



A ADERÊNCIA DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES COM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL SOCIOTÉCNICO

Área temática: Gestão pela Qualidade

Márcio Dutra

marcioiscolddutra@gmail.com

Stella Costa

stellare@ig.com.br

Resumo: O Modelo de Excelência em Gestão (MEG)[®] surgiu reunindo as melhores práticas de organizações, prescrevendo um modelo que conduz a excelência em gestão. Admitindo não só os interesses dos proprietários ou acionistas, mas de todos os stakeholders de uma organização, o MEG[®] se constitui um sistema de qualidade diversificado e holístico, ultrapassando a gestão da qualidade e se instalando como um sistema de gestão organizacional. Por outro lado, os crescentes estudos da cultura organizacional apontam para a importância significativa do tema que influencia diretamente na gestão das organizações. O presente artigo busca a relação entre o modelo de excelência em gestão, representado aqui pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), e a cultura organizacional de empresas de publicidade localizadas na cidade de Juiz de Fora. Para identificar e qualificar a relação entre o PNQ e as culturas organizacionais citadas, o método de pesquisa proposto foi o de definir as características das culturas organizacionais e confrontá-las junto aos critérios de excelência do PNQ, bem como verificar o grau de importância e aplicabilidade desses critérios de excelência junto a empresas entrevistadas.

Palavras-chaves:

1. INTRODUÇÃO

O modelo de excelência em gestão surgiu a partir da compilação de práticas de excelência em gestão em diversas empresas, culminando na prescrição de um sistema de gestão da qualidade de modo a tornar as empresas mais competitivas, considerando os interesses não só dos proprietários ou acionistas, mas de todas as partes interessadas.

Morgan (2009) pressupõe a existência de algumas imagens metafóricas de organizações e administrações se contrapondo às ideias convencionais, tidas como certas, principalmente a mecânica e a biológica. Afirmando também que a análise dessas imagens pode ser um instrumento prático de diagnóstico dos problemas organizacionais, como é o caso da competitividade.

Também, Marshall Jr. Isnard *et al* (2003) identifica que “a gestão da qualidade é dinâmica, sendo sua evolução fruto da interação dos diversos fatores que compõem a estrutura organizacional e sua administração”, e considerando as “transformações multidisciplinares na gestão organizacional”, a qualidade assume um conceito diversificado e holístico.

Da mesma forma que houve mudanças nos processos de qualidade, as organizações também passaram por mudanças ao longo do tempo, e este artigo, pretende verificar a aderência entre as mudanças nas organizações e os processos de qualidade. A qualidade começa no estudo dos processos produtivos antes da revolução industrial, onde o artesão era responsável por todas as etapas produtivas, inclusive o controle da qualidade, traduzida no atendimento dos requisitos do cliente, que estava bem próximo. A qualidade passa a focar o produto com métodos estatísticos e se internaliza nas organizações, se distanciando das necessidades dos mercados. Mais recentemente, a qualidade, que antes seccionava funções e objetivos dentro das organizações, passa a entender que a integração das partes e a visão holística formam um ambiente mais promissor ao desenvolvimento das organizações. Surge o modelo de excelência em gestão que estuda todas as áreas de uma organização de forma integrada, inclusive combinando a esta cadeia todos os *stakeholders* envolvidos.

O estudo das organizações se inicia com a “Administração Científica” e chega a “Era da Informação” passando pelo “Modelo Burocrático”. Morgan (2009) observa que as organizações adotam posturas, a saber: máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumentos de dominação. São metáforas que traduzem as formas com que as empresas estão organizadas e que são reais. Segundo Pagliuso *et al.* (2010, p.27), “...é, certamente, um erro reducionista imaginar que seria possível construir a excelência em gestão sem abordar com igual excelência o comportamento humano das pessoas que formam a organização”. E

ainda, ao admitir cultura, como a forma que um grupo com mesmos interesses percebe a realidade que os cerca, pressupõe a formação da cultura organizacional, evidentemente associando cultura e organização.

Os processos de qualidade existem para proporcionar um desenvolvimento às organizações, e, se antes a qualidade direcionava a forma de atuação das organizações, agora as organizações estão assumindo formas que precisam ser interpretadas pelos processos de qualidade. Neste sentido, há de se verificar as lacunas existentes entre o Modelo de Excelência em Gestão, aqui representado pelo PNQ e as culturas organizacionais sintetizadas por Morgan (2009), a saber: sistemas mecanicistas e sistemas sociotécnicos. A tabela 1 define algumas características dos sistemas mecanicistas e dos sistemas sociotécnicos (MORGAN, 2009).

