem características-chave como (NIST, 2005): foco em resultados do negócio; não são prescritivos assim como no Deming *Prize*, pois não determinam a estruturação da organização, a quantidade e quais departamentos deveriam existir e o modo de gestão de diferentes unidades organizacionais; suportam a perspectiva de sistemas para manter o alinhamento entre os objetivos organizacionais; e apoiam o diagnóstico baseado em metas.

Vale mencionar que o MBNQA tem sido considerado de grande relevância para o meio acadêmico pelo fato de que há várias evidências de pesquisas teóricas e empíricas baseadas no mesmo.

Evans e Ford (1997) apresentam resultados de *surveys* com os examinadores do prêmio norte-americano após esses passarem por uma seção de treinamento. O estudo avaliou se os valores em que os critérios são baseados refletem nas sete categorias, e os resultados sugerem que cada categoria reflete pelo menos um valor fundamental do critério. Evans (1997) propôs uma estrutura teórica para modelos causais para descrever os relacionamentos dos Critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (1997).

Os resultados da pesquisa de Pannirselvam e Ferguson (2001) indicam que a liderança do MBNQA afeta diretamente ou indiretamente todos os elementos do sistema, exceto o planejamento estratégico da qualidade e a gestão da informação que não foram testadas no modelo. Os resultados também indicam que a gestão da informação, a gestão de recursos humanos e o foco no cliente têm um efeito significativo em satisfação de clientes e resultados de negócio.

Em um estudo empírico acerca do relacionamento e a validação dos resultados-chave dos Critérios de Desempenho do MBNQA, Evans e Jack (2003) consideram que o relacionamento entre resultados externos e internos resulta em desempenho de negócio, e que fornecem credibilidade para que as práticas de gestão de melhoria interna levem a melhoria em resultados externos. Do mesmo modo, esses autores salientam que a diferença básica entre o *Balanced Scorecard* e os critérios do *Malcolm Baldrige* é em relação à semântica: a perspectiva interna inclui mais medidas a partir do item efetividade organizacional do modelo do prêmio norte-americano, enquanto que a inovação e a aprendizagem incluem medidas de recursos humanos. Aliás, em ambos os modelos, o foco é no conjunto de medidas que proporcionam uma perspectiva abrangente do desempenho organizacional e no uso de medidas organizacionais que possam ser atribuídas para uma categoria de critério de excelência apropriada em outro modelo.

3.2.1.3 *European Quality Award (EQA)*

O modelo de excelência em negócios europeu foi lançado pela “*European Foundation for Quality Management (EFQM)*” em 1992, com o suporte da “*European Comission*” e “*European Organisation for Quality*” (EOQ). De acordo com a publicação destas instituições, a missão do modelo europeu é (EFQM, 2005):

- estimular e auxiliar as organizações de toda a Europa em participar de atividades de melhoria direcionadas fundamentalmente em excelência na satisfação de clientes, satisfação dos empregados, impacto na sociedade e resultados de negócios; e
- apoiar os gerentes das organizações européias na aceleração do processo de formação da gestão da qualidade total como um fator decisivo para alcançar a vantagem competitiva global.

Desta forma, para uma organização maximizar os benefícios da adoção do modelo de excelência do EFQM, a equipe de gestão precisa e, primeiramente, garantir que o entendimento e aceitação dos seguintes conceitos fundamentais: orientação para resultados; foco em clientes; liderança e constância de propósitos; gestão por processos e fatos; desenvolvimento e envolvimento das pessoas;

aprendizado, inovação e melhoria contínuos; desenvolvimento de parcerias; responsabilidade social corporativa (EFQM, 2005).

Para tanto, a EFQM (2005) acredita que o processo de auto-avaliação é um catalisador que orienta a melhoria de negócios, sendo definido como uma avaliação abrangente, sistemática e revisada em que as atividades e os resultados são comparados com o modelo de excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management* – EFQM). Assim, esse processo de auto-avaliação permite que a organização compreenda claramente suas forças, suas áreas de melhoria e, conseqüentemente, as suas ações de melhoria.

O Quadro 3.2 apresenta os conceitos fundamentais, suas abordagens e os respectivos benefícios.

Quadro 3.2. Conceitos fundamentais do prêmio europeu.

Conceitos	Abordagem de excelência	Benefícios
Orientação para resultados	Alcançar resultados que satisfaçam todos os <i>stakeholders</i> da organização	<ul style="list-style-type: none"> - Valor agregado, sucesso sustentável e satisfação para todos os <i>stakeholders</i> - Entendimento dos requisitos atuais e futuros do desempenho - Alinhamento e foco da organização
Foco no cliente	Criar valor sustentável para os clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação, fidelidade e retenção de clientes - Aumentar o <i>market share</i> - Empregados motivados - Entendimento da vantagem competitiva
Liderança e consistência de propósitos	Liderança visionária e inspirada, relacionada com a constância de propósitos	<ul style="list-style-type: none"> - Clarificação dos propósitos e da direção para a organização - Contilhamento de valores e éticas - Modelo de comportamento consistente e padronizado - Força de trabalho comprometida, motivada e efetiva - Segurança e confiança em tempo de turbulência e de mudanças dentro da organização
Gestão por processos e fatos	Gestão da organização por meio de um conjunto de sistemas, processos e fatos interdependentes e inter-relacionados	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiência e eficácia maximizadas na satisfação dos objetivos da organização e dos seus produtos e serviços - Tomada de decisão efetiva e baseada em fatos - Efetiva gestão de riscos - Aumento da confiança dos <i>stakeholders</i>
Desenvolvimento e envolvimento de pessoas	Maximizar a contribuição dos empregados por meio do seu desenvolvimento e envolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento dos objetivos organizacionais - Força de trabalho comprometida, fiel e motivada - Aumento do valor do capital intelectual - Melhoria continua da capacidade e do desempenho dos indivíduos - Aumento a competitividade por meio da melhoria da imagem organizacional

Fonte: Adaptado de EFQM (2005).

Quadro 3.2. Conceitos fundamentais do prêmio europeu (Continuação).

Conceitos	Abordagem de excelência	Benefícios
Aprendizado, inovação e melhoria contínuos.	Desafiar e mudar o <i>status quo</i> , utilizando o aprendizado para criar inovação e oportunidades de melhoria	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria na geração de valor, eficiência e eficácia - Aumento da competitividade - Inovação em produtos e serviços - Capturar e compartilhar conhecimento - Agilidade organizacional
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolver e manter parcerias que agregam valor	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de valor para os <i>stakeholders</i> - Melhoria da competitividade - Otimização das principais competências - Melhoria de eficiência e eficácia - Aumento das chances de sobrevivência - Risco e custo compartilhados
Responsabilidade social corporativa	Exceder um mínimo em que a organização opera para entender e responder às expectativas dos seus <i>stakeholders</i> na sociedade	<p>Melhoria da imagem pública por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento do valor da marca - Acesso a finanças - Força de trabalho saudável e segura; - Forte risco gerencial e corporativo - Pessoas motivadas e fidelidade dos clientes - Aumento da confiança dos <i>stakeholders</i>

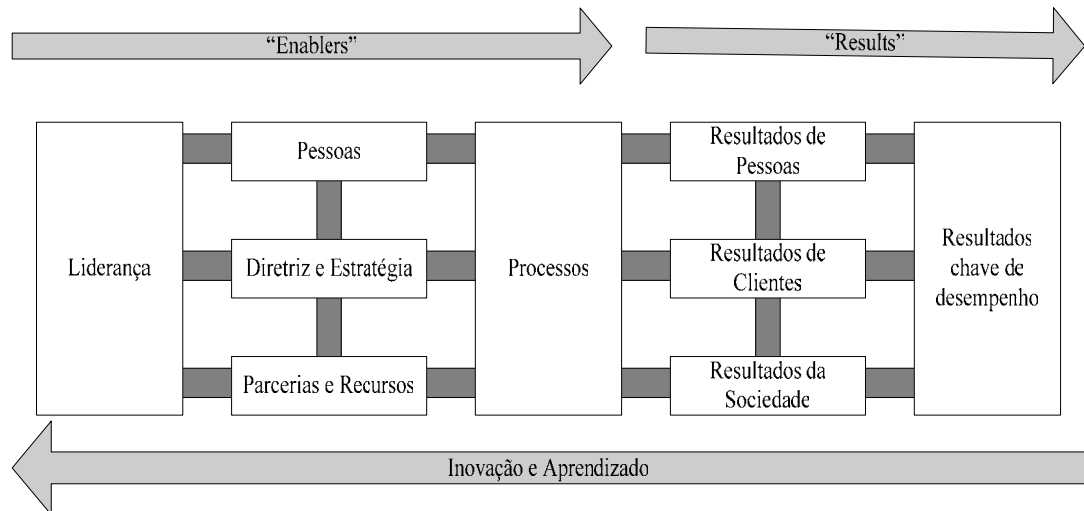
Fonte: Adaptado de EFQM (2005).

Baseando-se nos conceitos fundamentais e com o intuito de orientar a melhoria do desempenho das organizações, o modelo de excelência do EFQM foi lançado em 1991 como um modelo de avaliação organizacional para o *European Quality Award* (EFQM, 2005). Atualmente, esse prêmio é o mais utilizado em toda a Europa e tem se tornado a base para a maioria dos prêmios de qualidade nacionais e regionais naquele continente.

Esse prêmio é baseado em nove critérios: cinco são “*Enablers*” e quatro são “*Results*”. Os critérios “*Enablers*” são referentes ao que a organização faz e os critérios “*Results*” são causados pelos “*Enablers*” e os “*Enablers*” são melhorados pelo *feedback* dos “*Results*”. Para tanto, os critérios desse modelo são os seguintes (EFQM, 2005): Liderança; Diretriz e Estratégia; Pessoas; Parcerias e Recursos; Processos; Resultados de Clientes; Resultados de Pessoas; Resultados da Sociedade; e Resultados-chave de Desempenho.

Sumariamente, o modelo do EFQM é fundamentado na premissa de que os *Results* (Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade) são alcançados por meio da liderança que orienta a Diretriz e Estratégia, que são comunicadas para Pessoas, Parcerias e Recursos, e Processos.

O Modelo do EFQM é mostrado na Figura 3.4.



Fonte: EFQM (2005, p.5).

Figura 3.4. Diagrama dos critérios do EFQM.

A natureza dinâmica do modelo é enfatizada pelas setas do diagrama, que mostram que a inovação e o aprendizado auxiliam na melhoria dos *enablers*, e em alguns termos, levam a melhoria nos *results*.

O modelo representa critérios que avaliam o progresso das organizações em direção a excelência organizacional. Cada um dos nove critérios tem uma definição que explica o alto nível de significância de cada um desses. Para tal, cada critério é suportado pelo um número de questões que devem ser consideradas durante o processo de avaliação. Entretanto, o uso dos guias de pontuação não é obrigatório, mas é pretendido para exemplificar o significado das partes do critério.

3.3 Histórico e Evolução do PNQ

O Prêmio Nacional da Qualidade é um prêmio de reconhecimento a excelência na gestão das organizações, sendo administrado pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1991. Desde esta data, a Fundação passou por várias alterações conjunturais, e desta maneira, em 2005 passou a se denominar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram adotados integralmente os critérios do prêmio norte-americano, o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (FPNQ, 2005a).

Inicialmente, o PNQ adotou todos os critérios de avaliação e a estrutura sistêmica do *Malcolm Baldrige National Quality Award*. A escolha pelo prêmio norte-americano deveu-se ao fato desse estabelecer critérios de avaliação sem prescrever método e ferramentas de gestão (FPNQ, 2005a).

Além disso, a partir do modelo de gestão e dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, foi estimulado o desenvolvimento de diversos tipos de prêmios, tais como: Prêmios Setoriais (Prêmio da Qualidade na Agricultura, Prêmio da Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP) da Qualidade, Prêmio Nacional da Qualidade em saneamento etc.) e Prêmios Regionais (Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, Prêmio Qualidade do Rio Grande do Sul, Prêmio Qualidade Rio, Prêmio Paraibano da Qualidade, Prêmio Qualidade Amazonas etc.). Ainda, foram também estabelecidos vários programas e projetos, entre eles, o Programa Qualidade no Serviço Público (PQSP) e o Projeto Excelência que abrange os Institutos de Pesquisa em Ciência e Tecnologia pertencentes à ABIPTI (Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica).

No caso do PNQ, a FNQ é responsável pela atualização anual dos seus Critérios de Excelência. Nesse sentido, desde 1992, diversas alterações e mudanças ocorreram com a finalidade de manter a coerência dos fundamentos de gestão com os critérios do PNQ, e conseqüentemente, não podendo ser mais considerado uma tradução do MBNQA. Nos anos 1993 e 1994, houve uma convergência com as características de alguns prêmios como o Prêmio Europeu da Qualidade, Prêmio do Instituto Sueco para Qualidade e o Movimento Francês da Qualidade.

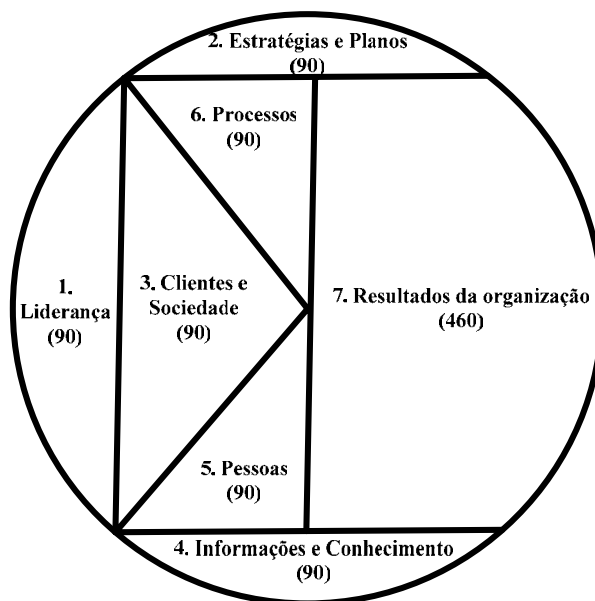
Alterações significativas no PNQ somente ocorreram em 1995, quando houve uma grande evolução de tecnologias de gestão das organizações. Este ano também foi estabelecido um maior contato com o Prêmio Canadense. Em 1997, houve alterações em relação ao processo de premiação como a criação de categoria como a de “Médias Empresas” e “Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal”.

De acordo com o objetivo da presente pesquisa, é necessário destacar que houve uma mudança no antigo Critério 4 – “Informação e Análise” para “Informações e

Conhecimento”. Esta mudança foi justificada pela inclusão dos requisitos relativos ao capital intelectual (Item 4.3 – Desenvolvimento do Capital Intelectual) e o deslocamento do item de análise crítica para o critério Liderança (FPNQ, 2001a).

Desta forma, em 2001, houve a alteração na abordagem do Critério 2 em que o antigo Critério 2 – “Planejamento Estratégico” foi modificado para “Estratégias e Planos”. Tal mudança foi explicada pela reestruturação do modelo sistêmico do PNQ e de seus critérios, como a inclusão de um item relativo à medição de desempenho (Item 2.3 – Planejamento da Medição de Desempenho).

Com base em experiências e aprendizado de dez anos de FPNQ, os Critérios de Excelência publicados em 2001 podem ser considerados inovadores e criativos (FPNQ, 2004a). Esse modelo apresenta uma estrutura de elementos sistêmicos e interdependentes. A Figura 3.5 ilustra os Critérios de Excelência vigentes em 2001 e respectivas pontuações para a avaliação.



Fonte: FPNQ (2001a, p. 9).

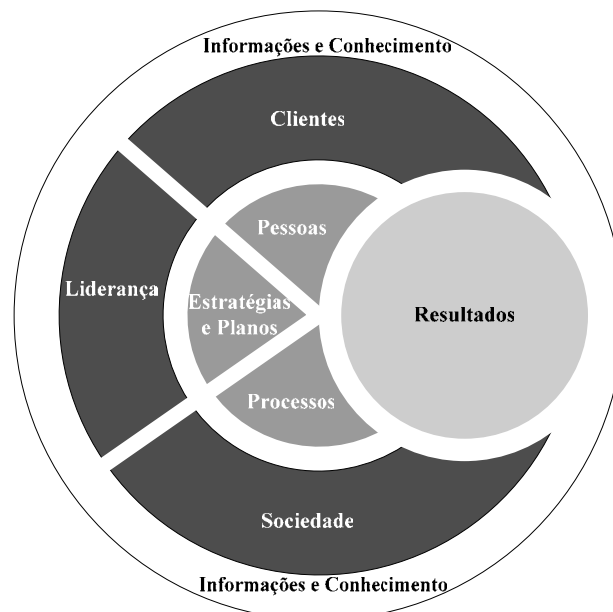
Figura 3.5. Modelo dos Critérios de Excelência do PNQ em 2001.

Já em 2003, houveram algumas modificações devido à alteração do modelo de excelência do PNQ. A mudança do modelo de 2001 (FPNQ, 2001a) para 2003 (FPNQ, 2003) ocorreu para incorporar um novo critério (Critério 4 - Sociedade) e para enfatizar a importância do Critério Informações e Conhecimento na conexão entre

os demais critérios. Desta forma, o item 5.1 - Gestão das Informações da organização (Item 4.1 em 2002) foi reescrito com a finalidade de enfatizar a definição, o desenvolvimento, implantação e atualização dos principais sistemas de informação; e o item 5.3 – Gestão do Capital Intelectual (Item 4.3 em 2002) foi melhorado passando a solicitar a medição dos ativos que compõem o capital intelectual.

A última alteração, de menor monta, aconteceu em 2003, quando foram atualizados alguns critérios com o objetivo de espelhar o Estado da Arte da Gestão e os Critérios de Excelência ser claros e de fácil entendimento, com o objetivo da utilização de qualquer tipo de organização, independentemente do porte, segmento de atuação e de serem públicas ou privadas (FNPQ, 2004a).

Vale acrescentar que, mesmo ocorrendo atualizações e alterações nos anos de 2004 e 2005, o Modelo de Gestão do PNQ apresentado em 2003 é utilizado até a presente data e simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo (FNPQ, 2004a). A Figura 3.6 ilustra o modelo com os Critérios de Excelência do PNQ.



Fonte: FPNQ (2005a, p. 17).

Figura 3.6. Modelo dos Critérios de Excelência do PNQ.

Pode ser percebido que as mudanças ocorridas e o acréscimo do Critério de Excelência “Sociedade” e o posicionamento do Critério de Excelência “Informação e Conhecimento” que agora são os elementos de integração de todo o modelo.

O Prêmio Nacional da Qualidade é considerado de grande abrangência, pois atinge diversos setores, ramos de atividades divididos com cinco categorias de premiação, de acordo com o porte e o setor: Grandes Empresas, Médias Empresas, Pequenas e Micro-Empresas, Órgãos da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal, e Organizações de Direito Privado sem Fins Lucrativos.

O Quadro 3.3 mostra as organizações ganhadoras do PNQ de 1992 a 2005.

Quadro 3.3. Empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Ano	Categoria	Empresa
2005	Grandes Empresas	Companhia Paulista de Força e Luz - CPFL Paulista
		Petroquímica União
		Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos
2004	Médias Empresas	Grupo Suzano
	Grandes Empresas	Belgo Juiz de Fora
2003	Grandes Empresas	Dana Albanus – Divisão de Cardans
	Médias Empresas	Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum
2002	Grandes Empresas	Gerdau Aços Finos Piratini
	Médias Empresas	Politeno Indústria e Comércio S/A
	Organizações Sem Fins Lucrativos	Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre
2001	Grandes Empresas	Bahia Sul Celulose S.A
2000	Grandes Empresa	Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos
1999	Médias Empresas	Cetrel S.A – Empresa de proteção Ambiental
	Manufaturas	Caterpillar
1998	Manufaturas	Siemens – Unidade de Telecomunicações
	Manufaturas	Weg – Unidade Motores
1997	Manufaturas	Copesul Companhia Petroquímica do Sul
	Prestadora de Serviços	Citibank – Unidade Corporate Banking
1996	Manufaturas	Alcoa – Unidade Poços de Caldas
1995	Prestadora de Serviços	Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos
1994	Prestadora de Serviços	Citibank – Unidade Global Consumer Bank
1993	Manufaturas	Xerox do Brasil
1992	Manufaturas	IBM – Unidade Sumaré

Fonte: Adaptado de FPNQ (2005a) e complementado pela autora.

Assim, pode ser notado que as organizações que ganharam o PNQ abrangem os processos tanto de manufatura quanto de serviços. Ainda, as mesmas são pertencentes aos mais diversos setores de atividades (serviços, manufatura, organizações sem fins-lucrativos etc.) e portes diferentes (grandes e médias empresas).

Além do mais, cabe destacar a Serasa como a única organização a ganhar o Prêmio Nacional da Qualidade por três vezes.

Devido às características específicas como simplicidade, flexibilidade, linguagem e por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, esse modelo de excelência é de grande utilidade para a avaliação, diagnóstico e orientação de diversos tipos de organização (FPNQ, 2005a). Miguel (2004a) afirma que as empresas têm relatado que a implementação do PNQ não somente melhora a qualidade, mas também conduz a uma melhoria em *market share*, satisfação de cliente, lucratividade, processos, desempenho dos fornecedores, motivação de trabalho e competitividade. Desta forma, tal modelo enfatiza a integração dos fundamentos de excelência com as operações das organizações com o objetivo de relacionar suas estratégias.

3.4 Fundamentos e Critérios de Excelência do PNQ

No sentido de expressar os conceitos e as práticas organizacionais de alto desempenho, a Fundação Nacional da Qualidade apresenta os fundamentos de excelência em que são baseados os critérios do PNQ. O Quadro 3.4 demonstra os fundamentos do PNQ com as respectivas abordagens.

Quadro 3.4. Fundamentos de Excelência do PNQ.

Fundamentos	Abordagem
Visão sistêmica	Entender a organização como um sistema integrado à sociedade.
Aprendizado organizacional	Buscar e alcançar um nível de conhecimento por meio de experiência, avaliação, pesquisa, estudo, busca e compartilhamento das melhores práticas, levando à melhoria ou à inovação.
Agilidade	Antecipar ou responder rapidamente às mudanças de cenários e às necessidades dos clientes e das partes interessadas no negócio.
Inovação	Promover mudanças significativas para melhorar os produtos e processos da organização e criar valor adicional.
Liderança e constância de propósitos	Comprometer com os objetivos e valores da organização, construir e manter um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e de longo prazo.
Visão de futuro	Compreender os fatores que afetam o negócio e o mercado a curto e a longo prazo.

Fonte: Adaptado de FPNQ (2005a).

Quadro 3.4. Fundamentos de Excelência do PNQ (Continuação).

Fundamentos	Abordagem
Foco no cliente e no mercado	Criar valor para o cliente visando maior competitividade nos mercados.
Responsabilidade social	Obter um relacionamento ético e transparente da organização com o intuito de preservar os recursos ambientais e culturais.
Gestão baseada em fatos	Tomar decisões em todos os níveis organizacionais, apoiando a medição e análise do desempenho.
Valorização das pessoas	Compreender que o desempenho organizacional depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho.
Abordagem por processos	Compreender e gerenciar a organização através de processos, para a melhoria do desempenho e agregação de valor.
Orientação para resultados	Comprometer com a obtenção harmônica e balanceada de resultados.

Fonte: Adaptado de FPNQ (2005a).

Vale acrescentar que todos os fundamentos de excelência do PNQ (2005) são expressos para atender às necessidades todas as partes interessadas da organização, que são os clientes, a força de trabalho, os acionistas e proprietários, os fornecedores e a sociedade (FPNQ, 2005a).

De acordo com FPNQ (2005a), o modelo de excelência do PNQ é estabelecido a partir de 8 critérios e 27 itens, constituindo um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. O Quadro 3.5, a seguir, apresenta de maneira sucinta os Critérios de Excelência do PNQ 2005.

Quadro 3.5. Critérios de Excelência do PNQ.

Critérios e Itens	Pontuação Máxima	Descrição
1. Liderança	100	-Verifica o sistema de liderança da organização, o comprometimento e envolvimento pessoal dos membros da Alta Direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores, política e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, analisando criticamente e controlando o desempenho global da organização
1.1.Sistema de Liderança	30	
1.2.Cultura de excelência	40	
1.3.Análise e crítica do desempenho global	30	
2. Estratégias e Planos	90	- Verifica o processo de formulação de estratégias, direcionando as ações e maximizando o desempenho. Isto inclui as estratégias como planos de ação e metas estabelecidas e desdobradas por toda a organização objetivando a comunicação interna e externa
2.1.Formulação das estratégias	30	
2.2.Desdobramento das estratégias	30	
2.3.Planejamento da medição de desempenho	30	

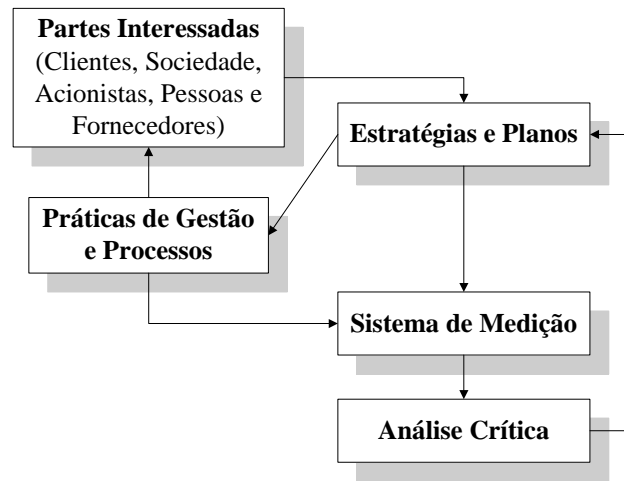
Fonte: Adaptado de FPNQ (2005a).

Quadro 3.5. Critérios de Excelência do PNQ (Continuação).

Critérios e Itens	Pontuação Máxima	Descrição
3. Clientes	60	- Verifica como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e mercado, divulga seus produtos, marca e as ações de melhoria, com o objetivo de aumentar o relacionamento com os clientes
3.1.Imagem e conhecimento do mercado	30	
3.2.Relacionamento com clientes	30	
4. Sociedade	60	- Examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de maneira sustentável, através da minimização de impactos negativos potenciais e interagindo com a sociedade de forma ética e transparente
4.1.Responsabilidade Sócio-ambiental	30	
4.2.Ética e desenvolvimento social	30	
5. Informações e Conhecimento	60	- Examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas, bem como a gestão do capital intelectual da organização
5.1.Gestão das informações da organização	20	
5.2.Gestão das informações compartilhadas	20	
5.3.Gestão do capital intelectual	20	
6. Pessoas	90	- Verifica como as condições para o desenvolvimento e utilização do potencial das pessoas que constituem a força de trabalho são proporcionadas de acordo com as estratégias. Examina, também, os esforços para criar e manter o ambiente de trabalho e o clima organizacional que possam conduzir a excelência do desempenho, à participação e ao crescimento pessoal e da organização
6.1.Sistemas de trabalho	30	
6.2.Capacitação e desenvolvimento	30	
6.3.Qualidade de vida	30	
7. Processo	90	- Examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo projeto de produto com foco no cliente, execução e entrega do produto, projetos de apoio e os relacionados aos fornecedores
7.1.Gestão de processos relativos ao produto	30	
7.2.Gestão de processos de apoio	20	
7.3.Gestão de processos relativos aos fornecedores	20	
7.4.Gestão econômico-financeira	20	
8. Resultados	450	- Verifica a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos (de produto, de apoio e organizacionais). Examinam-se, também, os níveis de desempenho
8.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100	
8.2.Resultados econômico-financeiros	100	
8.3.Resultados relativos às pessoas		
8.4.Resultados relativos aos fornecedores	60	
8.5.Resultados dos processos relativos ao produto	30	
8.6.Resultados relativos à sociedade	80	
8.7.Resultados dos processos de apoio e organizacionais	30	
	50	

Fonte: Adaptado de FPNQ (2005a).

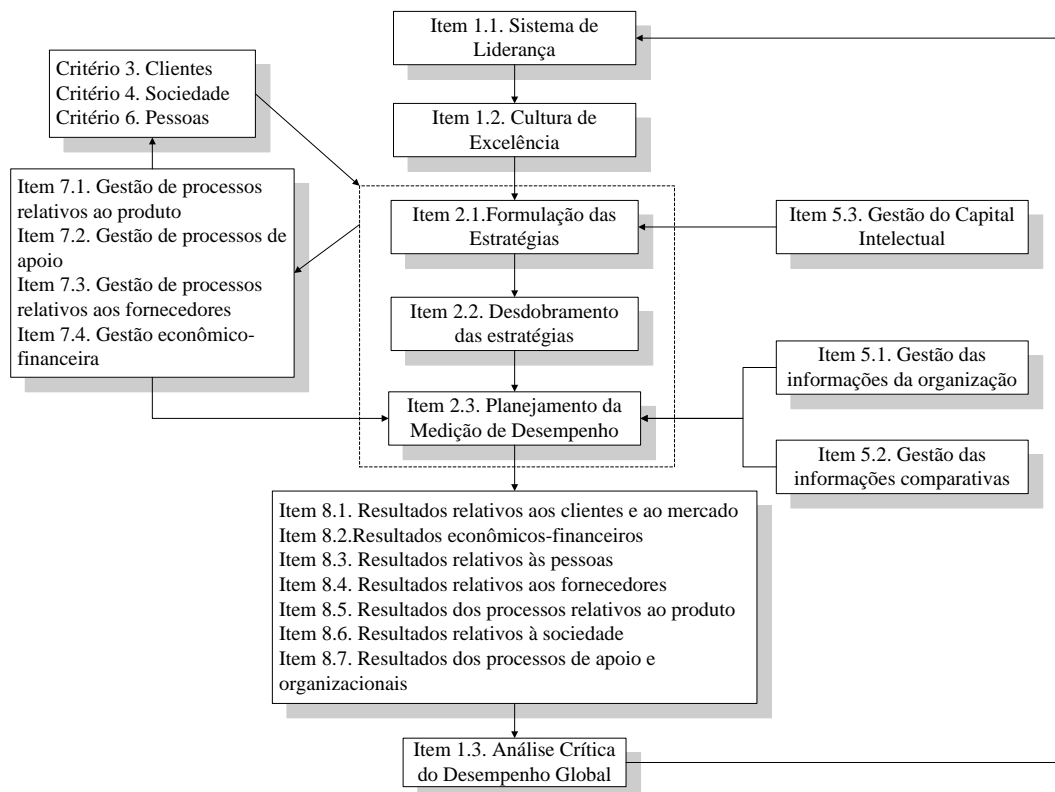
Além do mais, vale acrescentar que, de acordo com FPNQ (2004a), os critérios e itens descritos no Quadro 3.5 estabelecem a base do modelo de excelência do PNQ por meio da seguinte estruturação e relacionamento, denominada Espinha Dorsal do Sistema de Gestão do PNQ (Figura 3.7).



