

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

A INFLUÊNCIA DA LÓGICA FINANCEIRA NO PRÊMIO NACIONAL DA
QUALIDADE

MARINA BORGES LIMA FANTTI

SÃO CARLOS

2017

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

A INFLUÊNCIA DA LÓGICA FINANCEIRA NO PRÊMIO NACIONAL DA
QUALIDADE

MARINA BORGES LIMA FANTTI

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Júlio César Donadone.

SÃO CARLOS

2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado da candidata Marina Borges Lima Fantti, realizada em 26/04/2017:

Prof. Dr. Julio Cesar Donadone
UFSCar

Profa. Dra. Ana Valéria Carneiro Dias
UFMG

Prof. Dr. Cristiano Fonseca Monteiro
UFF

Prof. Dr. Mário Saccomano Neto
UFSCar

Prof. Dra. Patricia Saltorato
UFSCar

Certifico que a sessão de defesa foi realizada com a participação à distância do membro Profa. Dra. Patricia Saltorato e, depois das arguições e deliberações realizadas, o participante a distância está de acordo com o conteúdo do parecer da comissão examinadora redigido no relatório de defesa do(a) aluno(a) Marina Borges Lima Fantti.

Prof. Dr. Julio Cesar Donadone
Presidente da Comissão Examinadora
UFSCar

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho para os que são a razão do meu viver e da minha eterna gratidão, meus queridos pais David e Gediselma, minha irmã Thais e meus amores Luis Fernando e Lucas.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, por sempre guiar os meus passos e me dar força e sabedoria para enfrentar os desafios da vida.

Aos meus pais, pelo amor incondicional e pela excelente educação.

À minha irmã, por servir de inspiração pelo seu jeito romântico e leve de levar a vida.

Ao meu amado Luis Fernando, por ser um excelente companheiro e amigo, que me proporcionou força e palavras de conforto nos momentos mais difíceis da minha vida pessoal e profissional.

Ao meu querido filho Lucas, que nasceu durante a construção desse trabalho e me proporcionou os melhores momentos de felicidade.

Aos meus sogros, pelo incentivo e apoio durante essa trajetória.

Ao Prof. Dr. Júlio César Donadone, pela orientação e amizade durante esses vários anos de mestrado e doutorado.

Aos professores Dra. Alessandra Rachid, Dra. Ana Valéria Carneiro Dias, Dr. Cristiano Fonseca Monteiro, Dr. Mário Sacomano Neto e Dra. Patrícia Saltorato pelas sugestões e contribuições nesta tese.

Aos meus familiares, avós, tios, tias, primos e primas, que, contribuíram para a minha formação pessoal e minha realização profissional.

Aos meus amigos de Universidade, empresa e vida pelo convívio e trocas de experiência.

À Embraer e à Suzano Papel e Celulose, pelo incentivo.

À UFSCar, ao Departamento de Engenharia de Produção e seu corpo docente, que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| LISTA DE FIGURAS..... | i |
| LISTA DE QUADROS..... | iii |
| LISTA DE TABELAS..... | v |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS..... | vi |
| RESUMO..... | vii |
| ABSTRACT..... | ix |
| | |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 Objetivos..... | 5 |
| 1.2 Justificativa..... | 5 |
| 1.3 Estrutura da tese..... | 7 |
| | |
| 2 A LÓGICA FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES..... | 9 |
| 2.1 O processo de ascensão da lógica financeira..... | 9 |
| 2.2 Geração de valor aos acionistas e governança corporativa..... | 15 |
| 2.3 Os impactos organizacionais decorrentes da lógica financeira..... | 22 |
| 2.3.1 Forma de atuação e perfil da alta administração..... | 22 |
| 2.3.2 Formas de valorização do capital..... | 29 |
| 2.3.2.1 Valorização de capital pela esfera “financeira”..... | 30 |
| 2.3.2.2 Modelo de negócio das empresas financeirizadas..... | 34 |
| 2.4 Predomínio da lógica financeira e os embates nos Campos de Ação Estratégica..... | 38 |
| 2.5 Síntese e discussão geral do capítulo..... | 40 |
| | |
| 3 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE | 42 |
| 3.1 A institucionalização do movimento da qualidade | 42 |
| 3.1.1 A influência da lógica financeira na institucionalização da gestão da qualidade..... | 50 |
| 3.2 Difusão do movimento da qualidade e do Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil.... | 65 |
| 3.2.1 Modelo de Excelência da Gestão..... | 71 |
| 3.2.2 Processo de avaliação e reconhecimento do Prêmio Nacional da Qualidade...79 | |
| 3.3 Síntese e discussão geral do capítulo..... | 83 |

| | |
|---|------------|
| 4 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LÓGICA FINANCEIRA NO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE..... | 85 |
| 4.1 Método de pesquisa..... | 85 |
| 4.2 O modelo: análise da existência de elementos da gestão baseada na lógica financeira no Modelo de Excelência da Gestão..... | 91 |
| 4.2.1 Identificação dos conceitos da lógica financeira presentes nas versões Modelo de Excelência da Gestão..... | 93 |
| 4.2.2 Análise dos sistemas de pontuação das versões do Modelo de Excelência da Gestão..... | 113 |
| 4.2.3 A influência dos modelos de referência da lógica financeira no Modelo de Excelência da Gestão..... | 117 |
| 4.2.4 Síntese: a financeirização do Modelo de Excelência da Gestão..... | 130 |
| 4.3 As referências: análise da influência dos elementos da gestão baseada na lógica financeira nas empresas premiadas..... | 134 |
| 4.3.1 Perfil das empresas premiadas..... | 134 |
| 4.3.2 Identificação dos profissionais atuantes nos conselhos de administração e na presidência das organizações premiadas..... | 143 |
| 4.3.3 Caracterização da origem profissional e da formação acadêmica dos presidentes das organizações..... | 151 |
| 4.3.4 Síntese: análise do perfil das empresas premiadas..... | 156 |
| | |
| 5 CONCLUSÕES..... | 158 |
| 5.1 Recomendações para trabalhos futuros..... | 164 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 166 |
| | |
| ANEXOS..... | 180 |
| ANEXO I: Descrição dos critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas das versões vigentes no período de 1992 a 2016..... | 180 |
| ANEXO II: Classificação dos setores econômicos, subsetores e segmentos de atuação das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (1992-2016)..... | 189 |
| ANEXO III: Caracterização da origem profissional e da formação acadêmica dos presidentes das organizações vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (1992-2016)..... | 191 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-------------|---|-----|
| Figura 1 - | Estrutura da tese..... | 8 |
| Figura 2 - | Agrupamentos conceituais da governança corporativa..... | 21 |
| Figura 3 - | Sistema de governança corporativa..... | 25 |
| Figura 4 - | Fusões e aquisições nos Estados Unidos..... | 31 |
| Figura 5 - | Fusões e aquisições no Brasil..... | 32 |
| Figura 6 - | Processos inerentes à institucionalização..... | 45 |
| Figura 7 - | O relacionamento entre legitimidade, eficiência e sobrevivência organizacional..... | 46 |
| Figura 8 - | A influência da lógica financeira na evolução do Seis Sigma..... | 54 |
| Figura 9 - | Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige.. | 58 |
| Figura 10 - | Modelo de Excelência do Prêmio da Qualidade Europeu..... | 59 |
| Figura 11 - | Faturamento do setor de comércio..... | 63 |
| Figura 12 - | Margem EBITDA do setor de indústria..... | 64 |
| Figura 13 - | Endividamento total do setor de serviços..... | 64 |
| Figura 14 - | Evolução da Fundação Nacional da Qualidade..... | 66 |
| Figura 15 - | Critérios de excelência do Modelo de Excelência da Gestão | 74 |
| Figura 16 - | Evolução e estágios da maturidade da gestão..... | 78 |
| Figura 17 - | Formação da banca avaliadora do Prêmio Nacional da Qualidade..... | 82 |
| Figura 18 - | Visão geral da análise de dados do método de pesquisa..... | 88 |
| Figura 19 - | Visão geral da primeira etapa da análise de dados..... | 90 |
| Figura 20 - | Visão geral da segunda etapa da análise de dados..... | 92 |
| Figura 21 - | Evolução do Modelo de Excelência da Gestão..... | 93 |
| Figura 22 - | Modelo de Excelência da Gestão de 1994..... | 95 |
| Figura 23 - | Modelo de Excelência da Gestão de 1997..... | 98 |
| Figura 24 - | Modelo de Excelência da Gestão de 1998..... | 99 |
| Figura 25 - | Modelo de Excelência da Gestão de 2001..... | 103 |
| Figura 26 - | Modelo de Excelência da Gestão de 2003..... | 105 |
| Figura 27 - | Participação dos critérios de excelência nos sistemas de pontuação do Modelo de Excelência da Gestão..... | 115 |
| Figura 28 - | Percentual de questões dos critérios de excelência que apresentaram temas comuns aos abordados nos modelos de referência do IBGC, DJSI e ISE – Parte I..... | 117 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Figura 29 - | Percentual de questões dos critérios de excelência que apresentaram temas comuns aos abordados nos modelos de referência do IBGC, DJSI e ISE – Parte II..... | 118 |
| Figura 30 - | Alterações da logomarca da Fundação Nacional da Qualidade..... | 133 |
| Figura 31 - | Caracterização dos setores econômicos das organizações vencedoras do PNQ..... | 134 |
| Figura 32 - | Categorização dos subsetores econômicos das organizações vencedoras do PNQ..... | 135 |
| Figura 33 - | Categorização dos segmentos das organizações vencedoras do PNQ..... | 135 |
| Figura 34 - | Categorização dos segmentos das organizações vencedoras do PNQ por período de análise..... | 136 |
| Figura 35 - | Ciclo anual de atividades do Programa <i>Benchmarking</i> | 137 |
| Figura 36 - | Qualidade do serviço público da pesquisa CNI-IBOPE 2013..... | 138 |
| Figura 37 - | Categorias de premiação do prêmio ABRADEE..... | 139 |
| Figura 38 - | <i>Board interlocking</i> nas empresas vencedoras (Parte I)..... | 147 |
| Figura 39 - | <i>Board interlocking</i> nas empresas vencedoras (Parte II)..... | 149 |
| Figura 40 - | <i>Board interlocking</i> nas empresas vencedoras (Parte III)..... | 151 |
| Figura 41 - | Perfil da origem profissional dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ - Geral..... | 152 |
| Figura 42 - | Perfil da origem profissional dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ – Estratificação por período de análise..... | 153 |
| Figura 43 - | Perfil da formação acadêmica no nível de graduação dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ - Geral..... | 154 |
| Figura 44 - | Perfil da formação acadêmica no nível de graduação dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ – Estratificação por período de análise..... | 155 |
| Figura 45 - | Perfil da formação acadêmica no nível de pós-graduação dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ - Geral..... | 155 |
| Figura 46 - | Perfil da formação acadêmica no nível de pós-graduação dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ – Estratificação por período da análise..... | 156 |
| Figura 47 - | Empresas candidatas nos ciclos do PNQ (1999 a 2016)..... | 166 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-------------|---|-----|
| Quadro 1 - | Definições para o termo financeirização..... | 11 |
| Quadro 2 - | Diferenças existentes entre os estereótipos da lógica da produção e da lógica financeira..... | 16 |
| Quadro 3 - | Modelo de negócio da “velha economia” e da “nova economia”..... | 35 |
| Quadro 4 - | Os três pilares institucionais..... | 44 |
| Quadro 5 - | Evolução das eras da qualidade..... | 47 |
| Quadro 6 - | Principais abordagens dos principais autores da gestão da qualidade | 52 |
| Quadro 7 - | Categorias do Prêmio Deming..... | 56 |
| Quadro 8 - | Evolução da Fundação Nacional da Qualidade e do Prêmio Nacional da Qualidade..... | 67 |
| Quadro 9 - | Organizações vencedoras do PNQ no período de 1992 a 2016..... | 86 |
| Quadro 10 - | Fundamentos de excelência – 1992 a 1996..... | 96 |
| Quadro 11 - | Critérios de excelência – 1992 a 1996..... | 97 |
| Quadro 12 - | Fundamentos de excelência – 1997 a 2000..... | 100 |
| Quadro 13 - | Critérios de excelência – 1997 a 2000..... | 102 |
| Quadro 14 - | Fundamentos de excelência – 2001 a 2002..... | 103 |
| Quadro 15 - | Critérios de excelência – 2001 a 2002..... | 104 |
| Quadro 16 - | Fundamentos de excelência – 2003 a 2007..... | 106 |
| Quadro 17 - | Critérios de excelência – 2003 a 2007..... | 107 |
| Quadro 18 - | Fundamentos de excelência – 2008 a 2012..... | 109 |
| Quadro 19 - | Critérios de excelência - 2008 a 2012..... | 109 |
| Quadro 20 - | Fundamentos de excelência – 2013 a 2016..... | 111 |
| Quadro 21 - | Critérios de excelência – 2013 a 2016..... | 112 |
| Quadro 22 - | Empresas premiadas no PNQ, que foram listadas nas carteiras do DJSI..... | 127 |
| Quadro 23 - | Empresas premiadas no PNQ, que foram listadas nas carteiras do ISE..... | 130 |
| Quadro 24 - | Relação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas que atuam ou atuaram no Conselho Curador da FNQ..... | 144 |
| Quadro 25 - | Relação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas que atuam ou atuaram no Conselho dos Notáveis da FNQ..... | 146 |
| Quadro 26 - | Relação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas que atuaram no Conselho Fiscal da FNQ..... | 146 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 27 - Relação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas que atuaram na Comissão de Supervisão da FNQ..... | 146 |
| Quadro 28 - Relação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas que atuaram na Diretoria Executiva da FNQ..... | 147 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 - Amostra utilizada no estudo da Serasa Experian sobre a adoção do MEG..... | 62 |
| Tabela 2 - Sistema de pontuação do Modelo de Excelência da Gestão..... | 76 |
| Tabela 3 - Sistemas de pontuação das versões do Modelo de Excelência da Gestão..... | 116 |
| Tabela 4 - Temas do Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa que foram mais citados nos critérios de excelência..... | 121 |
| Tabela 5 - Temas do questionário do <i>Dow Jones Sustainability Index</i> que foram mais citados nos critérios de excelência..... | 124 |
| Tabela 6 - Temas contemplados no questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial que foram mais citados nos critérios de excelência..... | 128 |
| Tabela 7 - Citações do termo “qualidade” nos títulos dos critérios de excelência e itens de avaliação..... | 131 |
| Tabela 8 - Histórico das empresas vencedoras do Prêmio ABRADÉE e do PNQ..... | 139 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------|--|
| ABRADEE | Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica |
| AEVA | <i>Adjusted Economic Value Added</i> |
| CEO | <i>Chief Executive Officer</i> |
| CFO | <i>Chief Financial Officer</i> |
| COO | <i>Chief Operating Officer</i> |
| CVA | <i>Cash Value Added</i> |
| DJSI | <i>Dow Jones Sustainability Index</i> |
| DP | <i>Deming Prize</i> |
| EFQM | <i>European Foudantion for Quality Management</i> |
| EQA | <i>European Quality Award</i> |
| EVA | <i>Economic Value Added</i> |
| FNQ | Fundação Nacional da Qualidade |
| FPNQ | Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade |
| GE | <i>General Eletric</i> |
| IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa |
| ISE | Índice de Sustentabilidade Empresarial |
| JUSE | <i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i> |
| MBNQA | <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i> |
| MEG | Modelo de Excelência da Gestão |
| MVA | <i>Market Value Added</i> |
| NASDAQ | <i>National Association of Securities Dealers Automated Quotations</i> |
| NYSE | <i>New York Stock Exchange</i> |
| PADCT | Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico |
| PNQ | Prêmio Nacional da Qualidade |
| REVA | <i>Refined Economic Value Added</i> |
| Sox | Sarbanes-Oxley |
| SVA | <i>Shareholder Value Added</i> |
| TIB | Tecnologia Industrial Básica |
| TQC | <i>Total Quality Control</i> |
| TQM | <i>Total Quality Management</i> |
| TSR | <i>Total Shareholder Return</i> |

RESUMO

O processo de financeirização fez com que a geração de valor aos acionistas se tornasse o princípio orientador do comportamento empresarial, que resultou em diversas alterações nas organizações desde o perfil e a forma de atuação dos gestores até as estratégias e práticas de gestão adotadas. Neste contexto, as abordagens da gestão da qualidade, que buscavam gerar valor aos clientes e atender aos objetivos da qualidade, tiveram que se adequar para manter a sua legitimidade perante a ideologia de geração de valor aos acionistas. Diante disso, o objetivo desta tese é explorar a influência dos elementos da gestão baseada na lógica financeira junto aos direcionadores do Prêmio Nacional da Qualidade, que se trata de uma das abordagens contemporâneas mais abrangente da gestão da qualidade. A relevância desse estudo é decorrente pelo fato de existirem poucas pesquisas que analisaram a influência da lógica financeira nas abordagens da gestão da qualidade e nas organizações brasileiras. Para se alcançar o objetivo descrito, foi realizado um estudo exploratório baseado em dados secundários, oriundos de uma pesquisa documental. Este contemplou a análise da existência de elementos da gestão baseada na lógica financeira nas versões do Modelo de Excelência da Gestão utilizado pelo Prêmio Nacional da Qualidade e nas 66 empresas reconhecidas pela excelência em gestão por terem sido premiadas no período de 1992 a 2016. Os principais resultados deste estudo demonstraram a influência dos elementos da gestão baseada na lógica financeira no modelo e nas referências do Prêmio Nacional da Qualidade. A análise das versões do Modelo de Excelência da Gestão demonstrou que paulatinamente foram sendo incorporados conceitos da lógica financeira em detrimento dos conceitos relacionados à gestão da qualidade. A análise do perfil das empresas premiadas demonstrou que 36% das empresas foram premiadas pós-privatizações, que ocorreram na década de 1990, tendo o predomínio de empresas do segmento de energia elétrica. A análise dos dirigentes demonstrou que integrantes da alta administração de mais de 20 empresas premiadas atuaram nos diversos conselhos e frentes da Fundação Nacional da Qualidade, contribuindo para a formulação das diretrizes do prêmio. Além disto, verificou-se a ocorrência de *board interlockings* entre as organizações, que favoreceu a disseminação do Modelo de Excelência da Gestão e do Prêmio Nacional da Qualidade. Por fim, a análise do perfil dos presidentes atuantes nas empresas premiadas demonstrou o predomínio de profissionais com carreira em áreas financeiras antes de se tornarem presidentes e que buscaram pós-graduações em finanças, sendo o perfil mais exigido e valorizado na concepção financeira de controle. Enfim, as evidências levantadas nessa tese indicam a reconversão do Prêmio Nacional da Qualidade em direção a adesão ao discurso da gestão baseada na lógica financeira, decorrente da busca por legitimidade perante a nova lógica dominante.

Palavras-chave: *Board interlocking*; Financeirização; Lógica Financeira; Modelo de Excelência da Gestão; Prêmio Nacional da Qualidade.

ABSTRACT

The financialization process made the shareholder value ideology become the main guiding principle of corporate behavior, which resulted in several changes in the organizations, for instance, in the profile and way the managers operates and in the strategies and management practices adopted. In this context, the approaches of quality management, which focus on providing superior value to the customers, had to adapt to maintain its legitimacy towards the shareholder value ideology. In this sense, this thesis aims to explore the influence of the elements of the management based on the financial logic in the National Quality Award, which is one of the most contemporary approaches of the quality management. The relevance of this study, due to the fact that there is a few empirical studies that analyzed the influence of financial logic in quality management approaches and in Brazilian organizations. In order to reach the described objective, an exploratory study was carried out based on secondary data, from a documentary research. This included the analysis of the existence of elements of the management based on the financial logic in the versions of the Management Excellence Model used by the National Quality Award and in the 66 companies that won the award between 1992 to 2016. The results point out the influence of financial logic in the National Quality Award. The analysis of the versions of the Management Excellence Model demonstrated that concepts of financial logic were gradually being incorporated instead of practices related to the quality management. The analysis of the profile of the companies that won the National Quality Award showed that 36% of the companies were awarded post-privatizations, which occurred in the 1990s, with the predominance of companies of electric energy segment. The analysis of the executives showed that members of the top management of more than 20 winning companies have acted on the boards of the National Quality Foundation contributing to the formulation of the award guidelines. In addition, it was verified the existence of board interlockings in the winning organizations, which favored the dissemination of the Management Excellence Model and the National Quality Award. Finally, the analysis of the profile of the presidents of the winning companies demonstrated the predominance of executives with professional background in financial areas and post-graduation in finance, which are valued by the finance conception of control. This thesis indicated the reconversion of the the National Quality Award towards adherence to the management discourse based on the financial logic due to the need to maintain its legitimacy.

Palavras-chave: Board interlocking; Financialization; Financial logic; Management Excellence Model; National Quality Award.

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, com a maior atuação dos investidores institucionais e desregularização e expansão dos mercados financeiros, foram observadas importantes transformações na forma de acumulação predominante da economia capitalista, que recebeu diferentes denominações, tais como: “financeirização global da riqueza” (BRAGA, 1997), “acumulação sob dominância financeira” (CHESNAIS, 1998), “financeirização da economia” (FROUD et al., 2000), “capitalismo dos acionistas” (DAVIS, 2009), entre outras. Basicamente, houve o aumento da dominância dos atores financeiros, mercados, práticas, sistemas de medição e narrativas em várias escalas, que resultaram em uma transformação estrutural da economia, empresas (incluindo instituições financeiras), estados e famílias (AALBERS, 2017).

Esse processo de dominância dos atores financeiros e da lógica financeira em detrimento da lógica de produção foi denominado financeirização. Vale ressaltar, que apesar de não haver consenso entre os autores sobre a definição do termo financeirização, de forma geral, podem-se identificar três níveis de análise para esse fenômeno (ZWAN, 2014).

O primeiro nível foca na análise do macroambiente que considera a financeirização como a emergência de um novo regime de acumulação liderado pelas finanças. Este prioriza os instrumentos financeiros ao invés dos instrumentos produtivos como forma de obtenção de riqueza, sendo, possivelmente, sucessor ao processo de acumulação Fordista (ARRIGHI, 1994; BOYER, 2000; BRAGA, 1997; CHESNAIS, 1996, 2005; EPSTEIN, 2005; THOMPSON, 2013).

O segundo nível foca na análise da organização que considera a geração de valor aos acionistas como princípio orientador do comportamento empresarial. Em busca da geração de valor aos acionistas, as organizações passam a focar na perspectiva de curto prazo, no *core business*, na utilização de estratégias de *downsizing*, fusões e aquisições, na utilização de práticas de gestão que garantam o atendimento aos princípios de governança corporativa entre outras (DAVIS, 2009; FLIGSTEIN, 1990; FROUD et al., 2006; JÜRGENS et al., 2000; LAZONICK e O’SULLIVAN, 2000; WIDMER, 2011).

O terceiro nível foca na análise do indivíduo que considera a influência do processo de financeirização na vida cotidiana. Esta avalia de que forma ocorre o processo de democratização financeira por meio da disponibilização de produtos e serviços financeiros para grande parte da população (ERTURK et al., 2007, 2008; MONTGOMERIE, 2006), surgindo assim o “sujeito investidor” (AITKEN, 2007; MARTIN, 2002).

Este trabalho utiliza o segundo nível de análise do processo de financeirização, que foca nas transformações ocorridas nas organizações decorrentes do maior foco na geração de valor aos acionistas e no atendimento aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa da governança corporativa.

A ascensão da lógica financeira e a maior atuação dos investidores institucionais nas organizações fez com que a forma de atuação dos gerentes profissionais fosse questionada na medida em que esses passaram a ser vistos como profissionais que buscavam garantir os interesses próprios ao invés de gerar valor aos acionistas (DONADONE, 2009; ERTURK et al., 2008). O aumento da pressão dos investidores institucionais resultou na busca pela adoção de estratégias e práticas de gestão que tinham o foco na geração de valor aos acionistas (DONADONE e SZNELWAR, 2004; DAVIS, 2009).

Dentre as estratégias e práticas de gestão adotadas pelas organizações no capitalismo dos acionistas pode-se citar:

- Substituição da lógica de maximização de lucros pela lógica de maximização do retorno aos acionistas (SALTORATO e BENATTI, 2017).
- Preferência por profissionais de origem financeira para exercer o comando das organizações, diferentemente das concepções anteriores de controle, das quais os presidentes eram oriundos da área de operações (concepção manufatureira de controle) ou da área de vendas (concepção de vendas e *marketing* de controle) (FLIGSTEIN, 1990; MATSUDA, 2015).
- Foco na obtenção de resultados econômico-financeiros no curto prazo, sendo enfatizada a necessidade dos gestores terem agilidade na tomada de decisão (LAZONICK, 2008; SALTORATO e BENATTI, 2017).
- Utilização de formas de remuneração variável atreladas ao desempenho financeiro e ao mercado de ações, sendo uma forma de alinhar as remunerações dos executivos ao crescimento do valor das ações das empresas (GRÜN, 2004; SALTORATO e BENATTI, 2017).
- Fortalecimento da estrutura de governança formada por sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos de fiscalização e controle. Essa estrutura passou a enfatizar a necessidade de se ter um conselho de administração externo e mais independente e a ocupação dos cargos de presidente do conselho e de CEO por pessoas distintas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2017; SALTORATO e BENATTI, 2017).

- Foco na valorização do capital pela lógica financeira em detrimento da lógica de produção, na medida em que os ganhos obtidos nas estratégias financeiras e no controle dos mercados, normalmente, são mais elevados que os obtidos em melhorias dos processos de produção (DIAS e ZILBOVICIUS, 2009; ERTURK et al., 2008; SALTORATO e BENATTI, 2017).
- Transformação das relações internas da empresa em relações de mercado, sendo explicitado o resultado individual de cada unidade de negócio, estimulando a competição entre as unidades de negócio e possibilitando que seus resultados sejam usados para medir, comparar e decidir sobre alocações de recursos ou desinvestimentos (SALTORATO e BENATTI, 2017).
- Emprego de métricas financeiras para medir, comparar, avaliar, investir e desinvestir nas unidades organizacionais não financeiras, que, ainda que lucrativas, podem ser vistas como destruidoras de valor, sendo candidatas ao desinvestimento (LAZONICK e O’SULLIVAN, 2000; SALTORATO e BENATTI, 2017).

A implementação dessas estratégias e práticas de gestão envolve uma certa dose de ato performático, na medida em que os gerentes buscam a legitimidade das organizações por meio da utilização de discursos em prol da ideologia de geração de valor aos acionistas perante os atores do mercado de capitais, apesar de em alguns momentos não ser observada a coerência entre as narrativas de sucesso difundidas e os resultados de fato alcançados (FROUD et al., 2006; SALTORATO e BENATTI, 2017).

Em paralelo a esse processo de ascensão da lógica financeira, outro “fenômeno” – a gestão da qualidade - parece incentivar as empresas a refletirem sobre suas estratégias por estar intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos; mais sensível às necessidades da concorrência e ao ponto de vista do consumidor e mais firmemente associada à melhoria contínua, sendo assim uma extensão das eras da qualidade antecessoras (GARVIN, 1992). Os renomados pensadores do movimento da qualidade como Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa e Crosby desenvolveram os conceitos básicos da gestão da qualidade. Dentre os principais temas abordados têm-se: a importância da liderança e do apoio da alta administração, o relacionamento com os clientes, a gestão da força de trabalho, o relacionamento com fornecedores, a gestão por processos, o projeto de produto e os fatos e dados da qualidade (CARVALHO et al., 2005).

Após o trabalho desses “gurus da qualidade”, as organizações se depararam com a necessidade de melhorar a qualidade de seus produtos para conseguir ou manter uma

vantagem competitiva, principalmente, devido ao crescimento e sucesso das indústrias japonesas. Neste contexto, surgiram os prêmios da qualidade, que a partir da utilização de modelos de referência, visavam incentivar o desenvolvimento de conceitos inovadores de gestão da qualidade. Os prêmios da qualidade que se destacaram e serviram de inspiração para o desenvolvimento dos outros prêmios nacionais da qualidade foram: o *Deming Prize* – DP (Prêmio Deming, realizado no Japão), o *Malcolm Baldrige National Quality Award* – MBNQA (Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, realizado nos Estados Unidos) e o *European Quality Award* – EQA (Prêmio da Qualidade Europeu, realizado na Europa) (CORREDOR e GOÑI, 2010; GRIGG e MANN, 2008; MAVROIDIS et al., 2007).

No Brasil, há o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) administrado pela Fundação Nacional da Qualidade, que a partir da utilização do seu modelo de referência, denominado Modelo de Excelência da Gestão (MEG), avalia o nível de maturidade da gestão e reconhece as organizações que praticam a excelência em gestão no país. O MEG passou por diversas revisões, que resultou na disseminação de 20 versões, que foram utilizadas nos ciclos de premiação do período de 1992 a 2016 (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013).

O PNQ foi criado em 1992, sendo realizados 26 ciclos de premiação até 2016, que contou com a participação de 522 empresas candidatas e 7156 integrantes das bancas avaliadoras, sendo reconhecidas 66 empresas na forma de troféu como premiadas, *magna cum laude* (aplica-se as empresas que foram premiadas em um ciclo e mantiveram o patamar no ciclo consecutivo) e *summa cum laude* (aplica-se as empresas que foram premiadas em um ciclo e mantiveram o patamar de excelência por mais dois ciclos consecutivos) (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2015, 2016).

Vale notar, que com o capitalismo dos acionistas e as maiores exigências dos mercados financeiros, os atores envolvidos nas abordagens da gestão da qualidade, de forma similar aos atores envolvidos nas organizações, tiveram que adequar os seus discursos, inicialmente, voltados a produtividade e qualidade (DONADONE e FANTTI, 2014).

Esses discursos foram considerados legítimos pela forma de valorização do capital pela lógica de produção, na medida em que buscavam garantir a competitividade das organizações, por meio do fornecimento de processos e produtos competitivos, atendimento aos objetivos da qualidade, e geração de valor aos clientes. No entanto, no contexto de valorização do capital segundo a lógica financeira ao invés da lógica de produção, esses discursos passaram a não ser suficientes para garantir a geração de valor aos acionistas (DONADONE e FANTTI, 2014).

Dessa forma, acredita-se que os prêmios da qualidade e os atores envolvidos em sua difusão (consultores, profissionais da área de qualidade, *Business Schools*, imprensa de negócios e as associações que disseminam esses prêmios) tiveram que se adequar às demandas da lógica financeira para manter a sua legitimidade e garantir melhor posição na hierarquia deste campo perante as organizações e seus atores, que passaram a ser pressionados pelo processo de financeirização.

Assim, diante dessas temáticas, a questão de pesquisa que se procura responder é: “Como o Prêmio Nacional da Qualidade sofreu influência dos elementos da gestão baseada na lógica financeira?”.

1.1 Objetivos

O objetivo principal dessa tese é explorar a influência dos elementos da gestão baseada na lógica financeira junto aos direcionadores do Prêmio Nacional da Qualidade, por meio da análise do Modelo de Excelência da Gestão utilizado nos ciclos de premiação e das empresas reconhecidas pela excelência em gestão por terem sido premiadas.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar temas comuns presentes no Modelo de Excelência da Gestão com a teoria e modelos difundidos pela gestão baseada na lógica financeira;
- Investigar o perfil das empresas premiadas no Prêmio Nacional da Qualidade;
- Verificar a ocorrência de *board interlocking*, ou seja, a existência de conselheiros e presidentes comuns nas empresas premiadas, que poderiam ter influenciado na difusão e adoção do Modelo de Excelência da Gestão e na participação no Prêmio Nacional da Qualidade;
- Caracterizar a origem profissional (experiência profissional antes de assumir a presidência) e a formação acadêmica (graduação e pós-graduação) dos presidentes executivos das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade.

1.2 Justificativa

Este trabalho foca na análise de um fenômeno contemporâneo que passou a se constituir a partir da década de 1980 e que esbarra na falta de consenso entre os autores sobre

a definição do termo financeirização (ENGELEN, 2008; ZWAN, 2014). Trata-se de um fenômeno contemporâneo, que por isso torna relevante seu estudo.

A maioria dos estudos desse fenômeno nasceu nas ciências sociais, economia e sociologia econômica e com pouca análise da sua influência em abordagens disseminadas em outras áreas do conhecimento. Observa-se que estudos que avaliam a influência da lógica financeira nas abordagens da gestão da qualidade, em sua maioria limitam-se na análise do relacionamento existente entre a adoção de práticas da gestão da qualidade e a obtenção de resultados financeiros, por meio da utilização em sua maioria de indicadores financeiros tradicionais e em alguns casos através de indicadores que medem a geração de valor aos acionistas (BASSAN, 2016).

Estudos que avaliam a influência do processo de financeirização nas abordagens da gestão da qualidade são limitados, podendo-se citar no Brasil os trabalhos realizados por Cresce (2013), Fantti (2010) e Donadone e Fantti (2014), sendo que o primeiro foca na análise das práticas de gestão da qualidade adotadas por uma empresa de autopeças em dois períodos distintos (antes e depois do foco na geração de valor aos acionistas); o segundo trata-se de uma pesquisa documental que analisou a influência da lógica financeira no Seis Sigma e o terceiro investiga as evidências da difusão da lógica financeira no discurso dos agentes que difundiram as abordagens Seis Sigma e Manufatura Enxuta. Acredita-se que essa pesquisa possa contribuir com o conhecimento científico por estudar o relacionamento existente entre duas temáticas, lógica financeira e gestão da qualidade, ainda pouco explorado.

O interesse pelo Prêmio Nacional da Qualidade justifica-se por ser uma das abordagens contemporâneas mais abrangente da gestão da qualidade. O modelo de referência utilizado por esse prêmio, de forma similar aos adotados pelos demais prêmios da qualidade, contempla as principais práticas da Gestão pela Qualidade Total (BOULTER et al., 2013; CASADO e LEGAZ, 2010; CHAUDARY et al., 2015; HENDRICKS e SINGHAL, 1996, 1997; NAIR, 2006). Neste sentido, estudar as versões do Modelo de Excelência da Gestão vigentes no período de 1992 a 2016 é uma forma de verificar as tendências das práticas de Gestão pela Qualidade Total que estão sendo adotadas, podendo-se assim ser verificado o quanto a lógica financeira contribuiu para a construção dessas tendências.

A análise da influência de elementos da gestão baseada na lógica financeira nas empresas premiadas no Prêmio Nacional da Qualidade é relevante na medida em que há poucos estudos empíricos que demonstram a influência da lógica financeira nas organizações (ERTURK et al., 2008; FROUD et al., 2012; SALENTO e MISANO, 2011). Além disso, a maioria desses estudos centram-se em análises das organizações norte-americanas

(ANDERSSON et al., 2010b; FLIGSTEIN, 1990; FROUD et al., 2006; FROUD et al., 2012; LAZONICK, 2011), e, conforme abordado por Erturk et al. (2008), estudos empíricos sobre os diferentes contextos nacionais demonstram o reconhecimento geral da importância de se analisar as variações do capitalismo nacional.

A análise do contexto brasileiro é relevante na medida em que irá complementar os estudos empíricos realizados até o momento, que analisaram a influência da lógica financeira nas organizações sobre diferentes aspectos (grau de integração vertical, capital social, formas de atuação dos atores, gestão da produção, modelos de gestão, fusões e aquisições, reestruturações organizacionais entre outros) e foram realizados em diferentes setores (indústria de grãos, setor sulcroatoolheiro, empresas privatizadas do setor elétrico, setor de autopeças, varejo entre outros) (CRESCCE, 2013; DONADONE e CENEDEZI, 2016; MATSUDA, 2015; MUNDO NETO, 2011, 2012; SALTORATO et al, 2016; SALTORATO e BENATTI, 2017; SOUZA, 2007; ZANAROTTI, 2012).

Adicionalmente, a análise da ocorrência de *board interlocking*, ou seja, da prática corporativa de conselhos de administração interconectados, é importante para demonstrar de que forma essa prática pode influenciar na adoção de determinados modelos de referência e práticas de gestão. Além disto, a análise da origem profissional dos presidentes, em termos de formação acadêmica e área de atuação antes de se tornar presidente, é relevante para se confirmar a tendência abordada por Fligstein (1990) e Matsuda (2015) de que na concepção financeira de controle os profissionais de origem financeira tendem a ter uma posição de destaque.

Espera-se que os resultados obtidos neste trabalho complementem o conhecimento existente sobre a influência da lógica financeira nas abordagens da gestão da qualidade e nas organizações brasileiras e sirvam de estímulo que outros pesquisadores investiguem mais profundamente o relacionamento existente entre a lógica financeira e os campos da Engenharia de Produção.

1.3 Estrutura da tese

A tese encontra-se estruturada de forma a realizar uma revisão teórica a respeito dos dois principais temas de pesquisa: lógica financeira e Prêmio Nacional da Qualidade.

A fundamentação teórica é iniciada no segundo capítulo com a lógica financeira nas organizações, que apresenta o processo de ascensão da lógica financeira, os conceitos envolvidos na geração de valor aos acionistas e na governança corporativa, os impactos

organizacionais da entrada da lógica financeira e os embates nos Campos de Ação Estratégica com o predomínio da lógica financeira.

O terceiro capítulo aborda a temática do Prêmio Nacional da Qualidade, contendo o processo de institucionalização da gestão da qualidade, a influência da lógica financeira nas abordagens econômicas da qualidade, o processo de difusão do movimento da qualidade e do Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil, os conceitos envolvidos no Modelo de Excelência da Gestão e o processo de avaliação e reconhecimento do PNQ.

O quarto capítulo tem por objetivo explicar sobre a pesquisa documental realizada nesta tese. Primeiramente, há a necessidade prévia de se discutir o método de pesquisa. Em seguida, são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa documental.

Por fim, as conclusões, limitações desta pesquisa e algumas sugestões de encaminhamentos futuros desta tese são apresentadas no quinto capítulo.

A Figura 1 sumariza a estrutura dessa tese.

Figura 1 - Estrutura da tese.

| | |
|--|--|
| <p>Capítulo 1 Introdução</p> | <p>Contextualização do tema, objetivos e justificativa de pesquisa.</p> |
| <p>Capítulo 2 Fundamentação teórica: Lógica financeira</p> | <p>Apresentação do processo de ascensão da lógica financeira, os conceitos envolvidos na geração de valor aos acionistas e na governança corporativa, os impactos organizacionais da entrada da lógica financeira e os embates nos Campos de Ação Estratégica.</p> |
| <p>Capítulo 3 Fundamentação teórica: Prêmio Nacional da Qualidade</p> | <p>Apresentação do processo de institucionalização da gestão da qualidade, o processo de difusão do movimento da qualidade e do PNQ no Brasil, os conceitos envolvidos no Modelo de Excelência da Gestão e o processo de avaliação e reconhecimento do PNQ.</p> |
| <p>Capítulo 4 Método de pesquisa e pesquisa documental</p> | <p>Apresentação do método de pesquisa e os resultados da pesquisa documental.</p> |
| <p>Capítulo 5 Conclusões</p> | <p>Síntese dos resultados obtidos, limitações da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.</p> |

Fonte: Elaborado pela autora.

2 A LÓGICA FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo tem por objetivo explicar sobre a lógica financeira e sua influência nas organizações. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica de modo a relatar alguns aspectos relevantes ao tema em questão.

Inicialmente, apresenta-se um breve histórico da ascensão dos mercados financeiros e as diversas definições para o termo “financeirização” relacionadas aos três níveis de análise deste fenômeno (emergência de um novo regime de acumulação, geração de valor aos acionistas como um princípio orientador do comportamento empresarial e financeirização da vida cotidiana). Além disto, são apresentadas as eras vivenciadas pelas organizações norte-americanas que ilustram esse movimento de ascensão da lógica financeira e de foco na geração de valor aos acionistas.

Posteriormente, abordam-se os conceitos envolvidos na geração de valor aos acionistas e no atendimento aos princípios da governança corporativa relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Em seguida, são relatados os principais impactos nas organizações em se tratando de forma de atuação e perfil da alta administração, formas de valorização do capital e modelo de negócio utilizado pelas organizações financeirizadas.

Por fim, é abordado o embate existente nos Campos de Ação Estratégica, sendo apresentada a ideia de campo e o conflito existente entre os atores no contexto de difusão da lógica financeira, além de ser apresentada a síntese deste capítulo, que sumariza as variáveis da lógica financeira, levantadas na revisão bibliográfica, que podem ter influenciado no Prêmio Nacional da Qualidade.

2.1 O processo de ascensão da lógica financeira

No início da década de 1990, houve um aumento significativo, principalmente nos Estados Unidos e União Europeia, da influência dos mercados financeiros nas corporações devido às modificações ocorridas nas políticas econômicas, que via de regra adotavam regimes mais liberais, caracterizados por ondas de privatização de grandes empresas industriais e financeiras e pela liberação dos sistemas financeiros (PLIHON, 2003).

Além das modificações ocorridas nas políticas econômicas, há outros fatores que contribuíram para a liberação dos mercados financeiros, tais como: a globalização da economia e os avanços na tecnologia da informação e comunicação. Esses fatores

contribuíram com a redução dos custos das transações financeiras, permitindo uma enorme mobilidade de capitais, favorecendo a oportunidade de facilmente se retirar um investimento de baixo desempenho e alocá-lo em investimentos mais atrativos (DAVIS, 2009; ERTURK et al., 2008).

Neste contexto, pesquisadores perceberam uma mudança radical no capitalismo contemporâneo, que contribuiu para a busca de novas ferramentas conceituais (ENGELEN, 2008). Isto resultou, a partir da década de 2000, no aumento de publicações, em diversos campos de conhecimento, que utilizam o termo financeirização para descrever uma série de mudanças estruturais na economia, nas organizações e no dia a dia das pessoas, que busca privilegiar a lógica financeira em detrimento da lógica de produção.

Segundo Stockhammer (2004), apesar de não haver um consenso sobre a definição e o significado do termo “financeirização”, sua concepção envolve os seguintes elementos: a globalização dos mercados; o movimento de maximização da riqueza dos acionistas, que afeta a gestão das firmas priorizando-se a distribuição dos lucros e dividendos e o *downsizing* em detrimento da política de reter e investir; e o aumento da renda das atividades financeiras. Neste sentido, o processo de financeirização abrange o crescimento simultâneo de três fenômenos: aumento da globalização do mercado financeiro, da governança corporativa voltada à criação de riqueza aos acionistas e das atividades financeiras de empresas não-financeiras.

Vale ressaltar, que apesar de haver diversas definições para o termo financeirização, de forma geral, essas estão relacionadas à três níveis de análise deste fenômeno (ZWAN, 2014):

- 1º nível de análise: foco na análise do macroambiente, que considera a financeirização como um novo regime de acumulação, que prioriza os instrumentos financeiros ao invés dos instrumentos produtivos como forma de obtenção de riqueza;
- 2º nível de análise: foco na análise da organização, que considera a geração de valor aos acionistas como o princípio orientador do comportamento empresarial;
- 3º nível de análise: foco na análise do indivíduo, que considera a influência da financeirização na vida cotidiana.

O Quadro 1 apresenta as diversas definições de financeirização, que estão relacionadas a esses três níveis de análise, e os autores envolvidos.

Quadro 1 – Definições para o termo financeirização.

| Nível de análise da financeirização | Definições | Autores |
|---|--|-------------------------------------|
| <u>Macroambiente:</u> emergência de um novo regime de acumulação | Financeirização constitui a fase atual de desenvolvimento do capitalismo, que contempla uma transição hegemônica, em que as elites capitalistas respondem ao aumento da concorrência internacional, por meio da transferência de seus investimentos da produção para finanças. | Arrighi (1994) |
| | Financeirização é o novo regime de acumulação liderado pelas finanças (<i>finance-led</i>), possivelmente sucessor do processo de acumulação da era Fordista. Em uma economia “ <i>finance-led</i> ”, a decisão de investimento não depende apenas do comportamento do consumo, como ocorria na era Fordista, mas das restrições impostas pelo mercado de capitais, sendo essas relacionadas à rentabilidade que o mercado deseja. O gasto das famílias também depende do retorno dos ativos financeiros (efeito riqueza), pois uma mudança na rentabilidade da bolsa afeta diretamente o estoque patrimonial das famílias e, conseqüentemente, sua propensão a consumir. | Boyer (2000) |
| | A financeirização é o padrão sistêmico da riqueza, pois estabelece uma nova dinâmica estrutural em que o sistema produtivo subordina-se às finanças, afetando as estratégias dos agentes econômicos (famílias, empresas e governo). | Braga (1997) |
| | Acumulação financeira trata-se da centralização em instituições especializadas de lucros industriais não reinvestidos e de rendas não consumidas, que têm por encargo valorizá-los sob a forma de aplicação de ativos financeiros – divisas, obrigações e ações – mantendo-os fora da produção de bens e serviços. | Chesnais (1996, 2005) |
| | Financeirização significa o papel crescente de motivos financeiros, mercados financeiros, atores financeiros e instituições financeiras na operação das economias domésticas e internacionais. | Epstein (2005) |
| | Financeirização trata-se de um padrão de acumulação em que os lucros se acumulam principalmente através dos canais financeiros e não do comércio e da produção de <i>commodities</i> . | Krippner (2005); Thompson (2013) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 1 – Definições para o termo financeirização (continuação).

| Nível de análise da financeirização | Definições | Autores |
|--|---|---|
| <u>Macroambiente:</u> emergência de um novo regime de acumulação | Financeirização trata-se de uma desaceleração da acumulação, que envolve a redução de investimentos em ativos tangíveis, ou seja, os ganhos de produtividade não são reinvestidos na organização e sim redistribuídos aos acionistas ou utilizados na compra de produtos financeiros. | Baud e Durand (2012); Crotty (2005); Duménil and Lévy (2005); Milberg (2008); Orhangazi (2008); Stockhammer (2004) |
| <u>Organização:</u> geração de valor aos acionistas como um princípio orientador do comportamento empresarial | Financeirização envolve a geração de valor aos acionistas, por meio da aplicação de um conjunto de práticas de gestão, tais como: utilização de métricas financeiras e de geração de retorno aos acionistas; foco na perspectiva de curto prazo; foco no <i>core business</i> ; estratégias de fusões e aquisições; utilização de remuneração variável atrelada ao preço das ações, entre outras. | Börsch (2004); Bebchuk e Grinstein (2005); Chizema (2010); Davis et al. (1994); DiPrete et al. (2004); Dobbin e Zorn (2005); Englander e Kaufman (2004); Fligstein (1990); Jürgens et al. (2000); Widmer (2011) |
| | Financeirização é o processo de subordinação das estratégias das empresas à acumulação do capital financeiro, tendo como mediadores o mercado de capitais e a ideologia de geração de valor aos acionistas. | Montalban e Sakinç (2011) |
| | Financeirização trata-se da mudança na gestão e na estratégia das empresas de “reter e reinvestir” para <i>downsizing</i> e distribuir”, tendo a maximização da riqueza do acionista como o princípio de governança corporativa. | Lazonick e O’Sullivan (2000) |
| | Na concepção financeira da empresa, a capacidade corporativa é definida como a capacidade de maximizar os dividendos e manter os preços das ações elevados. | Fligstein (1990) |
| | A geração de valor aos acionistas trata-se de uma “construção discursiva”, que envolve uma “administração simbólica” da geração de valor aos acionistas. Isto ocorre devido à falta de materialidade do valor aos acionistas, por ser difícil correlacionar uma gestão eficaz com a obtenção de desempenhos financeiros. | Fiss e Zajac (2004); Froud et al. (2006) |
| | A empresa financeirizada trata-se da "organização descartável". | Blackburn (2006) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 1 – Definições para o termo financeirização (continuação).

| Nível de análise da financeirização | Definições | Autores |
|--|--|---|
| Indivíduo: financeirização da vida cotidiana | Financeirização envolve um processo de democratização financeira, através da disponibilização dos produtos e serviços financeiros para grande parte da população e não apenas para a classe de rentistas de elite. | Engelen (2003); Erturk e Solari (2007); Erturk et al. (2007, 2008); Hardie e Howarth (2009); Montgomerie (2006); Waine (2006) |
| | A financeirização contempla o “sujeito investidor”, que se trata do indivíduo autônomo que mitiga os riscos do ciclo de vida, por meio da educação e gestão financeira e da auto-disciplina. | Aitken (2007); Martin (2002) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Este trabalho utiliza o nível de análise da organização relativo à **geração de valor aos acionistas como um princípio orientador do comportamento empresarial**, na medida em que esse analisa o nível da organização e avalia de que forma os mercados financeiros exercem pressões sobre empresas não financeiras e os gestores que as gerem, para adotarem práticas de gestão que promovam a geração de valor aos acionistas. Além disto, pelo fato deste avaliar como as empresas buscam gerar valor para os acionistas, desviando a pressão dos mercados financeiros para outros componentes da empresa, em particular a força de trabalho (ZWAN, 2014).

Um exemplo interessante é análise das eras vivenciadas pelas organizações norte-americanas, a partir do século XX, realizada por Davis (2009), que demonstrou o processo de ascensão dos mercados financeiros, do predomínio da lógica financeira e do foco na geração de valor aos acionistas.

A primeira era vivenciada pelas organizações norte-americanas foi denominada capitalismo financeiro, que surgiu na virada do século XIX para o XX com a onda de fusões, caracterizada pela influência dos banqueiros na gestão das grandes organizações. Para a perspectiva pública, tratava-se de cartéis controlados por financistas da *Wall Street* (DAVIS, 2009).

A segunda era tratava-se do capitalismo gerencial, da qual surgiu a partir da década de 1920 com o *boom* do mercado de ações e o aumento da participação pública nas organizações. Essa era foi caracterizada pela maior atuação dos gerentes profissionais nas organizações (DAVIS, 2009).

Vale destacar, que a maior atuação dos gerentes profissionais foi decorrente da necessidade de se ter profissionais dedicados em tempo integral para lidar com o desafio de obter ganhos de escala e eficiência operacional, por meio da gestão de processos mais complexos de produção, distribuição e de dimensionamento e alocação de recursos (CHANDLER, 1984).

Esses gerentes profissionais buscavam constantemente a redução de custos, agilização dos processos e elevação da produtividade dos fatores de produção, visando garantir o melhor aproveitamento possível dos recursos, no sentido de maximização dos resultados. Essa era foi a consolidação da “Revolução dos Gerentes”, ou seja, a substituição nos cargos gerenciais de pessoas ligadas aos donos das empresas e de pessoas que aprenderam no local de trabalho por profissionais que tinham formação específica para exercer as funções gerenciais e que se tornaram “indispensáveis” para o bom funcionamento da empresa (DONADONE, 2009).

A terceira era foi denominada capitalismo dos acionistas, a qual surgiu com a onda dos processos de *takeover* a partir da década de 1980, ou seja, da maior atuação dos investidores institucionais nas organizações (DAVIS, 2009). Essa maior atuação dos investidores institucionais nas organizações foi decorrente da transferência de ações de proprietários individuais para instituições, como fundos de pensão e de investimento e companhia de seguros, sendo possível que os investidores que possuíssem ações pudessem assumir a direção das empresas (DONADONE, 2009; USEEM, 1993).

Neste contexto, os investidores institucionais passaram a questionar a forma de atuação dos gerentes profissionais, na medida em que esses eram vistos como responsáveis pela morosidade no processo de comunicação das empresas por sua apropriação de parte considerável de dividendos dos acionistas, por meio de salários desnecessariamente altos, benefícios correlatos e adoção de estratégias empresariais que privilegiavam sua estabilidade no emprego, ao invés de maximização do lucro do acionistas, e, também eram questionados os “agora” custos elevados para sua manutenção (DONADONE, 2009).

Consequentemente, os gerentes profissionais tiveram que se reinventar e reorientar os seus discursos e suas ações à ideologia de geração de valor aos acionistas, administrando simbolicamente a pressão do mercado de capitais ao seu favor (GOLDSTEIN, 2012; SALTORATO e BENATTI, 2017; ZAJAC e WESTPHAL, 2004).

Esse fenômeno pode ser retratado segundo a construção social de um campo organizacional bourdieusiano. Os atores do mercado de capitais mais bem posicionados no campo legitimam suas novas regras de funcionamento, denominado por Bourdieu (1989) de seu *habitus*, definindo valores, crenças, mitos e ritos a serem percebidos como símbolos de

criação de valor, que são reproduzidos nos discursos dos atores influentes do espaço organizacional.

Assim, na busca pela demonstração da geração de valor, o poder simbólico ganha espaço, sem ser, necessariamente, demonstrada a eficácia técnica, sendo resultado da incorporação de alta dose de performatividade na atuação e narrativas utilizadas pela gestão das organizações (FROUD et al., 2006).

2.2 Geração de valor aos acionistas e governança corporativa

O conceito de geração de valor aos acionistas das organizações utiliza a retórica que diagnostica os problemas das empresas em termos das ideias importadas da Teoria da Agência proposta pelos economistas Eugene Fama e Michael Jensen no final da década de 1970. A ideia central deste conceito é de que o único propósito legítimo das organizações é maximizar o valor dos acionistas, sendo que o principal indicador se a gestão está ou não maximizando o valor aos acionistas é o preço das ações da empresa no mercado financeiro (FLIGSTEIN, 2001).

Há um grupo de autores, que defende que esse conceito foi difundido pelos investidores institucionais e por diversas consultorias, que buscavam formas de garantir a remuneração dos acionistas e de transferir os riscos dos investidores para as empresas (BATSCH, 2002; LORDON, 2002; MORIN, 2006; PÉREZ, 2003).

No entanto, há outros autores, tais como Fligstein (2001) e Lazonick (2008, 2010), que defendem que a difusão do conceito de geração de valor aos acionistas trata-se de uma forma utilizada pelos gerentes profissionais para garantir os próprios rendimentos, que não, necessariamente, foi “imposta” pelos acionistas, na medida em que os investidores institucionais não teriam poder suficiente para impor mudanças a alta administração.

Vale notar, que independentemente do motivador, houve o maior foco na geração de valor segundo a lógica financeira ao invés da geração de valor pela lógica de produção, na medida em que os ganhos obtidos nas estratégias financeiras e no mercado de ações, normalmente, são mais altos que os obtidos em melhorias e inovações nos processos de produção (ERTURK et al., 2008).

A organização passou a ser vista como umnexo de contratos, composta por um portfólio de atividades ou investimentos, e ela própria não seria mais do que uma alternativa de investimentos. Assim, a visão “romântica” do proprietário tradicional, que buscava expandir suas linhas de produção e sua organização foi substituída por uma visão “agressiva”,

que foca na obtenção de índices excelentes de retorno para os acionistas, sob pena de desinvestimentos maciços (e consequentemente descontinuidade do negócio) se for a condição necessária para a obtenção de maiores preços das ações (DIAS e ZILBOVICIUS, 2009).

Froud et al. (2000) apresentam as diferenças existentes entre o estereótipo da lógica da produção (predominante até a década de 1980) e da lógica financeira (predominante a partir da década de 1990), conforme descrito no Quadro 2. Basicamente, a competição no mercado de produtos passou a ser “coadjuvante” de uma competição global acirrada no mercado de capitais.

Quadro 2 – Diferenças existentes entre os estereótipos da lógica da produção e da lógica financeira.

| Estereótipo da lógica da produção | Estereótipo da lógica financeira |
|--|--|
| Nova competição por processos e produtos, especialmente em carros e eletrônicos, em que os resultados são altamente palpáveis. | Estabelecimento de uma competição universal por resultados financeiros, sendo que o retorno sobre investimento de uma empresa é explicitamente comparado com o de todas as outras, sem levar em consideração o produto ou o segmento de atuação. |
| Pressão por meio do mercado de produtos exercida, principalmente, pelos consumidores norte-americanos com alto poder aquisitivo, fazem empresas vencedoras e perdedoras. | Pressão por meio do mercado de capitais exercida pelos acionistas norte-americanos ou de outros países, que envolve decisões de compra, venda ou manutenção de ações. |
| Desafio para a gestão da empresa representada em termos produtivos e pela Manufatura Enxuta. Tratavam de melhores fábricas e menores tempos de produção, menores estoques e maior qualidade. | Desafio para a gestão representada em termos estritamente financeiros. O mercado de capitais exige criação de valor atual e futuro. |
| Liderança exercida pelas empresas japonesas, cujas práticas eram amplamente imitadas. | Empresas norte-americanas desempenham papel de liderança. |

Fonte: Froud et al. (2000).

Diante da necessidade de gerar valor aos acionistas observou-se que várias consultorias de renome global elaboraram modelos e métricas próprias para medir a contribuição da empresa para a criação de valor aos acionistas. Tais modelos elucidam como a lógica de criação de valor ao acionista deve permear as decisões e as práticas empresariais (FROUD et al., 2000).

O *Economic Value Added* (EVA), desenvolvido no início da década de 1980 pela Stern Stewart & Co, é o símbolo mais importante, que foi baseado na ideia de lucro

econômico ou lucro residual elaborado por Alfred Marshall. De acordo com esse conceito, só existe lucro após a remuneração do capital empregado pelo seu custo de oportunidade. Trata-se de uma medida do lucro econômico, pois considera não apenas os custos e despesas lançados contabilmente, mas também o custo de oportunidade do capital empregado na empresa.

Dentre outros modelos de gestão baseados em valor, tem-se: o *Shareholder Value Added* (SVA), o *Market Value Added* (MVA), o *Cash Value Added* (CVA), o *Total Shareholder Return* (TSR), o *Refined Economic Value Added* (REVA) e o *Adjusted Economic Value Added* (AEVA).

Esses modelos e métricas buscam estabelecer o que Haspeslagh et al. (2000), denominou “direcionadores de valor”, cuja função seria traduzir as métricas econômicas para as diferentes atividades por meio de indicadores, bem como guiar as decisões e ações de cada empregado em direção a maior criação de valor, demonstrando aos empregados de que forma suas decisões e tomadas de ação diárias podem influenciar na geração de valor ao acionista. Coppeland, Koller e Murrin (2002) complementam essa abordagem, a partir da afirmação de que o verdadeiro objetivo da mensuração de valor é ajudar os gestores na tomada de decisões e orientar os empregados das empresas sobre a criação de valor.

Assim, há uma mudança na forma com que o controle sobre os empregados é exercido, deixando de ser realizado por meio das práticas relacionadas ao cumprimento dos padrões de trabalho estabelecidos, para ser realizado por meio de indicadores de desempenho e gerenciamento por resultados, que favorece a redução do espaço de autonomia dos envolvidos, que tendem a repetir soluções já testadas relacionadas aos “modismos gerenciais” a fim de garantir o cumprimento de todas as metas (DIAS e ZILBOVICIUS, 2009). Um aspecto importante a ser destacado sobre a difusão desses modelos e métricas de geração de valor aos acionistas é a administração “simbólica” envolvida, na medida em que há o que Fiss e Zajac (2004) intitularam de “construção discursiva”. Essa envolve um discurso utilizado pelos gestores para demonstrar de que forma uma gestão eficaz favorece a obtenção de resultados financeiros superiores, sendo que na prática não há uma correlação direta entre essas variáveis.

Paralelamente à difusão do conceito de geração de valor aos acionistas, verificou-se, também, a difusão do conceito de governança corporativa, por se tratar de uma maneira dos acionistas se fazerem ouvir pelas empresas. Conceitualmente, a governança corporativa surgiu para superar o “conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado

(executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

A preocupação da governança corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

De acordo com a definição proposta pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa):

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2017).

Segundo Grün (2003) a governança corporativa acaba se confundindo com o processo de financeirização, na medida em que aponta a prevalência absoluta da lógica financeira e do foco na geração de valor aos acionistas sobre outras considerações sobre as estratégias das organizações.

No Brasil, as duas principais entidades propulsoras da governança corporativa são o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e a BM&FBOVESPA. O IBGC surgiu, em 1995, com o objetivo de ser parâmetro nacional em governança, desenvolvendo e difundindo os melhores conceitos e práticas no país, que resultou no lançamento do Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa em 1999, que se encontra em sua 5ª edição, publicada em 2015. A Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuro S.A. (BM&FBOVESPA), em 2002, implantou os níveis diferenciados de governança corporativa: Nível 1, Nível 2 e o Novo Mercado, para permitir às empresas a adesão voluntária às melhores práticas.

Na primeira década do século 21, o tema governança corporativa tornou-se ainda mais relevante, a partir de escândalos corporativos envolvendo empresas norte-americanas como a Enron, a WorldCom, a Tyco e a Xerox, desencadeando discussões sobre a divulgação de demonstrações financeiras e o papel das empresas de auditoria. O congresso norte-americano, em resposta às fraudes ocorridas, aprovou a Lei Sarbanes-Oxley (SOx), com importantes definições sobre práticas de governança corporativa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2017). Neste contexto, verificou-se que os investidores institucionais estavam dispostos a pagar valor maior por empresas que adotassem boas

práticas de governança corporativa e que tais práticas não apenas favorecessem os interesses de seus proprietários, mas também a longevidade das empresas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2017).