Tabela 1: Sistemas mecanicistas versus sistemas sociotécnicos

SISTEMA MECANICISTA	SISTEMA SOCIOTÉCNICO
Unidade de comando	Orientação para a auto realização no trabalho
Hierarquia	Autoestima
Amplitude de controle	Atividades sociais
Assessoria e linha	Saúde e segurança
Iniciativa	Necessidades fisiológicas
Divisão do trabalho	A organização vista como um organismo
Autoridade e responsabilidade	Sistemas abertos
Centralização da autoridade	Adaptação da organização ao ambiente
Disciplina	Organização matricial
Subordinação dos interesses individuais	Ambiente turbulento e imprevisível
Equidade	Estratégia de gestão proativa e criação de um sistema de aprendizagem
Estabilidade e manutenção do pessoal	Estilo gerencial democrático
Espírito de união	Organização vistas como cérebro
Estratégia de gestão defensiva, fixando os objetivos operacionais	Holografia
Estilo gerencial autoritário	Investigação
Estrutura mecanicista e burocrática	Estrutura orgânica
Organização vista como prisão psíquica	Autocrítica
Organizações vistas como instrumento de dominação	Organizações vistas como culturas
	Organizações vistas como fluxo e transformação

Fonte: próprio autor.

2 – A EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE QUALIDADE

O século XIX é marcado pela revolução industrial, que por sua vez, marca a história da qualidade, quando temos a migração dos artesões para as fábricas.

Carvalho *et al* (2005), considera o artesão como um especialista que tinha domínio completo de todo o ciclo de produção, desde a concepção do produto até o pós-venda. O cliente estava próximo do artesão, explicitando suas necessidades, as quais o artesão procurava atender; pois sabia que a comercialização de seus produtos dependia muito da reputação de qualidade, que, naquele tempo, era comunicada boca a boca pelos clientes satisfeitos.

O artesão antes responsável por toda a cadeia de produção e suas interfaces, passa a ser especialista em uma determinada etapa do processo produtivo. Essa especialização é aguçada, mais tarde, por Taylor e Faiol, quando se retira do trabalhador as etapas de concepção e planejamento, surgindo figura como o inspetor, responsável especificamente pela qualidade dos produtos (CARVALHO *et al*, 2005).

A indústria automobilística coloca sua primeira marca na história da qualidade, quando a linha de montagem da Ford passa a produzir um único modelo de automóvel, o Ford T ou Ford Bigode e em uma única cor, preta. E o que a luz da qualidade atual possa parecer absurdo, essa inexistência de customização, na época, se traduzia na falta de capacidade da indústria em atender toda a demanda pelo produto. Essa também foi uma época de grande evolução do conceito de qualidade, quando começam a ser introduzidos parâmetros de especificação, tolerância e conformidade (CARVALHO *et al*, 2005).

Em 1924 Walter Andrew Shewhart, físico, engenheiro e estatístico americano, introduz a estatística no controle da qualidade e cria o controle estatístico de processo no intuito de verificar a capacidade do processo em atender as conformidades e contribui também com o ciclo PDCA (Plan, do, Check e Action) na análise e solução de problemas (MARSHALL JR., ISNARD *et al*, 2003).

Nessa época também os experimentos de Elton Mayo, sociólogo australiano, e a Escola das Relações Humanas começaram a questionar a alienação no trabalho e a importância da participação do trabalhador. Juntamente com Maslow, MacGregor e Herzberg, estudiosos da sociologia e da motivação humana, introduziram conceitos que influenciaram os programas de qualidade no pós-guerra, em especial ao modelo japonês (CARVALHO *et al*, 2005). O período pós 2ª guerra mundial, também se consolida como um marco na gestão da qualidade, com a evolução da estatística no controle dos processos, a criação da *American Society for Quality Control* e hoje *American Society*

for *Quality* e também da *Japanese Union of Scientists and Engineers- JUSE* (MARSHALL JR., ISNARD *et al.*, 2003).

Fundador da *American Society for Quality*, Joseph Moses Juran, romeno e engenheiro eletricitista pela Universidade de Minnesota, EUA, introduz o *trade-off* sobre qualidade e custo (MARSHALL JR., ISNARD *et al.*, 2003). Também nessa mesma época, Armand Vallin Feigenbaum, doutor pela MIT e diretor da GE, começa a tratar a qualidade de forma sistêmica e cria o conceito - *Total Quality Control* -TQC ou Controle da Qualidade Total-CTQ. Conceito este que influenciou fortemente a International Organization for Standardization na criação das normas série ISO9000 (CARVALHO *et al.*, 2005).