Fonte: FPNQ (2004a, p. 6).

Figura 3.7. Espinha Dorsal do Sistema de Gestão do PNQ.

Com base na Figura 3.7, pode ser observado um certo grau de relacionamento entre os Critérios e Itens de Excelência do PNQ. Desta forma, percebe-se que a Espinha Dorsal do Sistema de Gestão do PNQ pode ser retratada da seguinte maneira, como ilustrado pela Figura 3.8.



Fonte: Elaborado pela autora.

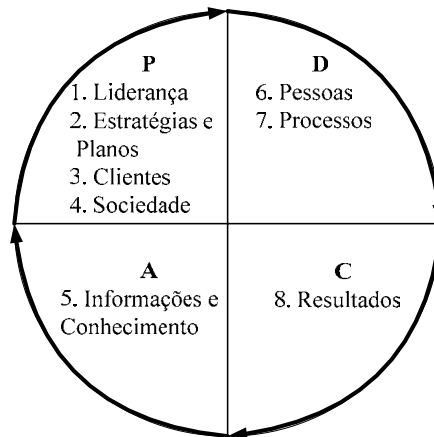
Figura 3.8. Relacionamento entre os Critérios e Itens de Excelência do PNQ.

Para fins desta dissertação, pode-se observar que os itens e os critérios mais diretamente relacionados com a problemática a ser investigada são: (Item 1.3) Análise Crítica do Desempenho Global; (Critério 2) Estratégias e Planos; (Item 5.1) Gestão das informações da organização; (Item 5.2) Gestão das informações compartilhadas; (Critério 7) Processos; e (Critério 8) Resultados. Esses critérios e itens de uma forma mais direta parecem explicitar a medição de desempenho, nos seus vários aspectos, como a visão sistêmica mencionada por Neely et al. (1995).

De modo geral, os Critérios de Excelência se fundamentam nos seguintes princípios da gestão da qualidade: liderança e constância de propósitos, visão no futuro, foco no cliente e no mercado, responsabilidade social e ética, decisões baseadas em fatos, valorização das pessoas, abordagem por processos, foco nos resultados, inovação, agilidade, aprendizado organizacional e visão sistêmica (FNPQ, 2005a). Vale ressaltar que muitos desses princípios também são considerados por Merli (1993) como os princípios da Gestão pela Qualidade Total.

De maneira sucinta, a liderança é responsável pelo estabelecimento de estratégias e planos focados na geração de valor para os clientes e a sociedade. Com base nas informações e no conhecimento, as pessoas realizam a missão da organização por meio de processos que geram serviços ou produtos, cujo valor se traduz em resultados para as partes interessadas.

Entretanto, a FPNQ (2005a) afirma que, mesmo o modelo do PNQ podendo admitir diferentes interpretações, a que melhor o descreve é o conceito de aprendizagem do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). De acordo com Shiba et al. (1997), o ciclo do PDCA é utilizado para realizar melhorias por etapas, executando ciclos de melhoria relativamente curtos com a finalidade de atingir uma meta ou níveis de desempenho cada vez maiores. Para tanto, a descrição do modelo do PNQ bem como o relacionamento dos seus Critérios de Excelência sob a ótica do PDCA são ilustrados pela Figura 3.9.



Fonte: Adaptado de FPNQ (2005a).

Figura 3.9. Descrição do modelo do PNQ segundo o ciclo do PDCA.

Pela Figura 3.9 e conforme FPNQ (2005a) pode ser percebido que, a partir das necessidades dos Clientes e da Sociedade, a Liderança estabelece valores e diretrizes para a organização formular as Estratégias que são desdobradas em Planos de ação (P). A seguir, as Pessoas e os Processos são responsáveis pela etapa de execução (D) dos planos de ação, que são controlados (C) e acompanhados por Resultados do desempenho. Finalmente, esses resultados, na forma de Informações e Conhecimento, retornam para a organização para executar as ações e buscar o aprendizado referente à ação (A).

Os itens dos critérios possuem alguns requisitos relacionados à gestão da organização. Assim, há itens que são considerados “Itens de Enfoque e Aplicação” (itens 1.1 a 7.4) e que estão estruturados conforme a dinâmica do diagrama de gestão (Figura 3.10), se dividindo em (FPNQ, 2005a):

- a. definição, execução e controle das práticas de gestão: definição das práticas de gestão, dos seus respectivos padrões de trabalho bem como os métodos utilizados para controle; e
- b. aprendizado: aplicação do sistema de aprendizado da organização e das práticas específicas de aprendizado.

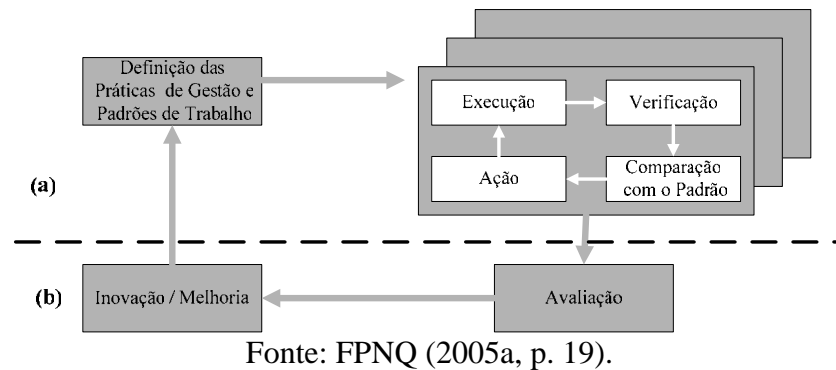


Figura 3.10. Diagrama de Gestão – Estrutura dos itens de Enfoque e Aplicação do PNQ.

Além disso, a FPNQ (2005a) considera que os denominados “Itens de Resultados” (itens 8.1 a 8.7) necessitam apresentar as seguintes informações referentes aos indicadores de desempenho: os níveis atuais dos resultados alcançados, os resultados comparativos para a avaliação do nível de desempenho dos resultados alcançados, as tendências registradas desses resultados num período de tempo para a análise da evolução dos mesmos, e as explicações a respeito das tendências e níveis de desempenho adversos.

3.5 Sistema de Pontuação e Processo de Avaliação do PNQ

O Prêmio Nacional da Qualidade é considerado de grande abrangência por atingir diversos setores e ramos de atividades. Assim, “organizações nacionais ou estrangeiras, sociedades de economia mista, abertas ou não, limitadas ou com outras formas legais, inclusive as Unidades Autônomas de uma organização maior” (FPNQ, 2005a, p. 10) podem participar do processo de avaliação e premiação do PNQ.

Para tanto, as organizações que buscam a candidatura ao PNQ devem fornecer informações tais como (FPNQ, 2005a): elegibilidade, inscrição para candidatura, relatório da gestão. Tal relatório é referente ao sistema de gestão utilizado pela candidata conforme os Critérios de Excelência.

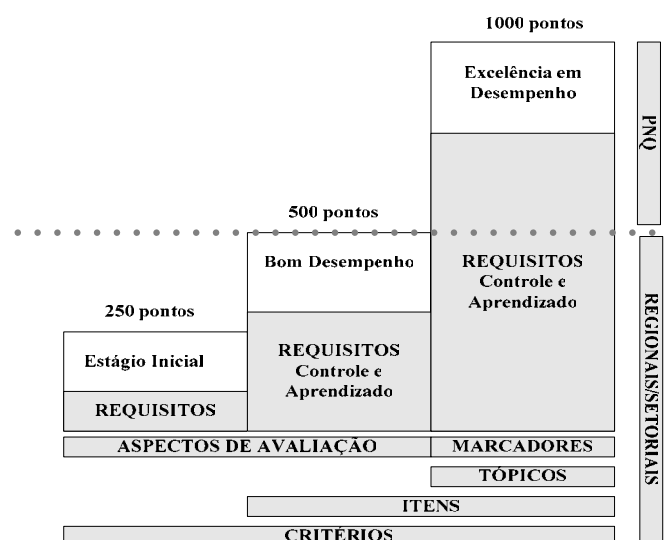
O sistema de pontuação do PNQ utilizado pelo processo de avaliação das organizações candidatas é referente aos pontos fortes e às áreas de oportunidades de melhoria. Assim, a verificação dos Critérios e Itens de Excelência é de acordo com uma pontuação pré-determinada para os mesmos. O Quadro 3.5, mostrado anteriormente,

ilustra a pontuação, determinada pela FPNQ (2005a), referente aos critérios e seus respectivos itens.

A abordagem de pontuação, de acordo com FPNQ (2005a), é fundamentada nas três dimensões seguintes: Enfoque (adequação, pró-atividade, refinamento e inovação), Aplicação (disseminação e continuidade) e Resultados (relevância, desempenho e tendência). Desta forma, Miguel (2004c, p.3) explica que: “(...) para cada dimensão de um item a ser examinado é dado uma pontuação de 0 a 100%, em incrementos de 10%, dependendo do seu nível de mérito na avaliação. (...) a pontuação final é a soma de todos os pontos de cada item”.

Do mesmo modo, esse autor salienta que a pontuação final bem como o relatório dos pontos fortes e oportunidades de melhoria são realizadas com o apoio de um *software*, o Sideral®. Esse *software* é de grande importância para a Banca Examinadora, pois mantém registradas as fases do processo de avaliação, controla os dados utilizados pelos examinadores, ajuda no planejamento das visitas às instalações, visualiza e imprime formatos padrões, suporta a compilação dos relatórios finais de *feedback* e permite a avaliação dos examinadores por um examinador sênior (MIGUEL, 2004c).

Além disso, a abordagem de pontuação do modelo do PNQ possui uma sistemática de avaliação que contempla três níveis de maturidade, como ilustrado pela Figura 3.11.



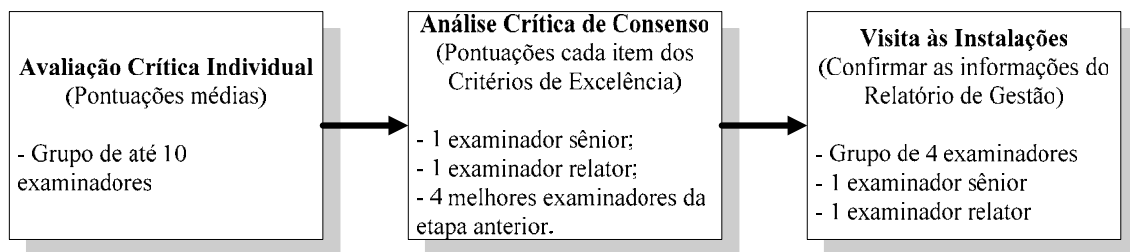
Fonte: FPNQ (2005b, p. 12).

Figura 3.11. Abordagem de pontuação para a sistemática de avaliação do PNQ.

Ainda, a FPNQ (2005b, p. 3) destaca que “os modelos de gestão de 500 e 250 pontos do PNQ possuem os mesmos elementos estruturais do PNQ (1000 pontos), isto é, utilizam os mesmos critérios e o mesmo objetivo (...) de modo a servir como um modelo de gestão e um instrumento de avaliação para indicar o estágio atingido pela organização rumo à excelência”. Contudo, a diferença básica entre esses modelos encontra-se no grau de maturidade do sistema de gestão da organização que utiliza um ou outro instrumento de avaliação.

Desta forma, esses três instrumentos de avaliação do PNQ constituem-se, não somente em referenciais de avaliação, como também, em modelos para o desenvolvimento da gestão pela qualidade das organizações brasileiras e, por conseguinte, conduzindo-as a uma trajetória de contínua busca pela gestão da qualidade total.

De forma geral, o processo de avaliação dos sistemas de gestão das organizações candidatas é analisado conforme ilustra a Figura 3.12.



Fonte: FPNQ (2005a).

Figura 3.12. Processo de avaliação do PNQ.

Vale acrescentar que em cada etapa do processo de avaliação há a análise dos juízes que, sem conhecer a identidade das candidatas e por categoria de premiação, definem aquelas que devem prosseguir para a etapa seguinte. Entretanto, todas as organizações participantes recebem um relatório de avaliação que contem as seguintes informações: detalhes do processo, distribuição percentual das pontuações globais das demais candidatas, as pontuações obtidas em cada item dos critérios, os pontos fortes do sistema de gestão apresentado e as oportunidades para melhoria (FPNQ, 2005a).

3.6 Medição de Desempenho no PNQ

O Comitê Temático Medição do Desempenho Global da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade foi formado em agosto de 1999 por 27 organizações de diversos setores. A FPNQ (2001b) concluiu que a influência de um sistema de medição de desempenho na cultura organizacional é muito maior do que a simples constatação de que as metas estão sendo atingidas. Dentre os diversos benefícios que a adoção de um sistema de medição de desempenho pode trazer, destacam-se os seguintes: a clarificação das prioridades e das interligações entre as iniciativas dos diversos setores gera alinhamento e cria linguagem e objetivos comuns; a transparência na divulgação de resultados e o uso de critérios objetivos para reconhecimento das pessoas impulsiona a motivação para a busca do sucesso da organização; e, por último, os subprodutos da implementação de um sistema de medição estruturado podem representar mais benefícios do que o painel de indicadores gerado como produto final do sistema (FPNQ, 2004b).

“A questão não é se o sistema de medição do desempenho de uma organização é importante ou não, mas sim se a medição sistemática, seguindo uma estrutura planejada, faz diferença na capacidade de uma organização apresentar resultados excelentes e sustentáveis.” (FPNQ, 2001b, p. 7).

Além disso, FPNQ (2004b) ratifica que o desempenho global não é simplesmente a soma do desempenho dos setores e das unidades de uma organização; pois, a somatória dos bons resultados pode não representar o sucesso da organização com um todo. Assim, o SMD precisa mostrar não só se os efeitos procurados na formulação das estratégias foram alcançados, mas também se foram alcançados de forma equilibrada. Logo, o desempenho global da organização refere-se tanto ao valor agregado às partes interessadas pela organização quanto à realização da sua estratégia propriamente dita.

Nesse sentido, as funções primordiais de um sistema de medição de desempenho global são as seguintes (FPNQ, 2004b):

- comunicar a estratégia e as prioridades da alta direção e dos gestores;
- servir como a base para o reconhecimento da dedicação coletiva;
- analisar problemas estratégicos de forma pró-ativa;

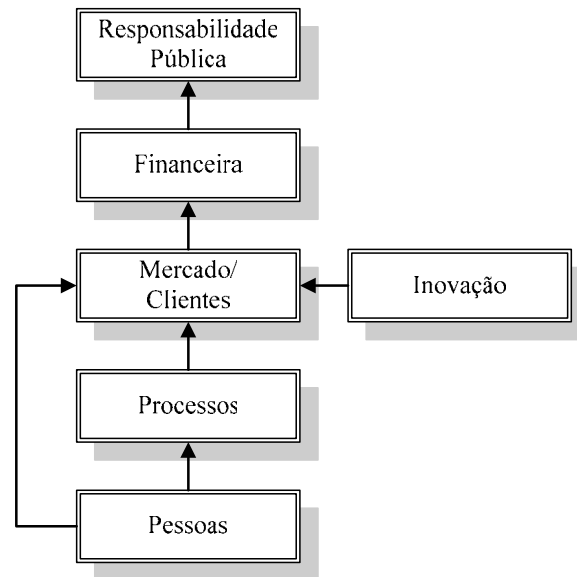
- apoiar a tomada de decisão;
- apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização; e
- apoiar o aprendizado da organização.

Ao se referir aos métodos de planejamento do sistema de medição de desempenho global, a FPNQ (2004b) destaca os três seguintes: intuitivo, Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) e *Balanced Scorecard* (BSC). Contudo, a mesma conclui que esses métodos são “os três patamares do processo evolutivo do sistema de medição, que exigem graus de maturidade crescentes” (FPNQ, 2004b, p. 14). Desta forma, é reforçada a indicação do BSC ao registrar que seu método é bastante aderente aos critérios do PNQ (FPNQ, 2001). Para tanto, as perspectivas do *Balanced Scorecard* e os Critérios de Excelência (FPNQ 2002) podem ser relacionados como explicado a seguir.

A perspectiva financeira é aplicada no item 8.2, a de clientes no item 8.1 e a de processos internos no item 8.5. No entanto, a perspectiva Aprendizagem e Crescimento agrega as perspectivas das pessoas e os processos de apoio e organizacionais correspondentes aos itens 8.3 e 8.7. Entretanto, o BSC não especifica em qual perspectiva deve-se alocar a responsabilidade social (item 4.1) e o desempenho dos fornecedores (item 8.4).

Desta forma, a FPNQ (2004b) menciona que o BSC é fixado nas dimensões mínimas de uma estratégia, que ao ser traduzida considera somente as finanças, os clientes, as operações e as pessoas.

Com intuito de solucionar esse problema, a FPNQ (2004b) considera as seguintes perspectivas para o sistema de medição de desempenho do PNQ: Financeira, Mercado/Clientes, Responsabilidade Pública, Inovação, Processos, Aquisição/Fornecedores, Pessoas e Ambiente Organizacional. O relacionamento de causa-efeito pode ser assumido e representado pelo exemplo ilustrado pela Figura 3.13.



Fonte: FPNQ (2004b, p. 15).

Figura 3.13. Exemplo do relacionamento causa-efeito entre as perspectivas do PNQ.

Pela Figura 3.13, pode ser observado a existência de um encadeamento entre os objetivos das perspectivas do PNQ com a finalidade de refletir as supostas relações de causa-e-efeito assumidas na formulação da estratégia de forma genérica. Todavia, as perspectivas de Aquisição/Fornecedores e Ambiente Organizacional não estão representadas neste exemplo, visto que estas não possuem objetivos estratégicos e que sua aplicação pode ser considerada um obstáculo para a comunicação das estratégias.

De acordo com FPNQ (2004b, p. 16), “estratégia é o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua continuidade no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas”. Em geral, o FPNQ (2004b) destaca, como principais partes interessadas, os clientes, a força de trabalho, os acionistas e os proprietários, os fornecedores e a sociedade. Do mesmo modo, Slack et al. (2002) denominam as partes interessadas do negócio como *stakeholders*, ou seja, as pessoas ou grupo de pessoas que possuem interesse e que podem influenciar ou serem influenciadas por atividades: sociedade, consumidores, fornecedores, empregados e acionistas.

Vale ressaltar que, a partir desta definição, as estratégias podem requerer que a organização desenvolva diferentes tipos de competências como a agilidade de

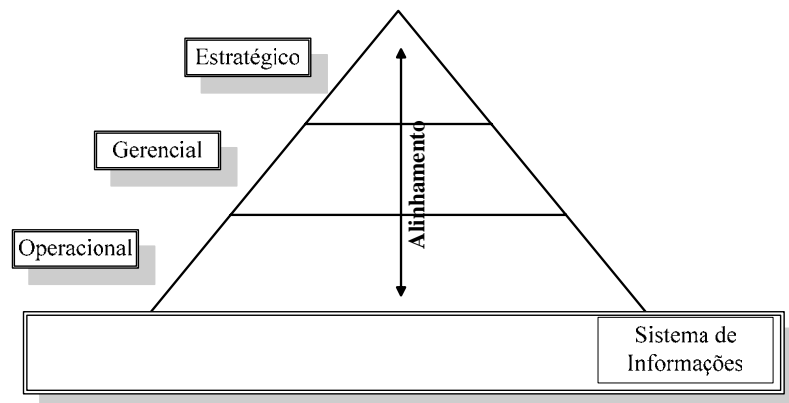
resposta, individualização, compreensão do mercado, manufatura enxuta ou virtual, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica, alavancagem de ativos e gestão de informação.

Porém, a FPNQ (2004b) afirma que há uma grande variabilidade na própria definição de estratégia entre os participantes, mesmo entre especialistas e examinadores do PNQ. Além disto, essa variabilidade é considerada consequência da existência de várias escolas de planejamento estratégico e dos seus vários enfoques adotados para definir e apresentar a estratégia.

Recuperando a definição do Item 2.3 (Planejamento da Medição de Desempenho), o sistema de medição de desempenho deve refletir a lógica da estratégia, sendo incorporado por todos os níveis da organização. A FPNQ (2004b) identifica três níveis básicos de hierarquia para os indicadores de uma organização.

- **Nível Estratégico:** usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo, e não a um setor específico;
- **Nível Gerencial:** usados para verificar a contribuição dos setores (departamentos ou unidades) e/ou dos macro-processos organizacionais à estratégia e para avaliar se estes mesmos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada; e
- **Nível Operacional:** servem para avaliar se os processos ou rotinas individuais estão sujeitos à melhoria contínua e à busca da excelência.

A Figura 3.14 representa um método de hierarquização do sistema de medição de desempenho.



Fonte: FPNQ (2004b, p. 9).

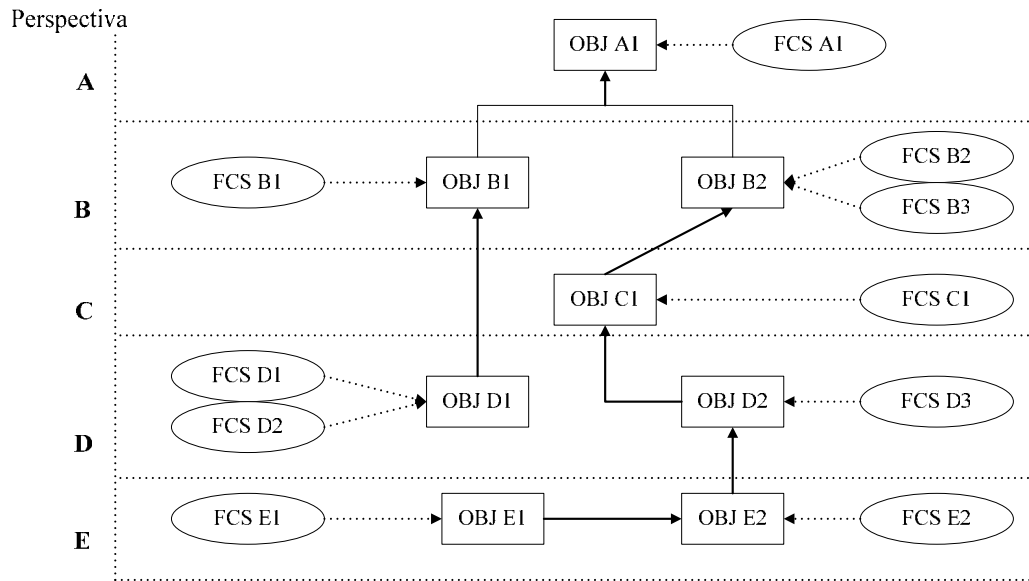
Figura 3.14. Hierarquização do sistema de medição para o PNQ.

Assim, o alinhamento organizacional é definido como a consistência entre planos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais. Desse modo, a eficácia do mesmo requer o entendimento das estratégias e metas e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, principais processos e na organização como um todo.

Todavia, foi constatado pela FPNQ (2004b) que a maioria das organizações participantes do PNQ tinha excesso de indicadores no nível estratégico, ou seja, não conseguiam discernir o que é crítico para a estratégia do que é melhoria contínua ou manutenção do *status quo*. Assim, essas organizações não tinham a percepção de que os objetivos e ações do segundo e terceiro níveis sustentam à estratégia, cuja formulação obviamente presume que o *status quo* será mantido e que a melhoria contínua persistirá.

Em consonância, Neely et al. (2000) afirmam que a noção de medição precisamente definida oferece uma maneira excelente para alcançar coerência das metas ou alinhamento organizacional. Além disso, esses autores sugerem a importância da medição como um significado de comunicação e implementação de estratégia.

Assim, o desdobramento da estratégia ou mapa estratégico das perspectivas do PNQ deve ser realizado em relação aos objetivos (OBJ) e aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), como representado pela Figura 3.15 (FPNQ, 2004b).



Fonte: FPNQ (2004b, p. 17).

Figura 3.15. Exemplo de Diagrama de desdobramento da estratégia.

Desta forma, pode ser observado que os indicadores de desempenho podem ser classificados de duas maneiras:

- *Outcomes*: representam o alcance dos objetivos e a ênfase é de longo prazo; e
- Fatores Críticos de Sucesso: representam a eficácia dos planos de ação, dos projetos, das iniciativas e a ênfase é de curto prazo.

Como no BSC, o PNQ utiliza direcionadores que devem ser utilizados quando há uma grande diferença entre o resultado esperado e o desempenho atual. O PNQ denominou os *drivers* de Fatores Críticos de Sucesso.

Todavia, o desdobramento da estratégia ainda é apresentado por meio de um modelo conceitual de inter-relações (Figura 3.16) contendo tanto as perspectivas recomendadas pela FPNQ (2004b) quanto pelo BSC (KAPLAN e NORTON, 1997).

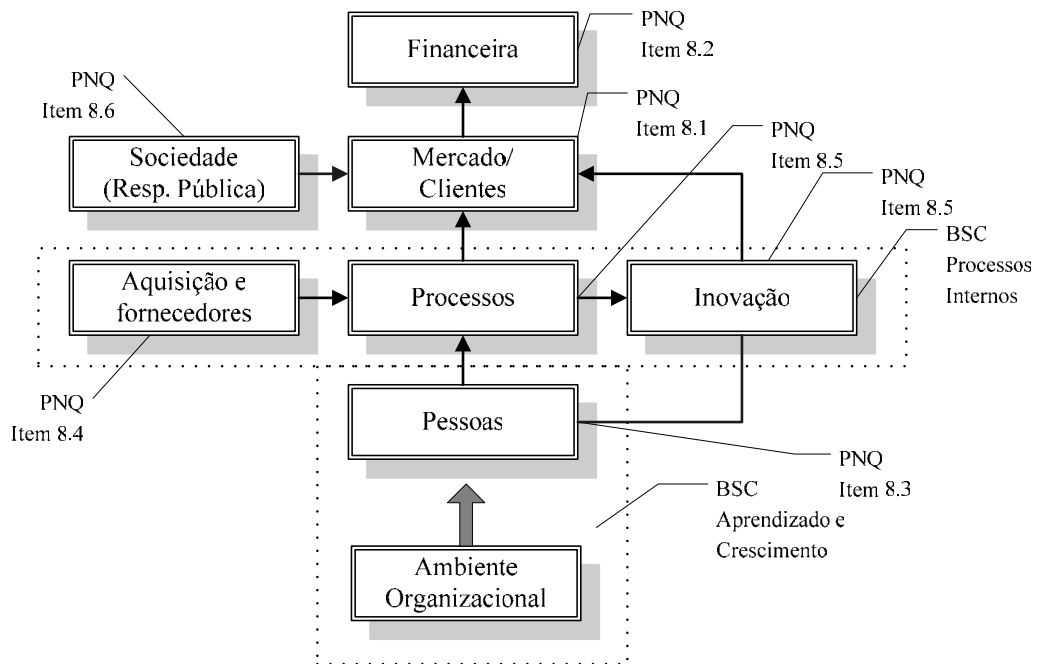


Figura 3.16. Desdobramento da estratégia de acordo com os itens do PNQ e as perspectivas do BSC.

Para projetar o SMD no nível estratégico e, de acordo com o item 1.3 dos Critérios de Excelência que faz menção a análise crítica do desempenho global da organização, adota o termo Painel de Bordo para designar os indicadores do nível estratégico (FPNQ, 2004b).

O painel de bordo deve ser o ponto de partida para o projeto de um SMD, pois ele é o elemento de conexão com a estratégia da organização. Para tanto, ele precisa ser estruturado de acordo com a estratégia e periodicamente revisado em função das decorrentes mudanças estratégicas, tendo por objetivo verificar, adequar e alinhar o painel de bordo com todo o SMD.

Ainda, FPNQ (2004b) recomenda a existência de um diagrama de inter-relação das perspectivas com os seus respectivos indicadores de desempenho como um método de visualização que possibilite a interpretação e assimilação de toda a organização, como o mapa estratégico proposto por Kaplan e Norton (2001). Dessa forma, as inter-relações não ocorrem somente entre os indicadores do Painel de Bordo, mas também entre todos os indicadores dos outros níveis e entre estes e os do Painel de Bordo.

A clareza na apresentação do diagrama é de extrema importância para a visualização dos indicadores e objetivos, para a análise das relações causa-e-efeito esperadas e conseqüentemente, para a comunicação de todos da organização.

Para o Painel de Bordo, a FPNQ (2004b) indica uma faixa de 15 e 30 indicadores de desempenho. Contudo, também é destacado que muitas organizações participantes do PNQ utilizam um número maior de 30, sendo conseqüência do uso errôneo de indicadores operacionais em nível estratégico e da dificuldade em definir as prioridades estratégicas.

Os indicadores devem ser alinhados aos objetivos e fatores críticos de sucesso para poderem comunicar a intenção real do objetivo em questão. Deste modo, os indicadores de desempenho orientam o resultado desejado e direcionam os indivíduos a atingir os objetivos organizacionais.

