



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: LUIS ANTONIO PASQUETTI**

O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE COMO FATOR AGREGADOR DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES

**MUNYK SILVA MENESES
MATRÍCULA N.º 2010139-8**

Brasília/DF, novembro de 2004

MUNYK SILVA MENESES

**O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE COMO FATOR
AGREGADOR DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES**

**Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de bacharelado
em Administração do UNICEUB - Centro
Universitário de Brasília.**

Prof. Orientador: Luís Antônio Pasquetti

Brasília/DF, novembro de 2004



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: LUIS ANTONIO PASQUETTI

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA COMISSÃO	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR Prof.: LUIS ANTONIO PASQUETTI	
2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.:	
3. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.:	
MENÇÃO FINAL	

Brasília/DF, _____ de _____ de 2004

“Eu nunca tive interesse em fazer sucesso que não fosse através de trabalho bom e honesto, e mesmo nestes dias de competição feroz, quando tudo parece ser uma questão de preço, ainda permanece firme nas raízes dos maiores sucessos em negócios o fator muito importante da Qualidade. O efeito da atenção à Qualidade sobre todos os homens que trabalham, do presidente até o mais humilde trabalhador, não pode ser subestimado”.

(Andrew Carnegie)

A Deus,
Por sentir sua presença em todos os
momentos, dando-me forças para galgar
mais esta etapa de minha vida.

À minha família,
Pelo apoio, compreensão e disponibilidade
de estar sempre comigo.

Ao meu namorado,
Por estar sempre ao meu lado, nos
momentos bons e ruins.

Agradecimentos,

A Deus, por ter permitido o êxito deste trabalho e por tê-lo abençoado em todos os momentos.

A minha família e ao meu namorado, pelo apoio e compreensão em todos os momentos em que me ausentei.

Ao professor orientador Luís Antônio Paqueti, pela competência e compreensão com que me orientou neste trabalho.

Ao colega Marcellus, e a professora Kathleen, pela atenção despendida.

A todos aqueles que direta ou indiretamente possibilitaram a realização desta monografia.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 HISTÓRICO DA FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE.....	15
1.2 HISTÓRICO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE	16
1.3 OBJETO DE ESTUDO	20
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Objetivo Geral.....	21
1.4.2 Objetivos Específicos.....	21
1.5 HIPÓTESES	21
1.6 VARIÁVEIS	21
2. METODOLOGIA.....	22
2.1 MÉTODOS DE ABORDAGEM.....	22
2.2 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO.....	22
2.3 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
2.4 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	23
3. EMBASAMENTO TEÓRICO	24
3.1 A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DA QUALIDADE	24
3.2 CONCEITOS DE QUALIDADE	27
3.2.1 Visão sistêmica.....	29
3.3 OS PRECURSORES DA QUALIDADE.....	30
3.3.1 W. Edwards Deming	32
3.4 O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – PNQ.....	40
3.4.1 Considerações iniciais	40
3.4.2 O que a organização ganha ao se candidatar ao PNQ.....	41
3.4.3 Candidatura	42
3.4.4 Os fundamentos da excelência do PNQ.....	42
3.4.5 O modelo de excelência do PNQ.....	46
3.5 O PNQ COMO FATOR AGREGADOR DE VALOR ÀS ORGANIZAÇÕES.....	52
4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	55

5. CONCLUSÃO.....	61
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	62
7. BIBLIOGRAFIA.....	63
8. ANEXOS.....	65

LISTA DE SIGLAS

EFQM – European Foundation for Quality Management

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

IBOVESPA – Índice da Bolsa de Valores de São Paulo

JUSE – Union of Japanese Scientists and Engineers

NIST – National Institute of Standards and Technology

NQI – National Quality Institute

PDCA – Plan (planejamento), Do (executar), Check (verificar) e Action (agir)

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Ciclo de Deming.....	37
FIGURA 2 – Modelo de Excelência do PNQ	47

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Retorno das vendedoras do Malcolm Baldrige x S&P 500.....	20
TABELA 2 – Empresas Ganadoras do PNQ com Ações.....	23
TABELA 3 – Principais Precusores da Qualidade.....	31
TABELA 4 – Os 14 Princípios de Deming	34
TABELA 5 – As Sete Doenças Fatais.....	38
TABELA 6 – Perfil da Organização.....	50
TABELA 7 – Critérios, Itens e Pontuação.....	51
TABELA 8 – Indicadores FPNQ – 1992 até OUT/2002	54
TABELA 9 – Retorno das ações das empresas ganhadoras.....	56
TABELA 10 – Dados da Amostra	56

LISTA DE FÓRMULAS

(1) $R = \ln\left(\frac{P_t}{P_{t-1}}\right)$ 55

(2) $t_{teste} \approx \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\left[\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}\right]\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$ 57

RESUMO

A motivação inicial para elaboração desta monografia ocorreu devido à publicação pelo *National Institute of Standards and Technology* (NIST) de um estudo onde foi comparado o desempenho de uma carteira fictícia montada com ações das empresas vencedoras do Prêmio Malcolm Baldrige e uma carteira formada por empresas que compunham o índice S&P 500 na década passada. O desempenho da carteira das vencedoras obteve um retorno de 512,24% contra um retorno de 115,17% do mercado. Como similar ao Prêmio Malcolm Baldrige, existe no Brasil o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que teve sua primeira versão realizada em 1992. Com base neste Prêmio, o objetivo desse estudo é analisar o retorno dos acionistas das empresas premiadas pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), comparando-os com o retorno do Índice da Bolsa de Valores de São Paulo (IBOVESPA). Para a realização desta análise, utilizou-se a pesquisa exploratória através de levantamento bibliográfico. Na pesquisa bibliográfica, buscou-se o entendimento da evolução da qualidade, bem como o seu conceito, os precursores da qualidade, enfatizando o principal deles, e a descrição do Prêmio Nacional da Qualidade. Na apresentação dos dados, buscou-se a cotação das empresas premiadas e do IBOVESPA, com o objetivo de conhecer o retorno das ações e compará-los com o retorno do índice do mercado, através de métodos estatísticos, utilizando testes de duas amostras para médias, a fim de verificar se as médias dessas amostras são iguais. Para a realização dos testes das hipóteses, foram considerados dois cenários: (1) nível de erro de 5% e (2) nível de erro de 10%. Diante da análise e interpretação dos dados, constatou-se que, para a amostra em questão, o resultado é relativamente inconclusivo, chegando-se a respostas diferentes dependendo do nível de erro admitido no referido estudo. Apesar dos dados amostrais apontarem para um resultado inconclusivo, o PNQ é, na opinião dos executivos das empresas ganhadoras, um fator que agrega valor à organização.

1. INTRODUÇÃO

As diversas partes relacionadas a uma organização (acionistas, funcionários, sociedade, fornecedores, administradores, clientes) em geral possuem objetivos diferenciados. Caso estes objetivos sejam negligenciados poderá haver um impacto a curto ou longo prazo na geração dos resultados da empresa. Por este motivo a adoção de um modelo de gestão que busque o alinhamento destas diferenças tenderia a gerar valor para as diversas partes interessadas.

Um modelo que se propõe a buscar esta integração entre os diversos objetivos e por conseqüência gerar valor para as diversas partes interessadas é disseminado, no Brasil, pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

Nesse sentido, esta monografia tem o propósito de analisar o retorno das ações das empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) quando comparadas à uma média de mercado (IBOVESPA), com o objetivo de verificar se o retorno da carteira dessas empresas ganhadoras é maior que o retorno do mercado.

Assim, para fornecer ao leitor uma seqüência lógica de idéias, foi necessário um levantamento de dados em literaturas sobre o assunto, bem como a descrição do Prêmio Nacional da Qualidade.

A primeira parte versa sobre o tema, apresentando os objetivos da pesquisa, o seu foco principal e as técnicas utilizadas para a sua concretização.

A segunda parte refere-se à metodologia utilizada para a elaboração do trabalho, que engloba desde os métodos de abordagem até as técnicas de amostragem utilizadas.

A parte seguinte é referente à teoria necessária para compreender a importância da qualidade no âmbito das organizações.

E, por conseguinte, a apresentação e interpretação dos dados coletados e o teste das hipóteses. Finalmente, apresenta-se a conclusão do trabalho.

1.1 Histórico da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade¹

Em outubro de 1991, foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

Desde sua criação, a Fundação conduziu 12 ciclos de premiação do PNQ e entregou 252 Relatórios de Avaliação para as organizações candidatas. Dessa 252 candidatas, 51 organizações receberam a visita dos examinadores, das quais 18 receberam a Prêmio Nacional da Qualidade.

De 1992 a 2003, mais de 10.000 profissionais foram treinados pela FPNQ na aplicação dos Critérios de Excelência, dos quais 6.342 se candidataram para atuar como voluntários da Banca Examinadora e 2.466 atuaram efetivamente como Juizes, Examinadores Seniores, Examinadores Relatores e Examinadores. Além disso, por meio de sua área de edições técnicas, a FPNQ distribuiu mais de 29.000 exemplares dos Critérios de Excelência.

O domínio do conhecimento na área de avaliação, utilizando o modelo sucedido do PNQ aliado a um Código de Ética seguido rigorosamente pelas Bancas Examinadoras e às sucessivas atualizações implementadas nos Critérios de Excelência, a partir da troca de informações com as instituições congêneres no exterior, gerou a credibilidade que sustenta o Prêmio Nacional da Qualidade.

Da experiência adquirida destes anos, cumprindo sua missão institucional, a FPNQ estimulou e participou da criação de diversas premiações setoriais, estaduais e regionais. Além disso, a FPNQ edita, desde 1996, a publicação “Primeiros Passos para a Excelência”, que tem sido utilizada, inclusive de forma simplificada, como

¹ FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ), *Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. 2 ed. São Paulo: FPNQ, 2004. p. 5.

referencial de avaliação para essas premiações intermediárias, mantendo o alinhamento com os Critérios de Excelência do PNQ.

A cada ciclo, um número maior de organizações vem utilizando internamente os Critérios de Excelência do PNQ, induzindo as melhorias dos seus sistemas de gestão a partir dos resultados advindos da auto-avaliação, inclusive com a criação de premiações internas, como no caso da Furnas, da Petrobrás, da Gerdau, do Serpro, das Delegacias Federais de Agricultura, da Siemens, da Sadia, dentre outras.

Assim, o Prêmio Nacional da Qualidade estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que alcançaram o nível de desempenho de “Classe Mundial”, ou seja, organizações que são destacadas pela excelência da gestão de suas práticas e respectivos resultados, promovendo interna e externamente, a reputação de excelência dos produtos e serviços brasileiros, divulgando as práticas exemplares da gestão e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

1.2 Histórico do Prêmio Nacional da Qualidade²

O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram adotados integralmente os Critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Estados Unidos). A escolha do Modelo do *Baldrige* decorreu de amplo estudo dos prêmios existentes no Brasil e no exterior, partindo do precursor de todos, o *Deming Prize*, do Japão, e a sua preferência sobre os demais se deveu ao fato de estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão.

Em 1993 e 1994, houve aproximação com a *European Foundation for Quality Management* (EFQM), administradora do prêmio europeu, o *Swedish Instituto for Quality* (SIQ), administradora do prêmio sueco, e o *Mouvement Français pour la*

² FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ), *Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. 2 ed. São Paulo: FPNQ, 2004. p. 5-6.

Qualité (MFQ), que administra o prêmio francês, o que possibilitou uma coleta de valiosos subsídios para o Prêmio Nacional da Qualidade.