Ainda no período pós-guerra, William Edwards Deming, estatístico americano, e Joseph Moses Juran, de nacionalidade romena e com formação em engenharia elétrica nos Estados Unidos, fazem importantes contribuições ao modelo japonês, extrapolando a atuação da qualidade no produto para questões estratégicas e de gestão, envolvendo inclusive os trabalhadores e a alta gerência das empresas (CARVALHO *et al.*, 2005).

As contribuições de Edwards Deming foram reconhecidas no Japão com a criação do “Prêmio Deming” para as empresas que mais se destacassem na área da qualidade e que estimulou a criação do “Prêmio Malcom Baldrige” americano, posteriormente o Prêmio Europeu da Qualidade e também no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) (CARVALHO *et al.*, 2005).

O modelo japonês introduz conceitos importantes como o conceito de produção enxuta ou lean production, introduzido por Taiichio Ohno, um dos idealizadores do modelo Toyota de produção. Pode-se se destacar outros elementos importantes da qualidade no modelo japonês como a melhoria contínua ou kaizen, a eliminação de desperdícios com dispositivos à prova de erros (poka yoke) proposta por Shigeo Shingo e não menos importante, os círculos de controle da qualidade ou CCQ, proposto por Kaoru Ishikawa (MARSHALL JR., ISNARD *et al.*, 2003).

Em 1957, o empresário e escritor americano, Philip Bayard Crosby contribui com o conceito de “zero defeito” e coloca como base filosófica para a cultura da qualidade, quatro princípios, a saber: A qualidade é definida como conformidade aos requisitos, O sistema que leva a qualidade é a prevenção, O padrão de execução é o zero defeito, A medida da qualidade é o preço da não conformidade (CARVALHO *et al.*, 2005). Em 1960 Mizuno e Akao resgatam a necessidade de proximidade com o cliente através do Desdobramento da Função Qualidade (QFD) e Genichi Taguchi foca seus estudos nas atividades de projeto como fundamentais para a satisfação do cliente, denominada qualidade robusta (CARVALHO *et al.*, 2005). Em 1970, o sucesso do modelo japonês, resulta na superação dos

produtos japoneses sobre os americanos. Em 1980, surge o programa “Seis Sigma” na Motorola, reintroduzindo conceitos estatísticos (CARVALHO *et al*, 2005). Em 1987 surge o modelo de normatização da International Organization for Standardization (ISO) com a série 9000 sobre sistemas de garantia da qualidade. A ISO9001 passa por atualizações através das versões 2000, 2004 e 2008, se tornando a base para as normas ISO14001, que aborda questões ambientais e a ISO26000 sobre responsabilidade social (CARVALHO *et al*, 2005). Em 1987 é criado o Prêmio Malcom Baldrige, estimulado pelo Prêmio Deming do Japão, que também é precursor da criação do Prêmio Europeu da Qualidade em 1991 e do Prêmio Nacional da Qualidade, no Brasil, em 1992 (MARSHALL JR., ISNARD *et al*, 2003).

As Tabelas 1 e 2, a seguir, mostram o retorno do foco da qualidade ao público envolvido em cada organização. Os processos de qualidade começam na revolução industrial com a mudança dos artesãos para dentro das fábricas, a especialização de todos os processos a grupos específicos de pessoas, modificando o modo anterior onde o artesão era responsável por todas as etapas de produção do projeto à assistência técnica passando pela qualidade.

A qualidade se volta para dentro dos processos produtivos e através de métodos estatísticos, principalmente, procura entender o comportamento das variáveis dos processos produtivos e também a propor mecanismos que intervenham no sentido de melhorar o desempenho das organizações.

Em um terceiro momento e se estendendo para os dias atuais, a qualidade volta a entender a importância dos agentes de transformação dentro da cadeia de produção, onde se verifica o surgimento das correntes de “Gestão da Qualidade Total” que, num primeiro momento retoma a importância do cliente como fato gerador de toda a cadeia de produção e que, portanto, precisa de uma maior entendimento quanto às suas necessidades e que depois, por conceito, expande o entendimento dessas necessidades para todos os “*stakeholders*” envolvidos, como os fornecedores, os colaboradores, os investidores e a sociedade em geral.