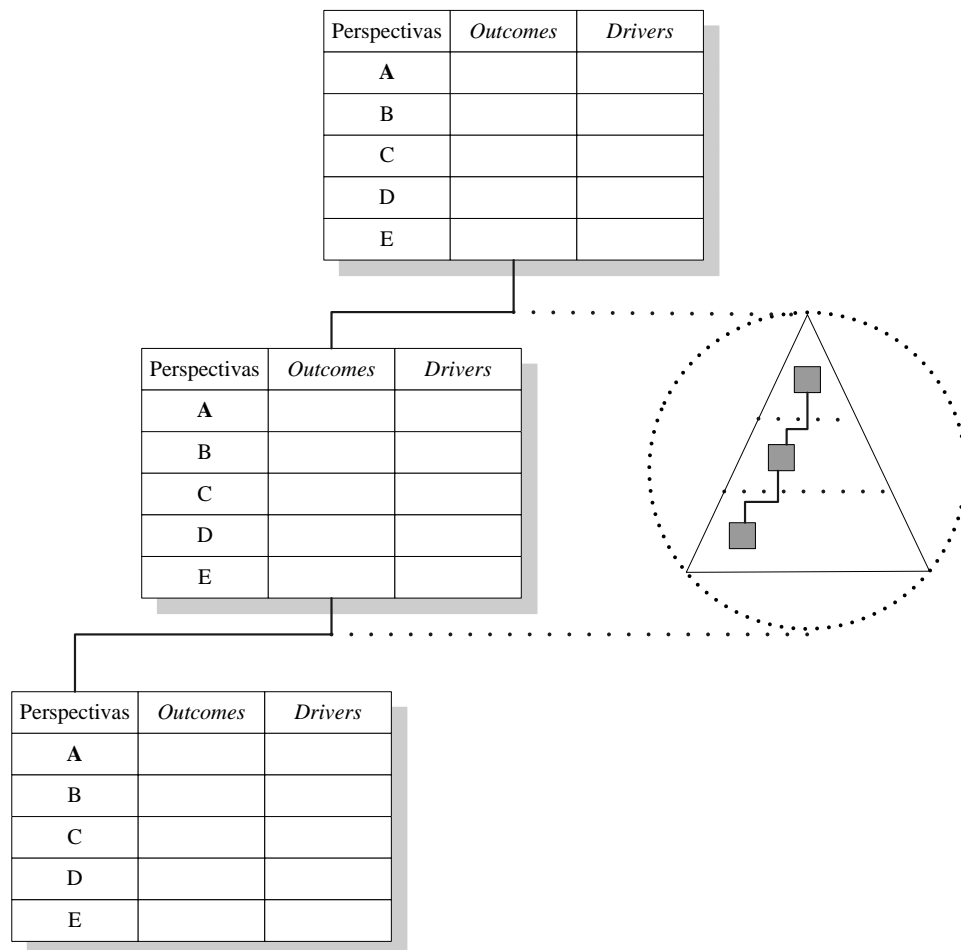
Nesse mesmo contexto, os indicadores devem ser quantificáveis, confiáveis e medidos continuamente (FPNQ, 2001b). Os *outcomes* devem ser confiáveis, pois se tratam de dados escassos que são medidos de modo instável; e devem ser comparáveis. Os direcionadores, ou seja, os FCS devem ser analisáveis em períodos mais curtos, exigindo um volume maior de dados. Para os dois tipos de indicadores pode ser necessário o uso de indicadores complementares, sendo ou não do Painel de Bordo. Para maiores detalhes sobre indicadores complementares e suas correlações, ver Harbour (1997).

Para se comparar os indicadores de desempenho com as suas respectivas metas, há a necessidade de referenciais, como os apresentados por FPNQ (2004b):

- competitivo: baseado em dados dos principais concorrentes ou do setor de atuação;
- similar: baseado em dados da organização que, embora não sejam concorrentes ou nem mesmo do setor de atuação, apresentam características similares de porte, de tecnologia ou de região geográfica;
- excelência: baseado em dados de uma organização que se destacou significativamente em um determinado campo, seja ela uma organização similar ou não; e

- grande grupo: baseado em dados de muitas empresas não-similares, obtidos através de grupos de *benchmark* ou de pesquisas genéricas.

As perspectivas utilizadas no painel de bordo devem ser as mesmas aplicadas no nível gerencial e, conseqüentemente, no nível operacional, como ilustrado pela Figura 3.17.



Fonte: FPNQ (2004b, p. 29).

Figura 3.17. Consistência do sistema de medição em três níveis organizacionais para o painel de bordo do PNQ.

Pela Figura 3.17, pode ser observado o alinhamento dos *outcomes* do nível estratégico com o do nível gerencial e o desdobramento destes em objetivos e indicadores de desempenho utilizando as perspectivas do nível operacional, com a

finalidade de obter a consistência do sistema de medição de desempenho entre os três níveis organizacionais.

Entretanto, é ressaltado pela FPNQ (2004b) que a maioria das organizações candidatas ao PNQ não aplica a consistência do SMD entre os níveis organizacionais por considerar baixo o valor agregado do esforço relativo ao grande número de processos operacionais de uma organização em geral.

Não obstante, ainda é afirmado que não são necessariamente todos os indicadores do painel de bordo que são desdobrados para o segundo e terceiro níveis. Assim, FPNQ (2004b) identifica os cinco seguintes tipos de desdobramentos:

- desdobramento dos objetivos e dos fatores críticos de sucesso da organização;
- desdobramento dos objetivos e dos fatores críticos de sucesso do cliente interno;
- desdobramento de indicador consolidado;
- desdobramento de tática de unidades de negócio; e
- desdobramento de excelência funcional.

Para o nível operacional, é considerado fundamental para a visão sistêmica dos gestores a implementação de sistemáticas que questionam a interdependência entre os indicadores e as metas. No entanto, a FPNQ (2004b) afirma que não é necessária a definição de *outcomes* e *drivers* para todos os setores e processos funcionais em todas as perspectivas do sistema de medição de desempenho. A estratégia da organização deve contemplar todas as perspectivas e não as estratégias funcionais dos setores.

Entretanto, essa afirmação parece ser contraditória pelo fato de que as estratégias funcionais são conseqüências do desdobramento das estratégias organizacionais ou corporativas, tendo assim, os seus *outcomes* e *drivers* já definidos e devidamente desdobrados. Além disso, a FPNQ (2004b) salienta que a organização deve focar sua preocupação no alinhamento vertical dentro de cada perspectiva, considerando que o alinhamento horizontal é mais crítico no nível estratégico.

No âmbito de indicadores de desempenho no nível operacional, pode-se medir três coisas em um processo: a sua eficácia (*outcome*), a sua eficiência e a sua

adaptabilidade (*drivers*). Para uma melhor compreensão das denominadas dimensões da medição de desempenho, retomar ao sub-capítulo que explana as definições da medição de desempenho.

Para definir os indicadores operacionais, o BSC utiliza o modelo de desempenho em que os objetivos da perspectiva de Processos Internos são desdobrados em Fatores Críticos de Sucesso até o nível operacional dos processos internos da organização e assim, se estabelece os indicadores para esses FCS (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo FPNQ (2004b), é necessário implantar um SMD para comunicar as estratégias e as prioridades da alta administração e dos gestores; servir como base para o reconhecimento da dedicação ativa; analisar problemas estratégicos de forma pró-ativa; apoiar a tomada de decisão; apoiar a busca dos novos caminhos estratégicos para a organização; e apoiar o aprendizado da organização.

De acordo com os itens 2.1 e 2.3, as estratégias e os indicadores de desempenho devem ser comunicados para as partes interessadas. Desta forma, um Painel de Bordo estruturado de maneira adequada auxiliará na realização destas duas atividades simultaneamente, como sugerido pela FPNQ (2004b). Para FPNQ (2004b), as técnicas mais utilizadas pelas empresas que adotaram o PNQ para comunicar a estratégia e o sistema de medição de desempenho a todos os funcionários são:

- seminário anual ou semestral em que a estratégia é comunicada simultaneamente ao Programa de Participação nos Resultados;
- quadros de “Gestão à Vista” espalhados em cada setor da empresa, contendo os resultados dos indicadores do Painel de Bordo e do setor, por meio de gráficos padronizados;
- quadros de visualização geral do SMD, mostrando o Painel de Bordo, os indicadores de todos os setores e as principais inter-relações dos indicadores; e
- visualização do sistema de medição na *intranet*, com base no Programa de Participação nos Resultados.

Como mencionado no item 5.1, o desempenho das pessoas da força de trabalho, tanto individual quanto em equipe, é avaliado e gerido de modo a estimular a

determinação de metas de alto desempenho e a promover a cultura da excelência da organização. Desta forma, como no BSC, o sistema de medição de desempenho recomendado pelo PNQ visa ser o elemento de ligação que possibilita o reconhecimento individual das pessoas da organização bem como fazer o indivíduo operar de modo sistêmico.

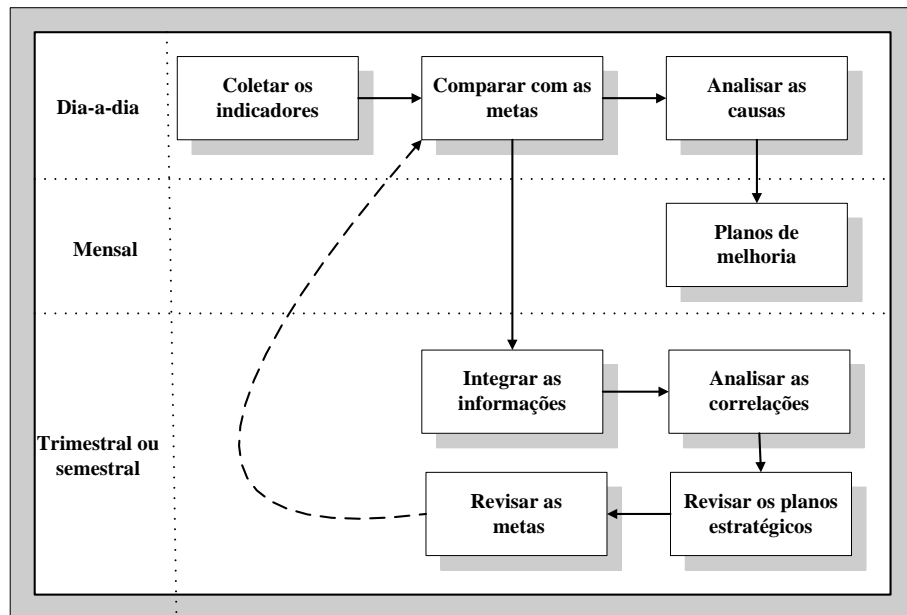
Nesse mesmo contexto, a FPNQ (2001b) sugere o alinhamento entre os indicadores e metas do painel de bordo com os sistemas de remuneração variável com a finalidade de demonstrar o reconhecimento da organização perante seus funcionários.

Além disso, é comum nas organizações participantes do PNQ um sistema de medição de desempenho avançado, em que a coordenação do sistema é realizada de maneira eficaz, incluindo as seguintes funções (FPNQ, 2004b):

- definição de padrões para a visualização e documentação dos métodos de coleta e cálculo dos indicadores;
- criação de mecanismos de comunicação do sistema;
- garantia de que um desempenho adverso é analisado pelos responsáveis, apoiando-os quando necessário; e
- elaboração de relatórios gerenciais e preparação de reuniões da alta administração com o intuito de facilitar a análise crítica do desempenho global.

Retomando a análise crítica do desempenho global (item 1.3 dos Critérios de Excelência), a FPNQ (2004b) conclui que este pode ser considerado um processo contínuo de três dimensões, ilustrado pela Figura 3.18:

- verificação diária de um indicador consolidado para saber se o resultado obtido é compatível com a meta estabelecida;
- definição de planos ou projetos de melhoria para os resultados adversos por meio de reuniões gerenciais; e
- análise da integração dos resultados dos indicadores do Painel de Bordo pela alta direção, sendo baseada em relações de causa-e-efeito, informações do ambiente externo e informações comparativas.



Fonte: FPNQ (2004b, p. 45).

Figura 3.18. Processo de análise crítica do PNQ.

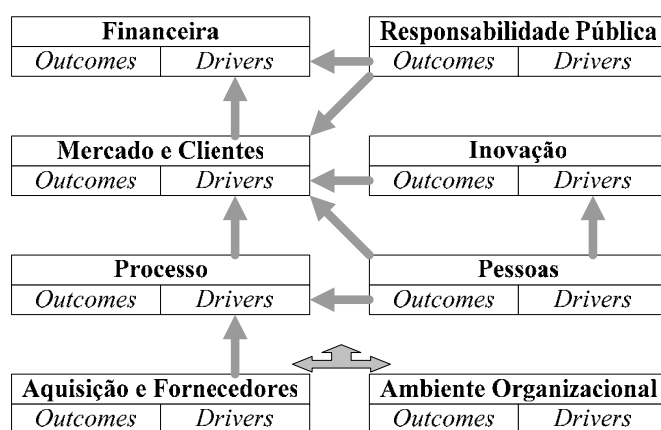
Como representado pela Figura 3.18, o sistema de medição de desempenho pode ser considerado uma grande e complexa rede de causa-e-efeito. Na realidade, o relacionamento de causa-e-efeito não ocorre entre os indicadores, mas sim entre os objetivos e as metas de desempenho que eles estão subordinados. Desta forma, compreender as correlações entre os indicadores é entender o grau de influência de um conceito no outro por meio de dados consolidados, ou seja, indicadores. Harbour (1997) explana o entendimento de correlações entre indicadores de desempenho.

No contexto de sistemas de gestão, os estudos das relações de causa-e-efeito e das correlações entre indicadores têm como finalidade: diagnosticar precocemente e avaliar a solução de problemas específicos; simular e avaliar a implementação da estratégia ao longo do tempo; e avaliar a eficácia das práticas de gestão (FPNQ, 2004b).

De acordo com o item 1.3, as decisões e os resultados da análise crítica do desempenho global devem ser comunicadas e divulgadas. Para isto, os resultados da análise crítica são: as alterações nos planos estratégicos ou planos de ação; as alterações nas metas; e as alterações nos próprios indicadores e nos seus métodos de cálculo.

Com o intuito de comparar os resultados das organizações, a FPNQ (2004b) desenvolveu um modelo conceitual de indicadores com base no modelo do

Balanced Scorecard, ilustrado pela Figura 3.19. Para tanto, os indicadores foram selecionados com base na quantidade de organizações que os utilizam e se são recomendáveis e comparáveis.



Fonte: Adaptado de FPNQ (2004b, 53).

Figura 3.19. Visão geral do modelo conceitual do PNQ.

Finalizando, a FPNQ (2004b) propõe, de maneira sucinta, o relacionamento entre as perspectivas, os itens e os indicadores, como apresentadas pelo Quadro 3.6 (FPNQ, 2004b):

Quadro 3.6. Relacionamento entre as perspectivas, os Itens e os indicadores de desempenho propostos pelo PNQ.

Perspectiva	Itens	Indicadores
Financeira	7.4	Rentabilidade;
	8.2	Valor econômico agregado (do inglês, EVA®)
		Liquidez corrente; Crescimento da receita
		Margem bruta
		Geração de caixa
	Vendas	
Responsabilidade Pública	4.1	Imagem pública
	4.2	Conformidade ambiental
	8.6	Custo ambiental
		Benefícios dos programas
		Investimento/recursos alocados de responsabilidade social
	Divulgação	
		Investimentos/recursos alocados em gestão ambiental
		Risco ambiental
		Passivo ambiental

Fonte: Adaptado de FPNQ (2004b).

Quadro 3.6. Relacionamento entre as perspectivas, os Itens e os indicadores de desempenho propostos pelo PNQ (Continuação).

Perspectiva	Itens	Indicadores
Mercado/ Clientes	3.1	Participação no mercado
	3.2	Imagem
	8.1	Conhecimento
		Fidelidade
		Insatisfação
		Satisfação
		Informação
		Valor relativo ao produto
		Manifestações do cliente
		Relacionamento
Inovação	5.3	Tempo para recuperar o investimento
	7.1	Receita de novos produtos
	8.5	Conformidade de projeto
		Geração de idéias
		Aceitação de novos produtos
Processo	7.1	Conformidade do produto em relação ao padrão
	7.2	Conformidade do serviço em relação ao padrão
	8.5	Produtividade
	8.7	Eficiência operacional
		Conformidade do processo crítico
		Variabilidade do processo crítico
		Desperdício
		Qualidade do planejamento
		Flexibilidade
		Qualidade resultante do processo de apoio crítico
Eficácia operacional		
Pessoas	6.1	Retenção de pessoas-chave
	6.2	Conhecimento/habilidade;
	6.3	Satisfação
	8.3	Comprometimento
		Competência
		Melhoria contínua e produtividades
		Eficácia do treinamento
		Volume de treinamento
		Avanço na carreira
		Equidade de remuneração
		Bem-estar
Reconhecimento		
Segurança		
Participação		

Fonte: Adaptado de FPNQ (2004b).

Quadro 3.6. Relacionamento entre as perspectivas, os Itens e os indicadores de desempenho propostos pelo PNQ (Continuação).

Perspectiva	Itens	Indicadores
Aquisição e Fornecedores	7.3	Qualidade dos produtos e serviços críticos fornecidos
	8.4	Produtividade de aquisição Eficácia da garantia da qualidade Relacionamento.
Ambiente organizacional	1.1	Satisfação com a liderança
	1.2	Implementação estratégica
	1.3	Capital intelectual
	2.1	Habilidade dos líderes;
	2.2	Qualidade do sistema de informações
	2.3	Acesso a informações comparativas
	5.1	
	5.2	
5.3		
	8.7	

Fonte: Adaptado de FPNQ (2004b).

Não obstante, vale destacar que esse modelo conceitual não representa um painel de bordo visto que não decorre de uma visão estratégica da organização. A FPNQ (2004b) afirma que os indicadores do Quadro 3.6 foram selecionados com base na quantidade de organizações que os utilizam e, assim, não podem ser considerados obrigatórios quando se almeja adotar o modelo de SMD do PNQ.

Para tanto, é relevante salientar que o modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade requer um certo grau de maturidade em medir o desempenho e usar essa informação para a tomada de decisão organizacional.

Desta forma, observa-se a necessidade de se estudar empiricamente como as organizações que adotaram o modelo de gestão do PNQ alteraram a medição de desempenho de forma a buscar novas práticas de gestão para gerir e utilizar a informação proveniente de um sistema de medição de desempenho. De tal modo, a gestão e utilização das informações sobre a medição de desempenho são temáticas presentes nos mais reconhecidos prêmios de excelência em qualidade, neste caso, o PNQ.

4 PESQUISA DE CAMPO

O presente capítulo tem por objetivo retratar a pesquisa de campo realizada nesta dissertação. Primeiramente, há a necessidade de se discutir o método de pesquisa e os principais direcionamentos para a investigação empírica.

Para tanto, é apresentada a pesquisa documental de modo a oferecer uma melhor compreensão das práticas de medição de desempenho das empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade. Por fim, os estudos de caso serão apresentados e caracterizados da seguinte maneira: (1) descrição geral da empresa; (2) histórico de gestão da qualidade para a adoção do PNQ; e (3) medição de desempenho.

4.1 Método de Pesquisa

Para o direcionamento de uma investigação, é necessário considerar um método de pesquisa. Durante a fase de pesquisa, o investigador precisa conhecer várias teorias relativas ao tema pesquisado e posteriormente, escolher os elementos importantes para explicar ou solucionar os problemas da realidade. Desse modo, o método de pesquisa está relacionado com o tema, o objetivo e o objeto de estudo.

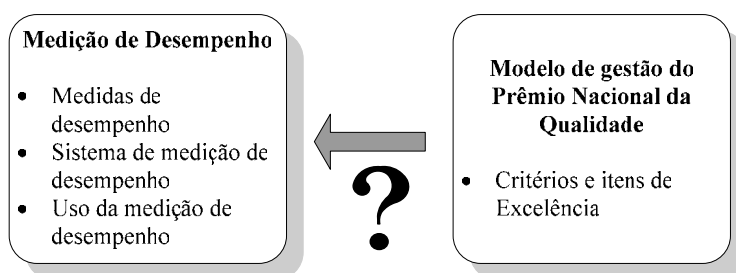
A pesquisa em questão tem como temas os sistemas de medição de desempenho e o modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade. Esses dois temas atuais são de grande valia tanto para a academia quanto para o meio empresarial devido ao grande interesse em se analisar as mudanças ocorridas na medição de desempenho com a adoção de diferentes modelos de gestão pela qualidade total.

De um lado têm-se os sistemas de medição de desempenho, conjunto de medidas de desempenho, que auxiliam com informações relevantes no processo de tomada de decisão. A competitividade de mercados (SINK e TUTTLE, 1993) e a busca por diferentes modelos de gestão está demandando por modificações em desenvolvimento de sistemas eficazes e eficientes, os SMD's.

Por outro lado, há uma crescente busca por modelos de gestão baseados em prêmios da qualidade, como o PNQ. Várias empresas, de diversos setores/ramos de

atividade, elegem o PNQ como um modelo de referência porque ele estabelece critérios de avaliação sem prescrever um método ou ferramentas de gestão (FPNQ, 2004a).

Desta forma, fica evidente que a adoção de um modelo de gestão da qualidade, como o Prêmio Nacional da Qualidade, requer novas práticas de medição de desempenho. Assim, pode ser percebida a existência de uma lacuna referente aos efeitos da adoção do modelo de gestão do PNQ na medição de desempenho, como visto na Figura 4.1.



Fonte: Elaborado pela autora.

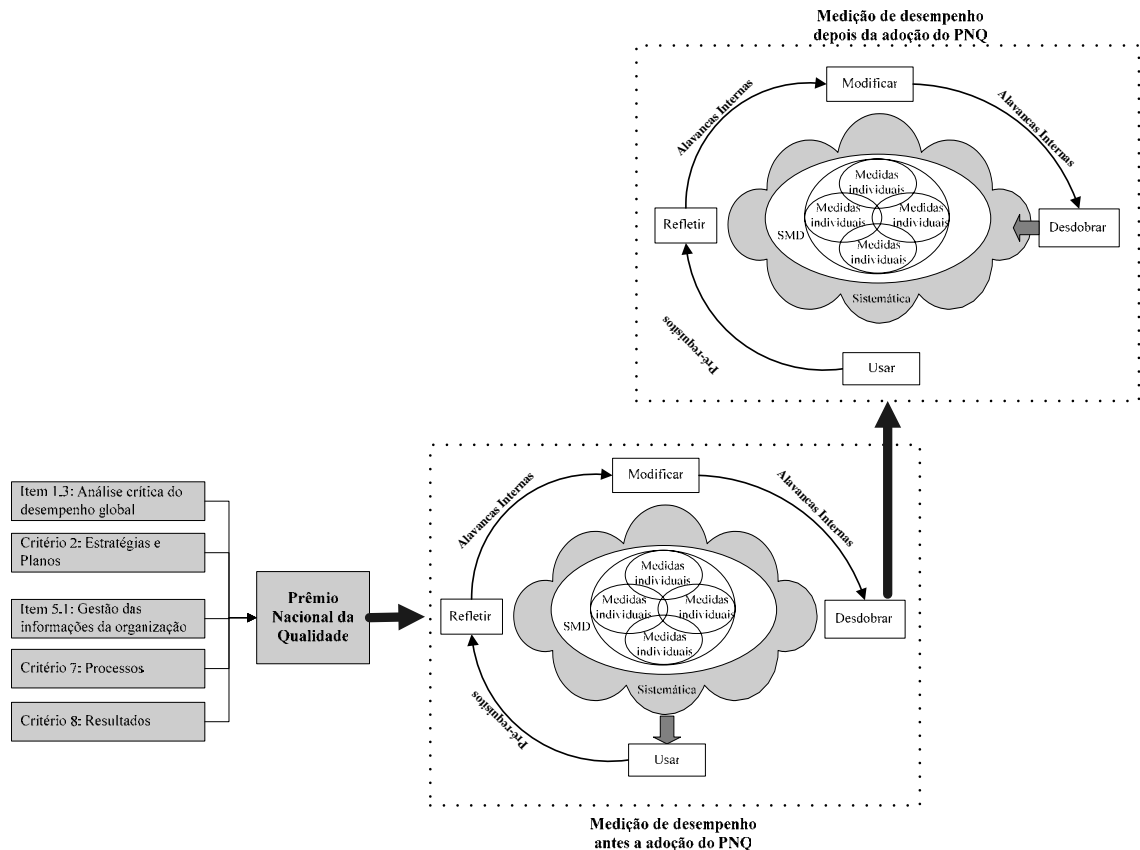
Figura 4.1: Lacuna referente aos efeitos da adoção do modelo de gestão do PNQ na medição de desempenho.

Por conseguinte, a questão de pesquisa que se procura responder é: **“Quais são as mudanças ocorridas nos sistemas de medição de desempenho de uma organização a partir da adoção do modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade?”**.

Com a finalidade de discutir e analisar a questão de pesquisa apresentada, é necessário o estudo do objeto (empresas que adotaram o PNQ como modelo de referência e empresas ganhadoras desse prêmio) juntamente com observações e informações a respeito dos sistemas de medições de desempenho utilizados.

Considerando a não existência de pesquisas empíricas acerca dos efeitos da adoção do modelo de gestão do PNQ na medição e desempenho, é preciso investigar essa lacuna por meio de um amplo estudo contendo a visão de diferentes pessoas envolvidas tanto na adoção do PNQ quanto na medição de desempenho. Para tanto, é imprescindível a presença do pesquisador na coleta dos dados para esclarecer dúvidas que possam ocorrer e, fundamentalmente, buscar obter perspectivas das pessoas a respeito da questão de pesquisa.

A Figura 4.2 apresenta, de maneira sucinta, o diagrama do modelo de pesquisa a ser investigado.



Fonte: Elaborado pela autora.
Figura 4.2. Modelo da pesquisa.

Pelo modelo e questão de pesquisa apresentados e de acordo com algumas considerações de Neely et al. (1995) e Neely (1998), a medição de desempenho será analisada por meio do inter-relacionamento dos seus seguintes componentes: medidas individuais, conjunto de medidas, sistema de medição de desempenho e a sistemática da medição de desempenho (aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação).

Para tanto, é necessário compreender a evolução da medição de desempenho com a adoção do modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade, isto é, fazendo o papel de um fator externo impulsionador.

Primeiramente, a necessidade da adoção da alavanca externa (PNQ) é constatada pelo uso da medição de desempenho, em que as suas oportunidades e

circunstâncias de melhoria são identificadas. Assim, durante a fase de reflexão, e a partir da adoção do modelo de gestão do PNQ, a medição de desempenho precisa identificar criticamente se está realmente apropriada à conjuntura organizacional. Posteriormente, na fase de modificação, a medição de desempenho é alterada para se adequar aos requisitos identificados na fase de reflexão. Finalizando, a medição de desempenho previamente modificada é desdobrada para toda a organização para que possa ser usada e gerida de forma a fornecer informações e dados para a tomada de decisão.

Assim, a evolução da medição de desempenho sendo impulsionada por uma alavanca externa, a adoção de um novo modelo de gestão, requer o uso diferente da medição de desempenho. Deste modo, a organização que adotar o modelo de gestão pela qualidade total do Prêmio Nacional da Qualidade deve demandar o desenvolvimento de novas formas de uso da medição o que pode desencadear o processo de evolução por meio de uma reflexão, modificação e desdobramento da nova forma de medição de desempenho.

Desta maneira, e com base na questão de pesquisa, busca-se o relacionamento da problemática com o método de pesquisa a ser utilizado de modo a analisar cientificamente os dados e fatos a serem investigados.

Assim, com base em uma sistematização dos métodos de pesquisa para a geração de conhecimento, Chalmers (1995) os classifica da seguinte maneira:

- indutivismo, ou seja, a formalização de observações referentes ao caráter da ciência, à explicação e previsão, à objetividade e à confiabilidade superior em relação a outras formas de conhecimento;
- dedutivismo, ou seja, um raciocínio de estudo das derivações de leis e teorias para fazer previsões e explicações da ciência;
- falsificacionismo que se fundamenta na lógica de que algumas teorias podem se manifestar falsas por um apelo a resultados da observação e do experimento;
- teorias como estruturas que consideram que os novos conhecimentos somente podem ser definidos a partir de teorias já consolidadas.

Na sistematização dos métodos de pesquisa das teorias como estruturas, cabe destacar o Programa de Pesquisa de Lakatos (CHALMERS, 1995). O programa tem por objetivo analisar as teorias como estruturas organizadas na forma tanto negativa quanto positiva. De um lado, na heurística negativa, as suposições básicas e o núcleo irreduzível não devem ser modificados ou rejeitados. De outro lado, a heurística positiva é composta de uma abordagem geral que indica como deve ser desenvolvido o programa de pesquisa, que contém o núcleo irreduzível e as suas suposições adicionais com a tentativa de explicar fenômenos previamente conhecidos.

Visto que nem a ênfase indutivista nem o esquema falsificacionista são capazes de produzir uma caracterização adequada de crescimento de teorias de fenômenos reais e complexos, é importante considerar as teorias como estruturas. Analisando o objetivo da pesquisa e observando o fenômeno a ser estudado, vê-se que a abordagem mais conveniente é o Programa de Pesquisa de Lakatos que analisa as teorias (neste caso, o modelo de gestão do PNQ e a medição de desempenho) como estruturas organizadas de uma forma tanto negativa quanto positiva numa perspectiva de mudança de paradigma.

Com o intuito de realizar um estudo, é preciso, primeiramente, a escolha por abordagens que direcionem a pesquisa. Berto e Nakano (1999) afirmam que as abordagens de pesquisa, tanto qualitativas quanto quantitativas, são condutas que orientam o processo de investigação, são formas ou maneiras de aproximação e focalização do problema ou fenômeno que se pretende estudar, prestando-se à identificação dos métodos e tipos de pesquisa adequados às soluções desejadas.

Por meio das características já apresentadas do problema de pesquisa, a escolha entre as abordagens qualitativas e quantitativas é realizada por uma apresentação de um quadro comparativo correlacionando estas com as características da pesquisa.

Quadro 4.1. Comparação das características da pesquisa com as abordagens qualitativa e quantitativa.