Segundo Bourdieu (2010) as empresas para se manterem nesse novo espaço de pressão dos mercados de capitais, adotaram as práticas de governança corporativa como forma de ampliar sua legitimidade no campo financeiro, sendo um capital simbólico que sinalizaria menos riscos aos investidores institucionais. Assim, a exigência do cumprimento das regras de “boa governança” tornou-se a “porta de entrada” da lógica financeira nas empresas de produção (GRÜN, 2003, 2005; STREECK, 2001).

A governança corporativa ampliou o seu foco, que, inicialmente, se restringia aos acionistas e passou a contemplar as demais partes interessadas (*stakeholders*). Isto foi decorrente da necessidade de uma visão mais ampla do papel das organizações e do impacto delas na sociedade e no meio ambiente e vice-versa. Assim, conceitos como: cidadania corporativa, ética, honestidade, integridade, responsabilidade, independência, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos causados pelas atividades passam a ser disseminados nas organizações, que lidam cada vez mais com desafios sociais e ambientais globais, regionais e locais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Trata-se da incorporação do ideário da Responsabilidade Social Empresarial como um dos pilares da governança corporativa, demonstrando que os dois movimentos (Responsabilidade Social Empresarial e governança corporativa), à primeira vista, paradoxais, na medida em que o primeiro focava em gerar valor aos *stakeholders* e o segundo aos *shareholders*, começaram a convergir. A incorporação da sustentabilidade pelo mundo das finanças não teria ocorrido se não fosse a cristalização da ideia de que empresas sustentáveis dão melhor retorno econômico-financeiro, ou seja, pela ideia de que investir em ações de empresas sustentáveis seriam mais lucrativas (SARTORE, 2011).

Segundo Sartore (2006) essa incorporação é evidenciada no setor bancário brasileiro, que passou a ser um dos setores mais atuantes na esfera da sustentabilidade empresarial no país, na medida em que incorporou os princípios de responsabilidade social em seu setor de Relações com Investidores. A autora afirma que incorporar as dimensões sociais da empresa (todos os seus *stakeholders*) à sua dimensão financeira (*shareholder*) para gerar valor passou a significar responsabilidade social.

Isto contribuiu para o surgimento da ideia de Investimento Socialmente Responsável, ou seja, a aplicação dos critérios ambientais, sociais e econômicos na hora de investir em uma

empresa ou em suas ações no mercado acionário. Este é disseminado por profissionais ligados ao mundo das finanças, mas que buscam reinventá-lo ao criar uma convergência de elites que atuam em esferas ligadas ao social, meio ambiente e governança corporativa (SARTORE, 2011).

O Investimento Socialmente Responsável é dependente da Responsabilidade Social Empresarial, porém apresenta foco distinto, na medida em que foca no investidor ao invés do gerente (BRITO et al., 2005).

Este ganhou força com a disseminação de indicadores de performance financeira no mercado financeiro, voltados ao cumprimento de requisitos de sustentabilidade, que consideram aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Pode-se citar o *Dow Jones Sustainability Index*, que foi lançado em 1999, sendo considerado o primeiro *benchmark* do desempenho financeiro das empresas líderes em sustentabilidade a nível global. As empresas que constam deste Índice, indexado à bolsa de Nova Iorque, são classificadas como as mais capazes de gerar valor para os acionistas, a longo prazo, através de uma gestão dos riscos associados tanto a fatores econômicos, como ambientais e sociais.

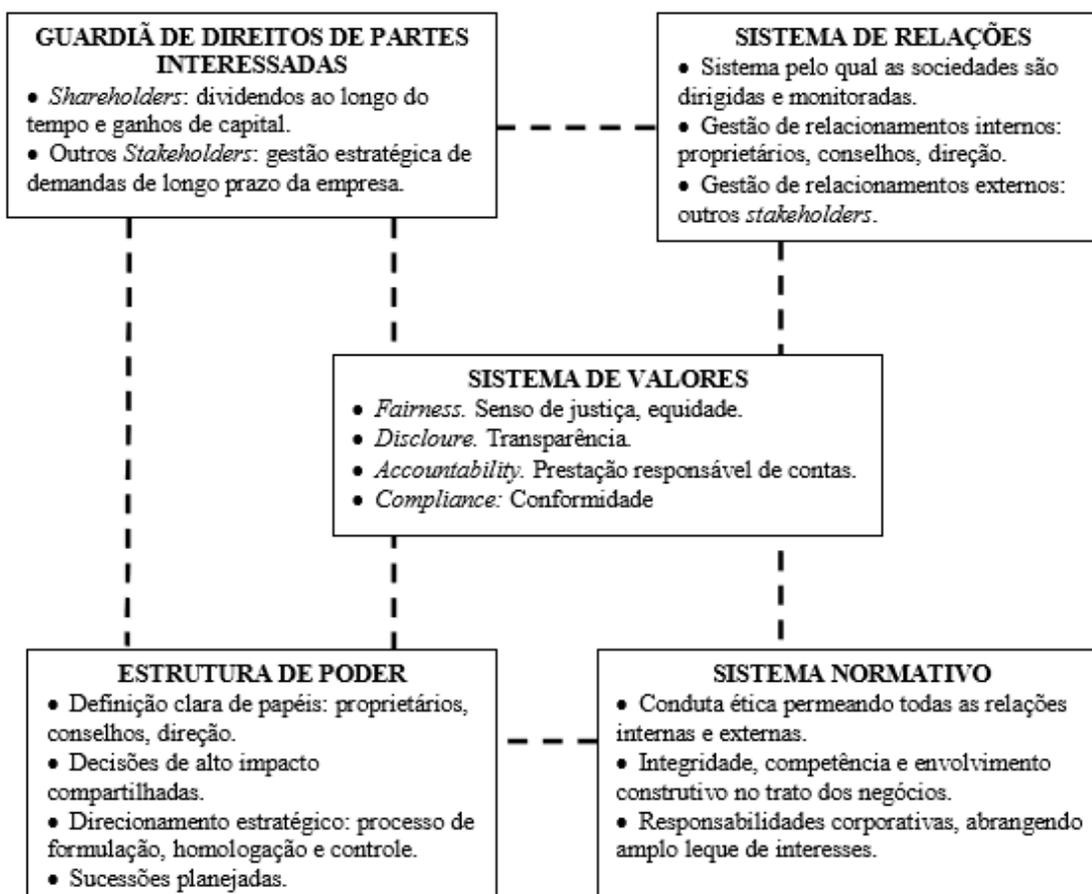
No Brasil, há o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), iniciado em 2005, que realiza uma análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Utiliza-se como critérios de diferenciação de empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade: o nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas (BM&FBOVESPA, 2017).

Esses índices utilizam questionários como forma de avaliar o desempenho em sustentabilidade das organizações, que de forma similar ao Modelo de Excelência da Gestão, são baseados em modelos de referência que avaliam práticas de gestão e evolução de determinados indicadores de desempenho.

Vale notar, que quem dita o que gera valor para as organizações, em termos de Sustentabilidade Empresarial, são as instituições ligadas ao mercado financeiro, que passaram a atuar nessa temática no começo do século 21, e não as instituições que fomentaram o movimento da Responsabilidade Social Empresarial na década de 1990 (SARTORE, 2011).

Em suma, Andrade e Rossetti (2006) apresentam os diferentes agrupamentos conceituais envolvidos na governança corporativa, que contemplam a proteção dos direitos dos *stakeholders* (partes interessadas) e o estabelecimento do sistema de relações, do sistema de valores, da estrutura de poder e do sistema normativo, sintetizados na Figura 2.

Figura 2 - Agrupamentos conceituais da governança corporativa.



Fonte: Andrade e Rossetti (2006).

Esses conceitos foram refletidos nos princípios básicos da governança corporativa de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, cujas principais características são (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2017):

- **Transparência:** mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas (*stakeholders*) as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao

desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

- Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- Prestação de contas (*accountability*): os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- Responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

2.3 Os impactos organizacionais decorrentes da lógica financeira

A entrada da lógica financeira nas organizações resultou em impactos organizacionais, podendo-se citar: alteração na forma de atuação e perfil da alta administração e alteração na forma de valorização do capital, que serão detalhados a seguir.

2.3.1 Forma de atuação e perfil da alta administração

A pressão dos mercados financeiros fortaleceu a difusão das práticas corporativas associadas à lógica financeira e fizeram com que ocorressem mudanças nos diversos níveis hierárquicos nas organizações, desde forma de atuação, resultados esperados até as formas de remuneração. Um dos primeiros trabalhos que abordou a questão da influência da lógica financeira na forma de gestão das organizações foi o de Neil Fligstein, que focou não na análise das pressões externas, mas nos direcionadores internos das organizações que geraram mudanças nas concepções de controle das organizações.

Fligstein (1990) demonstrou que, desde 1880, as grandes organizações norte-americanas passaram por quatro concepções de controle: controle direto dos competidores, controle manufatureiro, controle de vendas e *marketing* e controle financeiro. Essas concepções, segundo o autor, seriam concepções dominantes nas organizações, que ditam a forma como os seus próprios agentes irão atuar dentro da empresa.

A concepção de controle direto dos competidores focava em estratégias de ataque aos principais concorrentes. A competição por preços e a formação de cartéis eram as estratégias mais utilizadas.

Na concepção de controle manufatureiro o foco estava na produção de produtos sem a interferência dos competidores, sendo utilizadas estratégias de integração vertical das atividades produtivas, operações de fusões e aquisições, visando ampliar a participação de mercado, e a determinação de oligopólios baseados em determinados produtos.

Na concepção de controle de vendas e *marketing* o foco estava no mercado e na manutenção e ampliação de fatias de mercado. As principais estratégias seriam: busca pela diferenciação dos produtos; investimentos em propaganda para aumentar a participação de mercado e introdução de novos produtos para atuarem em mercados inexistentes.

Essa concepção de controle foi utilizada da Crise de 1929 até o meio da década de 50, que resultou em vários crescimentos das empresas, mais do que na concepção de controle manufatureiro. No entanto, o clima de antitruste favoreceu a nova concepção de controle financeira que emergiu em 1950. A lei Celler-Kefauver desencorajou as fusões horizontais e verticais e impulsionou as fusões por diversificação. Neste contexto, executivos oriundos das áreas financeiras eram melhores para lidar com as alterações realizadas pelo governo e viram que fusões e aquisições diversificadas eram um caminho para crescer atendendo aos requisitos legais (FLIGSTEIN, 1990).

A última concepção abordada por Fligstein (1990) é a financeira, em que é enfatizado o controle por meio da utilização de ferramentas financeiras que medem o desempenho de acordo com as taxas de lucro. As estratégias utilizadas são: diversificação através de fusões e desinvestimentos (em oposição à expansão interna); operações em muitos negócios, resultado de múltiplas fusões e da busca pela mitigação dos riscos; estratégias financeiras para aumentar o preço das ações; uso de controles financeiros para tomar decisões sobre a alocação interna de capitais; e utilização de estruturas multidivisionais.

Fligstein (2001) apresenta a concepção de controle do acionista como concepção dominante do capitalismo contemporâneo, que seria uma variante da concepção de controle financeira. Essa foi resultante da intensificação do mercado de fusões e aquisições e da ampliação da participação dos investidores institucionais no mercado de capitais. A principal diferença entre essa nova concepção de controle e a anterior seria o fato de que, na anterior, os administradores não estariam gerenciando os ativos de modo a maximizar o que veio a ser denominado de “valor do acionista”.

Na concepção de controle do acionista, a forma de atuação dos gerentes, que se baseava no cumprimento rigoroso das tarefas e na busca pela ocupação de uma série de posições nos diversos níveis hierárquicos, começa a ser questionado. Com a demissão de parcelas consideráveis da média gerência, a necessidade de pensar a empresa em termos financeiros e a curto prazo, começa a ruir o esquema de distribuição de poder formado ao longo das últimas décadas da revolução gerencial (CHANDLER, 1984; DONADONE, 2009).

O estudo de Davis (2009) complementa os trabalhos de Fligstein (1990, 2001), na medida em que demonstra a transição do capitalismo gerencial para o capitalismo dos acionistas, que resultou em uma mudança comportamental dos gestores, que passaram a agir como se gerenciassem instituições financeiras, contribuindo com que ocorresse uma redução do horizonte de tempo para as decisões de planejamento e para as expectativas de resultado e retorno. Consequentemente, a visão e os objetivos do negócio tendem a focar no curto prazo, como forma de dar no curto prazo os resultados financeiros esperados pelos acionistas.

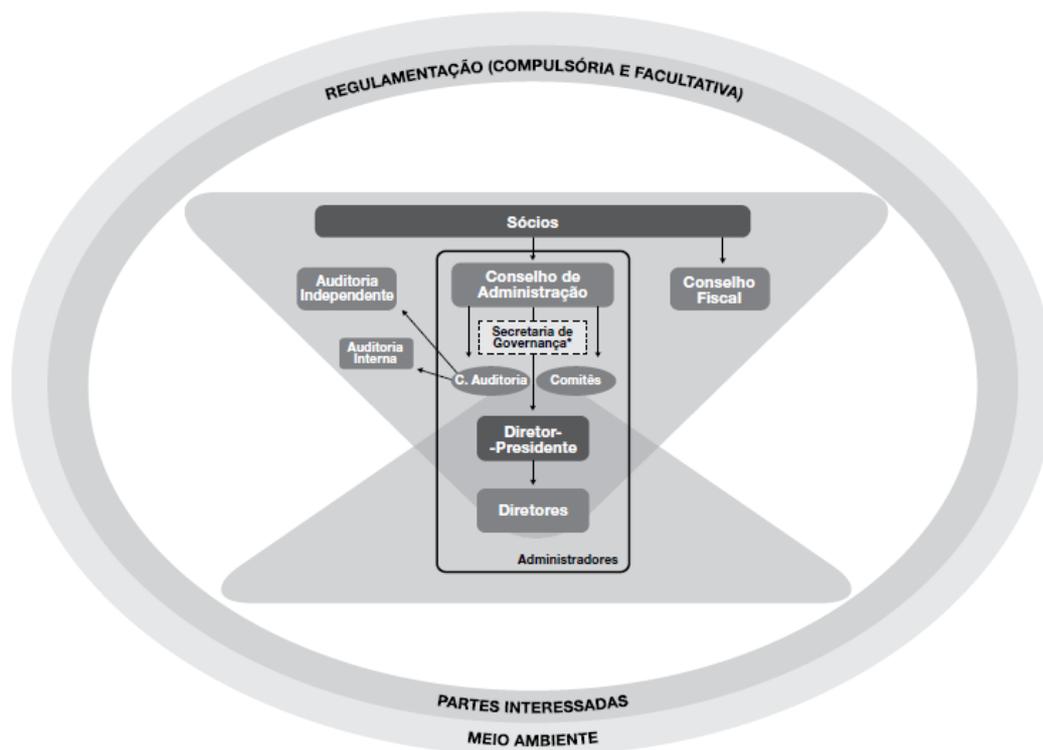
Essa mudança de comportamento dos gestores era fortemente estimulada pelas práticas de governança corporativa, que buscaram impor uma disciplina financeira nas organizações e gerar maiores benefícios para os acionistas, justificando-se na existência de excessos gerenciais e, do que a mídia e a governança corporativa rotularam como a existência dos CEOs “*fat cats*”, que se preocupavam em enriquecer ao invés de gerar valor para os acionistas (ERTURK et al., 2008).

Diante da necessidade de criar uma cultura de geração de valor aos acionistas e de governança corporativa, as organizações estabeleceram uma estrutura de governança, que contemplava os seguintes agentes: sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos de fiscalização e controle, conforme demonstrado na Figura 3. Estes têm papel relevante no fortalecimento e na disseminação do propósito, dos princípios e dos valores da organização.

Essa estrutura reforça a transferência do poder dos gerentes profissionais para o conselho de administração e da criação de instrumentos (ex: conselho fiscal, auditoria interna, auditoria independente) de fiscalização e controle das ações dos representantes da organização, que visam garantir a geração de valor aos acionistas.

Na gestão financeirizada é reforçada a necessidade se ter um conselho de administração externo e mais independente, sendo recomendado que a ocupação dos cargos de presidente do conselho e de CEO seja por pessoas distintas (SALTORATO e BENATTI, 2017).

Figura 3 - Sistema de governança corporativa.



Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2015).

Conforme Álvares et al. (2008), o propósito da estrutura da governança corporativa contribui para o crescimento da organização por meio da educação e capacitação de executivos e empresários. Portanto, acrescenta valor para a empresa cuja reciprocidade está associada aos atendimentos dos *shareholders* e demais *stakeholders*. Os autores ainda afirmam que a razão das boas práticas de governança corporativa e, conseqüentemente, sua eficácia contribuem para a geração de valor para os acionistas e para a sociedade, mesmo porque o conceito de valor da empresa está associado à capacidade de geração de caixa de forma sustentável no longo prazo. Assim, enquanto os acionistas estão preocupados com o retorno dos investimentos, a sociedade está preocupada com o retorno que a organização trará para o desenvolvimento local.

As organizações adotaram também outras formas de alinhar os interesses dos envolvidos na estrutura de governança, visando evitar o problema agente-principal, que surge quando o sócio (principal) contrata outra pessoa (agente) para administrar a empresa em seu lugar. Dentre essas formas, pode-se citar: o fortalecimento da remuneração variável e a alocação de profissionais com trajetória profissional em áreas financeiras para gerir as organizações.

Os modelos de remuneração variável pelos resultados obtidos, principalmente os relacionados ao gerenciamento dos preços das ações, passaram a ser amplamente utilizados nas organizações. Esses buscam incentivar os gestores a agirem conforme o racional financeiro e deixa de lado a ideia de trabalho coletivo e passa a focar no controle e individualização da medida de desempenho (GRÜN, 2004).

Diante dessa forma de medir o desempenho, profissionais oriundos de áreas financeiras e com formação em finanças passaram a ser mais visados para gerir as organizações nas concepções de controle financeira e do acionista. Fligstein (1990) demonstrou, que na concepção de controle financeira, os presidentes das grandes organizações norte-americanas tinham em sua trajetória profissional a atuação em áreas financeiras, diferentemente das concepções anteriores de controle do qual os presidentes teriam vindo da área de operações (concepção manufatureira) ou da área de vendas (concepção de vendas e *marketing*) (FLIGSTEIN, 1990).

A reestruturação dos times da alta administração das organizações foi demonstrada por Cetina e Prada (2008), a partir da análise das 400 grandes empresas norte-americanas no período de 1963-2000. Esses autores demonstraram que os CFOs (*Chief Financial Officers*) ganharam espaço para gerenciar a avaliação dos mercados de ações e os COOs (*Chief Operating Officer*) começaram a ser eliminados, por ser um vestígio da estratégia centralizada apenas na diversificação e não no desempenho financeiro como um todo. Além disso, as organizações passaram a considerar as preferências dos investidores institucionais e dos analistas financeiros na hora de comprar outras organizações (CETINA e PRADA, 2008).

Vale ressaltar, que além do aumento dos CFOs (*Chief Financial Officers*), nas equipes da alta administração, as origens funcionais dos CEOs (*Chief Executive Officers*) se alteraram com o tempo, influenciando diretamente na lógica a ser adotada na empresa (FLIGSTEIN, 2001).

Salento e Masino (2011) também abordaram as transformações significativas na composição da gestão a partir da década de 1980, sendo que a nova geração de gestores com experiência econômica-financeira substituiu os gestores com educação técnica e de engenharia.

Após analisar as origens funcionais dos CEOs de empresas norte-americanas durante toda a década de 1970, Fligstein (2001) conclui que as empresas geridas por CEOs provenientes da área financeira eram, de fato, mais rentáveis.

Matsuda (2015) analisou a realidade brasileira de influência do processo de financeirização na trajetória profissional e acadêmica dos dirigentes (conselheiros e

presidentes) da AES Eletropaulo desde o surgimento da empresa estatal em 1979 até o ano de 2012. A autora demonstrou que os dirigentes da empresa tiveram que buscar formas de reconstruir suas carreiras de acordo com a nova lógica financeira dominante.

A autora apresentou a ocorrência do processo de reconversão dos engenheiros no estudo de caso, na medida em que esses profissionais de carreira de elite do Brasil tiveram que adquirir capacitações mais diversificadas e relacionadas a finanças, devido ao alto grau de exposição da empresa ao mercado refletida pelas regras de governança corporativa. Foi apresentado o caso do atual presidente da AES Eletropaulo, Britaldo Soares, que se trata de um engenheiro com trajetória profissional na área financeira, que já tinha trabalhado como CFO antes da empresa ter uma área de relacionamento com investidores.

Outro estudo que avaliou a realidade brasileira foi o diagnóstico realizado do perfil dos CEOs de 120 das maiores empresas do Brasil publicado pela *Época Negócios* (2014), sendo um dos mais abrangentes e recentes no país, que confirmou a tendência de se ter profissionais com formação acadêmica em finanças e oriundos de áreas financeiras, apesar de não serem as características predominantes do perfil dos presidentes brasileiros. Dentre os resultados dessa pesquisa sobre o perfil dos CEOs brasileiros que são relevantes para essa tese têm-se:

- A maioria dos CEOs eram engenheiros (48,3%), que se deve ao fato das escolas de engenharia terem grande tradição no Brasil, e em seguida apareceram os cursos de administração (28,3%) e economia (12,5%). As universidades federais formaram (26,7%) dos líderes, mas, isoladamente, o maior número de CEOs cursou a Fundação Getúlio Vargas (9,17%);
- 76,6% dos CEOs apresentam pós-graduações ou especializações, sendo que 28,3% são constituídas de *Master of Business Administration* (MBA) e os cursos mais frequentes de pós-graduações eram o de administração de empresas e de finanças. As principais escolas de pós-graduação eram Fundação Getúlio Vargas (20%), INSEAD (15%) e Fundação Dom Cabral (7,5%);
- As áreas comerciais (28,7%), operacionais (28,7%) e de finanças (27,8%) foram as que mais formaram presidentes;
- 57,4% dos CEOs tinham assento em um ou mais conselhos de administração de outras empresas, sendo a participação de 29,6% em somente um conselho e um grupo considerável de 13,9% atuavam em quatro ou mais conselhos, favorecendo o *networking* entre a integrantes da alta administração das organizações.

Um aspecto importante que determina a forma de atuação dos gestores envolvidos na alta administração das empresas é a questão do *networking* existente entre esses atores, que acabam determinando a forma de atuação deles em suas respectivas organizações.

Os atores envolvidos nas posições de maior poder das organizações, frequentemente, conhecem uns aos outros ou tem conhecidos em comum através da conexão existente entre as mesmas organizações, recorrendo uns aos outros para resolver problemas. Essas conexões existentes entre os gestores acabam resultando em respostas para a governança corporativa ou em práticas percebidas como fonte de geração de valor aos acionistas, espalhando rapidamente nas organizações por meio de diretores compartilhados (DAVIS, 2009).

Esses diretores compartilhados agem como condutores na difusão de práticas, informações e normas, favorecendo ao atendimento dos princípios da governança corporativa. Neste sentido, observa-se a ocorrência de isomorfismo entre as organizações, principalmente, o isomorfismo normativo, abordado por DiMaggio e Powell (1991), decorrente da formação de redes de profissionais que abarcam organizações e por meio dos quais novos modelos se difundem rapidamente.

Vale notar, que a adoção de defesas aos processos de *takeover*, a criação de relações com investidores e a adoção de práticas de compensação favorecem a difusão da prática de compartilhar diretores e membros dos conselhos de administração das organizações. Diretores e conselheiros compartilhados também criam um significado para uma ação política coletiva, como, por exemplo, legislaturas dos estados densamente conectadas com as elites das organizações eram mais propensas a adotar legislações *anti-takeover* na década de 1980 do que em locais aonde não apresentavam essa conexão (DAVIS, 2009).

A prática corporativa de conselhos de administração interconectados, decorrente da relação social criada entre duas ou mais empresas por meio da inclusão de um mesmo profissional no conselho de administração, foi denominado pela literatura financeira de *board interlocking* (FICH e WHITE, 2005; KNOWLES, 1973). Este engloba, além dos conselheiros, os diretores responsáveis por ligações entre empresas (MIZRUCHI, 1996).

Esse fenômeno comum nas grandes corporações foi evidenciado no mercado de capitais brasileiro, conforme apresentado acima no estudo mais recente da Época Negócios (2014) e em outros estudos que serão detalhados a seguir. Santos e Silveira (2007) examinaram 320 companhias com liquidez no mercado de capitais brasileiro, entre 2003 e 2005, e os resultados indicaram que 74%, em 2003, e 68,8%, em 2005, possuíam laços constitutivos de redes sociais corporativas. Além disto, em 2005, 50% dos profissionais que atuavam na presidência do conselho também participavam do conselho de outra empresa,

simultaneamente. Mendes-da-Silva (2010) estudou 452 empresas abertas, entre 1997 e 2007, e mostrou que, em média, 60% dos conselheiros estavam conectados a sete companhias, ao mesmo tempo.

A adoção do *board interlocking* proporciona alguns benefícios para as organizações e os conselheiros, entre eles: a obtenção de recursos financeiros específicos; o recebimento de apoio estratégico de importantes agentes externos; a legitimação da organização; a criação de importantes canais de comunicação entre as organizações; a inserção da empresa em grupos sociais estratégicos; o favorecimento de fusões e aquisições; e a possibilidade de geração de prestígio aos conselheiros por terem maior visibilidade (CUNHA e PICCOLI, 2017; HILLMAN, CANNELLA e PAETZOLD, 2000; PFEFFER e SALANCIK, 1978; RIBEIRO e COLAUTO, 2016).

2.3.2 Formas de valorização do capital

O processo de financeirização levou as organizações a reavaliarem as formas utilizadas de valorização do capital, que resultou no maior foco na valorização do capital pela esfera “financeira” do que pela esfera da “produção”, surgindo o que Blackburn (2006) denominou de "organização descartável".

A valorização de capital pela esfera da “produção” amplamente utilizada na “Revolução Gerencial” tinha o foco no investimento em instalações, máquinas, equipamentos e compra de matéria-prima, visando garantir o processo adequado de transformação de insumos em produtos acabados e obtenção de uma margem de lucro através da venda desses produtos. Tratava-se da busca pela geração de valor aos clientes, por meio do trabalho direto e do fornecimento de produtos que atendessem plenamente as suas necessidades e expectativas (DIAS e ZILBOVICIUS, 2009).

Essa valorização do capital pela esfera de “produção” incentivou a disseminação de práticas de gestão que tinham o foco no cliente e na busca pela eliminação dos desperdícios nos processos produtivos, solução de problemas da produção e criação de produtos com qualidade de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes (DIAS e ZILBOVICIUS, 2009). Neste contexto, a gestão da qualidade ganhou espaço com as suas diversas abordagens (Inspeção, Controle da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão Estratégica da Qualidade).

Em contrapartida, a valorização do capital pela esfera “financeira”, não ocorre por meio de um processo de transformação de insumos em produtos e sim pela gestão adequada dos ativos, por meio da busca de oportunidades de se obter resultados financeiros no curto

prazo, na especulação, geração de liquidez e possibilidade de mudança rápida de um investimento a outro se eventualmente isso significar maiores ganhos financeiros (DIAS e ZILBOVICIUS, 2009).

Por meio dessa forma de valorização do capital, a empresa é vista como um ativo financeiro, sendo que se o retorno sobre o capital investido for atrativo e apresente boa perspectiva de lucro, o empresário adquire suas ações e quotas, que são posteriormente vendidas para a obtenção de lucro. Assim a valorização ocorre sem necessariamente passar pela esfera de “produção” (CHESNAIS, 1996).

Blackburn (2006) denominou a empresa financeirizada de “organização descartável”, pelo fato dos ganhos financeiros obtidos não serem reinvestidos nas instalações produtivas das empresas, como ocorria na valorização do capital pela lógica de produção e sim serem distribuídos aos acionistas através de pagamento de dividendos e recompra de ações.

Neste contexto, diversos autores realizaram estudos para analisar as estratégias e os modelos de negócio adotados pelas organizações, decorrentes dessa mudança na forma de valorização do capital, que serão detalhadas a seguir.

2.3.2.1 Valorização de capital pela esfera “financeira”

Diante da busca pela valorização do capital pela esfera “financeira”, as unidades de negócio das organizações passaram a ser encaradas como negócios autônomos, sendo avaliadas pelos resultados financeiros que pudessem obter em comparação a outras possibilidades de investimentos. Como consequência, observou-se o maior foco no *core business* da empresa, na medida em que o retorno dos investimentos dos acionistas tinha a maior chance de ser maximizado (DONADONE, 2009).

A busca pelo *core business* foi relatada por Davis (2009) a partir da análise do nível médio de diversificação industrial das 500 maiores organizações listadas na *Fortune* no período de 1980 a 2005. O autor demonstrou que as organizações passaram a focar mais no *core business* a partir da década de 1980, sendo que a tendência continuou a ser verificada nas décadas seguintes. O conglomerado industrial foi quase deslegitimado nos Estados Unidos, aparecendo apenas em alguns casos (notavelmente GE e United Technologies).

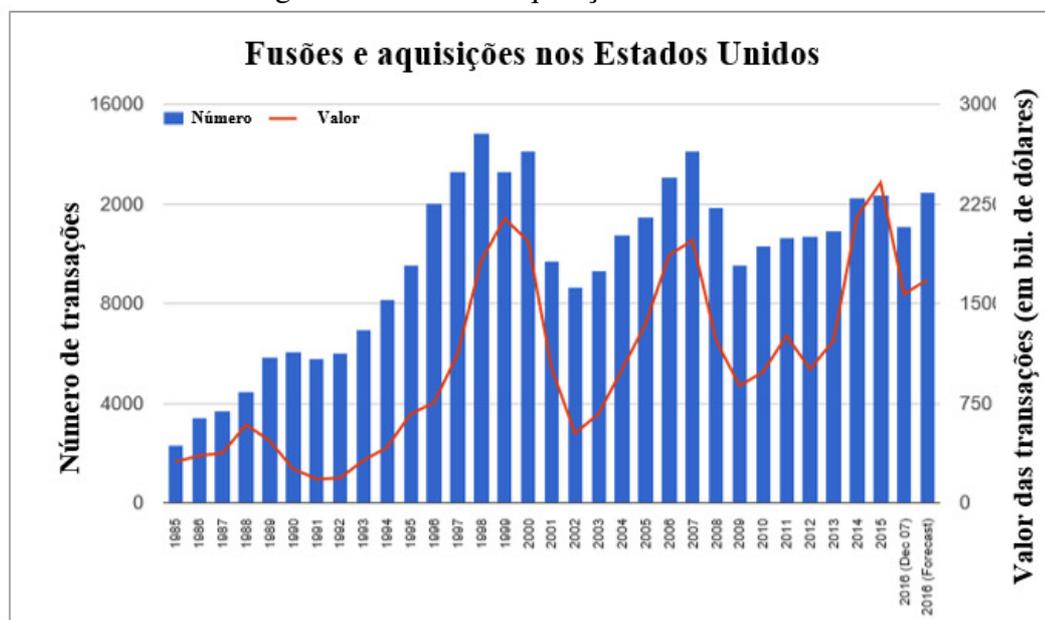
Dentre os exemplos recentes de empresas que adotaram essa estratégia, pode-se citar a Ameron International Corporation, que realizou uma série de mudanças estratégicas e operacionais, incluindo o foco no *core business*, a redução de despesas e compensação dos executivos e a compra de suas próprias ações (APPELBAUM et al., 2014).

Outras estratégias utilizadas na concepção financeira de controle são: diversificação por meio de fusões e desinvestimentos (se opondo a expansão interna), estratégias financeiras para aumentar o preço das ações, habilidade de absorver outras empresas, e o uso de controles financeiros para tomar decisões sobre a alocação interna de capital (FLIGSTEIN, 1990).

Em relação à estratégia de fusões e incorporações verificou-se uma intensificação na década de 1990, que se manteve nas décadas posteriores, sendo os Estados Unidos o país que mais impulsionou essas transações. Esse movimento de fusões passou a ser uma estratégia das grandes organizações controlarem seus competidores, por meio da absorção de seus principais concorrentes (FLIGSTEIN, 2001).

A Figura 4 apresenta a pesquisa realizada pelo Institute for Mergers, Aquisitions and Alliances (2017), que demonstra as fusões e aquisições realizadas pelos Estados Unidos no período de 1985 a 2016 em termos de quantidade e valor das transações. Observa-se um aumento expressivo da quantidade de fusões e aquisições e o valor das transações.

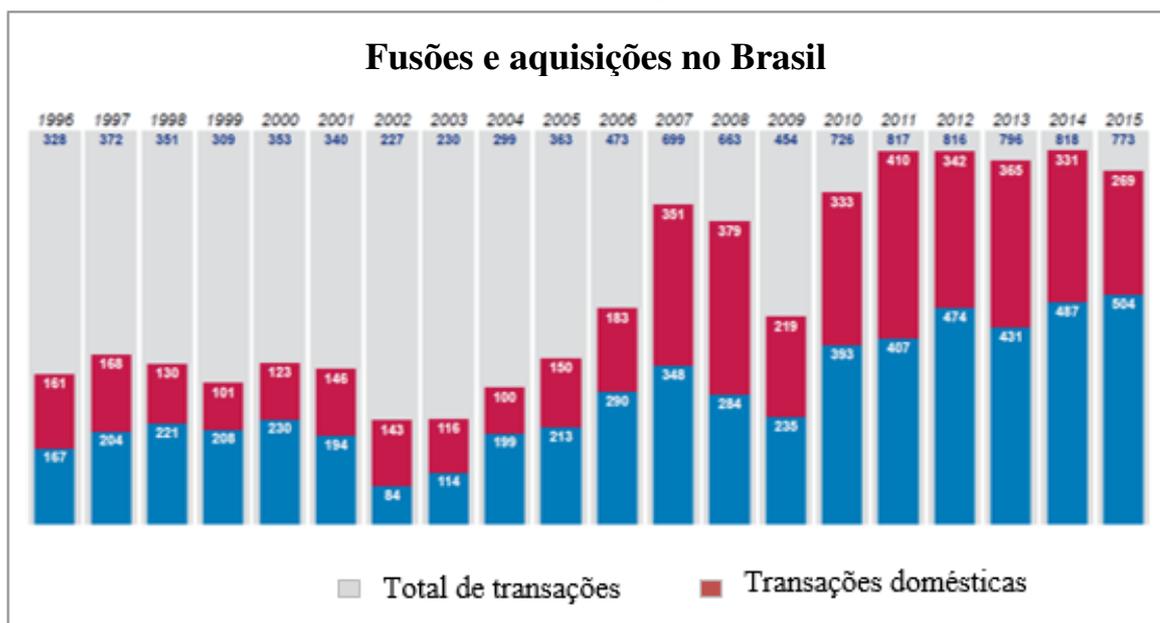
Figura 4 – Fusões e aquisições nos Estados Unidos.



Fonte: INSTITUTE FOR MERGERS, AQUISITIONS & ALLIANCES (2017).

O Brasil apresentou o mesmo comportamento em termos de aumento da quantidade de transações de fusões e aquisições, conforme pesquisa realizada pela KPMG, conforme demonstra a Figura 5.

Figura 5 – Fusões e aquisições no Brasil.



Fonte: KPMG (2016).

Diante da concepção financeira de controle e dos processos de fusões foram observadas mudanças em termos de estrutura organizacional, ou seja, do desenho das organizações e as linhas de autoridade que ligam as divisões das organizações e as divisões do escritório central. A estrutura multidivisional da qual as empresas com multiprodutos são controladas pelo escritório central passou a ser dominante, na medida em que os gestores escolheram se aventurar em indústrias que tinham pouca experiência em termos de processos de produção ou *marketing*, sendo que a única maneira de avaliar os produtos era por meio do desempenho financeiro (FLIGSTEIN, 1990).

Essa tendência foi verificada no Brasil no estudo realizado por Mundo Neto (2012), o qual demonstra que seis dos sete maiores grupos sucroalcooleiros apresentam estrutura multidivisional, sendo que esses passaram por operações de fusões e aquisições, com a participação significativa de investidores internacionais, e a reestruturação dos negócios, ancorada na ideia de empresa de acionistas e da governança corporativa.

Vale notar que, apesar da relativa autonomia das unidades de negócio, esse tipo de estrutura potencializa a concentração do controle nas mãos do presidente executivo (*Chief Executive Officer* - CEO), e mais recentemente, do diretor financeiro (*Chief Financial Officer* - CFO) (FLIGSTEIN, 2001).

Neste contexto, o *mix* de produtos da empresa é menos importante na concepção financeira porque cada negócio da empresa não são mais linhas de produção, mas sim centros

de lucro. Desde quando a meta é aumentar os lucros, os campos organizacionais direcionados pelas finanças não são mais baseados na indústria (FLIGSTEIN, 1990).

Fligstein (1990) argumenta que a concepção de controle financeira ao mesmo tempo em que trouxe sucesso financeiro na década de 1980 trouxe também a desindustrialização e o declínio da manufatura ou da denominada lógica de produção. Diante deste contraste entre o sucesso financeiro da organização e o bem-estar social nacional, Bill Lazonick e Mary O'Sullivan realizaram pesquisas relevantes na década seguinte.

Lazonick e O'Sullivan (2000) demonstraram que as empresas estavam deixando de utilizar as estratégias voltadas para o “reter e reinvestir” (do inglês, *return and reinvest*), da qual focava na retenção do dinheiro adquirido e da força de trabalho empregada, e o reinvestimento em capital físico e em recursos humanos complementares, para utilizar estratégias voltadas para o “diminuir e distribuir” (do inglês, *downsizing and distribute*).

A estratégia de “reter e reinvestir”, bastante utilizada no capitalismo gerencial, buscava atender aos interesses dos profissionais gerenciais, deixando de lado a necessidade dos acionistas, na medida em que grandes empresas pagavam melhor e proporcionavam maior prestígio, sendo que quanto maior a quantidade de níveis hierárquicos houvesse, maiores eram as oportunidades de se evoluir na carreira. Como resultado, os executivos tinham um grande incentivo para buscar o crescimento das organizações para melhor servir os seus próprios interesses (DAVIS, 2009).

No entanto, a partir do capitalismo dos acionistas, a estratégia de “diminuir e distribuir” tornou-se o foco das organizações devido a influência dos planos de *stock options*, que as encorajava a alinhar os seus interesses aos interesses financeiros externos ao invés de alinhar com os interesses da produção dos quais elas exerciam controle.

Assim, os níveis estratégicos passaram a realizar o *downsizing* das empresas que eles exerciam controle, enfatizando a redução dos níveis hierárquicos e da força de trabalho empregada e da melhor distribuição dos rendimentos, visando suportar o preço das ações no mercado (LAZONICK e O'SULLIVAN, 2000).

Neste contexto, observou-se que o foco na geração de valor aos acionistas e nas práticas de *downsizing* acabaram influenciando “negativamente” ou deixando em “segundo plano” o atendimento das necessidades e expectativas de outros *stakeholders*, tais como os empregados. Isto pode ser verificado nos diversos estudos sobre os impactos do processo de financeirização na organização do trabalho, que demonstram que esse processo contribuiu para:

- O aumento da insegurança do trabalho (ASSA, 2012; KALLEBERG, 2015; LAZONICK, 2010; SHIN, 2010);
- O aumento da utilização de prática de *offshoring*, que se trata de da realocação de processos de um país para outro (MILBERG e WINKLER, 2009; THOMPSON, 2013);
- Menores remunerações e benefícios para os empregados dos níveis operacionais ou que atuam em cargos que requerem menores conhecimentos técnicos (APPELBAUM et al., 2014; JACKSON, 2005; KALLEBERG, 2015; LANGLEY, 2004). No entanto, para os empregadores que detém os conhecimentos mais importantes da organização, há maiores reconhecimentos e satisfação profissional, atrelados à demonstração constante de um desempenho superior (FLIGSTEIN e SHIN, 2004; LIN e TOMASKOVIC-DEVEY, 2013);
- Intensificação do trabalho (APPELBAUM et al., 2013; BURCHELL et al., 2002; THOMPSON, 2013);
- Aumento das formas alternativas de emprego, como o contrato temporário, a terceirização, o trabalho em tempo parcial, e a emergência do “emprego-projeto” (DIAS e ZILBOVICIUS, 2009; DiMAGGIO, 2001);
- Emergência e difusão dos conceitos de “empregabilidade” e “empreendedorismo”, nos quais é responsabilidade de cada trabalhador a sua manutenção no cargo via investimentos por ele realizados, por exemplo, em qualificação (POWELL, 2001).

2.3.2.2 Modelo de negócio das empresas financeirizadas

Um dos trabalhos que demonstra as principais características das organizações financeirizadas é o de Lazonick (2010), que, basicamente, apresenta de que forma o processo de financeirização e o sucesso das organizações japonesas resultaram na transição da lógica de produção, que ele intitulou de modelo de negócio da “velha economia”, para uma lógica financeira, denominada pelo autor modelo de negócio da “nova economia”.

O modelo de negócio da “velha economia” representa o capitalismo gerencial em que os gerentes profissionais exerciam o controle das organizações. Dentre as características desse modelo pode-se citar: expansão interna e externa das organizações para acessar novos mercados por meio da introdução de novos produtos; integração vertical da cadeia de valor;

empregos seguros com o fornecimento de benefícios diferenciados para os funcionários; e busca por melhores resultados financeiros pela adoção de estratégias de “reter e reinvestir”.

O modelo de negócio da “nova economia” representa o capitalismo dos acionistas resultante da maior influência dos mercados financeiros nas organizações, em que os acionistas são representados pelos conselhos de administração, que controla as decisões dos gestores. Pode-se citar como características desse modelo: foco no *core business*; utilização de estratégias de fusões e aquisições; desverticalização; terceirização da mão de obra; insegurança nos empregos e menores benefícios oferecidos para os funcionários; e busca por melhores resultados financeiros pela utilização de ferramentas financeiras (ex: recompra de ações).

O Quadro 3 demonstra quais são as características das estratégias de produto e processo, organização e finanças do modelo de negócio da “velha” e “nova” economia.

Quadro 3 – Modelo de negócio da “velha economia” e da “nova economia”.

| Características | Modelo da velha economia | Modelo da nova economia |
|------------------------|--|---|
| Estratégia de produto | Crescimento pelo desenvolvimento de capacidades internas; expansão do negócio em mercados de novos produtos de tecnologias relacionadas; expansão geográfica para acessar nacionalmente os mercados de produtos. | Novas empresas entrando em mercados especializados; acumulação de novas capacidades através da aquisição de novas empresas de tecnologia. |
| Estratégia de processo | Laboratórios corporativos de pesquisa e desenvolvimento; desenvolvimento e patenteamento de tecnologias próprias; integração vertical da cadeia de valor, nacionalmente e internacionalmente. | Tecnologia com licença expandida de sistemas abertos; desverticalização; foco no <i>core business</i> ; terceirização e realocação de processos de negócio de um país para outro. |
| Organização | Emprego seguro; carreira em uma única empresa; empregados assalariados e horistas; sindicalizados; benefícios de pensão definidos; assistência médica durante o emprego e na aposentadoria. | Emprego inseguro; mobilidade de mão-de-obra entre empresas; base ampla de opções de ações; não sindicalizados; contribuição de pensão definida; empregados buscam melhorar a assistência médica. |
| Finanças | Financiamento de risco relacionado à poupança pessoal; família e negócios associados; lista no NYSE; pagamento de dividendos estáveis; crescimento financeiro pela retenção. | Capital de risco organizacional; oferta pública inicial na NASDAQ; baixo ou sem dividendos; crescimento financeiro pela retenção e mais ações por meio de aquisições; recompras de ações para suportar os preços das ações. |

Fonte: Lazonick (2010).

O modelo de negócio da “nova economia” demonstra que até os setores da economia norte-americana mais inovadores estão cada vez mais se tornando financeirizados, na medida em que a alocação dos recursos da organização tem o foco na “maximização do valor aos acionistas” (LAZONICK, 2010). Por financeirização, Lazonick (2010), define como a avaliação do desempenho da organização por medidas financeiras, tais como ganhos por ação. A manifestação da financeirização, segundo o autor, é a obsessão dos executivos em distribuir “valor” aos acionistas, especialmente na forma de recompra das próprias ações, mesmo que seja comprometendo os investimentos em inovação e nas oportunidades de geração de empregos.

Desta forma, diante da lógica financeira e do modelo da “nova economia”, as organizações tendem a abandonar investimentos em áreas que o retorno esperado é incerto ou obtido no longo prazo, tais como: pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento educacional e de capital humano; mas ao mesmo tempo tendem a substituir os recursos relacionados à produção por investimentos relacionados às finanças. Para ilustrar essas estratégias utilizadas pelas organizações nesse novo modelo serão apresentados a seguir alguns estudos empíricos.

Lazonick (2008) argumenta que em uma economia financeirizada as prioridades do curto prazo do mercado financeiro exercem uma influência sobre os processos de desenvolvimento de produtos, na medida em que as empresas são incentivadas a maximizar seus retornos aos acionistas em vez de investir no desenvolvimento de novos produtos inovadores e competitivos.

Froud et al. (2006), a partir do estudo de caso da GlaxoSmithKline (GSK), demonstram que o modelo de negócio utilizado pela organização tem menos a ver com pesquisa e desenvolvimento e inovação de novos produtos e mais de realizar reduções defensivas de custos por meio de fusões horizontais, reestruturações societárias e promessas de obtenção de produtividade em pesquisas por meio de narrativas que não foram cumpridas ao se analisar os resultados da organização.

Adicionalmente, Andersson et al. (2010b) abordam o modelo de negócio financeirizado da indústria farmacêutica europeia, sendo analisadas três empresas de pequeno e médio porte. O modelo de negócio emergente combina aquisição contínua de pequenas empresas, que estão em diferentes fases do desenvolvimento de novos produtos, para preservar a geração de valor aos acionistas no curto prazo. Trata-se de uma inovação especulativa, caracterizada pela liquidez do mercado de capitais, o apetite de risco e a possibilidade de entrada e saída dos investidores de capital para manter tudo. Esse modelo de negócio apresenta um contraste com a perspectiva produtiva tradicional, que argumenta que

esse modelo não é capaz de entregar transformações produtivas necessárias na economia competitiva.

Além disso, Lazonick e Tulum (2011), ao analisarem o modelo de negócio financeirizado utilizado pela indústria de biotecnologia norte-americana demonstram que a inovação acaba sendo limitada, na medida em que o controle estratégico das organizações está nas mãos daqueles que tem uma compensação atrelada aos preços das ações. Estes são incentivados a realizar especulações e manipulações para aumentar os preços das ações, como por exemplo, a compra de suas próprias ações, impactando negativamente no processo de aprendizado organizacional e de desenvolvimento de produtos, que poderia resultar em novas drogas comerciais.

Em termos de produtos/ serviços oferecidos pelas organizações, observou-se que diferentes tipos de empresas passaram a obter mais lucros por meio de atividades financeiras mesmo sendo empresas nominalmente atuando em indústrias não financeiras (DAVIS, 2009).

Um caso empírico, que demonstra o foco das empresas em serviços financeiros, é o da empresa Ford, que em 2002 anunciou um “plano de revitalização” para os analistas do mercado financeiro, que argumentavam que a indústria automobilística era sinônimo de baixo desempenho financeiro e destruição de valor. A empresa passou a buscar novas fontes de rendimentos para obter lucratividade, ao invés do investimento em mudanças nos sistemas de produção, tais como, foco em serviços (FROUD et al., 2006).

Esse caso é interessante, na medida em que a Ford foi um dos símbolos da lógica de produção, por ter criado um modo de produção, que contemplou o seu nome, o fordismo, que na década de 1980 sofreu um impacto grande com a ascensão das empresas japonesas e da manufatura enxuta. Conseqüentemente, a Ford teve incapacidade de gerar lucros consistentes, sendo uma das saídas a obtenção de retornos per meio de serviços financeiros, tais como criação de sistemas de *leasing* e de bens e serviços, como finanças, seguro e manutenção (FROUD et al., 2006).

A busca pela geração de valor aos acionistas levou a implementação de estratégias concretas e eficazes, que levaram a maximização do retorno dos acionistas, no entanto levou também a disseminação de discursos à essa nova ideologia de gestão, pautados por ações simbólicas e performáticas, que não necessariamente entregaram bons resultados aos acionistas.

Saltorato e Benatti (2017) exemplificam o ato performático da reestruturação organizacional conduzido em uma subsidiária brasileira de uma grande e centenária

corporação industrial americana, que argumentava gerar valor aos acionistas, mas que na prática demonstrou uma dissonância entre as promessas e os resultados alcançados.

A companhia estudada trata-se de uma das maiores e mais lenevas corporações industriais americanas da Fortune 500, cujo CEO foi considerado por atores do mercado financeiro como um CEO celebridade estando entre os melhores. Essa sob a pressão do mercado de capitais para aumentar o retorno ao acionista, empreendeu, durante o período estudado, várias estratégias voltadas para responder a tal pressão, destacando o poder de tal mito. Tanto o discurso de tal empresa como a performatividade de seus processos de reestruturação simbolizam, junto a atores do mercado de capitais, sua crença na criação de valor por meio deste processo organizacional. Os reportes anuais da empresa analisada retratam o processo de reestruturação organizacional como uma estratégia contínua em busca da geração de valor aos acionistas (SALTORATO e BENATTI, 2017).

O estudo demonstra a reestruturação organizacional realizada na subsidiária brasileira, que contemplou a criação das unidades de serviços compartilhados (Recursos Humanos, Qualidade, Suprimentos e Finanças) que deveriam suportar as unidades de negócio. No entanto, os resultados alcançados não foram satisfatórios, na medida em que não reduziu os custos de mão de obra, não aumentou os lucros da subsidiária, e, conseqüentemente, não gerou valor aos acionistas. Apesar dessa reestruturação fracassada, observou-se que a contação de histórias (*storytelling*) no reporte anual da empresa de 2010 tratava os resultados da reestruturação brasileira como bem-sucedidos, demonstrando a busca pela legitimidade simbólica perante aos atores do mercado de capitais (SALTORATO e BENATTI, 2017).

2.4 Predomínio da lógica financeira e os embates nos Campos de Ação Estratégica

A difusão da lógica financeira pode ser compreendida pela teoria dos Campos de Ação Estratégica desenvolvida por Niel Fligstein e Doug McAdam. Essa surge da necessidade de teorização da dinâmica da estabilidade e da mudança em espaços sociais de nível meso para explicar “verdades fundamentais sobre a vida social”. Baseada na sociologia de Pierre Bourdieu, na teoria de Anthony Giddens, nas abordagens neoinstitucionalistas da análise organizacional, na análise de redes e nas teorias dos movimentos sociais, a teoria dos Campos de Ação Estratégica apresenta um referencial integrado para explicar a ação coletiva na sociedade.

Os Campos de Ação Estratégica são unidades fundamentais de ação coletiva da sociedade, caracterizada como uma construção social no nível meso, cujos atores interagem

uns com os outros e compartilham o entendimento do propósito do campo, relacionamentos e as regras de governança que conferem legitimidade ao campo. Os Campos são como “bonecas russas”, com um Campo de Ação Estratégica formando e sendo formado por outros (FLIGSTEIN e McADAM, 2012).

Pode-se verificar três tipos de relacionamentos existentes entre um determinado Campo de Ação Estratégica e os “outros campos”, dos quais são: os campos podem manter relações hierárquicas, em que um campo depende do outro; os campos podem ser próximos ou distantes, dependendo da intensidade dos vínculos mantidos entre os integrantes; e os campos podem ser estatais ou não.

Como em outras abordagens de campos, há, basicamente, dois grupos de atores. Os atores incumbentes são mais bem posicionados com o domínio de maior quantidade de recursos e com suas visões e interesses influenciando fortemente os propósitos e a forma de organização do campo. Os desafiantes contam com menor influência sobre a dinâmica social, tendo, frequentemente, que se submeter a sua lógica para sobreviver. Assim, nos campos, as instituições estão diretamente relacionadas à configuração de poder e, uma vez que as posições se definem, há uma tendência de estabilização do espaço, com os sentidos e regras favorecendo os dominantes.

Além desses dois grupos de atores, vários Campos de Ação Estratégica apresentam regras de campo, facilitando o funcionamento harmonioso global e reprodução do sistema.

A estabilização do campo, geralmente, é alcançada de duas formas: por meio da imposição do poder hierárquico de um grupo dominante único ou pela criação de um tipo de coalisão política baseada na cooperação de uma certa quantidade de grupos.

Vale ressaltar, a existência de habilidade social definida, pelos autores, como a habilidade dos atores do campo de assumirem a perspectiva dos outros para induzir a cooperação, sendo que a forma de atuação pode variar dependendo do papel em que esses ocupam em um determinado Campo de Ação Estratégica.

A ascensão da lógica financeira, na década de 1990, por meio da consolidação do capitalismo dos acionistas pode ser entendida como um processo de emergência e de estabilização de um Campo de Ação Estratégica, cuja característica marcante é o foco na geração de valor aos acionistas.

Este contempla diversos atores que contribuíram para a construção social da ideologia da geração de valor aos acionistas, dentre os quais: os investidores institucionais e os investidores ativistas; os legisladores, lobistas e demais defensores da desregulamentação financeira; os analistas de mercado; as agências de risco e imprensa de negócios; os teóricos

economistas-financistas e *Business Schools*; os executivos e gerentes de fundos de pensão (SALTORATO e BENATTI, 2017).

A atuação desse Campo de Ação Estratégica proporcionou embates e choques exógenos com outros campos, devido a existência de conflitos e lutas de poder para impor e resistir a lógica dominante. Esses embates e choques geraram alterações nas percepções de realidade de grupos dominantes e desafiantes, fazendo com que esses enxergassem oportunidades e ameaças para realização de seus interesses.

Esses embates entre os Campos de Ação Estratégica, acabou forçando os atores desafiantes a buscarem ações inovadoras e promoverem mudanças nas dinâmicas internas de funcionamento dos campos “dominados”, que precisaram encontrar novas formas de atuação para sobreviver diante das pressões da lógica financeira.

Dentre os atores desafiantes, pode-se citar os gerentes profissionais, que tiveram que alinhar os seus discursos a ideologia de geração de valor aos acionistas, reproduzindo os seus valores mais emblemáticos em suas estratégias e, assim, administrando simbolicamente a pressão do mercado de capitais a seu favor (GOLDSTEIN, 2012; WESTPHAL e ZAJAC, 2001; ZAJAC e WESTPHAL, 2004).

Assim, o predomínio da lógica financeira levou a determinação de coalisões políticas, que passaram a questionar outras formas de atuação como as relacionadas à lógica de produção e ao movimento da qualidade, que foram pressionadas para se reinventarem.

2.5 Síntese e discussão geral do capítulo

Neste capítulo foram apresentadas as diversas definições para o conceito de financeirização, de geração de valor aos acionistas e da governança corporativa, os impactos organizacionais decorrentes da maior influência da lógica financeira e uma visão geral da teoria de Campos de Ação Estratégica.

Verificou-se que o termo financeirização é utilizado para representar a ascensão da lógica financeira, que resultou em uma mudança na forma de acumulação de capital, nas estratégias utilizadas pelas organizações e na vida cotidiana. Dentre os diversos níveis de análise e definições para o fenômeno, essa tese foca na análise da organização e considera a geração de valor aos acionistas como princípio orientador do comportamento empresarial.

A partir da revisão bibliográfica efetuada neste capítulo, foram identificados alguns elementos presentes na lógica financeira e na financeirização da produção que impactaram as organizações e será verificado nessa tese se eles influenciaram também o Modelo de

Excelência da Gestão e as empresas premiadas no Prêmio Nacional da Qualidade. Esses elementos estão relacionados à necessidade de gerar valor aos acionistas e atender aos pilares da governança corporativa, tais como:

- Foco na obtenção de resultados econômico-financeiros no curto prazo, sendo necessário ter agilidade na tomada de decisão;
- Foco no *core business* para aumentar o grau de especialização e consequentemente maximizar os resultados e reduzir os riscos empresariais;
- Busca pela valorização do capital pela lógica “financeira”, que não necessariamente precisa passar pelo processo de transformação de matérias primas em produtos acabados;
- Forte atuação dos agentes de governança (ex: conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle) no estabelecimento de políticas, diretrizes e formas de controle, que visam garantir transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa;
- Disseminação de conceitos como: cidadania corporativa, ética, honestidade, integridade, responsabilidade, independência e preocupação com os impactos sociais e ambientais causados pelos processos da organização;
- Preferência por profissionais de origem financeira no comando das organizações;
- Planos de reconhecimento e de recompensa aos níveis hierárquicos (ex: remuneração variável), atrelados ao alcance de metas financeiras elevadas, estimulando todos os empregados a questionarem de que forma as suas decisões e ações diárias podem influenciar na criação de valor para os acionistas;
- Estratégias de *downsizing*, a partir de redução dos níveis hierárquicos e da força de trabalho empregada e da melhor distribuição de seus rendimentos, de maneira a suportar os preços de suas ações no mercado.

Além disto, foi verificada a contribuição da teoria dos Campos de Ação Estratégica para o entendimento de que forma o predomínio da lógica financeira gerou um embate entre os campos existentes, decorrente da atuação dos atores incumbentes. Esse embate entre os campos fez com que a gestão da qualidade fosse perdendo espaço e, consequentemente, fez com que ela buscasse outras formas para manter a sua legitimidade, na medida em que apenas o foco inicial na geração de valor aos clientes passou a não ser suficiente neste campo que prioriza a geração de valor aos acionistas.

3 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

O presente capítulo tem como finalidade explicar sobre o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), visando demonstrar: o processo de institucionalização da gestão da qualidade e do PNQ; a influência da lógica financeira nas abordagens econômicas da qualidade; os conceitos envolvidos no modelo de referência utilizado por este prêmio, denominado Modelo de Excelência da Gestão (MEG), que se trata de uma marca registrada da Fundação Nacional da Qualidade; e o que se espera de uma organização vencedora do PNQ em termos de processos gerenciais e resultados organizacionais.

Primeiramente, é apresentado o processo de institucionalização do movimento da qualidade, sendo enfatizado que a difusão das práticas de gestão da qualidade não é decorrente apenas de uma racionalidade técnica. Além disto, é apresentado a influência da lógica financeira neste processo, que resultou na difusão das abordagens econômicas da qualidade (Gestão pela Qualidade Total; programa Seis Sigma e os prêmios da qualidade).

Posteriormente, é abordado o processo de difusão do movimento da qualidade e do Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil, sendo apresentados: de que forma as abordagens da Gestão da Qualidade foram sendo difundidas no Brasil; em que contexto surgiu o Prêmio Nacional da Qualidade; as formas de isomorfismo presentes no processo de institucionalização do PNQ; os conceitos envolvidos no Modelo de Excelência da Gestão; e o processo de avaliação e reconhecimento do PNQ. Por fim, é apresentada uma síntese e discussão geral do capítulo.

3.1 A institucionalização do movimento da qualidade

A busca pela legitimidade e homogeneidade das organizações fez com que o movimento da qualidade ganhasse espaço e fosse institucionalizado, principalmente no período em que os gerentes profissionais passaram a exercer o comando das organizações. Estes gerentes buscavam formas de aumentar a legitimidade das organizações e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e dos procedimentos adquiridos.

A análise do processo de institucionalização do movimento da qualidade é extremamente importante para compreender de que forma ocorre a difusão e a adoção dos métodos, ferramentas e filosofias da gestão da qualidade nas organizações, que não é decorrente apenas de uma racionalidade técnica, na medida em que não apenas o desempenho,

mas também a legitimidade são fatores relevantes para a construção de modelos e de soluções para problemas organizacionais.

Neste sentido, este tópico busca abordar o processo de institucionalização do movimento da qualidade, sendo abordados os principais conceitos e autores da teoria institucional, representada principalmente pelas clássicas obras de Selznick (1971) e pelo neoinstitucionalismo, que teve seu nascimento especialmente assinalado pelo artigo de Meyer e Rowan (1991), mas que se consolidou a partir de textos de outros renomados neoinstitucionalistas, como DiMaggio e Powell (1991), Zucker (1977), Tolbert e Zucker (1983, 1996) e Scott e Meyer (1991).

A institucionalização é definida por Selznick como o processo pelo qual uma organização desenvolve uma estrutura de caráter distintivo, ou, para usar outro de seus textos, quando a organização recebe uma “infusão de valor”. Para Selznick (1971) o papel do líder em uma organização é exercer uma liderança institucional, infundir-lhe de valor, além das exigências técnicas. Para o autor a institucionalização é um processo e está estritamente ligada a uma necessidade de sobrevivência e de reconhecimento no meio social, de adaptabilidade aos interesses que existem em seu ambiente.