Tabela 1: Eras da qualidade

Características básicas	Interesse principal	Visão da qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos profissionais da qualidade	Quem é o responsável pela qualidade
Inspeção	Verificação	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto	Instrumentos de medição	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	O departamento de inspeção
Controle Estatístico de Processo	Controle	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto com menos inspeção	Ferramentas e técnicas estatísticas	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade)
Garantia da Qualidade	Coordenação	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente	Toda a cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos para impedir falhas de qualidade.	Programas e sistemas	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Todos os departamentos com a alta administração se envolvendo superficialmente e no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade
Gestão da qualidade total	Impacto estratégico	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência	As necessidades de mercado e do cliente	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança

Fonte: CARVALHO et al., 2005, p.7

Tabela 2: Qualidade ao longo do tempo

ÉPOCA	FOCO	FATO GERADOR	QUALIDADE	ÊNFASE	INSTRUMENTOS
1950	PADRÃO	Produção em massa	Atendimento aos padrões estabelecidos no projeto do produto	Interna, dentro da empresa; importância dada aos interesses do fabricante e produtor	.padronização .inspeção .controle estatístico de processo
1960	USO	Consumidor	Atendimento do uso que o consumidor pretende para o produto oferecido	Externa, o cliente é o mais importante; deve atender os interesses do consumidor	.pesquisa de mercado .análise de tendências .início do envolvimento interfuncional na empresa .estrutura matricial
1970	CUSTO	Crise do petróleo	Atendimento do mercado consumidor com custos de produção mais baixos	Interna, dentro da empresa; início do controle de processo	.controle total da qualidade .círculos de controle da qualidade
1980	DESEJO	Mudanças sociais e políticas	Antecipar-se às necessidades do cliente	Externa, o cliente é o mais importante; integração; competição	.gestão de processo .sondagens de mercado .controle da qualidade gerencial
1990	INVESTIDOR	Globalização	Reconhecimento do valor do produto	Mista: interna, dentro da empresa; externa, a economia global	.todas as anteriores .análise global .decisões estratégicas .importância das pessoas .preocupação ambiental .quebra de paradigmas
2000	STAKEHOLDER	Organização que aprende	.Foco no funcionário .Foco no cliente	Mista: interna, dentro da empresa; externa, a economia global; ambiental e responsabilidade social	.todas as anteriores .gestão de consórcios de empresas .produção enxuta .seis sigma

Fonte: BALLESTERO-ALVAREZ, 2010, p. 98

3 – O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG[®]) através do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) está alicerçado em conceitos reconhecidos mundialmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de classe mundial, que buscam constantemente a adequação às mudanças globais. Os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, que serão elucidados a frente, são constituídos com base nos conceitos citados acima, conhecidos também por fundamentos da excelência:

Fundamentos da Excelência:

- (a) Pensamento sistêmico: entendimento da interdependência entre os diversos componentes de uma organização e da organização para com o ambiente externo.
- (b) Aprendizado organizacional: prática da melhoria contínua através da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências por todos da organização.
- (c) Cultura da inovação: promoção de um ambiente favorável a criatividade.
- (d) Liderança e constância de propósitos: atuação dos líderes de forma visível, com oportunidade para todos motivadora, visando a constante cultura da excelência e a proteção dos interesses dos stakeholders.
- (e) Orientação por processos e informações: construção de uma base de dados com informações que balizaram as tomadas de decisão.
- (f) Visão de futuro: conhecimento e planejamento de ações de curto e longo prazo, visando a adequação das organizações às mudanças externas.
- (g) Geração de valor: alcance de resultados consistentes e sustentáveis para todas as partes interessadas.
- (h) Valorização das pessoas: desenvolvimento das partes profissional e humano das pessoas, de modo que se realizem maximizando seu desempenho.
- (i) Conhecimento sobre o cliente e o mercado: conhecimento de modo a gerar valor e promover a competitividade.
- (j) Desenvolvimento de parcerias: de modo a potencializar competências complementares e atuação conjunta entre as organizações.
- (k) Responsabilidade social: promover a relação ética e transparente com todos os públicos envolvidos.

No Modelo de Excelência em Gestão (MEG[®]), os fundamentos da excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas (Apêndices). Essas, por sua vez, são agrupadas em itens em cada um dos oito critérios. O objetivo dessa distribuição é o de facilitar o entendimento de conteúdos afins considerados no MEG[®] e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização.

A adoção e conseqüente implantação do modelo de excelência em gestão através do Prêmio Nacional da Qualidade se dão pela candidatura das organizações em determinados níveis do prêmio e a confecção de um relatório, por parte da própria organização, onde esta registra suas práticas gerenciais respondendo a perguntas que se traduzem nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. O relatório é submetido à apreciação de uma banca examinadora que pontua as práticas gerenciais da organização, que pode receber a visita da banca examinadora, caso a pontuação da organização seja expressiva. Ao final do ciclo, os examinadores emitem um relatório comentando os pontos fortes e fracos da gestão da organização frente aos critérios norteadores.

