

Área Temática: Administração Geral

Título do trabalho: A CONTRIBUIÇÃO DOS PRÊMIOS DE QUALIDADE PARA A GESTÃO DO DESEMPENHO NA EMPRESA

AUTORES

FLAVIO HOURNEAUX JUNIOR

Universidade de São Paulo
flaviohjr@uol.com.br

HAMILTON LUIZ CORREA

Universidade de São Paulo
hamillco@usp.br

ANTONIO C. AMARU MAXIMIANO

Universidade de São Paulo
maximin@usp.br

Resumo: A busca crescente de competitividade e de maiores índices de eficiência têm levado as organizações a utilizarem os mais diversos conceitos e ferramentas no campo da administração. Uma das áreas já consolidadas como fundamentais para o funcionamento das organizações é a Administração da Qualidade Total, também chamada de *Total Quality Management*, ou TQM. As práticas de qualidade total, que tiveram muita influência no sucesso das empresas japonesas, são hoje condição *sine qua non* para as operações de uma empresa de classe mundial. Este artigo tem por objetivo fazer uma análise comparativa entre quatro prêmios de qualidade, de grande relevância no tema: Deming, no Japão; Malcom Baldrige, nos Estados Unidos; Prêmio Europeu de Qualidade; e Prêmio Nacional de Qualidade, no Brasil. O enfoque da comparação é o desempenho organizacional, ou seja, de que forma a utilização destes modelos contribuiria para o desempenho da organização e que elementos seriam contemplados na avaliação deste desempenho. A metodologia utilizada é a análise de conteúdo e, ao final, pretende-se sugerir uma proposta para a avaliação de desempenho organizacional que englobe os elementos presentes nos quatro modelos estudados.

Abstract: The continuous search for competitiveness and for better efficiency indicators have lead the organizations to use a great variety of concepts and tools in the field of management. One of the consolidated areas known as fundamental to the organizations is the Total Quality Management. Its practices, which had lots of influence in the success of several Japanese companies, are, nowadays, *sine qua non* to the operations of a world class company. This paper aims to propose a comparative analysis among four important quality prizes: Deming Prize, in Japan; Malcom Baldrige, in the United States; European Quality Prize; and the Brazilian Prêmio Nacional da Qualidade. The focus of the comparison is organizational performance, in other words, in which way the use of these models have contributed to organizational performance and which aspects should be considered for the organizational performance measurement and evaluation. The methodology followed is content analysis and, by the end, it is intended to suggest a new proposal for organizational performance

measurement and evaluation that includes all the aspects shown in the four models previously studied.

Palavras-chave: prêmios de qualidade; mensuração de desempenho; avaliação de desempenho

1 Introdução

A busca crescente de competitividade e de maiores índices de eficiência têm levado as organizações a utilizarem os mais diversos conceitos e ferramentas no campo da administração. Uma das áreas já consolidadas como fundamentais para o funcionamento das organizações é a Administração da Qualidade Total, também chamada de *Total Quality Management*, ou TQM. As práticas de qualidade total, que tiveram muita influência no sucesso das empresas japonesas, são hoje condição *sine qua non* para as operações de uma empresa de classe mundial.

Outro conceito, este, de certa forma mais recente, que tem sido fundamental para as empresas é a discussão sobre o desempenho da organização e como medi-lo e avaliá-lo da melhor forma. Apesar de não ser uma idéia tão nova assim – na verdade, o *Tableau de Bord* – que já existia no início do século XX na França e tinha este propósito (LAUZEL; CIBERT, 1959; EPSTEIN; MANZONI, 2002) –, o controle do desempenho organizacional tem sido tratado com mais profundidade a partir da implantação, dentre outras, de métodos como a Administração por Objetivos, de Peter Drucker, do método das Áreas-chave de Resultado, da General Electric, e mais recentemente, o *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (HOURNEAUX JR., 2005).

Assim, a partir destes dois pontos, a Administração da Qualidade Total e a mensuração e avaliação de desempenho organizacional, a proposta deste trabalho é verificar como os prêmios de qualidade, ferramentas que procuram orientar as empresas na busca da qualidade total, contribuem para a mensuração e avaliação do desempenho na empresa, e, a partir da comparação entre os quatro prêmios de qualidade analisados, sugerir uma proposta que reúna os principais pontos de cada um deles e que consiga integrá-los do ponto de vista dos processos administrativos.