Para Selznick (1971) as organizações transformam-se em instituições ao serem infundidas de valor, isto é, avaliadas não como simples instrumentos, mas como fontes de gratificação pessoal direta e veículos de integridade de um grupo. Essa infusão produz uma identidade distinta para a organização.

Para os neoinstitucionalistas Meyer et al. (1994), a institucionalização é o processo pelo qual um dado conjunto de unidades e um padrão de atividades são normativa e cognitivamente circunscritos e na prática tomados a priori como lícitos (seja em termos da lei formal, do costume ou do conhecimento). Com relação às instituições, estas são vistas como regras culturais que dão significado e valor coletivo a entidades particulares e atividades, integrando a esquemas mais amplos.

Neste sentido, as escolhas feitas pelos indivíduos não são absolutamente livres de interferências, que levam em conta o estado do ambiente e do objeto no qual operam de maneira racional absoluta; há escolhas realizadas em contextos culturais, nos quais valores e normas estão institucionalizados e no interior dos quais uma dada racionalidade é considerada, pelo indivíduo e pelo ambiente, como legítima.

Neste contexto, as organizações são entidades que estão sob constante influência das ações de seus ambientes organizacionais. Esse ambiente pode ser definido como a composição de todas as forças relevantes além dos limites da organização, ou seja, outras

organizações (concorrentes ou não), clientes, fornecedores, etc. Envolvendo todo esse ambiente também podemos encontrar o macroambiente, no qual estão presentes as dimensões política, econômica, tecnológica, demográfica e natural (BATEMAN e SNELL, 1998). Todos esses diferentes agentes influenciam as decisões, processos e resultados de uma organização e determinam relações entre essa e seu ambiente.

As pressões ambientais para a busca da legitimidade e homogeneidade organizacional estão baseadas em três pilares da institucionalização: o normativo, o regulativo e o cognitivo-cultural. No Quadro 4 estão apresentadas as principais diferenças entre esses três pilares institucionais.

Quadro 4 - Os três pilares institucionais.

| | Regulativo | Normativo | Cultural-Cognitivo |
|----------------------------|------------------------|--------------------------|---|
| Base de Submissão | Utilidade | Obrigação Social | Aceitação de Pressupostos |
| Base de Ordem | Regras Reguladoras | Expectativas Forçadas | Esquema Constitutivo |
| Mecanismos | Coercitivo | Normativo | Mimético |
| Lógica | Instrumental | Adequação | Ortodoxa |
| Indicadores | Regras, Leis e Sanções | Certificação e Aceitação | Crenças Comuns Lógicas Compartilhadas de Ação |
| Base de Legitimação | Legalmente Sancionado | Moralmente Governado | Compreensível Reconhecível Culturalmente Sustentado |

Fonte: Scott (2001).

O pilar regulativo tem como mecanismos coercitivos a base da conformidade. Nessa ordem legal Weberiana, os procedimentos corretos são especificados como sanções claras ao não cumprimento. O papel das regras, leis e sanções é claro, monitorado e reforçado e constituem a base de legitimação institucional (SCOTT, 2001).

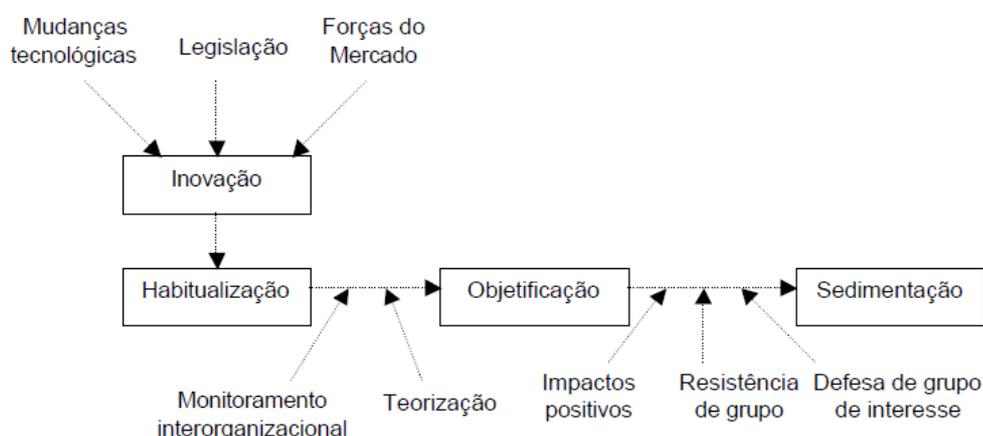
O pilar normativo enfatiza como os valores e os modelos normativos estruturam escolhas. A preocupação básica está relacionada com o comportamento apropriado, na medida em que com seu uso repetitivo, os valores e as normas serão interiorizados como um padrão de conduta, no qual se apoia a procura de legitimidade institucional (SCOTT, 2001).

Segundo Scott (2001), o pilar cognitivo-cultural demonstra que as ações são legitimadas pela sua conformidade com um conjunto adequado de rotinas culturais externas ao invés de obrigações sociais, leis formais e normas. O foco é nos aspectos simbólicos das ações, o que resulta em lógica baseada no conjunto de conhecimento e de significados cultural

e socialmente criados, difundidos e aceitos, sendo que a legitimidade advém de seu compartilhamento pelos atores sociais.

Em termos de processo de institucionalização, pode-se citar, Tolbert e Zucker (1996) que apresentam um conjunto de processos sequenciais, denominados habitualização, objetivação e sedimentação, que possibilitam avaliar o grau de institucionalização de uma determinada realidade social. Isto poderá implicar que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, modificação e mesmo a eliminação. Esses processos de institucionalização aplicados a uma realidade organizacional podem ser representados pela Figura 6.

Figura 6 - Processos inerentes à institucionalização.



Fonte: Tolbert e Zucker (1996).

Em um contexto organizacional, o processo de habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta aos problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, em um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes. Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização (TOLBERT e ZUCKER, 1996).

A segunda etapa, denominada objetivação, consiste no estágio de semi-institucionalização onde há o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso. Tal consenso pode emergir por meio de utilização de evidências colhidas diretamente pelas organizações em uma variedade de fontes ou por um conjunto de indivíduos com interesse material na estrutura (TOLBERT e ZUCKER, 1996).

A terceira etapa, denominada sedimentação, consiste na institucionalização total caracterizada tanto pela propagação, virtualmente completa, de estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, como pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo (TOLBERT e ZUCKER, 1996).

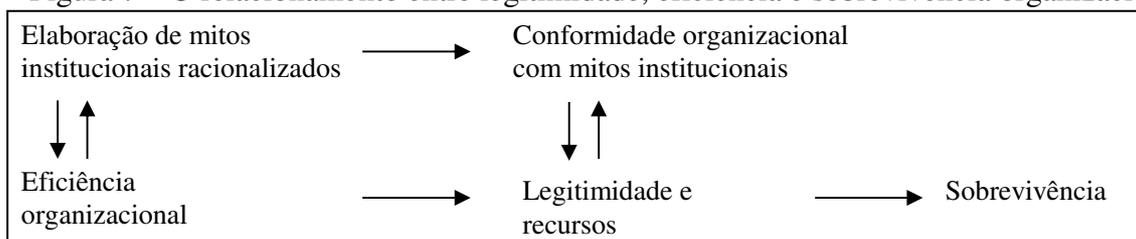
As organizações tidas formais se apresentam em ambientes altamente institucionalizados, como sugerem Meyer e Rowan (1991, p. 41):

As organizações formais são geralmente entendidas como sistemas de atividades coordenadas e controladas, que surgem quando o trabalho é incorporado em redes complexas de relações técnicas e de mudanças de fronteiras. Mas, nas sociedades modernas, estruturas organizacionais formais surgem em contextos altamente institucionalizados. Profissões, políticas e programas são criados junto com os produtos e serviços que elas produzem racionalmente. Esse processo permite que muitas organizações novas surjam e as forças a elas existentes se incorporem às suas práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados predominantemente do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem, aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e dos procedimentos adquiridos.

Neste contexto, os processos isomórficos podem ocorrer sem que haja evidência do aumento da eficiência organizacional interna. As medidas de efetividade não estão relacionadas com a validação técnica, mas sim com a similaridade existente com as outras organizações (MEYER e ROWAN, 1991).

A Figura 7 apresenta o relacionamento entre legitimidade, eficiência e sobrevivência organizacional segundo Meyer e Rowan (1991).

Figura 7 – O relacionamento entre legitimidade, eficiência e sobrevivência organizacional.



Fonte: Meyer e Rowan (1991).

O fenômeno, apresentado na Figura 6, é verificado no movimento da gestão da qualidade, pois a legitimidade desse movimento também envolve mitos institucionais racionalizados dos quais apresentam uma eventual ausência de validação técnica, na medida em que, a qualidade é uma ideia vaga, sujeita a diferentes entendimentos, conforme o interessado – qualidade para o cliente tende a ser diferente da qualidade para o produtor; no entanto, essa ideia supõe, antes de mais nada, a boa-fé de todos, já que o produtor se

compromete a produzir com qualidade, atributo que todo cliente deseja que esteja presente no produto adquirido (ZILBOVICIUS, 1999).

Os mitos institucionais racionalizados estão presentes na evolução das quatro eras da gestão da qualidade proposta por David Garvin: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão Estratégica da Qualidade, cujas principais características estão descritas no Quadro 5. Um aspecto relevante sobre essas eras, abordado por Martins e Costa Neto (1998), é a evolução, tanto do conceito da qualidade quanto da forma de gestão, bem como a necessidade de não se excluir a era anterior e a impossibilidade de se observar uma forte demarcação no término de uma era e o início de outra.

Quadro 5 - Evolução das eras da qualidade.

| Eras da gestão da qualidade | Características |
|---|--|
| 1ª Era: Inspeção | Produção artesanal em pequenas quantidades de produtos; inspeção no final da manufatura; e ausência de métodos científicos. |
| 2ª Era: Controle Estatístico da Qualidade | Evolução para controle de processo (enfoque preventivo); identificação de variabilidade no processo (matéria-prima, equipamentos, mão-de-obra entre outros); e ênfase em técnicas de amostragem. |
| 3ª Era: Garantia da Qualidade | Evolução do conceito de métodos estatísticos baseados na produção para conceitos mais amplos de gerenciamento; garantia da qualidade em todas as áreas de atividade da empresa (sistema de qualidade); garantia da qualidade em todas as etapas do ciclo de produção (gerenciamento sistêmico); e avaliação do fornecedor (garantia da matéria-prima). |
| 4ª Era: Gestão Estratégica da Qualidade | Visão mais ampla, sistêmica, estratégica da empresa; gerenciamento proativo (vantagem competitiva); enfoque na satisfação do cliente; enfoque na melhoria contínua; análise do ambiente concorrencial; e desenvolvimento de fornecedores. |

Fonte: Garvin (1992).

A disseminação das abordagens da gestão da qualidade pode ser compreendida pela consagrada noção de isomorfismo, introduzida por DiMaggio e Powell (1991). Esses autores propõem que se modifique uma questão central no estudo das organizações, ao invés de buscar compreender porque há tantos tipos e formas de organizações, que era foco dos autores do movimento da ecologia organizacional, eles buscam compreender porque as organizações adquirem formas tão parecidas, adotando estruturas, técnicas e métodos bastante similares entre si.

DiMaggio e Powell (1991) fazem uma análise do que denominam “isomorfismo” entre organizações, que se trata de um processo de constrangimento que força uma unidade de uma população a assemelhar-se a outras unidades que estão diante de um mesmo conjunto de condições ambientais.

Primeiro, há a emergência de um campo organizacional como resultado de um grupo diverso de organizações, que em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares. Uma vez que o campo é estabelecido, há a homogeneização dessas organizações, da mesma forma que os ingressantes (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Segundo Meyer e Rowan (1991) o isomorfismo como instituições do ambiente tem algumas consequências cruciais para as organizações: as organizações incorporam elementos que são legitimados externamente, e não em termos de eficiência; as organizações empregam critérios de avaliação externos ou cerimoniais para definir o valor de elementos estruturais; e a dependência de instituições externamente fixadas reduz a turbulência e mantém a estabilidade.

De acordo com DiMaggio e Powell (1991), podem surgir dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O isomorfismo competitivo é fruto da dinâmica de funcionamento do ambiente técnico, campos nos quais exista competição livre e aberta – racionalidade sistêmica que enfatiza a competição no mercado, a mudança de nichos e medidas de adequação. Enquanto, o isomorfismo institucional é aquele que irá orientar as ações no ambiente institucional e resulta da interferência de três mecanismos básicos – coercitivos, normativos e miméticos, que não necessariamente evidenciam o aumento da eficiência das organizações.

O isomorfismo coercitivo é decorrente das pressões formais quanto informais que as organizações exercem sobre outras organizações que delas dependem e das expectativas culturais da sociedade em que estas organizações atuam. O resultado de tais pressões são coerção, a persuasão e o convite para a união em conluio.

Essa forma de isomorfismo é verificada na disseminação das abordagens da gestão da qualidade, por exemplo, quando as empresas exigem de seus fornecedores ou empresas filiais certificados em sistemas de gestão da qualidade (por exemplo a ISO 9001) ou participação em prêmio de excelência em gestão (por exemplo o PNQ).

O isomorfismo mimético está relacionado ao problema da incerteza, que, segundo DiMaggio e Powell (1991), se trata de uma força poderosa para encorajar a imitação, pois

quando tecnologias organizacionais são mal-entendidas, objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria uma incerteza simbólica, organizações podem modelar-se em outras organizações.

O processo de modelamento ocorre como resposta ao problema da incerteza, sendo a utilização de outra entidade como elemento de referência. Os modelos podem ser difundidos intencionalmente, por exemplo, por organizações setoriais ou empresas de consultoria; ou não intencionalmente, por meio da transferência de empregados ou *turnover*. Além disto, a percepção dos *stakeholders* de práticas utilizadas por outras organizações similares pode também forçar o mimetismo (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Essa forma de isomorfismo também esteve presente no processo de difusão da gestão da qualidade, podendo citar:

- A tentativa de diversas empresas para implementar as ferramentas gerenciais japonesas (por exemplo os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ)) na década de 1980, devido ao sucesso das indústrias japonesas, decorrente da conquista de consideráveis parcelas do mercado norte-americano de automóveis;
- Crescimento do mercado de certificados em normas ISO e, posteriormente, por suas versões específicas, como as do setor automobilístico, em que as organizações buscavam formas de demonstrar que possuíam sistemas de gestão da qualidade e “teoricamente” forneciam produtos com qualidade “garantida”;
- Difusão de práticas de organizações tidas como referência em gestão da qualidade, por terem recebido alguma forma de reconhecimento, tal como a conquista de prêmios da qualidade e de excelência em gestão.

O isomorfismo normativo está associado a profissionalização entendida por DiMaggio e Powell (1991) como a luta coletiva de membros de uma ocupação para definir os métodos e as condições de seu trabalho para controlar a produção de produtores e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional.

A profissionalização apresenta dois aspectos que são fonte de isomorfismo: (1) a base cognitiva produzida por especialistas acadêmicos sobre os quais repousa a educação formal e uma das possibilidades de legitimação; (2) o crescimento e a elaboração de redes de profissionais que abarcam organizações e por meio dos quais novos modelos se difundem rapidamente.

Outro importante mecanismo estimulador deste tipo de isomorfismo, abordado por DiMaggio e Powell (1991), é a seleção de pessoal. Dentro de diversos campos

organizacionais a seleção ocorre por meio da contratação de indivíduos de empresas da mesma indústria, por meio da contratação de pessoal de alto desempenho de um grupo restrito de instituições de treinamento, por meio da promoção de boas práticas comuns como a constante contratação para cargos mais altos de pessoas oriundas de áreas financeiras e legais, e por meio de requerimento de habilidades atreladas a cargos específicos.

Um aspecto interessante, abordado por esses autores, é que diversas linhas de carreiras profissionais são tão cuidadosamente conservadas, tanto nos níveis de entrada quanto no decorrer da progressão da carreira, que os indivíduos que alcançam o topo são praticamente indistinguíveis.

O isomorfismo normativo também esteve presente no movimento da qualidade, por meio da formação de profissionais especializados em gestão da qualidade (auditores em sistemas de gestão, profissionais da área da qualidade, avaliadores de prêmios da qualidade, consultores em sistemas de gestão e ferramentas da qualidade, professores e pesquisadores etc), que formaram redes de profissionais e difundiram as práticas, ferramentas e métodos da gestão da qualidade nas organizações.

3.1.1 A influência da lógica financeira na institucionalização da gestão da qualidade

A institucionalização do movimento da qualidade também pode ser compreendida pela Teoria de Campos de Ação Estratégica, desenvolvida por Neil Fligstein e Doug McAdam. Este movimento foi institucionalizado a partir de formação de coalisões políticas e da atuação de atores socialmente hábeis, tais como os gurus da qualidade (J. M. Juran, W. E. Deming, A. V. Feigenbaum, P. Crosby e K. Ishikawa entre outros), que favoreceram a legitimidade das práticas disseminadas pela gestão da qualidade.

No entanto, com o passar dos anos esse movimento foi perdendo espaço, devido, principalmente, aos choques exógenos, tais como os relacionados à emergência do capitalismo dos acionistas, fazendo com que as práticas difundidas por esse movimento fossem sendo adaptadas para manter sua legitimidade. Pode-se citar, a incorporação de conceitos da lógica financeira nas abordagens da gestão da qualidade, devido, principalmente, à necessidade de se demonstrar os benefícios e os resultados gerados com a implementação dos programas da qualidade para a alta administração.

Vale ressaltar, que essa necessidade de demonstrar os benefícios e resultados gerados aumentou significativamente com o capitalismo dos acionistas, que passou a pressionar

fortemente os gerentes profissionais no sentido de proporcionar maiores retornos financeiros no curto prazo.

Houve a alteração do discurso dos atores envolvidos com a gestão da qualidade, que, inicialmente, estava voltado à lógica de produção, por meio da busca pelo aumento da produtividade e da qualidade. Este passou a incorporar conceitos da lógica financeira, visando atender as exigências do capitalismo dos acionistas e garantir a legitimidade (DONADONE e FANTTI, 2014).

As abordagens econômicas da qualidade, que apresentam conceitos da lógica financeira, são: Gestão pela Qualidade Total; programa Seis Sigma e os prêmios da qualidade. Essas abordagens, apesar de não focar explicitamente na necessidade de gerar valor aos acionistas começam a trazer para uma temática, inicialmente focada apenas na lógica da produção, alguns conceitos da lógica financeira (FANTTI, 2010).

Na metade da década de 1980 surgiu a Gestão pela Qualidade Total (do inglês, *Total Quality Management* - TQM), que se trata de uma evolução do Controle da Qualidade Total (do inglês, *Total Quality Control* –TQC). Basicamente, a Gestão pela Qualidade Total trata-se uma filosofia de como abordar a administração da qualidade, que se preocupa particularmente com os seguintes assuntos (SLACK et al., 2010):

- Atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores;
- Inclusão de todas as partes da organização;
- Inclusão de todas as pessoas da organização;
- Exame de todos os custos relacionados com a qualidade;
- Fazer “as coisas certo da primeira vez”;
- Desenvolvimento de sistemas e procedimentos que apoiem qualidade e melhoria;
- Desenvolvimento de um processo de melhoria contínua.

Martins (1998) relata que os conceitos básicos do TQM nasceram dos trabalhos pioneiros de J. M. Juran, W. E. Deming, A. V. Feigenbaum, P. Crosby e K. Ishikawa, considerados os principais autores da gestão da qualidade. Vale ressaltar que, de modo geral, as abordagens desses autores não possuem pontos de vista significativamente conflitantes. As diferenças estão na importância dada por eles a alguns aspectos da gestão da qualidade e na análise de tais aspectos sob pontos de vista não inteiramente coincidentes (TOLEDO, 2006). O Quadro 6 apresenta uma síntese das principais abordagens de cada autor.

Quadro 6 – Principais abordagens dos principais autores da gestão da qualidade.

| Autor | Principais abordagens |
|------------|---|
| Feigenbaum | Controle Total da Qualidade (Americano), contemplando quatro tarefas básicas: controle de novos projetos; controle de recebimento de materiais; controle do produto e estudos especiais do processo de fabricação. |
| Juran | Trilogia da Qualidade da qual contempla três processos básicos: planejamento da qualidade; controle da qualidade e aprimoramento da qualidade. |
| Crosby | Motivação para a Qualidade focando principalmente em “faça certo desde a primeira vez” e na busca pelo “zero defeito”. Os princípios universais para a gestão da qualidade, segundo o autor, são: definição da qualidade; sistema preventivo da qualidade; padrão de desempenho e medidas da qualidade. |
| Deming | A constância de propósitos e os atributos de liderança, obtenção do conhecimento, aplicação de métodos estatísticos, compreensão e utilização de fontes de variação e perpetuação do ciclo de melhoria contínua da qualidade estão no âmago da filosofia de Deming. |
| Ishikawa | Controle Total da Qualidade (Japonês), enfatizando os aspectos humanos e a implementação de círculos de controle da qualidade (CCQ). |

Fonte: Adaptado de Toledo (2006).

De acordo com Toledo (2006), considera-se que existem os seguintes pontos comuns nas recomendações desses autores para a gestão da qualidade: compromisso da alta administração; política de aperfeiçoamento contínuo; treinamento em todos os níveis; padronização de procedimentos; participação na resolução de problemas; integração nos níveis horizontal e vertical; e constância de propósitos.

A partir da influência desses autores, os elementos mais comuns nos estudos sobre Gestão pela Qualidade Total são: liderança e apoio da alta direção, relacionamento com os clientes, gestão da força de trabalho, relação com os fornecedores, gestão por processos, projeto de produto e fatos e dados da qualidade (CARVALHO et al., 2005).

Cole (1995) analisou a relação existente entre as estratégias de *downsizing* e a Gestão pela Qualidade Total, chegando à conclusão de que um *downsizing* de sucesso implica em um programa de qualidade de sucesso e vice-versa.

Esse autor identificou três estratégias de *downsizing* utilizadas pelas organizações: estratégias de redução da força de trabalho, estratégias de redesenho da organização e estratégias sistêmicas, sendo que ele observou que apenas a estratégia sistêmica é compatível com os princípios da Gestão pela Qualidade Total, apesar de ser de longe a menos utilizada pelas organizações.

Embora as estratégias de *downsizing* mais utilizadas no processo de financeirização e geração de valor aos acionistas serem a de redução da força de trabalho e de redesenho da organização, é relevante a análise do relacionamento da Gestão pela Qualidade Total e do

processo de *downsizing*, na medida em que coexistem e são influenciados tanto positivamente quanto negativamente um no outro, conforme demonstrado pelo autor.

Adicionalmente, Cole (1995) concluiu que um esforço de *downsizing* de sucesso tem maior probabilidade de ocorrer em organizações que apresentam culturas avançadas de gestão da qualidade, na medida em que a busca pelo gerenciamento da qualidade e da melhoria contínua favorecem o *downsizing* sistêmico.

Dentre as abordagens mais recentes disseminadas da gestão da qualidade têm-se o programa Seis Sigma e os prêmios da qualidade, que serão detalhados a seguir.

O programa Seis Sigma surgiu no final da década de 1980, próximo ao período de difusão do capitalismo dos acionistas. Essa abordagem, inicialmente, era “vendida” como uma forma de aumentar os níveis sigma de qualidade, no entanto passou a ser “vendida” como uma forma de obter resultados financeiros no curto prazo, por meio da execução de projetos Seis Sigma. A incorporação da perspectiva de negócio ao Seis Sigma, visou manter a legitimidade da gestão da qualidade em um ambiente organizacional que cada vez mais estava sendo pressionado pelos acionistas.

A análise realizada por Fantti (2010) demonstra de que forma essa abordagem foi sofrendo influência da lógica financeira e incorporando conceitos relacionados às necessidades das organizações em atenderem às pressões dos mercados financeiros e gerar valor aos acionistas. Dentre os conceitos da lógica financeira incorporados, demonstrados pela autora, têm-se:

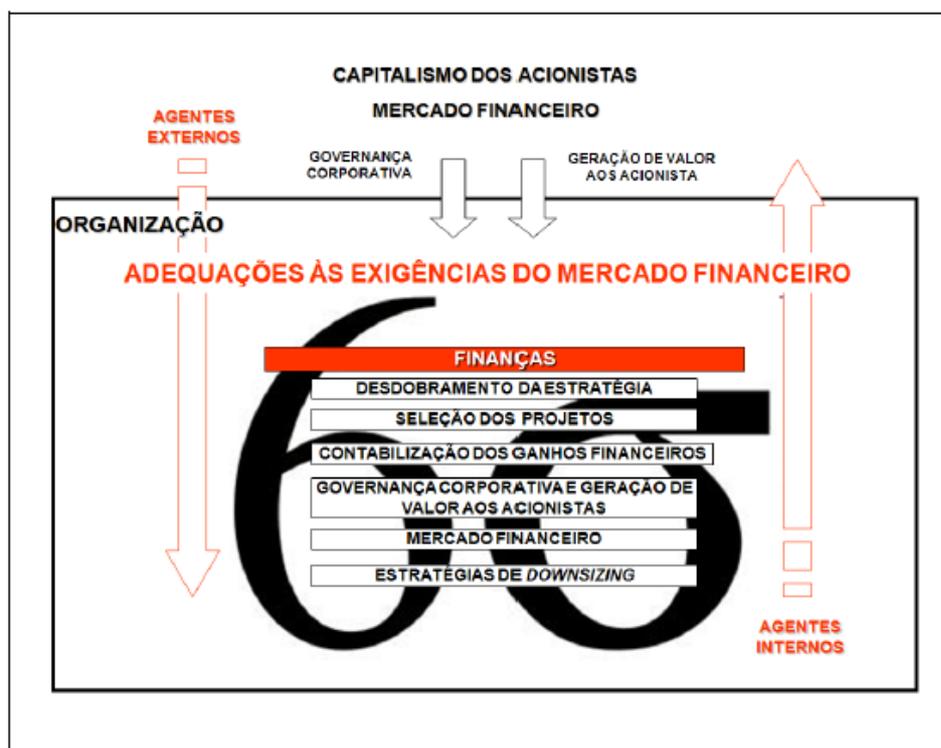
- Busca por oportunidades de ganhos financeiros no curto prazo, a partir do desdobramento da estratégia no portfólio de projetos.
- Possibilidade de mudança rápida de um investimento para outro, em um projeto Seis Sigma, caso, eventualmente, isso possa significar maiores ganhos financeiros.
- Análise de viabilidade (econômica e financeira) dos projetos Seis Sigma na etapa de seleção dos projetos, com objetivo de maximizar o retorno financeiro no curto prazo.
- Foco na transparência dos procedimentos financeiros e consistência dos demonstrativos financeiros, a partir da validação financeira dos ganhos financeiros obtidos nos projetos, atendendo ao segundo pilar da governança corporativa.
- Planos de reconhecimento e de recompensa dos especialistas, atrelados ao fato de se atingir as metas financeiras elevadas dos programas Seis Sigma.

- Implementação de estratégias de *downsizing* nos programas Lean Seis Sigma, por meio de estratégias de redução da força de trabalho, estratégias de redesenho da organização e estratégias sistêmicas.

Além disto, a autora demonstra, por meio da análise dos assuntos abordados nas palestras do Seis Sigma Summit promovido pela *International Quality & Productivity Center* no Brasil e nos Estados Unidos no período de 2003 a 2010, a alteração do discurso dos palestrantes, que passaram a difundir que o Seis Sigma e o Lean Seis Sigma poderiam ajudar as organizações a obterem resultados financeiros em tempos de recessão econômica e gerarem valor aos acionistas.

As evidências levantadas por Fantti (2010) indicam que o Seis Sigma é influenciado por diferentes fatores relacionados à lógica financeira, e disseminados por agentes internos e externos às organizações. Os agentes externos encontram no Seis Sigma formas de trazer os fatores externos, como as pressões dos mercados financeiros e dos acionistas para dentro das organizações. Enquanto, os agentes internos buscam adequar os seus programas Seis Sigma como forma de responder as demandas externas, conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8 – A influência da lógica financeira na evolução do Seis Sigma.



Fonte: Fantti (2010).

Donadone e Fantti (2014) complementam esse trabalho, na medida que analisam de que forma os agentes que difundiram as abordagens Seis Sigma e Manufatura Enxuta no Brasil, no período de 2006 até 2012, passaram a adequar os seus discursos para atender as demandas da lógica financeira.

Os autores demonstram que os consultores, gerentes da qualidade e especialistas em Seis Sigma incorporaram o discurso da lógica financeira nas abordagens inicialmente voltadas à lógica de produção, enfatizando a necessidade de priorizar projetos que proporcionassem retornos financeiros maiores e no curto prazo e de ter uma contabilização adequada dos ganhos financeiros.

A outra abordagem mais recente da gestão da qualidade, trata-se dos prêmios da qualidade que foram criados para incentivar o desenvolvimento de conceitos inovadores de gestão da qualidade e visam reconhecer as organizações que atendem a determinados modelos de referência, que contemplam as principais práticas de Gestão pela Qualidade Total (BOULTER et al., 2013; CASADO e LEGAZ, 2010; CHAUDARY et al., 2015; HENDRICKS e SINGHAL, 1996, 1997; NAIR, 2006).

Durante os últimos trinta anos, os prêmios que se destacaram foram: o *Deming Prize* – DP (Prêmio Deming, realizado no Japão), o *Malcolm Baldrige National Quality Award* – MBNQA (Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, realizado nos Estados Unidos) e o *European Quality Award* – EQA (Prêmio da Qualidade Europeu, realizado na Europa), cujos modelos são base para a maioria dos prêmios nacionais da qualidade (BOULTER et al., 2013; CHAUDARY et al., 2015; CORREDOR e GOÑI, 2010; GRIGG e MANN, 2008; MAVROIDIS et al., 2007; ZHANG e XIA, 2013).

O *Deming Prize* foi o primeiro prêmio a atestar a qualidade no mundo, sendo um dos principais prêmios de Gestão pela Qualidade Total (TQM). Este foi estabelecido em 1951 em homenagem ao americano Dr. William Edwards Deming (1900-1993) que contribuiu fortemente para a difusão do controle estatístico da qualidade no Japão, após a Segunda Guerra Mundial. Os ensinamentos de Deming ajudaram o Japão a criar os fundamentos que contribuíram para que o nível de qualidade dos produtos japoneses se tornassem os mais altos do mundo (UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS, 2016).

Esse prêmio é coordenado pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE) e é dividido nas categorias descritas no Quadro 7.

Quadro 7 – Categorias do Prêmio Deming.

| Categoria | Descrição |
|--|---|
| Prêmio Deming para indivíduos | Para indivíduos ou grupos. |
| | Dado para aqueles que tem contribuído de forma notável para os estudos em TQM ou para aqueles que contribuíram de forma notável para a disseminação do TQM. |
| Prêmio Deming para o serviço distinto de divulgação e promoção no exterior | Para indivíduos cujas atividades primárias são realizadas fora do Japão. |
| | Dado aos indivíduos que contribuíram de forma notável para a disseminação e promoção do TQM. Por regra geral, a avaliação é realizada a cada três ou cinco anos. |
| Prêmio Deming | Para organizações, tais como empresas, institutos, divisões das organizações, unidades de negócios operacionais ou matriz. |
| | Dado às organizações que implementaram o TQM adequado a sua filosofia de gestão, escopo/ tipo/ escala de negócio e gestão do meio ambiente. O prêmio é anual. |
| O Grande Prêmio Deming | Para organizações que receberam o Prêmio Deming ou o Grande Prêmio Deming. |
| | Dado a organizações que mantiveram ou aumentaram o nível do TQM por mais de três anos após a conquista do Prêmio Deming ou do Grande Prêmio Deming. O prêmio é anual. |

Fonte: UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS (2016).

Os critérios de avaliação do *Deming Prize* contemplam a avaliação dos seguintes fatores: política de gestão da qualidade e sua implementação; desenvolvimento de novos produtos e/ou inovação em processos; manutenção e melhoria do produto e qualidade operacional; estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade, entrega, custos, segurança, meio ambiente; coleta e análise de informações da qualidade e utilização de sistemas de informação; e desenvolvimento de recursos humanos (UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS, 2016).

O *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) surgiu em meados da década de 1980 em um período em que os líderes norte-americanos perceberam que as empresas americanas precisavam se concentrar na qualidade, a fim de competir em um mercado global cada vez mais exigente (NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY, 2017). O propósito essencial do prêmio era combater a concorrência estrangeira, mais especificamente a japonesa, que vinha ganhando presença em mercados em que tradicionalmente os Estados Unidos eram líderes absolutos.

A qualidade da gestão foi despertada pelo governo dos Estados Unidos neste período, que passou a incentivar a busca de um conjunto de conceitos para orientar suas organizações frente à competição japonesa. A McKinsey&Company conduziu um estudo da década de

1980 com as empresas consideradas “ilhas de excelência” e identificou características de valores organizacionais como parte da cultura e praticados por líderes e profissionais. Constituiu-se, desta forma, fundamentos para uma gestão voltada a resultados e mais competitiva. Em 1987, esses fundamentos foram desdobrados em requisitos e agrupados por critérios dando origem ao *Malcolm Baldrige National Quality Award* (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

O então secretário de Comércio Malcolm Baldrige foi um defensor da gestão da qualidade como uma chave para a prosperidade e sustentabilidade dos Estados Unidos. Em reconhecimento as suas contribuições o Congresso atribuiu o seu nome ao Prêmio norte-americano, após sua morte em um acidente de rodeio em Julho de 1987 (NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY, 2017).

O objetivo do *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act* de 1987 foi aumentar a competitividade das empresas norte-americanas. Seu escopo desde então foi ampliado para organizações dos setores de saúde e educação (em 1999) e para organizações sem fins lucrativos e governo (em 2005) (NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY, 2017).

O Programa Baldrige de Excelência em Desempenho é um programa nacional de educação com base nos critérios de excelência utilizados no MBNQA. Este atua como um agente de mudança focado no cliente e na busca pelo aumento da competitividade, qualidade e produtividade das organizações norte-americanas. A *National Institute of Standards and Technology* (NIST) desenvolve, divulga os critérios de excelência e gerencia o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, em estreita cooperação com o setor privado.

Os critérios de excelência do MBNQA são baseados nos seguintes fundamentos: perspectiva de sistemas; liderança visionária; excelência no foco nos clientes; valorização das pessoas; aprendizado organizacional e agilidade; foco no sucesso; gestão para inovação; gestão por fatos; responsabilidade social; ética e transparência; geração de valor e resultados (NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY, 2017).

Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos seguintes critérios de excelência: liderança; estratégia; clientes; medição, análise e gestão do conhecimento; força de trabalho; operações e resultados. A Figura 9 demonstra o Modelo de Excelência do MBNQA, que contempla esses critérios de excelência.

Figura 9 - Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige.



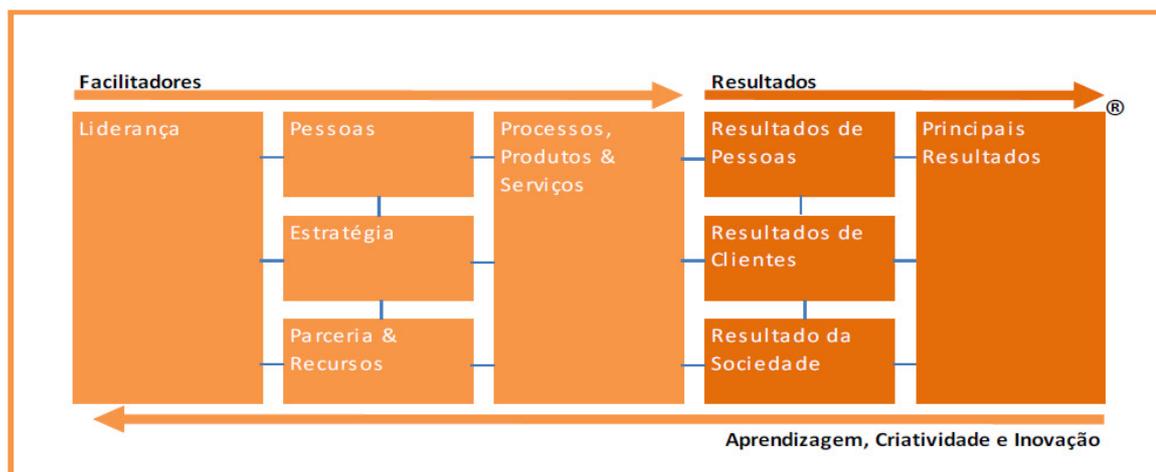
Fonte: NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (2017).

O *European Quality Award* – EQA surgiu após a disseminação do *Deming Prize* e do MBNQA, sendo gerenciado pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM). A EFQM foi fundada em outubro de 1988 em Bruxelas, quando 67 presidentes de empresas europeias subscreveram a política e declaração da missão e visão da EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, 2017).

A EFQM desenvolveu o Modelo de Excelência utilizado no Prêmio da Qualidade Europeu, que seguiu o modelo norte-americano Malcolm Baldrige. Em 1992, o primeiro Prêmio da Qualidade Europeu foi apresentado pelo rei da Espanha, no Fórum da EFQM, em Madrid (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, 2017).

Atualmente, o Modelo de Excelência utilizado é baseado em nove critérios de excelência: liderança; pessoas; estratégia; parceria e recursos; processos, produtos e serviços; resultados relativos a pessoas; resultados relativos a clientes; resultados relativos a sociedade; e resultados de negócio. A Figura 10 demonstra o Modelo de Excelência do Prêmio da Qualidade Europeu.

Figura 10 - Modelo de Excelência do Prêmio da Qualidade Europeu.



Fonte: EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2017).

A influência da lógica financeira também está presente no processo de legitimação dos prêmios da qualidade, sendo evidenciados, principalmente, por meio dos diversos estudos que relacionam a adoção dos modelos de excelência em gestão e a obtenção dos prêmios da qualidade com o desempenho organizacional, sendo utilizados nas análises: indicadores financeiros tradicionais, indicadores financeiros com foco na geração de valor para os acionistas e indicadores não financeiros. Esses estudos reforçam a existência de “narrativas” utilizadas para demonstrar as ações implementadas pelas organizações para atender as demandas do capitalismo dos acionistas.

York e Miree (2004) colocam em discussão uma questão polêmica: as empresas obtêm melhores resultados devido à adoção da gestão da qualidade, ou empresas que possuem melhores resultados estão mais propensas a adotarem a gestão da qualidade? O estudo examinou a relação entre o TQM e o desempenho financeiro, utilizando-se de uma amostra de vencedoras do Malcolm Baldrige National Quality Award e de prêmios estaduais obtidos nos Estados Unidos. Os resultados demonstraram que ambas as vencedoras do MBNQA e dos prêmios estaduais apresentavam melhor desempenho financeiro do que seus pares antes e depois de ganhar o prêmio.

Hendricks e Singhal publicaram diversos estudos (1996, 1997, 2001a) comprovando correlações positivas entre a efetiva aplicação do TQM e/ou dos critérios de excelência e os principais resultados do negócio, mostrando, por exemplo, a existência de reação positiva do mercado acionário ao anúncio de vitória em prêmios da qualidade, por meio de retornos anormais no dia do anúncio; o crescimento superior no longo prazo de empresas que ganharam prêmios da qualidade, em indicadores como vendas, lucratividade, nível de

emprego e ativos. Esses últimos dados inclusive foram confirmados por Easton e Jarrell (1998), porém para uma amostragem de empresas não vinculada a premiações independentes, mas sim a um conceito, sujeito a desvios, que procura estabelecer o marco do início de uso do TQM por entrevistas com representantes das empresas.

Estudos promovidos pelo NIST também demonstraram que empresas que alcançam o título de vencedoras e finalistas no "Malcolm Baldrige National Quality Award" no período de 1991 a 2000 tiveram suas ações valorizadas mais do que das 500 maiores empresas da Standard & Poors (NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY, 2017).

Adicionalmente, Hendricks e Singhal (2001b) avaliaram a contribuição dos critérios de excelência para a maximização da riqueza dos acionistas de empresas de capital aberto, por meio do acompanhamento da evolução, no longo prazo, do valor de mercado dessas empresas comparativamente a um grupo de controle. Os resultados mostram a inexistência de diferenças significativas no crescimento do valor das empresas no período de implementação dos critérios de excelência; já no período pós-implementação a diferença de desempenho a favor das empresas ganhadoras de prêmios foi de 38% a 46%, de acordo com o cenário utilizado.

Um dos estudos mais recentes que avaliou os impactos financeiros da implementação do TQM é o de Boulter et al. (2013), que comparou os resultados financeiros das 120 empresas vencedoras dos prêmios nacionais e regionais europeus com os das empresas do mesmo setor e país, sendo avaliado o período de 1990 a 2006. De forma similar ao estudo de Hendricks e Singhal (2001b) não foram observadas diferenças significativas dos resultados financeiros das empresas comparadas no período de implementação (5 anos antes da premiação). No entanto, no período de pós-implementação (5 anos após a premiação) foram observadas diferenças nos resultados financeiros dos dois grupos de empresas comparadas, sendo que as empresas premiadas tiveram um aumento de 8% na receita de vendas 1 ano após a obtenção do prêmio, que aumentou para 17% após 3 anos e para 77% após 5 anos. Além disso, as empresas vencedoras apresentaram um aumento de 18% na renda operacional, 40% no total de ativos e 4.4% na redução de custos, após 5 anos de obtenção do prêmio.

Boulter et al. (2013) também demonstraram que os preços das ações dessas empresas premiadas aumentaram no primeiro até o quinto ano após a obtenção das premiações.

Zhang e Xia (2013) questionam se a Gestão pela Qualidade Total ainda pode gerar benefícios econômicos e financeiros para as organizações nos dias de hoje, diante da existência de um contexto competitivo diferente. Foi realizada uma pesquisa de replicação

sobre o impacto de um programa de Gestão da Qualidade Total sobre o desempenho financeiro de empresas vencedoras de prêmio da qualidade nos Estados Unidos, sendo analisados os dados contábeis de mais de 500 organizações reconhecidas com um prêmio da qualidade (nacionais, estaduais e regionais) por um período de 10 anos. Os resultados apontaram, que as empresas vencedoras apresentaram resultado financeiro, significativamente melhor do que as empresas dos grupos de controle, após serem reconhecidas com o prêmio da qualidade. Os autores concluíram que a qualidade é ainda fundamental para alcançar vantagens competitivas de longo prazo e que as empresas que melhoram continuamente a sua qualidade continuam a obter resultados de vendas e financeiros superiores aos dos seus concorrentes.

Chaudary et al. (2015), a partir da investigação da adequação das diferentes medidas financeiras utilizadas em vários estudos que avaliaram o impacto da Gestão pela Qualidade Total no desempenho financeiro das organizações, propuseram um modelo conceitual para testar empiricamente o efeito da implantação da TQM no desempenho financeiro que seja significativo para os acionistas. Esses autores relataram haver quase um consenso de que o objetivo primordial de uma empresa deve ser o de maximizar a riqueza dos acionistas. Assim, eles concluem que existem limitações metodológicas inerentes aos estudos neste campo e recomendam caminhos para novas pesquisas empíricas sobre o impacto do TQM no desempenho financeiro

No Brasil, são poucos os trabalhos que relacionam os prêmios da qualidade ao desempenho das organizações. Pesquisas acadêmicas que relacionam práticas de qualidade e excelência em gestão com desempenho têm sido paradoxais, com trabalhos indicando: relação positiva (BASSAN, 2016; BASSAN e MARTINS, 2016), negativa (PIGNANELLI, 2007) e ambos (OLIVEIRA e MARTINS, 2008). Esse quadro de inconclusividade relaciona-se ao fato de o desempenho ser resultante de um conjunto de variáveis que vão além de qualidade e excelência em gestão.

Bassan e Martins (2016) demonstram a existência de fortes indícios de que as organizações vencedoras do PNQ de 2000 a 2009 melhoraram o seu EVA no período de pós-adoção do PNQ. Adicionalmente, os autores demonstraram a existência de fortes indícios de que as organizações da amostra possuem Valor Econômico Adicionado superior às demais do setor no período de pós-adoção do PNQ, no entanto, isso não pode ser afirmado para o período de adoção do Modelo de Excelência da Gestão.

Bassan (2016) ao analisar a geração de valor para os acionistas de empresas vencedoras dos prêmios nacionais da qualidade de sete países do Continente Americano

(Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Estados Unidos) por um período de dez anos, concluiu que as empresas vencedoras desses prêmios nacionais da qualidade geram mais riqueza aos acionistas do que as demais empresas do mesmo segmento econômico.

Já, Pignanelli (2007) comparou o desempenho financeiro de uma amostra de 33 empresas reconhecidas como ganhadoras ou finalistas do PNQ no período de 1992 a 2006 com as demais empresas de seus respectivos setores de atuação. Adicionalmente, o trabalho avaliou a evolução do desempenho das próprias empresas dessa amostra num prazo de 10 anos, comparando seus resultados no período de pós-implementação da qualidade com os resultados obtidos anteriormente.

Pignanelli (2007) avaliou o desempenho financeiro em três dimensões: crescimento, lucratividade e valor de mercado. Os resultados mostraram que a rentabilidade foi à única dimensão estudada, em que as organizações da amostra tiveram desempenho superior à média de seus respectivos setores. No entanto, não foram observadas melhorias no desempenho quando comparados os períodos anterior e posterior à implementação efetiva da qualidade.

No meio empresarial brasileiro, tem-se o trabalho realizado pela empresa Serasa Experian em parceria com a FNQ, que analisou os demonstrativos financeiros de 261 empresas usuárias do MEG, comparando-as com outras dos mesmos setores de atuação (serviços, comércio e indústria), no período de 2000 a 2013. A Tabela 1 demonstra a quantidade de empresas da amostra.

Tabela 1 – Amostra utilizada no estudo da Serasa Experian sobre a adoção do MEG.

| Setor de atuação | Empresas usuárias do MEG | Demais empresas do setor |
|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Serviços | 144 | 9300 |
| Comércio | 15 | 9200 |
| Indústria | 102 | 8700 |

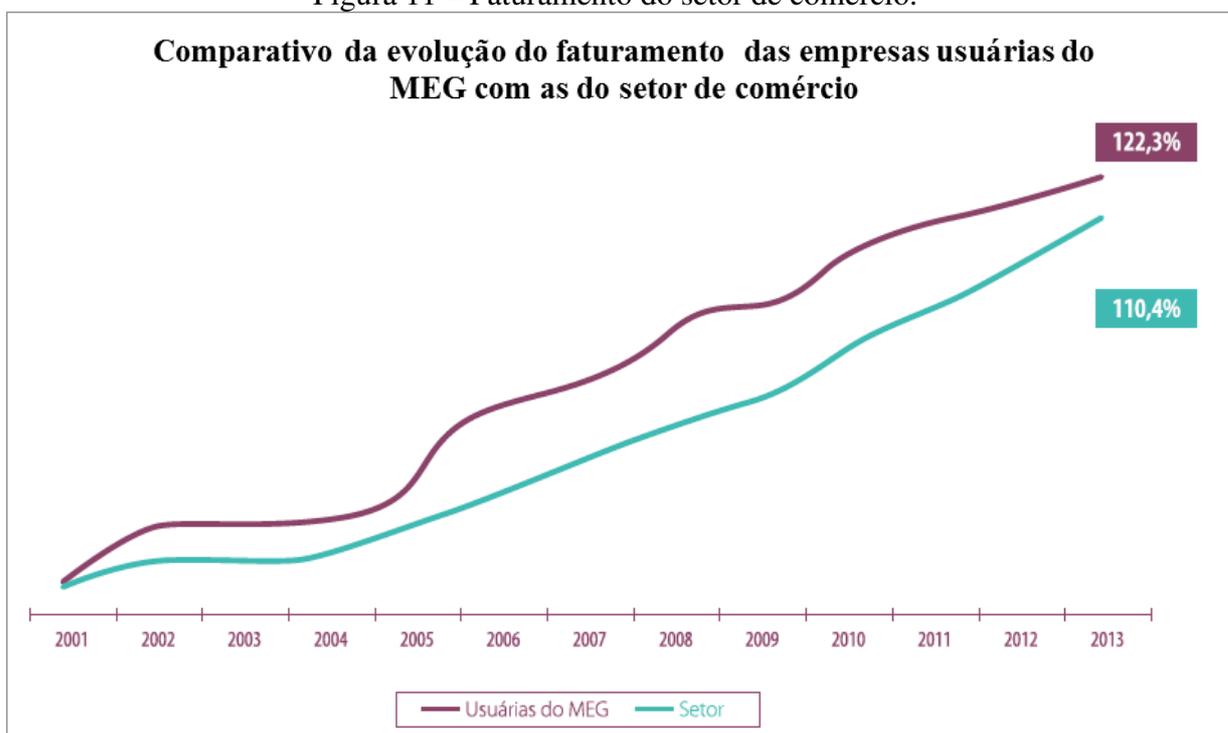
Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2014).

Os principais resultados da pesquisa realizada pela Serasa Experian foram:

- De 2001 a 2013, o indicador da média de investimentos sobre o faturamento líquido no setor de serviço foi de 14,0% para usuárias do MEG, e de 11,8% para empresas do setor. Na indústria, a média das usuárias foi de 12,4%, e do setor 7,4%. Em 2013, o índice de investimentos das usuárias foi quase o dobro da média do setor (12,9% e 6,9%, respectivamente).

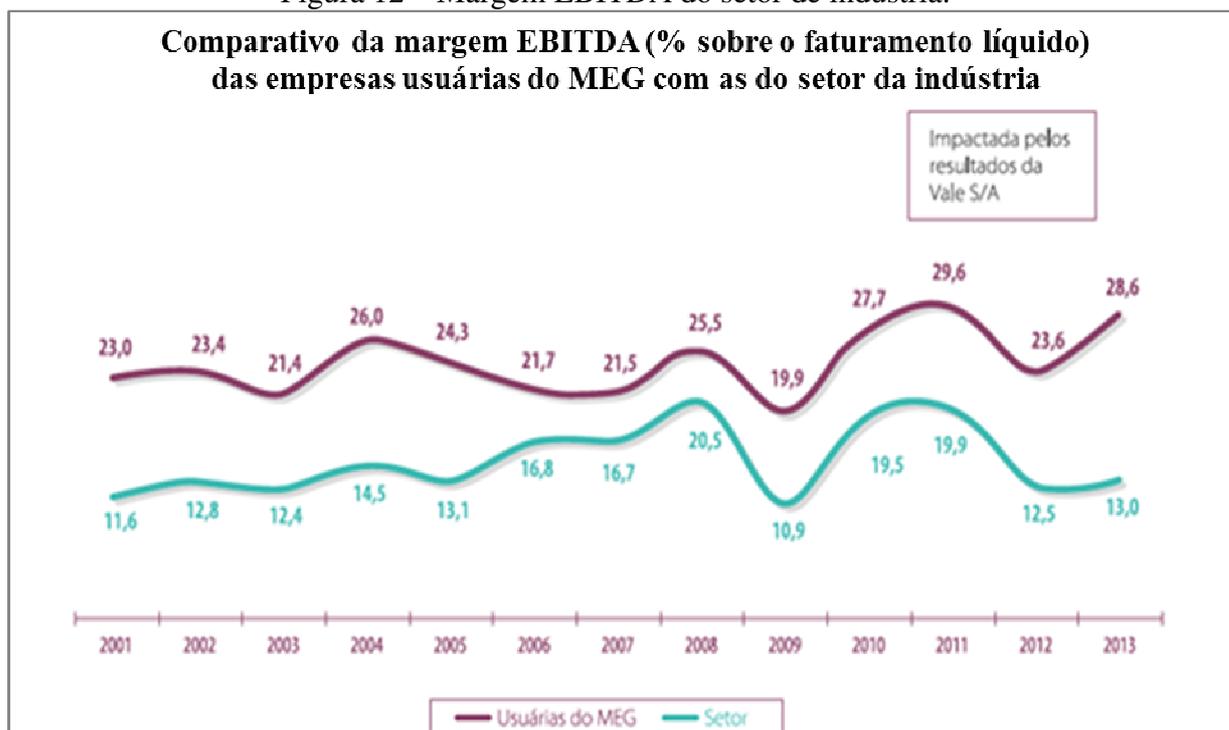
- No estudo da margem de lucro ajustada, as empresas do MEG alcançaram 4,3% sobre o faturamento líquido no setor da indústria, enquanto as empresas do setor registraram 2,8%. Na evolução do faturamento, as usuárias do MEG estão 11,9 p.p. acima da amostra de empresas do setor de comércio (Figura 11). Ao longo do período estudado, o crescimento real de vendas das filiadas manteve-se sempre superior ao do setor.
- No estudo da margem EBITDA (lucro da empresa, desconsiderando juros, impostos, depreciação e amortização) sobre o faturamento líquido das empresas, as usuárias do MEG do setor de serviço apresentam índice de 19,2%, e as do setor, 16,8%. Na indústria, as usuárias mantêm desempenho acima do setor nos últimos anos. Em 2013, o índice da margem EBITDA da indústria foi de 28,6% para as filiadas, contra 13,0% do setor (Figura 12).
- No estudo do endividamento total sobre o patrimônio líquido das empresas, no setor de comércio, as usuárias do MEG apresentam índice de 133%, contra 194% das empresas do setor (Figura 13). Nesse mesmo estudo, no setor de indústria, as usuárias do MEG registram índice de 102%, enquanto as do setor apresentam 125% de endividamento total.

Figura 11 – Faturamento do setor de comércio.



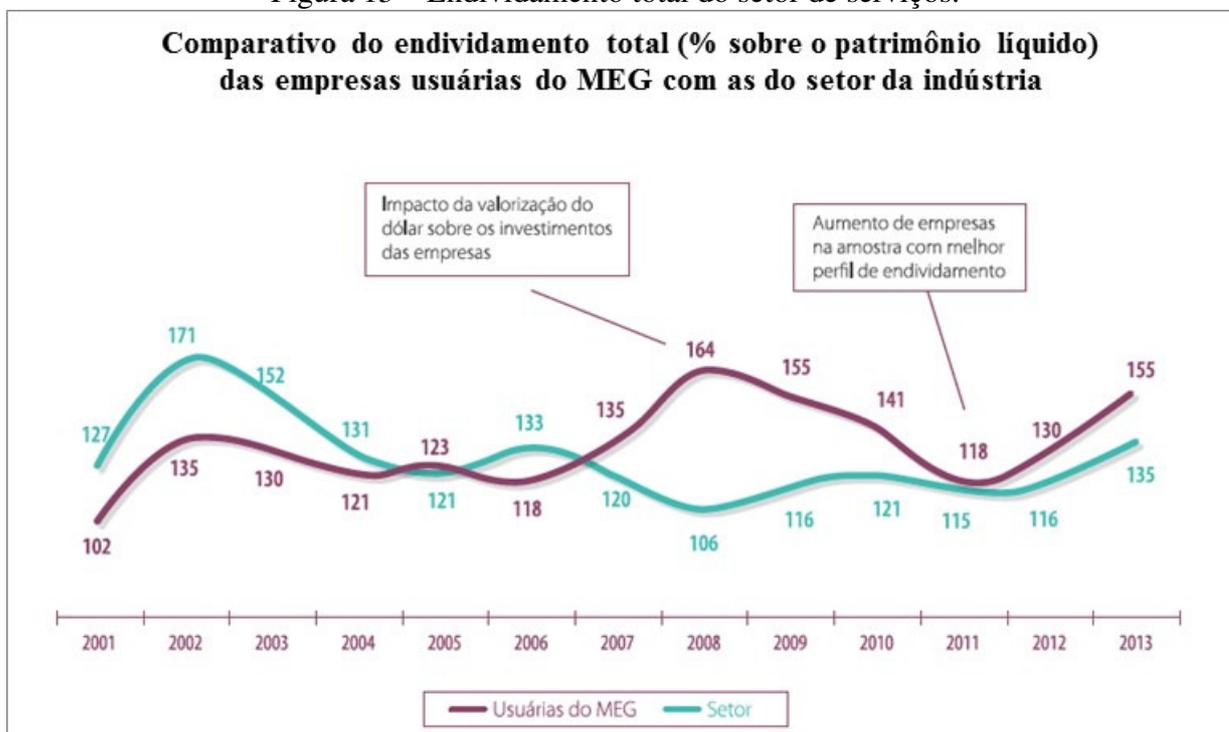
Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2014).

Figura 12 – Margem EBITDA do setor de indústria.



Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2014).

Figura 13 – Endividamento total do setor de serviços.



Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2014).

Vale ressaltar, que apesar de haver diversos estudos que demonstraram a correlação positiva da premiação do Malcolm Baldrige e de outros prêmios da qualidade com a obtenção de resultados do negócio, há também diversas críticas. Muitas mencionavam que algumas empresas vencedoras se encontravam com problemas financeiros sérios, pouco tempo depois de sua premiação. Um dos casos marcantes parece ter sido o da Wallace Company. Vencedora do Prêmio de 1990, a Wallace pediu sua concordata em janeiro de 1992, enquanto a imprensa acusava seus dirigentes de dar palestras de qualidade por todo o país, sem se preocupar com os resultados financeiros do negócio. Afirmava-se ainda que o prestígio do Prêmio Malcolm Baldrige tinha sido abalado e que o número cada vez mais reduzido de empresas que se candidatava a ele seria a prova disto.

3.2 Difusão do movimento da qualidade e do Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil

No Brasil, na década de 1980, houve a difusão do conceito de Tecnologia Industrial Básica (TIB), conjunto de funções tecnológicas de uso pelos diversos setores da economia, que agrega a gestão da qualidade. Instituições como o Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear e as Fundações Christiano Ottoni e Vanzolini passaram a ter papel fundamental no aprendizado e disseminação dos conceitos de qualidade, por seus profissionais participarem de intercâmbios com entidades europeias, asiáticas e norte-americanas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

Em 1984, o Movimento pela Qualidade no Brasil ganha novo impulso, por meio de um Subprograma TIB dentro do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT). Metrologia, Normalização e Certificação, além das Tecnologias de Gestão, passaram a fazer parte do dia a dia das indústrias brasileiras (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

O Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade, criado dentro do PADCT/TIB, chegou a treinar 28 mil especialistas e, de modo indireto, 300 mil profissionais. Nesse período, foram promovidas mais de 30 missões técnicas ao exterior (Japão, Estados Unidos e Europa). Cerca de 20 especialistas vieram ao Brasil e mais de uma centena de projetos de implantação de Sistemas de Gestão pela Qualidade Total se concretizam, em empresas públicas e privadas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

Na década 1990 o Brasil absorve as tendências do cenário internacional e promove a abertura da economia. O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade foi instituído,

acelerando a necessidade da criação de uma instituição que mobilizasse as empresas rumo à excelência da gestão fora do âmbito oficial.

Neste contexto, alguns empresários detectaram a necessidade de adotar padrões internacionais para orientar, avaliar e reconhecer a gestão, em busca de maior qualidade e competitividade. Assim, em 11 de outubro de 1991, 39 organizações privadas e públicas criaram, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, uma entidade privada sem fins lucrativos. Desde esta data, a Fundação passou por várias alterações conjunturais, e desta maneira, em 2005 passou a se denominar Fundação Nacional da Qualidade (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

Em 1992 foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade sob a administração da então denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Neste ano, ocorreu o 1º ciclo de premiação, ainda segundo os critérios de excelência do Malcolm Baldrige. A preferência pelo prêmio norte-americano se dá em razão de ele estabelecer critérios de excelência, utilizados para avaliar as empresas, sem prescrever métodos e ferramentas de gestão.

A Figura 14 demonstra a evolução da FNQ ao longo dos anos. Tendo como origem o movimento da qualidade no Brasil da década de 1990, os critérios de excelência utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade pretendiam nos primeiros anos refletir “o estado da arte da gestão pela qualidade total”. A partir de 1997, eles passam a refletir “o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho”, suprimindo o termo qualidade no título da publicação (AIDAR, 2003).

Houve um abandono progressivo do uso do termo qualidade, sendo que a partir de 2005 passou a ser intensamente divulgado que a busca era pela excelência em gestão e não pela gestão da qualidade. Este acontecimento é extremamente relevante para este trabalho, na medida em que aponta indícios de que o movimento da qualidade passou a perder espaço no seu campo de atuação, sendo necessário a FNQ encontrar outras formas de se legitimar.

Figura 14 - Evolução da Fundação Nacional da Qualidade.



Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2012).

O Quadro 8 sumariza as principais mudanças ocorridas na Fundação Nacional da Qualidade e no Prêmio Nacional da Qualidade desde o início da instituição.