Características da Presente Pesquisa	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa
Interpretação e análise de dados de entrevistas com as pessoas envolvidas com o PNQ e medição de desempenho	Interpretação interna de pessoas envolvidas na organização bem como observação participante	Análise das variáveis para a investigação
Investigar o relacionamento dos dois temas de pesquisa (SMD's e PNQ) com o ambiente das empresas	Forte compreensão do contexto da organização	Pouca atenção no contexto de investigação, utilização de variáveis abstratas que representam uma amostra
Análise do processo de mudança do SMD's com a adoção do PNQ	Ênfase no processo	Foco em partes do processo organizacional, com ênfase na análise estática do relacionamento entre as variáveis exploradas
Necessidade de verificar a opinião de diferentes entrevistados utilizando questionário semi-estruturado e análise documental	Abordagem não-estruturada que facilita a investigação flexível	Rigorosa estruturação de coleta de dados
Ênfase em aspectos e opiniões dos entrevistados	Várias fontes de dados (anotações, entrevistas, transcrição de conversas e avaliação dos documentos)	Fonte de observação como questionário pré-definido ou entrevistas estruturadas
Visitas e estudos em empresas que adotaram o modelo do PNQ	Realidade organizacional construída com o auxílio de todos os membros da organização	A realidade organizacional é dada por fatos entendidos e esclarecidos pelo pesquisador
	Proximidade com o fenômeno de interesse	Distância entre o fenômeno estudado e o pesquisador

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Yin (1994).

Pelo apresentado no Quadro 4.1, observa-se que este estudo busca analisar questões focadas na compreensão das mudanças da medição de desempenho decorrentes da adoção do PNQ mais do que propriamente na sua mensuração, ou seja, a riqueza e contextualização dos detalhes da organização são mais relevantes do que as informações quantitativas acerca do objeto de estudo, ou seja, as empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade.

Desta forma, pode ser percebido que a abordagem qualitativa se adequa às características da pesquisa. Vale salientar ainda a complexidade de encontrar na bibliografia pesquisada trabalhos com o tema pesquisado, dificultando a identificação de parâmetros para uma abordagem quantitativa.

Após a escolha da abordagem de pesquisa, o próximo passo a ser dado na investigação é estabelecer qual o método de pesquisa a ser utilizado, sendo definido

como maneiras diferentes de se coletar e analisar provas empíricas. Assim, de acordo com Yin (1994), cada método pode ser usado de três propósitos diferente: exploratória, descritiva e explanatória. A exploratória objetiva conhecer um assunto ou identificar os conceitos iniciais desse; a descritiva tem como finalidade descrever situações, eventos, atitudes ou opiniões; e finalmente, a explanatória é a pesquisa que analisa a teoria e o relacionamento causal existente.

Desta maneira, o tipo de estudo a ser desenvolvido nesta pesquisa é explanatório, visto que o objetivo é investigar, identificando e explicando, o relacionamento causal entre a medição de desempenho e o modelo de gestão da qualidade total do Prêmio Nacional da Qualidade com o fenômeno estudado, ou seja, as modificações ocorridas em empresas que adotaram este modelo de gestão.

Para a realização de pesquisa, Yin (1994) menciona que há diversas maneiras como os experimentos, os *surveys*, os dados históricos, análise de informações e estudos de caso. Esse autor afirma ainda que cada método de pesquisa possui vantagens e desvantagens que dependem do tipo de questão de pesquisa, do controle que o investigador tem do ambiente pesquisado e do nível de enfoque contemporâneo oposto ao fenômeno histórico. Sumariamente, o Quadro 4.2 apresenta alguns métodos de pesquisa bem como suas descrições.

Pelo conteúdo do Quadro 4.2 e com base no objetivo de estudo de pesquisa, pode ser observado que o método *survey* não é adequado ao tipo de pesquisa, pois se trata prioritariamente de uma abordagem quantitativa, não pertinente a esta pesquisa. Não se pode pretender utilizar a pesquisa histórica para esta investigação porque é um método que não focaliza acontecimentos contemporâneos, como o modelo de gestão da qualidade total do PNQ e os SMD's. A pesquisa-ação, também, não é um método adequado para em relação às características apresentadas, já que esta enfoca tanto a pesquisa quanto o ato de interferir no fenômeno estudado, com um longo período de interação do pesquisador com o objeto de estudo. O experimento, por requerer controle sobre o objeto estudado, o que não é possível em pesquisas organizacionais muito dinâmicas, como esta que estuda as mudanças ocorridas com a adoção de um modelo de gestão, o PNQ.

Quadro 4.2. Métodos de pesquisa e respectivas abordagens.

Método de Pesquisa	Autores	Descrições
- Pesquisa Experimental	- Berends e Romme (1999)	- Baseia-se em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto
- <i>Survey</i>	- Forza (2002) - Brymana (1989)	- Predominantemente de abordagem quantitativa que envolve a coleta de informações dos indivíduos (questionários, chamadas telefônicas, entrevistas pessoais, etc.) sobre eles mesmos ou sobre a unidade social que esses estão inseridos. O pesquisador não interfere na organização tendo como objetivo examinar o relacionamento entre as variáveis, observando os efeitos de uma interferência
- Estudo de caso	- Yin (1994) - Vos et al. (2002)	- Com evidências da abordagem qualitativa que analisa o contexto organizacional tendo como foco os fenômenos da realidade, podendo ser de dois tipos: caso único ou múltiplos casos. As fontes de dados podem incluir observações pessoais, conversas informais, visitas a empresas, coleta de dados objetivos e análise de documentos
- Pesquisa-ação	- Coughlan e Coughlan (2002) - Thiollent (1997)	- Focado na pesquisa em ação ao invés de pesquisa sobre ação. Uma forma de pesquisa que procura resolver problemas específicos por meio de métodos pouco sistemáticos e mais informais, não tendo como objetivo a intenção de generalização. Enfim, trata-se de uma estratégia de pesquisa baseada na relação da teoria com a prática
- Modelagem e Simulação	- Berends e Romme (1999)	- São de caráter quantitativo. Definidos como métodos de construção e manipulação de modelos operacionais, de representação física ou simbólica para todos ou alguns aspectos de processos sociais ou psicológicos

Fonte: Elaborada pela autora.

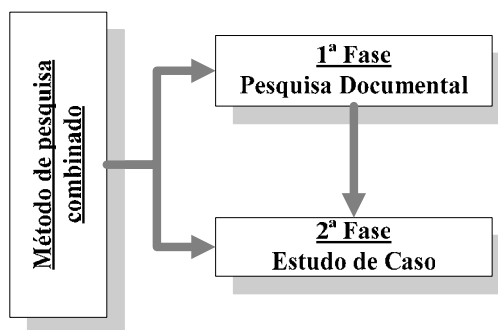
Assim, pode ser visto que há uma aproximação do objetivo da questão de pesquisa convergindo para o estudo de caso. Entretanto, para uma melhor compreensão do objeto de estudo, houve a necessidade de investigar mais detalhadamente, primeiramente, as empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade. Para tanto, foi necessário realizar uma pesquisa documental com a finalidade de descrever as práticas de medição de desempenho das empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade de forma a apresentar elementos iniciais para a análise e discussão do papel da medição frente aos respectivos critérios do referido prêmio.

Desta forma, a primeira fase desta pesquisa foi realizada pelo método da análise de pesquisa documental, cuja finalidade era coletar dados sobre a problemática estudada por meio de fontes secundárias, ou seja, materiais ou documentos existentes (BRYMAN, 1989). Para tanto, foram analisados os relatórios de gestão de empresas

ganhadoras do PNQ. Contudo, vale mencionar que a análise de documentos é considerada uma fonte secundária de informações, podendo levar a distorções no entendimento e interpretação dos dados.

Deste modo e com o intuito de buscar informações mais coerentes com o propósito da dissertação, esta pesquisa foi conduzida por meio da combinação de métodos de pesquisa, como proposto com Creswell (1994).

Deste modo, o desenvolvimento da pesquisa desta dissertação está estruturado da seguinte maneira (Figura 4.3).



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.3. Combinação de métodos de pesquisa para o desenvolvimento da dissertação.

Assim, numa primeira fase da pesquisa, foram solicitados junto às empresas os relatórios de gestão da época em que foram ganhadoras do prêmio. Vale salientar a apoio da Fundação Nacional da Qualidade em fornecer os primeiros contatos com as organizações a serem estudadas.

Contudo, para a realização da pesquisa documental, é relevante mencionar que somente foram analisadas as empresas ganhadoras do PNQ que enviaram o seu relatório de gestão da premiação para este estudo.

Para a segunda fase desta pesquisa, o estudo de caso, deve ser destacado que o mesmo é usado em três propósitos diferentes, como coloca Yin (1994): exploratório, descritivo e explanatório.

De acordo com essas colocações, o tipo de estudo a ser desenvolvido nesta pesquisa é explanatório, visto que o objetivo é investigar, identificando e explicando, o relacionamento causal da teoria de SMD's e o modelo de gestão pela

qualidade total do Prêmio Nacional da Qualidade com o fenômeno estudado, ou seja, as modificações ocorridas em empresas pesquisadas que adotaram este modelo de gestão.

Além do mais, o estudo de caso pode ser realizado em caso único ou em múltiplos casos. O estudo de caso único é empregado quando se trata das seguintes representações: caso crítico para testar a teoria; caso extremo ou raro com mérito de documentação e análise; e caso relevante em que o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível para a investigação científica. Também, destaca-se que um projeto de estudo de caso único requer uma meticulosa investigação do caso potencial a fim de minimizar as possibilidades de distorções e maximizar a necessidade de acesso para coletar evidências deste.

Com o intuito de reduzir as dificuldades pertinentes a pesquisas organizacionais tanto Bryman (1989) quanto Yin (1994) afirmam que projetos de múltiplos casos têm vantagens e desvantagens em comparação com projetos de caso único. As evidências de múltiplos casos são frequentemente mais atrativas e o estudo é considerado mais robusto, havendo a necessidade de extensivos recursos e tempo do investigador, facilita a lógica da replicação e admite a comparação e confronto entre os casos realizados. Desta forma, cada caso estudado consiste em estudo completo em que as evidências convergem para uma conclusão; e as conclusões de cada caso devem ser consideradas informações para a replicação de outros casos.

Por outro lado, faz-se necessária, também, a determinação da unidade a ser analisada em estudos de caso. Em linhas gerais, a definição da unidade de análise é associada com a maneira em que a questão inicial de pesquisa é delimitada. Yin (1994) afirma que os estudos de caso têm sido realizados sobre decisões, programas, processos de implementação e mudanças organizacionais. Deste modo, dependendo da questão inicial do projeto de pesquisa, o estudo de caso pode ser realizado de essência global, holística ou de maneira “embutida” em várias unidades de processo.

De forma a permitir comparações cruzadas entre as empresas ganhadoras do PNQ, faz-se opção pelos estudos de caso múltiplos com a finalidade de aumentar e diversificar a quantidade de informações coletadas (YIN, 1994) e permitir a comparação entre os casos realizados para um melhor entendimento do fenômeno estudado. Já em relação à unidade de análise a ser investigada, a questão inicial de pesquisa propõe uma

verificação de cunho holístico de toda a organização, ou seja, um exame global dos efeitos da adoção do PNQ na medição de desempenho de toda a empresa.

Dado o objetivo estabelecido, a melhor escolha da unidade de estudo para a realização da pesquisa de campo são as empresas ganhadoras do PNQ. Para este estudo de caso foram escolhidas empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade dispostas a participarem da pesquisa. Assim, foi realizado, primeiramente, um contato com a Fundação Nacional da Qualidade para facilitar o acesso às empresas.

Para realização de estudos de caso, Yin (1994) considera como fontes de evidências: os documentos, as entrevistas e a observação. Voss et al. (2002) consideram como principal fonte de dados em estudos de caso as entrevistas estruturadas, frequentemente auxiliadas por entrevistas não-estruturadas e interações. Esse autor também cita outras fontes de dados como observação pessoal, conversação informal, *survey* realizados dentro da organização, coleta de dados objetivos e revisão de fontes de arquivos.

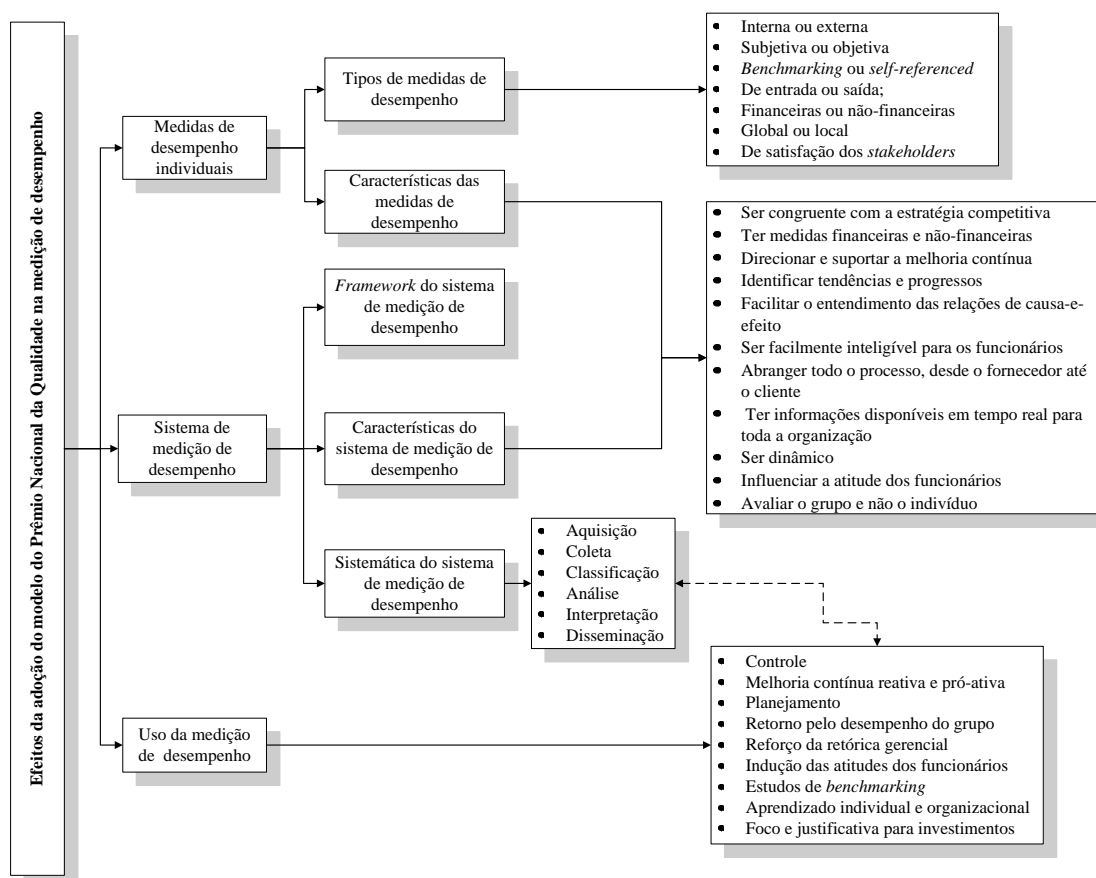
Para o desenvolvimento dos estudos de caso, foram utilizados questionários semi-estruturados com a finalidade de obter (1) consistência para analisar do caso estudado, (2) poder captar perspectivas pessoais das pessoas envolvidas no processo e, por fim, (3) prover o mínimo de direção para a entrevista.

Com o intuito de alcançar resultados consistentes com o objetivo da pesquisa, e de acordo com os critérios e itens mais diretamente relacionados a problemática a ser investigada, explicitados no capítulo referente ao Prêmio Nacional da Qualidade, buscou-se entrevistar pessoas envolvidas tanto com a adoção do PNQ quanto com a medição de desempenho, como:

- coordenador da adoção do PNQ;
- pessoas envolvidas na auto-avaliação, principalmente nos itens 1.3, 5.1, 5.2 e nos critérios 2, 7 e 8 do PNQ;
- pessoas envolvidas com a elaboração do Relatório de Gestão dos itens 1.3, 5.1, 5.2 e critérios 2, 7 e 8 do PNQ; e
- pessoas responsáveis pelas mudanças nas práticas de medição de desempenho da organização por conta da adoção do PNQ.

Vale ressaltar a utilização da observação não participante para a coleta de evidências consideradas importantes. Para uma melhor compreensão da questão de pesquisa e da elaboração das entrevistas semi-estruturadas para a realização dos estudos de caso, faz-se necessário o desdobramento da medição de desempenho em alguns itens a serem observados e examinados.

Com base na revisão bibliográfica do capítulo 2, e segundo considerações de alguns autores (NEELY et al., 1995, NEELY, 1998; KENNERLEY e NEELY, 2002; KUENG et al., 2001; MARTINS, 2000 e 1998), os possíveis efeitos na medição de desempenho com a adoção do PNQ e, conseqüentemente, o seu processo de evolução podem ser mais bem compreendidos pelo desdobramento da medição de desempenho nos seguintes itens e sub-itens, como ilustrado na Figura 4.4.

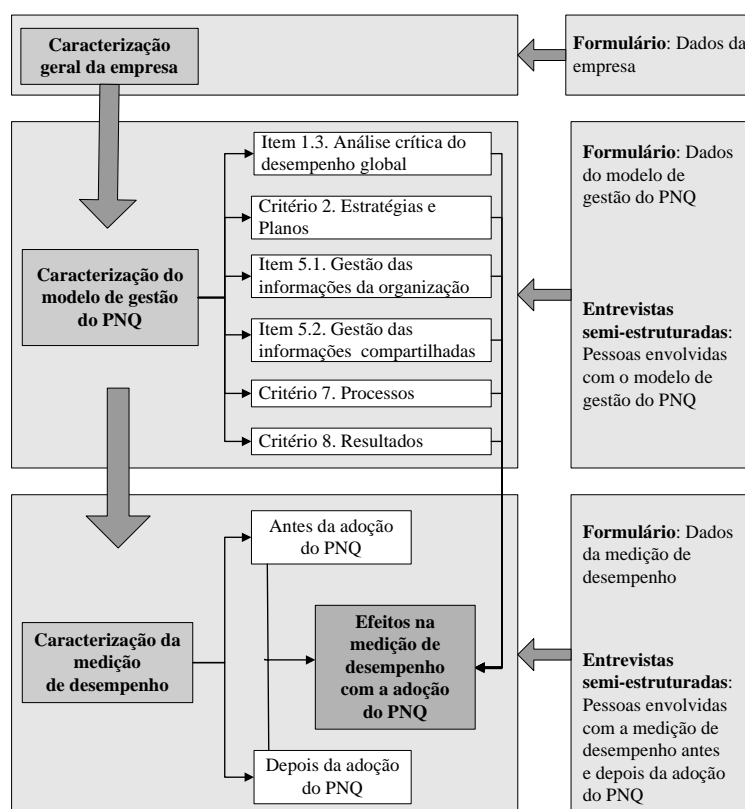


Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.4. Desdobramento da medição de desempenho para a compreensão dos efeitos da adoção do PNQ.

Foram utilizados três instrumentos de pesquisa: formulários para a coleta de dados (dados gerais da empresa, dados do modelo de gestão do PNQ e dados da medição de desempenho), roteiro da execução da entrevista de estudo de caso e roteiro de controle da execução da entrevista. Esses instrumentos de pesquisa podem ser vistos respectivamente nos seguintes apêndices: Apêndice B, Apêndice C e Apêndice D.

A Figura 4.5 sumariza a estruturação dos instrumentos de pesquisa para a análise e coleta de dados dos estudos de caso objetivando a caracterização geral da empresa estudada, do sistema de gestão do PNQ, da medição de desempenho e dos efeitos na medição de desempenho com a adoção do PNQ.



Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 4.5. Estruturação dos instrumentos de pesquisa para a análise e coleta dos dados dos estudos de caso.

Vale ressaltar que o intuito desta pesquisa não é apenas quantificar e destacar as mudanças, mas estabelecer uma análise sobre os efeitos da adoção do modelo de gestão do PNQ na medição de desempenho.

Para analisar as mudanças na medição de desempenho após a adoção do PNQ foram consideradas as informações referentes tanto às práticas de gestão utilizadas antes e depois da adoção do PNQ quanto ao histórico de gestão da qualidade da empresa estudada. Além disso, as empresas estudadas foram analisadas tanto no sentido de descrever as alterações internas de cada caso quanto no de comparar as informações das mudanças ocorridas entre as empresas estudadas.

Os resultados do método de pesquisa apresentado no Quadro 4.3 podem ser vistos nos próximos sub-capítulos que tiveram por finalidade apresentar tanto a pesquisa documental quanto a descrição dos estudos de caso.

4.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi realizada com o intuito de investigar mais detalhadamente as empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade, de forma a apresentar elementos iniciais para a análise e a discussão da forma de medição de desempenho de empresas ganhadoras do PNQ.

Assim, esta pesquisa foi realizada antes da execução dos estudos de caso e teve por objetivo descrever as práticas de medição de desempenho em algumas empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade, no atendimento aos requisitos do Critério de Excelência “Informação e Conhecimento”. A escolha deste critério se deveu ao fato de que a relação entre os prêmios de excelência e a medição de desempenho podem ser estabelecidos pelo uso correto das informações sobre o desempenho. Assim, é de grande importância a gestão e a utilização das informações nos prêmios de excelência, neste caso, o PNQ.

Para tanto, foram analisados os relatórios de gestão de empresas ganhadoras do PNQ, a saber: CPFL Paulista, Suzano Petroquímica, Serasa, Petroquímica União (PQU), Belgo Juiz de Fora, Dana Albarus, Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre (RS), WEG e Copesul. Contudo, destaca-se que foram analisadas as organizações que enviaram o seu relatório de gestão referente à premiação, apesar de ter sido solicitado às todas ganhadoras.

Para permitir melhor compreensão e entendimento dos dados, e de forma a explicitar os diferentes critérios, as empresas foram divididas de acordo com o modelo

de PNQ vigente no ano da premiação. As Tabelas 4.1 e 4.2 apresentam o resumo dos dados coletados. Vale observar que, nos quadros a seguir, o ano de premiação vem após o nome da empresa entre parênteses.

Tabela 4.1. Empresas estudadas com relação ao Critério “Informações e Conhecimento”.

Critério 5 - Informação e Conhecimento		
Empresas	Práticas	Uso
CPFL (2005)	– Painel de Controle	– Integração das informações dos <i>softwares</i> de gestão
		– Acompanhamento dos indicadores de desempenho
	– Sistema Supervisório do Centro de Operação do Sistema (COS)	– Integração dos sistemas de gestão
	– <i>Intranet</i>	– Disseminação das informações
	– Plataformas e computadores integrados	– Monitoramento dos indicadores de desempenho
	– Gerenciamento Integrado do Sistema de Distribuição (GISD)	– Segurança das informações e acesso aos sistemas corporativos
Suzano (2005)	– <i>Benchmarking</i>	– Automatização de processos e integração das plataformas tecnológicas.
		– Critérios de pertinência ou indicadores reconhecidos por entidades
	– Sistema Integrado de Gestão (SIG)	– Integração das informações de desempenho
	– <i>Intranet</i>	– Comunicação das informações
	– Reunião trimestral de avaliação de desempenho	
	– <i>Benchmarking</i>	– Comparação de desempenho de processos e produtos

Fonte: FNQ (2005), FPNQ (2005), FPNQ (2004c), FPNQ (2003b), SANTA CASA (2002).

Tabela 4.1. Empresas estudadas com relação ao Critério “Informações e Conhecimento” (Continuação).

Critério 5 - Informação e Conhecimento		
Empresas	Práticas	Uso
Serasa (2005)	– Sistema de Gerenciamento da Informação	– Integração dos sistemas e das informações para monitorar o desempenho dos processos
	– Rede de Informações para Gestão	– Assegurar o uso adequado das informações
	– Estrutura de Sistemas de Informações Gerenciais (MIS)	– Comparação com empresas de Classe Mundial
	– <i>Benchmarking</i> - Modelo de Cinco Fases	– Visão abrangente do mercado
Petroquímica União – PQU (2005)	– Gestão Para o Sucesso (GPS)	– Acompanhamento do plano estratégico e divulgação dos planos de ação
	– BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	– Planejamento estratégico
	– CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	– Canais de acesso e relacionamento com clientes
	– Serviço de Atendimento ao Cliente	
	– Matriz de informações	– Disponibilização e cadastramento de informações
	– Banco de dados eletrônicos, <i>intranet</i> , <i>site</i> PQU e arquivo técnico	
	– Gerenciamento Eletrônico de Documento (GED)	– Gestão e classificação dos documentos
	– <i>Benchmarking</i>	– Informações: Abiquim e Insituto Ethos
– Capital Intelectual	– Modelo com três tipos de ativos intangíveis: capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento	
Belgo (2004)	– Sistema integrado de gestão SAP	– Integração dos resultados
	– Salas de Gestão à Vista	
	– Sistema de informação estratégica	– Disponibilização e disseminação das informações para a organização
	– Mapa estratégico	
	– Estrutura de indicadores	
	– Sistema corporativo (Brasil)	
	– BSC	
	– Painel de Bordo	
	– Plano de <i>Benchmarking</i>	– Critérios para as informações comparativas
– Capital Intelectual	– Ativos estruturais, humanos, tecnológicos e mercadológicos	

Fonte: FNQ (2005), FPNQ (2005), FPNQ (2004c), FPNQ (2003b), SANTA CASA (2002).

Tabela 4.1. Empresas estudadas com relação ao Critério “Informações e Conhecimento” (Continuação).

Critério 5 - Informação e Conhecimento		
Empresas	Práticas	Uso
Dana (2003)	– Sistema de consolidação contábil (Brasil)	– Disponibiliza e dissemina informações para a organização
	– Sistema financeiro e gerencial (mundial)	
	– Sistema de monitoramento de ações corretivas	
	– <i>Intranet</i> corporativa	
	– Sistema de coleta dos pedidos	
	– BSC e SMART	
	– Sistema de Gestão de Recursos Humanos	
	– Sistema de Gargalos de Produção	
Santa Casa (2002)	– Manual de <i>Benchmarking</i>	– Para resultados, produtos e, processos e práticas de gestão
	– Capital Intelectual	– Tecnologias de produção, de gestão e capital intelectual humano
	– Mídia impressa, eletrônica e eventos	– Dissemina informações para a empresa
	– <i>Benchmarking</i>	– Informações comparativas de publicações especializadas, órgãos e entidades públicas, IBGE
	– Capital intelectual	– Sistema interno de <i>benchmarking</i>

Fonte: FNQ (2005), FPNQ (2005), FPNQ (2004c), FPNQ (2003b), SANTA CASA (2002).

Na Tabela 4.1, pode ser percebido que as empresas utilizaram sistemas de informação que possibilitaram a integração dos resultados de desempenho, conferindo maior agilidade às tomadas de decisão, bem como maior confiabilidade das informações disponíveis em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes funções departamentais.

Pela Tabela 4.2, a seguir, constata-se que o desdobramento e a integração dos indicadores de desempenho eram realizados de acordo com as prioridades e objetivos estratégicos das empresas. Tal constatação pode ser confirmada pelo Relatório do Comitê Temático de Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho Global (FPNQ, 2004b).

Vale mencionar também que o *Balanced Scorecard* (BSC), mesmo sendo o SMD recomendado pela FPNQ (2001b), somente foi mencionado pelas empresas PQU, Belgo e Dana em seus relatórios de gestão.

Tabela 4.2. Empresas estudadas com relação ao Critério “Informações e Análise”.

Critério 4 - Informação e Análise		
Empresas	Práticas	Uso
Serasa (2000)	<ul style="list-style-type: none"> – Sistema de Gerenciamento da Informação – Rede de informações para gestão – <i>Benchmarking</i> – Hierarquia de indicadores – Análise Crítica Global 	<ul style="list-style-type: none"> – Integração dos sistemas e das informações – Monitoramento do desempenho dos processos da empresa – Padrões referenciais internacionais, competitivos e de excelência – Globais do Negócio, dos Processos e Produtos, e internos dos Processos e Atividades – Análise dos indicadores pelo comitê executivo, normas ISO, PLANESER (Planejamento Estratégico SERASA), e avaliações do PNQ
WEG (1997)	<ul style="list-style-type: none"> – Programa WEG de Qualidade e Produtividade (PWQP) – Sistema de Informações Gerenciais (SIG) – Sistema de Avaliação do Plano de Atividades (SAPA) – Banco de dados de informações de <i>benchmarking</i> – <i>Benchmarking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – Acompanhamento das informações de indicadores de desempenho – Reunião de índices financeiros, econômicos e de mercado/clientes – Suporte ao planejamento, controle e finanças – Biblioteca interna: normas técnicas de P&D e de características dos produtos, relatórios de não-conformidade e de reclamações de clientes – De qualidade e produtividade de empresas nacionais de máquinas e equipamentos – Referenciais no exterior, participação em feiras, aquisição de produtos concorrentes, pesquisa de mercado e assistência técnica
Copesul (1997)	<ul style="list-style-type: none"> – Sistema de informação – Sistemas <i>on-line</i> de processos produtivos – <i>Benchmarking</i> – Análise Crítica de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> – Informações categorizadas – Disseminação das informações – Avaliação do Relatório Solomon (indicadores operacionais e financeiros de produtores de oleifinas) e avaliação da FNQ – Resultados do ano fiscal e de desempenho dos indicadores de negócio – Análise crítica das unidades pelos executivos, e operacional por uma equipe alheia à unidade auditada

Fonte: FPNQ (2000), COPESUL (1997), WEG (1997).

Ainda, pode ser observada a existência de diferenças entre as empresas na aplicação do critério referente ao modelo de PNQ adotado. Entretanto, observa-se que todas as empresas estudadas utilizam práticas que são condizentes com as mencionadas na bibliografia revisada de medição de desempenho.

Além disso, a maioria das empresas, independente do modelo do PNQ vigente no ano da premiação, não apresenta um sistema de informação único, e conseqüentemente, não é utilizado somente um sistema de medição de desempenho. Contudo, algumas particularidades são constatadas como, por exemplo, a Belgo e a Serasa foram as únicas que apresentaram um sistema de informações integrado, e a Santa Casa não forneceu evidências claras para a constatação de um sistema de informação.