2 Metodologia

O artigo trata de um estudo exploratório que pretende investigar a relação entre dois conceitos: os prêmios de qualidade total e a mensuração e avaliação de desempenho da organização, através do método de análise de conteúdo e proposta de um modelo que integre os elementos presentes nos prêmios de qualidade, dentre do enfoque da mensuração e avaliação de desempenho organizacional.

Trata-se de um estudo exploratório, cujas características permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental (TRIVIÑOS, 1987, p. 109).

O método de pesquisa utilizado neste artigo foi a análise de conteúdo. De acordo com Weber (1990), a análise de conteúdo é um método de pesquisa que utiliza uma quantidade de procedimentos para tornar válidas as inferências de um determinado texto. Estas inferências podem ser sobre o autor da mensagem, a própria mensagem ou a audiência da mensagem. O papel deste processo de inferência varia de acordo com o interesse teórico e substantivo do pesquisador. A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) O interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes

nos poderão ensinar após serem tratados (por classificação, por exemplo) relativamente a 'outras coisas' (BARDIN, 1995, p. 38). A análise de conteúdo se aproxima da técnica de análise documental que objetiva dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação (BARDIN, 1995, p. 45).

Assim, ao final do trabalho, pretende-se fazer uma comparação entre os quatro prêmios de qualidade analisados e propor um modelo que reúna os principais pontos de cada um deles, de modo integrado e contemplando os processos administrativos presentes nas organizações.

3 Revisão da Literatura

3.1 A importância da mensuração do desempenho

O desempenho de um negócio segue sendo um ponto chave para as pesquisas referentes às diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma grande variedade de métodos que visam a operacionalização deste desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986, p. 813).

Desta forma, a avaliação do desempenho torna-se um elemento fundamental para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio (OLSON; SLATER, 2002, p. 11). Além disso, as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento da própria empresa, porque permitem ao administrador saber quais são as metas da organização (HARRINGTON, 1993, p. 98).

Para Kennerley e Neely (2002, p. 1242), há quatro fatores principais que afetam a evolução dos métodos de avaliação de desempenho:

- Processos: existência de processos para revisão, modificação e desdobramento;
- Pessoas: a disponibilidade de habilidades requeridas para uso, reflexão, modificação e desdobramento de indicadores;
- Infra-estrutura: a disponibilidade de sistemas flexíveis que permitam a coleta, análise e reporte dos dados apropriados;
- Cultura: a existência de uma cultura de mensuração na organização, assegurando que o valor da mensuração e a importância de manter indicadores relevantes e apropriados sejam reconhecidos.

Os fatores ou forças descritos refletem diretamente nas tendências que influenciam os vários métodos de avaliação de desempenho organizacional. Harrington (1993, p. 212), resume as mudanças que vêm ocorrendo com relação ao enfoque da mensuração do desempenho nas organizações, como pode-se observar no quadro 1.

Quadro 1: Mudanças na mensuração de desempenho

Antes	Hoje
Medição dos produtos	Medição de processos e serviços
Administração de lucros	Administração de recursos
Realização de metas	Aperfeiçoamento contínuo
Medições de quantidades	Medições de eficácia, eficiência e de adaptabilidade
Medições baseadas em especificações técnicas ou empresariais	Medições baseadas nas expectativas dos clientes internos e externos
Atenção concentrada no indivíduo (indivíduos são capazes de controlar os resultados)	Atenção concentrada no processo (os processos determinam os resultados e devem ser controlados)
Processo imposto de cima para baixo	Equipe desenvolve e gerencia o desempenho

Fonte: adaptado de Harrington (1993, p. 212)

Lockamy e Cox (1994, p. 18), definem que um sistema de mensuração de desempenho seria um meio sistemático de avaliar as entradas, saídas, transformação e produtividade em uma operação, seja de manufatura ou não. Os autores alegam que um sistema é composto de três elementos:

- critério de desempenho: equivalente a indicador e é usado para avaliar macro e micro desempenho, desempenho de curto e longo prazo, desempenho funcional e desempenho geral;
- padrão de desempenho: o nível de desempenho aceito satisfatoriamente; e
- medida de desempenho: o valor real mensurado pelo critério de desempenho.