Em 1995 foram feitas alterações significativas no PNQ, acompanhando as principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações, bem como as melhorias introduzidas no Modelo do *Baldrige*. Naquele ano foi estabelecido um contato mais estreito com o *National Quality Institute* (NQI), que administra o prêmio canadense.

Os critérios do *Baldrige* não sofreram alterações relevantes. Assim, para 1996, a revisão concentrou-se no alinhamento às pequenas alterações do *Baldrige* e na simplificação dos termos utilizados nos Critérios de Excelência.

Foram introduzidas mudanças no processo de premiação, em 1997, tais como a criação da categoria de Premiação “Médias Empresas” e, atendendo a uma solicitação do Governo Federal, passou-se a contar com a Categoria de Premiação “Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal”. Ainda em 1997, a Fundação foi convidada a participar, de forma inédita, da reunião anual de melhoria do *Malcolm Baldrige*, o chamado *Improvement Day Meeting*.

Em 1998, a FPNQ foi convidada a participar das comemorações do Décimo Aniversário do *Malcolm Baldrige National Quality Award* e da conferência anual *Quest for Excellence*, onde pode-se trocar experiências com representantes de outras entidades organizadoras de prêmios e com executivos de organizações premiadas nos Estados Unidos, bem como conhecer os sistemas de gestão destas organizações.

A Fundação participou da reunião anual do *Global Quality Council*, em 1999, como membro convidado da América Latina, onde se verificou as tendências e os novos conceitos de gestão em vigor nos países do primeiro mundo. Também em 1999, participou-se da conferência anual *Quest for Excellence* e, nesta ocasião, foi visitado o *Baldrige National Quality Program* do NIST – *National Institute of Standards and Technology*, responsável pela gestão do *Malcolm Baldrige National*

Quality Award, onde foram trocadas informações específicas sobre os processos e resultados do prêmio americano.

Ainda em 1999, devido ao trabalho conduzido pelo Comitê Associações, Institutos e Fundações de direito privado, foi lançada a categoria de Premiação – Organizações Sem Fins Lucrativos. Houve participação, também, na reunião do *Global Networking of Quality Award Organisers*, onde 49 países que possuem prêmios nacionais enviaram seus representantes para troca de experiências e planejamento de atividades conjuntas. Em março deste ano, estiveram em São Paulo, durante o “Seminário Em Busca da Excelência”, as premiadas e os representantes dos prêmios nacionais dos principais países da América Latina, para apresentação de seus modelos e suas premiadas.

Em 2000, além da participação no *Quest for Excellence*, em Washington D.C, a FPNQ esteve em Montevideú, no Uruguai, na 2ª Convenção Ibero-americana de Gestão da Qualidade discutindo com os representantes dos prêmios nacionais dos países ibero-americanos as regras e procedimentos para o primeiro ciclo do Prêmio Ibero-americano da Qualidade.

Ainda em 2000, em Vera Cruz, no México, apresentou-se a experiência do prêmio brasileiro para os participantes do Foro Mundial INLAC 2000, ocasião em que se conheceu detalhadamente o Prêmio nacional da Qualidade do México, um dos prêmios nacionais pioneiros no mundo.

Com base na experiência e no aprendizado obtido por meio destas atividades, a FPNQ, em novembro de 2000, publicou os Critérios de Excelência 2001, de forma criativa e inovadora.

Em 2001, a FPNQ participou do 55º Congresso Anual da ASQ, em Charlotte, NC-USA, como representante da América Latina, apresentando o tema: Uma Década de Excelência no Brasil.

O Comitê de Critérios de Avaliação da FPNQ iniciou suas atividades no mês de março de 2002, sendo que todo o primeiro semestre foi dedicado à comparação do PNQ com outros “prêmios nacionais da qualidade”, destacando-se MBNQA, EQA,

Prêmio Ibero-americano, Prêmios latino-americanos (Argentina, Peru, México, Colômbia, Chile, Paraguai e Uruguai) e o *Japan Quality Award*.

Neste mesmo ano, a FPNQ realizou o I Fórum Empresarial, cujo objetivo foi discutir com empresários representativos da economia brasileira os Fundamentos e os Critérios de Excelência do PNQ.

Ainda em 2002, a FPNQ participou novamente como convidada do *Improvement Day*, evento realizado anualmente pelo MBNQA com o objetivo de discutir melhorias nos critérios americanos para o ano seguinte, além de passar a integrar um subcomitê técnico da ISO/TC176 que deverá discutir a influência dos Modelos de Excelência na ISO 9004:2000.

De posse de todos esses insumos, os Critérios de 2003 foram atualizados de acordo com as seguintes premissas:

- a) Os Critérios de Excelência devem, permanentemente, espelhar o Estado da Arte da Gestão; e
- b) Os Critérios de Excelência devem ser claros e de fácil entendimento, com o objetivo de serem utilizados por qualquer tipo de organização, independentemente do porte, do segmento de atuação e de serem públicas ou privadas.

Em 2003, a FPNQ participou da conferência anual *Quest for Excellence* e do *Improvement Day*, além de apresentar-se na semana da qualidade, do Peru e do dia nacional da qualidade, do Equador.

Para 2004, os Critérios de Excelência foram mantidos com a mesma estrutura de 2003, para permitir às organizações, a continuidade do seu processo de melhoria da gestão e maior precisão na aferição dos resultados das suas ações implementadas.

1.3 Objeto de Estudo

A motivação inicial para elaboração desta monografia ocorreu devido à publicação pelo *National Institute of Standards and Technology* (NIST) de um estudo, que é realizado anualmente desde 1995, onde foi comparado o desempenho de uma carteira fictícia montada com ações das empresas vencedoras do Prêmio *Malcolm Baldrige* e uma carteira formada por empresas que compunham o índice S&P 500 na década passada. O desempenho da carteira das vencedoras obteve um retorno de 512,24% contra um retorno de 115,17% do mercado, conforme quadro abaixo:

TABELA 1 – Retorno das vencedoras do Malcolm Baldrige x S&P 500

	Investimento Inicial	Valor em 12/03/01	Variação %
Empresas Vencedoras	3,000.00	18,367.11	512.24%
S&P 500	3,000.00	6,455.19	115.17%

Fonte: NIST. <<http://www.nist.gov>>. Acesso em 9.ago. 2004.

Os resultados demonstram que as empresas que possuem um modelo de gestão que considera os objetivos das diversas partes interessadas tiveram um retorno muito superior à média do mercado durante a década passada. De certa forma, este resultado permite visualizar que há um reconhecimento pelo mercado das empresas vencedoras.

Como similar ao Prêmio *Malcolm Baldrige*, existe no Brasil o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que teve sua primeira versão realizada em 1992.

Com base neste prêmio, o objeto de estudo dessa monografia é a análise do retorno dos acionistas das empresas premiadas pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), comparando-as com a média de retorno do mercado.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Realizar uma análise com enfoque no retorno dos acionistas das empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade identificando se o mesmo é maior do que a média de mercado.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Pesquisar bibliografias sobre a evolução do processo da qualidade;
- b) Descrever o Prêmio Nacional da Qualidade identificando as empresas premiadas de 1992 a 2003;
- c) Montar a carteira teórica das empresas premiadas pelo PNQ e comparar com o IBOVESPA, que representa o retorno médio de mercado;

1.5 Hipóteses

H0 – O retorno dos acionistas das empresas ganhadoras do PNQ é maior do que a média de retorno do mercado.

H1 – O Prêmio Nacional da Qualidade é um fator que agrega valor à organização.

1.6 Variáveis

- a) Rentabilidade das empresas ganhadoras do PNQ;
- b) Retorno do IBOVESPA;

2. METODOLOGIA

Segundo LAKATOS³, “... a metodologia não procura soluções, mas escolhe as maneiras de encontrá-las, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas e filosóficas.”

A metodologia empregada no trabalho foi a exploratória, com base em pesquisa bibliográfica, que, segundo GIL⁴, é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas”.

2.1 Métodos de Abordagem

O método de abordagem utilizado no trabalho foi o método dedutivo.

Segundo FERRARI⁵, “O Método Dedutivo tradicionalmente é definido como um conjunto de proposições particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é a premissa antecedente que tem valor universal, e o ponto de chegada é a conseqüente.” Ou seja, de acordo com o autor, o “... método dedutivo é aquele que vai do conhecimento geral para o particular”⁶.

2.2 Métodos de Procedimento

O método de procedimento utilizado foi o Estatístico que, segundo ROSUI, PAULESCU e MUNIZ⁷, “significa a redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos e outros a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado”.

³ LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 65.

⁴ GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999. p.65.

⁵ FERRARI, Alfonso Trujillo. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. p. 31.

⁶ *Idem, ibidem*.

⁷ ROSIU, Ovídiu Petre Octavian; PAULESCU, Doina; MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. *Monografia*. Brasília, 2003. p. 25.

2.3 Técnicas de Pesquisa

As técnicas de pesquisa utilizadas no presente trabalho foram Medidas e Estimativas e Testes, que são utilizadas para mensurar e identificar uma média que permite observar o normal e o desviante, as quais foram utilizadas na montagem da carteira das empresas e do Índice da Bolsa de Valores de São Paulo (IBOVESPA).

2.4 Universo e Amostra da Pesquisa

O universo da pesquisa foi composto pelas empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade, de 1993 a 2003, que possuem ações cotadas em bolsa, totalizando 06 empresas, conforme tabela abaixo:

TABELA 2 – Empresas Ganhadoras do PNQ com Ações

Empresas	Ano
COPEL - Companhia Petroquímica do Sul	1997
WEG	1997
BAHIA SUL CELULOSE	2001
GERDAU AÇOS FINOS PIRATINI	2002
POLITENO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A	2002
DANA ALBARUS	2003

Fonte: tabela elaborada pela aluna Munityk Silva Meneses de Monografia Acadêmica em 21 de outubro de 2004.

Entretanto, apesar do período analisado compreender os anos de 1992 a 2003, à análise contempla dados apenas, a partir de 1997, uma vez que as empresas vencedoras passaram a negociar ações apenas neste ano.

Portanto, a técnica de amostragem utilizada foi o censo, pois foram estudadas todas as empresas que compõe o universo da pesquisa.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 A Evolução do Processo da Qualidade

Mencionar, desde o início, a evolução do processo da qualidade não é simples, pois ele é tão remoto quanto o próprio homem. Desde a Idade da Pedra que já se notava alguma preocupação com o resultado final dos produtos artesanais, com o acabamento das obras realizadas pelos artesãos egípcios.

“A preocupação com o bom e o belo, as proporções das formas na escultura e nas construções, a virtude, as normas éticas absolutas, a hospitalidade e outros princípios de conduta cultivados pelos gregos são fundamentos da idéia da qualidade como o melhor que se pode fazer em qualquer campo de atuação”, comenta MAXIMIANO⁸.

Segundo JUNIOR⁹, “alguns fatores estruturais e tendências apontam para ciclos de vida e perfis quantitativos com influência decisiva nos paradigmas vigentes, pois criam desafios e transformações multidisciplinares na gestão organizacional, causando impactos surpreendentes na gestão da qualidade”.

Nesse sentido, pode-se mencionar, a Revolução Industrial, ocorrida a mais de 200 anos atrás, como um dos fatores responsáveis por causar transformações significantes nas organizações, devido, a automação, a mecanização, a novas formas de produção, a substituição do homem por máquinas, a produção em massa, à transferência do trabalho artesanal para as fábricas, enfim, a uma série de ocorrências que geraram grandes impactos organizacionais.