Quadro 8 – Evolução da Fundação Nacional da Qualidade e do Prêmio Nacional da Qualidade.

| Ano | Acontecimentos |
|------|--|
| 1992 | Adoção integral dos critérios de excelência do Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos, no primeiro ciclo do PNQ. O Malcolm Baldrige foi escolhido por estabelecer seus critérios de avaliação com base nos referenciais de excelência da Gestão pela Qualidade Total, sem preescrever métodos específicos para sua implementação e com ampla bibliografia de aplicação. |
| 1994 | O Modelo de Excelência da Gestão adotado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) acrescenta tópicos das normas NBR ISO 9004, não cobertos pelos critérios de excelência de 1993. Procura-se, ainda, manter a terminologia alinhada à NBR ISO 8402 além de outras normas ISO. Alguns prêmios sul-americanos também fornecem subsídios adicionais. |
| 1995 | O Modelo de Excelência da Gestão recebe alterações significativas, acompanhando as principais tendências de evolução da Gestão pela Qualidade Total. Para isso, foi estabelecido contato com o <i>National Quality Institute</i> , que administra o prêmio canadense. Nesse ano, a Fundação também participa de uma reunião com representantes de todos os prêmios sul-americanos, em Lima, no Peru. |
| 1996 | A revisão se concentra no alinhamento com as alterações do Prêmio Malcolm Baldrige e na melhoria da legibilidade dos critérios de excelência. Nesse ano, são realizadas várias reuniões das redes sul-americanas e mundial de prêmios. |
| 1997 | A FNQ acrescenta aos seus principais valores e conceitos a inovação e criatividade e o comportamento ético. Ainda em 1997, atendendo a solicitação do governo federal, o PNQ passa a contar com mais quatro categorias de premiação para os Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal: Administração Direta, Autarquias, Fundações e Empresas Públicas. |
| 1998 | O Modelo de Excelência da Gestão incorpora as recomendações da reunião anual de melhoria do Prêmio Malcolm Baldrige, que ocorreu em meados de 1997. O conceito de aprendizado é aperfeiçoado por meio do diagrama da gestão, que incorpora o PDCL (<i>Plan, Do, Check, Learn</i>) e promove a implementação de melhorias e o aprendizado integrado ao sistema gerencial. |
| 2001 | Criação de uma nova estrutura para seus critérios de excelência, lançando um novo Modelo de Excelência do PNQ, que foi desenvolvido com o objetivo de orientar a avaliação e o diagnóstico de qualquer organização, no setor público e privado, com fins lucrativos ou não, de qualquer setor e porte. Enfatiza, a incorporação dos fundamentos de excelência às operações da organização, de maneira continuada em consonância com seu perfil e suas estratégias. |
| 2002 | Alterações no Modelo de Excelência da Gestão, sendo aperfeiçoados alguns critérios, tais como: informações e conhecimento, resultados. Os resultados passam a acompanhar o desempenho da empresa e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. |
| 2003 | A Fundação promove uma mudança em seus critérios de excelência, para refletir o estado da arte da gestão, conforme tendências do mercado mundial, além de aperfeiçoar a clareza e o entendimento. |

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2012).

Quadro 8 – Evolução do Modelo de Excelência da Gestão e da Fundação Nacional da Qualidade (continuação).

| Ano | Acontecimentos |
|------|---|
| 2005 | A Fundação promove uma ampla reestruturação. Reformula sua logomarca e retira o nome prêmio da sigla, passando a se chamar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Também redefine sua missão, visão e objetivos e incorpora aos critérios de excelência novas práticas de gestão com tendências das organizações Classe Mundial, entre elas a sustentabilidade, a responsabilidade corporativa e a valorização das pessoas, da qualidade de vida e da diversidade. |
| 2007 | Remodela os fundamentos de excelência, em consonância aos princípios e valores que passaram a nortear as atividades da Fundação. Reforça a importância da responsabilidade das empresas em todos os relacionamentos com a sociedade. |
| 2011 | A FNQ reformulou sua missão e definiu sua aspiração. Missão: Estimular e apoiar as organizações no desenvolvimento e evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos critérios de excelência, para que se tornem sustentáveis e gerem valor para a sociedade. Aspiração: Ser reconhecida como o mais importante agente promotor, articulador e disseminador da cultura e da excelência da gestão no Brasil. |

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2012).

O Quadro 8 demonstra que progressivamente a Fundação Nacional da Qualidade e o Prêmio Nacional da Qualidade deixaram de focar na gestão da qualidade para focar na excelência da gestão. Isto demonstra indícios da perda da força do movimento da qualidade no Brasil e da necessidade da FNQ incorporar outras tendências, tais como as associadas a difusão da lógica financeira. Observa-se que o PNQ incorporou, a partir de 2005, alguns conceitos da lógica financeira relacionados à sustentabilidade e governança corporativa, necessários para manter a legitimidade do Prêmio.

Em termos de disseminação do Prêmio Nacional da Qualidade, verifica-se que essa é decorrente da atuação da rede de relacionamentos entre as partes interessadas, incluindo organizações instituidoras, organizações mantenedoras, candidatas, premiadas, conselhos, comitês, instrutores e banca avaliadora (AIDAR, 2003).

Os diferentes papéis desempenhados pela banca avaliadora e seu relacionamento com as partes interessadas contribuem para a seleção e difusão de práticas de gestão consideradas exemplares. Enquanto os membros dos conselhos e comitês da FNQ influenciam na construção e atualização do modelo de referência; os instrutores da banca avaliadora e, mesmo no processo de avaliação, atuam no sentido de socializar novos integrantes; e os consultores disseminam as práticas aprendidas em outras organizações (AIDAR, 2003).

Conseqüentemente, pode-se observar no processo de disseminação do Prêmio Nacional da Qualidade a presença das formas de isomorfismo (coercitivo, mimético e normativo).

O isomorfismo coercitivo pode ser verificado na disseminação dos diversos prêmios estaduais e setoriais no Brasil, que se baseiam no Modelo de Excelência da Gestão utilizado pelo Prêmio Nacional da Qualidade. Esses prêmios acabam pressionando as empresas a se adaptarem aos critérios estabelecidos, apesar de ter caráter voluntário. Dentre os prêmios estaduais e setoriais, que se baseiam no Modelo de Excelência da Gestão, têm-se:

- Prêmios estaduais: Prêmio Qualidade Amazonas, Prêmio Estadual Qualidade Pará, Prêmio Estadual da Qualidade Alagoas, Prêmio Gestão Qualidade Bahia, Prêmio Paraibano da Qualidade, Prêmio da Qualidade e Gestão Pernambuco, Prêmio de Excelência Sergipe, Prêmio QUALI-MT, Prêmio Qualidade da Gestão MS, Prêmio Qualidade Espírito Santo, Prêmio Mineiro da Qualidade, Prêmio Qualidade Rio, Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão, Prêmio Paranaense em Qualidade e Gestão, Prêmio Qualidade Rio Grande do Sul, Prêmio Catarinense de Excelência.
- Prêmios setoriais: Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, (MPE Brasil), Prêmio Nacional da Gestão em Saúde, Prêmio ANTP de Qualidade, Prêmio Nacional da Gestão Pública, Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento, Prêmio da Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica, Programa Excelência da Gestão.

Adicionalmente, pode-se observar a presença do isomorfismo coercitivo na relação entre matrizes e filiais de grandes organizações caracterizada pela submissão ao controle externo. O isomorfismo é estimulado por meio da criação de prêmios internos, disseminação de boas práticas, participação de prêmios externos, estímulo a adoção de um determinado modelo, como por exemplo o MEG, que contribuem para o surgimento de referenciais de comparação entre as unidades vencedoras, e a cópia pelas outras unidades, tornando-as mais isomórficas entre si.

Essa forma de isomorfismo é também observada nos prêmios de fornecedores, que são organizados de forma semelhante aos prêmios internos, coordenados por grandes organizações privadas e públicas, mas que tem como objetivo de estimular e pressionar os fornecedores na adoção de um determinado modelo, visando o estabelecimento de parâmetros semelhantes de seleção, qualificação e avaliação de fornecedores.

O isomorfismo mimético pode ser observado na análise da evolução dos critérios de excelência utilizado no PNQ, que se baseou em diversas referências da gestão da qualidade. Desde sua criação, os critérios de excelência utilizados no PNQ, tiveram grande influência do Prêmio Malcolm Baldrige, inclusive por meio da adoção integral dos critérios deste prêmio

nos primeiros anos de premiação do PNQ. Vale ressaltar, que esse fenômeno ocorreu em outros prêmios de excelência, que utilizaram como referência, principalmente, o Prêmio Malcolm Baldrige, o Prêmio Deming e o Prêmio Europeu (EFQM).

Os critérios excelência do PNQ incorporaram ao longo dos anos outras referências, tais como: o sistema de gestão da qualidade (ABNT NBR ISO 9001:2008), o sistema de gestão ambiental (ABNT NBR ISO 14001:2004), o sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho (OHSAS 18001:2007), as diretrizes sobre responsabilidade social (ABNT NBR 26000), o sistema de gestão de segurança da informação (ABNT NBR ISO/IEC 27001:2006), o conceito de redes e de governança corporativa, que foram consideradas legítimas em seu campo de atuação.

Vale notar, que essa incorporação de diversas referências e modelos nas revisões dos critérios de excelência do PNQ demonstra que o PNQ não atua tanto na criação de modas gerenciais, mas na apropriação de diversos modelos, que ajudam a recompor a racionalidade e o senso estético do MEG, preservando, ao mesmo tempo, um sentido de modernidade.

Além disto, o isomorfismo mimético é estimulado pela prática de *benchmarking* que ocorre, principalmente, pela busca por boas práticas de gestão de organizações de referência, tidas como mais legítimas ou bem-sucedidas. Vale destacar, que apesar do Modelo de Excelência da Gestão não ser prescritivo em termos de quais práticas de gestão devem ser adotadas pelas organizações, ele acaba induzindo o compartilhamento e imitação de boas práticas entre as organizações que o adota. As organizações premiadas no PNQ acabam compartilhando suas práticas com outras organizações, por meio de eventos, publicações, divulgação de práticas no banco de boas práticas da FNQ, venda dos relatórios da gestão, promoção de visitas às instalações das premiadas, que são coordenados e disponibilizados pela Fundação Nacional da Qualidade. As empresas premiadas, a partir do compartilhamento de suas práticas de gestão, passam a ser vistas pela comunidade como referenciais de excelência e aumentam sua legitimidade institucional perante suas diversas partes interessadas.

Os avaliadores, tutores, coordenadores, que participam da banca avaliadora do PNQ, e os instrutores dos cursos da FNQ são formados por profissionais que trabalham em empresas que implementam o Modelo de Excelência da Gestão e concorrem ao PNQ e, principalmente, por consultores que fornecem consultorias de implementação do MEG e de elaboração dos Relatos Organizacionais das candidatas necessários para concorrer ao PNQ. Essa rede de profissionais atua na difusão do MEG e de práticas de gestão e contribui para a ocorrência do isomorfismo normativo.

Vale ressaltar, que os profissionais mais diretamente envolvidos na implementação do MEG de empresas premiadas e finalistas do PNQ ou que participaram de diversos ciclos de premiação passam a ter atuação mais intensa junto a Fundação Nacional da Qualidade, atuando muitas vezes como coordenadores e/ou integrantes de grupos temáticos, que revisam os critérios de excelência e o processo de premiação, entre outros.

Além disso, o isomorfismo normativo é observado nas organizações que adotam o MEG, por meio da seleção de profissionais, que possuem um grupo comum de atributos, tais como: atuação em áreas da qualidade, atuação como avaliadores em ciclos do PNQ, entre outros. Esses profissionais tendem a enxergar os problemas da mesma maneira, a considerar como normativamente sancionados e legitimados os mesmos procedimentos, estruturas e políticas, e tomam decisões de maneira similar.

3.2.1 Modelo de Excelência da Gestão

O PNQ utiliza como modelo de referência o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), que se trata de uma marca registrada da Fundação Nacional da Qualidade. Este é um modelo para gestão da qualidade, que busca refletir o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade.

O MEG contempla um método de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão. Trata-se da ferramenta utilizada para a realização do ciclo anual de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE Brasil), além de inúmeros prêmios estaduais e setoriais que reconhecem as organizações que praticam a excelência da gestão no Brasil. Ao adotar o modelo, a fim de evoluir as práticas e/ ou candidatar-se ao PNQ, a organização tem a oportunidade de realizar uma profunda análise da gestão. No caso da candidatura, a empresa é analisada por avaliadores treinados pela FNQ e obtém, ao final, um amplo Relatório de Avaliação (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

O MEG é um modelo sistêmico que não é prescritivo quanto a ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio. Ele estimula que a organização esteja atenta às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas (*stakeholders*) e utilize essas informações para formular o seu planejamento estratégico e desdobramentos. Incentiva, ainda, o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultado a todas as partes interessadas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013).

A versão atual do MEG é baseada em treze fundamentos de excelência e oito critérios de excelência. Os fundamentos revelam padrões culturais existentes nas organizações de Classe Mundial e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos gerenciais e consequentes resultados. Tratam-se dos pilares, a base teórica de uma boa gestão, dos quais são colocados em prática por meio dos critérios.

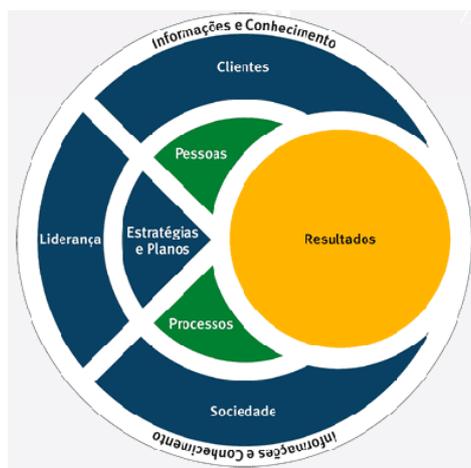
A seguir, são apresentados os conceitos de cada fundamento de excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013):

- Pensamento sistêmico: compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
- Atuação em rede: desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
- Aprendizado organizacional: busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.
- Inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
- Agilidade: flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.
- Liderança transformadora: atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios, objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
- Olhar para o futuro: projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
- Conhecimento sobre os clientes e mercados: interação com clientes e mercados consumidores e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.

- Responsabilidade social: dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
- Valorização das pessoas e da cultura: criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
- Decisões fundamentadas: deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.
- Orientação por processos: busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
- Geração de valor: alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados de processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas.

Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos critérios de excelência, que estão representados na Figura 15. Essa figura simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013).

Figura 15 – Critérios de excelência do Modelo de Excelência da Gestão.



Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2013).

Segue o detalhamento dos temas abordados por cada critério de excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013):

- Liderança: cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, riscos, interação com as partes interessadas, exercício da liderança e análise do desempenho da organização.
- Estratégia e planos: formulação e implementação das estratégias, por meio de análise dos ambientes interno e externo, ativos intangíveis, bem como a definição de indicadores e metas, desdobramentos de planos de ação.
- Clientes: análise e desenvolvimento do mercado consumidor, entendimento das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, gerenciamento da marca e imagem da organização, e relacionamento com clientes.
- Sociedade: responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, que incluem identificação das necessidades e expectativas da sociedade, atendimento à legislação como requisito de desempenho, tratamento dos impactos dos produtos, processos e instalações, prevenção de acidentes e acessibilidade.
- Informações e conhecimento: informações da organização, desde a identificação de necessidades até implantação do sistema de informação, e gestão do conhecimento organizacional, ao identificar, desenvolver, reter e proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias.
- Pessoas: sistemas de trabalho, identificação de competências, seleção e integração de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento, capacitação e desenvolvimento, preparação de novos líderes e qualidade de vida.

- Processos: processos da cadeia de valor em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos, das partes interessadas, que realizam as transformações e entregas da organização, sendo avaliados separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
- Resultados: apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas. Deve-se contemplar indicadores econômico-financeiros, sociais, ambientais, relativos aos clientes e mercados consumidores, às pessoas e aos processos da cadeia de valor.

Os critérios de excelência: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos contemplam diversos processos gerenciais requeridos, que investigam “como” a organização realiza determinadas atividades gerenciais de forma sistemática, isto é, quais são e como funcionam as práticas de gestão que a organização adota para atender a esses processos gerenciais. De acordo com o MEG esses processos gerenciais funcionam de forma harmônica e integrada, voltada para a geração de resultados e ao atendimento dos requisitos de todas as partes interessadas.

Vale ressaltar, que embora o MEG dissemine que os critérios de excelência atuam de forma “harmônica e integrada”, o que se observa é um “sistema frouxamente ligado” entre práticas de gestão e resultados, na medida em que os elementos da visão sistêmica não são capazes de dar conta da infinidade de variáveis que pode interferir neste processo, tornando o esquema de entradas - processamento – saídas – retroalimentação um recurso didático, que muito pouco tem a ver com a práticas organizacionais e menos ainda com o processo de tomada de decisão em geral (AIDAR, 2003).

O MEG negligencia completamente os aspectos relacionados à racionalidade limitada, aos conflitos existentes na organização, às ambiguidades e outros aspectos cognitivos relacionados ao processo de tomada de decisão. Em vez disso, ele parte da visão do mundo, em que todas as principais relações de causa e efeito podem ser estabelecidas, em que os gestores têm controle sobre os resultados e que esses surgem principalmente como consequência de suas decisões e ações organizacionais (AIDAR, 2003).

Além disso, ao buscar atender aos requisitos de todas as partes interessadas, o MEG desconsidera a existência de *trade-offs* por existir requisitos conflitantes das partes interessadas.

A Tabela 2 demonstra o sistema de pontuação utilizado para determinar a pontuação alcançada em cada critério e item, em decorrência da avaliação dos fatores relativos a processos gerenciais e resultados organizacionais. A organização avaliada pode estabelecer as pontuações de cada critério e item ao considerar o seu perfil e estratégias, devendo ser respeitados os limites mínimos e máximos possíveis de escolha.

Tabela 2 – Sistema de pontuação do Modelo de Excelência da Gestão.

| Crítérios e itens | Limite mínimo possível de escolha | Limite máximo possível de escolha | Pontuação máxima para a organização |
|---|--|--|--|
| 1. LIDERANÇA | 90 | 130 | |
| 1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão | 20 | 40 | |
| 1.2 Governança | 20 | 40 | |
| 1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança | 20 | 40 | |
| 1.4 Análise do desempenho da organização | 20 | 40 | |
| 2. ESTRATÉGIAS E PLANOS | 50 | 80 | |
| 2.1 Formulação das estratégias | 20 | 50 | |
| 2.2 Implementação das estratégias | 20 | 50 | |
| 3. CLIENTES | 50 | 80 | |
| 3.1 Análise e desenvolvimento de mercado | 20 | 50 | |
| 3.2 Relacionamento com clientes | 20 | 50 | |
| 4. SOCIEDADE | 50 | 80 | |
| 4.1 Responsabilidade socioambiental | 20 | 50 | |
| 4.2 Desenvolvimento social | 20 | 50 | |
| 5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO | 50 | 80 | |
| 5.1 Informações da organização | 20 | 50 | |
| 5.2 Conhecimento da organização | 20 | 50 | |
| 6. PESSOAS | 90 | 120 | |
| 6.1 Sistemas de trabalho | 20 | 50 | |
| 6.2 Capacitação e desenvolvimento | 30 | 50 | |
| 6.3 Qualidade de vida | 20 | 40 | |

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2013).

Tabela 2 – Sistema de pontuação do Modelo de Excelência da Gestão (continuação).

| Critérios e itens | Limite mínimo possível de escolha | Limite máximo possível de escolha | Pontuação máxima para a organização |
|--|--|--|--|
| 7. PROCESSOS | 90 | 120 | |
| 7.1 Processos da cadeia de valor | 30 | 50 | |
| 7.2 Processos relativos a fornecedores | 20 | 50 | |
| 7.3 Processos econômico-financeiros | 30 | 50 | |
| Subtotal Processos Gerenciais | - | - | 550 |
| 8. RESULTADOS | 450 | 450 | |
| 8.1 Econômico-financeiros | 80 | 120 | |
| 8.2 Sociais e ambientais | 60 | 90 | |
| 8.3 Relativos aos clientes e ao mercado | 80 | 120 | |
| 8.4 Relativos às pessoas | 60 | 90 | |
| 8.5 Relativos aos processos | 80 | 120 | |
| Subtotal Resultados Organizacionais | - | - | 450 |
| Total Geral | - | - | 1000 |

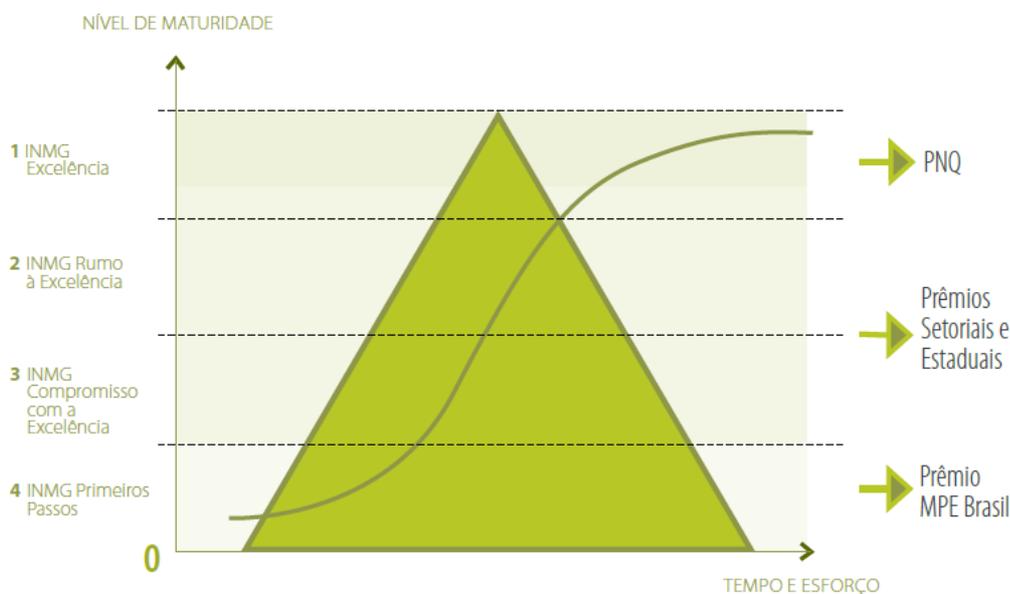
Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2013).

Vale ressaltar, que o sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais avaliando diversos fatores, sendo que a distribuição de 550 pontos para processos gerenciais e 450 pontos para resultados organizacionais advém de comparações realizadas com modelos similares adotados por outros países. Esse sistema de pontuação serve de base para realizar o diagnóstico das organizações e reconhecer as vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade.

A FNQ disponibiliza publicações que avaliam outros estágios de maturidade da gestão da organização, como os Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, alinhados ao Modelo de Excelência da Gestão. Além de servir como referência para organizações se autoavaliarem, são utilizadas por organizações de premiação, regionais e setoriais, da Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade, na avaliação de suas candidatas. Além disto, há também um nível de introdução aos programas de melhoria da gestão, utilizados para avaliar a gestão de Micro e Pequenas Empresas. A Figura 16 demonstra a evolução e estágios da maturidade da gestão, que é baseado no Indicador

Nacional da Maturidade da Gestão (INMG), que mede a aderência a qualquer estrutura de pontuação, de modo que resuma o percentual de atendimento aos requisitos.

Figura 16 – Evolução e estágios da maturidade da gestão.



Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2013).

De acordo com o nível de maturidade da gestão apresentado na Figura 7 são aplicados os seguintes critérios (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013):

- Primeiros Passos: aplicáveis às micro e pequenas empresas, em estágio inicial de um programa de melhoria da gestão.
- Critérios Compromisso com a Excelência: aplicáveis às organizações que estão em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão e começando a medir e perceber melhorias em seus resultados.
- Critérios Rumo à Excelência: aplicáveis às organizações cujo sistema de gestão está em franca evolução e já demonstram competitividade e atendimento às expectativas de partes interessadas em vários resultados.
- Critérios de Excelência: aplicáveis às organizações que têm um sistema de gestão bastante evoluído, já demonstram excelência em alguns resultados, competitividade na maioria e pleno atendimento às expectativas de partes interessadas em quase todos eles.

3.2.2 Processo de avaliação e reconhecimento do Prêmio Nacional da Qualidade

Neste tópico serão abordadas as categorias de premiação, as formas de reconhecimento, o processo de avaliação e reconhecimento e a composição da banca avaliadora do PNQ. O entendimento do processo de avaliação e reconhecimento do PNQ e dos atores envolvidos é importante para a compreensão do processo de legitimação e institucionalização do PNQ.

O PNQ é um reconhecimento, na forma de troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. A participação no PNQ é aplicável a qualquer organização independente do seu porte ou setor, sendo que este apresenta as seguintes categorias de premiação (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016b):

- Grandes empresas: organizações que possuam 500 ou mais pessoas na força de trabalho.
- Médias empresas: organizações que possuam entre 100 e 499 pessoas na força de trabalho.
- Pequenas e microempresas: organizações que possuam 99 ou menos pessoas na força de trabalho.
- Órgãos da administração pública federal, estadual e municipal: poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- Organizações de direito privado sem fins lucrativos.

As formas de reconhecimento às organizações que se candidataram e se submeteram a um processo de avaliação do PNQ são (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016b):

- Summa cum laude: aplica-se às organizações que foram premiadas em um ciclo e mantiveram o patamar de excelência por mais dois ciclos consecutivos, sendo esse o mais alto nível de distinção que uma organização de excelência pode obter.
- Magna cum laude: aplica-se às organizações que foram premiadas em um ciclo e mantiveram o patamar de excelência no ciclo consecutivo.
- Premiada: atendimento a todos os fundamentos de excelência avaliados pelos critérios de excelência - 20ª edição, demonstrando excepcionais resultados no desempenho de sua gestão, podendo ser considerada como referencial de excelência em quase todas as práticas e resultados.

- Finalista: atendimento à maioria dos fundamentos de excelência avaliados pelos critérios de excelência - 20ª edição, demonstrando bons resultados no desempenho de sua gestão, podendo ser considerada como referencial de excelência em muitas práticas e resultados.
- Destaque por critério: destaque no atendimento a um determinado critério, evidenciado por meio da pontuação daqueles itens.

O processo de avaliação e reconhecimento do PNQ contempla as seguintes etapas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016b):

- Análise dos critérios de elegibilidade da empresa candidata: essa etapa contempla a determinação da categoria de premiação que a organização deverá participar; o nível de maturidade da organização para participar do prêmio; a complexidade dos processos e da força de trabalho, que serão utilizados para determinação do dimensionamento da equipe de avaliadores; e determinação de ponderações da importância do modelo de negócio atribuído por cada candidata. Essa etapa é realizada por funcionários da FNQ e pelos coordenadores das bancas avaliadoras e resulta na determinação se a organização candidata é elegível ou não para participar do PNQ.
- Análise crítica do Relato Organizacional da organização candidata: essa etapa contempla a avaliação do documento que contém a descrição do perfil, dos processos gerenciais e dos resultados organizacionais da candidata realizada pela banca avaliadora, composta por um grupo de até dez profissionais voluntários, constituído por um coordenador, um tutor e até oito avaliadores. Durante o processo de avaliação, ocorre a interação para discussão da avaliação de todos os critérios e itens por todos os avaliadores da banca. O resultado dessa etapa é uma análise completa da aderência da candidata ao MEG e a determinação das pontuações dos processos gerenciais e dos resultados organizacionais.
- Visita às instalações: essa etapa consiste nas visitas às candidatas realizadas por um grupo de até oito avaliadores provenientes das etapas anteriores. O objetivo principal é confirmar as informações incluídas no Relato Organizacional e esclarecer dúvidas surgidas durante a análise crítica, ajustando a pontuação de consenso quando necessário. Além disso, as visitas possibilitam uma visão global, *in loco*, que a simples leitura do relato não pode oferecer. Após a visita às

instalações da candidata, a banca avaliadora realiza o consenso da pontuação, dos eixos potencializadores e dos eixos fragilizadores.

- Finalização do diagnóstico de maturidade da gestão: nessa etapa os coordenadores, com o apoio dos tutores, revisam e finalizam o diagnóstico de maturidade da gestão contendo a faixa de pontuação global em que a organização se encontra, os eixos potencializadores (o que potencializa a excelência da gestão da organização) e os eixos fragilizadores (quais as fragilidades da gestão da organização) para cada item dos Critérios de Excelência - 20ª edição.
- Decisão sobre o reconhecimento: nessa etapa as faixas de pontuações finais são apresentadas aos juízes para a decisão sobre a premiação. Além disso, é realizada uma verificação sobre a imagem das candidatas, visando obter informações adicionais para assegurar que a integridade da premiação seja preservada, auxiliando os juízes na seleção de organizações que sejam consideradas exemplares. Para escolher as organizações que receberão o reconhecimento, a FNQ realiza consultas das candidatas nos registros de órgãos oficiais. As verificações podem incluir o Ministério da Fazenda e a Secretaria da Receita Federal, o Ministério da Justiça e os órgãos do Poder Judiciário na jurisdição da Candidata (inclusive atendimento aos regulamentos referentes à proteção ambiental, saúde ocupacional e segurança pública), a Polícia Federal, o Ministério do Trabalho e suas Delegacias Regionais e os órgãos de Defesa do Consumidor. O Ministério Público Federal e o Tribunal de Contas da União podem ser consultados quanto aos questionamentos em relação aos órgãos da administração pública. Após a decisão dos juízes, os nomes da(s) premiada(s), finalistas(s) e do(s) destaque(s) por critério são comunicados ao Conselho Curador da FNQ.
- Anúncio das premiadas, finalistas e dos destaques por critério: nessa etapa o Conselho Curador da FNQ anuncia publicamente o nome das candidatas reconhecidas durante uma coletiva de imprensa.
- Cerimônia de premiação: realização da entrega do troféu PNQ à(s) premiada(s) e do reconhecimento à(s) finalista(s), ao(s) destaque(s) por critério e aos avaliadores do ciclo.

Vale ressaltar, que a banca avaliadora é fundamental para a realização de todo esse processo, sendo composta por avaliadores, tutores, coordenadores e juízes, que são

especialistas qualificados, provenientes de diversos setores de atividade, que atuam de forma voluntária.

Todos os membros da banca participam de cursos anuais de preparação, ou de atualização, para assegurar o entendimento, a coerência e a imparcialidade do processo de avaliação. A seleção da equipe de avaliadores procura compatibilizar as experiências anteriores com o perfil da organização, respeitados os conflitos de interesse, além dos seguintes critérios (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016b):

- Ter participado, com bom desempenho, da “Trilha da Banca de Avaliadores do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)” no ano do ciclo de premiação;
- Preencher/atualizar o cadastro de candidato à banca avaliadora do PNQ;
- Avaliação do desempenho na banca avaliadora de anos anteriores, para aqueles que já atuaram;
- Perfil/área de atuação das organizações candidatas ao prêmio versus perfil dos candidatos a avaliador.

A Figura 17 demonstra a formação da banca avaliadora do Prêmio Nacional da Qualidade (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016b):

Figura 17 – Formação da banca avaliadora do Prêmio Nacional da Qualidade.



Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2016b).

Aidar (2003) aborda um aspecto importante sobre a constituição da banca avaliadora do PNQ. Segundo o autor, se no início do PNQ, muitos dos avaliadores “fundadores” atuavam, principalmente, como funcionários e gerentes em áreas da qualidade das empresas, com o passar dos anos, foi aumentando o número de consultores que fazem parte da banca avaliadora. Essa mudança ocorreu mais em função de uma “terceirização” desses profissionais que passam a atuar como consultores do que propriamente em função de uma renovação da banca avaliadora.

Essa tendência verificada por esse autor, no início da década de 2000, se manteve nos ciclos seguintes de premiação. A maioria dos integrantes das bancas avaliadoras, atuando como coordenadores, tutores ou avaliadores, são consultores que fornecem consultorias em sistemas de gestão e implementação do MEG. Em segundo lugar, em termos de participação como integrante das bancas avaliadoras, estão funcionários de empresas que participam como candidatas ao PNQ.

Por fim, em termos de números do Prêmio Nacional da Qualidade, levando em consideração o período de 1992 a 2016, foram: 26 ciclos de premiação; 522 empresas candidatas, 66 empresas reconhecidas como premiadas, *magna cum laude* e *summa cum laude*; e 7156 integrantes das bancas avaliadoras (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2015, 2016c).

3.3 Síntese e discussão geral do capítulo

Neste capítulo, foi apresentado o processo de institucionalização do movimento da qualidade e a influência da lógica financeira. Além disto, foi detalhada a realidade brasileira, em termos de disseminação do movimento da qualidade e da institucionalização do Prêmio Nacional da Qualidade.

Logo no início desse debate, foi apresentado o processo de institucionalização do movimento da qualidade, que envolveu processos isomórficos, disseminação de mitos institucionais, sem, necessariamente, ter sido evidenciado o aumento da eficiência organizacional interna.

Foi verificada a influência da lógica financeira no processo de reinstitucionalização do movimento da qualidade, que resultou na disseminação das abordagens econômicas da gestão da qualidade, tais como: Gestão pela Qualidade Total; programa Seis Sigma e os prêmios da qualidade.

Dentre os conceitos da lógica financeira presentes nessas abordagens econômicas da gestão da qualidade, pode-se citar:

- Análise de viabilidade (econômica e financeira) e priorização dos projetos da gestão da qualidade, visando maximizar o retorno financeiro no curto prazo.
- Busca pela clareza e transparência na apresentação dos resultados financeiros e dos demonstrativos contábeis, não se restringindo apenas a qualidade do produto, estando alinhado às práticas de governança corporativa.
- Foco na quantificação do retorno financeiro trazido pelos investimentos em melhoria da qualidade e na implementação de práticas da gestão da qualidade para as organizações, sendo utilizadas como métricas: indicadores financeiros tradicionais, indicadores financeiros com foco na geração de valor para os acionistas.
- Planos de reconhecimento e de recompensa dos profissionais, que trouxeram retornos financeiros com a implementação de práticas da gestão da qualidade.
- Implementação de estratégias de *downsizing* nas práticas da gestão da qualidade, por meio de estratégias de redução da força de trabalho, estratégias de redesenho da organização e estratégias sistêmicas.

Em seguida, foram apresentados o processo de difusão da gestão da qualidade no Brasil, a evolução da Fundação Nacional da Qualidade e o detalhamento do Prêmio Nacional da Qualidade e do Modelo de Excelência da Gestão. Observou-se que, progressivamente, a FNQ e o PNQ deixaram de focar na gestão da qualidade para focar na excelência da gestão. Além disto, observou-se que o PNQ, a partir de 2005, passou a incorporar alguns conceitos da lógica financeira relacionados à geração de valor aos acionistas, obtenção de sustentabilidade empresarial e garantia do atendimento aos princípios de governança corporativa.

Neste contexto, investigar a influência da lógica financeira no Prêmio Nacional da Qualidade, torna-se relevante, na medida em que se observou a existência de poucas pesquisas empíricas, que analisam como a gestão da qualidade está buscando manter a sua legitimidade, por meio da incorporação de conceitos da lógica financeira, e pouca bibliografia que correlaciona o movimento de finanças, muitas vezes restrito à Economia, ao movimento da qualidade.

4 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LÓGICA FINANCEIRA NO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

Inicialmente neste capítulo encontra-se o método de pesquisa utilizado para atingir o objetivo proposto nessa tese. Posteriormente, são apresentados os resultados da análise de dados, que contemplou análise do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade e das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade no período de 1992 a 2016.

4.1 Método de pesquisa

A pesquisa em questão tem como temas a lógica financeira e o Prêmio Nacional da Qualidade. De um lado tem-se a lógica financeira que influencia as organizações, desde a década de 1980, a partir da disseminação dos conceitos envolvidos no capitalismo dos acionistas, sendo enfatizada a necessidade de gerar valor aos acionistas e atender aos princípios da governança corporativa. Por outro lado, há o Prêmio Nacional da Qualidade que influencia as organizações, a partir da disseminação de seu modelo de referência, denominado Modelo de Excelência da Gestão, que visa desenvolver práticas de gestão que atendam aos requisitos de todas as partes interessadas envolvidas, tais como: acionistas, funcionários, sociedade, clientes e fornecedores.

Para atingir o objetivo proposto, foram utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa, a partir de um estudo exploratório, com base em dados secundários, oriundos de uma pesquisa documental. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa documental, com o intuito de investigar detalhadamente as características e estratégias relacionadas à concepção financeira de controle presentes no Prêmio Nacional da Qualidade, seja no modelo de referência adotado ou nas organizações reconhecidas pela excelência em gestão por terem sido vencedoras nos ciclos de premiação.

As fontes de coleta de dados foram as versões do Modelo de Excelência da Gestão vigentes no período de 1992 a 2016, que constam nas 20 edições dos critérios de excelência publicadas pela FNQ, os relatórios anuais e de sustentabilidade das empresas premiadas, os relatórios da gestão submetidos pelas empresas premiadas para o processo de avaliação do PNQ disponibilizados no *site* da FNQ, as informações sobre os modelos de negócio disponibilizadas nos *sites* das empresas e na imprensa de negócios. Buscou-se levantar as informações divulgadas, principalmente, no ano de premiação de cada organização vencedora do PNQ.

O estudo focou na análise de todas as organizações vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade no período de 1992 a 2016 descritas no Quadro 9. Para os casos em que a organização premiada é uma unidade de um grupo foi considerada na análise o grupo empresarial devido à grande representatividade das unidades em relação aos seus grupos.

Quadro 9 – Organizações vencedoras do PNQ no período de 1992 a 2016.

| Ano | Empresa |
|------------|--|
| 1992 | IBM – Unidade Sumaré |
| 1993 | Xerox do Brasil |
| 1994 | Citibank – Unidade Global Consumer Bank |
| 1995 | Serasa S.A. |
| 1996 | Alcoa – Unidade Poços de Caldas |
| 1997 | Weg – Unidade de Motores |
| | Copesul – Companhia Petroquímica do Sul |
| | Citibank – Unidade Corporate Banking |
| 1998 | Siemens – Unidade de Telecomunicações |
| 1999 | Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental |
| | Caterpillar |
| 2000 | Serasa S.A. |
| 2001 | Bahia Sul Celulose S.A. |
| 2002 | Gerdau (<i>Unidade Piratini – Aços Finos</i>) |
| | Politeno Indústria e Comércio S.A. |
| | Irmadade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre |
| 2003 | Dana Albanus (<i>Unidade de Cardans</i>) |
| | Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum |
| 2004 | Belgo (Arcelor) – (<i>Unidade Juiz de Fora</i>) |
| 2005 | Companhia Paulista de Força e Luz |
| | Petroquímica União S.A. |
| | Serasa S.A. |
| | Suzano Petroquímica S.A. |
| 2006 | Belgo Siderurgia S.A. (Arcelor) – (<i>Unidade da Usina de Monlevade</i>) |
| 2007 | Albras Alumínio Brasileiro S.A. |
| | Fras-le S.A. |
| | Gerdau (<i>Unidade Gerdau Riograndense - Aços Longos</i>) |
| | Petróleo Brasileiro S.A. |
| | Promon S.A. |
| 2008 | CPFL Paulista |
| | Suzano Papel e Celulose |
| 2009 | AES Eletropaulo |
| | Brasal Refrigerantes |
| | CPFL Piratininga |
| | Volvo do Brasil Veículos Ltda (<i>Unidade Caminhões</i>) |
| 2010 | AES Sul |
| | Elektro Eletricidade e Serviços S.A. |

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2016b).

Quadro 9 – Organizações vencedoras do PNQ no período de 1992 a 2016 (continuação).

| Ano | Empresa |
|------|---|
| 2011 | Companhia Energética do Ceará |
| | Companhia Paulista de Força e Luz |
| | Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. |
| | Rio Grande Energia S.A. |
| 2012 | Cemig Geração e Transmissão S.A. |
| | AES Eletropaulo |
| | Suspensys Sistemas Automotivos Ltda |
| | Energisa Paraíba Distribuidora de Energia S.A. |
| | Volvo do Brasil Veículos Ltda (<i>Unidade Caminhões</i>) |
| | AES Tietê S.A. |
| 2013 | Sabesp Norte |
| | Sabesp Leste |
| | Elektro Eletricidade e Serviços S.A. |
| 2014 | Embraer S.A. |
| | AES Sul |
| | Companhia Energética do Ceará |
| | Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. |
| | Master Sistemas Automotivos Ltda |
| | Promon Logicalis |
| 2015 | Brasal Refrigerantes |
| | Volvo do Brasil Veículos Ltda |
| | Embraer S.A. (Reconhecimento <i>Magna Cum Laude</i>) |
| | Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (Reconhecimento <i>Magna Cum Laude</i>) |
| 2016 | Elektro Eletricidade e Serviços S.A |
| | Sabesp Sul |
| | Senac RS |
| | Brasal Refrigerantes (Reconhecimento <i>Magna Cum Laude</i>) |
| | Volvo do Brasil Veículos Ltda (Reconhecimento <i>Magna Cum Laude</i>) |
| | Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (Reconhecimento <i>Summa Cum Laude</i>) |

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2016b).

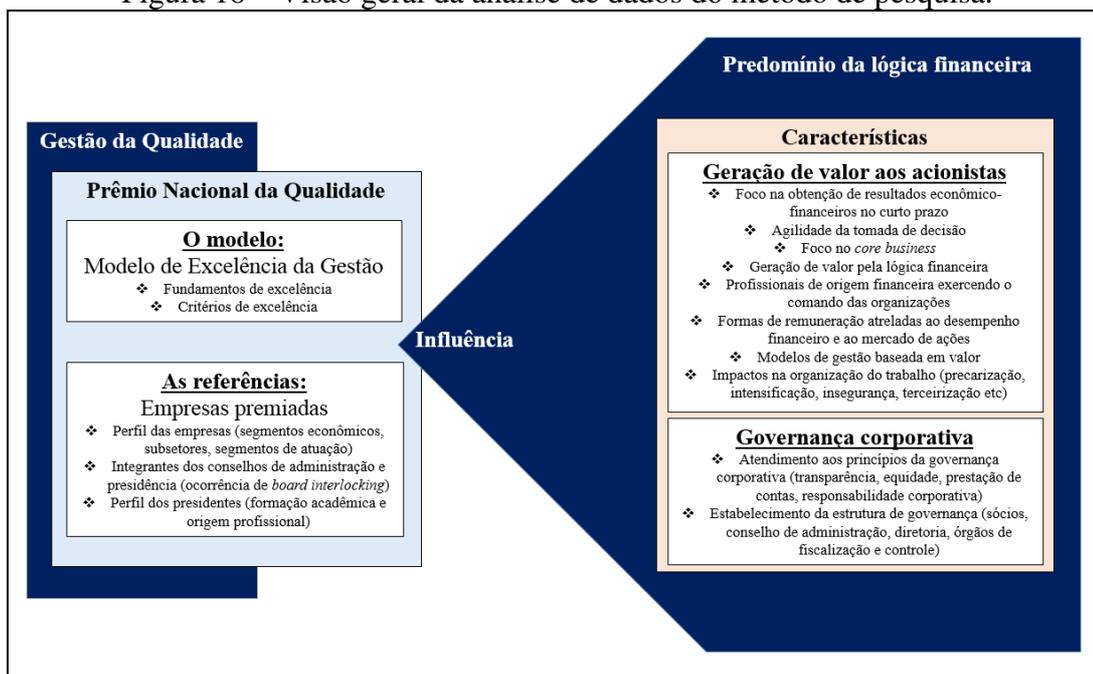
Como pode ser observado no Quadro 9, o estudo analisou 47 empresas, contemplando todas as empresas vencedoras desde a primeira edição do evento realizada em 1992 até 2016, sendo que 11 receberam o prêmio mais de uma vez, representando assim 66 premiadas.

A análise dos dados contemplou as seguintes etapas:

- Etapa 1: Análise da existência de elementos da gestão baseada na lógica financeira no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade;
- Etapa 2: Análise da influência de elementos da gestão baseada na lógica financeira nas empresas premiadas no Prêmio Nacional da Qualidade.

A Figura 18 apresenta uma visão geral das características e elementos da lógica financeira, que foram verificados se estavam presentes no Modelo de Excelência da Gestão (fundamentos de excelência e critérios de excelência) e nas empresas premiadas no PNQ (perfil da organização, ocorrência de *board interlocking* e perfil dos presidentes).

Figura 18 – Visão geral da análise de dados do método de pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Etapa 1: Análise da existência de elementos da gestão baseada na lógica financeira no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade

A primeira etapa consistiu na análise da existência de elementos da lógica financeira no Modelo de Excelência da Gestão, cujo objetivo era identificar de que forma o modelo de referência utilizado pelo Prêmio Nacional da Qualidade incorporou elementos da gestão baseada na lógica financeira como forma de manter a sua legitimidade.

Inicialmente, foram analisadas todas as versões do Modelo de Excelência da Gestão vigentes no período de 1992-2016, a partir da realização das seguintes atividades sequenciais:

- Identificação dos conceitos da lógica financeira presentes em cada versão dos fundamentos de excelência e dos critérios de excelência. Buscou-se focar, principalmente, na presença de itens relacionados à necessidade de gerar valor para os acionistas e de praticar os princípios básicos da governança corporativa de

transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, que estão detalhados na Figura 16.

- Divisão do período de análise em subperíodos, para facilitar a descrição dos conceitos da lógica financeira presentes em cada subperíodo. Este levou em consideração os conceitos comuns abordados nas versões dos fundamentos de excelência e dos critérios de excelência e resultou na divisão de seis subperíodos de análise (1992-1996; 1997-2000; 2001-2002; 2003-2007; 2008-2012; 2013-2016).
- Análise dos sistemas de pontuação utilizados nas versões do Modelo de Excelência da Gestão, em termos de participação relativa de cada critério de excelência na pontuação máxima possível de ser obtida em cada sistema de pontuação (1000 pontos).

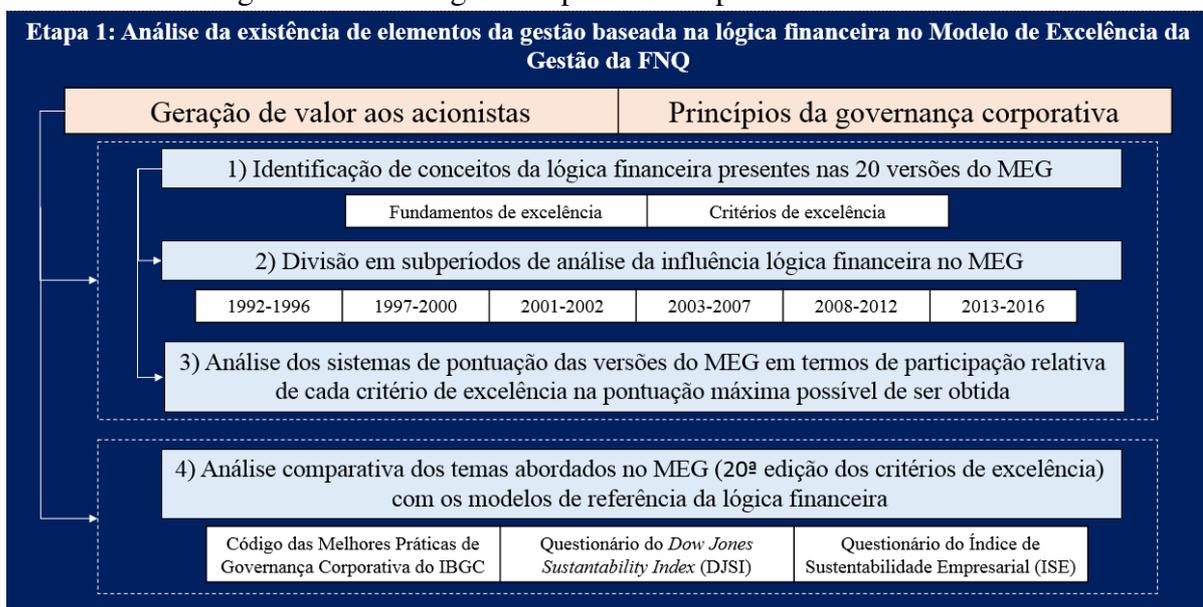
Em seguida, foi realizada uma análise detalhada da 20ª edição do Modelo de Excelência da Gestão, que foi utilizada até o ciclo de premiação de 2016, com o intuito de identificar a presença de conceitos da lógica financeira. Para isso foi realizada uma análise comparativa dos temas comuns abordados nos 100 itens de avaliação contidos nos critérios de excelência em relação ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (última publicação de 2015) e aos questionários de dois índices de Sustentabilidade (versões de 2016): o *Dow Jones Sustainability Index* (primeiro índice criado em 1999) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (índice brasileiro criado em 2005). Essa análise comparativa envolveu as seguintes atividades sequenciais:

- Identificação do percentual de questões dos critérios de excelência que apresentaram temas comuns aos abordados no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e nos questionários do DJSI e ISE.
- Identificação dos temas abordados no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e nos questionários do DJSI e ISE que tiveram os maiores percentuais de citações nas questões dos critérios de excelência.

Vale destacar, que foram utilizados esses modelos de referência difundidos no “mundo das finanças” para a análise comparativa por serem modelos considerados como legítimos em seus campos de atuação e por, atualmente, exercerem uma influência nas organizações.

A Figura 19 apresenta um resumo das atividades realizadas nessa etapa de análise de dados.

Figura 19 – Visão geral da primeira etapa da análise de dados.



Fonte: Elaborado pela autora.

Etapa 2: Análise da influência dos elementos da gestão baseada na lógica financeira nas empresas premiadas no Prêmio Nacional da Qualidade

Essa etapa consistiu na análise do perfil das empresas premiadas, verificação da ocorrência de *board interlocking* e análise do perfil dos presidentes dessas empresas, cujo objetivo era identificar a influência dos elementos da gestão baseada na lógica financeira nas empresas premiadas no PNQ.

Inicialmente, foram classificados os setores econômicos, subsetores e segmentos de atuação de todas as empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade, sendo utilizado o critério de classificação setorial do BM&FBOVESPA. Além disto, foram investigadas as razões pelas quais há o predomínio de empresas premiadas do setor de Energia Elétrica.

Posteriormente, foram identificados os profissionais atuantes nos conselhos de administração e na presidência das organizações premiadas nos anos de premiação, considerando o objetivo de identificar a ocorrência de *board interlocking*, ou seja, conselheiros e presidentes comuns nas organizações premiadas que poderiam ter influenciado na adoção do Modelo de Excelência da Gestão e na participação no Prêmio Nacional da Qualidade.

A ocorrência de *board interlocking* nas empresas premiadas demonstra de que forma a conexão entre os conselheiros pode influenciar na adoção e disseminação de determinados modelos de referência, além de contribuir para a reprodução do discurso da ideologia da geração de valor aos acionistas. Neste momento, foram realizadas as seguintes atividades sequenciais:

- Identificação dos integrantes de empresas premiadas que participam ou participaram de algum conselho da Fundação Nacional da Qualidade, visando verificar as pessoas-chave dessas organizações que apoiam ou apoiaram a causa da FNQ.
- Identificação das pessoas que atuavam nos conselhos de administração e na presidência nos anos em que as empresas foram vencedoras.
- Identificação dos *board interlockings*, ou seja, dos presidentes e conselheiros comuns, que atuaram nos anos de premiação, das organizações premiadas.

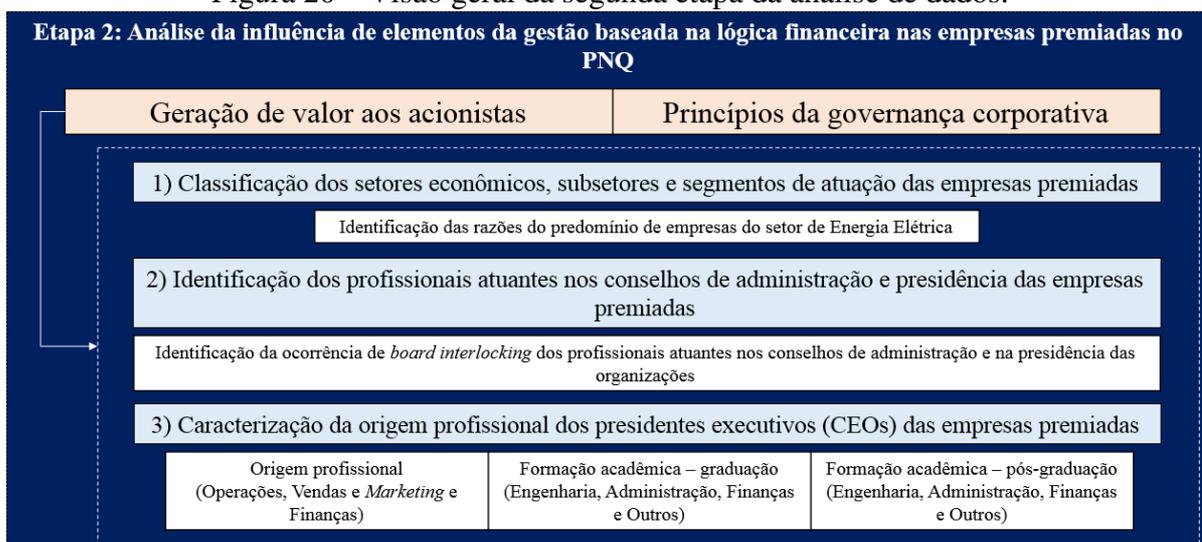
Por fim, buscou-se caracterizar a origem profissional dos presidentes executivos (CEOs) das organizações vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade, visando avaliar se os profissionais das posições de comando apresentam origem financeira. Vale destacar, que para as organizações vencedoras que fazem parte de um determinado grupo empresarial, foram analisados os presidentes do grupo empresarial e não da organização vencedora.

As áreas em que esses profissionais atuavam antes de se tornarem presidentes foram categorizadas em: Operações, Vendas e *marketing* e Finanças, as mesmas categorias utilizadas no trabalho de Fligstein (1990). Em seguida, foram avaliadas as formações acadêmicas desses profissionais nos níveis de graduação e de pós-graduação e categorizadas em Engenharia, Administração, Finanças e Outros.

Isto possibilitou a comparação da representatividade em termos percentuais dos profissionais que tiveram origem profissional em áreas financeiras e formação acadêmica em finanças, sendo avaliados de duas formas: análise consolidada da distribuição dos percentuais (período de 1992-2016) e análise estratificada, levando em consideração os subperíodos determinados na etapa 1 (1992-1996; 1997-2000; 2001-2002; 2003-2007; 2008-2012; 2013-2016).

A Figura 20 sumariza as atividades realizadas nessa etapa de análise de dados.

Figura 20 – Visão geral da segunda etapa da análise de dados.



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 O modelo: análise da existência de elementos da gestão baseada na lógica financeira no Modelo de Excelência da Gestão

Este tópico, inicialmente, apresenta os conceitos da lógica financeira, tais como os relacionados à necessidade de gerar valor aos acionistas e de praticar os princípios da governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), presentes nas versões do Modelo de Excelência da Gestão utilizadas nos ciclos de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade do período de 1992 a 2016.

Em seguida, é apresentado o resultado da análise dos sistemas de pontuação utilizados nas 20 versões do Modelo de Excelência da Gestão, que demonstra a representatividade de cada critério de excelência e item de avaliação. Essa análise visou identificar se os critérios de excelência e itens de avaliação, que apresentam conceitos da lógica financeira, tiveram aumento em sua representatividade nos sistemas de pontuação.

Por fim, são apresentados os temas comuns abordados nos critérios de excelência do Modelo de Excelência da Gestão (20ª edição) com os abordados no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e os índices de Sustentabilidade (DJSI e ISE), que se tratam de abordagens difundidas no mundo das finanças.

Este tópico é importante para demonstrar de que forma o MEG incorporou conceitos da lógica financeira para manter a sua legitimidade e quais aspectos da lógica financeira as empresas vencedoras do PNQ precisam demonstrar o atendimento.

4.2.1 Identificação dos conceitos da lógica financeira presentes nas versões do Modelo de Excelência da Gestão

O Núcleo Técnico Critérios de Excelência trata-se do grupo de estudo desenvolvido e instituído pela FNQ, que tem por objetivo promover a atualização do Modelo de Excelência da Gestão à luz das tendências do século XXI. Este é composto por membros que são renovados periodicamente, que, na maioria das vezes, atuaram nas bancas avaliadoras nos ciclos anuais do PNQ. A atividade deste Núcleo Técnico era, anteriormente, realizada pelo Comitê de Avaliação da FPNQ, cujos membros tinham perfis semelhantes aos atuais, ou seja, atuaram como membros das bancas avaliadoras, sendo na maioria das vezes consultores e/ou funcionários de empresas candidatas ao PNQ.

A Figura 21 demonstra uma visão macro da evolução do Modelo de Excelência da Gestão. As versões de 1992 a 1996 foram baseados no modelo utilizado pelo Prêmio Malcolm Baldrige dos Estados Unidos e nas práticas relacionadas à Gestão pela Qualidade Total. No entanto, nas versões posteriores, observou-se uma maior influência de práticas de gestão relacionadas à sustentabilidade e a responsabilidade corporativa, sendo enfatizada a necessidade das organizações serem flexíveis e ágeis para atender as novas demandas das partes interessadas e das mudanças do ambiente (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016a).

Figura 21 – Evolução do Modelo de Excelência da Gestão.



Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2016a).

Para uma melhor análise, serão detalhadas a seguir as versões dos Modelos de Excelência da Gestão utilizadas desde o 1º ciclo de premiação em 1992 até o ciclo de 2016, com o objetivo de demonstrar de que forma os conceitos relacionados à lógica financeira foram sendo incorporados nos fundamentos de excelência e nos critérios de excelência.

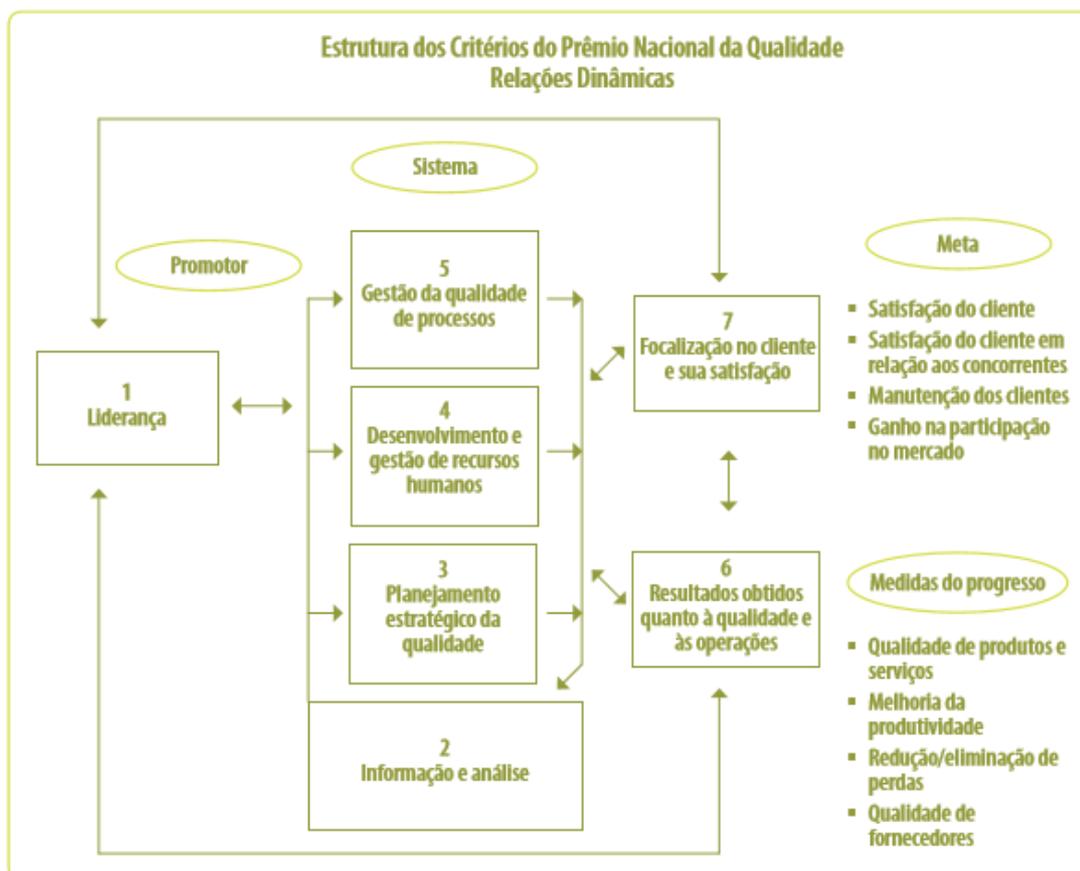
Modelo de Excelência da Gestão – 1992 a 1996

O Modelo de Excelência da Gestão utilizado nas versões de 1992 a 1996 enfatizava a incorporação dos fundamentos às operações, de maneira continuada e em consonância com quatro itens (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 1994):

- Promotor: a liderança da alta direção cria valores, metas e sistemas, e orienta a implementação contínua do valor oferecido ao cliente e da melhoria do desempenho da empresa.
- Sistema: compreende o conjunto de processos bem definidos e bem planejados para atender aos requisitos da qualidade e desempenho da organização.
- Medidas de progresso: proporcionam uma base orientada para resultados, destinada a direcionar ações que, de modo constante, permitam realçar o valor do produto ou serviço entregue ao cliente e melhorar o desempenho da empresa.
- Meta: objetivo básico do processo da qualidade é aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços entregues pela empresa.