Contudo, pode ser ressaltado que, mesmo não possuindo um SMD único, algumas empresas possuem uma estrutura de indicadores que possibilita o acompanhamento sistemático para auxiliar na tomada de decisão. Para tanto, a Serasa dispõe de uma “Hierarquia de Indicadores” em três níveis para garantir o monitoramento tanto do desempenho global quanto de seus desdobramentos no negócio, nos processos e nas atividades para proporcionar a integração e a correlação entre os indicadores organizacionais. Já a Belgo, detém uma “Estrutura do Sistema de Indicadores” que possibilita que as informações sobre os indicadores da empresa sejam disponibilizadas para todos os funcionários por meio da gestão à vista.

De tal modo, para garantir a confiabilidade e o uso adequado das informações provenientes dos indicadores, a Serasa (2005) estabeleceu uma estrutura de sistemas de informações gerenciais, o MIS (do inglês, *Management Information System*), para o seu processo de seleção, gestão e disseminação.

No item a respeito da integração e correlação dos indicadores de desempenho e da análise crítica de desempenho, puderam ser constatadas algumas particularidades. A CPFL buscou monitorar e integrar os indicadores de desempenho parametrizados por meio de um sistema de acompanhamento, em que os seus principais itens de desempenho são atualizados mensalmente. A Serasa desenvolveu um modelo próprio de gestão para garantir que os resultados dos principais indicadores sejam analisados para realimentar o sistema estratégico da empresa e o desdobramento. Já a WEG buscou acompanhar as informações dos principais indicadores de desempenho da empresa, por meio do SIG (Sistema Integrado de Gestão) e do SAPA (Sistema de Avaliação do Plano de Atividades), para permitir uma análise do comportamento global da empresa. A Copesul analisava os resultados de negócio no início do ano fiscal e os respectivos indicadores de desempenho.

Ainda, como destacado por Bititci (1995), Bititci et al. (1997), Kueng et al. (2001) e Martins (2002), a utilização da tecnologia de informação para a medição de desempenho é de grande relevância, visto que a mesma possibilita a integração de todas as informações relevantes para o processo de tomada de decisão. Assim, nas empresas estudadas, pôde ser observado o uso de várias formas de tecnologia de informação como sistemas de gestão, sistemas de informação, *intranet*, mídia eletrônica dentre outros.

Desta forma, é cabível mencionar que as últimas empresas ganhadoras intensificaram as formas de disseminação da informação sobre o desempenho. A PQU faz uso de um sistema informatizado, denominado “Gestão para o Sucesso” que divulga as informações referentes aos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e planos e ação. A Belgo possui salas de gestão à vista, sistema de informação estratégica, mapa estratégico, estrutura de indicadores, sistema corporativo (Brasil) e painel de bordo para permitir que todos os funcionários tenham acesso às informações sobre os indicadores e assim, possam identificar o impacto da sua atuação nos resultados da empresa. A Dana utiliza diferentes sistemas de tecnologia de informação para disponibilizar informações diversas que atendam às necessidades dos usuários como sistemas de consolidação contábil, financeiro e gerencial, sistema de monitoramento das ações corretivas, sistema de coleta dos pedidos, BSC, SMART, sistema de Gestão de RH, e sistema de gargalos de produção. Já a Santa Casa, por meio de mídia impressa, eletrônica e eventos, dissemina informações para todas as pessoas da estrutura organizacional como ferramenta à tomada de decisão em todos os níveis funcionais.

No item pertinente ao *benchmarking*, pode ser constatado que algumas empresas procuraram utilizar práticas, procedimentos e critérios mais estruturados para a seleção e identificação das necessidades de informações comparativas. Assim, nota-se que houve uma preocupação por parte de algumas empresas em focar-se na informação comparativa com diversos padrões. Para tanto, a CPFL Paulista usa critérios como similaridade do porte e do número de clientes para identificar empresas comparativas, a Belgo utiliza o Plano de *Benchmarking* que obedece a critérios de pertinência, a Dana, o Manual de *Benchmarking* para resultados, produtos, processos de práticas de gestão, e por fim, a Serasa que, em 2005, incorporou o Modelo de Cinco Fases no *benchmarking*, um método que se aplica tanto para processos quanto para resultados com a finalidade de obter uma visão mais abrangente do mercado no qual está inserido.

Além do mais, destaca-se a utilização de *benchmarking* interno por empresas como a Suzano Petroquímica, Santa Casa, WEG e Copesul. A primeira utiliza uma instrução interna para a comparação de desempenho de processos e produtos. A segunda possui um sistema interno de *benchmarking* que reúne todas as informações comparativas para análise. A terceira desfruta de uma biblioteca interna com banco de dados de informações referentes às características do processo produtivo e do produto. A quarta possui o *benchmarking* no planejamento do negócio, especialmente na fase de análise competitiva e na definição dos novos projetos e dos sistemas organizacionais.

Também, pode ser observado que algumas empresas estabelecem alguns parâmetros e padrões industriais para informações comparativas por meio de informações disponíveis em associações e entidades, como por exemplo, a CPFL, a PQU, a Santa Casa, a Serasa e a Copesul.

Com relação ao Capital Intelectual, pode ser constatado diferentes interpretações, visto que o mesmo é Critério de Excelência do PNQ de 2002 a 2005. Assim, a PQU, a Belgo e a Dana subdividiram tal aspecto de forma a possibilitar melhorias na gestão. Enquanto a primeira empresa sistematizou um modelo com três tipos de ativos intangíveis (capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento), a segunda subdividiu o Capital Intelectual em ativos estruturais, humanos, tecnológicos e mercadológicos, e a terceira os agrupou em tecnologias de produção, de gestão e capital intelectual humano.

Diferentemente da PQU, da Belgo e da Dana, a Santa Casa não realizou subdivisão deste aspecto. Assim, a Santa Casa buscou acompanhar as atividades e melhorias alcançadas pelos seus colaboradores com a “Avaliação de Desempenho Semestral”, iniciativa que busca analisar os resultados das áreas e das atividades que agregam conhecimento. Além disso, vale destacar que apenas a Belgo e a Santa Casa mencionaram mecanismos de proteção do capital intelectual.

Contudo, apesar do modelo de gestão do PNQ vigente em 2005 compreender o item 5.3 referente ao Capital Intelectual, a Suzano e Serasa, mesmo sendo vencedoras do respectivo ano, não mencionaram nenhuma prática ou interpretação do referido item no seu relatório de gestão.

Além disso, é necessário levar em consideração as alterações que ocorreram no modelo do PNQ e, conseqüentemente, nos critérios de excelência

adotados pelas empresas ganhadoras. Assim, destaca-se que o modelo do PNQ utilizado pela Serasa (2000), WEG (1997) e Copesul (1997) é diferente dos demais pelo fato de possuir o Critério 4 (Informações e Análise) em vez do Critério 5 (Informações e Conhecimento). Isto levou a inclusão dos requisitos relativos ao capital intelectual e o deslocamento do item de análise crítica para o critério Liderança, enfatizando, assim, a importância do critério Informações e Conhecimento na conexão entre os demais critérios do prêmio.

Desta forma, podem ser notadas algumas mudanças relativas à descrição das práticas nos seus referidos critérios e itens do PNQ. Assim, observa-se que as práticas referentes aos indicadores e às análises críticas do desempenho global utilizadas no item Informações e Análise do modelo do PNQ vigente em 2000 foram incorporadas pelo critério Estratégias e Planos do PNQ 2005 e, outras práticas como as de *benchmarking* e de estrutura de MIS foram agregadas e melhoradas ao modelo de gestão da empresa em relação ao critério Informações e Conhecimento.

4.3 Estudo de Caso

De forma complementar à pesquisa documental apresentada no item anterior, foram realizados múltiplos estudos de caso em três empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade em 2005, com o intuito de verificar as mudanças ocorridas na medição de desempenho após a adoção desse modelo de gestão.

Para tanto, as empresas estudadas são apresentadas e caracterizadas da seguinte maneira: (1) descrição geral da empresa; (2) histórico de gestão da qualidade para a adoção do PNQ; e (3) medição de desempenho.

De maneira geral, realizaram visitas nas empresas estudadas e foram entrevistadas pessoas envolvidas com a adoção do modelo de gestão do PNQ bem como os responsáveis pela medição de desempenho nas organizações. Desta forma, as pessoas entrevistadas, em cada empresa estudada, foram as seguintes:

- Serasa: Assessor Líder da Qualidade e duas pessoas da equipe da Assessoria da Qualidade;
- CPFL Paulista: Assessor de Gestão da Qualidade, Engenheiro de Planejamento da Qualidade e a Analista da Qualidade; e

- Suzano Petroquímica: Analista da Gerência de Desenvolvimento de Processos & Projetos; Gerente de Saúde, Segurança, Conservação Ambiental e Qualidade; Coordenador de TI; e Coordenador de Tecnologia.

Entretanto, é relevante mencionar que as pessoas entrevistadas, muitas vezes, estão envolvidas e são responsáveis tanto pela adoção do PNQ quanto pela medição de desempenho. Ainda, destaca-se que as entrevistas foram realizadas no início de 2006 com empresas ganhadoras de 2005, sendo que a divulgação se deu em novembro de 2005.

Para facilitar a análise dos dados dos estudos de caso, as entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com o auxílio de gravador com o intuito de registrar e resgatar as informações inerentes à pesquisa. Para tanto, foi feita uma visita por empresa estudada.

Vale salientar que a análise das entrevistas apresentou grau baixo de sistematização, não havendo a aplicação de uma técnica específica, em decorrência, principalmente, dos diferentes graus de abertura que as empresas analisadas concederam à pesquisadora. Para tanto, a análise para a discussão foi realizada com base nos constructos desenvolvidos pela pesquisadora a partir da revisão da literatura sobre os temas de pesquisa: Medição de Desempenho e modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade.

4.3.1 Serasa

Descrição geral da empresa

A Serasa, sociedade por ações de capital fechado possuindo 58 instituições financeiras como acionistas, é referência mundial no segmento e considerada a maior empresa da América Latina em pesquisas, informações e análises econômico-financeiras para apoiar decisões de crédito e negócios (FNQ, 2005).

Assim, a empresa é considerada uma das maiores do mundo em análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios, atuando em cobertura

nacional e internacional por meio de acordos operacionais com as principais empresas de informações existente em todos os continentes.

Deste modo, está presente em todas as capitais e principais cidades brasileiras localizados em 140 pontos estratégicos e possuía, no momento da pesquisa, um total de 2.073 funcionários, designados internamente por “Ser Serasa”, 91 terceirizados e 40 estagiários. Desta forma, pode ser considerada uma empresa de grande porte que busca a captação, manutenção, criação, análise, divulgação e multiplicação dos seus produtos e serviços em nível mundial e Brasil.

Para tanto, a estrutura hierárquica, denominada Estrutura Foco-Matricial-Bipolar®, é estabelecida de acordo com um processo sistemático do fluxo de informações, decisões e ações que envolve atividades críticas para o desempenho da empresa. Assim, cada área do organograma possui um foco de atuação e seus líderes são responsáveis pela orientação das atividades para alcançar os resultados esperados, que posteriormente, serão integrados para o desenvolvimento de projetos e serviços.

Dessa maneira, pode ser notada a bipolaridade da estrutura hierárquica da empresa sendo representada pela combinação de atividades de operacionalização dos processos consolidados com atividades inovadoras que buscam identificar oportunidades futuras de antecipação às necessidades de mercado e processos.

Os produtos da empresa estudada estão presentes em vários setores da economia, para os quais se estende, também, a sua atuação como Autoridade Certificadora e de Registro, nas diversas modalidades de certificados digitais nos meios eletrônicos com o intuito de oferecer segurança, credibilidade e validade jurídica aos negócios e às informações. Assim, os principais produtos da empresa, denominados de Soluções para Gestão de Crédito e negócios, são classificados como informações, classificação de risco, decisão de gestão, soluções em TI e consultoria em crédito.

Para tanto, o processo de produção parece ser, principalmente, sob encomenda, isto é, *Make-to-Order* (MTO). Assim, as demandas de clientes são captadas por canais estruturados e são analisadas pelos gerentes de produtos que identificam as causas e prováveis soluções que são importantes tanto para a melhoria de produtos existentes quanto para a criação de novos.

Por atuar em mercados de alta diversificação e pluralidade, a empresa faz com que a sua concorrência direta ocorra em relação a um determinado produto do seu

portfólio de soluções oferecidas. Assim, essa concorrência é exercida por algumas empresas de grande porte, como a Equifax, e por serviços de informações prestados por pequenas empresas com atuação específica e localizada. Entretanto, vale destacar que, mesmo com vários concorrentes, a empresa é considerada líder de mercado em todo o território nacional.

Gestão da qualidade para a adoção do PNQ

A trajetória da Serasa no processo da qualidade pode ser resumida, conforme observado na Tabela 4.3.

Tabela 4.3. Gestão da qualidade da Serasa.

Ano	Gestão da Qualidade da Serasa
2005	Ganhadora do PNQ
2002	Prêmio Ibero-americano da Qualidade
2000	Ganhadora do PNQ
1997	Certificação ISO 9001
1995	Ganhadora do PNQ
1994	Finalista do PNQ
1992	Início da adoção dos Critérios de Excelência do PNQ
1991	Processo da Qualidade Serasa

Fonte: Elaborada pela autora.

O processo da qualidade da empresa estudada se iniciou em agosto de 1991. Entretanto, o princípio da adoção dos Critérios de Excelência do PNQ ocorreu em final de 1992, primeiro ano de premiação do PNQ. Para o Assessor Líder da Qualidade, o PNQ não é utilizado como um modelo de gestão, mas sim como uma ferramenta de auto-avaliação.

Assim, o modelo de gestão da empresa é representado pela integração do sistema de liderança, do planejamento estratégico, dos processos e produtos, da gestão de pessoas, do atendimento às necessidades do cliente e da sociedade, dos requisitos de lei e da sua inserção na comunidade, juntamente com dos resultados, como precoriza o modelo de excelência do PNQ.

Vale destacar que a estratégia de adoção dos Critérios de Excelência do PNQ foi *top-down*, ou seja, foi o presidente que sugeriu a adoção do modelo de gestão do PNQ como uma forma de avaliação organizacional. Deste modo, pode ser observado que não houve barreiras hierárquicas para a adequação da empresa aos critérios do modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade.

Para o estabelecimento dos aspectos inerentes ao processo de adoção, primeiramente, a empresa necessitou do auxílio de um consultor externo para que algumas alterações culturais na organização ocorressem sem o aparecimento de maiores conflitos internos. Contudo, até o presente momento, são utilizados serviços de consultoria como suporte para a realização das atividades e práticas dos critérios.

Para explicar a trajetória da empresa estudada com relação às premiações do PNQ, é de grande importância destacar algumas alterações nas regras para a candidatura ao PNQ. Deste modo, destaca-se que, anteriormente a 1993, era obrigatório que uma empresa finalista ou vencedora somente poderia concorrer novamente ao PNQ de 5 em 5 anos. Entretanto, em 1993, esse regulamento foi alterado e a empresa estudada pode concorrer novamente ao PNQ.

Como resultado, em 1994, a empresa foi finalista do Prêmio Nacional da Qualidade. Para o Assessor Líder da Qualidade, a adequação da empresa em relação aos Critérios de Excelência do PNQ é um investimento relativamente baixo quando se compara com os resultados obtidos com a disseminação da cultura do PNQ e com a premiação.

Em 1995, foi conquistado o PNQ pela primeira vez. Em consequência disso, a empresa, até 2005, somente concorre à premiação de 5 em 5 anos, uma vez que, conquista do PNQ é parte integrante do “Planejamento Estratégico da Serasa”. Sendo assim, as próximas premiações ocorreram em 2000 e 2005. De acordo com o responsável pelo PNQ dessa empresa, a provável próxima candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade será em 2010. Todavia, o mesmo entrevistado afirma que muitas organizações estão buscando adequar seu modelo de gestão aos critérios do PNQ e a consequência direta seria o aumento do número de ganhadoras. Assim, pode ser percebido que a empresa parece temer que o reconhecimento da premiação do PNQ não seja, no futuro, um diferencial competitivo.

Um fato que merece destaque na trajetória da gestão da qualidade da empresa estudada é que a mesma buscou a certificação ISO 9001 em 1997, período após a sua adequação de gestão aos critérios do PNQ.

Assim, no âmbito de certificações recebidas pela gestão pela qualidade, a empresa possui a ISO 9001:2000, BS 7799-2:1999 (certificação sobre Gestão da Segurança da Informação) e NBR 9050:1994 (certificação para o edifício Sede Serasa, que garante acessibilidade e livre trânsito de pessoas com todos os tipos de deficiência.).

Vale acrescentar que, considerando todas as características organizacionais e de negócio mencionadas, a empresa se destaca no meio empresarial por ser a única a ser vencedora do PNQ em 1995, 2000 e 2005. Além do mais, a mesma também pode ser apontada como a primeira organização brasileira a receber o reconhecimento internacional do Prêmio Ibero-americano da Qualidade em 2002.

Segundo o Assessor Líder da Qualidade, para que a empresa esteja entre as ditas de “Classe Mundial”, é relevante mencionar que anualmente a mesma realiza um “Relatório Anual Geral” para analisar a sua situação corrente e propor melhorias para os desvios detectados em referência à avaliação anterior. Com esse intuito, são realizados “Prêmios Internos das Diretorias” com a utilização dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade com a finalidade de determinar o estágio da organização perante um instrumento de avaliação.

Desta forma, pode ser percebido que a empresa busca o crescimento contínuo da gestão organizacional por meio de constantes avaliações internas que verificam os prováveis desvios e oscilações na sua gestão e, conseqüentemente, propõem planos de ações de melhoria para a adequação da organização ao seu modelo de gestão.

Ainda, ressalta-se que, pela busca contínua pela melhoria do desempenho organizacional, 150 a 200 funcionários são treinados anualmente em cursos da banca examinadora. Os cursos são realizados “*in company*” com o objetivo de estabelecer competências internas. Entretanto, o Assessor da Qualidade ressaltou que os funcionários são treinados nas práticas de gestão dos Critérios de Excelência e Itens, e não especificamente nos mesmos propriamente ditos.

Para o Assessor Líder da Qualidade, o relacionamento de dupla parceria com as partes interessadas no “Processo da Qualidade Serasa” estabelecem o

desenvolvimento de melhorias e soluções para a geração de valor. Para tanto, os resultados organizacionais da empresa estão diretamente vinculados aos resultados dos processos realizados pelas partes interessadas do negócio por meio da integração cíclica e contínua de fatores como liderança, comunicação, tecnologias (Gestão, Crédito e Informação – TI) e informações.

Medição de Desempenho

A empresa estudada, em relação ao item 2.3 do PNQ, possui um sistema de medição de desempenho próprio, desde 1993, que busca garantir o monitoramento do desempenho global e de seus desdobramentos no negócio, nos processos e nas atividades (FNQ, 2005). Para tanto, o SMD, denominado Hierarquia Estratégica de Indicadores, “é estruturado em três níveis de hierarquia de indicadores para que possa haver a integração e correlação entre os indicadores dos processos organizacionais”, como afirmado por um entrevistado da equipe da Assessoria da Qualidade.

Assim, nota-se que todos os indicadores de desempenho da empresa podem ser traduzidos em processos relativos a produtos, sociedade, processos de apoio e organizacionais, clientes e mercado, econômico-financeiros, Ser Sersa/Pessoas, e fornecedores, como exigidos no Critério de Excelência 8 “Resultados” do PNQ. Ainda, a empresa considera os macroprocessos, os objetivos permanentes, o sistema estratégico e os Critérios de Excelência para o estabelecimento dos indicadores.

Além disso, percebe-se que os indicadores são desdobrados em três níveis, a saber:

- indicadores estratégicos (Nível 1: Indicadores Globais de Negócio): monitorados e analisados pela alta direção e pelos principais executivos;
- indicadores táticos (Nível 2: Indicadores de Processos e Produtos): monitorados pelos gestores e líderes;
- indicadores operacionais (Nível 3: Indicadores das Características Internas dos Processos e Atividades): monitorados pelos executantes das áreas de trabalho.

Dessa forma, a Hierarquia Estratégica de Indicadores busca ser capaz de gerar medições analíticas, consolidadas e correlacionadas, de forma a estabelecer alinhamento entre os principais processos, os sistemas da organização e o seu desempenho. Para tanto, a correlação e a integração entre os indicadores possibilitam aos gestores realizar a análise de causa-e-efeito e também das demais análises críticas necessárias. Entretanto, vale destacar que o entrevistado afirmou que a empresa não utiliza ferramentas estatísticas para a análise e correlação dos indicadores de desempenho.

De acordo com uma outra entrevistada da equipe da Assessoria da Qualidade, a Hierarquia Estratégica de Indicadores busca estar alinhada ao conceito do *Balanced Scorecard*, pois pretende integrar os diferentes indicadores organizacionais e permitir o equilíbrio entre as perspectivas estratégicas e operacionais.

Portanto, em função do grau de maturidade dessa prática de gestão, a identificação, avaliação e o aprimoramento do desempenho por meio de indicadores parece fazer parte da cultura organizacional e estão associadas a algum tipo de indicador.

Em consonância com a afirmação anterior, o Assessor Líder da Qualidade afirma que a geração de indicadores é de responsabilidade individual de cada funcionário, que julga a sua necessidade em relação ao trabalho e função que exerce.

Deste modo, pode ser percebido pelas entrevistas que na empresa parece possuir uma grande quantidade de indicadores individuais que são criados, controlados, monitorados e utilizados de acordo com a necessidade dos usuários.

Para garantir a confiabilidade e o uso adequado das informações provenientes dos indicadores, foi desenvolvido uma estrutura de sistemas de informações gerenciais, o MIS (do inglês, *Management Information System*), para o processo de seleção, gestão e disseminação. Desta forma, em cada área de foco organizacional, há uma equipe responsável pela coleta, integração, administração e disponibilidade de dados.

Como consequência dessa estrutura de sistemas de informações gerenciais, o acompanhamento da realização das metas estratégicas é discutido nas Reuniões do Comitê Diretivo, com base na apuração sistemática dos resultados pelas

áreas MIS, Gestão de Processos e Acompanhamento do Planejamento e Controle de Projetos.

Para apoiar essa estrutura de informações gerenciais, a empresa dispõe de uma gestão da tecnologia e das telecomunicações direcionada tanto para a sua capacidade de processamento quanto de armazenamento de dados.

Com relação aos indicadores de desempenho dos funcionários, a empresa não utiliza sistema de recompensa e sim, o reconhecimento do trabalho, conforme mencionado pelo Assessor Líder da Qualidade. Desta forma, os sistemas, as atividades e as práticas da organização do trabalho são estabelecidos pelo desempenho da equipe e da cooperação entre as áreas. Assim, pode ser notado que o processo de comunicação das informações relevantes para a tomada de decisão está centralizado nas suas respectivas áreas de interesse.

De acordo com o item 5.1 do PNQ de Gestão de Informações Organizacionais, a empresa se baseia nos objetivos e nas metas estratégicas para o desenvolvimento de uma “Rede de Informação para Gestão” que possibilita a integração de todos os sistemas da empresa com os indicadores de desempenho e seus principais processos.

De tal modo, os principais sistemas da empresa que compõem essa rede de informação são indicados como: Sistema Acionista, Sistema de Segurança, Sistema de Responsabilidade Social e Cidadania, Sistema de Referenciação, Sistema da Qualidade, Sistema Orçamentário, Sistema Operacional, Sistema Mercadológico, Sistema Jurídico, Sistema Pessoas, Sistema de Fornecedores, Sistema de Acompanhamento Estratégico, Sistema Clientes, Sistema de Análise Crítica do Desempenho Global, e por fim, Sistema Administrativo e Financeiro.

Assim, observa-se que não existe um sistema de gestão único, ou seja, um ERP (do inglês, *Enterprise Resource Planning*) que possibilite a integração de todos os sistemas de gestão de informação numa base de dados única. Entretanto, pode ser notado que todas as informações sobre os indicadores de desempenho para a tomada de decisão estão integradas e relacionadas em todos os níveis hierárquicos por meio de uma Rede de Informações para Gestão.

Segundo o Assessor da Qualidade, as informações sobre os indicadores de desempenho somente podem ser integradas por meio da visão sistêmica dos

processos de negócio. Contudo, constata-se, também, que as informações relevantes para uma área da organização são centralizadas no seu respectivo departamento e diretoria. Assim, nota-se que o processo de comunicação das informações relevantes para a tomada de decisão está centralizado nas respectivas áreas de interesse.

4.3.2 CPFL Paulista

Descrição geral da empresa

A Companhia Paulista de Força e Luz, a CPFL Paulista é uma empresa pertencente à CPFL Energia S.A., uma sociedade anônima de capital aberto que atua como *holding* e participa no capital de outras sociedades dedicadas às atividades de geração, distribuição e comercialização de energia elétrica.

Como principais processos de negócio, a CPFL Energia possui 99 Estações Avançadas, 3 Centros de Operações e 1 *Call Center*. Deste modo, a análise desses processos é realizada em reuniões mensais e no Comitê Deliberativo do Sistema de Gestão Integrado que identificam as oportunidades de melhoria que são implementadas por meio de planos de ação, projetos e iniciativas.

A CPFL Paulista, com sede localizada na cidade de Campinas (interior do Estado de São Paulo) contava, em 2005, com 3018 funcionários, 87 prestadores de serviços e 55 estagiários, atendendo 234 cidades do interior de São Paulo. A empresa recebeu o Prêmio IASC – Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor, como melhor distribuidora da região Sudeste, concedido pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) com base em pesquisa de satisfação realizada junto aos consumidores.

Na busca por patamares de qualidade reconhecidos no país e no mercado internacional, a CPFL Paulista implantou um Sistema de Gestão Integrado que tem por objetivo envolver todas as atividades da organização, promover auditorias internas e externas e estar comprometido com os padrões de excelência. Para tanto, o sistema de gestão da CPFL Paulista e os seus principais processos possuem os seguintes certificados: ISO 9001:2000, ISO 14001:2000, OHSAS 18001 e AS 8000.

Gestão da qualidade para a adoção do PNQ

O Programa de Qualidade Total da CPFL Paulista, conforme apresentado no Quadro 4.7, se iniciou em 1991 por meio de sua Diretoria de Distribuição e foi desenvolvido com recursos próprios e pela capacitação dos seus funcionários em parcerias com universidades e outras organizações. Após essa data, destaca-se um largo trabalho na disseminação de técnicas e ferramentas da qualidade com o objetivo de difundir a gestão da qualidade na organização.

Tabela 4.4. Gestão da qualidade da CPFL Paulista.

Ano	Histórico da Gestão da Qualidade da CPFL Paulista
2005	Vencedora PNQ Recertificação do SGI Melhor Qualidade da Gestão Melhor Responsabilidade Social Melhor Gestão Operacional
2004	Finalista PNQ Troféu Governador do Estado de SP
2003	Melhor distribuidora de Energia do Brasil
2002	Filiação FNQ 1º Ciclo de avaliação das práticas de gestão pelo PNQ Certificação ISO 14001, AS 8000 e OHSAS 18001
2001	Certificação ISO 9002:1994 e ISO 9001:2000 Instituição do Prêmio 5S
2000	Criação da Assessoria de Gestão da Qualidade Lançamento do Programa Selo Qualidade CPFL 1º Ciclo de avaliação das práticas de gestão pela ABRADDEE (Associação Brasileira dos distribuidores de Energia Elétrica - RDQP)
1998 a 1999	Disseminação de técnicas e ferramentas da qualidade
1995 a 1997	Preparação para a privatização: Programa Qualidade Total voltado para a Reengenharia
1992 a 1994	Disseminação de técnicas e ferramentas da qualidade
1991	Início do Programa de Qualidade Total
1990	Adesão ao Plano de Melhoria Setorial em consonância com o PBQP (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade)

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de FNQ (2005).

Ainda, durante o período de 1995 a 1997, a empresa passou por um período de preparação para a privatização, em que o seu Programa de Qualidade Total estava voltado para a reengenharia dos processos de negócios. Nessa fase, vale mencionar o auxílio de consultoria externa para adaptar os conceitos de reengenharia de processos com as mudanças no modelo de gestão da CPFL.

Como consequência dessa fase, o período da CPFL como empresa privada iniciou-se em 1998 com a difusão da gestão da qualidade focada na visão sistêmica de processos. De tal modo, nos anos de seguintes pode ser percebida uma maior preocupação com a estruturação da Gestão da Qualidade na empresa por meio da criação da Assessoria de Gestão da Qualidade, do lançamento do Programa Selo Qualidade CPFL, do surgimento da avaliação das práticas de gestão pela ABRADDEE (Associação Brasileira de Distribuição de Energia Elétrica) e do Prêmio 5S.

Além do mais, é importante ressaltar a relevância dos anos 2001 e 2002 para a CPFL, período no qual a empresa foi certificada pelas normas: ISO 9002:1994, ISO 9001:2000, ISO 14001, AS 8000 e OHSAS 18001 bem como se filiou à Fundação Nacional da Qualidade e participou do 1º ciclo de avaliação das práticas de gestão pelo PNQ.

A adoção dos Critérios do PNQ teve grande envolvimento e participação da alta administração, que buscou estabelecer os objetivos e metas organizacionais, além de possibilitar discussões referentes às análises críticas de desempenho.

Segundo todos os entrevistados, pelo fato da adoção do PNQ ter sido patrocinada pela Alta Administração, não houve barreiras culturais e organizacionais para o estabelecimento desse modelo de gestão.

Além do mais, pode ser percebido que a empresa estudada, após essa fase, obteve diversos reconhecimentos as suas práticas de gestão como o prêmio de melhor distribuidora de Energia do Brasil (2003), o Troféu Governador do Estado de SP (2004) e foi finalista do Prêmio Nacional da Qualidade (2004).

Em 2005, em decorrência do seu histórico pela busca da qualidade em gestão, a empresa foi vencedora do PNQ como resultado da sua melhor qualidade da gestão, melhor responsabilidade social e melhor gestão operacional.