4 – A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

A qualidade é uma função do processo produtivo ou de uma organização e este estudo, procurando entender a aderência entre os processos de qualidade e as organizações, passa a elucidar a evolução das organizações e suas administrações.

Historicamente a evolução da teoria administrativa ou das organizações começa com a “Administração Científica”. Inspirado por Adam Smith, o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor coloca como princípios para a organização do trabalho e das organizações os seguintes tópicos: racionalizar as tarefas; selecionar as pessoas mais adequadas para a execução das tarefas; treinar as pessoas para a execução das tarefas e monitorar o desempenho do trabalho (SILVA, 2008).

Enquanto os americanos se concentravam nas tarefas e na individualidade dos processos; na Europa surgia a “Teoria Clássica da Administração” através do engenheiro francês Henri Fayol, que ao contrário da individualidade da “Teoria da Administração”, abordava as organizações em sua totalidade, dando ênfase na estrutura organizacional. Para Fayol, administrar é prever, organizar, coordenar, comandar e controlar, envolvendo previsão de atividades futuras, organização de recursos, implementação de planos, coordenação e o comando da mão-de-obra na direção dessa implementação, comparando os objetivos planejados e os resultados obtidos. A “Teoria Clássica da Administração”

possui quatro movimentos separados, que são: Teoria Clássica, modelo burocrático, Teoria Estruturalista e Teoria Neoclássica (SILVA, 2008).

A evolução na administração das organizações passa pela “Escola das Relações Humanas” e a “Teoria Comportamental da Administração” que, como o próprio nome induz, trazem as preocupações administrativas para as pessoas que compõem as organizações. Como exemplo de mudança, o gerente que antes fazia cumprir, agora motiva (SILVA, 2008).

Finalmente, a “Teoria dos Sistemas” e a “Teoria da Contingência” extrapolam as barreiras das empresas e conduzem ao pensamento de que a empresa está inserida em um ambiente mais ou menos complexo. As empresas ou organizações não são vistas como um conjunto de tarefas a serem realizadas com a maior eficácia possível ou como um conjunto de ações desenvolvidas de forma planejada e programada por pessoas e sim, como parte de um ambiente maior, formado pelos fornecedores, pela própria organização e também pelos clientes (SILVA, 2008).

5 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Foram realizadas entrevistas com gestores de empresas de publicidade da região da cidade de Juiz de Fora. A intencionalidade nas escolhas das empresas é uma característica metodológica que permite ao pesquisador colher as informações necessárias para conquistar seus objetivos (MARCONI, LAKATOS, 2011).

As entrevistas padronizadas ou estruturadas (MARCONI, LAKATOS, 2011), através de um questionário, foram dirigidas no sentido de que os profissionais gestores e tomadores de decisão apontem o grau de importância dos critérios de excelência do PNQ à suas gestões, de acordo com a escala de Lickert (VERGARA, 2010). O questionário é composto por 18 perguntas extraídas dos 8 critérios do PNQ – ciclo 2010. Antecipadamente, os questionários foram validados por 3 (três) especialistas na área de gestão.

A pesquisa analisou o modelo apresentado pelo PNQ, e como as empresas se apresentam junto a este modelo, uma vez que os sistemas mecanicistas ou sociotécnicos possuem características distintas entre eles.

A análise dos dados dos questionários se dá através de gráficos que apontem o grau de importância de cada preceito do MEG[®], para as empresas com cultura organizacional baseadas em

sistemas sociotécnicos e a aplicabilidade destes preceitos, segundo a opinião das próprias empresas, em suas gestões.

A definição de universo e amostra se dará segundo Vergara (2010), pelo critério de acessibilidade às empresas de propaganda e publicidade agraciadas com o Prêmio Tubal Siqueira (prêmio regional, idealizado pelas organizações Globo- sucursal Juiz de Fora), que destaca as melhores campanhas e os seus autores na área de publicidade em geral.

Os indivíduos constroem níveis de aceitação de certas situações, conforme suas experiências e influências sociais. Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir esses níveis. As escalas de Likert, ou escalas Somadas, requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância, de importância ou insignificância, com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Pode-se atribuir valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração, neste caso, as declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (BAKER, 2005).