Assim como tudo que é mecanizável tende a mecanizar-se, os indivíduos também tendem a serem mais cobrados quanto ao conhecimento e quanto ao domínio de ferramentas tecnológicas mais avançadas que requerem habilidades específicas. Esses fatores também estão aliados à garantia de melhores qualidades e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais.

⁸ MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2000. p. 136.

⁹ JUNIOR, Isnard Marshall (coord.). *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003. p. 17.

Nota-se, portanto, que a Revolução Industrial teve uma repercussão significativa nas organizações como um todo, trazendo consigo novas formas de produção, de supervisão, de visão empresarial e, principalmente, abrindo novos caminhos para que se tenha ou se construa, cada vez mais, meios que favoreçam o crescimento organizacional.

Não obstante, apesar de todas essas mudanças e transformações ocorridas devido a Revolução Industrial, outras contribuições desempenharam um papel importante e significativo no processo de evolução da qualidade. Segundo JUNIOR¹⁰,

“O moderno sistema industrial começou a emergir no final do século XIX. Nos EUA, Frederick Taylor foi pioneiro em gerenciamento científico, definindo que o planejamento e o controle dos processos eram responsabilidades dos engenheiros industriais e, com isso, aumentando a produção sem aumentar o número de artesãos qualificados. Através do estudo dos tempos-padrão, Taylor imprimiu aos processos um ritmo nunca visto antes; os operários trabalhavam o mesmo número de horas e produziam muito mais, devido a racionalização dos métodos de produção. Os engenheiros industriais pensavam o tempo todo em como tornar as tarefas mais simples, e os trabalhadores e supervisores, por sua vez, apenas aplicavam o que lhes era proposto”.

Com isso, a produção dividia as atividades mais complexas em procedimentos mais simples, fazendo com que trabalhadores não-qualificados fossem capazes de realizar determinada atividade, o que resultava em um trabalho mais técnico e de baixo custo. Porém, o fato de buscar cada vez menor custo e maior produtividade, possibilitou a não existência de relacionamentos entre os trabalhadores. Além disso, não havia nenhuma preocupação com a qualidade dos produtos, uma vez que os supervisores priorizavam apenas a produtividade, e não a qualidade do produto final, pois tinham que cumprir as metas quantitativas de

¹⁰*Idem*, p. 19.

produção que foram estabelecidas, ou seja, um aspecto negativo para a organização, afirma JUNIOR¹¹.

O fato desses problemas causarem um aspecto negativo para a organização, começa-se a surgir uma preocupação com a qualidade, uma busca de alternativas que visem o equilíbrio entre a produção e a qualidade do produto, como pode ser comprovado por JUNIOR¹² abaixo:

“A alta administração finalmente percebeu que a qualidade sofria com esse sistema e, para restaurar o equilíbrio entre qualidade e produtividade, criou departamentos centrais de qualidade, liberados por um inspetor-chefe, responsável pelos inspetores de linha, que, independentemente das operações de fabricação, passaram a avaliar o trabalho, devolvendo peças defeituosas para que fossem consertadas. Todos os inspetores existentes em todas as unidades foram transferidos para esse novo departamento”.

Vale ressaltar que, assim como Taylor, outros estudiosos também desenvolveram teorias e experimentos focando a produtividade, a redução de custos e o aumento dos resultados.

Portanto, foi a partir da busca generalizada de soluções para resolver os problemas relacionados com a qualidade dos produtos, que começaram a surgir técnicas e procedimentos visando o controle da qualidade.

Segundo MAXIMIANO¹³:

“Com a ascensão da grande empresa industrial e da produção massificada, tornou-se impraticável inspecionar a totalidade dos produtos que saíam aos milhares das linhas de montagem. Por causa disso, o contexto tornou-se favorável ao surgimento do controle

¹¹ *Idem*, p.20.

¹² *Idem, ibidem*.

¹³ MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 194.

estatístico da qualidade, que se baseia na amostragem. Em lugar de inspecionar todos os produtos, seleciona-se por amostragem uma certa quantidade para inspeção. As propriedades dessa amostra podem então ser estendidas ao lote do qual foi extraída.”

Historicamente, a partir da Revolução Industrial, a busca pela qualidade continuou a existir, só que de forma cada vez mais precisa, objetivando cada vez mais melhorias no produto final.

3.2 Conceitos de Qualidade

A qualidade tem sido abordada como um fator significativo no âmbito organizacional e que evoluiu com o passar do tempo, desempenhando um papel importante nas organizações.

Compreender a sua definição é imprescindível para a proposta dessa pesquisa, já que se trata de um modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais.

MEIRELES e PAIXÃO¹⁴ descrevem que: “A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto. A qualidade é a ausência de falhas”.

Segundo MAXIMIANO¹⁵, “Qualidade significa a aplicação dos melhores talentos e esforços para produzir os resultados mais elevados. Qualidade é alcançar ou procurar alcançar o padrão mais alto, em lugar de contentar-se com o que é frágil ou fraudulento”.

¹⁴ MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Ed. Futura, 2003. p. 190.

¹⁵ MAXIMIANO, *Op. Cit.* p. 186.

“Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”, afirma CAMPOS¹⁶.

A qualidade pode ser conceituada a partir de diferentes abordagens. Quando associada à excelência, significa a qualidade orientada para a busca de padrões superiores de desempenho, partindo da idéia contemporânea de fazer bem feito da primeira vez. Ao associar qualidade a valor, por exemplo, a definição de qualidade significa melhor para determinadas condições do cliente, ou seja, dependendo do cliente, “mais barato” pode efetivamente ser “melhor”. Quando associada em termos de especificações, qualidade significa o conjunto das características de um produto ou serviço (peso, cor, velocidade, comprimento). Pode-se, ainda, associar de acordo com as conformidades (atendimento das especificações previstas), regularidade (confiabilidade) e adequação ao uso, isto é, significados que englobam e refinam as definições de qualidade de projeto e ausência de deficiências, assim complementa MAXIMIANO¹⁷.

Todos os conceitos acima, de forma ampla, convergem para definir a qualidade como sinônimo de melhoria contínua, de conformidade com os requisitos e adequação ao uso, observando sempre os critérios como custos, prazos, controles internos, dentre outros.

Qualidade, em termos simples, é fazer melhor e da melhor forma possível, objetivando a satisfação do cliente de forma eficiente.

Segundo MAXIMIANO¹⁸, “a qualidade é problema de todos e envolve todos os aspectos da operação da empresa. A qualidade exige visão sistêmica, para integrar as ações das pessoas, as máquinas, informações e todos os outros recursos envolvidos na administração da qualidade”.

¹⁶ CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo Japonês)*. 4 ed. Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1992. p. 2.

¹⁷ MAXIMIANO, *Op. Cit.* p. 188.

¹⁸ *Idem*, p. 198.

3.2.1 Visão sistêmica

“A Teoria dos Sistemas vê a organização como uma reunião complexa de partes orientadas para dado fim, relacionando-se continuamente com um meio externo. A organização, nesse sentido, é vista como um todo; é vista holisticamente”, descreve MEIRELES e PAIXÃO¹⁹.

A organização deve ser vista como um conjunto de partes que se relacionam entre si e que, juntas, visam um objetivo comum, não podendo ser considerada de forma isolada, e sim como um sistema, para que a qualidade possa estar presente em todas as áreas.

Segundo BAUREN, citado por SCHMIDT²⁰, “um sistema caracteriza-se pela reunião de elementos que interagem entre si ou desse conjunto com outros por meio de uma estrutura organizada, com vistas a um ou mais propósitos predefinidos”.

A obtenção da qualidade na organização está diretamente ligada a forma pela qual a organização é vista pelas pessoas, ou seja, a preocupação com a qualidade tem que estar presente em cada processo da organização, desde a parte operacional até o mais elevado nível gerencial.

A qualidade do produto final de uma organização é obtida quando a mesma está presente em todas as etapas da fabricação do produto/serviço, desde o estágio inicial até o acabamento final.

Nesse sentido, para que a qualidade esteja presente em todos os processos organizacionais, faz-se necessário uma visão sistêmica da organização, desde o nível operacional até o mais alto nível gerencial.

¹⁹ MEIRELES e PAIXÃO, *Op. Cit.* p. 169.

²⁰ SCHMIDT, Paulo. *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 15.

3.3 Os Precusores da Qualidade

A busca da excelência centrou-se na satisfação do cliente externo, o que requeria a satisfação do cliente interno. Assim, as ações organizacionais são planejadas para a qualidade e para o mercado, isto é, produzem-se produtos e serviços, não somente a fim de satisfazer as expectativas dos clientes, mas, principalmente, superá-las. E, para isso, seria fundamental a organização possuir uma máquina para produzir não só qualidade, mas qualidade total, na opinião de MEIRELES e PAIXÃO²¹.

CAMPOS²² descreve que qualidade total “é o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana: satisfação das necessidades de todas as pessoas”. Para o autor, “O controle da qualidade total é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”²³.

De modo geral, a qualidade total procura a satisfação plena dos clientes, de modo que seja rentável para a organização, mobilizando toda a equipe funcional e estendendo para todas as unidades da empresa, de forma a satisfazer todos os envolvidos.

Historicamente, segundo MAXIMIANO²⁴,

“O fato de o Japão ser um país sem recursos naturais, que deveria sobreviver com a exportação de produtos, tornou a qualidade uma obsessão nacional. Engenheiros e industriais começaram um intenso programa de mobilização, pesquisas e visitas a outros países, visando identificar quais seriam e de onde se deveria trazer as técnicas que ajudariam o pequeno país a se recuperar através do aprimoramento da qualidade de seus produtos, cuja reputação era até então bastante precária, apesar de haver umas poucas pessoas que conheciam a aplicavam

²¹ MEIRELES e PAIXÃO, *Op. Cit.* p. 180.

²² CAMPOS, *Op. Cit.* p. 15.

²³ *Idem, ibidem.*

²⁴ MAXIMIANO, *Op. Cit.* p. 199.

as técnicas estatísticas que os americanos haviam criado”.