Ainda segundo Harrington (1993, p. 220), há três fases que constituem o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho de um processo: estabelecer a especificações de eficácia e eficiência do processo; estabelecer um sistema de medições e feedback em processo; e estabelecer metas empresariais. Schimidt, Kiemele e Berdine (1999, p. 193), por sua vez, consideram que um sistema de mensuração de desempenho deve ser compreensível, equilibrado, completo e refletir melhorias.

A falta da medição de desempenho, segundo Rummler e Brache (1994, p. 197), poderia levar a organização a uma série de problemas, como:

- a impossibilidade de gerenciamento do próprio desempenho;
- a não identificação dos problemas e das prioridades;
- a impossibilidade de compreensão das pessoas sobre o que se espera delas;
- a falta de *feedback* para verificação do desempenho das pessoas;
- a falta de uma base objetiva para recompensas ou punições;
- a inexistência de mecanismos que indicassem ações para o aperfeiçoamento do desempenho; e
- a uma situação em que o gerenciamento passaria a ser “um conjunto de adivinhações desordenadas”.

3.2 Os Prêmios Nacionais de Qualidade

As práticas da Administração da Qualidade Total, ou *Total Quality Management*, têm sido difundidas, no mundo inteiro, por meio dos chamados prêmios de qualidade. Quatro dos mais representativos destes prêmios serão brevemente descritos a seguir, tendo-se como foco o que cada um deles destaca como relevante para o desempenho da organização que o aplica. Estes prêmios são: o Prêmio Deming, originário do Japão; o Prêmio Malcom Baldrige, dos Estados Unidos; o prêmio Europeu da Qualidade, da European Foundation for Quality Management (EFQM); e o brasileiro Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

3.2.1 Prêmio Deming

O primeiro método de busca da excelência no desempenho proposto pela Administração da Qualidade Total é o Prêmio Deming, em homenagem ao Dr. W. E. Deming, um dos maiores nomes na área da qualidade e cujo trabalho influenciou profundamente a indústria japonesa, que, através da *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), convidou Dr. Deming para realizar uma série de palestras no Japão, em 1950.

Em agradecimento à obra de Deming, a JUSE criou, em 1951, um prêmio que levou o seu nome e que vem, desde então, sendo distribuído anualmente a empresas que promovam o desenvolvimento da qualidade e da gestão no país, constituindo-se não em um fim em si, como prêmio, mas “apenas uma etapa para implementar a sistemática de gestão e controle de toda a organização”, provocando mudanças na forma de pensar para todos na organização (ISHIKAWA, 1986, p. 192).

Segundo Ishikawa (1986, p. 92-93), há uma série de filosofias administrativas que permeiam os critérios de avaliação do Prêmio Deming. O autor sintetiza esses conceitos em sete pontos distintos:

- melhoria da estrutura orgânica da empresa;
- congregação dos esforços globais da empresa, através da participação de todos os funcionários, e consolidação de uma estrutura que proporciona a cooperação;
- confiança dos consumidores e dos usuários – consolidação do sistema de garantia da qualidade;
- visar a melhor qualidade do mundo e desenvolver novos produtos com esse propósito;
- assegurar o lucro e estruturar-se para superar a fase de crescimento estabilizado e de mudanças externas;
- respeito à pessoa humana, sua preparação e educação, felicidade dos funcionários, criação de um ambiente salutar de trabalho e sua transposição para gerações futuras;
- uso das técnicas de controle de qualidade.

O prêmio considera dez critérios básicos para a mensuração e a avaliação das empresas concorrentes. São eles:

- políticas e objetivos;
- organização e sua operação;

- educação e sua disseminação;
- reunião e disseminação de informações e sua utilização;
- análise;
- padronização;
- controle;
- garantia de qualidade;
- efeitos;
- planos futuros (KÜLLER, 1996, p. 166-167).

3.2.2 Prêmio Malcom Baldrige

Por sua vez, coube aos Estados Unidos instituírem uma iniciativa semelhante à japonesa. O Prêmio Malcolm Baldrige foi estabelecido em 1987, seguido, em 1988, da criação da *Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award*, encarregada de promover e administrar a entrega do prêmio.