As escalas podem ir, por exemplo, de 1 a 5, de 5 a 1, ou de +2 a -2, passando por zero. As declarações devem oportunizar ao entrevistado expressar respostas claras em vez de respostas neutras, ambíguas. Mattar (2001) explica que a cada célula de resposta pode-se atribuir um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Giglio (1996) comenta que pesquisas posteriores à elaboração da escala de Likert verificaram que há correlação entre o julgamento (atitude) e a prática. A partir dessas evidências, quase todos os questionários aplicados passaram a ter questões que medem as atitudes, com as mais variadas escalas.

As principais vantagens das Escalas Likert em relação às outras, segundo Mattar (2001) são a simplicidade de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e ainda, a amplitude de respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação. Como desvantagem, por ser uma escala essencialmente ordinal, não permite dizer quanto um respondente é mais favorável a outro, nem mede o quanto de mudança ocorre na atitude após expor os respondentes a determinados eventos.

O processo de coleta de dados de uma população inteira denomina-se censo, uma amostra desta população denomina-se pesquisa amostral. Utilizando dados desta amostra a estatística pode fazer

estimativas e testar hipóteses a respeito das características de uma população, a que se denomina inferência estatística (ANDERSON *et al*, 2009).

Ainda segundo Anderson, Sweeney e Williams (2009), métodos tabulares e métodos gráficos são formas de apresentação rápida e de fácil entendimento dos dados, dentro da estatística descritiva.

Utilizando-se desta forma de análise dos dados recolhidos, serão evidenciados através de gráficos dentro do conceito de estatística descritiva.

5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram entrevistados 15 gestores/diretores de empresas qualificadas na metodologia desta pesquisa, sendo a totalidade dos dados expressos na Tabela 4. Os dois primeiros questionários foram enviados e respondidos por e-mail sendo que pelo número de questionamentos optou-se por desenvolver todo o trabalho através de entrevistas presenciais.

Embasado nas colocações de Malhotra (2006) e também de Ferrai e Tarumoto (2013) sobre a transformação de dados qualitativos em dados quantitativos em pesquisas científicas, a Tabela 5 estabelece uma relação descendente da importância de cada critério e item do PNQ, considerando o somatório dos valores de cada resposta. Caso todas as 15 empresas dessem o grau máximo de importância (5) para determinado item, teríamos então 75 pontos, ao inverso, caso todas dessem o grau mínimo de importância (1), teríamos então 15 pontos de somatório para aquele item. Desta forma a Tabela 5 estabelece o grau de importância, considerando a opinião de todas as empresas somadas, para cada item dos critérios do PNQ – ciclo 2010.

Associado ao grau de importância e baseado em Mattar (1994 apud CHAGAS, 2000), a pesquisa com questões dicotômicas (sim ou não) ao final de cada pergunta, além de apresentar vantagens como a facilidade e rapidez de aplicação, processo e análise; rapidez e facilidade no ato de responder; menor risco de parcialidade do entrevistado e pouca possibilidade de erro, serve como redundância para a escolha do grau de importância.

Da mesma forma que se transformou os dados qualitativos em quantitativos e se obteve um somatório para o grau de importância somando-se a opinião de todas as 15 empresas, utilizou-se da mesma técnica para a aplicabilidade, ou seja, somando-se as respostas “sim” e “não”.