O conceito da Gestão da Qualidade Total teve suas raízes no Japão, espalhando-se, posteriormente, para os outros continentes e surgiu a partir de nomes como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa, onde cada um deles criou seus princípios a respeito da adoção da qualidade nas organizações, conforme pode ser visualizado na tabela abaixo:

TABELA 3 – Principais Precusores da Qualidade

ASPECTO	Deming	Juran	Feigenbaum	Crosby	Ishikawa
Visão de Qualidade	Entender perfeitamente as necessidades do cliente. Buscar resultados homogêneos. Buscar medidas de previsão que eliminem as variações.	Percepção adequada das necessidades do cliente. Melhorias efetuadas a partir dos níveis alcançados anteriormente.	Clientes exigem. Espelhada nas especificações de todas as etapas. Processos compatíveis às exigências.	Satisfação do cliente define as especificações do produto. Cumprimento total das especificações.	Percepção das necessidades do mercado. Satisfação total dessas necessidades. Adequação dos produtos. Resultados homogêneos.
Visão de Ser Humano	Comprometimento e conscientização. Motivação via integração. Identidade de objetivos entre a empresa e o funcionário.	Comprometimento com a qualidade em todos os níveis. Total envolvimento.	Conscientização da contribuição individual para o resultado final da qualidade.	Comprometimento, conscientização, comunicação e motivação conseguidas por meio de recompensas diversas.	Valorização total do ser humano. Qualidade é inerente ao ser humano. Comprometimento com a qualidade de vida tanto individual quanto social.
Visão de Sistema	Definição das necessidades do cliente. Aprimoramento dos processos. Melhoria contínua. Transferência dos resultados aos clientes.	Características do produto para satisfação do cliente. Aprimoramento constante. Equipes interfuncionais. Compromisso com os níveis de qualidade já atingidos.	Forte estrutura técnica e administrativa. Procedimentos totalmente detalhados.	Envolvimento de toda a empresa. Metas de qualidade estabelecidas e com avaliações frequentes. Custos são o elemento-chave para definir áreas com problemas.	Iniciação com o projeto do produto. Desenvolvimento de novos produtos. Aperfeiçoamento contínuo com o uso de relações. Garantia de qualidade ao cliente.
Visão de Gerência	Responsável pela liderança e coordenação de esforços.	Responsável pelo planejamento, controle e melhoria da qualidade.	Gerência de especialistas, responsáveis pela qualidade alcançada.	Responsável pela disseminação das metas de qualidade e do controle.	Orientar e ensinar as pessoas que trabalham ao seu redor.
Ferramentas	Controle estatístico do processo.	Metodologia para solução de problemas.	Sistema de qualidade estruturado.	Planejamento e controle da qualidade. Sistema de comunicação.	Sete ferramentas básicas.

Fonte: ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesterio (coord.). *Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 145.

Nota-se, a partir do quadro acima, que todos os precursores preocupam-se com as exigentes dos clientes, com o cumprimento das especificações dos produtos, com a satisfação do funcionário, diferindo-se, basicamente, nas ferramentas utilizadas para a adoção da qualidade no âmbito das organizações.

A fim de se cumprir os objetivos propostos nessa pesquisa, os princípios do Deming será abordado com mais ênfase, já que o mesmo foi o precursor de todos os prêmios de qualidade existentes no Brasil e no exterior, que é o principal foco dessa pesquisa.

3.3.1 W. Edwards Deming

De acordo com MEIRELES e PAIXÃO²⁵, Deming nasceu nos Estados Unidos, em 1900, trabalhava no Ministério da Agricultura como especialista em técnicas de amostragem e não tinha nenhum reconhecimento no país.

Quando se fala em qualidade, segundo ALVAREZ²⁶, “o primeiro nome que nos vem à memória é o de W. E. Deming. A ele devemos a popularização do controle de qualidade no Japão, no início da década de 50”.

Historicamente, MAXIMIANO²⁷ descreveu que:

“Em 1946, foi criada a JUSE – Union of Japanese Scientists and Engineers (Sindicato dos Cientistas e Engenheiros do Japão), uma entidade privada e sem fins lucrativos, que se tornaria o centro das atividades de controle da qualidade naquele país. Em 1950, a JUSE convidou o Dr. William Edwards Deming para visitar o Japão, onde ele já estivera em 1947 para ajudar a fazer o censo, levado pelas forças de ocupação. Deming era conhecido como especialista em amostragem, mas a projeção de sua imagem não ia muito além de círculos técnicos. Deming foi ao Japão em 1950 para ministrar o mesmo curso padrão de

²⁵ MEIRELES e PAIXÃO, *Op. Cit.* p.179.

²⁶ ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesterro (coord.). *Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001. p. 143.

²⁷ MAXIMIANO, *Op. Cit.* p. 199.

estatística que ele havia ajudado criar. Sua platéia, a princípio, era formada por técnicos e engenheiros. Ele percebeu que, se a alta administração das empresas japonesas não se empenhasse no esforço de aprimoramento da qualidade, em pouco tempo aconteceria o mesmo que havia ocorrido na América – o controle da qualidade tornar-se-ia o mecanismo apenas para separar os produtos bons dos defeituosos, sem nada fazer para que os defeitos não ocorressem, ou então, em pouco tempo o interesse pelo controle estatístico cairia no vazio, por causa da falta de apoio da alta administração”.

Na concepção de Deming, apenas eliminar os produtos defeituosos não fazia sentido, pois poderia voltar a acontecer novamente, o que provocaria desperdícios e, conseqüentemente, aumento de custos, ou seja, para ele, o controle da qualidade deveria estar na mente não só da alta administração, mas dos níveis mais baixos da organização, bem como deveria ser feito durante o processo de fabricação e não no final do processo.

Segundo MAXIMIANO²⁸, devido ao apoio da JUSE, Deming comentou para a alta administração das principais empresas do Japão, sobre a relevância da melhoria da qualidade como o caminho para o aumento da produtividade, para a redução dos custos e para a conquista de mercados, bem como a importância da identificação das necessidades dos clientes.

Na filosofia de Deming, a busca pela melhoria contínua e a eliminação dos produtos defeituosos e dos desperdícios, era importante para que a organização se tornasse mais competitiva.

De acordo com MEIRELES e PAIXÃO²⁹, Deming continuou a dar cursos para dirigentes japoneses e, em 1951, foi instituído o Prêmio Deming, que era entregue anualmente a um indivíduo, por seus feitos em teoria estatística, e a uma empresa, pelos seus feitos em prática estatística, enquanto que, nos Estados Unidos, ele era praticamente ignorado. Entretanto, trinta anos depois de ter ensinado os japoneses a

²⁸ *Idem, ibidem.*

²⁹ MEIRELES e PAIXÃO, *Op. Cit.* p. 181.

administrar suas empresas, Deming foi redescoberto, acidentalmente, nos Estados Unidos, devido a uma entrevista para a NBC sobre a situação precária da indústria norte-americana, onde, a partir desta data, passou a publicar estudos acadêmicos sobre qualidade.

Deming estabeleceu 14 pontos, conhecidos como Os 14 Princípios de Deming, que representam os fundamentos de sua filosofia para alcançar a Qualidade. Segundo MAXIMIANO³⁰, os 14 princípios podem ser visualizados conforme quadro abaixo:

TABELA 4 – Os 14 Princípios de Deming

PONTOS DE DEMING	
I -	Estabelecer a constância do propósito de melhorar o produto e o serviço, com a finalidade de a empresa tornar-se competitiva, permanecer no mercado e criar empregos.
II -	Adotar a nova filosofia. Numa nova era econômica, a administração deve despertar para o desafio, assumir suas responsabilidades e assumir a liderança da mudança.
III -	Acabar com a dependência da inspeção em massa. Deve-se eliminar a necessidade de inspeção em massa construindo a qualidade junto com o produto desde o começo.
IV -	Cessar a prática de comprar apenas com a base no preço. Ao invés disso, deve-se procurar minimizar o custo total. É preciso desenvolver um fornecedor único para cada item, num relacionamento de longo prazo fundado na lealdade e na confiança.
V -	Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço, para melhorar a qualidade e a produtividade, dessa maneira, reduzir constantemente os custos.
VI -	Instituir o treinamento no serviço.
VII -	Instituir a liderança.
VIII -	Afastar o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente pela empresa.
IX -	Eliminar as barreiras entre os departamentos. Quem trabalha nas áreas de pesquisa, projeto, venda e produção deve agir como equipe, para antecipar problemas na produção e na utilização que possam afetar o produto ou serviço.
X -	Eliminar <i>slogans</i> , exortações e metas para os empregados, pedindo zero defeito e níveis mais altos de produtividade. Essas exortações apenas criam relações hostis, já que o principal nas causas da má qualidade e má produtividade é o sistema, o qual encontra-se além do alcance da força de trabalho.
XI -	Eliminar as cotas numéricas no chão de fábrica. Eliminar a administração por objetivos.
XII -	Remover as barreiras que impedem ao trabalhador sentir orgulho pela tarefa bem-feita. A responsabilidade dos supervisores deve mudar dos números para a qualidade.
XIII -	Instituir um sólido programa de educação e autotreinamento.
XIV -	Agir no sentido de concretizar a transformação. A transformação é o trabalho de todos.

Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 203.

³⁰ MAXIMIANO, *Op. Cit.* p. 203.

Com relação ao primeiro princípio de Deming, segundo GABOR³¹, “a constância de propósitos obriga a sintonia fina sistemática de todas as funções dentro da corporação, em torno das mudanças de estratégia e da linha de produtos da empresa, que são necessárias para atender às necessidades de longo prazo do mercado”.

A idéia do primeiro princípio é que as organizações devem inovar constantemente, buscando melhorias nos processos de produção a fim de oferecer produtos de qualidade aos consumidores, mantendo a empresa cada vez mais competitiva no mercado.

O segundo princípio de Deming reforça a idéia do primeiro princípio enfatizando que todas as unidades da empresa devem adotar esta filosofia, e caminhar juntas em busca dos seus objetivos, estando preparada para desafios e mudanças que podem ocorrer no ambiente.

De acordo com o terceiro princípio de Deming, deve-se eliminar a necessidade de inspeção em massa e construir a qualidade dos produtos/serviços desde o início do processo de fabricação. A inspeção em massa é custosa e ineficiente, além de não incorporar qualidade ao produto.

O quarto princípio defende idéia de não comprar apenas com base no preço, e sim basear-se na qualidade do material fornecido, a fim de construir um relacionamento a longo prazo baseado em confiança e lealdade, adquirindo, assim, maior credibilidade com o fornecedor.

O quinto princípio de Deming, como já fora mencionado no primeiro princípio, reafirma o compromisso que a empresa deve ter em buscar a melhoria da qualidade sistematicamente, uma vez que, quando menor for a ocorrência de produtos defeituosos, menor serão os custos gastos.

³¹ GABOR, Andréa. *O homem que descobriu a qualidade: as histórias da Ford, da Xerox e da Florida Power & Light*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994. p. 17.

Com relação ao sexto princípio, segundo GABOR³², “controlar um processo exige um entendimento profundo do sistema em questão e como a variação o afeta. Assim sendo, é importante treinar tantas pessoas da corporação quanto possível, para que elas aprendam a reconhecer quando um processo está sob controle ou tendendo a sair do controle”.

As organizações, de acordo com o sétimo princípio, devem instituir a liderança ao invés da supervisão, a fim de criar condições favoráveis ao cumprimento das atividades a serem desenvolvidas pelos trabalhadores. Os líderes, ao contrário dos supervisores, orientam e treinam seu pessoal, a fim de que os mesmos possam cumprir com suas obrigações da melhor forma possível.

Segundo GABOR³³, com relação ao oitavo princípio de Deming, “ninguém consegue colocar o seu melhor no desempenho, a não ser que se sinta seguro. Segurança significa sem medo, sem medo de expressar idéias, sem medo de fazer perguntas...”.

A idéia de trabalho em equipe é abordada no nono princípio de Deming, onde os diversos departamentos da empresa devem manter um bom relacionamento e não uma visão de competitividade entre si, uma vez que os mesmos estão voltados para os mesmos objetivos.

Quanto ao décimo princípio, segundo GABOR³⁴, “*slogans* e exortações,... são as piores soluções, porque eles implicam que a melhoria da Qualidade depende de um maior esforço dos empregados, em vez de um sistema funcionando bem”. Ou seja, não se deve cobrar o cumprimento das metas às pessoas sem ter ensinado/fornecido meios (condições) para alcançá-las.

Segundo o décimo primeiro princípio de Deming, não se deve utilizar cotas numéricas para serem produzidas em determinado período, pois os funcionários irão priorizar apenas o cumprimento do que foi estabelecido, deixando a qualidade para segundo plano.

³² *Idem*, p. 24.