A Figura 22 consta a representação do Modelo de Excelência da Gestão da versão de 1994, que foi a mesma utilizada nas versões de 1992 a 1996, sendo alterados apenas alguns termos utilizados nos critérios de excelência, que serão detalhados a seguir.

Figura 22 – Modelo de Excelência da Gestão de 1994.



Fonte: FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1994).

Os fundamentos de excelência utilizados nas versões de 1992 a 1996 estão descritos no Quadro 10. Esses fundamentos de excelência foram influenciados, principalmente, pelo Prêmio Malcolm Baldrige e pela abordagem da Gestão da Qualidade Total. O foco era, basicamente, no atendimento aos requisitos dos clientes e aos objetivos da qualidade.

As alterações realizadas nas versões, de um ano para o outro, estão apresentadas no Quadro 10. Pode-se citar, como alterações realizadas, a incorporação de novos fundamentos de excelência, tais como: desenvolvimento de parcerias; perspectivas de longo prazo; responsabilidade e espírito cívico da empresa, e orientação para resultados.

Quadro 10 – Fundamentos de excelência – 1992 a 1996.

| Fundamentos de excelência – 1992 a 1996 | | | |
|--|---|---|---|
| 1992 | 1993 | 1994 | 1995 e 1996 |
| Liderança | | | |
| Qualidade centrada ao cliente | | | |
| Resposta rápida | | | |
| Melhoria contínua | | | |
| Ações baseadas em fatos, dados e análise | Gestão baseada em fatos | | |
| Participação de todos os funcionários | Participação e desenvolvimento dos funcionários | | |
| - | Qualidade projetada e prevenção de problemas | Qualidade no projeto e prevenção de problemas | Qualidade incorporada no projeto e prevenção de problemas |
| - | Desenvolvimento de parcerias | | |
| - | Perspectivas de longo prazo | | |
| - | Responsabilidade e espírito cívico da empresa | Responsabilidade pública e espírito comunitário | |
| - | | | Orientação para resultados |

Fonte: Elaborado pela autora.

Observou-se uma influência baixa da lógica financeira nessas primeiras versões, sendo verificada a presença de alguns conceitos dessa lógica apenas nos fundamentos:

- Desenvolvimento de parcerias: enfatiza a importância de se desenvolver parcerias internas e externas de longo prazo, que promovam **investimentos mútuos com retorno aos acionistas** e demais partes interessadas.
- Responsabilidade pública e espírito comunitário: aborda alguns **conceitos do princípio de governança corporativa relacionado à responsabilidade corporativa**. Este enfatiza a responsabilidade empresarial e comunitária, em termos de: ética de negócios; segurança e saúde pública; e proteção ambiental.
- Orientação para resultados: aborda que o sistema de desempenho empresarial precisa focar em resultados, sendo esses **orientados pelos interesses de todas as partes interessadas**. Para atender a objetivos, algumas vezes conflitantes e sujeitos a modificações, é necessário que a **estratégia da empresa aborde explicitamente os requisitos de todas as partes interessadas e converta esses requisitos em indicadores de desempenho**, a fim de assegurar que as ações e os

planos atendam às diferentes necessidades e evitem impactos adversos às partes interessadas. Esse fundamento aborda, de uma forma sutil, que se deve considerar os requisitos dos acionistas no processo de estabelecimento dos indicadores de desempenho, que monitoram os resultados da organização.

No tocante aos critérios de excelência, as versões de 1992 a 1996 apresentaram pequenas alterações, que estão contempladas no Quadro 11. Houve algumas alterações de terminologias utilizadas nos itens de avaliação de cada critério de excelência (Anexo I), no entanto sem alterar os conceitos envolvidos.

Quadro 11 – Critérios de excelência – 1992 a 1996.

| Critérios de excelência – 1992 a 1996 | | |
|--|--|--------------------------|
| 1992 | 1993 e 1994 | 1995 e 1996 |
| Liderança | | |
| Informações e análise | | |
| Planejamento estratégico para a qualidade | | Planejamento estratégico |
| Utilização de recursos humanos | Desenvolvimento e gestão de recursos humanos | |
| Garantia da qualidade de produtos e serviços | Gestão da qualidade dos produtos e serviços | Gestão de processos |
| Resultados obtidos quanto à qualidade | Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações | Resultados do negócio |
| Satisfação do cliente | Focalização no cliente e sua satisfação | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Em termos de incorporação de conceitos da lógica financeira, foi verificada essa incorporação no item de avaliação do critério liderança denominado responsabilidade comunitária na versão de 1992, responsabilidade comunitária e espírito cívico da empresa na versão de 1993, responsabilidade pública e espírito comunitário da empresa em 1994 e responsabilidade pública e espírito comunitário nas versões de 1995 e 1996. Este item basicamente trata da **responsabilidade corporativa necessária para praticar o fundamento de excelência**, que recebeu o mesmo nome que esse item de avaliação.

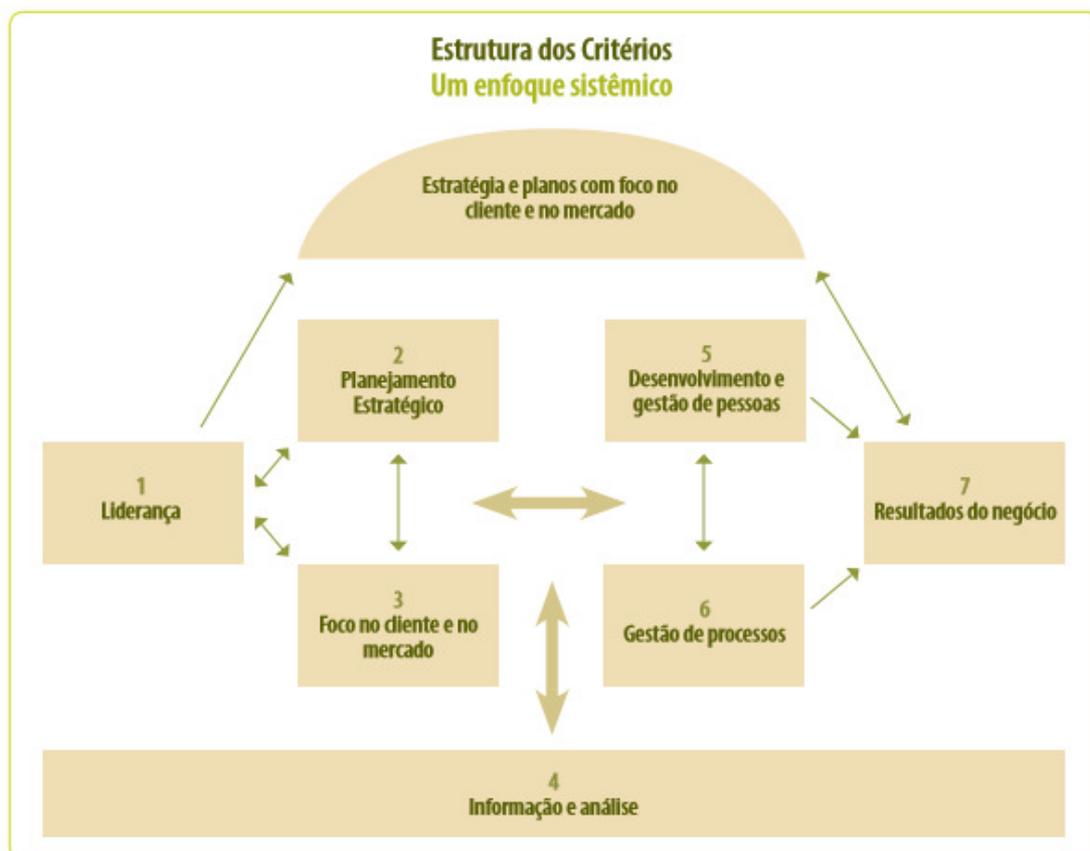
Adicionalmente, no critério resultados do negócio, vigente nas versões de 1995 e 1996, foi incorporado um item de avaliação denominado resultados operacionais e financeiros, que passou a **avaliar de forma explícita os resultados financeiros**, na medida em que os itens de avaliação das versões de 1992 a 1994 estavam voltados em sua maioria a avaliação dos resultados obtidos quanto à qualidade.

Um aspecto relevante é a redução do uso do termo “qualidade” nos títulos dos critérios de excelência e nos itens de avaliação, que foi expressivo nas versões de 1992 a 1994, no entanto foi citado apenas uma vez em um item de avaliação das versões de 1995 e 1996. Isto demonstra indícios de uma reconversão do discurso do PNQ, que inicialmente estava voltado à disseminação das práticas da gestão da qualidade.

Modelo de Excelência da Gestão – 1997 a 2000

Em 1997, a figura representativa do modelo de gestão foi alterada, conforme demonstra a Figura 23, decorrente da necessidade de evolução em direção a uma maior abrangência do desempenho e resultado, guiado pela estratégia do negócio, abordando a **necessidades e expectativas de todas as partes interessadas** (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 1997). No entanto, observa-se que este modelo continua a enfatizar a necessidade de gerar valor aos clientes, a partir da demonstração de que a estratégia e planos da organização deveriam ter o foco no cliente e no mercado de atuação.

Figura 23 – Modelo de Excelência da Gestão de 1997.



Fonte: FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1997).

A figura representativa do modelo de gestão de 1998, que foi mantida nas versões de 1999 e 2000, sofreu pequenas alterações, conforme demonstra a Figura 24. Vale destacar, uma mudança sutil, em termos de retirada do termo “com foco no cliente e mercado” nas estratégias e planos de ação, demonstrando que a formulação e implementação das estratégias não deveriam se limitar a análise do mercado consumidor.

Figura 24 – Modelo de Excelência da Gestão de 1998.



Fonte: FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1998).

O Quadro 12 apresenta os fundamentos de excelência das versões de 1997 a 2000. Dentre as alterações realizadas, tem-se: a substituição do fundamento liderança por comprometimento da alta direção; do fundamento resposta rápida por ação pró-ativa e resposta rápida; a melhoria contínua por aprendizado organizacional; a responsabilidade pública e espírito comunitário por responsabilidade social, a orientação para resultados por foco nos resultados, entre outras.

Quadro 12 – Fundamentos de excelência – 1997 a 2000.

| Fundamentos de excelência – 1997 a 2000 | | | |
|---|----------------------|--|----------------------------------|
| 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
| Liderança | | Comprometimento da alta direção | |
| Qualidade centrada ao cliente | | | |
| Resposta rápida | | Enfoque pró-ativo e resposta rápida | Ação pró-ativa e resposta rápida |
| Melhoria contínua | Aprendizado contínuo | | |
| Gestão baseada em fatos | | Gestão baseada em fatos e em processos | |
| Participação e desenvolvimento dos funcionários | | Valorização das pessoas | |
| Perspectivas de longo prazo | | Visão de futuro e longo alcance | |
| Responsabilidade pública e espírito comunitário | | Responsabilidade social | |
| Orientação para resultados | | Foco nos resultados | |
| Qualidade incorporada no projeto e prevenção de problemas | | - | |
| Desenvolvimento de parcerias | | - | |
| Comportamento transparente | Comportamento ético | - | |
| Inovação e criatividade | | - | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os fundamentos de excelência que apresentam conceitos da lógica financeira são:

- Comprometimento da alta direção: este deixa de forma explícita, que se espera da alta direção, e dos demais líderes, o **atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, incluindo as dos acionistas**, diferentemente do fundamento anterior denominado liderança, que tinha o foco apenas no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes.
- Ação pró-ativa e resposta rápida: aborda a necessidade de se ter sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados, que possibilitem o **rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas, incluindo as dos acionistas**. Além disto, este aborda a questão da proatividade necessária para proporcionar a **antecipação no atendimento das demandas das partes interessadas**. Vale ressaltar, que esse fundamento passou a ser mais abrangente, na medida em que o relativo à resposta rápida, vigente até a versão de 1998, tinha o foco na redução no tempo de colocação do produto ou serviço no mercado e na flexibilidade no atendimento à demanda dos clientes.

- Responsabilidade social: aborda o princípio de **responsabilidade corporativa** da governança corporativa, sendo enfatizados o **exercício da cidadania, responsabilidade pública e da consciência moral e cívica**. Este conceito teve origem no movimento da Responsabilidade Social Empresarial, no entanto foi incorporado pelo mundo das finanças, por meio da disseminação do conceito de Investimento Socialmente Responsável e da ideia de que empresas sustentáveis dão melhor retorno econômico-financeiro.
- Foco nos resultados: o sucesso de uma organização é avaliado por meio de seus resultados, que devem ser medidos por um conjunto de indicadores que reflitam as **necessidades e interesses de todas as partes interessadas**. Para que estas necessidades sejam atendidas, a organização deve centrar suas estratégias, objetivos e metas de forma explícita e alinhada aos aspectos detectados. Um processo de comunicação eficaz deve ser implementado para que as pessoas envolvidas possam entender, de maneira clara, os objetivos e as metas da organização, e assim poderem atuar em consonância com os resultados objetivados. Adicionalmente, enfatiza-se o acompanhamento dos resultados obtidos e o monitoramento da **satisfação das partes interessadas**.
- Comportamento transparente e comportamento ético: estes fundamentos fizeram parte das versões de 1997 e 1998 e representam o valor que rege e reflete um comportamento de respeito à verdade conhecida como tal, **promovendo, junto a todas as partes interessadas, respeito e confiança mútuos**. Estes estão relacionadas ao **princípio de transparência da governança corporativa**.

Os critérios de excelência das versões de 1997 a 2000 estão apresentados no Quadro 13. Um aspecto geral que chama atenção nessas versões foi o não aparecimento do termo “qualidade” nos títulos dos critérios de excelência e nos itens de avaliação (Anexo I), sendo um comportamento diferente das versões anteriores. O mesmo comportamento ocorreu com o termo “cliente”, que passou a ter uma quantidade menor de citações. Isto demonstra a reconversão da FNQ em direção a um discurso que contempla o foco na excelência da gestão ao invés da gestão da qualidade.

Quadro 13 – Critérios de excelência – 1997 a 2000.

| Critérios de Excelência – 1997 a 2000 | | | |
|---------------------------------------|-------------------|------|------|
| 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
| Liderança | | | |
| Planejamento estratégico | | | |
| Foco no cliente e no mercado | | | |
| Informação e análise | | | |
| Desenvolvimento e gestão de pessoas | Gestão de pessoas | | |
| Gestão de processos | | | |
| Resultados do negócio | | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

O critério liderança alterou o item de avaliação denominado responsabilidade pública e espírito comunitário da empresa para responsabilidade pública e cidadania (Anexo I), no entanto abordando da mesma forma a questão da **responsabilidade corporativa**.

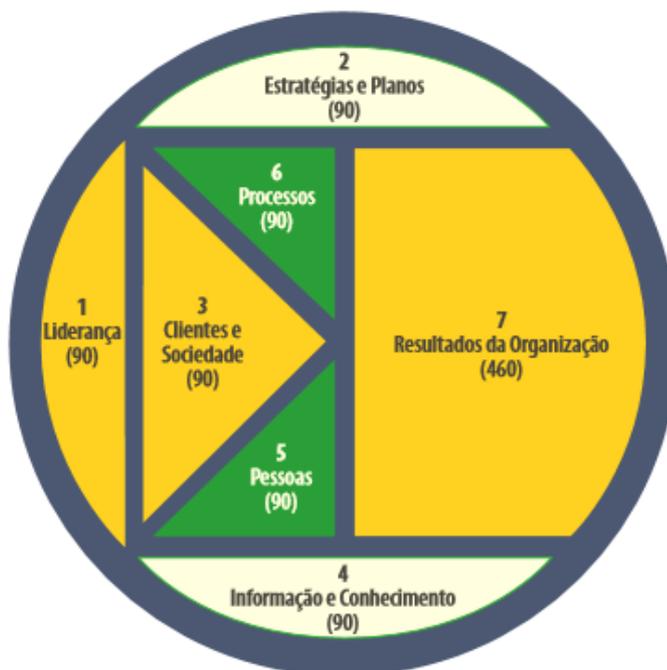
O critério planejamento estratégico foca **no atendimento dos requisitos de todas as partes interessadas e objetivos da organização, incluindo os relacionadas aos acionistas**.

O critério resultados do negócio passou pela revisão de alguns itens de avaliação (Anexo I), que resultou na criação, na versão do MEG vigente a partir de 1998, de um item dedicado para **avaliação dos resultados financeiros**, demonstrando a relevância que esses resultados passaram a ter no modelo.

Modelo de Excelência da Gestão – 2001 a 2002

Em 2001, a figura representativa do modelo de gestão foi novamente alterada pela FPNQ, conforme demonstra a Figura 25, simbolizando um “ser vivo”, composto por elementos imersos em um mesmo ambiente, que interagem de forma harmônica e sincronizada. E que, para sobreviver e se desenvolver, necessita de um **perfeito relacionamento com todas as partes interessadas**. Vale ressaltar, que a versão de 2002 apresenta essa mesma figura representativa, sendo que a única alteração foi o título do critério resultados da organização para resultados.

Figura 25 – Modelo de Excelência da Gestão de 2001.



Fonte: FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (2001).

O Quadro 14 demonstra os fundamentos de excelência das versões de 2001 e 2002. O fundamento qualidade centrada ao cliente foi substituído por gestão centrada nos clientes e o gestão baseada em fatos e em processos foi substituído por gestão baseada em processos e informações.

Quadro 14 – Fundamentos de excelência – 2001 a 2002.

| Fundamentos de excelência – 2001 a 2002 | |
|--|-------------|
| 2001 | 2002 |
| Comprometimento da alta direção | |
| Gestão centrada nos clientes | |
| Ação pró-ativa e resposta rápida | |
| Aprendizado contínuo | Aprendizado |
| Gestão baseada em processos e informações | |
| Valorização das pessoas | |
| Visão de futuro e longo alcance | |
| Responsabilidade social | |
| Foco nos resultados | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os fundamentos de excelência que apresentam conceitos da lógica financeira são: comprometimento da alta direção; ação pró-ativa e resposta rápida; responsabilidade social e

foco nos resultados, pelas mesmas razões apresentadas na descrição dos fundamentos de 1997 a 2000.

Os critérios de excelência das versões de 2001 e 2002 estão apresentados no Quadro 15. O antigo critério planejamento estratégico passou a se chamar estratégias e planos. O critério foco no cliente e no mercado passou a se chamar clientes e sociedade. O critério informação e análise foi alterado para informações e conhecimento.

Quadro 15 – Critérios de excelência – 2001 a 2002.

| Critérios de excelência – 2001 a 2002 | |
|---------------------------------------|---------------------------|
| 2001 | 2002 |
| Liderança | |
| Estratégias e planos | |
| Clientes e sociedade | |
| Informações e conhecimento | |
| Pessoas | |
| Processos | |
| Resultados | Resultados da organização |

Fonte: Elaborado pela autora.

Em termos de presença e conceitos da lógica financeira, foram observados nos seguintes critérios:

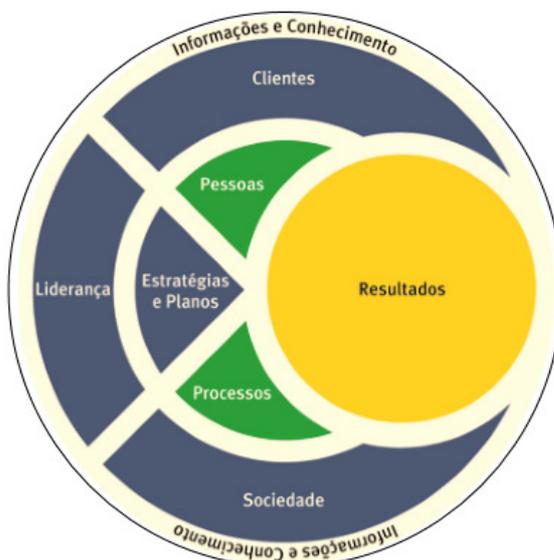
- Liderança: reforça que os líderes são os principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a **satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam criticamente o seu desempenho global** e tomam, sempre que necessário, as ações requeridas. Este critério passou a incorporar o item denominado análise crítica do desempenho global, que reforça a necessidade de avaliar o atendimento dos **requisitos das partes interessadas, incluindo dos acionistas**.
- Estratégias e planos: aborda o planejamento do sistema de medição do desempenho global, de forma a **comunicar claramente a visão e as estratégias da organização para as partes interessadas** e a permitir a análise crítica do desempenho global pela liderança.
- Clientes e sociedade: passou a englobar a avaliação da **responsabilidade corporativa**, que se trata de um dos princípios da governança corporativa, por meio da criação de um item dedicado a avaliação de como ocorre a **interação com a sociedade**.

- Processos: passou a ter um item de avaliação dedicado a avaliação dos processos relacionados à **gestão financeira** da organização.
- Resultados da organização: manteve um item dedicado à **avaliação dos resultados financeiros**.

Modelo de Excelência da Gestão – 2003 a 2007

Em 2003, a FNQ promove novas mudanças no seu Modelo de Excelência da Gestão, resultando no diagrama apresentado na Figura 26, que perdura até os dias atuais.

Figura 26 – Modelo de Excelência da Gestão de 2003.



Fonte: FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (2003).

Os fundamentos de excelência das versões de 2003 a 2007 estão apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 – Fundamentos de excelência – 2003 a 2007.

| Fundamentos de excelência – 2003 a 2007 | | | | |
|---|------|----------------------------|--|------------------|
| 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Liderança e constância de propósitos | | | | |
| Foco no cliente e no mercado | | | Conhecimento sobre o cliente e mercado | |
| Agilidade | | Proatividade | | - |
| Aprendizado organizacional | | | | |
| Abordagem por processos | | | Orientação por processos e informações | |
| Decisões baseadas em fatos | | Gestão baseada em fatos | | - |
| Visão sistêmica | | | Pensamento sistêmico | |
| Valorização das pessoas | | | | |
| Visão de futuro | | | | |
| Responsabilidade social e ética | | Responsabilidade social | | |
| Foco nos resultados | | Orientação para resultados | | Geração de valor |
| Inovação | | | Cultura de inovação | |
| - | | | Desenvolvimento de parcerias | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as alterações realizadas, que demonstram a presença de conceitos da lógica financeira, têm-se:

O fundamento liderança e constância de propósitos substituiu o denominado comprometimento da alta direção. Este aborda a atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à **proteção dos interesses das partes interessadas**. Nas versões anteriores era enfatizada a necessidade de “atender aos interesses das partes interessadas”, no entanto nas versões de 2003 a 2007 passou a ser utilizada a expressão “proteger os interesses”, dando um sentido mais amplo, na medida em que contempla aspectos, que visam **garantir a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa** por meio de práticas de governança.

O fundamento orientação por processos e informações trata-se da compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que **agreguem valor para as partes interessadas**, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

Este incorporou o conceito de **geração de valor**, que passou a ser um fundamento na versão de 2007 em substituição ao denominado orientação para resultados, que se trata do

alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

O fundamento pensamento sistêmico, que surgiu na versão de 2003 como visão sistêmica, trata-se do entendimento das **relações de interdependência** entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o **ambiente externo**. Este considera a **influência do ambiente externo e das partes interessadas nas organizações**, tais como a **pressão por gerar valor aos acionistas e garantir a governança corporativa**.

O fundamento responsabilidade social trata-se da atuação que se define pela relação **ética e transparente** da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o **desenvolvimento sustentável da sociedade**, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização. Este passou a deixar mais explícito na definição do fundamento, os **conceitos envolvidos na governança corporativa, relativos à transparência e responsabilidade corporativa**.

O fundamento agilidade, presente nas versões de 2003 a 2005, aborda a necessidade da organização de se **antecipar ou responder de forma rápida às mudanças de cenários, e às necessidades dos acionistas e demais partes interessadas**. Este passou a ser denominado proatividade na versão de 2006 e um fator de avaliação a partir da versão de 2007, no entanto apresentando o mesmo conceito.

Os critérios de excelência das versões de 2003 a 2007 estão detalhados no Quadro 17. A principal alteração foi a criação do critério sociedade para abordar questões relacionadas à responsabilidade socioambiental, ética e desenvolvimento social. Isto demonstra a relevância que o tema sustentabilidade foi ganhando no Modelo de Excelência da Gestão.

Quadro 17 – Critérios de excelência – 2003 a 2007.

| Critérios de excelência – 2003 a 2007 | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|----------------------------|
| 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| | | | | Liderança |
| | | | | Estratégias e planos |
| | | | | Clientes |
| | | | | Sociedade |
| | | | | Informações e conhecimento |
| | | | | Pessoas |
| | | | | Processos |
| | | | | Resultados |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os critérios de excelência que incorporaram e/ou mantiveram alguns conceitos da lógica financeira são:

- Liderança: este avalia de que forma a liderança estabelece, dissemina e atualiza os valores e princípios organizacionais que promovam a cultura de excelência, **considerando as necessidades de todas as partes interessadas e de que forma é analisado o desempenho da organização**. Além disto, o item denominado sistema de liderança passou a contemplar algumas questões que tratam **como a direção interage com as partes interessadas; como é implementada a governança; e como são gerenciados os riscos empresariais, sendo conceitos relevantes da lógica financeira**.
- Estratégias e planos: foi alterada a descrição desse critério, mas sem ocorrer alteração dos conceitos envolvidos, tais como: **considerar as necessidades de todas as partes interessadas na formulação das estratégias e garantir a comunicação clara das estratégias para essas partes interessadas**.
- Sociedade: dedicado a avaliar os itens relacionados à **responsabilidade corporativa**, que se trata de um dos **princípios da governança corporativa**.
- Processos: alteração do item de avaliação denominado gestão financeira para **processos econômico-financeiros**. Este aborda como a **organização gerencia os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica do negócio; assegura recursos financeiros para atender às necessidades operacionais; define os recursos financeiros para realizar investimentos; quantifica e monitora os riscos financeiros da organização; e elabora e gerencia o orçamento**.
- Resultados: alteração do item denominado resultados financeiros para **resultados econômico-financeiro, sendo avaliados os principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira em termos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade**.

Modelo de Excelência da Gestão – 2008 a 2012

O Quadro 18 consta os fundamentos de excelência das versões de 2008 a 2012. Essas versões mantiveram os mesmos fundamentos da versão de 2007, sendo que os que apresentam conceitos da lógica financeira são: liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; pensamento sistêmico; geração de valor; e responsabilidade social.

Quadro 18 – Fundamentos de excelência – 2008 a 2012.

| Fundamentos de excelência – 2008 a 2012 | | | | |
|---|------|------|------|--|
| 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| | | | | Liderança e constância de propósitos |
| | | | | Conhecimento sobre o cliente e mercado |
| | | | | Aprendizado organizacional |
| | | | | Cultura de inovação |
| | | | | Orientação por processos e informações |
| | | | | Pensamento sistêmico |
| | | | | Valorização das pessoas |
| | | | | Geração de valor |
| | | | | Desenvolvimento de parcerias |
| | | | | Visão de futuro |
| | | | | Responsabilidade social |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os critérios de excelência das versões de 2008 a 2012 são os mesmos da versão de 2007, conforme demonstra o Quadro 19.

Quadro 19 – Critérios de excelência – 2008 a 2012.

| Critérios de excelência – 2008 a 2012 | | | | |
|---------------------------------------|------|------|------|----------------------------|
| 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| | | | | Liderança |
| | | | | Estratégia e planos |
| | | | | Clientes |
| | | | | Sociedade |
| | | | | Informações e conhecimento |
| | | | | Pessoas |
| | | | | Processos |
| | | | | Resultados |

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram realizadas alterações apenas em alguns itens de avaliação de alguns critérios de excelência, como o acréscimo do item denominado **governança corporativa** no critério liderança, conforme demonstrado no Anexo I. Este tem relação direta com a lógica financeira, na medida em que aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o **estabelecimento do nível de compromisso da organização com a excelência e a sustentabilidade, e para a transparência e o aumento do nível de confiança das partes interessadas**. Os temas avaliados pelo item de governança corporativa do critério liderança são:

- As práticas utilizadas pela organização para assegurar a **equidade** entre sócios, mantenedores ou instituidores e para **proteger os direitos das partes interessadas**.
- As práticas utilizadas para estabelecer e atualizar os valores e princípios organizacionais necessários à promoção da excelência, à **criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável**.
- As práticas de **estabelecimento de regras de conduta** para os integrantes da administração e para a força de trabalho e a forma de **tratativa das questões éticas** buscando **assegurar um relacionamento ético com concorrentes e com as partes interessadas**.
- As formas de **identificação, classificação, análise e tratativa dos riscos empresariais** mais significativos que possam afetar a imagem e a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos e do negócio.
- As práticas utilizadas para **tomar, comunicar e implementar as principais decisões, visando assegurar a transparência e considerar o envolvimento de todos os interessados** nos temas tratados.
- As formas de comunicação dos **fatos relevantes para a sociedade e às demais partes interessadas**.
- As práticas utilizadas pela gestão para **prestar contas de suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou designou**.

Um aspecto interessante é que o item governança corporativa foi acrescentado a partir da versão de 2008, sendo o ano em que o mundo passava por uma crise econômica, que se iniciou no mercado imobiliário dos Estados Unidos e teve consequências drásticas nos mercados mundiais e nas organizações. Esse fato é uma das evidências da incorporação da lógica financeira no Modelo de Excelência da Gestão.

Modelo de Excelência da Gestão – 2013 a 2016

Os fundamentos de excelência utilizados no período de 2013 a 2016 estão apresentados no Quadro 20. Alguns desses fundamentos passaram por alterações, tais como: liderança e constância de propósitos foi substituído por liderança transformadora; cultura de inovação foi alterado para inovação; visão de futuro alterado para olhar para o futuro;

orientação por processos e informações substituído por orientação por processos; valorização das pessoas alterado para valorização das pessoas e da cultura; desenvolvimento de parcerias por atuação em rede. Além disso, foi acrescentado o fundamento agilidade.

Quadro 20 – Fundamentos de excelência – 2013 a 2016.

| Fundamentos de excelência – 2013 a 2016 | | | |
|---|------|------|--|
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| | | | Liderança transformadora |
| | | | Conhecimento sobre clientes e mercados |
| | | | Agilidade |
| | | | Aprendizado organizacional |
| | | | Inovação |
| | | | Orientação por processos |
| | | | Decisões fundamentadas |
| | | | Pensamento sistêmico |
| | | | Valorização das pessoas e da cultura |
| | | | Geração de valor |
| | | | Olhar para o futuro |
| | | | Responsabilidade social |
| | | | Atuação em rede |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os conceitos da lógica financeira estão presentes no fundamento pensamento sistêmico que apresenta a mesma definição das versões anteriores e nos fundamentos liderança transformadora; agilidade; orientação por processos; geração de valor; e responsabilidade social, que serão detalhados a seguir por apresentarem alterações em suas definições.

O fundamento liderança transformadora refere-se à atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e **interagindo com as partes interessadas**.

O fundamento agilidade contempla a **flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas** e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.

O fundamento orientação por processos aborda a busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de **agregação de valor para os acionistas e demais partes interessadas**.

O fundamento geração de valor trata do **alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais**, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que **atendam às necessidades das partes interessadas**.

O fundamento responsabilidade social refere-se ao dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um **comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável**.

Esses fundamentos reforçam a necessidade de gerar valor aos acionistas de forma rápida e flexível. Além de abordar os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Os critérios de excelência das versões de 2013 a 2016 são os mesmos das versões anteriores, conforme demonstra o Quadro 21. Foram observadas alterações apenas em alguns itens de avaliação, tais como no critério liderança, que foi ampliado e reorganizado em quatro itens: cultura organizacional e desenvolvimento da gestão; governança; levantamento de interesses e exercício da liderança; e análise do desempenho da organização, conforme apresentado no Anexo I.

Quadro 21 – Critérios de excelência – 2013 a 2016.

| Critérios de excelência – 2013 a 2016 | | | |
|--|-------------|-------------|----------------------------|
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| | | | Liderança |
| | | | Estratégia e planos |
| | | | Clientes |
| | | | Sociedade |
| | | | Informações e conhecimento |
| | | | Pessoas |
| | | | Processos |
| | | | Resultados |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os critérios que apresentam conceitos da lógica financeira são: liderança; estratégias e planos; sociedade; pessoas; e resultados. O critério liderança é um dos que mais apresenta esses conceitos, como se pode observar nos temas descritos abaixo, que constam em alguns itens de avaliação deste critério.

No item cultura organizacional e desenvolvimento da gestão são avaliados os seguintes temas, que estão relacionadas aos princípios de transparência e prestação de contas:

- As práticas utilizadas para **estabelecer os padrões de conduta e assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera.**
- As formas utilizadas para estabelecer os **principais padrões para os processos gerenciais e de verificar o seu cumprimento.**

No item governança são avaliados os seguintes temas, relacionadas aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa:

- As práticas de **estabelecimento das diretrizes que a organização deve observar.**
- As formas utilizadas para **assegurar a conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e com as diretrizes estabelecidas.**
- As práticas de **identificação e tratativa dos riscos** aos quais a organização está sujeita.
- As formas de **tomar, comunicar e implementar as principais decisões.**
- As práticas utilizadas para **comunicar os fatos importantes à sociedade e às demais partes interessadas.**
- As formas utilizadas pela **direção para prestar contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização e às demais partes interessadas relevantes.**

No item levantamento de interesses e exercício da liderança são avaliados temas relacionados a necessidade de gerar valor aos acionistas, tais como:

- As práticas utilizadas para **identificar as partes interessadas relevantes e de conhecer os seus interesses.**
- As formas de identificação das **necessidades e expectativas dos controladores e demais partes interessadas e de análise e tradução dessas em requisitos de desempenho.**
- As formas utilizadas pela **direção para exercer a liderança e interagir com as demais partes interessadas e redes mais importantes.**

4.2.2 Análise dos sistemas de pontuação das versões do Modelo de Excelência da Gestão

As organizações são avaliadas por meio do sistema de pontuação, que determina as pontuações máximas possíveis de serem alcançadas nos critérios de excelência e itens de

avaliação, que totalizam 1000 pontos. A Tabela 3 demonstra os sistemas de pontuação utilizados para avaliar os critérios de excelência das versões do Modelo de Excelência da Gestão vigentes no período de 1992 a 2016. A versão do Modelo de Excelência da Gestão vigente no período de 2013 a 2016 apresenta uma particularidade, na medida em que permitiu que as organizações escolhessem o seu sistema de pontuação, devendo-se apenas respeitar os limites máximos e mínimos de escolha estabelecidos para os critérios de excelência e itens de avaliação.

A Tabela 3 demonstra que as pontuações máximas possíveis dos critérios de excelência se alteraram ao longo dos anos, sendo decorrente da alteração da relevância de cada tema.

O critério liderança apresentou um pequeno aumento da sua participação relativa no sistema de pontuação, representando, a partir das versões de 2006, 11% da pontuação máxima possível de ser obtida no sistema de pontuação. A análise dos pesos dos itens de avaliação deste critério (Anexo I), permitiu verificar que o item denominado governança corporativa, vigente a partir de 2008, representou 36% da pontuação total do critério liderança, demonstrando a relevância, que esse tema da lógica financeira, passou a ter no MEG.

O critério informações e conhecimento apresentou uma redução da sua participação relativa no sistema de pontuação, sendo de apenas 6%, a partir da versão de 2003.

O critério estratégia e planos teve um aumento da sua representatividade nas versões de 1997 a 2005, no entanto voltando a representar 6% da pontuação máxima possível de ser obtida nos sistemas de pontuação das versões vigentes a partir de 2006.

O critério clientes foi o que apresentou a maior redução da participação relativa no sistema de pontuação, representando 30% nas versões iniciais do MEG e passando a representar apenas 6% da pontuação total nas versões vigentes a partir de 2003. Isto demonstra que o foco nos clientes, amplamente disseminado nas abordagens da gestão da qualidade, foi perdendo espaço com a ascensão da lógica financeira.

O critério sociedade surgiu a partir de 2003, representando 6% da pontuação máxima dos sistemas de pontuação vigentes a partir deste ano.

O critério processos reduziu a sua participação relativa no sistema de pontuação, sendo de 14% nas versões iniciais do MEG e passando a ser de 11% nas versões vigentes a partir de 2006. A análise dos itens de avaliação deste critério (Anexo I), permitiu verificar o aumento da relevância dos processos econômico-financeiros, sendo que a partir das versões de 2001 foram criados itens de avaliação específicos para avaliar esses processos, que representaram

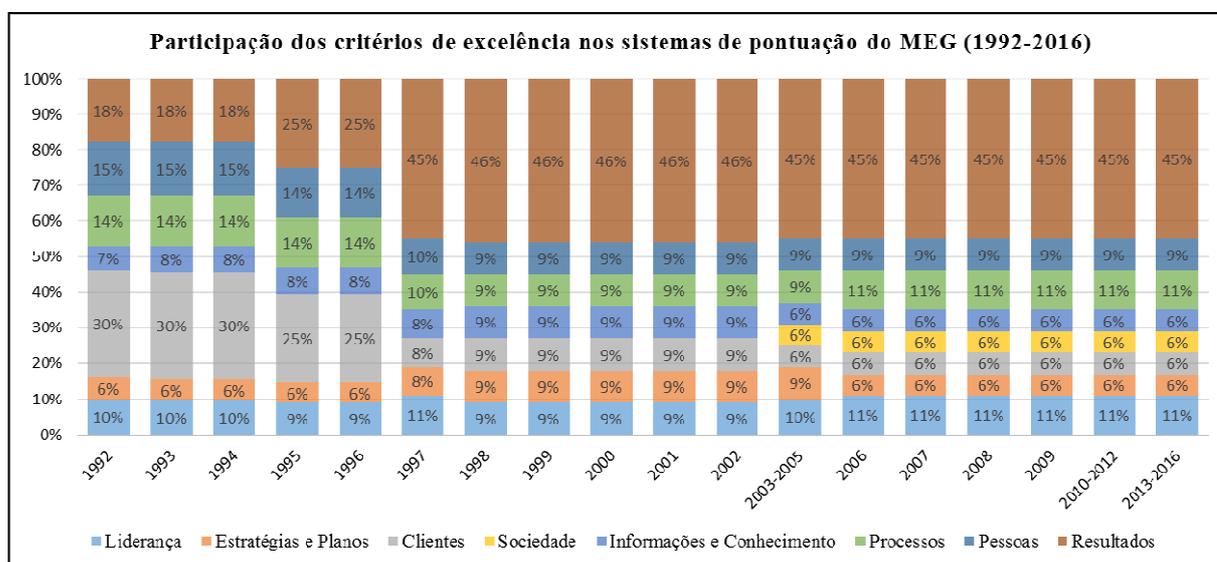
22% da pontuação máxima a ser obtida no critério processos nas versões de 2001 a 2005 e 27% nas versões seguintes.

O critério pessoas apresentou uma redução do seu peso no sistema de pontuação, representando 15% da pontuação máxima a ser obtida nas primeiras versões e, a partir de 1999, representando 9% da pontuação total.

O critério resultados foi o que mais apresentou aumento na sua representatividade no sistema de pontuação, deixando de ser apenas 18% da pontuação total para ser igual ou superior a 45% nas versões vigentes a partir de 1997. Os resultados econômico-financeiros passaram a ser contemplados em um item de avaliação específico deste critério, representando mais de 21% da pontuação máxima possível de ser obtida no critério resultados nas versões vigentes a partir de 1998.

A Figura 27 sintetiza a participação relativa dos critérios de excelência nos sistemas de pontuação do Modelo de Excelência da Gestão, que totalizam 1000 pontos.

Figura 27 – Participação dos critérios de excelência nos sistemas de pontuação do Modelo de Excelência da Gestão.



Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 3 – Sistemas de pontuação das versões do Modelo de Excelência da Gestão.

| Critério de excelência | Pontuação máxima permitida por versão do Modelo de Excelência da Gestão | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003-2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010-2012 | 2013-2016 |
| LIDERANÇA | 10% | 10% | 10% | 9% | 9% | 11% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 10% | 11% | 11% | 11% | 11% | 11% | 9%-13% |
| Liderança | 100 | 95 | 95 | 90 | 90 | 110 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 100 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 90-130 |
| INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO | 7% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | 5%-8% |
| Informações e análise | 70 | 75 | 75 | 75 | 75 | 80 | 90 | 90 | 90 | | | | | | | | | |
| Informações e conhecimento | | | | | | | | | | 90 | 90 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 50-80 |
| ESTRATÉGIAS E PLANOS | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | 8% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | 5%-8% |
| Planejamento estratégico para a qualidade | 60 | 60 | 60 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planejamento estratégico | | | | 55 | 55 | 80 | 90 | 90 | 90 | | | | | | | | | |
| Estratégias e planos | | | | | | | | | | 90 | 90 | 90 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 50-80 |
| CLIENTES | 30% | 30% | 30% | 25% | 25% | 8% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | 5%-8% |
| Satisfação do cliente | 300 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Focalização no cliente e sua satisfação | | 300 | 300 | 250 | 250 | | | | | | | | | | | | | |
| Foco no cliente e no mercado | | | | | | 80 | 90 | 90 | 90 | | | | | | | | | |
| Clientes e sociedade | | | | | | | | | | 90 | 90 | | | | | | | |
| Clientes | | | | | | | | | | | | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 50-80 |
| SOCIEDADE | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | 5%-8% |
| Sociedade | | | | | | | | | | | | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 50-80 |
| PROCESSOS | 14% | 14% | 14% | 14% | 14% | 10% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 11% | 11% | 11% | 11% | 11% | 9%-12% |
| Garantia da qualidade de produtos e serviços | 140 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestão da qualidade dos produtos e serviços | | 140 | 140 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestão de processos | | | | 140 | 140 | 100 | 90 | 90 | 90 | 90 | | | | | | | | |
| Processos | | | | | | | | | | | 90 | 90 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 90-120 |
| PESSOAS | 15% | 15% | 15% | 14% | 14% | 10% | 9% | 9%-12% |
| Utilização de recursos humanos | 150 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desenvolvimento e gestão de recursos humanos | | 150 | 150 | 140 | 140 | | | | | | | | | | | | | |
| Desenvolvimento e gestão de pessoas | | | | | | 100 | | | | | | | | | | | | |
| Gestão de pessoas | | | | | | | 90 | 90 | 90 | | | | | | | | | |
| Pessoas | | | | | | | | | | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90-120 |
| RESULTADOS | 18% | 18% | 18% | 25% | 25% | 45% | 46% | 46% | 46% | 46% | 46% | 45% |
| Resultados obtidos quanto à qualidade | 180 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resultados obtidos quanto a qualidade e às operações | | 180 | 180 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resultados do negócio | | | | 250 | 250 | 450 | 460 | 460 | 460 | | | | | | | | | |
| Resultados da organização | | | | | | | | | | 460 | 460 | | | | | | | |
| Resultados | | | | | | | | | | | | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 |

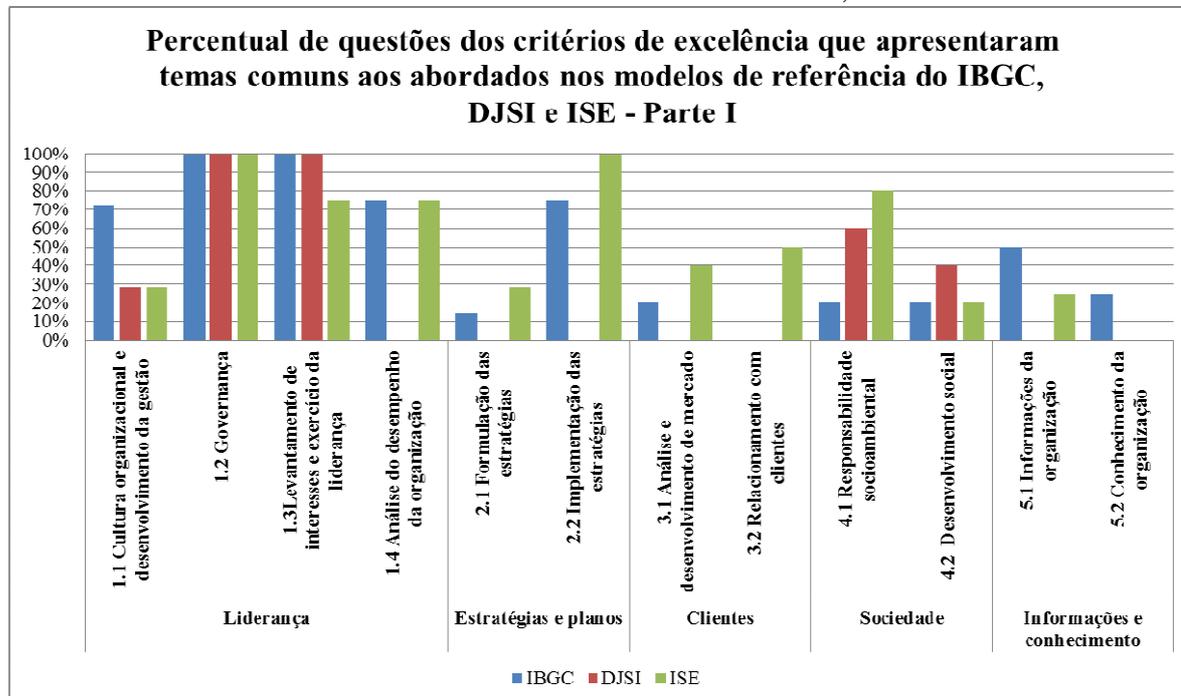
Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.3 A influência dos modelos de referência da lógica financeira no Modelo de Excelência da Gestão

Este tópico busca identificar temas comuns abordados nos critérios de excelência com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e os índices de Sustentabilidade (DJSI e ISE). O objetivo é demonstrar, de forma detalhada, evidências de incorporação de alguns conceitos difundidos no mundo das finanças na 20ª edição dos critérios de excelência.

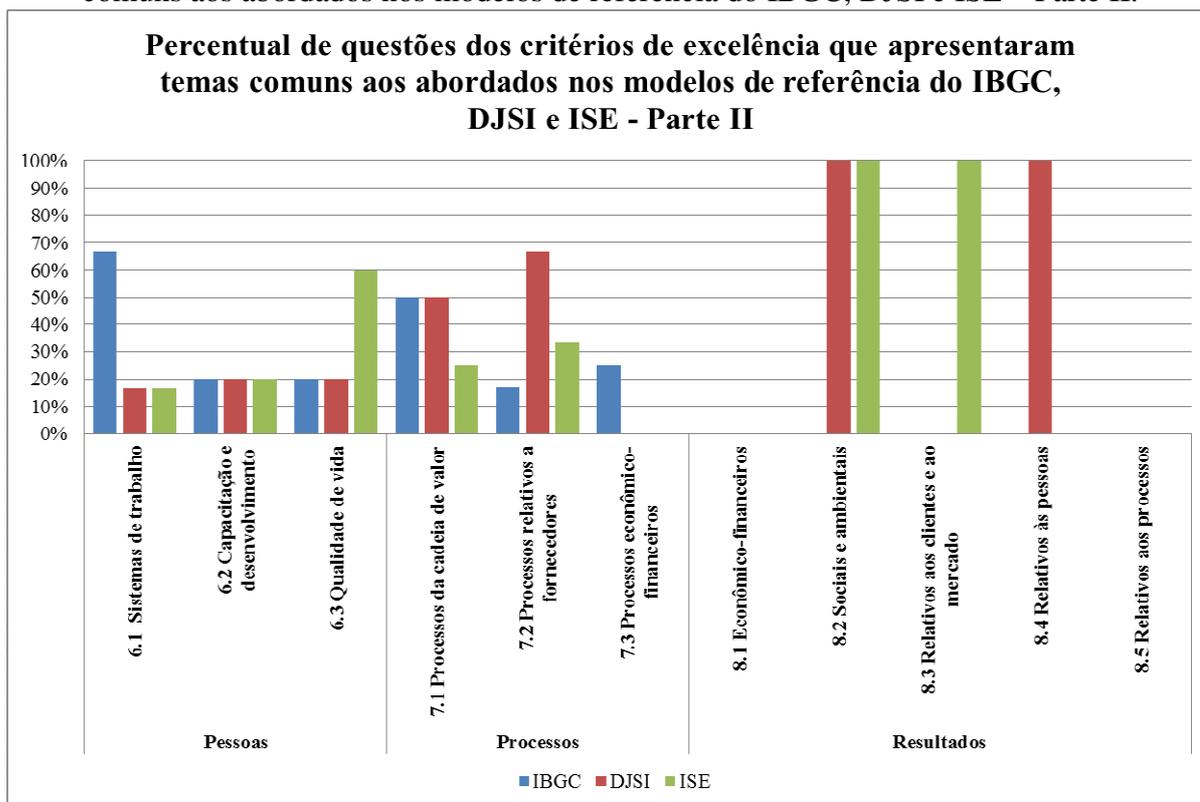
As Figuras 28 e 29 demonstram o percentual de questões de cada item de avaliação dos critérios de excelência da FNQ que apresentaram temas comuns aos abordados no Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa do IBGC e nos questionários dos índices de sustentabilidade (DJSI e ISE). Observa-se que praticamente todos os itens de avaliação apresentaram temas comuns aos abordados nesses modelos de referência, destacando-se os critérios liderança, sociedade, pessoas e processos em termos de percentual de temas comuns.

Figura 28 – Percentual de questões dos critérios de excelência que apresentaram temas comuns aos abordados nos modelos de referência do IBGC, DJSI e ISE – Parte I.



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 29 – Percentual de questões dos critérios de excelência que apresentaram temas comuns aos abordados nos modelos de referência do IBGC, DJSI e ISE – Parte II.



Fonte: Elaborado pela autora.

O critério liderança foi o que apresentou o maior percentual de questões que tinham relação com os modelos de referência da lógica financeira analisados. Pode-se citar como temas comuns abordados nesses modelos: **o estabelecimento de padrões de conduta e a verificação do seu cumprimento; o estabelecimento e conformidade com requisitos e diretrizes; a gestão de riscos; a comunicação de fatos importantes; a prestação de contas pela direção das ações e resultados alcançados; a identificação das necessidades e expectativas dos controladores e demais partes interessadas e tradução em requisitos; e o processo de interação com as partes interessadas.**

O critério estratégias e planos apresentou como temas comuns aos abordados nos modelos de referência do IBGC e ISE: **o desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis da organização; e o sistema de medição de desempenho, em termos de definição de indicadores e metas e o acompanhamento da implementação dos planos de ação.**

O critério clientes apresentou como temas comuns aos abordados nos modelos de referência do IBGC e ISE: **o levantamento das necessidades e expectativas dos clientes e a tradução em requisitos de desempenho; e a divulgação dos riscos envolvidos nos produtos para os clientes e mercado.**

O critério sociedade abordou os seguintes temas comuns aos modelos do IBGC, DJSI e ISE: a **identificação das leis, regulamentos e normas, códigos de adesão voluntária e necessidades e expectativas da sociedade e tradução em requisitos de desempenho; a identificação e tratativa dos impactos sociais e ambientais decorrentes de seus produtos, processos e instalações; a acessibilidade aos produtos, processos, informações e instalações; a promoção de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável (ex: ações para contribuir para a solução de grandes temas mundiais, tais como o aquecimento global, a redução da camada de ozônio, as mudanças climáticas, o trabalho infantil ou degradante, a lavagem de dinheiro e tráfico, escassez de recursos não renováveis); e o desenvolvimento da sociedade.**

O critério informações e conhecimento apresentou como temas comuns aos abordados nos modelos do IBGC e ISE: a **disponibilização de informações aos agentes de governança (conselho de administração, diretoria executiva, acionistas) e demais partes interessadas; a segurança da informação; e a política de atração e retenção de pessoas chave detentoras dos conhecimentos mais importantes da organização.**

O critério pessoas contemplou os seguintes temas abordados nos modelos do IBGC, DJSI, ISE: o **estabelecimento da organização do trabalho; a avaliação do desempenho da diretoria executiva; as práticas de remuneração, reconhecimento e os incentivos oferecidos à diretoria executiva que estimulam a busca do alto desempenho e o alcance de metas; as práticas de formação de sucessores para os cargos da diretoria executiva; o estabelecimento e medição da eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento; a identificação dos perigos e tratativa dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança; a identificação das necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho e a tradução em requisitos de desempenho; a avaliação da satisfação dos funcionários; e os programas de qualidade de vida.**

O critério processos abordou os seguintes temas citados nos modelos do IBGC, DJSI e ISE: a **tradução dos requisitos das partes interessadas em requisitos de produtos e processos e a verificação do seu atendimento; as inovações nos produtos e processos; implantação de novas tecnologias; as melhorias nos produtos e processos, que visam o aumento de ecoeficiência; o desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos; o processo de procura, seleção e avaliação de fornecedores.** Os temas comuns avaliados em termos de processos econômico-financeiros são: **o processo de definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização e monitoramento dos aspectos que**

causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio; os métodos de captação de recursos financeiros; e a gestão do orçamento.

O critério resultados apresentou temas comuns apenas aos abordados nos índices de sustentabilidade (DJSI e ISE), na medida em que o Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa descreve as práticas de gestão e não os resultados esperados das organizações. Além disto, observa-se que esses índices de sustentabilidade não avaliam os resultados econômico-financeiros e os relativos aos processos da mesma forma que os critérios de excelência, na medida em que o foco desses índices é na contribuição das práticas e dos resultados sociais e ambientais para o atingimento de resultados econômico-financeiros.

Os resultados socioambientais, os relativos aos clientes e mercado e os relativos às pessoas são os que também são avaliados no DJSI e no ISE. Podem-se citar como indicadores que são avaliados: emissão de gases de efeito estufa; consumo de energia elétrica e água; geração de resíduos; resolução de demandas de clientes; satisfação dos funcionários; frequência de acidentes de trabalho, entre outros.

A seguir, serão detalhados os temas abordados em cada modelo de referência da lógica financeira analisado, que foram mais citados nos critérios de excelência (20ª edição).

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

A Tabela 4 apresenta os temas abordados no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa que foram mais citados nos critérios de excelência em termos de percentual de questões que abordaram esses temas.

Observa-se que os tópicos relacionados a **atribuições da diretoria, atribuições do conselho de administração, relacionamento com partes interessadas, relacionamentos do conselho de administração, comitê de auditoria, *compliance* e avaliação do diretor-presidente e da diretoria executiva** foram os que apresentaram mais questões dos critérios de excelência que abordaram esses temas.

Tabela 4 – Temas do Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa que foram mais citados nos critérios de excelência.

| Tema abordado no Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa | Percentual de questões dos critérios de excelência que abordou o tema |
|--|--|
| Atribuições da diretoria | 32% |
| Atribuições do conselho de administração | 27% |
| Relacionamento com partes interessadas | 7% |
| Relacionamentos do conselho de administração | 5% |
| Comitê de auditoria | 5% |
| Gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (<i>compliance</i>) | 5% |
| Avaliação do diretor-presidente e da diretoria executiva | 5% |
| Transparência | 3% |
| Auditoria interna | 3% |
| Planejamento da sucessão | 2% |
| Acesso às instalações, informações e arquivos | 2% |
| Conselho fiscal | 2% |
| Auditoria independente | 2% |
| Papel da diretoria no código de conduta | 1% |
| Avaliação da diretoria | 1% |
| Remuneração da diretoria | 1% |
| Código de conduta | 1% |
| Canal de denúncias | 1% |
| Comitê de conduta | 1% |
| Conflito de interesses | 1% |
| Transações entre partes relacionadas | 1% |
| Política de negociação de ações | 1% |
| Política de divulgação de informações | 1% |
| Política sobre contribuições e doações | 1% |
| Política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita | 1% |

Fonte: Elaborado pela autora.

As atribuições da diretoria citadas no Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa que são avaliadas nos critérios de excelência são (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015):

- **Planejar, organizar e controlar os recursos** disponibilizados pelo conselho para **gerar valor** de forma responsável para **organização e partes interessadas**.
- **Estabelecer processos, políticas e indicadores** que garantam, a si e ao conselho de administração, condições de avaliar objetivamente o **padrão de conduta** observado na operação da organização.

- Disseminar a **cultura organizacional**, reforçando seus **valores e princípios**, **desdobrá-los em políticas, práticas e procedimentos** formais e estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as suas decisões, ações e impactos estão alinhados a eles. Em caso de desvios, deve propor as medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no **código de conduta**.
- **Prestar contas** de suas ações e omissões a própria organização, ao conselho de administração e as partes interessadas.
- Definir com clareza e objetividade as **responsabilidades, autoridades e atribuições** da diretoria e estabelecer sua **estrutura, seu funcionamento, seus papéis e responsabilidades e um conjunto formal de alçadas de decisão**.
- Elaborar e **implementar todos os processos operacionais e financeiros**, inclusive os relacionados à **gestão de riscos e de comunicação com o mercado e demais partes interessadas**.

As atribuições do conselho de administração citadas no Código de Melhores Práticas em Governança Corporativa que são avaliadas nos critérios de excelência são (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015):

- Estabelecer os **valores e princípios** organizacionais.
- Desenvolver os elementos da **cultura organizacional**.
- Dar o **direcionamento estratégico**, monitorar e apoiar a diretoria na implementação.
- Estimular a reflexão estratégica constante e manter-se atento às mudanças no ambiente de negócios, buscando garantir a capacidade de **adaptação da organização**.
- Planejar o **processo sucessório** dos conselheiros, do diretor-presidente e da diretoria.
- Aprovar **políticas e diretrizes** que afetam a organização como um todo.
- Definir a **política de remuneração e incentivos** da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do diretor-presidente, e **avaliar seu desempenho**.
- Garantir que a diretoria desenvolva uma **política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos** que sejam alinhados às necessidades estratégicas da organização.
- Monitorar o **desempenho financeiro e operacional** e a atuação da diretoria.

- Assegurar que a diretoria **identifique, mitigue e monitore os riscos** da organização, bem como a integridade do sistema de **controles internos**.
- Garantir que os temas de **sustentabilidade** estejam vinculados às escolhas estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios periódicos.
- Estar permanentemente atento às externalidades geradas pela atuação da organização, bem como **ouvir** (e se assegurar de que a diretoria e os demais colaboradores também o fazem) atentamente as **partes interessadas** para adequar a atuação da empresa.
- Assegurar a busca e a **implementação de tecnologias e processos inovadores** que mantenham a organização competitiva, atualizada às práticas de mercado e de governança.
- Revisar periodicamente as **práticas de governança** da organização.
- Prevenir e administrar situações de conflitos de interesses, administrar divergências de opiniões e **prestar contas** aos sócios.

Os demais temas do Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa, que foram considerados os mais abordados nas questões dos critérios de excelência estão, principalmente, relacionados às práticas de: **relacionamento, consulta e comunicação sistemática com as partes interessadas; prestação de contas; padrões de conduta; controles internos necessários para assegurar a conformidade com as diretrizes, os requisitos e os padrões estabelecidos; gestão de riscos; e avaliação do desempenho da diretoria.**

Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

A Tabela 5 demonstra os temas abordados no questionário do DJSI, que estiveram presentes nas questões dos critérios de excelência. Observa-se que os relacionados ao **engajamento com partes interessadas; governança corporativa; gestão de riscos; compliance; eficácia da atuação da diretoria executiva; inovações; certificação e auditoria; indicadores de ecoeficiência e de taxas de frequência de acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais** foram os mais citados nas questões dos critérios de excelência.