De acordo com os entrevistados, foram realizadas diversas ações ao longo de sua trajetória para ganhar o Prêmio Nacional da Qualidade, tais como:

envolvimento da alta direção; disseminação dos Fundamentos e dos Critérios de Excelência para a Organização; filiação a FNQ e participação nos seminários e cursos de capacitação; formação interna de colaboradores: representantes de áreas por critério; análise crítica do Relatório de Avaliação; proposição de planos de ação para implementar as oportunidades de melhorias sinalizadas nos Relatórios de Avaliação da ABRADEE e da FNQ.

Medição de desempenho

Em consonância com o critério referente à Liderança e às Estratégias e Planos, a empresa estudada possui o Comitê de Planejamento Estratégico que é formado pela alta administração e é responsável pela formulação das estratégias, estabelecimento dos desafios e discussão das ameaças e oportunidades de negócios.

A avaliação dos indicadores de desempenho é realizada em todos os níveis hierárquicos. Para tanto, os indicadores operacionais são averiguados pela diretoria e os indicadores da diretoria, pelo Conselho Corporativo.

Assim, o desempenho da empresa é avaliado mensalmente pela direção em reuniões com os gerentes, o Comitê Executivo e o Conselho de Administração. Destaca-se, também, que nessas reuniões, os indicadores estratégicos são acompanhados e o Relatório de Gestão é consolidado.

Para os indicadores das áreas de negócio, existe um sistema de acompanhamento de indicadores, o Painel de Controle. Esse sistema está disponível para todos os funcionários e é responsável pela integração das diversas informações dos *softwares* de gestão em uma única base de dados bem como o acompanhamento dos indicadores de desempenho, dos resultados e das avaliações críticas de desempenho organizacional.

Desta forma, pode ser percebido que os indicadores de desempenho, as informações e as decisões das áreas são repassados às respectivas gerências, possibilitando assim, o alinhamento, a coesão e a interação entre a alta administração, as gerências e as equipes de trabalho.

No âmbito da liderança corporativa, em 2000, foi criado o Plano *Millenium* como o propósito de buscar garantir o crescimento ordenado e sustentado de longo prazo. Tal plano é composto pelo conjunto das estratégias, metas, projetos e

prioridades que são definidos no planejamento estratégico e tem por objetivo direcionar as mudanças organizacionais na CPFL.

Além do mais, vale acrescentar a existência do *site* Plano *Millenium*, atualizado mensalmente, que permite a disseminação dos projetos, desafios e os planos de cada vice-gerência e assessoria da empresa para todos os funcionários. Acrescentando, a disseminação dos valores e diretrizes organizacionais é realizada por meio de quadros, *intranet*, *internet* e publicações por toda a empresa. No entanto, o entendimento e a aplicação desses aspectos referentes à cultura organizacional são verificados pelas auditorias do Sistema de Gestão Integrado.

Assim, pode ser notado que os valores e diretrizes organizacionais bem como a cultura de excelência são estabelecidos por meio da determinação das metas do planejamento estratégico que busca garantir o alinhamento da estratégia com a sua disseminação.

De acordo com o Diagrama de Gestão descrito por FPNQ (2005a), os padrões de trabalho da CPFL são estabelecidos de acordo com o direcionamento geral da missão, visão, valores e políticas da empresa, por meio da fixação das metas do planejamento estratégico, que buscam garantir o alinhamento com a estratégia e a sua disseminação. Para tanto, as metas são acompanhadas mensalmente pelo Relatório de Gestão do Sistema BW (*Business Warehouse/SAP*).

Deste modo, os padrões de trabalho e os indicadores de desempenho são verificados, de maneira geral, pelas Auditorias do SGI, Reuniões de Diretoria, Auditorias Internas, Avaliação das Estações Avançadas e Controle Gerencial.

Em relação às práticas de gestão, a empresa possui os seguintes mecanismos de controle: Auditoria Interna do SGI, Auditoria Externa do SGI, Reunião da Diretoria, Auditoria Interna (Avaliação dos Processos e Riscos na Operação), Avaliação das Estações Avançadas e Controle Gerencial.

Todavia, destaca-se a Reunião da Diretoria como um importante mecanismo de controle para as práticas de medição de desempenho, pois é responsável pelo acompanhamento mensal do Relatório de Gestão, ou seja, pelos indicadores de desempenho, pelos projetos e iniciativas, e pelos fatos relevantes para a organização.

Com o intuito de disseminar a cultura organizacional e as práticas de gestão, a CPFL está associada à ABRADÉE, é filiada a Fundação Nacional da

Qualidade como membro mantenedor e patrocinador de eventos, é atuante em iniciativas e atividades como seminários e associações, e por fim, estimula o auto-desenvolvimento por meio de políticas e programas internos de capacitação como bolsas de estudo e especialização e capacitação profissional.

No tocante ao aspecto de aprendizado referido por FPNQ (2005a), a empresa estudada possui os seguintes mecanismos de aprendizado: Avaliação do PNQ; Avaliação da ABRADDEE; Reunião de Análise Crítica do Sistema de Gestão Integrado realizado tanto pelo Comitê Deliberativo quanto pelo Comitê de Gestão de Ética e de Responsabilidade Social; *Workshop* de Análise Crítica do Sistema de Gestão Integrado; Análise Crítica das Auditorias Internas como *follow up* quadrimestral apresentado na Reunião da Diretoria; e Reunião da Diretoria para o acompanhamento mensal da implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões de trabalho.

A análise do desempenho global, de acordo com o item 1.3 do PNQ, é realizada mensalmente, e deliberada pela Diretoria Executiva ou pelo Conselho de Administração. Desta maneira, em todos os fóruns de discussão e análise há o uso de medição de desempenho para atingir desde o pessoal da base operacional até o Conselho de Administração.

Neste sentido, pode ser observado que na análise do desempenho ocorre o acompanhamento de 25 itens de controle principais pelo Painel de Controle, de indicadores adicionais que compõem o Relatório de Gestão e outros indicadores operacionais e regionais. Ainda, foi observada a existência de um sistema de *intranet*, o Sistema Prometa, que é responsável pela verificação das iniciativas e projetos advindos dessa análise de indicadores de desempenho.

A informação, a comunicação e o acompanhamento da análise crítica do desempenho são estabelecidos tanto por subsídios internos quanto externos. Assim, no âmbito externo, são utilizadas informações sobre o setor de energia elétrica, palestras de consultorias especializadas, informações regulatórias e análise de referenciais comparativos.

As decisões tomadas com base na análise crítica de desempenho são comunicadas às partes interessadas por meio da divulgação dos resultados dos indicadores do Painel de Controle e Atas (Sistema *Notes*, Sistema *Millenium* e Sítio do Conselho de Administração) mensalmente. Além disso, diariamente os indicadores de

desempenho são verificados em tempo real e informados aos acionistas via *site* da empresa.

Em relação ao critério “Estratégias e Planos”, a CPFL estabelece um processo de formulação estratégica nos seguintes quatro passos: (1) reflexão estratégica que avalia ambientes interno e externo e define os desafios; (2) quantificação dos projetos, dos indicadores de desempenho e do orçamento plurianual para a definição dos planos das áreas e no delineamento das premissas orçamentárias; (3) indicadores de desempenho e projetos estratégicos que são validados e cadastrados no BW e no Sistema Prometa; e (4) plano de participação de resultados em que as metas individuais de desempenho são cadastradas no Sistema Valor Pessoal e atreladas aos desafios.

Contudo, vale destacar que essas fases do planejamento estratégico estão alinhadas ao GVA (Geração de Valor ao Acionista), que busca relacionar suas métricas de desempenho.

De acordo com o item 2.2 do PNQ, o desdobramento das estratégias é realizado tanto para novos negócios e melhorias (projetos e iniciativas) quanto para a sustentação do negócio (indicadores e metas). Assim, para alcançar as metas, os planos de ação são desdobrados e comunicados em todos os níveis hierárquicos até chegar às ações de cada colaborador, que remete ao Sistema Valor Pessoal.

Para a implementação dos planos de ação, são estabelecidas avaliações mensais de desempenho dos indicadores, metas e projetos por meio do Painel de Controle, Relatório de Gestão e Sistema Prometa.

Em consonância com o item 2.3 do PNQ, o planejamento da medição de desempenho é definido por meio de dois níveis: o estratégico e o operacional. Para tanto, os indicadores do sistema de medição de desempenho são categorizados em mercado, qualidade, satisfação, recursos humanos e econômico-financeiro. Além disso, os indicadores operacionais são acompanhados pela integração de indicadores que compõem o Relatório de Gestão da Distribuição. Como consequência, as metas referentes aos indicadores de desempenho são estabelecidas para curto e longo prazo.

Desta forma, o sistema de indicadores de desempenho e as respectivas metas estão disponibilizados internamente pela *intranet*, quadros de avisos, *site* e aos acionistas.

Assim, em relação ao SMD utilizado, o mesmo é baseado no *Balanced Scorecard*. Contudo, vale destacar que o Assessor da Qualidade declarou não haver a necessidade do BSC para o planejamento da medição de desempenho.

A gestão de informação, segundo o item 5.1 do PNQ, a empresa estudada possui uma área de Tecnologia de Informações que busca atender as necessidades de infra-estrutura tecnológica e de sistemas de informação. Para tanto, os mesmos são elaborados e estruturados na fase de orçamento anual.

Do mesmo modo, os sistemas de informação abrangem todo o sistema de gestão com um alto grau de disponibilidade aos usuários, ou seja, há um computador por funcionário e pelo menos um computador por equipe de turno. Ainda, foram detectadas algumas práticas de segurança que permitem a integridade das informações como acesso com senha individual, *firewall*, antivírus atualizado automaticamente, *back up* e monitoramento permanente do ambiente de informações computacional.

Similarmente, a tecnologia da informação busca desempenhar um papel-chave na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação. Em consonância, o Assessor de Gestão da Qualidade afirma que “sem a tecnologia da informação não seria possível atingir o elevado grau de eficiência com que a empresa opera”.

Assim, pode ser notado que a existe um sistema de gestão único que possibilita a reunião de todos os sistemas de gestão de informação. Deste modo, há um ERP que busca integrar todas as informações relevantes para a tomada de decisão. Além do mais, ressalta-se o desenvolvimento de plataformas tecnológicas por parte dos funcionários que são integradas aos sistemas de gestão. Como exemplo pode ser citado o COS (Centro de Operação do Sistema) e o GISD (Gerenciamento Integrado do Sistema de Distribuição) que buscam coordenar e melhorar as práticas de gestão de forma mais eficiente, eficaz e otimizada, segundo afirmado pelo Engenheiro de Planejamento da Qualidade.

Para o estabelecimento dos indicadores de desempenho para as informações de *benchmarking*, de acordo com o item 5.2 do PNQ, são utilizados dados comparativos disponibilizados por empresas, associações ou entidades legítimas como ANEEL, ABRADDEE e CVM. Ainda, obtenção das informações comparativas é feita por meio de visitas e fóruns técnicos, de grupos de *benchmarking*, de sistemas de premiação e de estudos de consultorias especializadas.

Além disso, é relevante mencionar que as informações comparativas estão disponibilizadas e utilizadas tanto para a alta direção quanto para os gerentes com o propósito de auxiliar o estabelecimento das metas e dos indicadores de desempenho bem como a análise do desempenho global da empresa.

4.3.3 Suzano Petroquímica

Descrição geral da empresa

A Suzano Petroquímica é considerada uma empresa líder no mercado latino-americano na produção de resinas de polipropileno e o segundo maior produtor de resinas termoplásticas do Brasil.

Para tanto, o quadro de funcionários, no momento da pesquisa, era constituído por 465 empregados, 130 terceirizados e 10 estagiários, sendo assim considerada por este critério, uma empresa de médio porte. Ainda, possui uma capacidade para produção de 625 mil toneladas por ano de polipropileno que é distribuída em três unidades industriais: Mauá (SP), Duque de Caxias (RJ) e Camaçari (BA).

A seguir, é apresentada uma breve descrição das unidades da Suzano petroquímica:

- **Unidade Mauá (SP):** Suas operações foram iniciadas em março de 2003 e atualmente possui escala de produção de 300 mil toneladas por ano. A unidade utiliza a tecnologia *Spheripol* de última geração que foi licenciada pela Basell. Desta forma, a mesma busca ser competitiva em relação a custos e flexibilidade de produção de tipos especiais de polipropileno. Ainda, está em andamento a expansão da capacidade de produção para 450 mil toneladas por ano.
- **Unidade Duque de Caxias (RJ):** Inaugurada em 1992 e atualmente possui capacidade de produção de 200 mil toneladas por ano, produzindo homopolímeros e copolímeros randômicos. Para isso, utiliza-se uma tecnologia que foi originalmente licenciada pela Shell que é considerada de processo simples e de

menor custo energético entre as tecnologias de fabricação de polipropileno em âmbito internacional. Ainda, a unidade está passando por um processo de expansão da capacidade de produção da planta para 300 mil toneladas por ano.

- **Unidade Camaçari (BA):** É a unidade mais antiga, sendo inaugurada em 1978 e atualmente produzindo 125 mil toneladas por ano de homopolímeros e copolímeros heterofásicos por meio da tecnologia *Spheripol*. Em 2003, a unidade fez uma atualização tecnológica com a implantação de um catalisador de alta atividade que possibilitou em redução nos custos de produção e uma melhoria na qualidade dos produtos.

Além dessas unidades industriais, a Suzano Petroquímica detém controle compartilhado de empresas produtoras de polietilenos como a Riopol e a Politenio, e ainda a Petroflex, uma produtora de elastômeros sintéticos, ambos petroquímicos de segunda geração como o polipropileno.

Ainda, em setembro de 2005, a Suzano tornou-se uma organização operacional pelo controle integral da Polibrasil, uma empresa produtora de polipropileno da qual era compartilhada o controle com a Basell, sendo o maior produtor mundial de polipropileno possuindo diversas plantas licenciadas ou não em diferentes países e operando com diferentes tecnologias de processo de produção.

Em relação ao processo de produção da Suzano, segundo o Coordenador de Tecnologia, este é considerado o coração da empresa, pois envolve o relacionamento entre as seguintes áreas de negócio: logística, planejamento e controle da produção, expedição, comercial (vendas), *marketing*, manutenção, SSCA (Saúde, Segurança, Conservação Ambiental), tecnologia e controladoria.

Assim, a empresa considera de grande importância o papel da função de *Supply Chain* que tem como propósito a interação e integração de todas estas áreas de negócio para o funcionamento do processo produtivo de todas as suas unidades de operação. Desta forma, as atividades de produção, comercialização, logística e desenvolvimento de mercado e produto são apoiadas pelas áreas de SSCA e Qualidade,

Assessoria Jurídica, Controle de Gestão, Planejamento, Tesouraria, Auditoria Interna de Gestão, Sistemas, Recursos Humanos e Manutenção.

Para tanto, são realizadas dois tipos de reuniões nas unidades de produção da Suzano, utilizando-se de indicadores de desempenho para tais. A primeira é denominada “Reunião de Processo” e é composta pelos gerentes de todas as áreas de negócio e coordenadores de produção, com o objetivo de analisar o desempenho interno das unidades e iniciar o planejamento do processo de produção. A segunda é referente à “Reunião Interna” que é realizada nas unidades operacionais pelos supervisores de produção e de manutenção. Essa reunião tem por finalidade analisar e programar o desempenho da planta industrial quanto ao seu balanço geral de produção diário, às eventuais manutenções de equipamentos e às previsões de produção.

Para a concretização dessas práticas de gestão, a empresa possui um grupo responsável pelo controle da produção e da manutenção das unidades operacionais, o Grupo SSCA (Saúde, Segurança, Conservação Ambiental). Para o Coordenador de Tecnologia, essas práticas são consideradas antigas, ou seja, são realizadas pelas unidades de produção bem antes da adoção do modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade.

Assim, para o referido coordenador, as práticas de gestão referentes ao processo de produção já existiam antes da adoção do PNQ. Entretanto, depois da adoção desse modelo de gestão, essas práticas foram integradas, estruturadas e reorganizadas.

Gestão da qualidade para a adoção do PNQ

A gestão da qualidade na Suzano Petroquímica pode ser sintetizada pelo seu histórico, ilustrado na Tabela 4.5, a seguir.

Pelo conteúdo da Tabela 4.5, a preocupação na empresa estudada, durante o período de 1989 até 1991, foi, principalmente, com o controle da qualidade organizacional baseado na utilização de ferramentas da qualidade. De acordo com o Gerente de SSCA & Qualidade, nessa fase, a empresa estava engajada na estruturação da qualidade organizacional baseada no modelo japonês do TQC (*Total Quality Control*) e nas suas respectivas ferramentas. Assim, vários gerentes foram enviados ao Japão para poderem compreender melhor a gestão e a utilização dessas ferramentas.

Contudo, foi salientado também por esse entrevistado que a organização passou por alguns problemas de adaptação dessas ferramentas a sua cultura organizacional. Desta forma, foi estabelecido um grupo de acompanhamento dos processos que tinha por responsabilidade identificar todos os processos inerentes ao seu negócio e propor adequações das ferramentas japonesas a sua cultura.

Tabela 4.5. Gestão da qualidade na Suzano Petroquímica.

Ano	Histórico
2005	4ª Participação no PNQ – Ganhadora do PNQ Refinamento do Sistema de Gestão Painel de Gestão Estratégica
2004	3ª Participação no PNQ Certificação ISO/TS 16949 Participação no Programa ABIQUIM 6 Sigma
2003	2ª Participação no PNQ Adoção das diretrizes do AS 8000 <i>Business Intelligence</i> Início da implantação do BSC
2002	1ª participação no PNQ
2001	Certificação OHSAS 18001 Sistema Integrado de Gestão (SIG)
2000	Certificação ISO 14001 Critérios de Excelência do PNQ
1999	Critérios de Qualidade para clientes
1998	Certificação QS 9000 Simplificação de Processos e Documentação
1997	Projeto Visão 2000/ <i>Supply Chain</i> Programa <i>Multiskill</i>
1994	Sistema Gerenciamento de Desempenho (GD) Implantação do ERP (Datassul)
1993	Adesão ao Programa Responsável Certificação ISO 9001
1992	Início da Implantação ISO 9001
1991	Utilização de ferramentas da qualidade
1990	Qualidade Total
1989	Controle da Qualidade

Fonte: FNQ (2005, p. 69).

Assim, a empresa buscou a melhoria da qualidade por meio da estruturação e entendimento de algumas ferramentas da qualidade, como: fluxograma, diagrama de causa-e-efeito, análise de Pareto, histograma, estratificação, diagrama de dispersão, folhas de coletas de dados e verificação, gráficos de controle, gráficos demonstrativos e *brainstorming*.

Desta forma, pode ser notado que a empresa baseou-se, primeiramente, na procura das causas fundamentais dos problemas para propor ações corretivas bem como na identificação das oportunidades de melhoria por meio de ações preventivas.

Após esse período, a Suzano almejou documentar todo o conhecimento levando em consideração as exigências da qualidade total. Assim, realizou-se a documentação de todos os processos da organização. Contudo, destaca-se a baixa disponibilidade de serviços de consultoria, pois nessa época, em 1992, não havia muito conhecimento acerca de implantação de ISO 9000.

Apesar desse problema, de acordo com o Gerente de SSCA & Qualidade, a empresa estudada foi uma das primeiras organizações do setor petroquímico a ser certificada pela norma ISO 9001, em 1993.

Ainda, há de se considerar a preocupação da empresa em estar alinhada com as práticas de gestão utilizadas mundialmente. Para tanto, em 1993, a empresa estudada também aderiu ao Programa de Atuação Responsável, originado no Canadá, que tinha por finalidade disponibilizar as melhores práticas de gestão por meio de seis códigos de práticas, a saber: SST (Saúde e Segurança do Trabalhador); SEPRO (Segurança de Processo); PA (Proteção Ambiental); DCPAE (Diálogo com a Comunidade Preparação para Atendimento a Emergência); GEPRO (Gerenciamento de Produto); e Transporte e distribuição.

Com a adequação de algumas práticas de gestão com as propostas pelo Programa de Atuação responsável, a empresa obteve as certificações QS 9000, ISO 14001 e OHSAS 18001 com certo grau de facilidade, como afirmado pelo entrevistado em relação à SSCA & Qualidade.

Assim, após essas certificações, o objetivo foi a redução e a simplificação da sua documentação por meio da integração das áreas da qualidade das unidades na empresa. Deste modo, em 2001, foi implantado o Sistema Integrado de Gestão (SIG)

com o intuito de reduzir a documentação em papel referente a essas certificações e integrá-los de modo que os mesmos possam ser disseminados por toda a organização.

Paralelamente a esse momento da evolução da gestão da qualidade, em 2000, foi realizada a primeira auto-avaliação tendo o modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade como referência. Assim, a partir dessa data, a empresa passou a efetuar diagnósticos anuais e, conseqüentemente, a elaborar relatórios de gestão. Vale destacar que essa fase de auto-avaliação foi realizada com o auxílio de consultoria externa que ajudou a identificar pontos de melhoria na adoção do modelo de gestão do PNQ.

Desta forma, em 2002, foram adotados integralmente os critérios do prêmio e a empresa candidatou-se pela primeira vez ao Prêmio Nacional da Qualidade. Nos dois anos seguintes, houve a participação no PNQ, sendo que, em 2003, foi finalista. Em decorrência dessa evolução da gestão da qualidade e do refinamento do seu sistema de gestão, em 2005, a empresa ganhou o PNQ. De acordo com esse mesmo entrevistado, a vantagem de possuir um sistema de gestão adequado com o modelo do PNQ está relacionada com a manutenção do funcionamento do seu sistema de gestão na prática por meio do envolvimento de toda a organização.

Para a adoção dos Critérios de Excelência, de acordo com Gerente de SSCA & Qualidade, foram necessários alguns pontos considerados fundamentais como: vontade e compromisso da alta administração que é composta pela alta diretoria, alta gerência e média gerência; entendimento dos critérios, ou seja, compreensão da visão da empresa por processos e não funcional; retrato da gestão em comparação com o modelo de gestão do PNQ; disseminação e implantação de mecanismos gerenciais por meio de controle e aprendizado; e avaliações progressivas das práticas de gestão.

Vale mencionar que para minimizar as dificuldades de entendimento da visão sistêmica por processos, anualmente são realizados treinamentos com todos os funcionários com a finalidade de disseminar a cultura da gestão por processos organizacionais.

Além disso, o Gerente de SSCA & Qualidade considerou que houve algumas dificuldades ou barreiras para a adoção, como: identificação das práticas de gestão *versus* o grau de entendimento do modelo de gestão do PNQ e o grau de maturidade; discernimento do conceito de práticas de gestão inovadoras com práticas de

gestão de continuidade ou novas; subjetividade da avaliação; entendimento do modelo tanto pela alta administração quanto pelo operacional; resultados e comparação dos indicadores de desempenho; e *stress* com prazos do PNQ.

Ainda, de acordo com o Coordenador de Tecnologia, a adoção do PNQ possibilitou inúmeras vantagens para a organização, como: reorganização e orientação das práticas de gestão; análise críticas das práticas de gestão; simplificação do processo de produção; disseminação das práticas de gestão para todos os funcionários; conhecimento e entendimento das práticas de gestão por todos os funcionários; registro de todos os documentos de gestão; e integração dos documentos de gestão em um único documento, o Relatório de Gestão.

Além do mais, esse mesmo entrevistado acredita que a adoção do PNQ possibilitou melhorias nas discussões entre as interfaces da produção com as outras áreas de negócio, uma maior crença com a padronização e regularização das práticas de gestão, e por fim, uma maior preocupação por parte de todos os funcionários com a divulgação dos resultados de desempenho da organização.

Medição de desempenho

A medição de desempenho da empresa estudada, segundo o Gerente de SSCA & Qualidade, é iniciada no item 1.3 do PNQ de Análise Crítica do Desempenho Global, por meio da utilização do “Painel de Gestão Estratégica” (PGE). Essa prática foi criada, em 2005, com a finalidade de acompanhar a atuação progressiva dos indicadores de desempenho de todas as áreas da empresa.

Desta forma, foi desenvolvido também o “Sistema de Faróis do Painel de Bordo” para monitorar e acompanhar os indicadores de desempenho organizacionais referentes às iniciativas e aos projetos. De acordo com o Analista da Gerência de Desenvolvimento de Processos & Projetos, por meio desse sistema de faróis tanto as pessoas responsáveis pelo indicador quanto todas as pessoas da empresa podem monitorar acompanhar e até propor as ações corretivas quando um indicador do Painel de Gestão Estratégica encontra-se em situação problemática para a empresa como um todo.

Ainda, de acordo com o Analista da Gerência de Desenvolvimento de Processos & Projetos, a Suzano, após a adoção do PNQ, possui o seguinte ciclo

histórico de planejamento estratégico: (2005) Execução do *Businnes Planing*; (2004) Gestão de Pessoas e Iniciativas Estratégicas; e (2003) KISS (*Keep in Short Single*), foco em resultados e ações estratégicas.

Contudo, pode ser destacado que a empresa sempre possuiu um planejamento estratégico baseado no “Gerenciamento de Desempenho” pelo mecanismo denominado Fator ABC. Esse mecanismo é referente às metas diferentes dentro da organização, como: Fator A (metas individuais definidas para alcançar o Fator B); Fator B (metas das unidades produtivas definidas pelos departamentos para alcançar o Fator C); e Fator C (metas globais definidas pela diretoria anualmente).

Todavia, para o Analista da Gerência de Desenvolvimento de Processos & Projetos somente após a adoção dos Critérios de Excelência do PNQ é que a empresa buscou organizar, alinhar, sistematizar e desdobrar todo o processo estratégico e suas medidas de desempenho. Desta forma, em 2003 foi adotado o modelo de sistema de medição de desempenho *Balanced Scorecard*. No entanto, é relevante mencionar que o BSC somente foi implantado totalmente na organização em junho de 2005, como ressaltado pelo Analista da Gerência de Desenvolvimento de Processos & Projetos.

De acordo com o Coordenador de Tecnologia, após a implantação do BSC, o planejamento estratégico ficou mais claro e sistemático para as unidades de produção. Assim, pode ser percebida a existência do desdobramento do mesmo tanto no nível corporativo quanto no operacional. Segundo o Gerente de SSCA & Qualidade, a implantação do BSC foi impulsionada pelo modelo de gestão do PNQ. Para o Analista da Gerência de Desenvolvimento de Processos & Projetos, o BSC “não é um sistema de métricas e sim um sistema que proporcionou diversas mudanças na empresa por meio de visão de futuro e não de passado”.

Segundo esse último entrevistado, alguns pontos devem ser destacados acerca da implementação do BSC, como: o desenvolvimento da visão sistêmica, da sinergia e do alinhamento entre as metas, os indicadores de desempenho e o planejamento estratégico; a não criação de novos indicadores de desempenho e tampouco dos seus usos; e o fornecimento de suporte de tecnologia da informação.

Ainda sobre o *Balanced Scorecard*, é relevante destacar que a empresa estudada ganhou, em 2005, o prêmio “*BSC Hall of Fame*”, um prêmio criado pelo -

Balanced Scorecard Collaborative, organização criada por Kaplan e Norton que premia empresas com as melhores implantações de *Balance Scorecard*.¹

Para conquistar tal premiação, cada área da empresa possui um Grupo de Planejamento Estratégico que é composto por gerentes das unidades e diretoria com a finalidade de definir e acompanhar as metas e os indicadores de desempenho. Para verificar a eficiência e a eficácia das ações desse grupo, realiza-se uma Reunião de Avaliação de Desempenho que possibilita a reorganização da empresa no sentido de corrigir os rumos do mapa estratégico definido anteriormente. Assim, de acordo com o Analista da Gerência de Desenvolvimento de Processos & Projetos, na Reunião de Avaliação de Desempenho, as pessoas são estimuladas a proporem planos de ações que possam redirecionar o planejamento estratégico da empresa.

A prática de gestão para atender ao Item de Excelência 2.2, sobre desdobramento e controle das medidas de desempenho, na empresa é utilizado o software *Hypireon*, que tem por objetivo dar suporte ao acompanhamento e controle dos indicadores de desempenho bem como à melhoria das ações. Ainda, esse software foi desenvolvido para oferecer suporte ao desenvolvimento dos mapas estratégicos do BSC, pois, de acordo com o Analista da Gerência de Desenvolvimento de Processos & Projetos, existiam algumas dificuldades em implantar integralmente esse SMD na empresa.

Para a definição do SMD, estabeleceu-se o mapa estratégico e os indicadores de desempenho, as relações de causa-e-efeito e os desdobramentos e controle. É necessário mencionar que, segundo Gerente de SSCA & Qualidade, a implantação e utilização do mapa estratégico foram ajudados pelo Fator ABC, que tem papel central na análise crítica do desempenho global da organização.

Além do mais, pode ser observado o relacionamento entre o Fator ABC e a gestão estratégica por meio de objetivos estratégicos com os indicadores dos principais mapas estratégicos devidamente desdobrados para todas as diretorias e áreas da organização. Ainda, vale ressaltar a existência de um *dashboard* que relaciona os indicadores de desempenho com os Critérios de Excelência do PNQ.

Deste modo, percebe-se que todos os funcionários conseguem acessar e “navegar” pelo mapa estratégico da empresa em diferentes níveis de desdobramento de

¹ Mais informações podem ser obtidas em <http://www.bscol.com>.

informações como pelo Sistema de Faróis do Painel de Bordo, pelos mapas estratégicos funcionais ou táticos, e pelos indicadores de desempenho individuais. Desta forma, nota-se o relacionamento de causa-e-efeito e o correlacionamento entre os indicadores de desempenho do mapa estratégico em níveis distintos de tomada de decisão da empresa.

Além disso, no âmbito do trabalho de divulgação e disseminação das práticas de gestão, o entrevistado responsável pela área de Tecnologia e Processos cita a existência de vários mecanismos como a *intranet*, reuniões de disseminação dos resultados de desempenho com todos os gerentes e funcionários, quadros de gestão à vista nas áreas de trabalho, e finalmente, os tótems de comunicação.