³³ *Idem*, p. 20.

³⁴ *Idem*, p. 27.

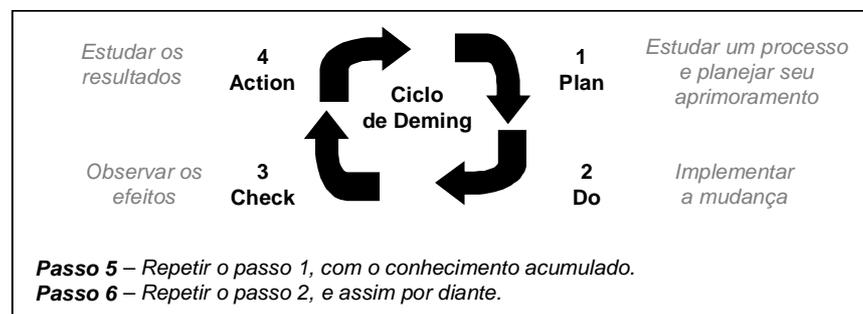
De acordo com o décimo segundo princípio, as barreiras existentes que impedem que os funcionários sintam orgulho do seu próprio trabalho devem ser removidas, uma vez que, na concepção de Deming, os funcionários estão dispostos a fazer o trabalho bem feito, desde que tenham meios para isto. A realização profissional é, muitas vezes, mais significativa do que a existência de benefícios quaisquer.

Como mencionado anteriormente, Deming menciona o treinamento como sendo fundamental para o processo da qualidade dos produtos, o que é reforçado no seu décimo terceiro princípio, isto é, a empresa deve estar sempre buscando programas de treinamento e educação para que todos na empresa possam aprender a dominar/utilizar ferramentas e técnicas de controle da qualidade. Segundo GABOR³⁵, “as visões de Deming sobre treinamento originam-se de seu entendimento sobre variação e sua convicção de que o treinamento está diretamente vinculado à habilidade da empresa de manter e melhorar os processos”.

Finalmente, o décimo quarto princípio de Deming enfoca a prática de tudo que foi aprendido (palestras, treinamentos), ou seja, uma vez absorvida a idéia de qualidade, é hora de colocá-la em prática.

Segundo MAXIMIANO³⁶, “Deming também foi o divulgador do Ciclo de Shewhart, um plano de ação para colocar em prática os 14 princípios, mas que ficou conhecido como o Ciclo de Deming”, conforme figura abaixo:

FIGURA 1 – Ciclo de Deming



Fonte: MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2000. p. 204.

³⁵ *Idem*, p. 26.

³⁶ MAXMIANO, *Op. Cit.* p. 204.

O Ciclo de Deming, também conhecido como Ciclo PDCA, consiste na idéia de que a busca pela melhoria não se pode parar, ou seja, é contínua e dinâmica, onde, se planeja o que será feito, depois busca-se dados para executar o planejado em pequena escala, observa-se os efeitos gerados por essa ação e, por fim, estuda os resultados e age implementando melhorias, e assim sucessivamente, buscando sempre uma superação dos resultados obtidos anteriormente, a fim de atender às necessidades dos clientes, já que estas estão em constante mudança.

Entretanto, a filosofia da qualidade de Deming não está apenas descrita em seus 14 princípios, mas também nas Sete Doenças Fatais, conforme descreve MEIRELES e PAIXÃO³⁷ e pode ser vista no quadro abaixo:

TABELA 5 – As Sete Doenças Fatais

As Sete Doenças Fatais	
1	Falta de constância de propósito: sem constância de propósito não se pensa além do próximo trimestre;
2	Ênfase nos lucros a curto prazo: foco em resultados de curto tempo prejudica a qualidade e a produtividade;
3	Administração pelo medo: avaliações pelo desempenho estimulam o desempenho em curto prazo em detrimento do planejamento em longo prazo;
4	Administração com grande mobilidade: se não pretenderem permanecer longo tempo na empresa, os administradores nunca podem estar comprometidos com os objetivos a longo prazo. A troca constante de diretores é um grave problema;
5	Ênfase nos valores numéricos: ênfase nos valores numéricos em detrimento de certos valores qualitativos incapazes de serem expressos de forma numérica;
6/7	Custo exagerado da assistência médica e custos exagerados da garantias, agravados por advogados que trabalham com honorários de risco, são pertinentes apenas aos Estados Unidos.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Ed. Futura, 2003. p. 190.

³⁷ MEIRELES e PAIXÃO, *Op. Cit.* p. 184.

Pode-se perceber que as sete doenças fatais descritas acima complementam a idéia mencionada pelos 14 Princípios de Deming, ou seja, apenas reforçam a abordagem da qualidade, visando sempre à busca constante pela melhoria.

Segundo MEIRELES e PAIXÃO³⁸, quando Deming assumia o cargo de consultor de uma empresa, seu primeiro passo era a implantação dos 14 Princípios e a remoção de tudo que estivesse ligado às Sete Doenças Fatais.

Segundo MIRSHAWKA³⁹, foi em razão dos ensinamentos de Deming para os japoneses, que os mesmos reverenciaram o seu nome criando o prêmio anual Deming (*Deming Prize*), que é a áurea mais cobiçada pela indústria japonesa, cuja medalha é disputada e exibida com muito orgulho por aqueles que tiveram o privilégio de conquistá-la.

Depois do sucesso no Japão, outros países se empenharam na busca pela qualidade, criando certificações para premiar as empresas que se destacavam, como forma de reconhecimento pelas práticas de gestão da qualidade.

No Brasil, o primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram adotados integralmente todos os critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, prêmio dos Estados Unidos, onde a escolha por seguir estes critérios foi decorrente do estudo de todos os prêmios existentes no Brasil e no mundo, chegando-se à conclusão de que esta versão era a mais adequada, uma vez que era baseada no prêmio japonês, o *Deming Prize*, que foi o precursor de todos os prêmios.

³⁸ *Idem*, p. 186.

³⁹ MIRSHAWKA, Victor. *A implantação da qualidade e da produtividade pelo Método do Dr. Deming*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. p. 1.

3.4 O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ⁴⁰

3.4.1 Considerações iniciais

O Prêmio Nacional da Qualidade é um modelo de gestão da qualidade proposto pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), que busca promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem sucedidas, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade.

Segundo JUNIOR⁴¹, “buscar a gestão da qualidade nas organizações é promover ações que busquem o atendimento pleno do modelo de gestão referenciado nos Critérios de Excelência (CE)”.

Os Critérios de Excelência do PNQ constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de “Classe Mundial”, que são construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho.

Os critérios de avaliação do PNQ estão configurados não somente para servir como referencial para as organizações estruturarem um sistema de gestão focado em resultados, mas, principalmente, para permitir um amplo diagnóstico, no que se refere ao desempenho das organizações. Por isso, a estrutura dos critérios é flexível e seus requisitos básicos não prescrevem ferramentas, técnicas ou metodologias, sendo aplicável a diferentes tipos de organizações, adequando-se, portanto, a qualquer ramo de atividade.

A partir do primeiro ciclo de premiação, em 1992, a FPNQ passou a estimular amplamente a adoção dos Critérios de Excelência em organizações brasileiras, privadas e públicas, de diferentes portes e segmentos de atuação, posto que o modelo representa o “Estado da Arte” da gestão para a excelência do desempenho, e além de não ser prescritivo, está alinhado aos critérios de avaliação utilizados mundialmente, por outros prêmios similares nos USA, na União Européia e na Ásia.

⁴⁰ FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, *Op. Cit.* p. 7.

⁴¹ JUNIOR, *Op. Cit.* p. 37.

Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar auto-avaliação ou se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade.

3.4.2 O que a organização ganha ao se candidatar ao PNQ

Ao optar por se candidatar, todas as organizações participantes recebem, como produto, um Relatório de Avaliação detalhado, relacionando os pontos fortes e diagnosticando as oportunidades para melhoria, ou seja, esse relatório detalha o que a candidata deve continuar mantendo e aprimorando, assim como os aspectos que necessitam ser melhorados ou buscados, para que a mesma venha se tornar uma organização de excelência em gestão, levando com isso ao seu aumento de competitividade. O conteúdo do Relatório de Avaliação constitui uma rica fonte de informações, a partir da qual uma organização poderá realizar as melhorias necessárias e voltar a se candidatar ao PNQ.

Se a organização alcançar uma determinada etapa do processo de avaliação, ela será visitada para comprovação e complementação das informações descritas no Relatório da Gestão pelos examinadores que avaliaram o Relatório da Gestão. Vale ressaltar, que, de acordo com FPNQ⁴², “os examinadores atuam sob as rigorosas regras do Código de Ética da FPNQ, de maneira isenta e independente, sem conflitos de interesses”.

Por conseguinte, a organização poderá ser premiada. Neste caso ela passará a ser reconhecida pela excelência da sua gestão, sendo comparada às organizações “Classe Mundial”. Isto significa que ela demonstrou possuir enfoques pró-ativos, refinados e inovadores, aplicados por todas as suas áreas, com resultados superiores em comparação com os referenciais pertinentes, podendo ser líder no seu ramo de atuação.

“Neste caso, de acordo com regras da FPNQ, a organização assume o compromisso junto à sociedade de divulgar o seu modelo de

⁴² FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, *Op. Cit.* p. 7.

gestão ou as práticas de gestão consideradas exemplares, ressalvando-se os aspectos considerados confidenciais, o que para a organização premiada representa uma forte divulgação dela própria e de sua “marca”. Compromete-se também, como premiada, a participar de eventos, conferências, apresentações e programas de visitação para divulgar suas práticas bem sucedidas de gestão, além de continuar mantendo seus princípios éticos, sociais e de gestão que a levaram à condição de premiada, durante pelo menos os dois anos subseqüentes ao processo que a consagrou como organização de excelência.”⁴³

3.4.3 Candidatura

As organizações candidatas ao Prêmio devem fornecer informações sobre o seu sistema de gestão e sobre os resultados alcançados, de acordo com o que é solicitado pelos Critérios de Excelência. Tais informações podem ser divididas em três partes: (1) elegibilidade; (2) inscrição para a candidatura e (3) relatório da gestão.

Informações mais detalhadas podem ser encontradas no documento “Determinação da Elegibilidade”, conforme anexo I.

3.4.4 Os fundamentos da excelência do PNQ

Os fundamentos da excelência são o alicerce do modelo de gestão e foram originados em meados dos anos 80. Na busca da melhoria da qualidade dos produtos e do aumento da produtividade nas empresas americanas, uma vez que estavam em grande desvantagem no mercado mundial frente a empresas japonesas, um grupo de especialistas analisou organizações consideradas como de excelência mundial, buscando características comuns que as diferenciavam das demais.

⁴³ *Idem, ibidem.*

Essas características em comum foram consideradas como os fundamentos da excelência, isto é, a base para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados. Esses fundamentos deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada para resultados do Prêmio Malcolm Baldrige. O PNQ foi concebido já alicerçado nestes fundamentos.