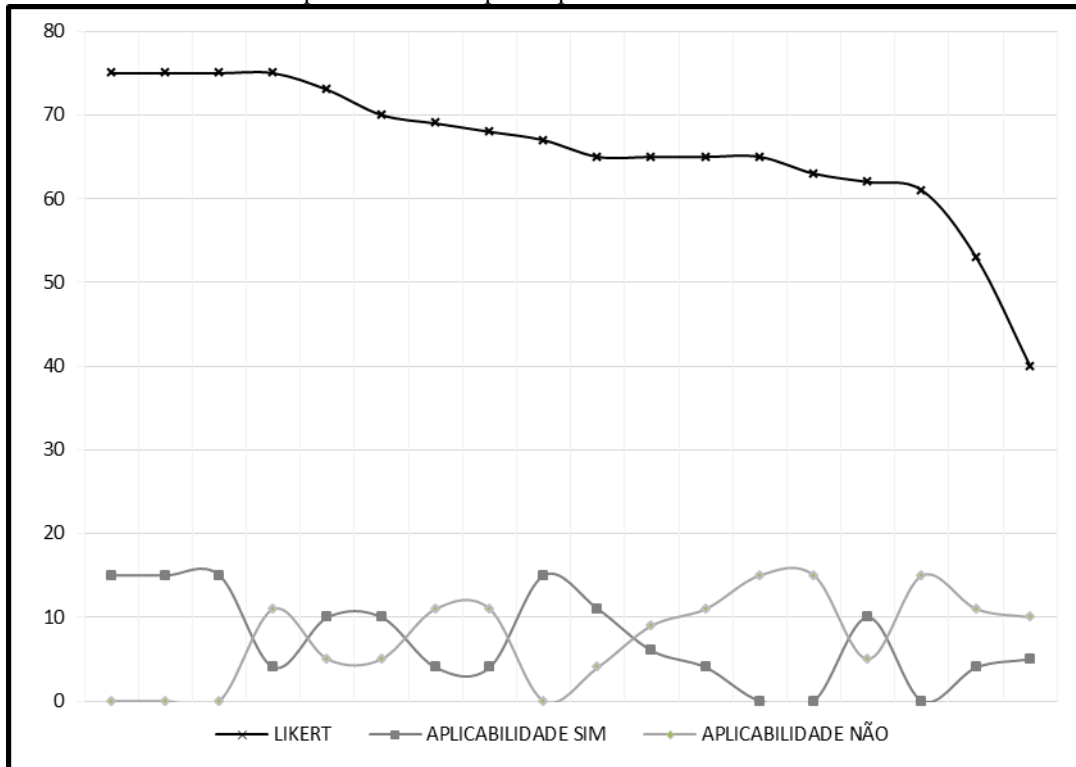
Tabela 3: Dados da pesquisa

CRITÉRIO	ITEM	LIKERT (somatório)	APLICABILIDADE	
			SIM	NÃO
1 - LIDERANÇA	1.2 - Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência (Interação Direção)	75	15	0
3 - CLIENTES	3.2 - Relacionamento com os clientes (Canal de relacionamento)	75	15	0
7 - PROCESSOS	7.3 - Processos econômico-financeiros (Econômico-financeiro)	75	15	0
2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS	2.2 - Implementação das estratégias (Planos de ação)	75	4	11
PESSOAS	6.3 - Qualidade de vida (Qualidade de vida)	73	10	5
2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS	2.1 - Formulação das estratégias (Macro e micro ambientes)	70	10	5
6 - PESSOAS	6.2 - Capacitação e desenvolvimento (Desenvolvimento das pessoas)	69	4	11
3 - CLIENTES	3.1 - Imagem e conhecimento do mercado (Monitora mercado)	68	4	11
1 - LIDERANÇA	1.1 - Governança corporativa (Equidade sócios)	67	15	0
1 - LIDERANÇA	1.3 - Análise do desempenho da organização (Posicionamento mercado)	65	11	4
7 - PROCESSOS	7.1 - Processos principais do negócio e processos de apoio (Levantamento e desenvolvimento de projetos)	65	6	9
6 - PESSOAS	6.2 - Capacitação e desenvolvimento (Pessoas como cidadãos)	65	4	11
4 - SOCIEDADE	4.1 - Responsabilidade Socioambiental (Aspectos sociais e ambientais)	65	0	15
4 - SOCIEDADE	4.1 - Desenvolvimento social (Desenvolvimento social)	63	0	15
5 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	5.2 - Ativos intangíveis e conhecimento organizacional (Ativos intangíveis)	62	10	5
8 - RESULTADOS	8.1 - 8.2 - 8.3 - 8.4 - 8.5 e 8.6 (Processamento dos resultados)	61	0	15
5 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	5.1 - Informações da organização (TI)	53	4	11
7 - PROCESSOS	7.2 - Processos relativos a fornecedores (Cadeia de suprimentos)	40	5	10

Fonte: elaborada pelo autor com base nos questionários aplicados

Percebe-se claramente no gráfico a seguir, que, a medida que o somatório das opiniões decresce, há uma tendência para que o critério não tenha aplicabilidade às gestões. Lembrando que respostas “sim” significam que o item é aplicado ou considerado importante caso seja aplicado e respostas “não”, significa que o item não é aplicado e também, na opinião dos entrevistados, sua aplicabilidade é insignificante.

Gráfico 1 – Somatório da opinião das 15 empresas para cada item



Fonte: elaborado pelo autor com base nos questionários aplicados.

6 – CONCLUSÃO

A análise dos dados coletados, sob a luz da aderência do modelo de excelência em gestão nas variações das culturas organizacionais, mostra-se ambígua quando se verifica que os processos descritos ou questionados pelo PNQ – ciclos 2010 são considerados importantes, porém não têm aplicabilidade significativa no universo dos dados coletados.