Vale destacar, que os critérios de excelência contemplaram questões abordadas nas três dimensões (econômico-financeira, ambiental e social) do DJSI, sendo apresentadas questões relacionadas a praticamente todos os tópicos deste modelo, que são desdobrados nos temas descritos na Tabela 5. Segue a relação das dimensões e tópicos do DJSI contemplados nos critérios de excelência:

- Dimensão econômico-financeira: governança corporativa; gestão de riscos e crises; código de conduta / *compliance* / corrupção e suborno; política antitruste; gestão da inovação; gestão da cadeia de suprimentos; estratégia de tributação; e conformidade com os regimes de controle de exportação.
- Dimensão ambiental: reporte ambiental; sistema de gestão / política ambiental; ecoeficiência operacional; gestão de produtos; e estratégia climática.
- Dimensão social: reporte social; desenvolvimento do capital humano; atração e retenção de talentos; cidadania corporativa e filantropia; segurança e saúde no trabalho; e engajamento com partes interessadas.

Os únicos tópicos do DJSI não abordados nos critérios de excelência foram: estratégia para mercados emergentes (dimensão econômico-financeira) e indicadores de direitos humanos e práticas de trabalho (dimensão social).

Tabela 5 – Temas do questionário do *Dow Jones Sustainability Index* que foram mais citados nos critérios de excelência.

| Tema abordado no questionário do <i>Dow Jones Sustainability Index</i> | Percentual de questões dos critérios de excelência que abordou o tema |
|---|--|
| Engajamento com partes interessadas – governança | 6% |
| Governança corporativa - responsabilidades e comitês | 5% |
| Gestão de riscos – medição | 4% |
| Sistemas de <i>compliance</i> | 4% |
| Engajamento com partes interessadas - implementação | 4% |
| Eficácia da atuação da diretoria executiva | 3% |
| Inovações em produtos | 3% |
| Inovações em processos | 3% |
| Inovações ambientais | 3% |
| Reporte ambiental – garantia | 3% |

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 5 – Temas do questionário do *Dow Jones Sustainability Index* que foram mais citados nos critérios de excelência (continuação).

| Tema abordado no questionário do <i>Dow Jones Sustainability Index</i> | Percentual de questões dos critérios de excelência que abordou o tema |
|---|--|
| Certificação / auditoria / verificação | 3% |
| Ecoeficiência - emissões diretas de gases de efeito estufa (escopo 1) | 3% |
| Ecoeficiência - emissões indiretas de gases de efeito estufa (escopo 2) | 3% |
| Ecoeficiência - consumo de energia | 3% |
| Ecoeficiência - energia comprada | 3% |
| Ecoeficiência – água | 3% |
| Ecoeficiência - geração de resíduos | 3% |
| Ecoeficiência - geração de resíduos perigosos | 3% |
| Ecoeficiência - emissões de compostos orgânicos voláteis | 3% |
| Reporte social – garantia | 3% |
| Taxa de frequência de acidentes – fornecedores | 3% |
| Taxa de frequência de acidentes – empregados | 3% |
| Taxa de frequência de doenças ocupacionais - empregados | 3% |
| Segurança e saúde no trabalho – fornecedores | 3% |
| Gestão de produtos – sistema | 2% |
| Pesquisas sobre ciclo de vida de produtos | 2% |
| Critérios de projeto de produto | 2% |
| Desenvolvimento do capital humano - indicadores | 2% |
| Satisfação dos funcionários | 2% |
| Partes interessadas | 2% |
| Compensação dos executivos - métricas | 1% |
| Governança dos riscos | 1% |
| Cultura de gestão de riscos | 1% |
| Código de conduta – enfoque | 1% |
| Código de conduta - sistemas / procedimentos | 1% |
| Corrupção e suborno - escopo da política | 1% |
| Código de conduta / anti-corrupção e suborno - relacionamentos do negócio | 1% |
| Política antitruste | 1% |
| Política antitruste – cobertura | 1% |
| Política antitruste - cumprimento | 1% |
| Inovação aberta | 1% |
| Gestão da cadeia de suprimentos - pontos de atenção | 1% |
| Gestão da cadeia de suprimentos - exposição ao risco | 1% |
| Gestão da cadeia de suprimentos - práticas sustentáveis | 1% |
| Gestão da cadeia de suprimentos - oportunidades | 1% |
| Estratégia de tributação | 1% |

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 5 – Temas do questionário do *Dow Jones Sustainability Index* que foram mais citados nos critérios de excelência (continuação).

| Tema abordado no questionário do <i>Dow Jones Sustainability Index</i> | Percentual de questões dos critérios de excelência que abordou o tema |
|---|--|
| Reporte ambiental – cobertura | 1% |
| Reporte ambiental - dados quantitativos | 1% |
| Cobertura dos requisitos corporativos / orientações | 1% |
| Avaliação do ciclo de vida do produto | 1% |
| Desempenho do produto | 1% |
| Mudanças climáticas - incentivos para tratar o tema | 1% |
| Mudanças climáticas - riscos financeiros | 1% |
| Exposição - metas de carbono | 1% |
| Reporte social – cobertura | 1% |
| Reporte social - dados quantitativos | 1% |
| Programas de capacitação e desenvolvimento | 1% |
| Capital humano - métricas de retorno | 1% |
| Capital humano - retorno sobre investimento | 1% |
| Avaliação individual de desempenho - tipos | 1% |
| Atividades filantrópicas - estratégia de atuação | 1% |
| Atividades filantrópicas – tipos | 1% |
| Atividades filantrópicas - medição dos benefícios | 1% |
| Engajamento com partes interessadas - análise crítica | 1% |

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ressaltar, que diversas empresas premiadas no PNQ também fizeram parte do grupo seletivo de empresas listadas nas carteiras do DJSI desde a primeira listagem realizada em 1999, conforme apresentado no Quadro 22. Isto reforça o relacionamento existente entre os modelos de referência utilizados no PNQ e no DJSI, que reconheceram essas empresas por meio da utilização de alguns critérios semelhantes de avaliação.

Quadro 22 – Empresas premiadas no PNQ, que foram listadas nas carteiras do DJSI.

| Empresa | Ano de premiação no PNQ | Ano em que esteve listada na carteira do DJSI (período analisado 1999-2016) |
|--|--------------------------------|---|
| IBM | 1992 | 2005, 2006 |
| Xerox | 1993 | 2014, 2015, 2016 |
| Citibank | 1994 | 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 |
| Alcoa | 1994, 1996 | 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 |
| WEG | 1997 | 2014, 2015, 2016 |
| Siemens | 1998 | 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 |
| Caterpillar | 1999 | 1999 , 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 |
| CPFL Energia (CPFL Paulista, CPFL Piratininga, RGE) | 2005, 2008, 2009, 2011 | 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 |
| Petrobras | 2007 | 2006, 2007 , 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 |
| Volvo | 2009, 2012, 2015 | 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 , 2010, 2011, 2012 , 2013, 2014, 2015 |
| Iberdrola (Elektro Eletricidade e Serviços S.A.) | 2010, 2013, 2016 | 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2008, 2010 , 2011, 2012, 2013 , 2014, 2015, 2016 |
| Endesa (Companhia Energética do Ceará) | 2011, 2014 | 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2008, 2010, 2011 , 2012, 2013, 2014 , 2015, 2016 |
| Cemig Geração e Transmissão S.A. | 2012 | 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2008, 2010, 2011, 2012 , 2013, 2014, 2015, 2016 |
| AES Corporation (AES Eletropaulo, AES Sul, AES Tietê S.A.) | 2012, 2014 | 2014 , 2015, 2016 |
| Sabesp | 2013, 2016 | 2013 |
| Embraer | 2014, 2015 | 2001, 2002, 2003, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 |
| Eletrobras (Centrais Elétricas do Norte do Brasil) | 2011, 2014, 2015, 2016 | 2013, 2014, 2015, 2016 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

Os temas abordados nos questionários do Índice de Sustentabilidade Empresarial que mais estiveram presentes nas questões dos critérios de excelência estão apresentados na Tabela 6. Os mais citados foram: **relacionamento com clientes e consumidores; gestão de desempenho; prevenção e combate a corrupção; compromisso, abrangência e divulgação da dimensão ambiental; consistência dos compromissos; política de engajamento com partes interessadas; e aplicação dos compromissos com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho.**

Todas as dimensões (econômico-financeira, ambiental, social, governança corporativa, mudanças climáticas, natureza do produto e geral), que são avaliadas nos questionários do Índice de Sustentabilidade Empresarial, tiveram processos gerenciais exigidos nos critérios de excelência da FNQ. Segue a relação dos critérios de cada dimensão do ISE, que apresentam temas comuns aos abordados nos critérios de excelência da FNQ:

- Os critérios política e gestão contemplados na dimensão econômico-financeira.
- Os critérios política, gestão, e desempenho abordados na dimensão ambiental.
- Os critérios política, gestão, e desempenho contemplados na dimensão social.
- Os critérios propriedade, gestão, conduta e conflito de interesses, e auditoria e fiscalização abordados na dimensão governança corporativa.
- Os critérios política, gestão, e desempenho da dimensão mudanças climáticas.
- Os critérios impactos difusos do uso do produto abordados na dimensão natureza do produto.
- Os critérios compromissos, alinhamento, perspectiva estratégica, transparência, e ética e cidadania contidos na dimensão geral.

Tabela 6 – Temas contemplados no questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial que foram mais citados nos critérios de excelência.

| Tema abordado no questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial | Percentual de questões dos critérios de excelência que abordou o tema |
|--|--|
| Relação com clientes e consumidores | 9% |
| Gestão do desempenho | 7% |
| Prevenção e combate à corrupção | 5% |
| Compromisso, abrangência e divulgação (dimensão ambiental) | 4% |
| Consistência dos compromissos | 4% |
| Política de engajamento com partes interessadas | 4% |

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 6 – Temas contemplados no questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial que foram mais citados nos critérios de excelência (continuação).

| Tema abordado no questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial | Percentual de questões dos critérios de excelência que abordou o tema |
|--|--|
| Planejamento | 3% |
| Gerenciamento e monitoramento | 3% |
| Compromisso global: biodiversidade e serviços ecossistêmicos | 3% |
| Estratégia e risco corporativo | 3% |
| Estratégia e posicionamento | 3% |
| Prestação de contas | 3% |
| Relação com a comunidade | 3% |
| Certificações | 2% |
| Comunicação com as partes interessadas | 2% |
| Consumo de recursos ambientais | 2% |
| Riscos e oportunidades corporativos | 2% |
| Qualidade da gestão | 2% |
| Observância do princípio da precaução | 2% |
| Compromisso com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho | 2% |
| Compromisso com a comunidade | 2% |
| Respeito à privacidade, uso da informação e <i>marketing</i> | 2% |
| Resolução de demandas de clientes e consumidores | 2% |
| Aspectos ambientais críticos | 1% |
| Ativos intangíveis | 1% |
| Compromisso fundamental | 1% |
| Compromissos voluntários | 1% |
| Remuneração | 1% |
| Relatórios | 1% |
| Atuação política | 1% |
| Governança de controladas, coligadas e/ou subsidiárias | 1% |
| Compromisso, abrangência e divulgação (dimensão mudanças climáticas) | 1% |
| Sistemas de gestão | 1% |
| Resultados | 1% |
| Observância do princípio da precaução | 1% |
| Diversidade e equidade | 1% |
| Gestão de fornecedores | 1% |

Fonte: Elaborado pela autora.

O relacionamento existente entre os modelos de referência do PNQ e ISE, também pode ser demonstrado pela análise das empresas que foram premiadas no PNQ e fizeram parte das carteiras do Índice de Sustentabilidade Empresarial, conforme demonstra o Quadro 23.

Observa-se que várias empresas premiadas no PNQ estiveram, no mesmo ano da premiação, listadas nas carteiras no Índice de Sustentabilidade Empresarial.

Quadro 23 – Empresas premiadas no PNQ, que foram listadas nas carteiras do ISE.

| Empresa | Ano de premiação no PNQ | Ano em que esteve listada na carteira do ISE (período analisado 2005 a 2016) |
|---|--------------------------------|---|
| WEG | 1997 | 2005, 2007, 2013, 2014, 2015, 2016 |
| Gerdau | 2002, 2007 | 2006, 2007 , 2008, 2009, 2011, 2012, 2014, 2015 |
| Belgo Siderurgia S.A. | 2004, 2006 | 2005 |
| Suzano Petroquímica S.A. | 2005 | 2006, 2007 |
| CPFL Energia (CPFL Paulista, CPFL Piratininga, RGE) | 2005, 2008, 2009, 2011 | 2005 , 2006, 2007, 2008, 2009, 2011 , 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 |
| Petrobras | 2007 | 2006, 2007 |
| Suzano Papel e Celulose | 2008 | 2005, 2006, 2007, 2008 , 2009, 2011, 2012, 2013, 2014 |
| AES Eletropaulo | 2009, 2012 | 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 , 2011, 2012 , 2013, 2014, 2015, 2016 |
| Companhia Energética do Ceará | 2011, 2014 | 2006, 2007, 2008, 2009, 2011 , 2012, 2013, 2014 , 2015 |
| AES Tietê | 2012 | 2007, 2008, 2009, 2011, 2012 , 2013, 2014, 2015, 2016 |
| Cemig Geração e Transmissão | 2012 | 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2011, 2012 , 2013, 2014, 2015, 2016 |
| Sabesp | 2013, 2016 | 2009, 2011, 2012, 2013 , 2014, 2015 |
| Eletrobras (Centrais Elétricas do Norte do Brasil) | 2014, 2015, 2016 | 2005, 2007, 2008, 2009, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 |
| Embraer | 2014, 2015 | 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2011, 2012, 2014, 2015 , 2016 |

Fonte: Elaborado pelo autora.

4.2.4 Síntese: a financeirização do Modelo de Excelência da Gestão

A análise das versões do Modelo de Excelência da Gestão em termos de fundamentos de excelência e critérios de excelência, do período de 1992 a 2016, demonstra o abandono progressivo do uso do termo “qualidade”.

A Tabela 7 apresenta a quantidade e o percentual de títulos dos critérios de excelência e dos itens de avaliação em que o termo “qualidade” foi usado em cada versão dos critérios de

excelência. Observa-se, que o uso deste termo foi expressivo na primeira versão em 1992, no entanto foi reduzindo com o tempo até passar a não ser mais utilizado.

Tabela 7 – Citações do termo “qualidade” nos títulos dos critérios de excelência e itens de avaliação.

| Versão dos critérios de excelência | Títulos dos critérios de excelência e itens de avaliação que continham o termo “Qualidade” | |
|------------------------------------|--|------------|
| | Quantidade | Percentual |
| 1992 | 18 | 47% |
| 1993 | 12 | 37% |
| 1994 | 10 | 28% |
| 1995 | 1 | 32% |
| 1996 | 1 | 32% |
| 1997-2016 | 0 | 0% |

Fonte: Elaborado pela autora.

O uso do termo “qualidade” nas primeiras versões estava relacionado aos seguintes critérios de excelência: liderança; informação e análise; planejamento estratégico para a qualidade; garantia da qualidade dos processos e resultados obtidos quanto à qualidade. Este foi decorrente de uma visão limitada dessas versões de que o foco dos critérios de avaliação deveria ser de que forma uma determinada organização gera valor aos clientes e atende aos objetivos da qualidade, por meio de uma liderança comprometida com o assunto, de um planejamento estratégico voltado à temática, da garantia da qualidade e obtenção de resultados quanto à qualidade de fornecedores, processos e produtos / serviços.

Adicionalmente, a análise das versões dos fundamentos de excelência e dos critérios de excelência demonstrou que foram sendo incorporados diversos conceitos da lógica financeira no MEG, dentre os quais:

- O aumento do foco na geração de valor para os acionistas, por meio da identificação, análise das necessidades e expectativas dessa parte interessada e da tradução destes em requisitos de desempenho, que são monitorados por indicadores econômico-financeiros, que precisam gerar resultados consistentes.
- A exigência do estabelecimento de práticas de governança corporativa, que visam garantir transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.
- A alteração do foco do planejamento estratégico, que inicialmente, deveria ser voltado para a qualidade e passou a focar no atendimento aos requisitos de todas as partes interessadas (*stakeholders*), incluindo os relacionados aos acionistas. Este

deveria ser resultante da análise do macroambiente que a organização estivesse inserida, do ambiente interno e externo, do setor de atuação e contemplar a gestão de riscos.

- Criação de fundamentos de excelência que enfatizam a necessidade de atender e proteger os interesses das partes interessadas (fundamentos: liderança transformadora, visão sistêmica, geração de valor) e de ser ágil e assertivo na tomada de decisão, necessários em um ambiente financeirizado (fundamento: agilidade).

A análise dos sistemas de pontuação utilizados nas versões do Modelo de Excelência da Gestão demonstrou que critérios de excelência e itens de avaliação, que apresentam conceitos relacionados com a lógica financeira, tiveram um aumento da sua participação relativa no sistema de pontuação, podendo-se citar:

- O item governança corporativa, vigente a partir de 2008, representando 36% da pontuação total do critério liderança.
- O critério sociedade relacionado ao princípio de responsabilidade corporativa da governança corporativa, que surgiu a partir de 2003, representando 6% da pontuação máxima dos sistemas de pontuação vigentes a partir deste ano.
- O item processos econômico-financeiros, que foi criado em 2001 no critério processos, que representou 21% da pontuação máxima a ser obtida neste critério nas versões de 2001 a 2005 e 27% nas versões seguintes.
- O critério resultados, que aumentou o seu peso no sistema de pontuação, deixando de representar apenas 18% da pontuação total para representar mais que 45% nas versões vigentes a partir de 1997. Os resultados econômico-financeiros passaram a ser contemplados em um item de avaliação específico deste critério, representando mais de 21% da pontuação total do critério resultados nas versões vigentes a partir de 1998.

No entanto, o critério clientes, que apresenta conceitos da gestão da qualidade, demonstrou uma redução do seu peso nos sistemas de pontuação. Este representou 30% da pontuação total a ser obtida nos sistemas de pontuação das versões iniciais passando a representar apenas 6% da pontuação total nas versões vigentes a partir de 2003.

Vale ressaltar, que o abandono progressivo do uso do termo “qualidade” e da redução da representatividade do critério clientes nos sistemas de pontuação são reflexos da estratégia

utilizada pela Fundação Nacional da Qualidade de alterar a sua identidade que, inicialmente, estava voltada à promoção da qualidade e passou a focar na promoção da excelência em gestão. Isto pode ser comprovado ao se observar à alteração ao longo dos anos da logomarca (Figura 30) e da missão da instituição, que, em 2002, era “promover a conscientização para a qualidade e a produtividade das produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas e bem sucedidas de gestão” e, em 2016, passou a ser “inspirar, mobilizar e capacitar as organizações para que busquem, continuamente, a excelência por meio da melhoria na sua gestão”.

Figura 30 - Alterações da logomarca da Fundação Nacional da Qualidade.



Fonte: Elaborada pela autora.

A existência de elementos da gestão baseada na lógica financeira no MEG também foi demonstrada por meio da identificação de temas comuns abordados neste modelo de referência com os existentes em modelos de referência disseminados na lógica financeira, tais como: o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e os índices de Sustentabilidade (DJSI e ISE).

Além disto, foi verificado que 58% das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade foram listadas no DJSI e 42% foram listados no ISE. Isto demonstra a coerência das empresas reconhecidas por esses modelos de referência, que utilizam critérios de avaliação diferentes, mas que avaliam alguns aspectos comuns.

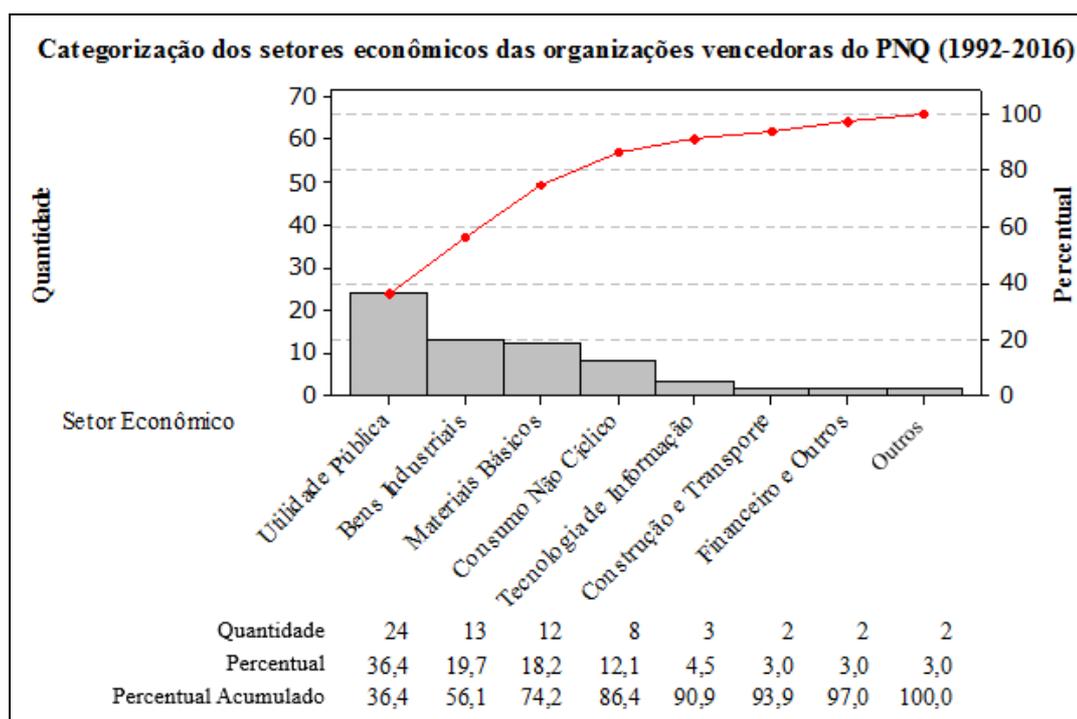
4.3 As referências: análise da influência dos elementos da gestão baseada na lógica financeira nas empresas premiadas

Este tópico busca apresentar o perfil das empresas premiadas no Prêmio Nacional da Qualidade no período de 1992 a 2016, sendo analisados os setores econômicos, subsetores e segmentos de atuação. Além disto, foram identificados o relacionamento existente entre essas organizações, tais como: atuação em setores econômicos similares, mesmo grupos empresariais e participação em processos de fusões e aquisições.

4.3.1 Perfil das empresas premiadas

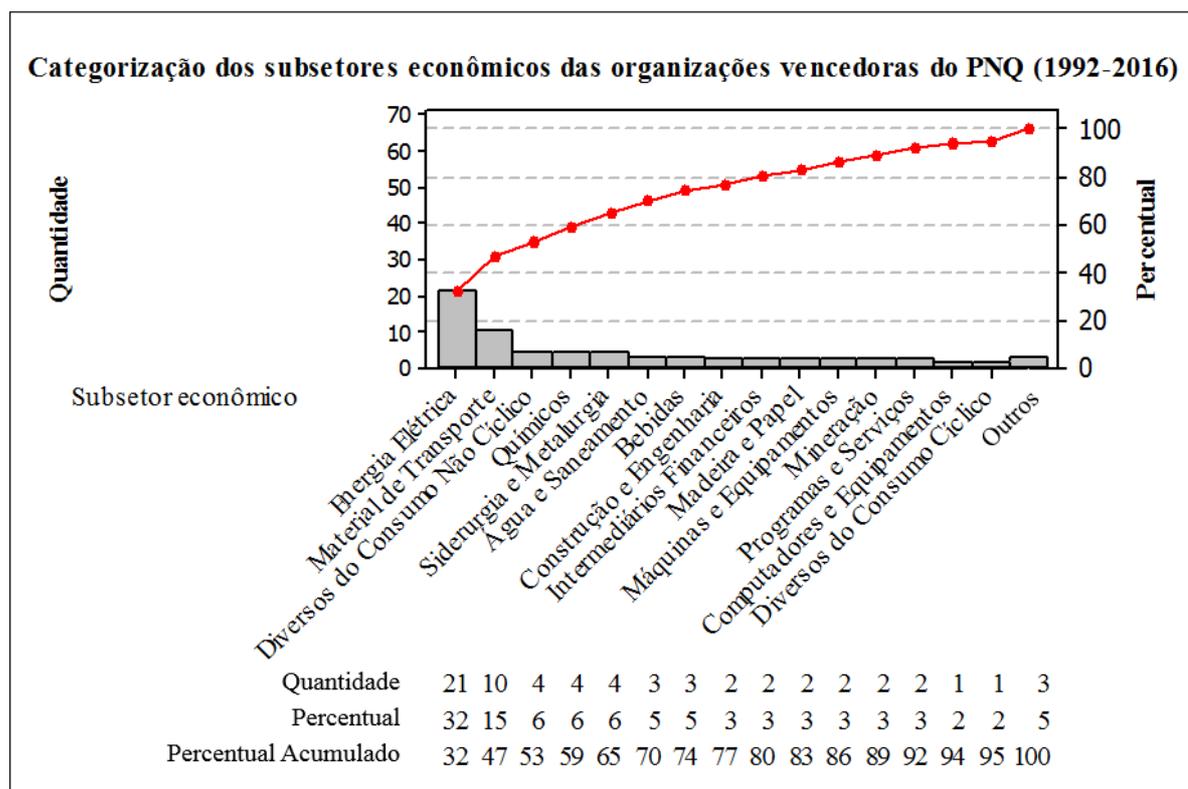
Inicialmente, foram classificados os setores econômicos, subsetores e segmentos de atuação de todas as empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade, sendo utilizado os critérios de classificação setorial do BM&FBOVESPA. A Figura 31 demonstra a representatividade dos setores econômicos das empresas vencedoras do PNQ no período de 1992 a 2016. Observa-se que o setor de Utilidade Pública representou mais que 33% das vencedoras, sendo constituído, principalmente, por empresas do subsetor/ segmento de Energia Elétrica (Figuras 32 e 33).

Figura 31 – Categorização dos setores econômicos das organizações vencedoras do PNQ.



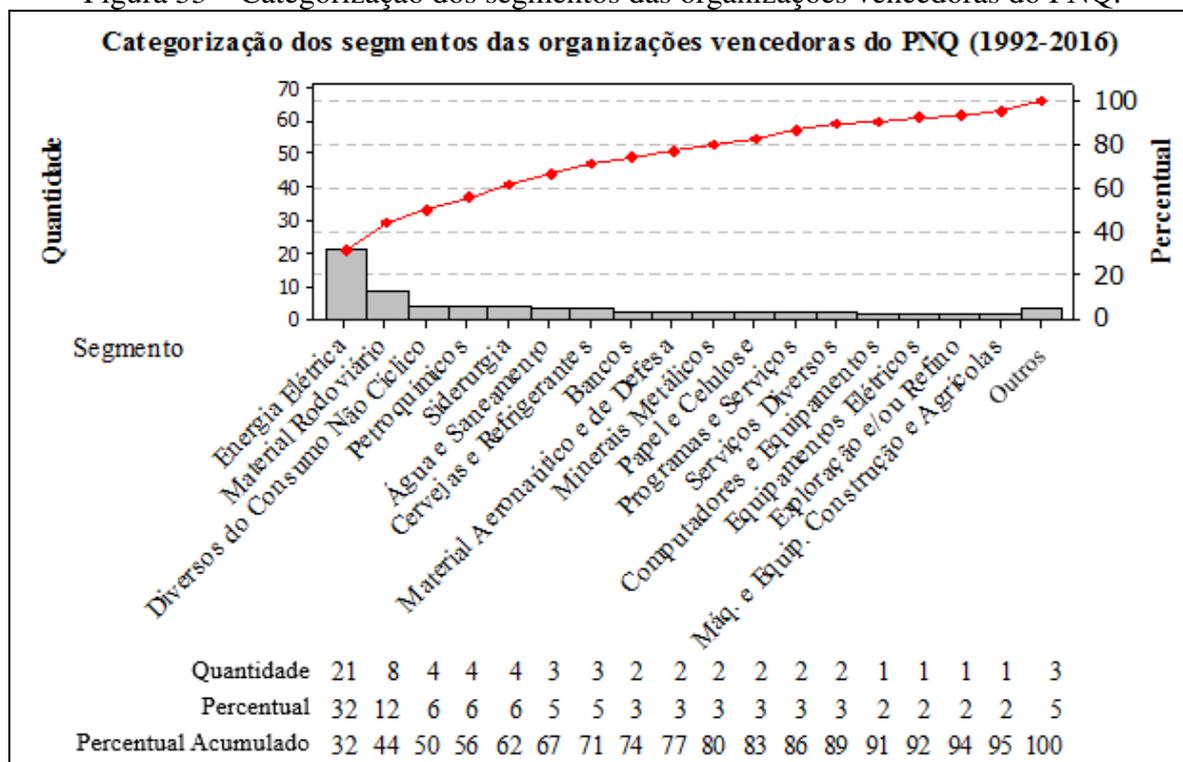
Fonte: Anexo II.

Figura 32 – Categorização dos subsetores econômicos das organizações vencedoras do PNQ.



Fonte: Anexo II.

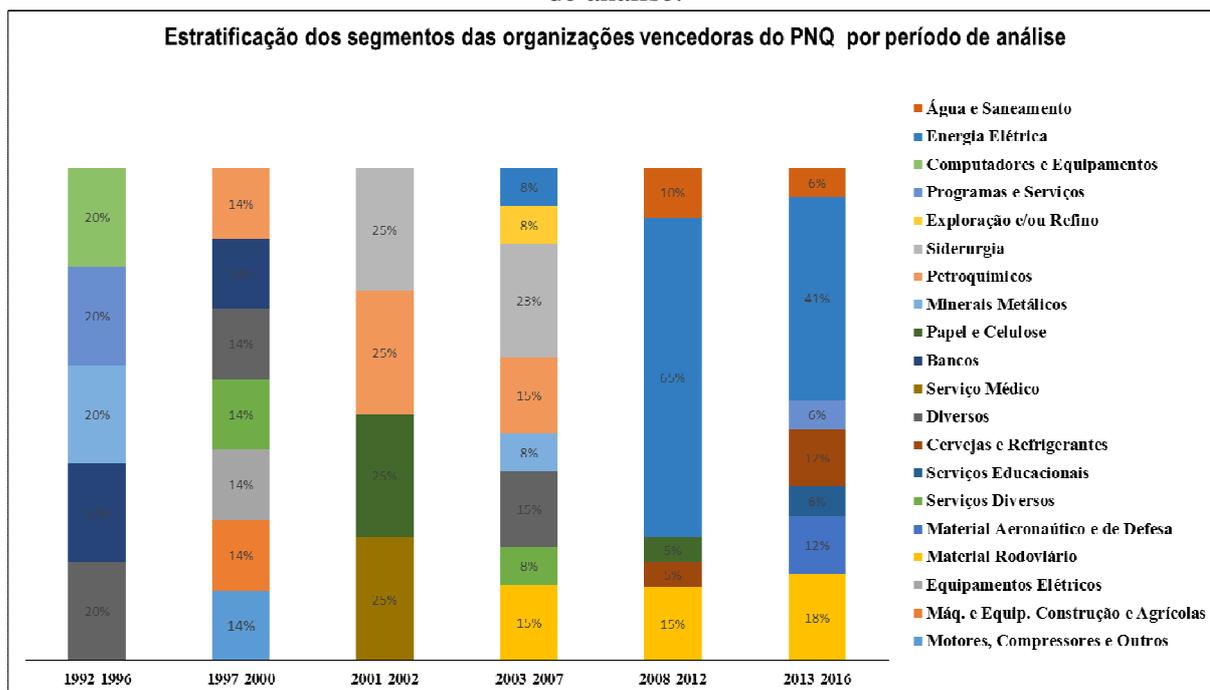
Figura 33 – Categorização dos segmentos das organizações vencedoras do PNQ.



Fonte: Anexo II.

A Figura 34 apresenta os segmentos das organizações vencedoras do PNQ estratificados por período de análise, sendo utilizados os mesmos períodos de análise utilizados para avaliar as versões do MEG. Essa Figura demonstra, que a partir das premiações de 2008, há o predomínio de empresas do segmento de Energia Elétrica.

Figura 34 – Categorização dos segmentos das organizações vencedoras do PNQ por período de análise.



Fonte: Anexo II.

Este predomínio de empresas do segmento de Energia Elétrica vencedoras do PNQ é devido à dois fatores: influência da ABRADEE e atuação dos integrantes da alta administração das organizações premiadas na FNQ.

A Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE) é uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos. Essa foi instituída com a criação do Comitê de Distribuição, em agosto de 1975 e, posteriormente em 1995, com a constituição jurídica da instituição. A ABRADEE reúne 51 concessionárias de distribuição de energia elétrica - estatais e privadas - atuantes em todas as regiões do país e que juntas são responsáveis pelo atendimento de cerca de 99,6% dos consumidores brasileiros (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA, 2016).

Sediada em Brasília, a associação presta serviços de apoio às suas associadas nas áreas técnica, comercial, econômico-financeira e institucional. Cabe ainda à associação: promover cursos / seminários e editar publicações técnicas; trocar informações com entidades

nacionais e internacionais, visando ao desenvolvimento e à capacitação de suas associadas com ênfase na defesa dos interesses do setor de Distribuição de Energia Elétrica (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA, 2016).

A atuação da ABRADDEE exerce uma influência na representatividade de empresas do segmento de Energia Elétrica vencedoras do PNQ, na medida em que estimula as 51 empresas associadas, que representam 99,6% do mercado, a participarem do Programa de *Benchmarking* e do Prêmio ABRADDEE, que foram criados em 1999 e contam com premiações anuais. Essas iniciativas são realizadas em parceria com o instituto Ethos e Innovare Pesquisa, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE).

O Programa de *Benchmarking* busca identificar os referenciais de desempenho e as melhores práticas e disseminá-los em todas as distribuidoras de Energia Elétrica, visando um rápido e sustentado processo de melhoria da qualidade. Este processo setorial pioneiro, baseado na cooperação e na busca constante da excelência e é referência para outros setores da economia. Os três pilares do programa são cooperação, transparência e constância de propósitos. O ciclo anual de atividades do programa é apresentado na Figura 35.

Figura 35 – Ciclo anual de atividades do Programa *Benchmarking*.



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA (2016).

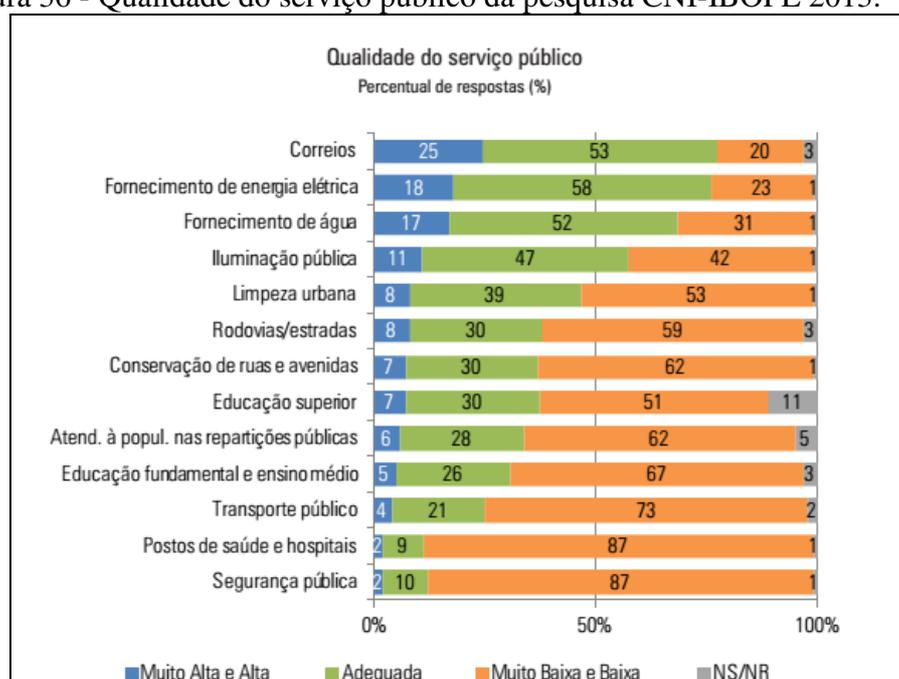
A primeira atividade, apresentada na Figura 35, é a de coleta de dados, que é realizada com apoio do sistema de informação para a gestão, que abrange tanto os indicadores internos tradicionais do setor, como a percepção dos clientes, obtida por meio de pesquisas de satisfação realizadas pela ABRADDEE. Na sequência, com base em cinco critérios de avaliação e vinte e três indicadores, é feito o *ranking* de desempenho das distribuidoras, processo este conhecido como Prêmio ABRADDEE, que será detalhado posteriormente.

Após identificar as empresas e áreas com práticas inovadoras e que contribuíram para o bom desempenho, o programa prevê a realização de seminários de melhores práticas, com o objetivo de disseminar essas práticas entre as distribuidoras, de maneira que todas consigam um rápido e sustentado processo de melhoria da qualidade.

Com o material obtido nos referidos seminários, a equipe coordenadora do programa atualiza os mapas estratégicos e o banco de melhores práticas. Na última atividade do ciclo anual, a equipe coordenadora atualiza o plano da ação para os próximos anos, o qual é submetido à aprovação do Conselho Diretor da ABRADDEE.

A ABRADDEE afirma que o Programa *Benchmarking* é um dos responsáveis pela melhoria do serviço de distribuição de energia elétrica no país, fazendo-o ser o 2º serviço melhor avaliado dentre todos os serviços públicos brasileiros, segundo pesquisa CNI-IBOPE 2013 apresentada na Figura 36.

Figura 36 - Qualidade do serviço público da pesquisa CNI-IBOPE 2013.



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA (2016).

O Prêmio ABRADDEE foi criado para fomentar e incentivar as melhores práticas entre as empresas de distribuição de energia. Este contempla premiações em cinco categorias: qualidade da gestão, por meio da utilização dos critérios de excelência da FNQ; avaliação pelo cliente; gestão operacional; gestão econômico-financeira; e responsabilidade social, conforme demonstra a Figura 37.

Figura 37 – Categorias de premiação do Prêmio ABRADDEE.



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA (2016).

A análise do histórico das vencedoras do Prêmio ABRADDEE, de 1999 até 2016, demonstra que diversas empresas premiadas neste Prêmio foram premiadas nos ciclos do PNQ, conforme demonstra a Tabela 8.

Tabela 8 – Histórico das empresas vencedoras do Prêmio ABRADDEE e do PNQ.

| Empresa | Nº de troféus nas categorias do Prêmio ABRADDEE | Empresa vencedora no PNQ (ano) |
|----------------------|--|---------------------------------------|
| CPFL Paulista | 29 | CPFL Paulista (2005, 2008, 2011) |
| COELCE | 23 | COELCE (2011, 2014) |
| ELEKTRO | 30 | ELEKTRO (2010, 2013, 2016) |
| COPEL | 19 | |
| RGE | 16 | RGE (2011) |
| CFLO | 14 | |
| ENERGISA MS, ENERSUL | 12 | |
| ENERGISA MG | 11 | |
| COSERN, ENERGISA PB | 9 | ENERGISA PB (2013) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 8 – Histórico das empresas vencedoras do Prêmio ABRADEE e do PNQ (continuação).

| Empresa | Nº de troféus nas categorias do Prêmio ABRADEE | Empresa vencedora no PNQ (ano) |
|--|---|--|
| CELESC, Borborema | 8 | |
| CEMAR | 7 | |
| AES Sul, CPFL Piratininga, CPFL Leste | 6 | AES Sul (2010, 2014) |
| Nacional | 5 | CPFL Piratininga (2009) |
| AES Eletropaulo, CEMAT, CEMIG, Paranapanema | 4 | AES Eletropaulo (2009, 2012), CEMIG (2012) |
| DMED, EDP ESCELSA, ENERGISA SE | 3 | |
| Bragantina, CEB, CELPE, COELBA, DME-P.CALDAS, LIGHT, ELETROBRAS RR, ENERGISA TO, SULGIPE | 2 | |
| CAIUÁ, CELG, EDP BANDEIRANTE, PANAMBI | 1 | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale notar, que o Programa de *Benchmarking* e o Prêmio ABRADEE tratam-se de práticas setoriais que estimulam a ocorrência de formas de isomorfismos coercitivo e mimético. O isomorfismo coercitivo, decorrente da influência política e do problema de legitimidade, é estimulado, na medida em que a ABRADEE acaba pressionando as 51 concessionárias de distribuição de energia elétrica associadas a se adaptarem aos critérios e referenciais de qualidade estabelecidos, apesar da participação do Programa e do Prêmio ter caráter voluntário. Adicionalmente, o isomorfismo mimético, resultante de respostas “padrão” à incerteza, é estimulado, principalmente, por meio da prática de *benchmarking* que ocorre pela busca por boas práticas de gestão de organizações de referência, tidas como mais legítimas ou bem-sucedidas.

Além disto, outro fator que influencia no predomínio de empresas vencedoras do PNQ do segmento de Energia Elétrica é a forma de atuação da alta administração dessas organizações, na medida em que se observou que diversos integrantes da alta administração dessas organizações premiadas participam ativamente na Fundação Nacional da Qualidade, por exemplo, como integrantes das práticas de governança, estimulando suas organizações a adotarem o Modelo de Excelência da Gestão.

Dentre as empresas vencedoras deste segmento, que possuem integrantes da alta administração atuando nos diversos conselhos da FNQ, têm-se: AES Eletropaulo, AES Sul, AES Tietê, CPFL Paulista, CPFL Piratininga, RGE e Elektro.

A governança corporativa da FNQ conta também com a participação de outros atores-chave que contribuem para a difusão e legitimação do PNQ, como por exemplo, Luciano Galvão Coutinho, que foi presidente do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no período de 2007 a 2016. O BNDES tem o projeto da Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico (Seplande) que engloba a implantação do MEG no setor público, que visa melhorar a imagem do setor público no mercado e a operacionalização das estratégias de gestão interna da Secretaria.

A atuação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas na FNQ estimula a ocorrência das três formas de isomorfismo (coercitivo, mimético e normativo) em suas respectivas organizações e no setor de atuação. O isomorfismo coercitivo é estimulado, principalmente, por meio da relação existente entre matrizes e filiais dessas organizações, na medida em que a alta administração passa a incentivar a implementação do Modelo de Excelência da Gestão em suas diversas unidades de negócio. O isomorfismo mimético é estimulado pelo processo de modelamento, como resposta à incerteza, que ocorre por meio da percepção da alta administração dessas organizações das práticas utilizadas por outras organizações similares, forçando a ocorrência do mimetismo. O isomorfismo normativo, associado à profissionalização, ocorre pela elaboração de rede de profissionais que abarcam essas organizações e por meio das quais novos modelos se difundem rapidamente.

A maioria das empresas vencedoras do segmento de Energia Elétrica foram privatizadas no final da década de 1990, sendo que as premiações ocorreram pós-privatizações, em sua maioria no final da década de 2000. Vale ressaltar, que a obtenção do PNQ é uma forma da gestão manter a legitimidade dessas organizações no pós-privatização. O reconhecimento é utilizado como forma de fornecer uma resposta para as demandas externas dos novos donos (acionistas) que passaram a exigir uma administração mais eficiente com reduzida estrutura de custos.

A análise do perfil das organizações premiadas no PNQ demonstra outro aspecto interessante, várias dessas organizações apresentam relações entre si, seja por participarem de um mesmo grupo empresarial ou por terem sido adquiridas por outros grupos empresariais, que já apresentavam histórico de terem empresas premiadas no PNQ.

Dentre os grupos empresariais que tiveram mais de uma empresa ou unidade de negócio do grupo premiada no PNQ têm-se:

- CPFL Energia: teve as empresas CPFL Paulista, CPFL Piratininga e RGE premiadas.
- AES Brasil: teve as empresas AES Eletropaulo, AES Sul e AES Tietê premiadas.
- Grupo Suzano: teve as empresas Suzano Papel e Celulose, Suzano Petroquímica S.A. premiadas.
- Randon: teve as empresas Fras-le S.A., Suspensys e Master Sistemas Automotivos Ltda (*joint venture* entre Randon S.A. Implementos e Participações e Meritor Inc.) premiadas.
- Gerdau: teve as unidades Piratini – Ações Finos e Riograndense - Aços Longos premiadas.
- Promon: teve as empresas Promon e Promon Logicalis (*joint venture* entre Promon e a Logicalis) premiadas.
- Sabesp: teve as unidades Sabesp Norte, Sabesp Leste e Sabesp Sul premiadas.

Este fenômeno reforça o argumento citado anteriormente de que a relação existente entre as matrizes e filiais de uma mesma organização ou grupo empresarial estimula o isomorfismo das práticas de gestão, na medida em que contribuem para o surgimento de referenciais de comparação entre as unidades vencedoras, e a cópia pelas outras unidades, tornando-as mais isomórficas entre si.

Além disto, a análise do perfil das organizações permitiu identificar a existência de determinados grupos empresariais que adquiriram empresas premiadas no PNQ:

- Grupo Suzano: adquiriu as empresas premiadas Politeo Indústria e Comércio S.A. e Bahia Sul Celulose S.A. e vendeu a empresa premiada Suzano Petroquímica para a Petrobras e, dois anos após a aquisição, vendeu a empresa Politeo Indústria e Comércio S.A. para a Braskem do grupo Oderbrecht S.A..
- Oderbrecht S.A.: visando a diversificação dos produtos da Braskem, o grupo empresarial adquiriu as empresas premiadas Politeo Indústria e Comércio S.A., que tinha sido primeiramente adquirida pelo Grupo Suzano; Companhia Petroquímica do Sul (Copesul); Petroquímica União S.A.; Suzano Petroquímica, que tinha sido primeiramente adquirida pela Petrobras. Além disto, no negócio Oderbrecht Ambiental o grupo empresarial teve a empresa Cetrel S.A. premiada.
- Grupo CPFL Energia: adquiriu a empresa premiada AES Sul.

A aquisição dessas empresas por esses grupos empresariais não teve como fator determinante de compra o reconhecimento no PNQ. No entanto, as premiações apenas reforçam a legitimidade dessas organizações, que eram reconhecidas por terem boas práticas de gestão.

Esse processo de fusão e aquisição está alinhado com a concepção financeira de controle, que busca operar em muitos negócios, resultando de múltiplas fusões. A diversificação também passa a ser uma estratégia das organizações, que buscam reduzir os riscos empresariais.

Além disto, essas fusões também estão coerentes com a concepção acionista de controle que, estimula o desinvestimento em linhas não produtivas e investimento em negócios que dominantes (frequentemente através de fusões), visando a busca pelo aumento do preço das ações.

4.3.2 Identificação dos profissionais atuantes nos conselhos de administração e na presidência das organizações premiadas

Neste tópico foram identificados os profissionais atuantes nos conselhos de administração e na presidência das organizações premiadas, sendo que o objetivo era identificar a existência de conselheiros e presidentes comuns nas organizações premiadas e que poderiam ter influenciado na adoção do Modelo de Excelência da Gestão e na participação no Prêmio Nacional da Qualidade.

Inicialmente, foram identificados os integrantes de empresas premiadas que atuaram ou atuam na Fundação Nacional da Qualidade, sendo membros do Conselho Curador, Conselho dos Notáveis, Conselho Fiscal, Comissão de Supervisão ou Diretoria Executiva. Essa análise visou identificar as pessoas-chave dessas organizações que apoiam ou apoiaram a causa da FNQ.

Os Quadros 24, 25, 26, 27 e 28 apresentam a relação dos integrantes da alta administração das empresas premiadas que atuaram ou atuam nos diversos conselhos, Comissão de Supervisão e Diretoria Executiva da FNQ.

Quadro 24 – Relação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas que atuam ou atuaram no Conselho Curador da FNQ.

| Integrante do Conselho Curador da FNQ | Período que atuou / atua no Conselho Curador da FNQ | Cargo ocupado na empresa premiada |
|--|--|--|
| Adilson Primo | 2005 a 2010 | Presidente da Siemens (2003 a 2007) |
| Antônio dos Santos Maciel Neto | 2010 | Presidente da Suzano Papel e Celulose S.A. (2006 a 2012) |
| Artur Aparecido Valério Coutinho | 2011 a 2014 | COO da Embraer S.A. (2010 a 2014) |
| Britaldo Soares | 2013 a 2015 | Presidente AES Brasil, contempla as empresas premiadas: AES Sul, AES Tietê e AES Eletropaulo (2007 a 2016) |
| Carlos Augusto Salles | 1999 a 2001 | Presidente da Xerox do Brasil |
| Charles Lenzi | 2016 | Diretor Geral da AES Tietê (2004 a 2006) e Presidente da AES Eletropaulo e AES Sul (2016 a atualmente) |
| Edson Vaz Musa | 2001 a 2003 | Membro do conselho de administração da Weg |
| Elcio Anibal de Lucca | 1997 a 1998, 2003 a 2005, 2008 a 2015 | Presidente da Serasa S.A. (1991 a 2008) |
| Frederico Fleury Curado | 2008 a 2010 | Presidente da Embraer S.A. (2007 a 2016) |
| Hermann Wener | 1992 a 1994 | Presidente da Siemens S.A. (1987 a 2001) |
| Irani Carlos Varella | 2008 | Assessor da Presidência da Petrobras |
| João Adalberto Elek Junior | 2016 | Diretor de Governança e Riscos da Petrobras (2016) e Diretor Financeiro do Citibank |
| Jorge Gerdau Johannpeter | 2005 a 2015 | Presidente do conselho de administração do Grupo Gerdau, que contempla as empresas premiadas: Gerdau Aços Finos Piratini e Gerdau Aços Longos – Unidade Riograndense (2007 a atualmente) |
| Luiz Ernesto Gemignani | 2005 a 2012 | Presidente do conselho de administração do Grupo Promon, que contempla as empresas premiadas: Promon e Promon Logicalis (2010 a atualmente) |
| Luiz Fernando T. Rudge | 2013 a 2016 | Presidente do Grupo Promon, que contempla as empresas premiadas Promon e Promon Logicalis (2010 a atualmente) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 24 – Relação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas que atuam ou atuaram no Conselho Curador da FNQ (continuação).

| Integrante do Conselho Curador da FNQ | Período que atuou / atua no Conselho Curador da FNQ | Cargo ocupado na empresa premiada |
|--|--|--|
| Márcio Henrique Fernandes | 2013 a 2016 | Presidente da Elektro (2011 a atualmente) |
| Mauro Kern Júnior | 2015 a 2016 | CEO da Embraer (2015 a atualmente) |
| Murilo Cesar Lemos Santos Passos | 2005 a 2009 | Presidente da Bahia Sul Celulose e da Suzano Papel e Celulose (1993 a 2006); membro do conselho de administração da CPFL Energia (2010 a atualmente) |
| Osório Adriano Neto | 2013 a 2016 | Presidente do Grupo Brasal, que contempla a empresa premiada Brasal Refrigerantes |
| Paulo Ricardo Stark | 2011 a 2016 | Presidente da Siemens (2011 a atualmente) |
| Rubens Approbato Machado Junio | 2008 | Petroquímica União S.A. (2006 a 2009) |
| Sydney Granja Affonso | 2010 | Assessor do Presidente da Petrobras |
| Washington Luiz Faria Salles | 2013 a 2015 | Diretor da Petrobras |
| Wilson Ferreira Junior | 2005 a 2016 | Presidente da CPFL Energia (até 06/2016), contempla as empresas premiadas: CPFL Paulista, CPFL Piratininga e RGE (2000 a 2016); presidente da Eletrobras (07/2016 a atualmente), contempla a empresa premiada Centrais Elétricas do Norte em que foi membro do conselho de administração (2014 a atualmente) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 25 – Relação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas que atuam ou atuaram no Conselho dos Notáveis da FNQ.

| Integrante do Conselho dos Notáveis da FNQ | Período que atuou / atua no Conselho dos Notáveis da FNQ | Cargo ocupado na empresa premiada |
|---|---|--|
| Edson Waz Musa | 2011, 2012, 2015, 2016 | Membro do conselho de administração da Weg |
| Elcio Anibal de Lucca | 2016 | Presidente da Serasa S.A. (1991 a 2008) |
| Hermann Wener | 2011, 2012, 2015, 2016 | Presidente da Siemens (1987 a 2001) |
| Jorge Gerdau Jonhannpeter | 2010 a 2016 | Presidente do conselho de administração do Grupo Gerdau (2007 a atualmente) |
| Luiz Ernesto Gemignani | 2013 a 2016 | Presidente do conselho de administração do Grupo Promon, que contempla as empresas premiadas: Promon e Promon Logicalis (2010 a atualmente) |
| Murilo Cesar Lemos Santos Passos | 2010 a 2016 | Presidente da Bahia Sul Celulose e da Suzano Papel e Celulose (1993 a 2006); membro do conselho de administração da CPFL Energia (2010 a atualmente) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 26 – Relação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas que atuaram no Conselho Fiscal da FNQ.

| Integrante do Conselho Fiscal da FNQ | Período que atuou no Conselho Fiscal da FNQ | Cargo ocupado na empresa premiada |
|---|--|--|
| Claúdio Horta Mendes | 2005 a 2007 | Diretor da Belgo Siderurgia S.A. |
| Elcio Anibal de Lucca | 2005 a 2007 | Presidente da Serasa S.A. (1991 a 2008) |
| Irani Carlos Varella | 2014 a 2015 | Assessor da Presidência da Petrobras |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 27 – Relação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas que atuaram na Comissão de Supervisão da FNQ.

| Integrante da Comissão de Supervisão da FNQ | Período que atuou na Comissão de Supervisão da FNQ | Cargo ocupado na empresa premiada |
|--|---|--|
| Cesar Tadeu da Silva Barlem | 2005 a 2007 | Membro do conselho de administração da Petroquímica União S.A. |
| Irani Carlos Varella | 2005 a 2007 | Assessor da Presidência da Petrobras |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 28 – Relação dos integrantes da alta administração de empresas premiadas que atuaram na Diretoria Executiva da FNQ.

| Integrante da Diretoria Executiva | Período que atuou na Executiva da FNQ | Cargo ocupado na empresa premiada |
|--|--|--|
| Ricardo Corrêa de Oliveira Martins | 2008 | Diretor Executivo da Promon |

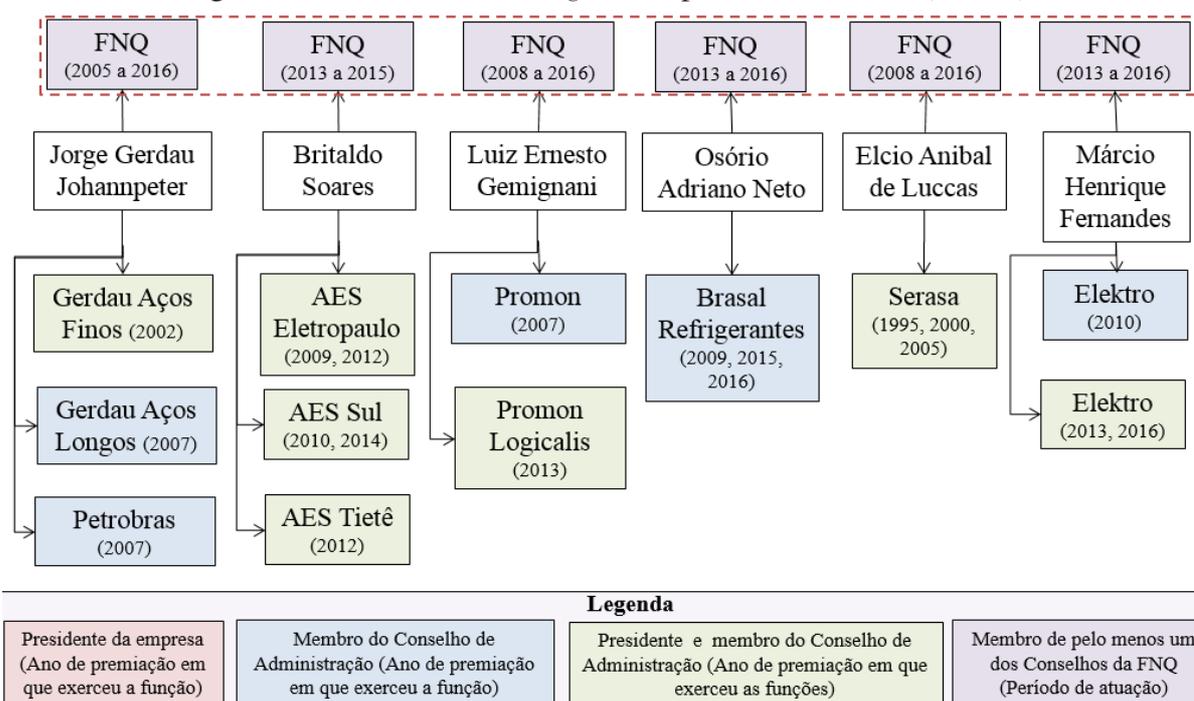
Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma, as organizações premiadas que tiveram integrantes da alta administração atuando nos diversos conselhos e frentes da FNQ representam 61% das empresas vencedoras do PNQ no período de 1992 a 2016.

Posteriormente, foram identificadas as pessoas que atuavam nos conselhos de administração das empresas nos anos em que essas foram premiadas. Por fim, a partir da relação dos nomes dos presidentes e dos conselheiros atuantes na FNQ e nas organizações premiadas, foram identificados os profissionais comuns, que atuaram em mais de uma organização premiada, que estão apresentados nas Figuras 38, 39 e 40.

A Figura 38 apresenta seis profissionais, que tiveram uma forte atuação como conselheiros na FNQ e em empresas vencedoras do PNQ, como presidentes e/ou membros do conselho de administração dessas empresas.

Figura 38 – *Board interlocking* nas empresas vencedoras (Parte I).



Fonte: Elaborado pela autora.

Jorge Gerdau Johannpeter trata-se de um dos principais atores que contribuiu para a difusão do Movimento da Qualidade no Brasil. Ele foi fundador do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e do Movimento Brasil Competitivo. Além de ser membro da Academia Internacional da Qualidade, da Academia Brasileira da Qualidade e integrar o Conselho dos Notáveis da Fundação Nacional da Qualidade. Em 2002 atuava como presidente e membro do conselho de administração da Gerdau Aços Finos, que recebeu a premiação do PNQ naquele ano. Em 2007, ele atuou nos conselhos de administração de duas empresas premiadas: Gerdau Aços Longos e Petrobras.

Britaldo Soares atuou como presidente e membro do conselho de administração de diversas empresas do grupo AES Brasil, dentre elas, as empresas premiadas no PNQ: AES Eletropaulo, AES Sul e AES Tietê. Pode-se observar que a difusão do MEG ocorreu nas diversas empresas do grupo, que foi patrocinada pela alta administração que também atuou no Conselho Curador da FNQ.

Luis Ernesto Gemignani foi presidente da Promon S.A. no período de 2001 a 2010, membro do conselho de administração deste grupo desde 2007 e do Conselho Curador da FNQ desde 2008. A empresa Promon foi premiada em 2007 e a Promon Logicalis, outra empresa do grupo, em 2013. Vale ressaltar, que ele, atualmente, atua como membro do conselho de administração da empresa Natura, que foi patrocinadora da FNQ por diversos anos e aderiu ao MEG.

Osório Adriano Neto atua como acionista e vice-presidente do Grupo Brasal e membro do conselho de administração da premiada Brasal Refrigerantes. Osório contribuiu para a difusão do movimento da qualidade no país, por meio da participação nos conselhos da FNQ e no Conselho Fiscal do Movimento Brasil Competitivo.

Elcio Annibal de Luccas, também contribuiu para a difusão do movimento da qualidade no Brasil, por meio da atuação nos conselhos da FNQ e na fundação e presidência do Movimento Brasil Competitivo. A sua trajetória profissional foi, principalmente, na Serasa S.A, que se trata uma das poucas empresas que conquistou por três vezes o PNQ. Vale ressaltar, que essas premiações foram decorrentes do apoio de Elcio Luccas como presidente e membro do conselho de administração da empresa.