Os fundamentos da excelência que formam a base de sustentação do PNQ com base em FPNQ⁴⁴ são:

- a) **Liderança e constância de propósitos:** o sucesso em qualquer processo organizacional é dependente da capacidade e comprometimento dos líderes. A participação pessoal, ativa e continuada da alta direção, segundo a FPNQ⁴⁵, “cria clareza e unidade de propósito na organização e nas pessoas, direcionando-as para a busca da excelência”.
- b) **Visão de futuro:** pode ser resumida como a busca pelo cumprimento da missão estabelecida. O foco está na geração de valor para todas as partes interessadas e perpetuidade da firma. Segundo a FPNQ⁴⁶, “a organização com visão de futuro planeja, pensa e aprende estrategicamente, obtendo desta forma sucesso sustentado e duradouro em suas atividades”.
- c) **Foco no cliente e no mercado:** o foco no cliente é estratégico, pois é ele quem determina se o produto produzido gera ou não valor, então o conhecimento de suas necessidades é fundamental. O acompanhamento do mercado possibilita visualizar as tendências de comportamento dos clientes e a resguardar a organização dos “ataques” das concorrentes.
- d) **Responsabilidade social e ética:** a continuidade dos negócios depende da superação dos requisitos legais e éticos impostos à organização. Este fundamento reconhece a sociedade e a comunidade como partes interessadas da firma. Segundo FPNQ⁴⁷, “a responsabilidade social e ética

⁴⁴ *Idem*, p. 13.

⁴⁵ *Idem, ibidem*.

⁴⁶ *Idem, ibidem*.

⁴⁷ *Idem*, p. 14.

potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o valor da organização”.

- e) **Decisões baseadas em fatos:** a base para a tomada de decisão envolve os fatos e dados gerados nos processos organizacionais. Este fundamento traz implícito a necessidade da organização possuir um sistema de informações capaz de captar e analisar esses dados transformando-os em informação útil. Tanto os dados internos como os do ambiente onde a organização se relaciona (concorrência, benchmarking, econômico, social, político etc.) devem ser captados e analisados.
- f) **Valorização das pessoas:** as pessoas são responsáveis, em grande parte, pela diferenciação do valor entre as empresas, visto que os ativos tangíveis, a princípio, podem ser adquiridos por qualquer organização, já o conhecimento é desenvolvido por pessoas. Por este motivo, a organização deve sempre buscar o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e favorável à retenção dos talentos internos. Segundo FPNQ⁴⁸, “pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas”.
- g) **Abordagem por processos:** a excelência do desempenho depende da identificação e análise dos processos críticos da organização. A análise do sistema de gestão, dos processos e da interdependência entre eles, contribui para o desenvolvimento da visão sistêmica da empresa. O entendimento da cadeia de processos na organização é fundamental por parte dos colaboradores, pois somente assim estes terão a compreensão de seu valor e importância na geração de valor para a organização.
- h) **Foco nos resultados:** o foco é nos objetivos traçados quando da formulação das estratégias e estabelecimento dos planos de ação. Para o sucesso na consecução desses objetivos, é necessário que estes sejam

⁴⁸ *Idem*, p. 15.

comunicados e compreendidos por todos os colaboradores, e, principalmente, que os planos de ação possibilitem seu alcance. A importância desse fundamento pode se expressa de acordo com KAPLAN e NORTON⁴⁹: “Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”.

- i) **Inovação:** a redução do ciclo de vida dos produtos e as mudanças nas preferências dos clientes fazem com que o conceito de inovação faça parte dos fundamentos do modelo. A inovação proposta não está restrita às áreas de pesquisa e desenvolvimento, mas deve estar presente junto a todos os colaboradores, por mais modesta que seja a função deste.
- j) **Agilidade:** conceito intimamente ligado à inovação, pois além de identificar as necessidades dos clientes e do mercado, há a necessidade que estas sejam atendidas rapidamente, caso contrário a concorrência o faz. A organização deve agir pró-ativamente em todas as atividades desenvolvidas, isto é, deve-se antecipar às demandas de todas as partes interessadas.
- k) **Aprendizado organizacional:** o aprendizado é considerado estratégico, e seu conceito deve estar internalizado, deve ocorrer não somente com as situações favoráveis, mas também com as desfavoráveis. O modelo de gestão deve ser sempre avaliado de forma sistemática, permitindo, dessa forma, que a melhoria seja contínua.
- l) **Visão sistêmica:** permite às pessoas o entendimento de sua função, a inter-relação dos elementos no sistema da empresa, além da interação deste sistema com o ambiente externo. O objetivo principal da visão sistêmica é a compreensão dos diversos inter-relacionamentos intra e extra organizacionais, o que permite um alinhamento dos objetivos.

⁴⁹ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 21.

Segundo a FPNQ⁵⁰, “o conjunto dos oito Critérios de Excelência do PNQ se constitui na estrutura básica para a visão sistêmica da organização, que a direcionará para a excelência do desempenho e o sucesso no negócio”.

3.4.5 O modelo de excelência do PNQ⁵¹

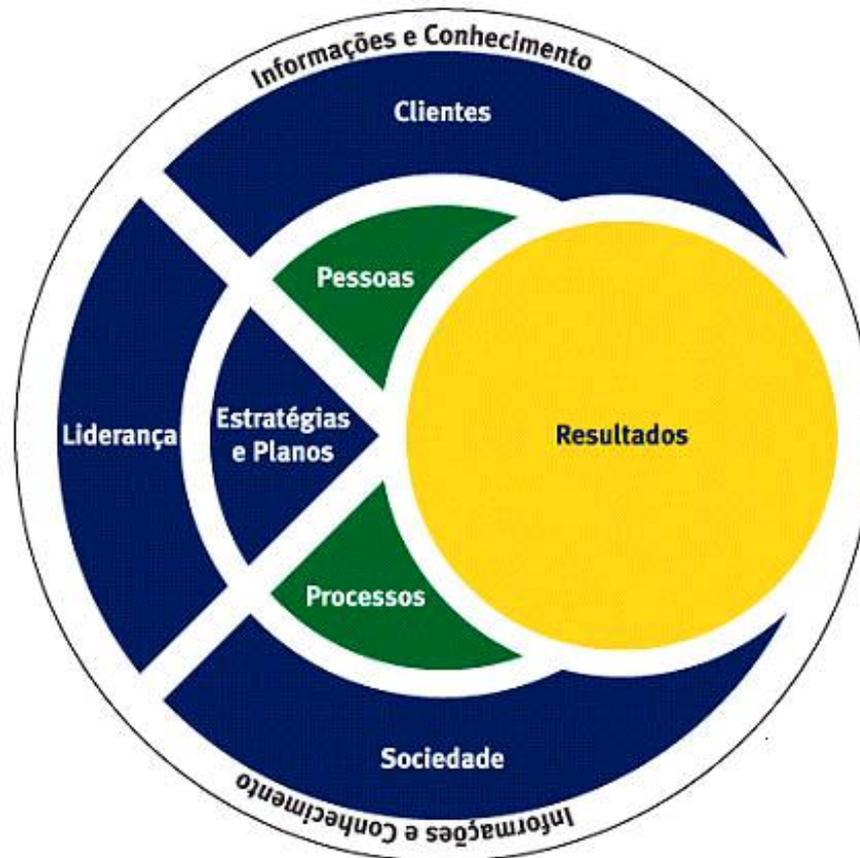
O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) está baseado nos doze fundamentos citados anteriormente. A incorporação dos fundamentos às operações da organização de modo contínuo e levando em consideração o seu perfil e estratégias, é característica da flexibilidade do Modelo. Devido a essa flexibilidade, do modo direto e simples com que procura ser demonstrado e por não prescrever quais deveriam ser as ferramentas e práticas de gestão, o Modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, com ou sem fins lucrativos, pequenas, médias e grandes.

O Prêmio é composto por oito Critérios de Excelência: (1) Liderança; (2) Estratégias e Planos; (3) Clientes; (4) Sociedade; (5) Informações e Conhecimento; (6) Pessoas; (7) Processos e (8) Resultados, constituindo um modelo sistêmico de gestão que incorpora o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho, sendo utilizado em processos de auto-avaliação (diagnósticos) e para a avaliação das candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade, conforme representado pelo diagrama mostrado na figura seguinte:

⁵⁰ FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, *Op. Cit.* p. 16.

⁵¹ *Idem*, p. 17.

FIGURA 2 – Modelo de Excelência do PNQ



Fonte: FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE
 <http://www.fpnq.org.br/pn_mod.htm>. Acesso em 15.out. 2004.

A figura do Modelo simboliza o reconhecimento entre a organização, considerando-a como um sistema adaptável e que processa produtos e informações, e o seu ambiente, tanto interno como externo. Segundo JUNIOR⁵², “(...) pode-se dizer que a figura representa um ser vivo – composto por elementos imersos num mesmo ambiente, que interagem de forma harmônica e sincronizada –, que para sobreviver e se desenvolver necessita de um adequado relacionamento com os outros seres vivos do ambiente externo. O ser vivo é a organização e seus elementos são os critérios de excelência”.

Os CLIENTES e a SOCIEDADE funcionam como os “impulsionadores e controladores” da organização. No Modelo, os clientes representam o “alvo” a ser

⁵² JUNIOR, *Op. Cit.* p. 45.

atingido. A sobrevivência de uma organização relaciona-se diretamente com sua capacidade de atender as necessidades dos clientes. A sociedade e as comunidades com as quais a organização relaciona-se estão ligadas diretamente à continuidade, em longo prazo, de suas operações. Caso essa organização não possua responsabilidade social, toda tentativa de atender às necessidades dos clientes pode ser “minada”. O conceito de responsabilidade social implica, segundo Cheibub & Locke, citado por VENTURA⁵³, em “(...) ações que vão além da ‘letra da lei’ e em ações não resultantes de negociações políticas com sindicatos ou organizações de trabalhadores”. Uma organização que, no mínimo, não cumpre as leis, não se preocupa com o meio ambiente e com as comunidades próximas, tendem a fracassar.

A LIDERANÇA de uma organização é a responsável pelo estabelecimento dos valores e das diretrizes da mesma. É a liderança a responsável pela prática e vivência dos fundamentos da excelência, pela obtenção dos resultados, pela análise do desempenho global e pela disseminação da cultura da excelência na organização.

A formulação das ESTRATÉGIAS, que é de responsabilidade dos líderes, possui como principais objetivos: planejar a evolução da organização; possibilitar a interação com os fatores ambientais e gerir a forte influência destes nos fatores internos, além de determinar as necessidades da estrutura organizacional. É após a formulação das estratégias, que são desdobrados os planos de ação de curto e longo prazos, que são direcionadores para a tomada de decisão e aplicação de recursos, pois refletem as estratégias a serem implementadas. Como facilitador da comunicação entre a liderança e as partes interessadas, que de forma geral, engloba clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e sociedade, deve ser desenvolvido um sistema de avaliação e medição do desempenho global, a fim de reforçar as estratégias e monitorar o desempenho organizacional por todos os níveis.

⁵³ VENTURA, Elvira C. Ferreira. Responsabilidade social das empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”. XXVII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD 2003). ANPAD, Atibaia, Brasil, 22-24/09/2003. 16p. CD-ROM.

As PESSOAS, que formam a força de trabalho, devem ser capacitadas e estarem dispostas a atuarem para a melhoria dos Processos organizacionais. A junção das ações das pessoas e do constante monitoramento e melhoria dos processos visam buscar as melhores formas de captação e aplicação de recursos e a utilização de bens e serviços oriundos de fornecedores para transformá-los em produtos que agreguem valor aos clientes e às demais partes interessadas, de acordo com o que foi estabelecido pelas estratégias desenvolvidas pela organização.