Há de se considerar que o MEG[®], historicamente, é uma evolução dos processos de qualidade de grandes corporações, basicamente produtoras de bens de consumo e mais recentemente de serviço e que talvez não esteja moldado para pequenas organizações, base desta pesquisa.

Por outro lado, é uma realidade, porém descontinuada, o desmembramento do Prêmio Nacional da Qualidade, em prêmios estaduais e até municipais, dos quais qualquer tipo, tamanho e modelo de

empresa têm acesso e mais proximidade. Recentemente a FNQ lançou no Brasil em convênio com o SEBRAE, o MPE – Prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas, cujo próprio nome se dirige a empresas menores, para que estas também tenham não só acesso, mas também proximidade com o MEG[®].

Considerando os processos de qualidade contínuos à medida que o desafio da organização se avoluma com o desenvolvimento de seus produtos, crescimento de sua participação no mercado ou necessidade de mudança quanto a sua gestão, os resultados desta pesquisa demonstram um grau significativo de importância do MEG[®], traduzido nos critérios do PNQ – ciclo 2010, para as empresas de publicidade reconhecidas da região de Juiz de Fora – MG.

Termo cunhado por Bennis (1966) e Bennis e Nanus (1985) a *adhocracia* é caracterizada por organizações que são por definição, temporárias. Também pode conceituar equipes que se formam para o desenvolvimento de um projeto e se desfazem ao término do mesmo dentro de uma mesma organização. A *adhocracia* se prolifera em organizações inovadoras bem como em qualquer empresa orientada por projeto.

Pode-se concluir uma relação intrínseca entre as empresas alvo desta pesquisa (publicidade) e a característica citada acima. Essa relação também é destacada por Morgan (2009), citando a *adhocracia* como cultura organizacional inserida no contexto das organizações vistas como organismos, quando as empresas precisam se adaptar ao ambiente onde vivem.

Diante da ambiguidade apresentada pelas empresas entrevistadas quanto a aplicabilidade dos critérios do PNQ – ciclo 2010 e destas mesmas empresas estarem inseridas no contexto de organizações voltadas para projetos, seria interessante estender esta pesquisa de modo a confrontar a aderência do MEG[®] a outros nichos de mercado também voltados para projetos. Outra sugestão seria avaliar a gestão destas empresas diante de outras ferramentas de gestão da qualidade como os prêmios estaduais e municipais ou o MPE, todos estes embasados nos preceitos do modelo de excelência em gestão.

REFERÊNCIAS

- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão da qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARBOSA, Lívia Neves de Holanda. **Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração**. Revista de Administração de Empresas, v. 36, n. 4, p. 06-19, 1996.
- BENNIS, W. G. **Changing Organizations**. New York: McGraw-Hill, 1966.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. New York: Harper & Row, 1985.
- CARVALHO, Marly Monteiro, et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica**. Administração on line, v. 1, n. 1, 2000.
- FERRAI, Natália; TARUMOTO, Mário Hissamitsu. **Aplicação de técnicas de análise estatística quantitativa e qualitativa a dados de pesquisa de mercado**. Disponível em <http://www.prope.unesp.br>. Acessado em 03 de maio de 2013.
- FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. **Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional**. Revista Educação & Tecnologia, n. 4, 2011.
- FERREIRA, Maria Cristina et al. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Estudos de Psicologia, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2010.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Relatório anual 2009**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2010.
- _____. **Relatório anual 2010**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.
- _____. **Número de empresas agraciadas com PNQ ou finalistas por área de atuação**. Disponível em: <http://www.fnq.org.br>. Acesso em 23 jun. 2011.
- ISNARD, Marshall Junior, et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION em <http://www.iso.org/iso/survey2009.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2011.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. Tradução Laura Bocco. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise, 2ª. ed. Atlas, 1994, 2v., v.2.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, A. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho.** Psico-USF, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001.

MONTEIRO, Carmen Diva; VENTURA, Elvira Cruvinel; CRUZ, Patrícia N. **Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações.** Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução : Cecília Whitaker Bergamini, Robert Coda – 1 ed. – 13 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Dela; FERREIRA, Marília. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras.** Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. SPE, p. 205-222, 2003

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional:** o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Saraiva, 2010.

NOGUEIRA, Alexandre. **Cultura organizacional e liderança.** Disponível em: <http://www.hoper.com.br/artigo-hoper.php?id=49> . Acesso em: 12 abr. 2011.

PAGLIUSO A. T.; CARDOSO, R. & SPIEGEL, T. **Gestão organizacional:** o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Instituto Chiavenato (org.), Saraiva, 2010.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** RAP Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.