Os tótems são painéis padronizados que contém todos os documentos, dados e indicadores de desempenho de processo da unidade e corporativos. Assim, os tótems possibilitam tanto a divulgação e disseminação dos dados e documentos corporativos e das unidades quanto uma comparação relativa das unidades de produção com os indicadores corporativos. Esses tótems foram observados nos setores administrativos visitados.

Ainda, salienta-se o Relatório de Gestão como uma relevante maneira de divulgação de todo o conhecimento e capital intelectual. Para tanto, o mesmo é distribuído para cada funcionário com a finalidade de disseminar o entendimento de todas as práticas de gestão e dos seus respectivos indicadores de desempenho.

No sentido de avaliar o desempenho e divulgar o desempenho de todas suas unidades produtivas bem como comparar o planejado com o realizado, semanalmente é realizada a Reunião de Vídeo Conferência que é composta pela diretoria e pelos gerentes industriais. Nessa reunião, os indicadores de desempenho são discutidos e analisados com o intuito de minimizar os possíveis desvios em relação à meta planejada.

Além do mais, após a adoção dos Critérios de Excelência do PNQ, foi proposto um modelo de gestão que é estabelecido por comitê principal, o Comitê de Gestão Estratégica e do Processo, que é formado por gerentes e diretores corporativos. Esse comitê tem por responsabilidade compor comitês mais específicos da sua área de atuação para a realização de práticas de gestão e de propor e confrontar novas iniciativas

de gestão, conforme afirmado pelo Analista da Gerência de Desenvolvimento de Processos & Projetos.

Desta forma, esses comitês foram criados a partir das necessidades da empresa e não do modelo de gestão do PNQ. Entretanto, pode ser percebido que a criação desses comitês trouxe benefícios para a empresa no atendimento dos requisitos do modelo do PNQ relacionando as práticas de gestão com os Critérios de Excelência.

Ainda, o alinhamento das partes interessadas é apoiado pelo estabelecimento de atividades e práticas estruturadas em três pilares: estrutura hierárquica, gestão transversal e grupos multifuncionais. Para tanto, as reuniões no Comitê de Gestão Estratégica e de Processo asseguram que a criação de valor e o equilíbrio das necessidades seja tratado na formulação das estratégias da empresa, conforme o Item de Excelência 2.1.

As práticas de gestão da Suzano, conforme o diagrama de gestão descrito por FPNQ (2005a), são controladas e devem passar por aprendizado contínuo e melhoria das práticas de gestão da organização. Assim, foi definido um sistema de aprendizado composto por:

- aprendizado da gestão por meio da avaliação anual com base nos Critérios de Excelência do PNQ;
- aprendizado organizacional por meio da análise crítica do SIG e da Pesquisa e Eficiência Interna; e
- aprendizado de processos e práticas específicas por meio da análise crítica da auditora interna de gestão, de comitês, gerências, assessorias e coordenadorias, de *newsforum*, e por fim, da auditoria dos acionistas.

De acordo com do critério de “Informação e Conhecimento”, foi estabelecido um processo de sistematização que tem a finalidade de identificar as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas organizacionais. Para tanto, as necessidades de informações são identificadas por meio do Comitê de Gestão de Informações que tem por objetivo definir, desenvolver, implantar e atualizar os principais sistemas de informação, visando atender as necessidades constatadas.

Desta maneira, foram implementados os EIS's (*Executive Intelligence Systems*), programas que visam atender às necessidades dos usuários e que tem por objetivo minimizar e/ou reduzir os problemas encontrados pelos usuários com a integração de informação por meio de TI.

Também, vale acrescentar que os EIS's são utilizados para o acompanhamento dos indicadores de desempenho dos usuários e também de toda a organização. Para tanto, o fluxo dos passos para o desenvolvimento dos EIS são descritos, de acordo com o Coordenador de Sistemas, da seguinte maneira: (1) identificação da necessidade do usuário; (2) estabelecimento de um “modelo” das necessidades do usuário pelo Coordenador de Sistemas; (3) construção de telas de *set-up*; (4) desenvolvimento dos EIS por pessoal interno ou por parceiros; (5) execução e teste do EIS; e (6) implantação para toda a empresa.

Para auxiliar o estabelecimento dos EIS's, a empresa utiliza o software *Progress* como banco de dados e possui o ERP Data Sul para integração e disponibilização das informações gerenciais.

Ainda, a Suzano possui *intranet* como uma maneira de disponibilizar informações e está disponível para todos os funcionários da organização. Desta forma, a *intranet* possui informações sobre os documentos da gestão da qualidade e os certificados como procedimentos, instruções de trabalho e registros.

Em consonância com o item 5.2, a organização busca estabelecer indicadores de desempenho de *benchmarking* para utilizar dados comparativos sobre o desempenho. Para tanto, a obtenção das informações comparativas é realizada, principalmente, por meio de fóruns de informação. Entretanto, segundo o Gerente de SSCA & Qualidade, as maiores dificuldades neste item estão relacionadas às buscas desses fóruns de informações comparativas, pois, no setor da indústria petroquímica, há barreiras na divulgação dos dados comparativos de processo.

Com a finalidade de superar essa dificuldade, foi realizada uma Pesquisa de Eficiência Interna em todas as suas áreas de negócio com o propósito de estabelecer padrões e indicadores internos de desempenho que possam ser usados como comparativos para os diversos processos de negócio da organização.

Por outro lado, a comparação dos resultados de desempenho é realizada baseando-se nos indicadores do acionista, que é considerada principal fonte de

comparação *benchmarking*. No entanto, o Gerente de SSCA & Qualidade salienta que a empresa necessita buscar novas fontes de informações de comparação.

Finalizando, de acordo com todos os entrevistados, a adoção do modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade pode ser considerada um fator catalisador para as mudanças nas práticas de gestão organizacional bem como na medição de desempenho da empresa estudada.

4.4 Análises

Com a finalidade de atingir o objetivo central desta pesquisa, as empresas estudadas por meio do método de estudo de caso serão reapresentadas de forma estruturada e sucinta para auxiliar nas análises e comparações.

Para analisar as mudanças na medição de desempenho após a adoção do PNQ foram consideradas as informações referentes às práticas de gestão utilizadas antes e depois da adoção do PNQ e à gestão da qualidade da empresa estudada. Além disso, as empresas estudadas foram analisadas tanto no sentido de captar as alterações internas de cada uma quanto no de comparar as informações das mudanças ocorridas entre as mesmas.

Desta forma, para verificar os efeitos da adoção do modelo de gestão na medição de desempenho nas três empresas estudadas, os aspectos mais relevantes serão sumarizados com a mesma estrutura utilizada para a descrição dos casos. Deste modo, a Tabela 4.6 ilustra as características principais das empresas estudadas.

Assim, pode ser destacado que as empresas estudadas são de capital nacional, sendo pertencentes a três diferentes setores: prestação de serviços, distribuição de energia elétrica, e petroquímico. No entanto, pode ser notado que a Serasa é uma organização orientada para serviços enquanto que as demais podem ser consideradas empresas de processos contínuos.

Tabela 4.6 Principais características das empresas estudadas.

	Serasa	CPFL Paulista	Suzano Petroquímica
Capital	Nacional	Nacional	Nacional
Setor	Prestação de serviços	Distribuição de energia elétrica	Petroquímico
Porte	Grande	Grande	Médio
Principais produtos	Análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios	Energia Elétrica	Polipropileno
Número de funcionários	2073 funcionários, 91 terceirizados e 40 estagiários	3018 funcionários, 87 prestadores de serviços e 55 estagiários	465 empregados, 130 terceirizados e 10 estagiários
Início da adoção do PNQ	1992	2002	2000
Histórico da premiação do PNQ	Finalista em 1994 e vencedora em 1995, 2000 e 2005	Finalista em 2004 e vencedora em 2005	Finalista em 2003 e vencedora em 2005
Sistema de medição de desempenho	Hierarquia Estratégica de Indicadores	Baseado no Balanced Scorecard	<i>Balanced Scorecard</i>

Fonte: Elaborada pela autora.

No âmbito da adoção do PNQ, pode ser visto que a Serasa começou a adequação aos critérios de tal modelo de gestão em 1992. Diferentemente, a CPFL Paulista e a Suzano Petroquímica deram início a esse processo aproximadamente no ano 2000.

Desta forma, pode ser sugerido que a diferença entre os momentos de adoção do PNQ entre as empresas estudadas pode resultar em alterações nas práticas de medição de desempenho bem como a consolidação e estruturação das mesmas com a adequação de tal modelo.

Do mesmo modo, para o processo de adoção do modelo de gestão do PNQ pelas empresas estudadas, é relevante enfatizar dois pontos. Primeiro, a estratégia de adoção dos Critérios de Excelência foi *top-down* para as três empresas, ou seja, houve grande envolvimento e participação do presidente e da alta administração no sentido de utilizar o PNQ como método de gestão ou avaliação organizacional.

Segundo, pode ser notado que, para o estabelecimento dos aspectos inerentes ao processo de adoção, foi necessário o auxílio de consultoria externa para a

realização das atividades e práticas dos critérios e identificação de pontos de melhoria na adoção do modelo de gestão do PNQ.

No sentido de traçar a trajetória da gestão da qualidade das empresas na busca pela premiação e pelo reconhecimento do PNQ, algumas observações podem ser destacadas como:

- a Serasa buscou a certificação ISO 9001 em 1997, após a sua adequação de gestão aos critérios do PNQ;
- o sistema de gestão da CPFL Paulista e os seus principais processos possuem as seguintes certificações: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e AS 8000 antes da adoção do PNQ; e
- a Suzano certificou-se nas normas ISO 9001, QS 9000, ISO 14001, OHSAS 18001 antes da adoção do PNQ.

Assim, pode ser percebido que a trajetória tanto da CPFL quanto da Suzano Petroquímica parece corroborar o sugerido por Oliveira e Martins (2005), que afirmam, a partir de uma revisão bibliográfica acerca da ISO 9001 e PNQ, que o caminho natural após a adequação e consolidação do modelo de gestão da qualidade da ISO 9001 é a adoção do modelo de excelência de prêmios da qualidade, no caso das empresas estudadas, o PNQ.

No entanto, nota-se que o processo da qualidade da Serasa seguiu uma direção contrária ao das outras organizações, considerando que, como afirmado pelo Assessor da Qualidade, a empresa considera o PNQ uma forma de auto-avaliação e não um modelo de gestão. Todavia, considerando todas as características organizacionais e de negócio dessa empresa, ela se destaca no meio empresarial por ser a única a ser vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade nos anos de 1995, 2000 e 2005.

A CPFL Paulista, para ganhar o Prêmio Nacional da Qualidade, realizou diversas ações ao longo dessa trajetória, como: envolvimento da alta direção; disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência para a organização; filiação à FNQ e participação nos seminários e cursos de capacitação; formação interna de colaboradores: representantes de áreas por critério; análise crítica do Relatório de Avaliação; proposição de planos de ação para implementar as oportunidades de melhorias sinalizadas nos Relatórios de Avaliação da ABRADÉE e da FNQ.

Para a Suzano Petroquímica, é salutar indicar alguns pontos referentes à sua premiação, como vontade e compromisso da alta administração, busca por entendimento dos critérios em relação aos processos de gestão, disseminação e implantação de mecanismos de controle e aprendizado, e por fim, avaliações das práticas de gestão.

Desta forma, pode ser percebido que as três empresas estudadas, mesmo tendo trajetórias diferentes para a adoção e premiação do PNQ, conseguiram mobilizar e incentivar a força de trabalho para a compreensão dos Critérios de Excelência do PNQ na busca por práticas de gestão consideradas de Classe Mundial.

No sentido de analisar as mudanças ocorridas na medição de desempenho de empresas ganhadoras do PNQ, pode ser observado algumas particularidades como: (1) poucas alterações nas práticas de gestão na Serasa; (2) modificações e incorporação de práticas de gestão na CPFL Paulista ; e (3) muitas mudanças na Suzano Petroquímica.

Desta forma, é de grande relevância destacar que os efeitos do modelo de gestão PNQ na medição de desempenho parecem estar relacionados com a gestão da qualidade da empresa para a adoção do PNQ. Assim, destaca-se que as sutis modificações nas práticas de gestão na Serasa podem ser explicadas pela empresa ter se adequado ao modelo do Prêmio Nacional da Qualidade há bastante tempo, em 1992. Além disso, nota-se que a empresa parece possuir um modelo de gestão baseado no PNQ mais consolidado, o que, por sua vez, acarretou em poucas mudanças nas práticas de gestão da medição de desempenho nos últimos tempos.

Na CPFL Paulista, pode ser observada a existência tanto da modificação das práticas de gestão quanto a incorporação de novas práticas. Assim, percebe-se que foi implementado um certo número de práticas antes da adoção do modelo de gestão do PNQ, pois a sua gestão da qualidade foi estruturada, em 2000, por meio da criação da Assessoria de Gestão da Qualidade, do lançamento do Programa Selo Qualidade CPFL, do surgimento da avaliação das práticas de gestão pela ABRADDEE e do Prêmio 5S.

Já na Suzano Petroquímica, verifica-se a ocorrência de diversas mudanças tanto no sentido de reorganização e alinhamento estratégico quanto no

sentido das práticas de gestão para a medição de desempenho, o que ocasionaram mudanças nas práticas de gestão da medição de desempenho na empresa como um todo.

Com o intuito de gerar subsídios mais concretos para essa discussão, a Tabela 4.7 sintetiza as principais práticas de gestão nas empresas estudadas, antes e depois da adoção do Prêmio Nacional da Qualidade.

Tabela 4.7. Principais práticas de gestão das empresas estudadas.

Práticas de Gestão		
	Antes da adoção do PNQ	Depois da adoção do PNQ
Serasa	– Processo da Qualidade Serasa	– Hierarquia Estratégica de Indicadores
	– Reuniões do Comitê Diretivo	– Prêmios Internos das Diretorias
	– Rede de informação para Gestão	– Treinamentos <i>"in company"</i> dos Critérios de Excelência do PNQ com funcionários
	– Relatório Anual Geral	– Hierarquia Estratégica de Indicadores
	– Rede de Informação para Gestão	– Sistemas de informações gerenciais, o MIS
	– Gestão da tecnologia e das telecomunicações direcionada para capacidade de processamento e armazenamento de dados	
CPFL Paulista	– Programa de Qualidade Total	– Painel de Controle
	– Sistema de Gestão Integrado	– Relatório de Gestão
	– Plano <i>Millenium</i>	– Auditoria Interna do SGI
	– Sistema <i>Millenium</i>	– Auditoria Externa do SGI
	– <i>Site</i> do Conselho de Administração	– Reunião da Diretoria
		– Auditoria Interna (Avaliação dos Processos e Riscos na Operação)
		– Avaliação das Estações Avançadas
		– Controle Gerencial
		– Avaliação do PNQ
		– Avaliação da ABRADDEE
		– Reunião de Análise Crítica do Sistema de Gestão Integrado
		– Workshop de Análise Crítica do Sistema de Gestão Integrado
		– Análise Crítica das Auditorias Internas
	– Reunião da Diretoria para o acompanhamento mensal da implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões de trabalho	
	– Sistema Prometa.	
	– Sistema <i>Notes</i>	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 4.7. Principais práticas de gestão das empresas estudadas (Continuação).

		Práticas de Gestão	
		Antes da adoção do PNQ	Depois da adoção do PNQ
Suzano	–	Reunião de Processo	Painel de Gestão Estratégica (PGE)
Petroquímica	–	Reunião Interna	Sistema de faróis do Painel de Bordo
	–	Ferramentas da qualidade (fluxograma, diagrama de causa-e-efeito, análise de pareto, histograma, estratificação, diagrama de dispersão, folhas de coletas de dados e verificação, gráficos de controle, gráficos demonstrativos e <i>brainstorming</i>)	Processo de Formulação das Estratégias
	–	Documentação de todos os processos	Execução do <i>Business Planing</i>
	–	Programa de Atuação Responsável	Gestão de Pessoas e Iniciativas Estratégicas
	–	Sistema Integrado de Gestão	KISS (<i>Keep in Short Single</i>)
	–	Relatório de Gestão	Reunião de Vídeo Conferência
	–	Gerenciamento de Desempenho	Tótems de divulgação
	–	Fator ABC	<i>Balanced Scorecard</i>
	–	ERP – Data Sul	<i>Software Hypireon</i>
			EIS (<i>Executive Intelligence System</i>)
			Mapa estratégico
			Reunião de Avaliação de Desempenho
			Reuniões no Comitê de Gestão Estratégica e de Processo
			<i>Intranet</i> como meio de comunicação das estratégias e indicadores de desempenho
			<i>Dashboard</i>
			Prática de <i>benchmarking</i>
			Processo de Estabelecimento dos Padrões de Trabalho
			Pesquisa de Eficiência Interna

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela Tabela 4.7, podem ser confirmadas as mudanças ocorridas sobre as práticas de gestão da medição de desempenho das empresas estudadas.

No caso da Serasa, pode ser destacada uma mudança relevante da organização para se adequar ao modelo de gestão do PNQ (FPNQ, 2005a), a estruturação dos sistemas de informações gerenciais, o MIS (do inglês, *Management Information System*), para o seu processo de seleção, gestão e disseminação das informações sobre os indicadores de desempenho. Assim sendo, é cabível sugerir que essa empresa não necessitou realizar mudanças profundas em seu sistema de gestão para se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade, pois o mesmo já estava consolidado.

Contudo, vale enfatizar o empenho em buscar o crescimento contínuo por meio de avaliações e auditorias internas com o intuito de propor melhorias e planos de ação bem como treinamentos com os funcionários para estabelecer competências internas nas práticas de gestão do PNQ.

No estudo realizado na CPFL Paulista, pode ser observado que os efeitos da adoção do modelo de gestão do PNQ foram amenizados pela reorganização da gestão da qualidade na empresa. Assim, é possível indicar que as práticas de gestão já estabelecidas não foram modificadas, mas sim incorporadas por outras com o intuito de se adequar ao modelo de gestão do PNQ.

Deste modo, após a adoção de tal modelo, destaca-se o surgimento de algumas práticas com finalidades diferentes para atender o Diagrama de Gestão do PNQ (FPNQ, 2005a), como:

- Mecanismos de controle: Auditoria Interna do SGI, Auditoria Externa do SGI, Reunião da Diretoria, Auditoria Interna, Avaliação das Estações Avançadas e Controle Gerencial; e
- Mecanismos de aprendizado: Avaliação do PNQ; Avaliação da ABRADDEE; Reunião de Análise Crítica do Sistema de Gestão Integrado; Workshop de Análise Crítica do Sistema de Gestão Integrado; Análise Crítica das Auditorias Internas; e Reunião da Diretoria.

Com relação às práticas de gestão da Suzano Petroquímica, as alterações ocorreram no âmbito do planejamento estratégico e do sistema de medição de desempenho. Primeiro, destaca-se a implantação do *Balanced Scorecard*, o que acarretou profundas modificações na estruturação e sistematização do planejamento estratégico pela alteração na utilização das informações provenientes dos indicadores de desempenho organizacionais. No entanto, é necessário apontar a importância do Gerenciamento do Desempenho juntamente com a utilização do Fator ABC para a estruturação e sistematização do BSC.

Desta forma, pode ser percebido o surgimento de algumas práticas de gestão na Suzano Petroquímica em decorrência da implantação do BSC, como: Painel de Gestão Estratégica (PGE), Sistema de Faróis do Painel de Bordo, mapa estratégico, e Reuniões no Comitê de Gestão Estratégica e de Processo.

No âmbito do sistema de medição de desempenho para fornecer suporte à gestão, de acordo com o Item 2.3 do PNQ, a Serasa desenvolveu um modelo de sistema de medição de desempenho, a Hierarquia Estratégica de Indicadores, que está alinhado

ao conceito do *Balanced Scorecard*, pois tem por objetivo integrar os indicadores organizacionais e permitir o equilíbrio entre as perspectivas estratégicas e operacionais.

Do mesmo modo, a CPFL possui um sistema de medição de desempenho baseado no BSC. Entretanto, pode ser observado que a maioria dos seus indicadores para a tomada de decisão da alta administração é essencialmente de caráter financeiro.

Já a Suzano, em 2003, adotou o modelo de sistema de medição de desempenho *Balanced Scorecard* com o intuito de reorganizar, sistematizar, alinhar e disseminar e comparar as medidas de desempenho. Assim, pode ser notado que a implantação de tal sistema de medição parece ter sido impulsionada pelo modelo de gestão do PNQ, como estabelecido por FPNQ (2004b). Vale destacar que as outras empresas não implementaram o BSC de maneira consolidada e sistemática como a Suzano Petroquímica.

Desta forma, pode ser notado que as empresas estudadas desenvolveram ou adotaram SMD's baseados no BSC, que contempla tanto as medidas de desempenho financeiras quanto as não-financeiras. Além do mais, considerando que FPNQ (2004b) recomenda a utilização de diferentes perspectivas para o estabelecimento do mapa estratégico, é possível apontar que as empresas estudadas estruturaram seus SMD's de forma a abranger as necessidades de diferentes áreas de negócio e partes interessadas.

Para as medidas de desempenho individuais, a Serasa admite que a criação das mesmas é de responsabilidade de cada funcionário, que julga a sua necessidade em relação ao trabalho e função que exerce. Para tanto, essa empresa possui uma grande quantidade de indicadores individuais que são criados, controlados, monitorados e utilizados de acordo com a necessidade dos seus usuários.

Para os indicadores de desempenho, a CPFL Paulista criou o Painel de Controle para integrar as informações do software de gestão em uma única base de dados bem como acompanhar os indicadores de desempenho, os resultados e as avaliações críticas de desempenho. Assim, percebe-se que os indicadores de desempenho, as informações e as decisões parecem estar alinhadas e coesas em todos os níveis hierárquicos da organização.

A Suzano Petroquímica, de forma a desdobrar e controlar as medidas de desempenho, utiliza o software *Hypireon*, que tem por objetivo dar suporte ao acompanhamento e controle dos indicadores de desempenho bem como à melhoria de

implementação das ações. Ainda, destaca-se que esse software foi implementado para oferecer suporte ao desenvolvimento dos mapas estratégicos do BSC.

Desta forma, vale destacar que as medidas de desempenho e os SMD's encontrados na pesquisa de campo convergem para as definições sugeridas por Neely et al. (1995), Neely (1998) e de Kennerley et al. (2003), em que o SMD é formado por medidas individuais que quantificam o impacto de ações específicas, um conjunto de medidas combinadas e relacionadas para avaliar o desempenho organizacional, e uma sistemática de medição de desempenho que permite que dados de desempenho sejam obtidos, coletados, classificados, analisados, interpretados e disseminados para o uso gerencial.

No sentido de poder oferecer suporte ao uso da medição de desempenho, a Serasa possui uma Rede de Informações para a Gestão que tem por objetivo integrar e relacionar as informações sobre os indicadores de desempenho em todos os níveis hierárquicos. Contudo, deve ser destacado que essa empresa não possui um sistema do tipo ERP.

Diferentemente dessa empresa prestadora de serviços, a CPFL Paulista dispõe de um sistema de gestão único que possibilite a reunião de todos os sistemas de gestão de informação. Deste modo, há um ERP que busca integrar todas as informações relevantes para a tomada de decisão.

Do mesmo modo, a Suzano Petroquímica possui o ERP (Datasul) que possibilita a integração das informações proveniente dos indicadores de desempenho. Neste mesmo sentido, foram construídos os EIS's (*Executive Intelligence Systems*), programas que visam atender as necessidades específicas dos usuários e objetivam minimizar e/ou reduzir os problemas encontrados pelos usuários com a integração de informação por meio de tecnologia de informação

Considerando os sistemas de informação utilizados pelas empresas estudadas, pode ser notado que nos processo de gestão de desempenho analisados há sistemas de tecnologias de informação que buscam integrar todas as informações de desempenho relevantes (BITITCI et al., 1997), pois o seu uso efetivo pode facilitar as tarefas do sistema de medição de desempenho por meio do armazenamento e comunicação dos dados de desempenho em uma plataforma central (KUENG et al., 2001).

Em decorrência da alta capacidade tecnológica utilizada, pode ser percebido que as empresas estudadas buscam a obtenção e o acompanhamento das informações sobre os indicadores de desempenho em diferentes áreas de negócio e níveis hierárquicos. De tal modo, indica-se a notável importância do uso das informações sobre desempenho para guiar o processo de concepção das práticas de medição de desempenho (MARTINS, 2002), como verificado nos três estudos de caso.

Desta forma, é relevante destacar as vantagens e as desvantagens da adoção do PNQ para as práticas de gestão de medição de desempenho. Assim, pode ser ressaltada, para as três empresas estudadas, a estruturação, a simplificação, a disseminação e o entendimento das práticas de medição de desempenho.

Portanto, é admissível sugerir que a adoção do modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade pode ser considerada um fator catalisador para as mudanças nas práticas de gestão organizacional bem como na medição de desempenho da empresa estudadas.

Em consonância, a medição de desempenho pode ser impulsionada por uma alavanca externa, isto é, a adoção de um novo modelo de gestão, neste caso, o PNQ.

Por fim, de acordo com o verificado nos estudos de caso, com a adoção do PNQ, novas práticas de gestão requerem novas formas de uso que, por sua vez, requerem novas formas de medição de desempenho fato este que desencadeia o processo de evolução por meio de uma reflexão, modificação e desdobramento de um novo sistema de medição de desempenho, como sugerido por Kennerley e Neely (2002).

5 CONCLUSÕES

Os novos modelos de gestão e as respectivas práticas de gestão vêm acentuando o papel da medição do desempenho como um requisito estratégico e competitivo para muitas organizações. Nesse contexto, empresas de muitos países têm aplicado métodos de gestão da qualidade como uma maneira de implementar a estratégia, de sistematizar, garantir e controlar a qualidade para obter ou sustentar algum tipo de vantagem competitiva.

Desta forma, a medição de desempenho e os prêmios de excelência, no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), vêm evoluindo na forma de avaliar o desempenho organizacional e prover suporte para o desenvolvimento de estratégias e tomadas de decisão gerenciais, táticas e operacionais. Para que a medição de desempenho possa contribuir com o aumento da competitividade, é necessário o uso correto das informações sobre desempenho. A gestão e utilização das informações são assuntos presentes nos mais reconhecidos prêmios de excelência em qualidade, fato que as confere grande relevância no contexto de tais prêmios, dado que ao menos um dos critérios de avaliação aborda tais temáticas.

Assim, apesar do crescente número de pesquisas encontradas na revisão bibliográfica sobre esses dois temas de estudos, pode ser percebida uma lacuna referente a estudos acerca da relação entre a medição de desempenho e o Prêmio Nacional da Qualidade.

Neste contexto, este trabalho teve por objetivo investigar empiricamente como as empresas que adotaram o modelo de gestão pela qualidade total do Prêmio Nacional da Qualidade modificaram os seus sistemas de medição de desempenho.

Contudo, é de grande relevância lembrar que o intuito dessa pesquisa não é apenas quantificar e destacar as mudanças, mas estabelecer uma análise sobre os efeitos da adoção do modelo de gestão do PNQ na medição de desempenho.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de estudos de caso múltiplos, em três empresas ganhadoras do PNQ. Dado o objetivo estabelecido, a melhor escolha da unidade de estudo para a realização da pesquisa de campo foi as empresas ganhadoras do PNQ. Para este estudo de caso foram escolhidas empresas

ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade pertencente a três setores diferentes, devido, principalmente, à disposição destas em participar da pesquisa.

No entanto, vale destacar que foi desenvolvida, anteriormente aos estudos de caso, uma pesquisa documental com o propósito de descrever as práticas de medição de desempenho das empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade, de forma a apresentar elementos iniciais para a análise e discussão do papel da medição frente aos respectivos critérios do referido prêmio.

Assim, foram analisados os relatórios de gestão de empresas ganhadoras do PNQ, a saber: CPFL Paulista, Suzano Petroquímica, Serasa, Petroquímica União (PQU), Belgo Juiz de Fora, Dana Albarus, Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre (RS), WEG e Copesul. Contudo, foram analisadas somente as organizações ganhadoras do PNQ que enviaram o seu relatório de gestão referente à data da premiação.

Com base nas entrevistas semi-estruturadas e nas observações realizadas na pesquisa de campo, as empresas estudadas, por meio dos estudos de caso, foram descritas, assim como o histórico de gestão da qualidade para adoção do PNQ e a medição de desempenho, e por fim, foram analisados e identificados os efeitos da adoção do PNQ na medição de desempenho.

De tal modo, algumas considerações finais e conclusões podem ser sinalizadas tanto pela pesquisa documental quanto pelos estudos de caso.

Pelas análises observadas nos relatórios de gestão, é plausível salientar a existência de diferenças entre as empresas na aplicação das práticas de gestão. Entretanto, observa-se que todas as empresas estudadas utilizam práticas que são condizentes com as mencionadas na bibliografia pesquisada sobre medição de desempenho.

Ainda, a principal conclusão da pesquisa documental foi que existem várias práticas, com diversos usos, os quais requerem diversos SMD's suportados por tecnologia de informação. Assim, isto é coerente com os estudos de caso, mas a razão é que o PNQ é indutor, senão de todas as práticas de gestão, mas de boa parte delas.

Além do mais, as práticas de gestão mencionadas nos relatórios de gestão puderam ser observadas "*in loco*" nas empresas estudadas. Assim, pela pesquisa documental, é possível indicar que, as últimas empresas ganhadoras do PNQ, como a

Serasa, a CPFL Paulista e a Suzano Petroquímica, intensificaram as formas de disseminação da informação sobre o desempenho, como pode ser confirmado pela verificação empírica dos estudos de caso.

Para os sistemas de medição de desempenho observados nos estudos de caso, pode ser notado que as empresas parecem possuir SMD's baseados no *Balanced Scorecard*, estruturados e estabelecidos.