Todas as práticas que compõem os critérios relacionados acima, e que devem ser realizadas de forma sistemática, possuem um só objetivo, que é o de garantir a realização da missão da organização por meios de seus RESULTADOS, agregando valor para todas as partes interessadas. O acompanhamento, análise e avaliação dos resultados devem ser realizados de forma contínua, para permitir o acompanhamento do desempenho organizacional de curto, médio e longo prazo, inclusive demonstrando as tendências destes resultados. Segundo a FPNQ⁵⁴,

“(...) os resultados são o grande orientador para o acompanhamento do desempenho da organização e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, à situação econômico-financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais.”

Os resultados alcançados devem ser comparados com as metas estabelecidas durante a formulação das estratégias, além de serem comparados com referenciais de desempenho externos à organização, visando os ajustes necessários e buscando sempre a melhoria contínua e a execução de sua missão.

Como pode ser visualizado por meio da figura 3, representativa do modelo de excelência do PNQ, o critério 5, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO, envolve todo o Modelo e possibilita a integração dos demais. Esse critério é responsável pelo arquivamento do conhecimento organizacional, isto é, pela geração do conhecimento explícito da organização. Abrange tanto informações internas como

⁵⁴ FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, *Op. Cit.* p. 18.

externas. Está intimamente ligado ao critério de resultados, pois é por meio dos sistemas de informações que é dado o *feedback* para a melhoria do processo decisório e correção dos rumos, com base nos resultados alcançados, comparados com os planejados e os referenciais.

No modelo de excelência do PNQ apresentado, pode-se visualizar o ciclo PDCA da organização, conforme JUNIOR⁵⁵ descreve:

“Os critérios 1, 2, 3, 4 e 5 representam a fase de planejamento (P); os critérios 6 e 7, a fase de execução (D); o critério 8, a etapa de verificação (C), e a retroalimentação para que a liderança e demais membros da organização analisem criticamente os resultados, corresponde à etapa de ação (A) e aprendizado organizacional.”

Não obstante, como complemento ao Modelo de Excelência, as organizações devem apresentar o Perfil da empresa, evidenciando uma visão global da organização, destacando o seu negócio, o seu ramo de atuação, enfim, suas particularidades, de acordo com a tabela abaixo:

TABELA 6 – Perfil da Organização

Perfil da Organização	
P1	Descrição da organização
P2	Concorrência e ambiente competitivo
P3	Aspectos relevantes
P4	Histórico da busca pela excelência
P5	Organograma

Fonte: FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ).
Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. 2 ed. São Paulo: FPNQ, 2004. p. 20.

Os oito Critérios de Excelência estão subdivididos em 27 (vinte e sete) itens de avaliação, onde cada item solicita alguns requisitos relacionados com a gestão da organização, sem prescrever ferramentas ou métodos de trabalho específicos, e possuem suas respectivas pontuações, conforme a tabela seguinte:

⁵⁵ JUNIOR, *Op. Cit.* p. 46.

TABELA 7 – Critérios, Itens e Pontuação

Critérios e Itens	Pontuação Máxima
1. Liderança	100
1.1 Sistema de Liderança	30
1.2 Cultura da excelência	40
1.3 Análise crítica do desempenho global	30
2. Estratégias e Planos	90
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Desdobramento das estratégias	30
2.3 Planejamento da medição do desempenho	30
3. Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
4. Sociedade	60
4.1 Responsabilidade socioambiental	30
4.2 Ética e desenvolvimento social	30
5. Informações e Conhecimento	60
5.1 Gestão das informações da organização	20
5.2 Gestão das informações comparativas	20
5.3 Gestão do capital intelectual	20
6. Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7. Processos	90
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2 Gestão de processos de apoio	20
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4 Gestão econômico-financeira	20
8. Resultados	450
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.2 Resultados econômico-financeiros	100
8.3 Resultados relativos às pessoas	60
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6 Resultados relativos à sociedade	30
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
Total de Pontos	1.000

Fonte: FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). *Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. 2 ed. São Paulo: FPNQ, 2004. p. 20.

Os itens de 1.1 a 7.4 são chamados de Itens de Enfoque e Aplicação, onde cada um deles possuem 2 subitens, ou seja, requisitos que estão relacionados à gestão da organização, são eles: (a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão, e (b) Aprendizado. Os itens de 8.1 a 8.7 são chamados de Itens de

Resultados, e são compostos por tópicos que solicitam informações acerca dos indicadores de desempenho que demonstram o nível de resultado alcançado, bem como as eventuais tendências.

Resumidamente, o Prêmio Nacional da Qualidade é um reconhecimento em forma de troféu àquelas organizações que demonstram excelentes resultados perante os requisitos dos Oito Critérios de Excelência, os quais são oriundos dos fundamentos da excelência. Tais critérios podem ser utilizados pelas organizações para fins de auto-avaliação e para a avaliação das candidatas ao prêmio. Na opção por se candidatar, a organização passa por fases que vão desde a inscrição até a confecção do Relatório da Gestão, obedecendo sempre aos requisitos dos critérios de excelência, recebendo, ao final, uma pontuação para cada Item que compõe os critérios.

Quanto a forma de pontuação, vide anexo II.

Portanto, assim como o Prêmio Nacional da Qualidade, existem diversos prêmios, também brasileiros, que propõem outros modelos de gestão da qualidade e que englobam e enfocam outras especificidades, como a Norma ISO, que não foi objeto de estudo nesta monografia, por exemplo, que, segundo JUNIOR⁵⁶, “(...) apesar de não possuir a amplitude e os níveis de atualização do modelo da FPNQ, tem seu destaque, por consistir em um modelo obtido por consenso e pela aceitação dos países que representam uma parcela expressiva do PIB mundial, sendo por isso importantes no cenário internacional”.

3.5 O PNQ como fator agregador de valor às organizações

A qualidade, especificamente nas últimas duas décadas, tornou-se o grande diferencial para as empresas que buscam manter-se competitivas no mercado, passando a ser encarada como uma necessidade. A fim de se obter um diagnóstico do seu sistema de gestão, empresas brasileiras, de qualquer porte ou ramo de

⁵⁶ *Idem*, p. 53.

atividade, estão utilizando, cada vez mais, os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, visando a integração entre os diversos objetivos organizacionais, e que englobam a organização como um todo.

De acordo com Ana Maria Rutta, superintendente geral da fundação (FPNQ), citada por FAQUIM⁵⁷, “o modelo de gestão do PNQ deve ser utilizado como referência para avaliação do desempenho e implementação de melhorias nas organizações, principalmente por aquelas que participam de setores mais competitivos e eficientes, onde os desafios enfrentados a cada dia são crescentes e complexos”.

A conquista do PNQ para a organização, representa um reconhecimento à excelência na gestão, refletindo uma imagem positiva diante do mercado, e, principalmente, como uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Segundo Vitor Hofmann, analista de planejamento da área de assessoria de planejamento da Copesul, citado por FAQUIM⁵⁸,

“As participações da empresa ao PNQ permitiu a disseminação na organização do que é o nível de excelência; levou o sistema Copesul de gestão a um amadurecimento com foco nas melhorias significativas; criou o ‘senso comum’ na busca da excelência; permitiu o exercício do aprendizado contínuo e o aprendizado de ser inflexível na busca do objetivo, porém flexibilizando as estratégias. (...) Por esse motivo, a empresa vai continuar a utilizar esses critérios como instrumento de avaliação da evolução do seu sistema, mesmo não podendo participar do processo de premiação devido o regulamento do PNQ, que não permite a participação das ganhadoras por cinco anos.”

Nota-se que, independente da participação ou não no processo de premiação, existe uma preocupação em manter-se na busca pela qualidade contínua, bem com, obter-se um diagnóstico das práticas de gestão que estão sendo utilizadas,

⁵⁷ FAQUIM, Lucilene. < www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/qupr_001.php > acesso em 16.nov.04.

⁵⁸ *Idem, ibidem.*

buscando, cada vez mais, oportunidades de melhorias e reforçando, assim, o desempenho pela qualidade.

Com relação ao reconhecimento externo, obtido pelas ganhadoras do PNQ, segundo Relatório da Administração, disponível no site da POLITENO⁵⁹, “com esse prêmio, a Politenos aumentou sobremodo sua visibilidade para além de seu círculo de clientes, passando a ser procurada por diversas empresas e entidades interessadas em conhecer as práticas que a conduziram ao prêmio máximo de qualidade do Brasil”.

Seja pelo reconhecimento, pela valorização ou pelos resultados obtidos, o número de empresas a se candidatar para o PNQ cresce a cada ano, estimulando a melhoria pela qualidade e aumentando a competitividade da organização, o que pode ser comprovado a partir dos indicadores abaixo:

TABELA 8 – Indicadores FPNQ – 1992 até OUT/2002

11	Ciclos de premiação implementados
230	Candidaturas e Relatórios de Avaliação entregues
42	Finalistas visitadas, sendo 16 premiadas
250.000	Critérios de Excelência distribuídos
9.000	Pessoas treinadas no Modelo de Excelência do PNQ
5.880	Candidatos a Examinador do PNQ
2.250	Membros da Banca Examinadora, com mais de 125 mil horas de trabalho voluntário
40	Seminários EM BUSCA DA EXCELÊNCIA, sendo 10 internacionais, totalizando 9.600 participantes
201	Organizações filiadas, com mais de 804.000 pessoas diretamente relacionadas

Fonte: FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, *Classe Mundial 2002*, Ano III, São Paulo: FPNQ, 2002. p. 21.

⁵⁹ POLITENO < www.politeno.com.br > acesso em 16.nov.04.

4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A fim de se cumprir com os objetivos propostos nesta pesquisa, foi montada uma carteira composta pelas empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), referente ao período de 1992 a 2003, a qual foi comparada com o Índice da Bolsa de Valores de São Paulo (IBOVESPA), que mede as variações dos preços das ações das empresas mais negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, e que serve, também, para que o investidor possa saber se os papéis estão valorizando ou desvalorizando.

Para o cálculo do retorno, empregou-se a capitalização contínua, com utilização de logaritmo neperiano, uma vez que este método prevê uma melhor aproximação dos retornos para uma distribuição normal. O retorno com o uso da capitalização contínua, de acordo com SOARES⁶⁰, é dado por:

$$R = \ln\left(\frac{P_t}{P_{t-1}}\right) \quad (1)$$

Onde R é a taxa de retorno da ação, P_t é o preço da ação na data t e P_{t-1} é o preço da ação na data anterior.

Neste estudo foram utilizadas as cotações de fechamento das ações e do índice da bolsa de valores considerando o intervalo de um ano, sendo a cotação inicial no primeiro dia do mês posterior ao da divulgação do Prêmio (out/ P_t), e a última cotação disponível no último dia do mês da divulgação (nov/ P_{t-1}), uma vez que a premiação ocorre em meados do mês de outubro de cada ano.

A partir da utilização da capitalização contínua, pôde-se mensurar o retorno das ações de cada empresa e em cada ano, conforme tabela a seguir:

⁶⁰ SOARES, R.O. *et al. Estudo de Evento: o Método e as Formas de Cálculo do Retorno Anormal*. Anais do XXVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD 2002). ANPAD, Salvador, Brasil, 22-25/09/2002. CD-ROM

TABELA 9 – Retorno das ações das empresas ganhadoras

Período	Copesul	WEG	Bahia sul	Gerdau PN	Politeno PNB	Albarus ON	IBOVESPA
98/97	15,17%	-21,05%					-33,57%
99/98	44,39%	57,73%					44,88%
00/99	74,03%	31,57%					23,43%
01/00	-63,99%	51,56%					-26,36%
02/01	-21,10%	41,00%	34,89%				-11,33%
03/02	126,16%	62,55%	69,54%	53,82%	18,31%		57,29%
04/03	31,58%	43,70%	29,93%	49,11%	-35,31%	32,91%	9,91%

Fonte: tabela elaborada pela aluna Mynyk Silva Meneses, de Monografia Acadêmica em 28 de outubro de 2004.