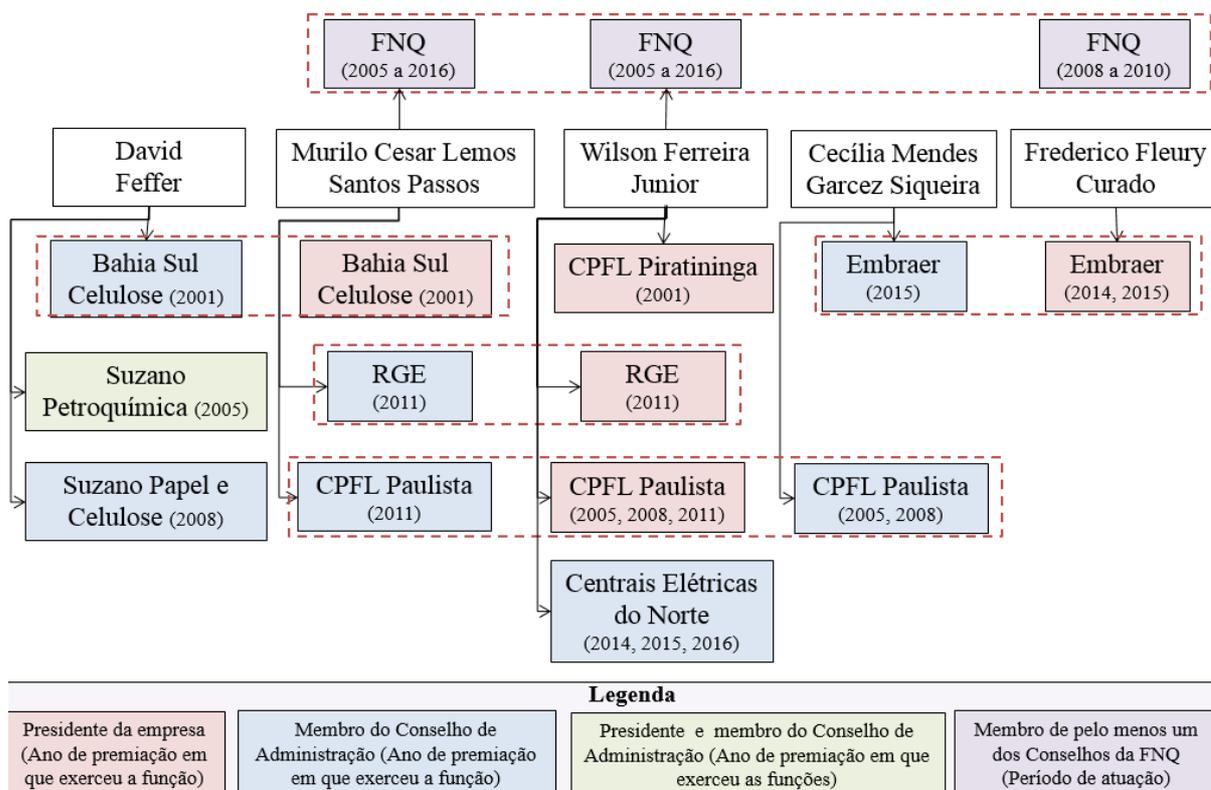
Márcio Henrique Fernandes, membro do Conselho Curador da FNQ, atuava na presidência e no conselho de administração da Elektro nos anos em que a empresa foi premiada.

Pode-se observar que esses cinco profissionais tiveram contatos diretos na FNQ, na medida em que atuaram, por diversos anos, como membros do Conselho Curador da FNQ,

inclusive em mandatos comuns, que possuem duração de três anos cada um. Esse *board interlocking*, provavelmente, favoreceu o compartilhamento e difusão de boas práticas de gestão.

A Figura 39 apresenta cinco profissionais, que formaram um *board interlocking* por terem sido membros dos mesmos mandatos nos conselhos da FNQ e/ou nos conselhos de administração de algumas organizações premiadas.

Figura 39 - *Board interlocking* das empresas vencedoras (Parte II).



Fonte: Elaborado pela autora.

David Feffer atuou nos conselhos de administração de algumas empresas vencedoras do PNQ, tais como a Bahia Sul Celulose, Suzano Petroquímica e Suzano Papel e Celulose. Em 2001, David Feffer foi membro do conselho de administração da Bahia Sul Celulose no mesmo mandato em que Murilo Cesar Lemos Santos Passos atuou neste conselho.

Murilo Cesar Lemos Santos Passos foi, entre 1993 a 2006, Diretor Superintendente da Bahia Sul Celulose S.A. e da Suzano Papel e Celulose S.A. Atualmente, é membro do Comitê de Gestão do conselho de administração da Suzano Papel e Celulose S.A. e presidente do conselho de administração da CPFL Energia desde 2010, que se trata de um dos grupos que mais apresentou empresas vencedoras do PNQ, tais como: a CPFL Paulista (3 vezes vencedora) e a Rio Grande Energia (RGE) entre outras. Murilo Passos é um dos principais

difusores do Modelo de Excelência da Gestão, que o levou a ser membro do Conselho de Notáveis da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

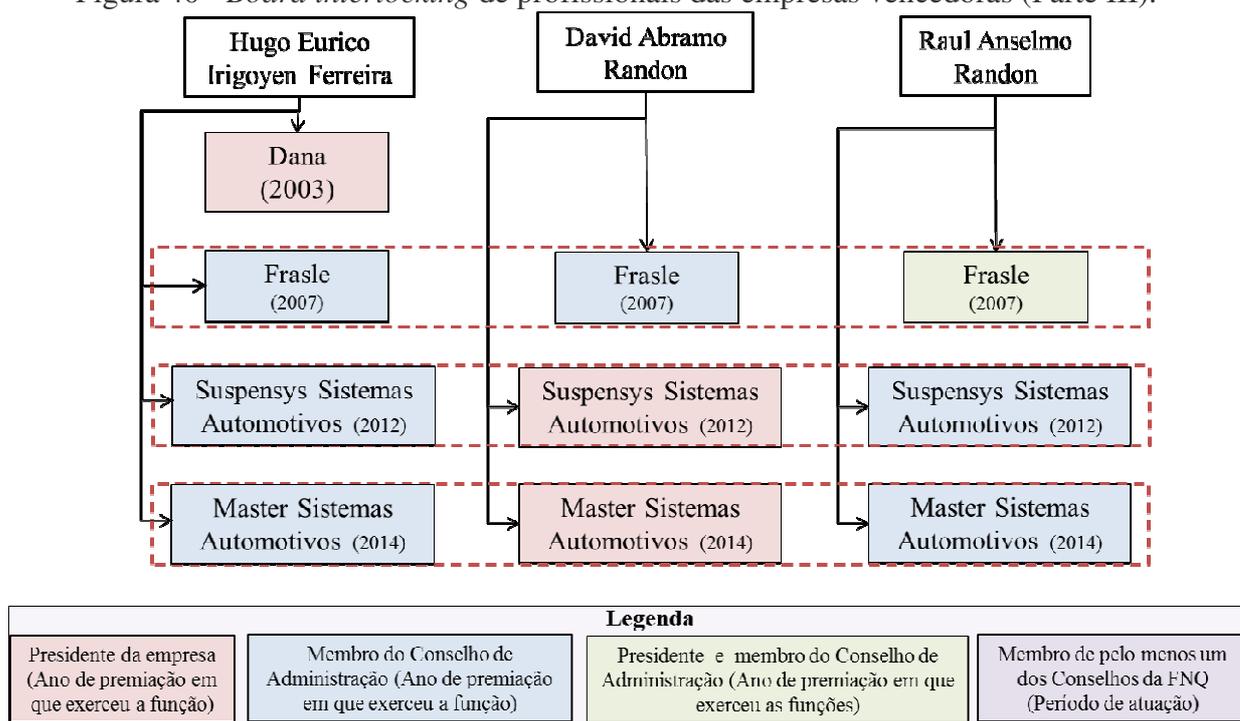
Murilo Passos durante sua atuação como presidente no conselho de administração da CPFL Energia teve contato com Wilson Ferreira Junior, que foi presidente da Rio Grande Energia (RGE) em 1998 e, a partir de 2000, presidente do grupo CPFL Energia.

Wilson Ferreira Junior liderou a transformação ocorrida no grupo CPFL Energia, sendo o principal patrocinador da implantação do Modelo de Excelência da Gestão nas empresas do grupo, que resultou nas premiações no PNQ das empresas: CPFL Piratininga, Rio Grande Energia (RGE) e CPFL Paulista. Além disto, ele exerceu a presidência da Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE), que se trata de um dos principais atores, que contribuiu para a difusão do Modelo de Excelência da Gestão nas empresas do segmento de Energia Elétrica e incentivou a participação dessas empresas no PNQ. Ele também atuou por diversos anos no Conselho Curador da FNQ, inclusive na presidência deste conselho, e como vice-presidente do conselho superior do Movimento Brasil Competitivo. Em meados de 2016, ele assumiu a presidência do grupo Eletrobras, que contempla a empresa Centrais Elétricas do Norte, em que ele atua no conselho de administração desde 2014 e se trata da primeira e única empresa a receber o reconhecimento máximo da FNQ denominado *Summa cum Laude* em 2016.

Cecília Mendez Garcez Siqueira atuou no conselho de administração da CPFL Paulista nos anos em que a empresa foi vencedora no PNQ pela segunda e terceira vez (2005 e 2008). Neste conselho, ela teve contato com os incentivadores de adoção do MEG, Murilo Passos e Wilson Ferreira Junior. Além disto, Cecília Siqueira atuou no conselho de administração da Embraer no ano em que a empresa conquistou o reconhecimento *Magna cum Laude* do PNQ, por ter sido premiada no ciclo de 2014 e ter mantido o patamar de excelência no ciclo de 2015.

Na Embraer, Cecília Siqueira teve contato com o até então presidente da organização, Frederico Curado, que foi o incentivador na adoção do MEG nessa organização, tendo atuado também no Conselho Curador da FNQ no período de 2008 a 2010.

A Figura 40 demonstra três profissionais, que formaram um *board interlocking* por terem sido membros em mandatos comuns dos conselhos de administração de algumas organizações premiadas.

Figura 40 - *Board interlocking* de profissionais das empresas vencedoras (Parte III).

Fonte: Elaborado pela autora.

Hugo Eurico Irigoyen Ferreira foi presidente da Dana e o responsável por implantar a cultura da qualidade nessa organização, que culminou em vários prêmios, incluindo o Prêmio Nacional de Qualidade em 2003. Em seguida, Hugo Ferreira tornou-se membro do conselho de administração do Grupo Randon, tendo atuado neste conselho nos anos em que as empresas do grupo foram premiadas no PNQ, dentre elas: a Fras-le, a Suspensys Sistemas Automotivos e a Master Sistemas Automotivos.

David Abramo Randon e Raul Anselmo Randon atuaram como presidente e/ou membro do conselho de administração das empresas do Grupo Randon, que foram vencedoras do PNQ (Fras-le, Suspensys Sistemas Automotivo, Master Sistemas Automotivos).

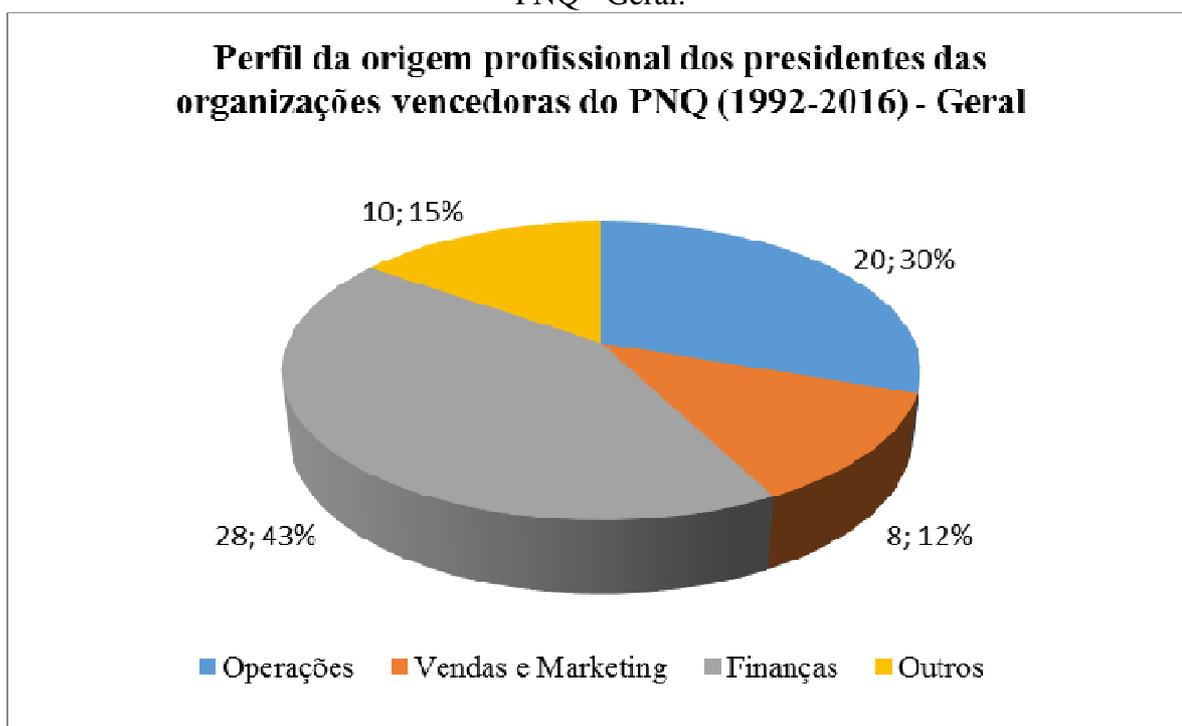
4.3.3 Caracterização da origem profissional e da formação acadêmica dos presidentes das organizações

As Figuras 41 e 42 demonstram o perfil da origem profissional dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ. Foram analisadas as áreas em que os profissionais atuavam antes de se tornarem presidentes dessas organizações e categorizadas em Operações, Vendas e Marketing, e Finanças. Vale destacar, que foram analisados os presidentes que atuavam no

ano de premiação de cada empresa vencedora e para empresas premiadas que fazem parte de um determinado grupo empresarial foram analisados os presidentes do grupo empresarial.

A Figura 41 demonstra uma visão geral do perfil da origem profissional dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ no período de 1992-2016. Observa-se o predomínio de presidentes de origem profissional da área Financeira (43%).

Figura 41 – Perfil da origem profissional dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ - Geral.



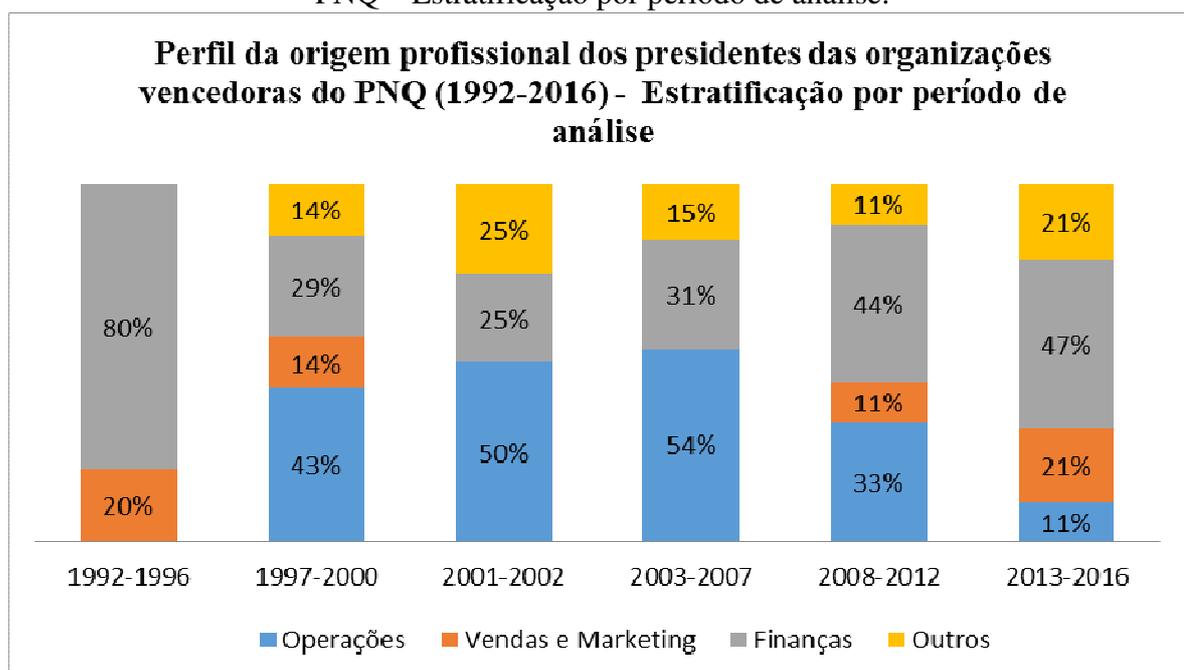
Fonte: Anexo III.

A Figura 42 apresenta a estratificação do perfil da origem profissional desses presidentes por período de análise. Vale ressaltar, que foram considerados seis períodos de análise, que foram estabelecidos no tópico relacionado à análise das versões do Modelo de Excelência da Gestão. Essa Figura demonstra que, no período de 1992-1996, os presidentes tiveram experiência prévia em áreas financeiras (80%), fato interessante, na medida em que eles apoiaram na implementação das versões dos critérios de excelência que apresentavam um maior foco nas abordagens da gestão da qualidade. No entanto, é importante destacar que 40% das organizações premiadas neste período são organizações oriundas de setores financeiros (Citibank e Serasa), que pode ter influenciado neste percentual elevado de presidentes com experiência prévia em áreas financeiras.

No segundo período de análise (1997-2000) houve uma alteração neste perfil, na medida em que se observou o predomínio de presidentes de origem profissional de áreas relacionadas a Operações (43%). Nos períodos posteriores houve um aumento progressivo de presidentes que apresentavam origem profissional de áreas financeiras. Esse comportamento era esperado, na medida em que as versões dos critérios de excelência foram gradativamente incorporando conceitos da lógica financeira, conforme demonstrado no tópico anterior, e, conseqüentemente, sendo consideradas mais legítimas pelos profissionais das áreas financeiras, que incentivaram a implementação desses em suas respectivas organizações.

A categoria Outros, apresentada na Figura 42, contempla presidentes que tiveram experiência prévia como membro do conselho de administração e presidência de outras organizações.

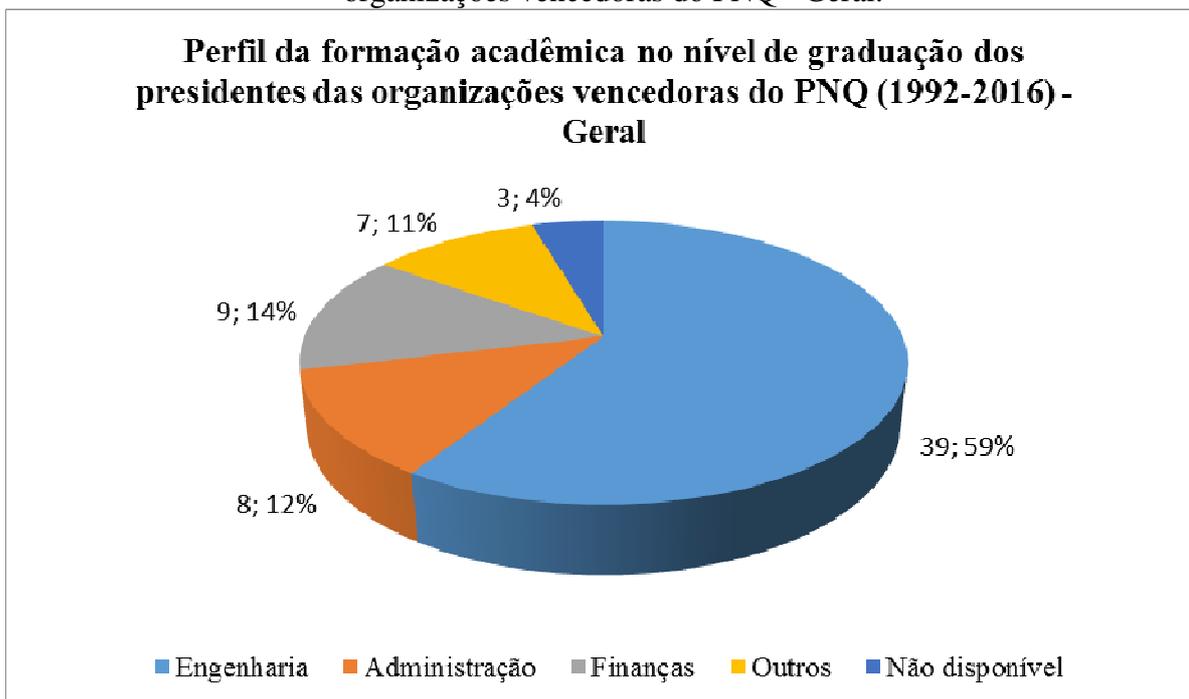
Figura 42 – Perfil da origem profissional dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ – Estratificação por período de análise.



Posteriormente, foram analisadas as formações acadêmicas, nos níveis de graduação e pós-graduação, desses presidentes. A Figura 43 demonstra o predomínio de presidentes que se graduaram em Engenharia (59%).

Esse resultado é coerente com o trabalho de Matsuda (2015), que demonstra que a Engenharia trata-se de uma das carreiras de elite no Brasil, que acaba tendo uma posição de destaque em termos de predileção nas contratações das empresas.

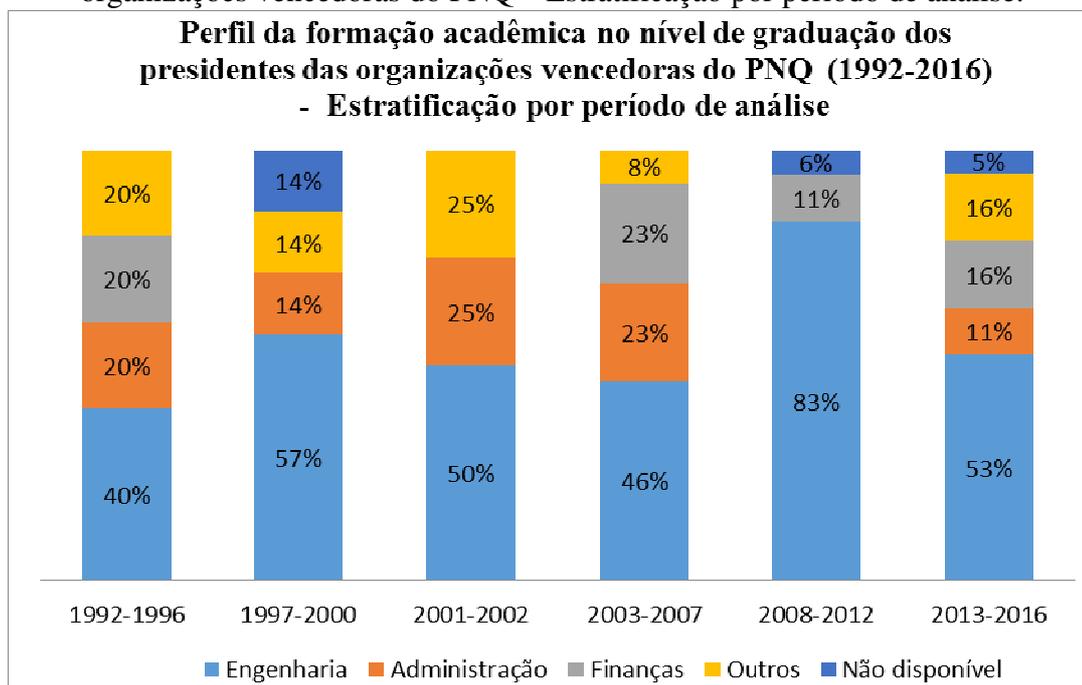
Figura 43 – Perfil da formação acadêmica no nível de graduação dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ - Geral.



Fonte: Anexo III.

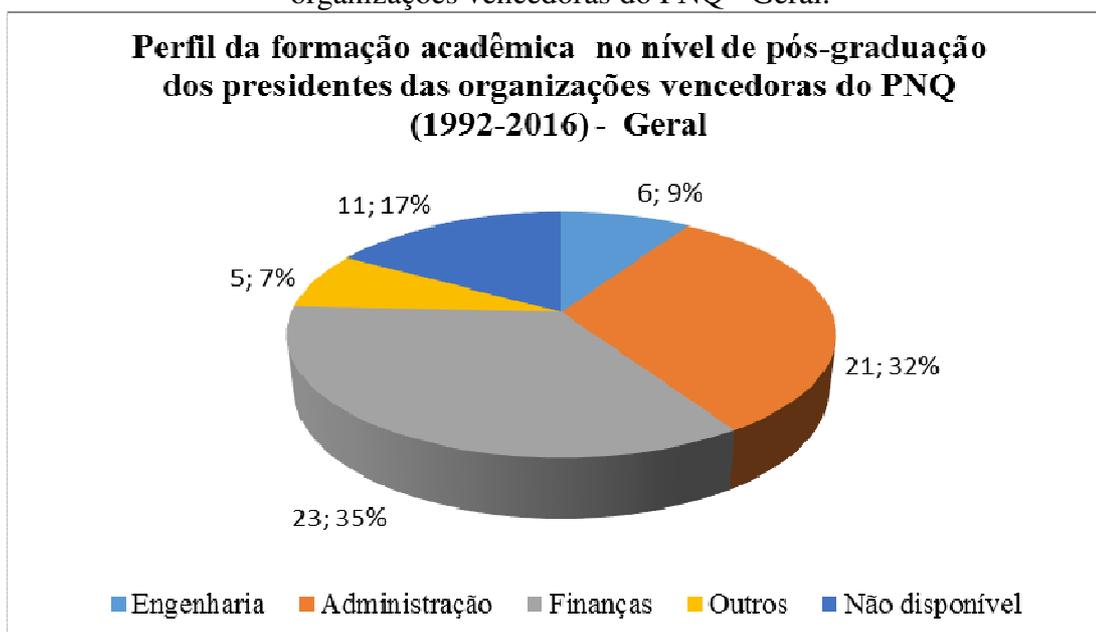
A Figura 44 apresenta a estratificação do perfil da formação acadêmica no nível de graduação desses presidentes por período de análise. Observa-se, que nos seis períodos de análise, manteve o predomínio de presidentes, que se graduaram em Engenharia.

Figura 44 – Perfil da formação acadêmica no nível de graduação dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ – Estratificação por período de análise.



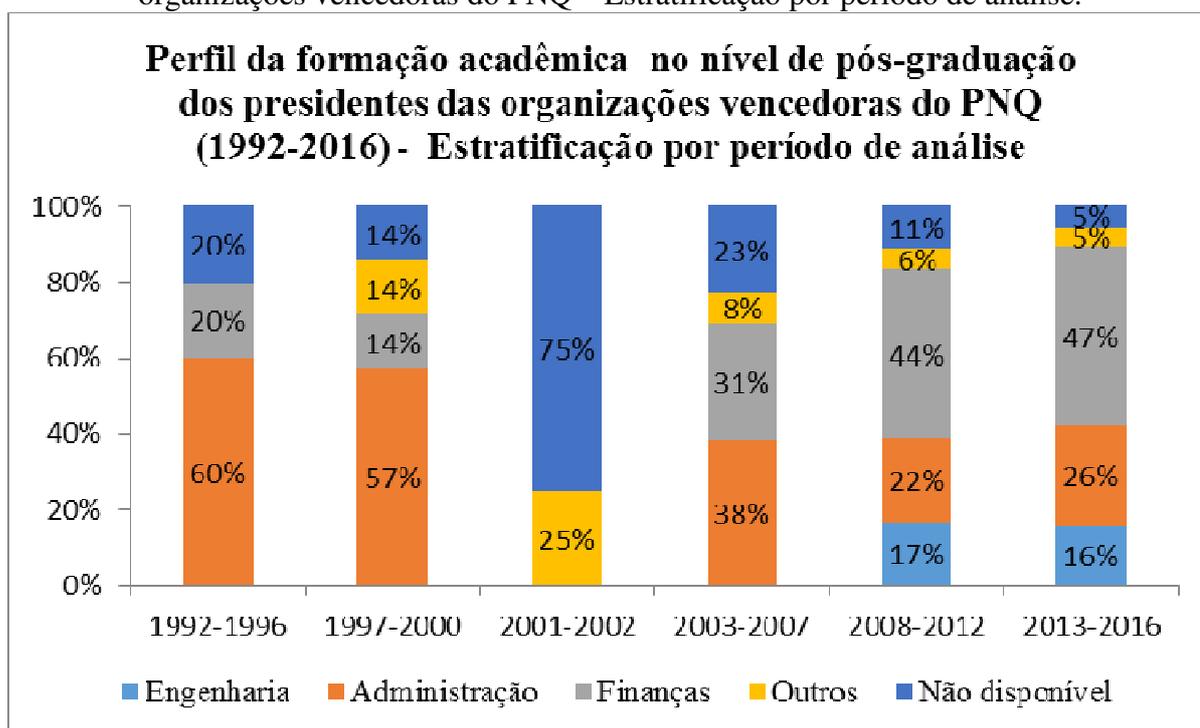
A Figura 45 demonstra o perfil da formação acadêmica no nível de pós-graduação dos presidentes das empresas vencedoras do PNQ. Há o predomínio de profissionais que buscaram pós-graduações em cursos relacionados a finanças (35%), sendo que 61% dos profissionais que optaram por essa especialização, graduaram-se em Engenharia.

Figura 45 – Perfil da formação acadêmica no nível de pós-graduação dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ - Geral.



A Figura 46 apresenta o perfil da formação acadêmica no nível de pós-graduação dos presidentes das empresas vencedoras do PNQ por período de análise. Observa-se o predomínio de profissionais que se especializaram em Finanças ou em Administração, sendo que apenas nos períodos de 2008-2012 e 2013-2016 aparecem profissionais que se especializaram em Engenharia, mas com percentuais baixos de representatividade.

Figura 46 – Perfil da formação acadêmica no nível de pós-graduação dos presidentes das organizações vencedoras do PNQ – Estratificação por período de análise.



Fonte: Anexo III.

A alta representatividade de presidentes que apresentam em sua trajetória profissional prévia a atuação em áreas financeiras e fizeram pós-graduação em finanças demonstra a tendência verificada por Fligstein (1990, 2001) e por Salento e Masino (2011) de que, na concepção financeira de controle, há o predomínio de gestores com experiência econômica-financeira, substituindo os gestores com educação técnica e de engenharia.

4.3.4 Síntese: análise do perfil das empresas premiadas

A análise do perfil das empresas premiadas, no período de 1992 a 2016, demonstrou o predomínio de empresas do segmento de Energia Elétrica, que foi decorrente da influência da ABRADDEE e da atuação dos integrantes dessas organizações na FNQ. Isto contribuiu para a

ocorrência das três formas de isomorfismo (coercitivo, mimético e normativo) nessas organizações. Verificou-se que 36% das empresas premiadas no período analisado foram privatizadas na década de 1990, sendo que todas foram premiadas pós-privatizações. As empresas que passaram por esse processo são em sua maioria do segmento de Energia Elétrica, no entanto contemplam também empresas do segmento de Petroquímica, Siderurgia, Minerais Metálicos, Material Aeronáutico e de Defesa, e Serviços Diversos.

Essa onda de privatizações favoreceu o processo de financeirização dessas organizações, que resultou na revisão do modo de gerir e de pensar a organização, estando direcionado aos interesses dos “novos donos”. Acredita-se que a premiação no PNQ se trata de uma das formas encontradas por essas organizações de demonstrar o seu engajamento em prol da ideologia da gestão baseada em valor, por meio da incorporação de uma certa dose de performatividade.

Adicionalmente, verificou-se na análise do perfil das organizações, que várias organizações premiadas apresentam relações entre si, por participarem do mesmo grupo empresarial (CPFL Energia, AES Brasil, Grupo Suzano, Randon, Gerdau, Promon, Sabesp) ou por terem sido adquiridas por grupos empresariais, que já possuíam empresas premiadas no PNQ (Grupo Suzano, Oderbrecht S.A. e CPFL Energia). Isto pode ter servido de estímulo para a adoção do Modelo de Excelência da Gestão por essas organizações e da ocorrência das formas de isomorfismo.

Em seguida, foram identificados os profissionais que atuaram nos conselhos de administração e/ou presidência de organizações premiadas, que também atuaram como conselheiros na FNQ. Além disto, foram identificados os *board interlockings* existentes nas organizações premiadas, que, possivelmente, favoreceu a ocorrência de formas de isomorfismo nessas organizações e incentivou a adoção do Modelo de Excelência da Gestão e a participação nos ciclos do Prêmio Nacional da Qualidade.

A categorização da origem profissional dos presidentes das organizações premiadas demonstrou: o predomínio de profissionais que atuaram em áreas financeiras antes de se tornarem presidentes; o predomínio de profissionais que se graduaram em Engenharia e o predomínio de profissionais que buscaram pós-graduações em finanças.

5 CONCLUSÕES

A construção social do campo da ideologia de gestão voltada a geração de valor aos acionistas envolveu diversos atores, dentre os quais: os investidores institucionais e os investidores ativistas; os legisladores, lobistas e demais defensores da desregulamentação financeira; os analistas de mercado; as agências de risco e imprensa de negócios; os teóricos economistas-financistas e *Business Schools*; os executivos e gerentes de fundos de pensão (SALTORATO e BENATTI, 2017). Esses passaram a pressionar os atores desafiantes atuantes no campo, tais como os gerentes profissionais, que tiveram que alinhar os seus discursos a ideologia de geração de valor aos acionistas, reproduzindo os seus valores mais emblemáticos em suas estratégias e, assim, administrando simbolicamente a pressão do mercado de capitais a seu favor, por meio de algumas doses de atos performáticos (GOLDSTEIN, 2012; WESTPHAL e ZAJAC, 2001; ZAJAC e WESTPHAL, 2004).

Neste contexto, práticas disseminadas pelas organizações, tais como as relacionadas com a gestão da qualidade tiveram que se adequar as demandas dessa nova lógica dominante para manter a sua legitimidade, por isso buscou-se neste trabalho explorar a influência dos elementos da gestão baseada na lógica financeira junto aos direcionadores do Prêmio Nacional da Qualidade.

A fundamentação teórica demonstrou que estudos que avaliam a influência do processo de financeirização nas abordagens da gestão da qualidade são limitados, que em sua maioria restringe-se a análise do relacionamento entre a adoção de práticas da gestão da qualidade e a obtenção de resultados financeiros, por meio da utilização de indicadores financeiros tradicionais e de indicadores que medem a geração de valor aos acionistas (BASSAN, 2016).

Dentre as abordagens econômicas da qualidade, que apresentam conceitos da lógica financeira, têm-se a Gestão pela Qualidade Total, o programa Seis Sigma e os prêmios da qualidade. Optou-se por explorar o Prêmio Nacional da Qualidade, por ser uma das abordagens mais recente e abrangente da gestão da qualidade, que surgiu na década de 1990 como forma de buscar a melhoria na qualidade e competitividade das empresas brasileiras. Este prêmio pretendia nos primeiros anos de implantação refletir o “estado da arte da gestão pela qualidade total”, tendo como principal referência naquele momento os critérios de excelência da versão norte-americana do prêmio denominado Malcolm Baldrige.

A análise do Modelo de Excelência da Gestão, contemplada na pesquisa documental, demonstrou que as primeiras versões deste tinham o foco na difusão das práticas da gestão da

qualidade, sendo enfatizada a necessidade de atender as necessidades e expectativas dos clientes e aos objetivos da qualidade. Essas versões estavam alinhadas aos conceitos difundidos pela quarta era da gestão da qualidade denominada Gestão Estratégica da Qualidade, que segundo Garvin (1992) contemplava uma visão sistêmica e estratégica da empresa, enfoque na satisfação do cliente, melhoria contínua e na busca pela vantagem competitiva.

Esse foco na disseminação das boas práticas da gestão da qualidade é relevante para a forma de valorização do capital pela lógica de produção, que, segundo Froud et al. (2000), é caracterizada pela pressão pelo mercado de produtos exercida pelos consumidores, competição por processos e produtos, busca constante por melhores fábricas, menores tempos de produção, menores estoques e maior qualidade. No entanto, no contexto da financeirização e valorização do capital pela lógica financeira passa a ser insuficiente.

Neste contexto, observou-se que aos poucos as versões do Modelo de Excelência da Gestão foram incorporando elementos do discurso da gestão baseada na lógica financeira, tais como:

- Geração de valor aos acionistas, que é enfatizada, principalmente, pelos critérios liderança e resultados (econômico-financeiros) e pela fundamentação de excelência denominado geração de valor. Este é um dos elementos centrais do discurso da gestão baseada na lógica financeira, que, conforme Fligstein (2001), enfatiza que o único propósito legítimo das organizações é maximizar o valor dos acionistas.
- Atendimento aos princípios de governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), que é abordado, principalmente, no item denominado governança do critério liderança. Este elemento do discurso da gestão baseada na lógica financeira busca superar o “conflito de agência”, sendo que a exigência das regras de “boa governança” tornou-se, segundo Grün (2003, 2005), a “porta de entrada” da lógica financeira nas empresas de produção.

Além disto, a análise dos sistemas de pontuação utilizados nas versões do Modelo de Excelência da Gestão demonstrou que os critérios de excelência e itens de avaliação, que apresentam conceitos relacionados à lógica financeira, tiveram um aumento de sua participação relativa no sistema de pontuação, podendo-se citar os itens de avaliação denominados governança, responsabilidade social, processos econômico-financeiros, resultados econômico-financeiros dos critérios liderança, sociedade, processos e resultados.

No entanto, o critério clientes, que apresenta conceitos da gestão da qualidade e da lógica de produção, demonstrou uma redução do seu peso nos sistemas de pontuação.

Assim, a incorporação de elementos da lógica financeira, o aumento da representatividade de determinados critérios de excelência e itens de avaliação, e o desuso do termo “qualidade” demonstram uma reorientação do discurso do PNQ em direção a adesão ao discurso da gestão baseada em valor, sendo uma forma do PNQ manter a sua legitimidade e garantir a “sobrevivência” do modelo de referência utilizado por meio do fornecimento de uma “nova roupagem”, que visa estar alinhada com a lógica financeira dominante, mas que não necessariamente garante a eficiência organizacional.

Essa necessidade de garantir a “sobrevivência” do modelo de referência e do próprio Prêmio Nacional da Qualidade pode ser demonstrada pela diminuição da quantidade de empresas candidatas que participaram dos ciclos de premiadas do PNQ, a partir de 2007, conforme demonstra a Figura 47.

Figura 47 – Empresas candidatas nos ciclos do PNQ (1999 a 2016).



Fonte: Elaborado pela autora.

O relacionamento existente entre legitimidade, eficiência e sobrevivência organizacional abordado por Meyer e Rowan (1991) pode ser verificado nessa evolução das versões do Modelo de Excelência da Gestão. Este modelo de referência incorporou mitos institucionais racionalizados os quais apresentam uma eventual ausência de racionalidade técnica, por exemplo, a exigência de determinados processos gerenciais e resultados das organizações de forma vaga nos fundamentos de excelência e nos critérios de excelência, que, conseqüentemente, não garantem o atendimento dos objetivos esperados, tais como garantir a geração de valor e proteção dos direitos dos acionistas.

A análise comparativa do Modelo de Excelência da Gestão com os modelos de referência da lógica financeira (Código de Melhores Práticas em Governança Corporativa do IBGC e os índices de Sustentabilidade do DJSI e do ISE) demonstrou que praticamente todas as questões dos critérios de excelência apresentaram temas comuns aos abordados por esses modelos da lógica financeira, que provavelmente contribuiu para os percentuais representativos de empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade que também foram listadas nos índices de Sustentabilidade (DJSI – 58% e ISE – 42%).

Isto reforça a reorientação do discurso do PNQ e a reinvenção do Modelo de Excelência da Gestão, que teria deixado de ser um modelo da gestão da qualidade, sendo, de acordo com a teoria dos Campos de Ação Estratégica abordada por Fligstein (2012), resultado de uma mudança na dinâmica interna de funcionamento do campo “dominado”, neste caso o campo da gestão da qualidade, que precisa encontrar novas formas para sobreviver diante dos embates e choques exógenos do campo “dominante” relacionado ao processo de financeirização.

Essa mudança no Modelo de Excelência da Gestão é reflexo de uma mudança na forma de atuação da Fundação Nacional da Qualidade, conforme apresentado neste trabalho, que alterou a sua logomarca e missão, visando aumentar a sua abrangência de atuação para manter sua legitimidade. A FNQ mudou o seu foco ao longo dos anos, podendo-se estabelecer três momentos distintos:

- 1º momento: foco na gestão da qualidade;
- 2º momento: foco na excelência em gestão;
- 3º momento: foco na gestão para excelência.

A análise do perfil das empresas premiadas demonstrou o predomínio de empresas do segmento de Energia Elétrica, sendo que a maioria passou por processos de privatizações na década de 1990 e foram premiadas após esses processos. Vale notar, que essa mudança de propriedade trata-se de um marco de passagem da empresa de valorização do capital pela lógica de produção para a lógica financeira. Grün (2011) demonstra essa transição que ocorreu no Brasil com a onda de privatizações, que levou a uma transição de uma organização denominada pelo autor de Modelo 1 de empresa, de gerentes e engenheiros, para o Modelo 2, que se refere a área financeira.

De acordo com Grün (2011) houve a transição de um Modelo 1, em que a empresa faz parte de uma comunidade, que se vê e trata seus empregados como membros de uma grande família que tem preocupações constantes com todos os grupos com os quais vive em

simbiose, para um Modelo 2 em que a empresa tem os interesses dos acionistas como preocupação central e exclusiva.

Além das empresas do segmento de Energia Elétrica, foram identificadas outras empresas premiadas que passaram pela onda de privatizações da década de 1990 e foram premiadas após esse período, tais como a Copesul, Cetrel, Gerdau, Politeno, Petroquímica União, Albras Alumínio Brasileiro e Embraer. Isto demonstrou que 36% das empresas premiadas, no período de 1992 a 2016, buscaram manter sua legitimidade por meio da obtenção de reconhecimentos ditos como legítimos na lógica financeira, como o próprio PNQ revitalizado, que acaba favorecendo as empresas que possuem práticas de gestão e resultados que buscam a geração de valor aos acionistas e ao atendimento aos princípios da governança corporativa.

O predomínio de empresas do segmento de Energia Elétrica e de determinados grupos empresariais, como CPFL Energia, AES Brasil, Grupo Suzano, Randon, Gerdau, Promon e Sabesp demonstrou a existência das três formas de isomorfismo institucional (coercitivo, normativo e mimético) relatados por DiMaggio e Powell (1991), que faz com que as organizações se assemelhem umas as outras, devido à incorporação de elementos que são considerados legítimos externamente e não em termos de eficiência.

Além disto, a análise do perfil das organizações demonstrou que determinados grupos empresariais adquiriram empresas premiadas no PNQ, como Grupo Suzano, Oderbrecht S.A. e Grupo CPFL Energia, que, provavelmente, não teve como fator determinante de aquisição o reconhecimento no PNQ. No entanto, essas aquisições apenas reforçam as estratégias utilizadas pelas organizações financeirizadas de praticar fusões e aquisições em oposição à expansão interna. Esse resultado está coerente com a pesquisa realizada pela KPMG (2016), que comprovou que o Brasil segue a tendência mundial de aumento da quantidade de transações de fusões e aquisições.

A análise dos dirigentes demonstrou que mais de vinte empresas premiadas tiveram integrantes da alta administração atuando nos diversos conselhos e frentes da FNQ, que se acredita que não apenas o Modelo de Excelência da Gestão passou a influenciar as organizações, mas também as organizações passaram a influenciar esse modelo. Acredita-se que os dirigentes dessas organizações premiadas que atuaram na FNQ contribuíram para que o Modelo de Excelência da Gestão fosse financeirizado, ou seja, fizeram com que esse modelo deixasse de ser da lógica de produção e do movimento da qualidade para se tornar mais um modelo da lógica financeira.

As empresas premiadas, que tiveram integrantes da alta administração atuando nos conselhos e frentes da FNQ, são: AES Brasil (AES Sul, AES Tietê e AES Eletropaulo), Grupo CPFL (CPFL Paulista, CPFL Piratininga e RGE), Grupo Eletrobras (Centrais Elétricas do Norte), Grupo Promon (Promon e Promon Logicalis), Grupo Gerdau, Belgo Siderurgia, Brasal Refrigerantes, Bahia Sul Celulose, Citibank, Embraer, Petroquímica União, Petrobras, Serasa, Siemens, Suzano Papel e Celulose, WEG e Xerox.

Além disto, foram identificadas algumas práticas de *board interlocking* de integrantes comuns que atuaram nos conselhos da FNQ, nos conselhos de administração e na presidência de empresas premiadas. A existência dessas práticas está coerente com o estudo realizado pela Época Negócio (2014), que demonstrou que 57,4% dos CEOs das 120 maiores empresas do Brasil tinham assento em um ou mais conselhos de administração de outras empresas.

Os *board interlockings* identificados envolveram membros de diversos grupos empresariais e empresas, como Grupo Gerdau, Grupo AES Brasil, Grupo Promon, Grupo Suzano, Grupo CPFL, Grupo Randon, Serasa, Elektro, Embraer entre outras, que contribuíram para a ocorrência do isomorfismo normativo nessas organizações que, segundo DiMaggio e Powell (1991), está associado ao estabelecimento de redes de profissionais que atuam nas organizações e contribuem para difusão rápida de modelos considerados como legítimos. A ocorrência de *board interlocking* ilustra a afirmação de Pye (2001) de que as decisões tomadas nas salas de reunião dos conselhos de administração são resultantes de atitudes tomadas nos bastidores dessas salas, demonstrando que saber o que se passa nos bastidores é essencial para se entender o que realmente ocorrerá nas organizações.

Por fim, foram analisadas as origens profissionais e formações acadêmicas (graduação e pós-graduação) dos presidentes que atuavam nos anos em que as empresas foram premiadas. Essa análise foi motivada pelo trabalho realizado por Fligstein (1990), que relatou que na concepção financeira de controle há uma tendência de privilegiar profissionais que apresentam trajetória profissional em áreas financeiras e formações acadêmicas em finanças.

Assim, foi observado o predomínio de profissionais que vieram de áreas financeiras antes de se tornarem presidentes, confirmando os resultados de Fligstein (1990) e os trabalhos que analisaram a realidade brasileira, tal como Matsuda (2015).

Em termos de formação acadêmica, verificou-se o predomínio de profissionais que se graduaram em Engenharia e fizeram pós-graduação em Finanças. Esse resultado é coerente com o trabalho de Matsuda (2015), que demonstrou que a Engenharia trata-se de uma das carreiras de elite no Brasil, que acaba tendo uma posição de destaque em termos de predileção nas contratações das empresas.

No entanto, essa autora utiliza do trabalho de Jardim (2011) para explicar que esse predomínio de engenheiros na concepção financeira de controle, precisa ser analisada sobre a ótica de que os profissionais são os mesmos, mas esses atuam de forma diferente para manter em posições de elite. De acordo com Jardim (2011) com a crise do fordismo há uma reconversão dos engenheiros para o mercado financeiro, na medida em que eles precisaram adquirir conhecimentos e habilidades mais abrangentes relacionadas às áreas comerciais, gerenciais, administrativas e financeiras. Assim, eles buscam adquirir conhecimento prático e teórico em finanças, seja por meio da atuação em áreas financeiras ou pela busca de cursos de pós-graduação em finanças.

Os resultados dessa tese também estão coerentes com a pesquisa realizada pela Época Negócios (2014), que demonstrou que a maioria dos CEOs das 120 maiores empresas do Brasil eram engenheiros (48,3%), apresentavam pós-graduações ou especializações (76,6%), sendo os cursos mais frequentes o de administração de empresas e de finanças, e tiveram experiências prévias em áreas comerciais (28,7%) e em áreas financeiras (27,8%).

Enfim, as evidências levantadas nessa tese indicam que tanto o modelo de referência (Modelo de Excelência da Gestão) quanto as referências (empresas premiadas) do Prêmio Nacional da Qualidade incorporaram diversos elementos do discurso da gestão baseada na lógica financeira como forma de manter sua legitimidade perante ao declínio no movimento da qualidade. A evidência mais marcante desse declínio foi a alteração do nome do prêmio em 2017, que passou a se chamar “Melhores em Gestão”, sendo retirado o termo “qualidade” da identidade do prêmio.

5.1 Recomendações para trabalhos futuros

Este trabalho buscou explorar a influência dos elementos da gestão baseada na lógica financeira em uma das abordagens da gestão da qualidade, denominada prêmios da Qualidade. Buscou-se focar na análise da realidade brasileira, na medida em que há poucos estudos no país, que analisaram a influência da financeirização nas organizações.

Este complementou a pesquisa realizada no meu Mestrado, que analisou a influência da lógica financeira na abordagem Seis Sigma da gestão da qualidade. No entanto, acredita-se que há um vasto campo de estudos a ser explorado, que por ventura, pode acarretar em direcionamentos diferentes do que foi obtido neste trabalho.

Desta forma seguem algumas recomendações para trabalhos futuros:

- Estudar a influência da lógica financeira nos modelos de referência utilizados nos prêmios de excelência da gestão disseminados mundialmente, para que seja verificado se esse fenômeno de financeirização do modelo pode ser verificado em outras referências. Isto demonstraria de forma abrangente se de fato essa abordagem da gestão da qualidade foi financeirizada em sua amplitude.
- Investigar a influência da lógica financeira em outras abordagens contemporâneas da gestão da qualidade, visando verificar o grau de financeirização do movimento da qualidade.
- Estudar empiricamente a influência da lógica financeira nas organizações premiadas no Prêmio Nacional da Qualidade. Acredita-se que estudos de caso exploratórios e longitudinais são necessários, visando detalhar de que forma as organizações buscam gerar valor aos acionistas. Destaca-se a necessidade de analisar detalhadamente toda a trajetória de uma determinada organização, principalmente a que passou pelo processo de privatização e abertura do mercado de capitais, para que seja possível evidenciar as mudanças nas concepções de controle e os impactos para as partes interessadas envolvidas, como acionistas, fornecedores, funcionários, clientes e sociedade.
- Investigar empiricamente a influência dos dirigentes (conselheiros e presidentes) nas organizações em termos de disseminação de modelos de referência, como por exemplo o Modelo de Excelência da Gestão. Além de identificar o grau de influência dos *board interlockings*, que resultariam em processos isomórficos nas organizações envolvidas.
- Investigar empiricamente as razões pelas quais algumas empresas reconhecidas no PNQ foram adquiridas por grupos empresariais formados por outras empresas vencedoras no PNQ para que seja verificado o “valor simbólico” da premiação nesse processo de fusão e aquisição. Acredita-se que o “valor simbólico” tenha sido determinante, mas é necessário que isso seja confirmado empiricamente.
- Analisar a influência da lógica financeira nas organizações premiadas no PNQ, levando em consideração outros aspectos, como perfil dos profissionais (ex: representatividade de próprios e terceirizados), modelos de negócio utilizado (características da velha ou nova economia) entre outros.

REFERÊNCIAS

AALBERS, M.B. Corporate financialization. In: CASTREE, N.; GOODCHILD, A.L.; KOBAYASHI, A.; LIU, W.; MARSTON, R.A.; RICARDSON, D. (eds) **The International encyclopedia of geography: people, the earth, environment, and technology**. Oxford: Wiley, 2017, p. 1-6.

AIDAR, M.M. **A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional por meio do Prêmio Nacional da Qualidade**. 2003. 255 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

AITKEN, R. **Performing capital: toward a cultural economy of popular and global finance**. Nova York: Palgrave Macmillan. 2007. 247 p.

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 280 p.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2006. 584 p.

ANDERSSON, T.; HASLAM, C.; LEE, E.; KATECHOS, G.; TSITSIANIS, N. Corporate strategy financialized: conjuncture, arbitrage and earnings capacity in S&P500. **Accounting Forum**, n. 34, p. 211-221, 2010a.

ANDERSSON, T.; GLEADLE, P.; HASLAM, C.; TSITSIANIS, N. Bio-pharma: a financialized business model. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 21, n. 7, p. 631-641, 2010b.

APPELBAUM, E.; BATT, R.; LEE, J.E. Financial intermediaries in the United States: development and impact on firms and employment relations. **Centre for Economic and Policy Research Working Paper**, 2014.

APPELBAUM, E.; BATT, R.; CLARK, I. Implications of financial capitalism for employment relations research: evidence from breach of trust and implicit contracts in private equity buyouts. *British Journal of Industrial Relations*, v. 51, n. 3, 2013.

ARRIGHI, G. **The long twentieth century: money, power and the origins of our times**. Nova York: Verso. 1994. 416 p.

ASSA, J. Financialization and its consequences: the OECD experience. **Finance Research**, v. 1, n.1, p. 35-39, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA (ABRADEE). **Atividades da ABRADEE**. Disponível em: <<http://www.abradee.com.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

BASSAN, H. **Gestão pela qualidade total e desempenho financeiro: um estudo da geração de riqueza ao acionista em empresas vencedoras de prêmios nacionais da qualidade do**

continente americano. 2016. 127 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2016.

BASSAN, H.; MARTINS, R.A. Geração de riqueza em empresas vencedoras do PNQ: uma análise usando o EVA. **Production**, v. 26, n. 1, p. 203-217, 2016.

BATSCH, L. **Le capitalisme financier**. Paris: La Découverte, 2002. 121 p.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 704 p.

BAUD, C.; DURAND, C. Financialization, globalization and the making of profits by leading retailers. **Socio-Economic Review**, v.10, p. 241–266, 2012.

BEBCHUK, L; GRINSTEIN, Y. The growth of executive pay. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 21, p. 283-303, 2005.

BLACKBURN, R. Finance and the fourth dimension. **New Left Review**, v. 39, p. 39-70, 2006.

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm>. Acesso em: 14/01/2017. 2017.

BÖRSCH, A. Globalisation, shareholder value, restructuring: the (non) transformation of Siemens. **New Political Economy**, v. 9, p. 365-387, 2004.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010. 322 p.

BOULTER, L.; BENDELL, T.; DAHLGAARD, J.J. Total quality beyond North America: a comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 33, n. 2, p. 197-215, 2013.

BOYER, R. Is a finance-led growth regime a viable alternative to fordism? A preliminary analysis. **Economy and Society**, v. 29, p. 111–145, 2000.

BRAGA, J.C.S. Financeirização global: o padrão sistêmico de riqueza do capitalismo contemporâneo. In : TAVARES, M.C. ; FIORI, J.L. orgs. **Poder e dinheiro: uma economia política da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1997.

BRITO, C. ; DESMARTIN, J.P. ; LUCAS-LECLIN, V. ; PERRIN, F. **L’investissement socialement responsable**. Paris : Economica, 2005. 311 p.

BURCHELL, B. ; LADIPO D. ; WILKINSON F. **Job insecurity and work intensification**. London: Routledge. 2002. 240 p.

CARVALHO, M.M. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 304 p.

CASADO, P.C.; LEGAZ, S.G. Quality awards and performance: is there a relationship? **The TQM Journal**, v. 22, n. 5, p. 529-538, 2010.

CETINA, K.K.; PRADA, A. **The sociology of financial markets**. New York: Oxford University Press, 2008. 336 p.

CHANDLER JR, A.D. The emergence of managerial capitalism. **Business History Review**, v. 58, n. 4, p. 473-503, 1984.

CHAUDARY, S.; ZAFAR, S.; SALMAN, M. Does total quality management still shine? Reexamining the total quality management effect on financial performance. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 26, n. 7-8, p. 811-824, 2015.

CHESNAIS, F. **Financeirização: a mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996. 335 p.

CHESNAIS, F. As crises no regime de acumulação sob dominância financeira. **Novos Estudos CEBRAP**, v.52, p.21-54, 1998.

CHESNAIS, F. (coord) et al. **A mundialização financeira: raízes sociais e políticas, configuração, consequências**. São Paulo: Boitempo, 2005. 255 p.

CHIZEMA, A. Early and late adoption of american-style executive pay in Germany: governance and institutions. **Journal of World Business**, v. 45, p. 9-18, 2010.

COLE, R.E. **The death and life of the american quality movement**. New York: Oxford University Press, 1995. 256 p.

COPPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas - valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3 ed. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 2002. 516 p.

CORREDOR, P.; GOÑI, S. Quality awards and performance: is there a relationship? **The TQM Journal**, v. 22, n. 5, p. 529-538, 2010.

CRESCE, L.F.A. **Financeirização e gestão da qualidade: estudo de caso em uma empresa de autopeças**. 2013. 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

CROTTY, J. The neoliberal paradox: the impact of destructive product market competition and ‘modern’ financial market on nonfinancial corporation performance in the neoliberal era. In: EPSTEIN, G. **Financialization and the world economy**. Inglaterra: Edward Elgar, 2005. p. 77-100.

CUNHA, P. R.; PICCOLI, M. R. Influência do *board interlocking* no gerenciamento de resultados. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 28, n. 74, p. 179-196, 2017.

DAVIS, G.F. **Managed by the markets**. New York: Oxford University Press, 2009. 320 p.

DAVIS, G.F.; DIEKMANN, K. A.; TINSLEY, C.H. The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: the de-institutionalization of an organizational form. **American Sociological Review**, v. 59, p. 547-570, 1994.

DIAS, A.V.C.; ZILBOVICIUS, M. Trabalho e criação de valor: financeirização da produção e novas formas de organização do trabalho. In: MONDADORE et al. (Org.) **Sociologia econômica e das finanças: um projeto em construção**, São Carlos: EdUFSCar, 2009, p. 119-132.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J (Eds). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, P. J. **The twenty-first-century firm: changing economic organization in international perspective**. Princeton: Princeton University Press, 2001. 288 p.

DIPRETE, T. A.; EIRICH, G. M.; PITTINKSY, M. Compensation benchmarking, leapfrogs, and the surge in executive pay. **American Journal of Sociology**, v. 115, p. 1671-1712, 2010.

DOBBIN, F.; ZORN, D. Corporate malfeasance and the myth of shareholder value. **Political Power and Social Theory**, v. 17, p. 179-197, 2005.

DONADONE, J.C. Lógica financeira e dinâmica organizacional nos anos 1990: novos donos, novos consultores, outros gerentes. In: MONDADORE et al. (Org.) **Sociologia econômica e das finanças: um projeto em construção**, São Carlos: EdUFSCar, 2009, p. 133-153.

DONADONE, J.C.; CENEDEZI, V. Inserção, atuação e ascensão profissional: o papel do capital social em usinas sucroalcooleiras do interior paulista. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 15, p. 173-193, jul/dez. 2016. Disponível em: <http://periodicos.unifacf.com.br/index.php/rea/article/view/1101/946>. Acesso em: dez. 2016.

DONADONE, J.C.; FANTTI, M.B.L. Intermediários, lógica financeira e a reconfiguração da “qualidade” no tecido organizacional brasileiro. **IX Workshop Empresa, Empresários e Sociedade**, 2014.

DONADONE, J.C.; SZNELWAR, L.I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Produção**, v. 14, n. 2, p. 58-69, 2004.

DUMÉNIL, G.; LÉVY, D. Costs and benefits of neoliberalism: a class analysis. In: EPSTEIN, G. (ed.) **Financialization and the world economy**, Northampton: Edward Elgar, 2005, p. 17-46.

EASTON, G.S.; JARRELL, S.L. The effects of Total Quality Management on corporate performance: an empirical investigation. **Journal of Business**, v. 71, n. 2, p. 253-307, 1998.

ENGELN, E. The logic of funding European restructuring and the dangers of financialisation. **Environment and Planning A**, v. 35, p. 1357-1372, 2003.

ENGELEN, E. The case for financialization, **Competition & Change**, v. 12, p. 111-119, 2008.

ENGLANDER, E.; KAUNFMAN, A. The end of managerial ideology: from corporate social responsibility to corporate social indifference. **Enterprise & Society**, v. 5, p. 404-450, 2004.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Quer ser presidente?** Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2014/05/quer-ser-presidente.html>>. Acesso em 15 dez. 2016.

EPSTEIN, G. **Financialization and the world economy**. Inglaterra: Edward Elgar, 2005. 456 p.

ERTURK I.; FROUD, J.; JOHAL S.; LEAVER, A.; WILLIAMS, K. The democratisation of finance? Promises, outcomes and conditions. **Review of International Political Economy**, v. 14, p. 553-575, 2007.

ERTURK I.; FROUD.J.; JOHAL. S.; LEAVER, A.; WILLIAMS, K. **Financialization at work: key texts and commentary**. Routledge, 2008. 365 p.

ERTURK I.; SOLARI, S. Banks of continuous reinvention. **New Political Economy**, v. 12, p. 369-388, 2007.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). **The EFQM excellence model**. Disponível em: <<http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

FANTTI, M.B.L. **A influência da lógica financeira na evolução do seis sigma**. 2010. 157 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

FICH, E. M.; WHITE, L. J. Why do CEOs reciprocally sit on each other's boards? **Journal of Corporate Finance**, v. 11, p. 175-195, 2005.

FISS, P.; ZAJAC, E. The diffusion of ideas over contested terrain: the (non) adoption of a shareholder value orientation among German firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 49, p. 501-534, 2004.

FLIGSTEIN, N. **The transformation of corporate control**. Estados Unidos: Harvard University Press, 1990. 391 p.

FLIGSTEIN, N. **The architecture of markets: an economic sociology of twenty-first-century capitalist societies**. Princeton: Princeton University, 2001. 288 p.

FLIGSTEIN, N.; McADAM, D. **A theory of fields**. Nova York: Oxford University Press, 2012. 238 p.