Todavia, destaca-se o desenvolvimento de um modelo próprio de SMD da Serasa, a Hierarquia Estratégica de Indicadores, sendo estruturado em três níveis de hierarquia de indicadores para integrar e correlacionar os indicadores dos processos organizacionais. Tal estruturação não é sugerido pelo BSC e sim por outros SMD's (*Performance Pyramid*, por exemplo) e outros autores (HRONEC, 1994 e outros).

Deste modo, nota-se que a constatação da pesquisa documental de que somente a Dana e a PQU mencionaram o *Balanced Scorecard* como um modelo de SMD não pode ser corroborada pelos estudos de caso, dado que as empresas estudadas apresentaram sistemas de medição de desempenho baseados no BSC.

No âmbito das medidas de desempenho individuais, a Serasa possui uma grande quantidade de indicadores individuais que são criados, controlados, monitorados e utilizados de acordo com a necessidade dos seus usuários. Diferentemente, a CPFL Paulista criou o Painel de Controle, como indicado na pesquisa documental, para integrar e acompanhar as informações dos indicadores de desempenho, os resultados e as avaliações críticas de desempenho. Já a Suzano Petroquímica realiza o desdobramento, o acompanhamento e o controle dos indicadores de desempenho bem como a melhoria de implementação das ações por meio do desenvolvimento de EIS para áreas da empresa e pela utilização do *Hypireon* para o BSC.

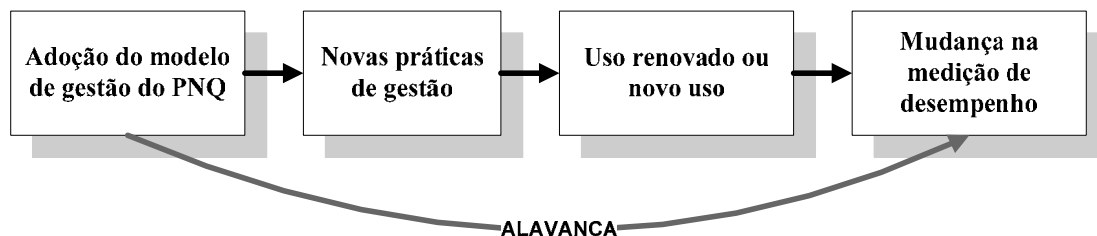
Desta forma, as medidas de desempenho verificados na pesquisa de campo parecem convergir para as definições sugeridas por Neely et al. (1995), Neely (1998) e de Kennerley et al. (2003), em que as mesmas são definidas como um conjunto de medidas combinadas e relacionadas para avaliar o desempenho organizacional.

Pode ser verificado, tanto pela pesquisa documental quanto pelos estudos de caso, que as empresas utilizaram diversos sistemas de informação para garantir a integração dos resultados de desempenho, conferindo maior agilidade às tomadas de

decisão, bem como maior confiabilidade das informações disponíveis em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes funções departamentais.

Além disso, por meio dos estudos de caso, pode ser mencionado os benefícios da adoção do PNQ para o uso da medição de desempenho, como: reorganização das práticas de gestão e das medidas de desempenho; realização de análise críticas do desempenho global; simplificação do processo de produção; disseminação das práticas de gestão para todos os funcionários; conhecimento e entendimento das práticas de gestão; e integração dos documentos de gestão em um único documento, o Relatório de Gestão.

Desta forma, vale destacar como a medição de desempenho é intensamente utilizada nas mais diversas práticas de gestão mencionadas. Assim, por meio dos estudos de caso, percebe-se que a adoção de um modelo de gestão do PNQ pode ser visto como uma alavanca, pois requerer novas práticas de gestão, novos usos e conseqüentemente, mudanças na medição de desempenho (Figura 5.1).



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 5.1. Adoção do modelo de gestão do PNQ como alavanca para mudança na medição de desempenho.

De tal modo, a maioria dos entrevistados enfatizou que a adoção do PNQ possibilitou a estruturação de um sistema de medição de desempenho capaz de estabelecer relacionamentos de causa-e-efeito, correlações entre as medidas de desempenho e acesso das informações sobre desempenho por diversos atores organizacionais nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.

Desta forma, é plausível mencionar que a maior influência da adoção do PNQ ocorreu no âmbito da reestruturação do planejamento estratégico e do planejamento da medição de desempenho. Em um nível inferior de influência, destaca-

se a utilização da informação proveniente da medição de desempenho e o desenvolvimento e implementação dos sistemas de informação.

Assim, é possível apontar que essas influências e seus respectivos efeitos podem estar associados com a falta de entendimento, antes da adoção do PNQ, acerca do relacionamento do planejamento estratégico com as medidas de desempenho e seus relativos desdobramentos para toda a organização.

Com relação às práticas de gestão, pode ser visto que as alterações ocorreram diferentemente para as empresas estudadas. Assim, indica-se que as mudanças e os efeitos da adoção do PNQ estão intrinsecamente associados com o histórico da gestão da qualidade da empresa pela busca pela adequação do sistema de gestão ao modelo do Prêmio Nacional da Qualidade.

Sendo assim, indica-se que a CPFL Paulista e a Suzano Petroquímica, com adequações muito recentes ao PNQ, alteraram os modelos de gestão e as respectivas práticas para conquistar tal premiação. Entretanto, essa observação em relação às mudanças nas práticas de gestão não pode ser feita para a Serasa, já que o modelo do PNQ foi adotado como um modelo de avaliação há um período de tempo considerável.

Deste modo, pode ser percebido que a evolução da medição de desempenho e suas respectivas alterações, nas empresas estudadas, sugerem que a adoção do PNQ pode ser considerada uma avalanica externa que impulsiona o desenvolvimento de novas formas de uso da medição e práticas de gestão que podem desencadear o processo de evolução por meio de uma reflexão, modificação e desdobramento da nova medição de desempenho, como ilustrado pela Figura 4.2.

5.1 Limitações e Encaminhamentos Futuros

Para finalizar este trabalho, é necessário destacar as limitações encontradas nesta pesquisa de campo e os possíveis encaminhamentos futuros de estudo.

Primeiramente, é necessário salientar as limitações acerca de acesso ou contato a empresas ganhadoras ao PNQ. Essa limitação foi amenizada pelo

relacionamento com a FNQ, que, por meio de funcionários, sempre esteve disposta a apoiar e auxiliar no desenvolvimento desta pesquisa.

Além disso, é imprescindível destacar que, pelo método de pesquisa utilizado nesta dissertação, houve a dificuldade de se analisar as organizações mais profundamente no tocante ao desenvolvimento e implementação das práticas de gestão antes e depois da adoção do modelo do PNQ. Assim, isto poderia ter sido melhor conduzido por estudos longitudinais.

Desta forma, por meio das análises e das conclusões apontadas nesta pesquisa, indica-se que a adoção do PNQ não somente resultou em novas práticas de gestão, mas também na alteração das existentes. Estas alterações podem ser sutis, de forma que sua compreensão necessitaria estudos mais aprofundados sobre a gestão da qualidade nas empresas analisadas.

Neste sentido, tal estudo aprofundado pode ser mencionado como um possível encaminhamento de pesquisa futura. Além do mais, a replicação deste estudo em empresas de diferentes setores pode trazer elementos adicionais à compreensão dos efeitos da adoção do PNQ na medição de desempenho.

Por fim, é relevante destacar outros encaminhamentos futuros de pesquisa como:

- estudar empiricamente os efeitos da adoção do modelo de gestão do PNQ em outras áreas e elementos da organização, como recursos humanos, planejamento da produção, processos de negócio, suprimentos e logística;
- investigar comparativamente as práticas de gestão em empresas que adotaram outros modelos de excelência como o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, o *European Quality Award* e o *Deming Prize*, e;
- desenvolver a proposição de um modelo de auto-avaliação e gestão que contemple os aspectos inerentes tanto aos modelos de excelência existentes na bibliografia quanto às organizações como um todo.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, K.; McADAM, R. A critique of benchmarking and performance measurement – lead ou lag? **Benchmarking: An International Journal**, v.11, n.5, p.465-483, 2004.

ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J.H., WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Management Sloan Review**, v.38, n.3, p.25-37, 1997.

AZZONE, G., MASELLA, C.; BERTELE, U. Design of performance measures for time-based companies. **International Journal of Operations and Production Management**, v.11, n.3, p. 77-85, 1991.

BERENDS, P.; ROMME, G. Simulation as a research tool in management studies. **European Management Journal**, v.17, n.6, p. 576-583, 1999.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Rio de Janeiro. **Anais do XIX ENEGEP**. 1999.

BIAZZO, S.; BERNARDI, G. Organisational self-assessment options A classification and a conceptual map for SMEs. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, n. 8, p. 881-900, 2003.

BITITCI, U. S. Measuring your way to profit. **Management Decision**, v.32, n.6, p.16-24, 1994.

BITITCI, U. S. Measuring the integrity of your business - Introducing a reference model for business integration. **Management Decision**, v.33, n.7, p.10 -18, 1995.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; McDEVITT, L. Integrated Performance Measurement Systems – a development guide. **International Journal of Operations & Production**, v.17, n.5, p.552-534, 1997.

BITITCI, U.S., TURNER, T.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v.20, n.6, p.692-704, 2000.

BITITCI, U. S.; NUDURUPATI, S. S.; TURNER, T. J. Web enabled performance measurement systems – Management implications. **International Journal Operations & Production Management**, v.22, n.11, p.1273-1287, 2002.

BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v.20, n.7, p.754-771, 2000.

BOURNE, M.; NEELY, A. Cause and Effect. **Financial Management**, p. 30-31, 2002.

BOURNE, M.; FRANCO, M. WIKES, J. Corporate Performance Management. **Measuring Business Excellence**, v.7, n.3, p. 15-21, 2003.

BOND, E. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. Dissertação de mestrado apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2002.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Unwin Hyman. Londres, 1989.

CASTELLANO, J. F.; YOUNG, S.; ROEHM, H. A. The Seven Fatal Flaws of Performance Measurement. **The CPA Journal**, v.74, n.6, p.32–36, jun., 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. 1992.

CHALMERS, A. F. **O que é a ciência, afinal?**, Brasiliense. São Paulo, 1995.

CHENHALL, R. H. Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance. **Management Accounting Research**, v.8, p.187-206, 1997.

COLE, R. E. Target information for competitive performance. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 3, may-june, 1985.

COLE, R. E. Learning from the quality movement. **California Management Review**, v.41, n.1, p.43-73, 1998.

CONTI, T. **Building Total Quality – A Guide for Management**. Chapman & Hall, London, UK. 1993.

COPESUL, **Relatório de Gestão da Copesul**. Rio Grande do Sul. 1997.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.220-240, 2002.

CRESWELL, J. W. **Research design – Qualitative and Quantitative Approaches**. Sage, Londres. 1994.

De JESUS, G. P. **Estudo de caso sobre a medição de desempenho da cadeia de suprimentos de uma montadora de autoveículos.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). São Carlos, 2003.

De TONI, A.; TONCHIA, S. Performance measurement systems - Models, characteristics and measures. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21, n.1/2, pp. 46-70, 2001.

DIXON, J. R.; Jr ALFRED, J. N.; VOLLMAN, T. E. **The New Performance Challenge – Measuring Operations for World-Class Competition.** Business One Irwin/APICS series in production management. Homewood, Illinois. 1990.

EASTON, G.S. A Baldrige examiner's assessment of u.s total quality management. In: ROBERT COLE (Ed). **The death and life of the american quality movement.** New York. Oxford University Press, 1995.

ECCLES, R. G. The performance measurement manifesto, **Havard Business Review**, v. 69, n. 1, p. 131- 137, 1991.

ECCLES, R. G.; PYBURN, P. J. Creating a Comprehensive System to Measure Performance. **Management Accounting**, v.74, n.4, p.41-45, 1992.

EFQM, European Foundation for Quality Management. **The Fundamental Concepts of Excellence.** 2005.

EVANS, J. R.; FORD, M. W. Value-driven quality. **Quality Management Journal**, v.4, n. 4. p. 19-31, 1997.

EVANS, J.R. Leading Practices for Achieving Quality and High Performance. **International Journal of Benchmarking for Quality Management and Technology**, v.3, n.4, p. 43-58, 1997.

EVANS, J. R.; JACK, E. P. Validating Key Results Linkages in the Baldrige Performance Excellence Model. **The Quality Management Journal**, v.10, n.2, p. 7-24, 2003.

FEUER, R.; CHAHARBAGHI, K. Strategy development: past, present and future. **Management Decision**, v.33, n.6, p.11-21, 1995.

FORZA, C. SALVADOR, F Assessing some distinctive dimensions of performance feedback information in high performing plants. **International Journal of Operations & Production Management**, v.20, n.3, p.359-385, 2000.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Classe Mundial.** Ano VI. 2005.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Crítérios de Excelência.** 2005a.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Rumos à Excelência – Critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional**. 2005b.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. 2004a.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Relatório do Comitê Temático: Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho global**. 2ª Edição. 2004b.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Classe Mundial 2004**. 2004c.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. 2003a.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Classe Mundial 2003**. 2003b.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. 2002.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. Rev. 1. 2001a.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Relatório do Comitê Temático: Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho global**. 2001b.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade– **Classe Mundial 2000**. 2000.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v.16, n.8, p.63-80, 1996.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.; CROWE, T. J. An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. **International Journal of Production Economics**, v.48, n.3, p.207–225, 1997.

GLOBERSON, S. (1985), Issues in developing a performance criteria system for an organization. **International Journal of Production Research**, v.23, n.4, p. 639-646.

GOMES, C. F.; YASIN, M. M.; LISBOA, J. V. A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v.15, n.6, p.511-530, 2004.

HARBOUR, J. L. **The Basics of Performance Measurement**. Productivity press, Portland, Oregon. 1997.

HENDRICKS, K.; MENOR, L.; WIEDMAN, C.; RICHARDSON, S. The Balanced Scorecard: To adopt ou not to adopt? **Ivey Business Journal Online**, p.1-9, nov./dec., 2004.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books. 1994.

KAPLAN, R. S. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. **The Accounting Review**, v.58, n.4, p.686–705, 1983.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance**. Harvard Business School Press. p. 123-145, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the scorecard to work. **Harvard Business Review**, v.71, n.5, p.134-147, sep./oct., 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v.74, n.1, p.75-85, jan/feb, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Editora Campus, Rio de Janeiro. 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business School, 2001.

KAYDOS, W. **Measuring, Managing and Maximizing Performance**. Productivity Press. Portland, Oregon. 1991.

KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, v.70, n.1, p.45-50, 1989.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factor affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.11, p.1222-1245, 2002.

KENNELEY, M.; NEELY, A.; ADAMS, C. Survival of the fittest: measuring performance in a changing business environment. **Measuring Business Excellence**, v.7, n.4, p.37-43, 2003.

KHOLL, H. H.; TAN. K. C. Managing for quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA. **The TQM Magazine**, v.15, n.1, p.14-24, 2003.

KUENG, P.; MEIER, A.; WETTSTEIN, T. Computer-based Performance Measurement in SMEs: Is there any option? University of Fribourg, Institute of Informatics, Switzerland. **Internal Working Paper**. n. 00-11, p. 01-15, 2000.

KUENG, P.; MEIER, A.; WETTSTEIN, T. Performance Measurement Systems Must Be Engineered. **Communications of Association for Information Systems**, v.7, Article 3, 2001.

HUDSON, M.; BENNETT, J.; SMART, P. A.; BOURNE, M. Performance measurement for planning and control in SMEs, **Proceedings of the Advances in Production Management Systems Conference - Global Production Management**. September, Berlin, p.219-225, 1999.

INAMDAR, N.; KAPLAN, R. S.; REYNOLDS, K. Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. **Journal of Healthcare Management**, v.47, n.3, p.179-196, may/jun., 2002.

JOHANNESSEN, J.; OLAISEN, J.; OLSEN, B. Strategy use of information technology for increased innovations and performance. **Information Management & Computer Security**, v.7, n.1, p.5-22, 1999.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. The Rise and Fall of Management Accounting. **Management Accounting**, v.68, n.7, p.22-30, jan., 1987.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade handbook**: Conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron Books, v.1, 1991.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v.41, p. 23-35, 1995.

LETZA, S.R. The design and implementation of the balanced business scorecard – an analysis of three companies in practice. **Business Process Re-engineering & Management Journal**, v.2, n.30, p.54-76, 1996.

LORINO, P **Méthodes et pratiques de la performance: Lê pilotage par lês processus et les compétences**. Deuxième édition. Éditions d'Organisation. Paris. 1997.

MANOOCHEHRI, G. Overcoming obstacles to developing effective performance measures. **Work Study**, v.48, n.6, p.223-229, 1999.

MARR, B.; SCHIUMA, G. Business performance measurement – past, present and future. **Management Decision**, v.41, n.8, p.680-687, 2003.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para a estruturação do uso**. Tese de doutorado. Escola Politécnica. Universidade de São Paulo (USP). 1998.

MARTINS, R.A.; COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total: Uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v.5, n.3, p.298-311, 1998.

MARTINS, R. A.; SALERNO, M. S. Usage of performance measurement systems: some empirical findings. In: BARTEZZAGHI, E. et al. (eds.), **Managing operations network**, p. 719-726. VI EurOMA Conference, Venice, Italy. 1999.

MARTINS, R. A. (2000), Use of performance measurement systems: some thoughts towards a comprehensive approach. Paper from Second International on Performance Measurement. University of Cambridge, 19-21 July. Published on **Performance Measurement 2000 – Past, Present and Future**. Edited by Andy Neely, Center for Business Performance of Cranfield, University. 2000.

MARTINS, R. A.; MERGULHAO, R. C.; CANEVAROLLO, M. E. A. P. Uma investigação empírica sobre a dinâmica da medição de desempenho. **Anais do XI SIMPEP**. Bauru, SP. Novembro, 2004

MASKELL, B. H. **Performance Measurement for World Class Manufacturing: A model for American Companies**. Productivity Press, Portland Oregon. 1991.

McNAIR, C. J.; LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? **Management Accounting**, v.72, n.5, p.28-35, 1990.

MENEZES, M. T. **Efeitos na Medição de Desempenho após a implementação do ERP – estudos de caso**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). 2002.

MERLI, G. **Eurochallenge, The TQM approach to capturing global markets**. IFS Ltda., UK, 1993.

MIGUEL, P.A.C., Worldwide Comparison on Quality and Business Excellence Awards. *Paper submitted to Quality Progress*, October 2004. 2004a.

MIGUEL, P.A.C. An Application Case of the Brazilian National Quality Award, **TQM Magazine**, v.16, n.3, 2004b.

MIGUEL, P.A.C. A comparison between the Brazilian National Quality Award and The Malcolm Baldrige National Quality Award from the USA. **Anais do III Congresso Nacional de Engenharia Mecânica – CONEM**, Belém, PA. 2004c.

NEELY, A.; BOURNE, M. Why measurement initiatives fail. **Measuring Business Excellence**, v.4, n.4, p.3-6, 2000.

NEELY, A.; AUSTIN, R. Measuring operations performance: Past, present and future. In: Neely, A. (Ed.) Performance measurement – past, present and future. **Centre for Business Performance**, Cranfield, UK, p. 419-426, 2000.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations and Production Management**, v.20, n.10, p1119-1145, 2000.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and where next?. **International Journal of Operations and Production Management**, v.19, n.2, p.205-208, 1999.

NEELY, A. **Measuring Business Performance**. The Economist Books Ltd. 1998.

NEELY, A. D.; RICHARDS, A. H.; MILLS, J. F.; PLATTS, K. W.; BOURNE, M. C. S. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Production and Operations Management**, v.17, n.11, p.1131-11352, 1997.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M.; RICHARDS, H. Performance measurement system design: Should process based approaches be adopted? **International Journal of Production Economics**, v.46, n.47, p.423-432, 1996.

NEELY, A.; GREGORY, M. PLATTS, K. Performance measurement system design - A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v.15, n.4, p.80-116, 1995.

NIST, National Institute of Standards and Technology's. Baldrige National Quality Program, **Criteria for Performance Excellence**. 2005.

NIST, National Institute of Standards and Technology's. Baldrige National Quality Program, **A report on Comparing Worldwide Quality and Business Excellence Awards – Part 1: Systems of Operations, Core Values and Assessment Criteria**. Prepared by Paulo A. C. Miguel. 2004.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results**. John Wiley & Sons, Inc., New York. 2002.

PANNIRSELVAM, G. P.; FERGUSON, L. A. A study of the relationships between the Baldrige categories. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.18, n.1, p.14-34, 2001.

PUAY, S. H.; TAN, K. C.; XIE, M.; GOH, T. N. A comparative study of nine national quality awards. **The TQM Magazine**, v.10, n.1, p.30-39, 1998.

ROBINSON, H. S.; ANUMBA, C. J.; CARRILLO, P. M.; AL-GHASSANI, A. M. Business performance measurement practices in construction engineering organizations. **Measuring Business Excellence**, v.9, n.1, p.13-22, 2005.

ROEST, P. The golden rules for implementing the balanced. **Information Management & Computer Security**, v.5, n.5, p.163-165, 1997.

ROLSTADÅS, A. **Performance Management – A business process benchmarking approach**. Chapman & Hall, London, UK. 1995.

SANTOS, S. P.; BELTON, V.; HOWICK, S. Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.11, p.1246-1272, 2002.

SHIBA, S; GRAHAM, A; WALDEN, D. **TQM – Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Editora Bookman. Porto Alegre, RS. 1997.

SIMONS, R. **Performance Measurement & control systems for implementing strategy: text & cases**. Contributors: Antônio Dávila e Robert S. Kaplan. Prentice Hall, Upper Saddle, New Jersey. 2000.

SANTA CASA (2002), Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre. **Relatório de Gestão**. Porto Alegre. 2002.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. (1993), **Planejamento e Medição para a Performance**. Tradução de Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro.

SILVA, G. M. **Implementação de Mudança: Uma aplicação de um sistema de medição de desempenho – SMD**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. 2003.

SLACK, N.; CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alber; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2ª Ed. São Paulo, Atlas. 2002.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro. 1996.

TAN, K. C. A Comparative Study of 16 National Quality Awards. **The TQM Magazine**, v.14, n.4, p.165-171, 2002.

TANGEN, S. Demystifying productivity and performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n.1, p. 34-46, 2005.

TANGEN, S. Performance measurement: from philosophy to practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.53, n.8, p.726-737, 2004.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas organizações**. Editora Atlas. São Paulo. 1997.

VAN SCHALKWYK, J.C. Total Quality Management and Performance Measurement. **The TQM Magazine**, v.10, n.2, p.124-131, 1998.

VOKURKA, R. J.; STADING, G. L.; BRAZEAL, J. A comparative analysis of national and regional quality awards. **Quality Progress**. August, v. 33, n. 8, p. 41-49, 2000.

VOSS, C.; TSINKRIKITSIS, N.; FROHUCH, M Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.195-219, 2002.

WAGGONER, D. B.; NEELY, A. D. & KENNERLEY, M. P. The force that shape organizational performance measurement systems: an interdisciplinary review. **International Journal of Production Economics**, v.60, n.61, p.53-60, 1999.

WEG, **Prêmio Nacional da Qualidade**. Jaraguá do Sul, SC. 1997.

WETTSTEIN, T; KUENG, P. A maturity model for performance measurement systems. **Management Information Systems**, p.113-122, 2002.

WHITE, G. P. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**, v.16, n.3, p.24-61, 1996.

WILCOX, M.; BOURNE, M. Predicting Performance. **Management Decision**, v.41, n.8, p.806-816, 2003.

WONGRASSAMEE, S.; GARDINER, P.D.; SIMMONS, J.E.L. Performance measurement tools – The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model. **Measuring Business Excellence**, v.7, n.1, p.14-29, 2003.

YIN, R. **Case study research – design and methods**. 2^a Edição. London: Sage. 1994.

APÊNDICE A

“Investigação Empírica sobre os Efeitos da Adoção do Modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na Medição de Desempenho”

Pesquisadora: Gerusa Tinasi de Oliveira (gerusa@dep.ufscar.br)

Orientador: Prof. Dr. Antonio Roberto Martins (ram@dep.ufscar.br)

Apresentação da Pesquisa

Esta pesquisa é parte integrante das obrigações do pesquisador para apresentação de dissertação junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com vistas à obtenção do título de Mestre.

O projeto de pesquisa tem como temas centrais de estudo os Sistemas de Medição de Desempenho (SMD's) e o Modelo do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Estes dois temas atuais são de grande importância tanto para o meio acadêmico quanto para o empresarial devido ao grande interesse em se analisar as mudanças em sistemas de medição de desempenho ocorridas com a adoção de diferentes modelos de gestão da qualidade.

O objetivo da pesquisa é estudar e investigar empiricamente como as empresas que adotaram o modelo de gestão da qualidade total do Prêmio Nacional da Qualidade modificaram seus sistemas de medição de desempenho.

Para tanto, serão realizadas visitas e entrevistas utilizando questionários semi-estruturados para o levantamento de dados relevantes para a pesquisa. Também, face necessária a solicitação junto à empresa de documentos e relatórios da empresa realizados na época em que a empresa concorreu ao PNQ.

É de grande valia destacar que, pelo fato da pesquisa ser essencialmente de cunho acadêmico, todas as fontes de informações fornecidas para o pesquisador nas entrevistas serão confidenciais. Além disso, ao término da pesquisa, o grupo de pesquisadores se compromete a enviar um relatório da pesquisa.

Com o intuito de alcançar resultados consistentes com o objetivo da pesquisa, serão entrevistadas, em todos os níveis organizacionais, tanto as pessoas envolvidas no processo de adoção do modelo de gestão do PNQ quanto os usuários do sistema de medição de desempenho bem como as pessoas envolvidas com a informação para a tomada de decisão.

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Coordenador da Pesquisa
GEPEQ/DEP/UFSCar

Gerusa Tinasi de Oliveira
Pesquisadora
GEPEQ/DEP/UFSCar

APÊNDICE B

Formulário Geral

A fim de obter dados significantes para a pesquisa, face necessária a utilização de formulários para coleta de dados tais como: dados gerais da empresa e dos entrevistados, dados da adoção do PNQ e dados do SMD da empresa.

Dados gerais da empresa e dos entrevistados

Nome da Empresa:
Setor Industrial:
Endereço:
Nome do Entrevistado:
Função na empresa/Área:
Contato (e-mail e telefone):

Dados da adoção do PNQ

Início da adoção dos Critérios de Excelência do PNQ:
Ano de Premiação:
Categoria de Premiação:

Dados Gerais do Sistema de Medição de Desempenho

Medidas de desempenho:

Projeto e implementação do SMD:

Usuários do SMD:

Meio de processamento dos dados:

Meio de disseminação dos dados:

Tecnologia de informação (nível e capacidade de utilização):

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Coordenador da Pesquisa
GEPEQ/DEP/UFSCar

Gerusa Tinasi de Oliveira
Pesquisadora
GEPEQ/DEP/UFSCar

APÊNDICE C

Roteiro de execução da entrevista para estudo de caso

“Quais são as mudanças ocorridas nos Sistemas de Medição de Desempenho a partir da adoção do modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade?”

O modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ):

- Papel do entrevistado no processo de adoção do PNQ
- Histórico da gestão da qualidade para a adoção do PNQ
- Principais razões para a adoção
- Principais barreiras na adoção
- Realização de auto-avaliação organizacional
- Principais mudanças organizacionais com a adoção

Medição de desempenho e os efeitos da adoção do modelo de gestão do PNQ:

- Medidas de desempenho
- Sistema de medição de desempenho
- Processamento dos dados da medição de desempenho (aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação)
- Uso da medição de desempenho
- Nível e tipo de tecnologia de informação utilizada

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Coordenador da Pesquisa
GEPEQ/DEP/UFSCar

Gerusa Tinasi de Oliveira
Pesquisadora
GEPEQ/DEP/UFSCar

APÊNDICE D

Roteiro de controle da execução da entrevista para estudo de caso
“Quais são as mudanças ocorridas nos Sistemas de Medição de Desempenho a partir da adoção do modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade?”

Prêmio Nacional da Qualidade

- Histórico da gestão da qualidade para a adoção do PNQ;
- Utilização de consultoria externa;
- Vantagens e desvantagens da adoção do modelo do PNQ
- Principais barreiras para a adoção dos critérios e dos itens do PNQ, especialmente os seguintes:
 - Item 1.3: Análise crítica do desempenho global
 - Critério 2: Estratégias e planos
 - Item 5.1: Gestão das informações da organização
 - Item 5.2: Gestão das informações compartilhadas
 - Critério 7: Processos
 - Critério 8: Resultados
- Principais mudanças organizacionais após a adoção

Medição de Desempenho (antes e depois da adoção do PNQ)

- **Dimensões da medição de desempenho:**
 - Tipos de medidas de desempenho utilizadas (medidas internas e externas, medidas de resultados e de processos, medidas de eficácia e de eficiência);
 - Relação entre medidas, metas e estratégia organizacional;
 - Relacionamento entre as medidas de desempenho;
 - Relacionamento das medidas de desempenho com os critérios do PNQ.
- **Sistema de medição de desempenho:**
 - Modelo de sistema de medição utilizado;
 - Quando e como o modelo de SMD foi desenvolvido e implementado;
 - Quais são os principais usuários do sistema;
 - Como os dados do SMD são processados (adquiridos; coletados, classificados; analisados; interpretados; disseminados).

▪ **Uso da medição de desempenho:**

- Uso da informação para avaliar, controlar e melhorar o desempenho;
- Comunicação do desempenho e das prioridades para a organização;
- Uso da informação para tomada de decisão, controle, sinais, educação e aprendizado e educação;
- Disponibilização e visualização da informação proveniente do SMD;
- Painel de bordo (estratégico, funcional e operacional);
- Uso da informação para gerenciar o desempenho do negócio;
- Nível e tipo de tecnologia de informação utilizado;
- Melhorias na medição de desempenho com a tecnologia da informação.

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Coordenador da Pesquisa
GEPEQ/DEP/UFSCar

Gerusa Tinasi de Oliveira
Pesquisadora
GEPEQ/DEP/UFSCar