Vale ressaltar que, apesar do período analisado compreender os anos de 1992 a 2003, à análise contempla dados apenas, a partir de 1997, uma vez que as empresas vencedoras passaram a negociar ações apenas neste ano. Além disso, somente podem compor a amostra, de acordo com os objetivos deste estudo, os períodos imediatamente anteriores e imediatamente posteriores à ocorrência do Prêmio Nacional da Qualidade, o que contribuiu para uma disponibilidade bastante restrita de dados, impedindo a utilização de uma amostra mais ampla.

A partir do retorno das ações, foram calculados os dados descritivos da amostra em questão, quais sejam, o retorno médio da carteira e do IBOVESPA, bem como o desvio-padrão e o tamanho da mostra de ambos, conforme tabela abaixo:

TABELA 10 – Dados da Amostra

	Carteira	IBOVESPA
Média (\bar{x})	0,3302	0,0918
Desvio-Padrão (s)	0,4082	0,3489
Tamanho da Amostra	22	7

Fonte: tabela elaborada pela aluna Mynyk Silva Meneses, de Monografia Acadêmica em 28 de outubro de 2004.

Posteriormente, realizou-se o teste de duas amostras para médias, que, segundo STEVENSON⁶¹, “é usado para decidir se as médias de duas populações

⁶¹ STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981. p. 240.

são iguais”, onde, para a utilização desse método, é necessário identificar a hipótese nula e a hipótese alternativa.

Segundo TRIOLA⁶²,

“A hipótese nula (denominada de H_0) é uma afirmação sobre o valor de um parâmetro populacional (como a média), deve conter a condição de igualdade e deve escrever-se como $=$, \leq ou \geq ”. (...) A hipótese alternativa (denominada por H_1) é a afirmação que deve ser verdadeira se a hipótese nula é falsa.”

Neste estudo, a hipótese nula e a hipótese alternativa são dadas por:

$$H_0 : \bar{x}_1 = \bar{x}_2 \text{ ou } \bar{x}_1 - \bar{x}_2 = 0$$

$$H_1 : \bar{x}_1 > \bar{x}_2$$

Onde: \bar{x}_1 é representado pelo retorno médio da carteira e \bar{x}_2 é representado pelo retorno médio do IBOVESPA.

“Quando os tamanhos das duas amostras não são iguais e sua soma é menor que 30, a fórmula da estatística de teste”, segundo STEVENSON⁶³, é:

$$t_{teste} \approx \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\left[\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right] \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} \quad (2)$$

Onde,

\bar{x}_1 = média da carteira

\bar{x}_2 = média do IBOVESPA

n_1 = tamanho da amostra da carteira

n_2 = tamanho da amostra do IBOVESPA

s_1^2 = desvio – padrão da carteira

s_2^2 = desvio – padrão do IBOVESPA

⁶² TRIOLA, Mario F. *Introdução à estatística*. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 173.

⁶³ STEVENSON, *Op. Cit.* p. 241.

Como a soma de n_1 e n_2 é maior que 30, pode-se usar uma tabela t com $n_1 + n_2 - 2$ graus de liberdade, para encontrar o t crítico.

Segundo STEVENSON⁶⁴, “quando o tamanho da amostra é superior a 30, a distribuição das médias é aproximadamente normal. Todavia, para amostras de 30 ou menos observações, a aproximação normal não é adequada. Devemos então usar a *distribuição t*”.

Para utilizar a *distribuição t de Student*, na opinião de STEVENSON⁶⁵, deve-se conhecer duas coisas: o nível de confiança desejado, e o número de *graus de liberdade*.

A partir da informação do número de graus de liberdade, pode-se recorrer à tabela da *distribuição t*, a fim de se verificar o valor crítico, que, de acordo com TRIOLA⁶⁶, refere-se ao “valor que separa a região crítica e os valores da estatística de teste que não conduzem à rejeição da hipótese nula”.

Para localizar o valor crítico na tabela da *distribuição t*, utiliza-se um nível de confiança (α), que refere-se à probabilidade de rejeitar H_0 quando H_0 é verdadeira. Para o presente estudo, foram considerados dois níveis de significância: $\alpha=0,05$ e $\alpha=0,1$, representando, respectivamente, a admissão de nível de erro de 5% a 10%. Mais especificamente, este nível de erro representa a probabilidade de rejeitar a hipótese nula, quando ela de fato é verdadeira.

Portanto, a junção das informações apresentadas até o presente momento, pode ser analisada conforme abaixo:

⁶⁴ *Idem*, p. 202.

⁶⁵ *Idem, ibidem*.

⁶⁶ TRIOLA, *Op. Cit.* p. 389.

$$t_{teste} = 1,388$$

$$n_1 + n_2 - 2 = 27 \rightarrow \text{graus de liberdade}$$

$$a = 0,05 \rightarrow 1,703 \rightarrow \text{valor crítico}$$

$$a = 0,10 \rightarrow 1,314 \rightarrow \text{valor crítico}$$

$$\Rightarrow t_{teste} < a \Rightarrow (1,388 < 1,703) \rightarrow \text{não rejeita } H_0$$

$$\Rightarrow t_{teste} > a \Rightarrow (1,388 > 1,314) \rightarrow \text{rejeita } H_0$$

Segundo ESTEVENSON⁶⁷, quando a estatística teste (t_{teste}) for maior que o valor crítico (α), rejeita H_0 , caso contrário, H_0 não pode ser rejeitada, conforme abaixo:

$$\text{Quando } t_{teste} > a \rightarrow \text{rejeita } H_0$$

$$\text{Quando } t_{teste} < a \rightarrow \text{não rejeita } H_0$$

Ou seja, na realização do primeiro teste, quando se considera $\alpha=5\%$, o resultado é a rejeição da hipótese nula. Já no segundo teste, quando se considera $\alpha=10\%$, o resultado é a aceitação da hipótese nula.

Vários fatores contribuem para um resultado relativamente inconclusivo, como é o caso. Entre eles, o mais significativo neste estudo, é o tamanho restrito da amostra. Quando a amostra é muito pequena, em geral, a estatística de teste (t_{teste}) tende a ser muita próxima dos limites das regiões de rejeição, ou seja, dos valores críticos, de modo que uma pequena variação na escolha do nível de significância (α) pode alterar significativamente a conclusão.

Nestas situações, o ideal seria a ampliação da amostra. Entretanto, esta medida está inexecutável no presente estudo, devido às delimitações já expostas. De qualquer forma, a proposição de um modelo científico para avaliação dos retornos das empresas ganhadoras do PNQ, e comparação estatística com a carteira de mercado, já constitui importante contribuição para pesquisas do gênero.

⁶⁷ STEVENSON, *Op. Cit.* p. 232.

Apesar do resultado desta pesquisa ser relativamente inconclusivo, como analisado anteriormente, executivos das empresas ganhadoras, que compuseram a amostra analisada, admitem a importância e o significado do Prêmio Nacional da Qualidade como agregador de valor à organização.

De acordo com o diretor superintendente da Politeo, Jaime Sartori, os efeitos de participar do PNQ são positivos, afirmando que, “*Conquistar essa marca nos diferencia da concorrência*”⁶⁸. Para ele, o reconhecimento da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade agrega valor à empresa, bem como fortalece a fidelidade e o respeito dos clientes.

⁶⁸ QUÍMICA < <http://www.quimica.com.br/revista/qd398/atualidades3.htm> > acesso em 7.nov.2004.

5. CONCLUSÃO

Procurou-se mostrar nesta pesquisa a análise do retorno dos acionistas das empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade, identificando se o mesmo é maior do que a média de retorno de mercado.

Para tanto, a fim de se chegar a um conhecimento do PNQ, foram abordados nesta pesquisa, desde a evolução da qualidade, seus conceitos e seus principais precursores, até a descrição do Prêmio, enfatizando a importância da busca pela qualidade, utilizando-se, para isso, embasamento teórico em literaturas específicas.

Para a concretização desta análise, foram coletadas informações das cotações das ações das empresas ganhadoras do Prêmio depois da premiação, no período de 1997 a 2003, e do IBOVESPA para o mesmo período. Foram estimados os retornos das ações e do IBOVESPA supondo retornos contínuos, por representarem uma aproximação melhor da distribuição normal, uma vez que os testes estatísticos utilizados pressupõem a existência de normalidade na distribuição dos retornos.

Foram calculadas as médias dos retornos, tanto para uma carteira hipotética com ações das empresas ganhadoras do Prêmio, quanto para o IBOVESPA, que representa a carteira de mercado. Estas médias foram comparadas utilizando-se testes estatísticos (t_{teste}).

Após interpretação dos dados coletados, conclui-se que o estudo em questão foi inconclusivo, uma vez que utilizou-se para a análise dois testes de hipóteses, os quais levam à conclusões diferentes, dependendo do nível de erro admitido. Não obstante, constatou-se que a limitação da amostra também foi responsável por esse resultado.

Entretanto, apesar dos resultados obtidos com a aplicação dos testes de hipótese, executivos das empresas ganhadoras do Prêmio afirmaram a importância dessa premiação como fator que agrega valor à organização.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Como sugestão para pesquisas futuras, cabe citar a pesquisa sobre utilização de outros métodos estatísticos, capazes de atribuir maior precisão aos testes com pequenas amostras, ou ainda a tentativa de ampliação do tamanho da amostra, uma vez que esta foi a principal limitação desta monografia. Tais medidas podem, eventualmente, proporcionar a realização de análises mais precisas e que, conseqüentemente, possam levar a uma conclusão melhor embasada estatisticamente a respeito da situação estudada.

7. BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesterio (coord.). *Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo*. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo Japonês)*. 4 ed. Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1992.

FAQUIM, Luciene. www.gestaoerh.com.br Acesso em 16.nov.2004.

FERRARI, Alfonso Trujillo. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ), *Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. 2 ed. São Paulo: FPNQ, 2004.

_____. *Classe Mundial 2002, Ano III*, São Paulo: FPNQ, 2002.

GABOR, Andréa. *O homem que descobriu a qualidade: as histórias da Ford, da Xerox e da Florida Power & Light*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

JUNIOR, Isnard Marshall (coord.). *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Ed. Futura, 2003.

MIRSHAWKA, Victor. *A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

NIST. <http://www.nist.gov> Acesso em 9.ago.2004.

POLITENO. www.politeno.com.br Acesso em 16.nov.2004.

QUÍMICA. <http://www.quimica.com.br/revista/qd398/atualidades3.htm> Acesso em 07.nov.2004.

ROSIU, Ovídiu Petre Octavian; PAULESCU, Doina; MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. *Monografia*. Brasília, 2003.

SCHMIDT, Paulo. *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOARES, R. O. et al. Estudo de Evento: o Método e as Formas de Cálculo do Retorno Anormal. Anais do XXVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD 2002). ANPAD, Salvador, Brasil, 22-25/09/2002. CD-ROM.

VENTURA, Elvira C. Ferreira. Responsabilidade social das empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”. XXVII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENAMPAD 2003). ANPAD, Atibaia, Brasil, 22-24/09/2003.

8. ANEXOS

Determinação da Elegibilidade

Faixas de Pontuação Global