FLIGSTEIN, N.; SHIN, T. The shareholder value society: changes in working conditions and inequality in the U.S., 1975–2000. In: NECKERMAN, K. (ed.) **Social Inequality**. Nova York: Russell Sage Foundation, 2004, p. 401-432.

FROUD, J.; HASLAM, C.; JOHAL, S.; WILLIAMS, K. Shareholder value and financialisation: consultancy promises, management moves. **Economy and Society**, n. 29, p. 80-111, 2000.

FROUD, J.; HASLAM, C.; JOHAL, S.; WILLIAMS, K. General Electric: the conditions of success. In: _____. **Financialisation and Strategy: narrative and numbers**. London: Routledge, 2006. p. 299-388.

FROUD, J.; JOHAL, S.; LEAVER, A.; WILLIAMS, K. Apple business model: financialization across the Pacific. **CRESC Working Paper Series**. n. 111, p. 1-28, 2012.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **20 anos da FNQ**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012. 84 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2006. 64 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007. 52 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. 52 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009. 64 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2010. 112 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011. 28 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013. 128 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **E-book Modelo de Excelência da Gestão**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em 13 jan. 2016a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Instruções para candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016b. 44 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). A força da gestão. **Revista Classe Mundial**, v. 17, n. 17, p. 27, 2016c.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). Pesquisa Serasa. **Revista Classe Mundial**, v. 15, n. 15, p. 23-24, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). Questão de excelência. **Revista Classe Mundial**, v. 16, n. 16, p. 39-45, 2015.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 1992. 40 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 1993. 38 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 1994. 37 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 1995. 79 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 1996. 79 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 1997. 59 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 1998. 59 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 1999. 63 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 2000. 83 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 2001. 96 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência:** o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 2002.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência:** o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 2003. 59 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência:** o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 2004. 61 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Critérios de excelência:** o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 2005. 64 p.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992. 357 p.

GOLDSTEIN, A. Revenge of the managers: labor cost-cutting and the paradoxical resurgence of managerialism in the SHV era, 1984 to 2001. *American Sociological Review*, v. 77, n. 2, p. 268–294, 2012.

GRIGG, N.; MANN, R. Rewarding excellence: an international study into business excellence award processes. *Quality Management Journal*, v. 15, n.3, p. 26-40, 2008.

GRÜN, R. Governança corporativa: atores e ações na construção de uma nova institucionalidade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 18, n. 52, p. 139-161, 2003.

GRÜN, R. A evolução recente do espaço financeiro no Brasil e alguns reflexos na cena política. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, v. 47, n. 1, p. 5-47, 2004.

GRÜN, R. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 20, n. 58, p. 67-90, 2005.

GRÜN, R. Modelos econômicos e modelos de mundo. In: Donadone J.C.; Jardim M.A.C. (Org.) **As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21**. Bauru: Edusc, 2011. p.27-61.

HARDIE, I.; HOWARTH, D. Die krise but not la crise? The financial crisis and the transformation of German and French banking systems. *Journal of Common Market Studies*, v. 47, p. 1017-1039, 2009.

HASPESLAGH, P.; NODA, T.; BOULOS, F. Are you (really) managing for value? *Insead Working Paper*, v. 67, p. 1-54, 2000.

HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. Quality awards and the market value of the company: An empirical investigation. *Management Science*, v. 42, n. 33, p. 415-437, 1996.

HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. **Management Science**, v. 43, n. 9, p. 1258-1274, 1997.

HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. Firm characteristics, Total Quality Management and financial performance. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 3, p. 269-285, 2001a.

HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs. **Management Science**, v. 47, n. 3, p. 359-368, 2001b.

HILLMAN, A.; CANNELLA, A.; PAETZOLD, R. The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 2, p. 235-256, 2000.

INSTITUTE FOR MERGERS, ACQUISITIONS & ALLIANCES (IMAA). **Mergers and acquisitions in United States**. Disponível em: <<https://imaa-institute.org/m-and-a-us-united-states/>>. Acesso em 12 jan. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC. 2015. 108 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

JACOB, R.; MADU, C.N.; TANG, C. An empirical assessment of the financial performance of Malcolm Baldrige Award winners. **International Journal of Quality e Reliability Management**, v. 21, n. 8, p. 897-914, 2004.

JACJON, G. Contested boundaries: ambiguity and creativity in the evolution of German codetermination. In: STREECK, W.; THELEN, K. (Org). **Beyond continuity: institutional change in advanced political economies**: Oxford: Oxford University Press. p. 229–254.

JARDIM, M.A.C. P. Presença de centrais e sindicatos no mercado financeiro: criação e gestão de fundos de pensão. **Estudos de Sociologia**, v. 16, p. 20-30, 2011.

JÜRGENS, J.; NAUMANN, K.; RUPP, J. Shareholder value in an adverse environment: the German case. **Economy & Society**, v. 29, p. 54-79, 2000.

KALLEBERG, A.L. Financialization, private equity, and employment relations in the United States. **Work and Occupations**, v. 1, p. 1–9, 2015.

KNOWLES, J. C. **The Rockefeller financial group**. Andover Mass: Warner Modular Publications. 1973. 59 p.

KPMG. **Fusões e aquisições**. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/12/br-kpmg-fusoes-e-aquisicoes-3o-tri-2016.pdf>>. Acesso em 22 dez. 2016.

KRIPPNER, G. The financialization of the american economy. **Socio Economic Review**, v. 3, p. 173–208, 2005.

LANGLEY, P. In the eye of the ‘perfect storm’: the final salary pensions crisis and financialisation of anglo-american capitalism. **New Political Economy**, v. 9, p. 539–558, 2004.

LAZONICK, W. The quest for shareholder value: stock repurchases in the U.S. economy. **Louvain Economic Review**, v. 74, n. 4, p. 479-540, 2008.

LAZONICK, W. Innovative business models and varieties of capitalism: financialization of the U.S. Corporation. **Business History Review**, v. 84, n. 4, p. 675-702, 2010.

LAZONICK, W.; O`SULLIVAN, M. Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. **Economy and Society**, v. 29, n. 1, p. 13-35, 2000.

LAZONICK, W.; TULUM, O. US biopharmaceutical finance and the sustainability of the biotech business model. **Research Policy**, v. 40, p. 1170-1187, 2011.

LIN, K.H.; TOMASKOVIC-DEVEY, D. **Financialization and U.S. income inequality, 1970–2008**. American Journal of Sociology, v. 118, p. 1284–1329, 2013.

LORDON, F. **La Politique du capital**. Paris: Odile Jacob. 2002. 300 p.

MARTIN, R. **Financialization of daily life**. Filadélfia: Temple University Press. 2002. 240 p.

MARTINS, A.M.; COSTA NETO, P.L.O. Indicadores de desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: uma proposta de sistematização. **Gestão da Produção**, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

MARTINS, R.A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1998. 269f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1998.

MATSUDA, P.M. **O impacto do processo de financeirização sobre a estrutura social nas empresas: estudo de caso do setor elétrico paulista**. 2015. 286f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.

MAVROIDIS, V.; AGORITSAS, C.; TOLIPOLOU, S. A comparative analysis and review of national quality awards in Europe. **The TQM Magazine**, v. 19, n. 5, p. 454-467, 2007.

MENDES-DA-SILVA, W. **Board Interlocking, desempenho financeiro e valor das empresas brasileiras listadas na Bovespa: análise sob a ótica da teoria dos grafos e de redes sociais**. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWEL, W.; DIMAGGIO, P. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, 1991.

MEYER, J.W.; BOLI, J.; THOMAS, G.M. Ontology and rationalization in the western cultural account. In: SCOTT, W.R.; MEYER, J.W. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. Thousand Oaks: SAGE, 1994. p. 9-28.

MILBERG, W. Shifting sources and uses of profits: sustaining US financialization with global value chains. **Economy and Society**, v. 37, p. 420-451, 2008.

MILBERG, W.; WINKLER, D. Globalization, offshoring and economic insecurity in industrialized countries. **DESA Working Paper**, v. 87, p. 1-32, 2009.

MIZRUCHI, M. S. What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. **Annual Review of Sociology**, v. 22, p. 271-298, 1996.

MONTALBAN, M.; SAKINÇ, M. How financialization shapes productive models in pharmaceutical industry: the domination and contradictions of the blockbuster productive model. **Cahier du GREThA**, v. 5113, p. 1-35, 2011.

MONTGOMERIE, J. The financialization of the American credit card industry. **Competition & Change**, v. 10, p. 301-319, 2006.

MORIN F. **Le nouveau mur de l'argent**: essai ur la finance globalisée. Paris: Editions du Seuil, 2006. 288 p.

MUNDO NETO, M. A lógica financeira e o espaço do transporte aéreo comercial brasileiro. **Gestão da Produção**, v. 18, n. 2, p. 311-324, 2011.

MUNDO NETO, M. **Transformações na indústria sucroalcooleira brasileira no início do século XXI**: das famílias aos acionistas. 2012. 228 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2012.

NAIR, A. Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance – Implications for quality management theory development. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 6, p. 948-975, 2006.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). **Baldrige Excellence Framework**. Disponível em: <http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm>. Acesso em: 11 jan. 2017.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em organizações ganhadoras do prêmio. **Gestão da Produção**. v. 15, n. 2, p. 247-259, 2008.

ORHANGAZI, O. Financialization and capital accumulation in the non-financial corporate sector: a theoretical and empirical investigation on the US economy: 1973–2003. **Cambridge Journal of Economics**, v. 32, p. 863-886, 2008.

- PÉREZ, R. **La gouvernance de l'entreprise**. Paris: La Découverte, 2003. 123 p.
- PIGNANELLI, A. **Qualidade x desempenho: mito ou realidade?** 2007. 131f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. Nova York: Harper & Row, 1978. 336 p.
- PLIHON, D. **Le nouveau capitalisme**. Paris: La Découverte, 2003. 128 p.
- POWELL, W. The capitalism firm in the twenty-first century: emerging patters in western enterprise. In: DiMaggio, P. (Ed.). **The twenty-first-century firm: changing economic organization in international perspective**. Princeton: Princeton University Press, 2001.
- PYE, A. Corporate boards, investors ans their relationships: accounts of accountability and corporate governing in action. **Corporate Governance: An International Review**, v. 9, p. 186-195, 2001.
- RIBEIRO, F.; COLAUTO, R. D. A relação entre *board interlocking* e as práticas de suavização de resultados. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, v. 27, n. 70, p. 55-66, 2016.
- SALENTO, A.; MASINO, G. Financialization and organizational change: a comparative study on multinational enterprises. **7th International Critical Management Studies Conference**, Napoli, 2011.
- SALTORATO, P.; DONADONE, J. C.; SOLA, F.; DOMINGUES, L. C.; SANCHES, E. C. Fusões, aquisições e difusão da lógica financeira sobre as operações de varejo brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 23, p. 84-103, 2016.
- SALTORATO, P.; BENATTI, G. O ato performático da reestruturação organizacional sob a ideologia da gestão baseada em valor. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 263-288, 2017.
- SANTOS, R. L.; SILVEIRA, A. D. M. D. *Board interlocking* no Brasil: a participação de conselheiros em múltiplas companhias e seu efeito sobre o valor das empresas. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 5, n. 2, p. 125-163, 2007.
- SARTORE, M.S. A inserção da responsabilidade social do setor bancário no contexto da governança corporative. 2006. 91f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.
- SARTORE, M.S. Responsabilidade social empresarial e investimento socialmente responsável: o espaço da sustentabilidade empresarial em debate. In: Donadone J.C.; Jardim M.A.C. (Org.) **As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21**, Bauru: Edusc, 2011, p. 215-245.
- SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. Londres: Sange, 2001. 255 p.

SCOTT, W. R.; MEYER J.W. The organization of societal sectors. In: POWEL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971. 137 p.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 576 p.

SOUZA, J.F.D. **Integração vertical e financeirização: o caso da agroindústria processadora de grãos no Brasil**. 2007. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2007.

STOCKHAMMER, E. Financialisation and the slowdown of accumulation, **Cambridge Journal of Economics**, v. 28, p. 719–741, 2004.

STREECK, W. The transformation of corporate organization in Europe: an overview. **MPIFG Working Paper**, v. 01, n. 8, p. 175-230, 2001.

THOMPSON, P. Financialization and the workplace: extending and applying the disconnected capitalismo thesis. **Work, Employment and Society**, v. 27, p. 472-488, 2013.

TOLEDO, J.C. **Enfoque dos principais autores para a gestão da qualidade**. Disponível em: <http://www.gepeq.dep.ufscar.br/publicacoes_ano.php?id=5&nome=Material%20Didático>. Acesso em: 02/05/2012. 2006.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L.G. Institutional sources of changes in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 22-39, 1983.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L.G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, C.; HARDY, W.; NORD, W. (orgs.), **Handbook of Organization Studies**. Londres: Sage Publications, 1996. P. 175-190.

UNION OF JAPANESE SCIENTIST AND ENGINEERS (JUSE). **Deming prize**. Disponível em: <https://www.juse.or.jp/deming_en/award/index.html>. Acesso em: 10 jul. 2016.

USEEM, M. **Executive defense. Shareholder power and corporate reorganization**. Cambridge: Harvard University Press, 1993. 85 p.

WAINE, B. Ownership and security: individualized pensions and pension policy in the United Kingdom and the United States. **Competition & Change**, v. 10, p. 321-337, 2006.

WESTPHAL, J.; ZAJAC, E. Decoupling policy from practice: the case of stock repurchase programs. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p. 202-228, 2001.

WIDMER, F. Institutional investors, corporate elites and the building of a market for corporate control, **Socio-Economic Review**, v. 9, p. 671-697, 2011.

YORK, K.M.; MIREE, C.E. Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 291-311, 2004.

ZAJAC, E.; WESTPHAL, J. The social construction of market value: institutionalization and learning perspectives on stock market reactions. **American Sociological Review**, v. 69, p. 433-457, 2004.

ZANAROTTI, V.R.C. **Inserção, atuação e ascensão profissional**: o papel do capital social em usinas sucroalcooleiras do interior paulista. 2012. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2012.

ZHANG, G.P; XIA, Y.S. Does quality still pay? A reexamination of the relationship between effective quality management and firm performance. **Production and Operations Management**. v. 22, n. 1, p. 120-136, 2013.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos**: gênese, lógica e difusão do modelo japonês na organização da produção. São Paulo: Annablume. 1999. 298 p.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-43, 1977.

ZWAN. Making sense of financialization. **Socio-Economic Review**, v. 12, p. 99-129, 2014.

ANEXO I – Descrição dos critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas das versões vigentes no período de 1992 a 2016.

| Crítérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas | |
|--|--|
| Versão vigente em 1992 | Versão vigente em 1993 |
| 1 Liderança.....100 | 1 Liderança.....95 |
| 1.1 Liderança e alta direção.....40 | 1.1 Liderança da alta direção.....45 |
| 1.2 Valores da empresa quanto à qualidade.....15 | 1.2 Gestão para a qualidade.....25 |
| 1.3 Gestão para a qualidade.....25 | 1.4 Responsabilidade comunitária e espírito cívico da empresa.....25 |
| 1.4 Responsabilidade comunitária.....20 | |
| 2 Informações e análise.....70 | 2 Informação e análise.....75 |
| 2.1 Abrangência e gestão dos dados e das informações sobre a qualidade.....20 | 2.1 Abrangência e gestão dos dados e informações sobre a qualidade e desempenho.....15 |
| 2.2 Comparações com a concorrência e referenciais de excelência.....30 | 2.2 Comparações com a concorrência e referenciais de excelência.....20 |
| 2.3 Análise de dados e informações sobre qualidade.....20 | 2.3 Dados da empresa: análise e uso.....40 |
| 3 Planejamento estratégico para a qualidade.....60 | 3 Planejamento estratégico para a qualidade.....60 |
| 3.1 Processo de planejamento estratégico para a qualidade.....35 | 3.1 Processo de planejamento estratégico da qualidade e do desempenho da empresa.....35 |
| 3.2 Metas e planos para a qualidade.....25 | 3.2 Planos da qualidade e do desempenho.....25 |
| 4 Utilização de recursos humanos.....150 | 4 Desenvolvimento e gestão de recursos humanos.....150 |
| 4.1 Gestão de recursos humanos.....20 | 4.1 Planejamento e gestão de recursos humanos.....20 |
| 4.2 Envolvimento dos funcionários.....40 | 4.2 Envolvimento dos funcionários.....40 |
| 4.3 Educação e treinamento em qualidade.....40 | 4.3 Educação e treinamento dos funcionários.....40 |
| 4.4 Reconhecimento do desempenho dos funcionários.....25 | 4.4 Desempenho e reconhecimento dos funcionários.....25 |
| 4.5 Bem-estar e moral dos funcionários.....25 | 4.4 Bem-estar e satisfação dos funcionários.....25 |
| 5 Garantia da qualidade de produtos e serviços..140 | 5 Gestão da qualidade de produtos e serviços.....140 |
| 5.1 Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços.....35 | 5.1 Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços.....40 |
| 5.2 Controle da qualidade de processos.....20 | 5.2 Gestão de processos: processos de produção e fornecimento de produtos e serviços.....35 |
| 5.3 Melhoria contínua de processos.....20 | 5.3 Gestão de processos: processos do negócio e dos serviços de apoio.....30 |
| 5.4 Avaliação da qualidade.....15 | 5.4 Qualidade dos fornecedores.....20 |
| 5.5 Documentação.....10 | 5.5 Avaliação da qualidade.....15 |
| 5.6 Qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio.....20 | |
| 5.7 Qualidade dos fornecedores.....20 | 6 Resultados obtidos quanto a qualidade e às operações.....180 |
| 6 Resultados obtidos quanto à qualidade.....180 | 6.1 Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços.....70 |
| 6.1 Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços.....90 | 6.2 Resultados obtidos quanto às operações da empresa.....50 |
| 6.2 Resultados obtidos quanto à qualidade nos processos do negócio, operações e serviços de apoio.....50 | 6.3 Resultados obtidos quanto à qualidade no processo do negócio, operações e serviços de apoio.....25 |
| 6.3 Resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores.....40 | 6.4 Resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores.....35 |
| 7 Satisfação do cliente.....300 | 7 Focalização no cliente e sua satisfação.....300 |
| 7.1 Determinação dos requisitos e das expectativas do cliente.....30 | 7.1 Expectativas dos clientes: presentes e futuras.....35 |
| 7.2 Gestão do relacionamento com os clientes.....50 | 7.2 Gestão do relacionamento com os clientes.....65 |
| 7.3 Padrões de serviços aos clientes.....20 | 7.3 Compromisso com os clientes.....15 |
| 7.4 Compromisso com os clientes.....15 | 7.4 Determinação da satisfação dos clientes.....30 |
| 7.5 Solução de reclamações objetivando a melhoria da qualidade.....25 | 7.5 Resultados relativos à satisfação dos clientes.....85 |
| 7.6 Determinação da satisfação do cliente.....20 | 7.6 Comparação da satisfação dos clientes.....70 |
| 7.7 Resultados relativos à satisfação dos clientes.....70 | |
| 7.8 Comparação da satisfação dos clientes.....70 | Pontuação total.....1000 |
| Pontuação total.....1000 | |

Fonte: Adaptado de FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1992, 1993).

ANEXO I – Descrição dos critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas das versões vigentes no período de 1992 a 2016 (continuação).

| Crítérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas | |
|---|---|
| Versão vigente em 1994 | Versão vigente em 1995 |
| 1 Liderança.....95 | 1 Liderança.....90 |
| 1.1 Liderança da alta direção.....45 | 1.1 Liderança da alta direção.....45 |
| 1.2 Gestão para a qualidade.....25 | 1.2 Sistema de liderança e estrutura organizacional.....25 |
| 1.3 Responsabilidade pública e espírito comunitário da empresa.....25 | 1.3 Responsabilidade pública e espírito comunitário.....20 |
| 2 Informação e análise.....75 | 2 Informação e análise.....75 |
| 2.1 Abrangência e gestão dos dados e informações sobre a qualidade e desempenho.....15 | 2.1 Gestão de informações e dados.....20 |
| 2.2 Comparações com a concorrência e referenciais de excelência.....20 | 2.2 Comparações com a concorrência e referenciais de excelência.....15 |
| 2.3 Análise e uso dos dados da empresa.....40 | 2.3 Análise e uso dos dados no nível da empresa.....40 |
| 3 Planejamento estratégico para a qualidade.....60 | 3 Planejamento estratégico.....55 |
| 3.1 Processo de planejamento estratégico da qualidade e do desempenho da empresa.....35 | 3.1 Desenvolvimento da estratégia.....35 |
| 3.2 Planejamento para qualidade e do desempenho...25 | 3.2 Desdobramento da estratégia.....20 |
| 4 Desenvolvimento e gestão de recursos humanos.....150 | 4 Desenvolvimento e gestão de recursos humanos.....140 |
| 4.1 Planejamento e gestão de recursos humanos.....20 | 4.1 Planejamento e avaliação de recursos humanos.....20 |
| 4.2 Envolvimento dos funcionários.....40 | 4.2 Sistemas de trabalho para alto desempenho.....45 |
| 4.3 Educação e treinamento dos funcionários.....40 | 4.3 Educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários.....50 |
| 4.4 Desempenho e reconhecimento dos funcionários.25 | 4.4 Bem-estar e satisfação dos funcionários.....25 |
| 4.5 Bem-estar e satisfação dos funcionários.....25 | 5 Gestão de processos.....140 |
| 5 Gestão da qualidade de produtos e serviços.....140 | 5.1 Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços.....40 |
| 5.1 Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços.....40 | 5.2 Gestão de processos: processos de produção e fornecimento de produtos e serviços.....35 |
| 5.2 Gestão de processos: processos de produção e fornecimento de produtos e serviços.....35 | 5.3 Gestão de processos: processos do negócio e dos serviços de apoio.....30 |
| 5.3 Gestão de processos: processos do negócio e dos serviços de apoio.....30 | 5.4 Qualidade dos fornecedores.....20 |
| 5.4 Qualidade dos fornecedores.....20 | 5.5 Avaliação da qualidade.....15 |
| 5.5 Avaliação da qualidade.....15 | 6 Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações.....180 |
| 6 Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações.....180 | 6.1 Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços.....70 |
| 6.1 Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços.....70 | 6.2 Resultados obtidos quanto às operações da empresa.....50 |
| 6.2 Resultados obtidos quanto às operações da empresa.....50 | 6.3 Resultados obtidos quanto ao negócio e aos serviços de apoio.....25 |
| 6.3 Resultados obtidos quanto ao negócio e aos serviços de apoio.....25 | 6.4 Resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores.....35 |
| 6.4 Resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores.....35 | 7 Focalização no cliente e sua satisfação.....300 |
| 7 Focalização no cliente e sua satisfação.....300 | 7.1 Expectativas dos clientes: presentes e futuras.....35 |
| 7.1 Expectativas dos clientes: presentes e futuras.....35 | 7.2 Gestão do relacionamento com os clientes.....65 |
| 7.2 Gestão do relacionamento com os clientes.....65 | 7.3 Compromisso com os clientes.....15 |
| 7.3 Compromisso com os clientes.....15 | 7.4 Determinação da satisfação dos clientes.....30 |
| 7.4 Determinação da satisfação dos clientes.....30 | 7.5 Resultados relativos à satisfação dos clientes.....85 |
| 7.5 Resultados relativos à satisfação dos clientes.....85 | 7.6 Comparação da satisfação dos clientes.....70 |
| 7.6 Comparação da satisfação dos clientes.....70 | Pontuação total.....1000 |
| Pontuação total.....1000 | |

Fonte: Adaptado de FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1994, 1995).

ANEXO I – Descrição dos critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas das versões vigentes no período de 1992 a 2016 (continuação).

| Critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas | |
|---|--|
| Versão vigente em 1996 | Versão vigente em 1997 |
| 1 Liderança.....90 | 1 Liderança.....110 |
| 1.1 Liderança da alta direção.....45 | 1.1 Sistema de liderança.....80 |
| 1.2 Sistema de liderança e estrutura organizacional.....25 | 1.2 Responsabilidade pública e cidadania.....30 |
| 1.3 Responsabilidade pública e espírito comunitário.....20 | 2 Planejamento estratégico.....80 |
| 2 Informação e análise.....75 | 2.1 Processos de desenvolvimento e desdobramento da estratégia.....40 |
| 2.1 Gestão de informações.....20 | 2.2 Estratégia e planos da organização.....40 |
| 2.2 Comparações com a concorrência e referenciais de excelência.....15 | 3 Foco no cliente e no mercado.....80 |
| 2.3 Análise e utilização de informações.....40 | 3.1 Conhecimento sobre o cliente e o mercado.....40 |
| 3 Planejamento estratégico.....55 | 3.2 Relacionamento com o cliente e medição da sua satisfação.....40 |
| 3.1 Desenvolvimento da estratégia.....35 | 4 Informação e análise.....80 |
| 3.2 Desdobramento da estratégia.....20 | 4.1 Gestão das informações relativas a organização...25 |
| 4 Desenvolvimento e gestão de recursos humanos.....140 | 4.2 Gestão das informações comparativas.....15 |
| 4.1 Planejamento e avaliação de recursos humanos.....20 | 4.3 Análise do desempenho da organização.....40 |
| 4.2 Sistemas de trabalho para alto desempenho.....45 | 5 Desenvolvimento e gestão de pessoas.....100 |
| 4.3 Educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários.....50 | 5.1 Sistemas de trabalho.....40 |
| 4.4 Bem-estar e satisfação dos funcionários.....25 | 5.2 Educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários.....30 |
| 5 Gestão de processos.....140 | 5.3 Bem-estar e satisfação dos funcionários.....30 |
| 5.1 Projetos de produtos e sua introdução no mercado.....40 | 6 Gestão de processos.....100 |
| 5.2 Produção.....40 | 6.1 Gestão de processos relativos ao produto.....60 |
| 5.3 Serviços de apoio.....30 | 6.2 Gestão de processos de apoio.....20 |
| 5.4 Desempenho dos fornecedores.....30 | 6.3 Gestão de processos relativos à fornecedores e às parcerias.....20 |
| 6 Resultados do negócio.....250 | 7 Resultados do negócio.....450 |
| 6.1 Qualidade de produtos.....75 | 7.1 Resultados relativos à satisfação dos clientes....130 |
| 6.2 Resultados operacionais e financeiros.....110 | 7.2 Resultados financeiros e relativos ao mercado...130 |
| 6.3 Recursos humanos.....35 | 7.3 Resultados relativos aos funcionários.....35 |
| 6.4 Desempenho de fornecedores30 | 7.4 Resultados relativos aos fornecedores e parceiros.....25 |
| 7 Focalização no cliente e sua satisfação.....250 | 7.5 Resultados operacionais e relativos à qualidade do produto.....130 |
| 7.1 Conhecimento dos clientes e do mercado.....30 | Pontuação total.....1000 |
| 7.2 Gestão do relacionamento com os clientes.....30 | |
| 7.3 7.4 Determinação da satisfação dos clientes.....30 | |
| 7.4 Resultados relativos à satisfação dos clientes....160 | |
| Pontuação total.....1000 | |

Fonte: Adaptado de FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1996, 1997).

ANEXO I – Descrição dos critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas das versões vigentes no período de 1992 a 2016 (continuação).

| Critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas | |
|---|---|
| Versão vigente em 1998 | Versão vigente em 1999 |
| 1 Liderança.....90 | 1 Liderança.....90 |
| 1.1 Sistema de liderança.....60 | 1.1 Sistema de liderança.....60 |
| 1.2 Responsabilidade pública e cidadania.....30 | 1.2 Responsabilidade pública e cidadania.....30 |
| 2 Planejamento estratégico.....90 | 2 Planejamento estratégico.....90 |
| 2.1 Formulação das estratégias.....40 | 2.1 Formulação das estratégias.....40 |
| 2.2 Operacionalização das estratégias.....50 | 2.2 Operacionalização das estratégias.....50 |
| 3 Foco no cliente e no mercado.....90 | 3 Foco no cliente e no mercado.....90 |
| 3.1 Conhecimento sobre o cliente e o mercado.....40 | 3.1 Conhecimento mútuo.....40 |
| 3.2 Relacionamento com o cliente.....50 | 3.2 Relacionamento com o cliente.....50 |
| 4 Informação e análise.....90 | 4 Informação e análise.....90 |
| 4.1 Gestão das informações da organização.....30 | 4.1 Gestão das informações da organização.....30 |
| 4.2 Gestão das informações comparativas.....20 | 4.2 Gestão das informações comparativas.....30 |
| 4.3 Análise do desempenho da organização.....40 | 4.3 Análise crítica do desempenho da organização.....30 |
| 5 Gestão de pessoas.....90 | 5 Gestão de pessoas.....90 |
| 5.1 Sistemas de trabalho.....30 | 5.1 Sistemas de trabalho.....30 |
| 5.2 Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas.....30 | 5.2 Educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas.....30 |
| 5.3 Bem-estar e satisfação das pessoas.....30 | 5.3 Bem-estar e satisfação das pessoas.....30 |
| 6 Gestão de processos.....90 | 6 Gestão de processos.....90 |
| 6.1 Gestão de processos relativos ao produto.....40 | 6.1 Gestão de processos relativos ao produto.....40 |
| 6.2 Gestão de processos de apoio.....20 | 6.2 Gestão de processos de apoio.....20 |
| 6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros.....30 | 6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros.....30 |
| 7 Resultados do negócio.....460 | 7 Resultados do negócio.....460 |
| 7.1 Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado.....120 | 7.1 Resultados relativos à satisfação dos clientes e a mercado.....110 |
| 7.2 Resultados financeiros.....120 | 7.2 Resultados financeiros.....110 |
| 7.3 Resultados relativos às pessoas.....50 | 7.3 Resultados relativos às pessoas.....80 |
| 7.4 Resultados relativos aos fornecedores e parceiros.....50 | 7.4 Resultados relativos aos fornecedores e parceiros.....60 |
| 7.5 Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais.....120 | 7.5 Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais.....100 |
| Pontuação total.....1000 | Pontuação total.....1000 |

Fonte: Adaptado de FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1998, 1999).

ANEXO I – Descrição dos critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas das versões vigentes no período de 1992 a 2016 (continuação).

| Crítérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas | |
|---|--|
| Versão vigente em 2000 | Versão vigente em 2001 |
| 1 Liderança.....90 | 1 Liderança.....90 |
| 1.1 Sistema de liderança.....60 | 1.1 Sistema de liderança.....30 |
| 1.2 Responsabilidade pública e cidadania.....30 | 1.2 Cultura da excelência.....30 |
| 2 Planejamento estratégico.....90 | 1.3 Análise crítica do desempenho global.....30 |
| 2.1 Formulação das estratégias.....40 | 2 Estratégias e planos.....90 |
| 2.2 Operacionalização das estratégias.....50 | 2.1 Formulação das estratégias.....30 |
| 3 Foco no cliente e no mercado.....90 | 2.2 Operacionalização das estratégias.....30 |
| 3.1 Conhecimento mútuo.....40 | 2.3 Planejamento da medição do desempenho global.....30 |
| 3.2 Relacionamento com o cliente.....50 | 3 Clientes e sociedade.....90 |
| 4 Informação e análise.....90 | 3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....30 |
| 4.1 Gestão das informações da organização.....30 | 3.2 Relacionamento com clientes.....30 |
| 4.2 Gestão das informações comparativas.....30 | 3.3 Interação com a sociedade.....30 |
| 4.3 Análise crítica do desempenho da organização.....30 | 4 Informações e conhecimento.....90 |
| 5 Gestão de pessoas.....90 | 4.1 Gestão das informações da organização.....30 |
| 5.1 Sistemas de trabalho.....30 | 4.2 Gestão das informações comparativas.....30 |
| 5.2 Educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas.....30 | 4.3 Desenvolvimento do capital intelectual.....30 |
| 5.3 Bem-estar e satisfação das pessoas.....30 | 5 Pessoas.....90 |
| 6 Gestão de processos.....90 | 5.1 Sistemas de trabalho.....30 |
| 6.1 Gestão de processos relativos ao produto.....40 | 5.2 Capacitação e desenvolvimento das pessoas.....30 |
| 6.2 Gestão de processos de apoio.....20 | 5.3 Qualidade de vida.....30 |
| 6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores.....30 | 6 Processos.....90 |
| 7 Resultados do negócio.....460 | 6.1 Gestão dos processos relativos ao produto.....30 |
| 7.1 Resultados relativos à satisfação dos clientes e a mercado.....110 | 6.2 Gestão de processos de apoio.....20 |
| 7.2 Resultados financeiros.....110 | 6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores.....20 |
| 7.3 Resultados relativos às pessoas.....80 | 6.4 Gestão financeira.....20 |
| 7.4 Resultados relativos aos fornecedores.....60 | 7 Resultados da organização.....460 |
| 7.5 Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais.....100 | 7.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado.....100 |
| Pontuação total.....1000 | 7.2 Resultados financeiros.....100 |
| | 7.3 Resultados relativos às pessoas.....60 |
| | 7.4 Resultados relativos aos fornecedores.....40 |
| | 7.5 Resultados dos processos relativos ao produto.....60 |
| | 7.6 Resultados relativos à sociedade.....40 |
| | 7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais.....60 |
| | Pontuação total.....1000 |

Fonte: Adaptado de FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (2000, 2001).

ANEXO I – Descrição dos critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas das versões vigentes no período de 1992 a 2016 (continuação).

| Critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas | |
|---|--|
| Versão vigente em 2002 | Versão vigente em 2003, 2004 e 2005 |
| 1 Liderança.....90 | 1 Liderança.....100 |
| 1.1 Sistema de liderança.....30 | 1.1 Sistema de liderança.....30 |
| 1.2 Cultura da excelência.....30 | 1.2 Cultura da excelência.....40 |
| 1.3 Análise crítica do desempenho global.....30 | 1.3 Análise crítica do desempenho global.....30 |
| 2 Estratégias e planos.....90 | 2 Estratégias e planos.....90 |
| 2.1 Formulação das estratégias.....30 | 2.1 Formulação das estratégias.....30 |
| 2.2 Desdobramento das estratégias.....30 | 2.2 Desdobramento das estratégias.....30 |
| 2.3 Planejamento da medição do desempenho.....30 | 2.3 Planejamento da medição e do desempenho.....30 |
| 3 Clientes e sociedade.....90 | 3 Clientes.....60 |
| 3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....30 | 3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....30 |
| 3.2 Relacionamento com clientes.....30 | 3.2 Relacionamento com clientes.....30 |
| 3.3 Interação com a sociedade.....30 | |
| 4 Informações e conhecimento.....90 | 4 Sociedade.....60 |
| 4.1 Gestão das informações da organização.....30 | 4.1 Responsabilidade socioambiental.....30 |
| 4.2 Gestão das informações comparativas.....30 | 4.2 Ética e desenvolvimento social.....30 |
| 4.3 Gestão do capital intelectual.....30 | |
| 5 Pessoas.....90 | 5 Informações e conhecimento.....60 |
| 5.1 Sistemas de trabalho.....30 | 5.1 Gestão das informações da organização.....20 |
| 5.2 Capacitação e desenvolvimento.....30 | 5.2 Gestão das informações comparativas.....20 |
| 5.3 Qualidade de vida.....30 | 5.3 Gestão do capital intelectual.....20 |
| 6 Processos.....90 | 6 Pessoas.....90 |
| 6.1 Gestão dos processos relativos ao produto.....30 | 6.1 Sistemas de trabalho.....30 |
| 6.2 Gestão de processos de apoio.....20 | 6.2 Capacitação e desenvolvimento.....30 |
| 6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores.....20 | 6.3 Qualidade de vida.....30 |
| 6.4 Gestão financeira.....20 | |
| 7 Resultados da organização.....460 | 7 Processos.....90 |
| 7.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado.....100 | 7.1 Gestão de processos relativos ao produto.....30 |
| 7.2 Resultados financeiros.....100 | 7.2 Gestão de processos de apoio.....20 |
| 7.3 Resultados relativos às pessoas.....60 | 7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores.....20 |
| 7.4 Resultados relativos aos fornecedores.....40 | 7.4 Gestão econômico-financeira.....20 |
| 7.5 Resultados dos processos relativos ao produto.....60 | |
| 7.6 Resultados relativos à sociedade.....40 | 8 Resultados.....450 |
| 7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais.....60 | 8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado.....100 |
| Pontuação total.....1000 | 8.2 Resultados econômico-financeiros.....100 |
| | 8.3 Resultados relativos às pessoas.....60 |
| | 8.4 Resultados relativos aos fornecedores.....30 |
| | 8.5 Resultados dos processos relativos ao produto.....80 |
| | 8.6 Resultados relativos à sociedade.....30 |
| | 8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais.....50 |
| | Pontuação total.....1000 |

Fonte: Adaptado de FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (2002, 2003, 2004, 2005).

ANEXO I – Descrição dos critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas das versões vigentes no período de 1992 a 2016 (continuação).

| Crítérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas | |
|---|---|
| Versão vigente em 2006 | Versão vigente em 2007 |
| 1 Liderança.....110 | 1 Liderança.....110 |
| 1.1 Sistema de liderança.....40 | 1.1 Sistema de liderança.....40 |
| 1.2 Cultura da excelência.....40 | 1.2 Cultura da excelência.....40 |
| 1.3 Análise crítica do desempenho da organização...30 | 1.3 Análise do desempenho da organização.....30 |
| 2 Estratégias e planos.....60 | 2 Estratégias e planos.....60 |
| 2.1 Formulação das estratégias.....30 | 2.1 Formulação das estratégias.....30 |
| 2.2 Implementação das estratégias.....30 | 2.2 Implementação das estratégias.....30 |
| 3 Clientes.....60 | 3 Clientes.....60 |
| 3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....30 | 3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....30 |
| 3.2 Relacionamento com clientes.....30 | 3.2 Relacionamento com clientes.....30 |
| 4 Sociedade.....60 | 4 Sociedade.....60 |
| 4.1 Responsabilidade socioambiental.....30 | 4.1 Responsabilidade socioambiental.....30 |
| 4.2 Ética e desenvolvimento social.....30 | 4.2 Ética e desenvolvimento social.....30 |
| 5 Informações e conhecimento.....60 | 5 Informações e conhecimento.....60 |
| 5.1 Gestão das informações da organização.....20 | 5.1 Informações da organização.....20 |
| 5.2 Gestão das informações comparativas.....20 | 5.2 Informações comparativas.....20 |
| 5.3 Gestão dos ativos intangíveis.....20 | 5.3 Ativos intangíveis.....20 |
| 6 Pessoas.....90 | 6 Pessoas.....90 |
| 6.1 Sistemas de trabalho.....30 | 6.1 Sistemas de trabalho.....30 |
| 6.2 Capacitação e desenvolvimento.....30 | 6.2 Capacitação e desenvolvimento.....30 |
| 6.3 Qualidade de vida.....30 | 6.3 Qualidade de vida.....30 |
| 7 Processos.....110 | 7 Processos.....110 |
| 7.1 Gestão de processos principais do negócio e dos processos de apoio.....50 | 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio.....50 |
| 7.2 Gestão de relacionamento com os fornecedores...30 | 7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores.....30 |
| 7.3 Gestão econômico-financeira.....30 | 7.3 Processos econômico-financeiros.....30 |
| 8 Resultados.....450 | 8 Resultados.....450 |
| 8.1 Resultados econômico-financeiros.....100 | 8.1 Resultados econômico-financeiros.....100 |
| 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado..100 | 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado...100 |
| 8.3 Resultados relativos à sociedade.....60 | 8.3 Resultados relativos à sociedade.....60 |
| 8.4 Resultados relativos às pessoas.....60 | 8.4 Resultados relativos às pessoas.....60 |
| 8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.....100 | 8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.....100 |
| 8.6 Resultados relativos aos fornecedores.....30 | 8.6 Resultados relativos aos fornecedores.....30 |
| Pontuação total.....1000 | Pontuação total.....1000 |

Fonte: Adaptado de FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2006, 2007).

ANEXO I – Descrição dos critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas das versões vigentes no período de 1992 a 2016 (continuação).

| Crítérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas | |
|---|---|
| Versão vigente em 2008 | Versão vigente em 2009 |
| 1 Liderança.....110 | 1 Liderança.....110 |
| 1.1 Governança corporativa.....40 | 1.1 Governança corporativa.....40 |
| 1.2 Exercício da liderança.....40 | 1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência.....40 |
| 1.3 Análise do desempenho da organização.....30 | 1.3 Análise do desempenho da organização.....30 |
| 2 Estratégias e planos.....60 | 2 Estratégias e planos.....60 |
| 2.1 Formulação das estratégias.....30 | 2.1 Formulação das estratégias.....30 |
| 2.2 Implementação das estratégias.....30 | 2.2 Implementação das estratégias.....30 |
| 3 Clientes.....60 | 3 Clientes.....60 |
| 3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....30 | 3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....30 |
| 3.2 Relacionamento com clientes.....30 | 3.2 Relacionamento com clientes.....30 |
| 4 Sociedade.....60 | 4 Sociedade.....60 |
| 4.1 Responsabilidade socioambiental.....30 | 4.1 Responsabilidade socioambiental.....30 |
| 4.2 Desenvolvimento social.....30 | 4.2 Desenvolvimento social.....30 |
| 5 Informações e conhecimento.....60 | 5 Informações e conhecimento.....60 |
| 5.1 Informações da organização.....20 | 5.1 Informações da organização.....25 |
| 5.2 Informações comparativas.....20 | 5.2 Informações comparativas.....10 |
| 5.3 Ativos intangíveis.....20 | 5.3 Ativos intangíveis e conhecimento.....25 |
| 6 Pessoas.....90 | 6 Pessoas.....90 |
| 6.1 Sistemas de trabalho.....30 | 6.1 Sistemas de trabalho.....30 |
| 6.2 Capacitação e desenvolvimento.....30 | 6.2 Capacitação e desenvolvimento.....30 |
| 6.3 Qualidade de vida.....30 | 6.3 Qualidade de vida.....30 |
| 7 Processos.....110 | 7 Processos.....110 |
| 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio.....50 | 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio.....50 |
| 7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores.....30 | 7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores.....30 |
| 7.3 Processos econômico-financeiros.....30 | 7.3 Processos econômico-financeiros.....30 |
| 8 Resultados.....450 | 8 Resultados.....450 |
| 8.1 Resultados econômico-financeiros.....100 | 8.1 Resultados econômico-financeiros.....100 |
| 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado..100 | 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado..100 |
| 8.3 Resultados relativos à sociedade.....60 | 8.3 Resultados relativos à sociedade.....60 |
| 8.4 Resultados relativos às pessoas.....60 | 8.4 Resultados relativos às pessoas.....60 |
| 8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.....100 | 8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.....100 |
| 8.6 Resultados relativos aos fornecedores.....30 | 8.6 Resultados relativos aos fornecedores.....30 |
| Pontuação total.....1000 | Pontuação total.....1000 |

Fonte: Adaptado de FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2008, 2009).

ANEXO I – Descrição dos critérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas das versões vigentes no período de 1992 a 2016 (continuação).

| Crítérios de excelência, itens de avaliação e pontuações máximas | |
|---|---|
| Versão vigente em 2010, 2011, 2012 | Versão vigente em 2013, 2014, 2015, 2016 |
| 1 Liderança.....110 | 1 Liderança.....90-130 |
| 1.1 Governança corporativa.....40 | 1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão.....20-40 |
| 1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência.....40 | 1.2 Governança.....20-40 |
| 1.3 Análise do desempenho da organização.....30 | 1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança.....20-40 |
| 2 Estratégias e planos.....60 | 1.4 Análise do desempenho da organização.....20-40 |
| 2.1 Formulação das estratégias.....30 | 2 Estratégias e planos.....50-80 |
| 2.2 Implementação das estratégias.....30 | 2.1 Formulação das estratégias.....20-50 |
| 3 Clientes.....60 | 2.2 Implementação das estratégias.....20-50 |
| 3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....30 | 3 Clientes.....50-80 |
| 3.2 Relacionamento com clientes.....30 | 3.1 Análise e desenvolvimento de mercado.....20-50 |
| 4 Sociedade.....60 | 3.2 Relacionamento com clientes.....20-50 |
| 4.1 Responsabilidade socioambiental.....30 | 4 Sociedade.....50-80 |
| 4.2 Desenvolvimento social.....30 | 4.1 Responsabilidade socioambiental.....20-50 |
| 5 Informações e conhecimento.....60 | 4.2 Desenvolvimento social.....20-50 |
| 5.1 Informações da organização.....30 | 5 Informações e conhecimento.....50-80 |
| 5.2 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional.....30 | 5.1 Informações da organização.....20-50 |
| 6 Pessoas.....90 | 5.2 Conhecimento da organização.....20-50 |
| 6.1 Sistemas de trabalho.....30 | 6 Pessoas.....90-120 |
| 6.2 Capacitação e desenvolvimento.....30 | 6.1 Sistemas de trabalho.....20-50 |
| 6.3 Qualidade de vida.....30 | 6.2 Capacitação e desenvolvimento.....30-50 |
| 7 Processos.....110 | 6.3 Qualidade de vida.....20-40 |
| 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio.....50 | 7 Processos.....90-120 |
| 7.2 Processos relativos a fornecedores.....30 | 7.1 Processos da cadeia de valor.....30-50 |
| 7.3 Processos econômico-financeiros.....30 | 7.2 Processos relativos a fornecedores.....20-50 |
| 8 Resultados.....450 | 7.3 Processos econômico-financeiros.....30-50 |
| 8.1 Resultados econômico-financeiros.....100 | 8 Resultados.....450 |
| 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado..100 | 8.1 Econômico-financeiros.....80-120 |
| 8.3 Resultados relativos à sociedade.....60 | 8.2 Sociais e ambientais.....60-90 |
| 8.4 Resultados relativos às pessoas.....60 | 8.3 Relativos aos clientes e ao mercado.....80-120 |
| 8.5 Resultados relativos a processos.....100 | 8.3 Relativos às pessoas.....60-90 |
| 8.6 Resultados relativos a fornecedores.....30 | 8.4 Relativos aos processos.....80-120 |
| Pontuação Total1000 | Pontuação Total1000 |
| | Obs: essa versão permite que organização estabeleça o peso de cada critério de excelência e item de avaliação, sendo necessário apenas garantir que esteja entre os limites mínimo e máximo de escolha possíveis. |

Fonte: Adaptado de FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016).

ANEXO II - Classificação dos setores econômicos, subsetores e segmentos de atuação das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (1992-2016).

| Ano de premiação no PNQ | Empresa vencedora | Setor econômico | Subsetor econômico | Segmento de atuação |
|--------------------------------|--|--------------------------|-----------------------------|--|
| 1992 | IBM – Unidade Sumaré | Tecnologia de Informação | Programas e Serviços | Programas e Serviços |
| 1993 | Xerox do Brasil | Tecnologia de Informação | Computadores e Equipamentos | Computadores e Equipamentos |
| 1994 | Citibank – Unidade Global Consumer Bank | Financeiro e Outros | Intermediários Financeiros | Bancos |
| 1995 / 2000 / 2005 | Serasa S.A. | Consumo Não Cíclico | Diversos | Diversos |
| 1996 | Alcoa – Unidade de Poços de Caldas | Materiais Básicos | Mineiração | Minerais Metálicos |
| 1997 | Weg – Unidade de Motores | Bens Industriais | Máquinas e Equipamentos | Motores, Compressores e Outros |
| 1997 | Copesul – Companhia Petroquímica do Sul | Materiais Básicos | Químicos | Petroquímicos |
| 1997 | Citibank – Unidade Corporate Banking | Financeiro e Outros | Intermediários Financeiros | Bancos |
| 1998 | Siemens – Unidade de Telecomunicações | Bens Industriais | Equipamentos Elétricos | Equipamentos Elétricos |
| 1999 | Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental | Construção e Transporte | Construção e Engenharia | Serviços Diversos |
| 1999 | Caterpillar | Bens Industriais | Máquinas e Equipamentos | Máquinas e Equipamentos Construção e Agrícolas |
| 2001 | Bahia Sul Celulose S.A. | Materiais Básicos | Madeira e Papel | Papel e Celulose |
| 2002 | Gerdau Aços Finos Piratini | Materiais Básicos | Siderurgia e Metalurgia | Siderurgia |
| 2002 | Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre | Consumo Não Cíclico | Saúde | Serviço Médico – Hospitalares, Análises e Diagnósticos |
| 2002 | Politeno Indústria e Comércio S.A. | Materiais Básicos | Químicos | Petroquímicos |
| 2003 | Dana Indústrias Ltda | Bens Industriais | Material de Transporte | Material Rodoviário |
| 2003 | OTEPAR – Organizações Tetelbaum Engenharia e Participações | Consumo Não Cíclico | Diversos | Diversos |
| 2004 / 2006 | Belgo Siderurgia S.A. | Materiais Básicos | Siderurgia e Metalurgia | Siderurgia |
| 2005 / 2008 / 2011 | Companhia Paulista de Força e Luz | Utilidade Pública | Energia Elétrica | Energia Elétrica |
| 2005 | Petroquímica União S.A | Materiais Básicos | Químicos | Petroquímicos |

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO II - Classificação dos setores econômicos, subsetores e segmentos de atuação das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (1992-2016) (continuação).

| Ano de premiação no PNQ | Empresa vencedora | Setor econômico | Subsetor econômico | Segmento de atuação |
|--------------------------------|---|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| 2005 | Suzano Patroquímica S.A. | Materiais Básicos | Químicos | Petroquímicos |
| 2007 | Albras Alumínio Brasileiro S.A. | Materiais Básicos | Mineração | Minerais Metálicos |
| 2007 | Gerdau Aços Longos S.A. | Materiais Básicos | Siderurgia e Metalurgia | Siderurgia |
| 2007 | Promon S.A. | Construção e Transporte | Construção e Engenharia | Serviços Diversos |
| 2007 | Frasle S.A. | Bens Industriais | Material de Transporte | Material Rodoviário |
| 2007 | Petróleo Brasileiro S.A. | Petróleo, Gás e Biocombustíveis | Petróleo, Gás e Biocombustíveis | Exploração e/ou Refino |
| 2008 | Suzano Papel e Celulose S.A. | Materiais Básicos | Madeira e Papel | Papel e Celulose |
| 2009 / 2015 / 2016 | Brasal Refrigerantes | Consumo Não Cíclico | Bebidas | Cervejas e Refrigerantes |
| 2009 | Companhia Piratininga de Força e Luz | Utilidade Pública | Energia Elétrica | Energia Elétrica |
| 2009 / 2012 | AES Eletropaulo Metropolitana Eletrecidade de São Paulo | Utilidade Pública | Energia Elétrica | Energia Elétrica |
| 2009 / 2012 / 2015 / 2016 | Volvo do Brasil Veículos Ltda | Bens Industriais | Material de Transporte | Material Rodoviário |
| 2010 / 2014 | AES Sul Distribuidora Gaucha de Energia S.A. | Utilidade Pública | Energia Elétrica | Energia Elétrica |
| 2010 / 2013 / 2016 | Elektro Eletricidade e Serviços S.A. | Utilidade Pública | Energia Elétrica | Energia Elétrica |
| 2011 / 2014 | Companhia Energética do Ceará | Utilidade Pública | Energia Elétrica | Energia Elétrica |
| 2011 / 2014 / 2015 / 2016 | Centrais Elétricas do Norte | Utilidade Pública | Energia Elétrica | Energia Elétrica |
| 2011 | Rio Grande Energia S.A. | Utilidade Pública | Energia Elétrica | Energia Elétrica |
| 2012 | CEMIG Geração e Transmissão S.A. | Utilidade Pública | Energia Elétrica | Energia Elétrica |
| 2012 | Suspensys Sistemas Automotivos Ltda | Bens Industriais | Material de Transporte | Material Rodoviário |
| 2012 | Energisa Paraíba Distribuidora de Energia S.A. | Utilidade Pública | Energia Elétrica | Energia Elétrica |
| 2012 | AES Tietê S.A. | Utilidade Pública | Energia Elétrica | Energia Elétrica |
| 2013 | Sabesp Leste | Utilidade Pública | Água e Saneamento | Água e Saneamento |
| 2013 | Sabesp Norte | Utilidade Pública | Água e Saneamento | Água e Saneamento |
| 2014 / 2015 | Embraer S.A. | Bens Industriais | Material de Transporte | Material Aeronáutico e de Defesa |
| 2014 | Master Sistemas Automotivos Ltda | Bens Industriais | Material de Transporte | Material Rodoviário |
| 2014 | Promon Logicalis | Tecnologia de Informação | Programas e Serviços | Programas e Serviços |
| 2016 | Senac RS | Consumo Cíclico | Diversos | Serviços Educacionais |
| 2016 | Sabesp Sul | Utilidade Pública | Água e Saneamento | Água e Saneamento |

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO III - Caracterização da origem profissional e da formação acadêmica dos presidentes das organizações vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (1992-2016).

| Ano de premiação no PNQ | Empresa vencedora | Presidente no ano de premiação | Origem profissional | Graduação | Pós graduação |
|--------------------------------|---|--|----------------------------|------------------|------------------------------------|
| 1992 | IBM – Unidade Sumaré | Rudolf Hohn | Vendas e <i>Marketing</i> | Engenharia | Administração e Gestão Empresarial |
| 1993 | Xerox do Brasil | Carlos Augusto Salles | Finanças | Outros | Não Disponível |
| 1994 | Citibank – Unidade Global Consumer Bank | Roberto do Valle | Finanças | Engenharia | Finanças |
| 1995 / 2000 / 2005 | Serasa S.A. | Elcio Anibal de Lucca | Finanças | Administração | Administração e Gestão Empresarial |
| 1996 | Alcoa – Unidade de Poços de Caldas | Paul H. O’Neill | Finanças | Finanças | Administração e Gestão Empresarial |
| 1997 | Weg – Unidade de Motores | Décio da Silva | Engenharia | Engenharia | Administração e Gestão Empresarial |
| 1997 | Copesul – Companhia Petroquímica do Sul | Cirne Lima | Outros | Outros | Outros |
| 1997 | Citibank – Unidade Corporate Banking | Roberto do Valle | Finanças | Engenharia | Finanças |
| 1998 | Siemens – Unidade de Telecomunicações | Hermann G. Wever | Operações | Engenharia | Administração e Gestão Empresarial |
| 1999 | Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental | Carlos Eugênio Furtado Bezerra e Menezes | Operações | Não disponível | Não disponível |
| 1999 | Caterpillar | Glen A. Barton | Vendas e <i>Marketing</i> | Engenharia | Administração e Gestão Empresarial |
| 2001 | Bahia Sul Celulose S.A. | Murilo César Lemos dos Santos | Operações | Engenharia | Não Disponível |
| 2002 | Gerdau Aços Finos Piratini | Jorge Gerdau Johannpeter | Finanças | Administração | Não Disponível |
| 2002 | Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre | Júlio Flávio Dornelles de Matos | Outros | Outros | Não Disponível |
| 2002 | Politeno Indústria e Comércio S.A. | Jaime Paulo Antônio Sartori | Operações | Engenharia | Outros |
| 2003 | Dana Indústrias Ltda | Hugo Eurico Irigoyen Ferreira | Operações | Engenharia | Finanças |

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO III - Caracterização da origem profissional e da formação acadêmica dos presidentes das organizações vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (1992-2016) (continuação).

| Ano de premiação no PNQ | Empresa vencedora | Presidente no ano de premiação | Origem profissional | Graduação | Pós graduação |
|-------------------------|--|--------------------------------|---------------------------|----------------|------------------------------------|
| 2003 | OTEPAR – Organizações Tetelbaum Engenharia e Participações | Joel Teltelbaum | Outros | Engenharia | Não Disponível |
| 2004 | Belgo Siderurgia S.A. | Carlos Panunzi | Operações | Engenharia | Não Disponível |
| 2005 / 2008 / 2011 | Companhia Paulista de Força e Luz | Wilson P Ferreira Jr. | Operações | Engenharia | Administração e Gestão Empresarial |
| 2005 | Petroquímica União S.A | José Sérgio Gabrielli | Finanças | Finanças | Finanças |
| 2005 | Suzano Patroquímica S.A. | David Feffer | Operações | Administração | Administração e Gestão Empresarial |
| 2006 | Belgo Siderurgia S.A. | Paulo Geraldo de Sousa | Operações | Engenharia | Não Disponível |
| 2007 | Albras Alumínio Brasileiro S.A. | Reinaldo Castanheira Filho | Finanças | Finanças | Administração e Gestão Empresarial |
| 2007 | Gerdau Aços Longos S.A. | André B. Gerdau Johannpeter | Vendas e <i>Marketing</i> | Administração | Não Disponível |
| 2007 | Promon S.A. | Luiz Ernesto Gemignani | Finanças | Engenharia | Finanças |
| 2007 | Frasle S.A. | Raul Anselmo Randon | Operações | Outros | Outros |
| 2007 | Petróleo Brasileiro S.A. | Sèrgio Gabrielli | Outros | Finanças | Finanças |
| 2008 | Suzano Papel e Celulose S.A | Antônio Maciel Neto | Finanças | Engenharia | Outros |
| 2009 / 2015 / 2016 | Brasal Refrigerantes | Osório Adriano Filho | Finanças | Finanças | Finanças |
| 2009 | Companhia Piratininga de Força e Luz | Wilson P Ferreira Jr. | Operações | Engenharia | Administração e Gestão Empresarial |
| 2009 | Volvo do Brasil Veículos Ltda | Tommy Svensson | Vendas e <i>Marketing</i> | Não Disponível | Não Disponível |
| 2009 / 2012 | AES Eletropaulo Metropolitana Eletrecidade de São Paulo | Britaldo Soares | Finanças | Engenharia | Finanças |
| 2010 / 2014 | AES Sul Distribuidora Gaucha de Energia S.A. | Britaldo Soares | Finanças | Engenharia | Finanças |
| 2010 | Elektro Eletricidade e Serviços S.A. | Carlos Márcio Ferreira | Finanças | Finanças | Finanças |

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO III - Caracterização da origem profissional dos presidentes das organizações vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (1992-2016) (continuação).

| Ano de premiação no PNQ | Empresa vencedora | Presidente no ano de premiação | Origem profissional | Graduação | Pós graduação |
|--------------------------------|--|---------------------------------------|----------------------------|------------------|------------------------------------|
| 2011 / 2014 | Companhia Energética do Ceará | Marcelo Lléveves | Outros | Engenharia | Finanças |
| 2011 / 2014 / 2015 | Centrais Elétricas do Norte | José da Costa Carvalho Neto | Outros | Engenharia | Engenharia |
| 2011 | Rio Grande Energia S.A. | Wilson P Ferreira Jr. | Operações | Engenharia | Administração e Gestão Empresarial |
| 2012 | CEMIG Geração e Transmissão S.A. | Djalma Bastos de Moraes | Operações | Engenharia | Engenharia |
| 2012 | Suspensys Sistemas Automotivos Ltda | David Abramo Randon | Finanças | Engenharia | Engenharia |
| 2012 | Energisa Paraíba Distribuidora de Energia S.A. | Ricardo Perez Botelho | Operações | Engenharia | Engenharia |
| 2012 | AES Tietê S.A. | Britaldo Soares | Finanças | Engenharia | Finanças |
| 2012 | Volvo do Brasil Veículos Ltda | Roger Alm | Vendas e <i>Marketing</i> | Engenharia | Não Disponível |
| 2013 / 2016 | Elektro Eletricidade e Serviços S.A. | Márcio Fernandez | Finanças | Administração | Finanças |
| 2013 | Sabesp Leste | Dilma Pena | Finanças | Outros | Administração e Gestão Empresarial |
| 2013 | Sabesp Norte | Dilma Pena | Finanças | Outros | Administração e Gestão Empresarial |
| 2014 / 2015 | Embraer S.A. | Frederico Pinheiro Fleury Curado | Vendas e <i>Marketing</i> | Engenharia | Administração e Gestão Empresarial |
| 2014 | Master Sistemas Automotivos Ltda | David Abramo Randon | Finanças | Engenharia | Finanças |
| 2014 | Promon Logicalis | Rodrigo Parreira | Operações | Outros | Outros |
| 2015 | Volvo do Brasil Veículos Ltda | Claes Nilsson | Vendas e <i>Marketing</i> | Engenharia | Finanças |
| 2016 | Volvo do Brasil Veículos Ltda | Martin Lundstedt | Vendas e <i>Marketing</i> | Engenharia | Finanças |
| 2016 | Centrais Elétricas do Norte | Wilson P Ferreira Jr. | Operações | Engenharia | Administração e Gestão Empresarial |
| 2016 | SENAC RS | Luiz Carlos Bohn | Finanças | Finanças | Finanças |

Fonte: Elaborado pela autora.