O prêmio segue o “Baldrige Criteria for Performance Excellence”, que promove uma perspectiva sistêmica para o entendimento do desempenho da administração. Os critérios devem refletir práticas consolidadas que permitam à organização a mensuração de seu desempenho e represente uma linguagem comum para a comunicação entre as organizações para o compartilhamento das melhores práticas organizacionais (CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE, 2005).

Os conceitos principais que fazem parte do Prêmio Malcom Baldrige são divididos em sete categorias diferentes, que configuram os critérios que são desenhados para ajudar as organizações a utilizar uma perspectiva para o desempenho organizacional que resulte em três metas distintas, que seriam: a entrega de valor com melhoria contínua aos clientes, contribuindo para o sucesso de mercado; a melhoria das competências e efetividade da organização; e o aprendizado organizacional e pessoal. As sete categorias são:

- liderança;
- planejamento estratégico;
- foco no cliente e no mercado;
- mensuração, análise e conhecimento administrativo;
- foco em recursos humanos;
- administração de processos;
- resultados do negócio (CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE, 2005).

Segundo Wisner e Eakins (HSM MANAGEMENT, 1997, p. 140-142), as empresas que receberam o Prêmio Malcom Baldrige teriam, como características comuns: o foco nítido no cliente e resultados significativos no atendimento ao consumidor, nos custos de produção, na confiabilidade dos produtos, nos índices de falhas ou defeitos e na duração do ciclo de

produção, além da redução do número de fornecedores e o forte treinamento dos funcionários em qualidade, com um aumento de sua produtividade.

3.2.3 Prêmio Europeu de Qualidade

Em 1988, quatorze grandes empresas européias fundaram a European Foundation for Quality Management (EFQM), com a missão de “ser a força conducente à Excelência sustentável na Europa” (EFQM, 2004, p.2). A EFQM fomenta e é o órgão que administra o Prêmio Europeu da Qualidade. Além disso, possui um “modelo de excelência” para avaliação de desempenho, que será um dos objetos de estudo desta seção, representado na figura 1.

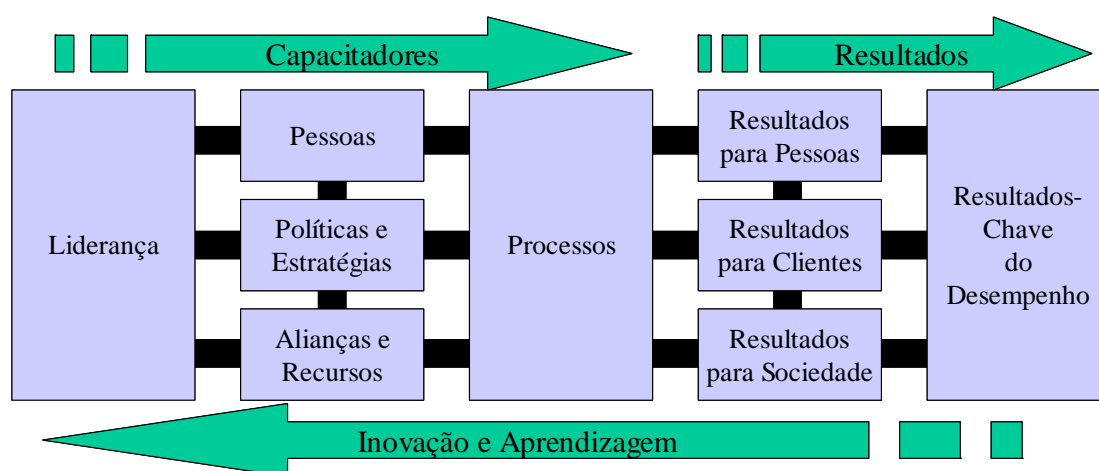


Figura 1: O Modelo de Excelência da EFQM

Fonte: adaptado de www.efqm.org

O “Modelo de Excelência da EFQM” é constituído por nove variáveis ou critérios, que são:

–Liderança: aspectos envolvidos com a missão, a visão, os valores e a ética, que moldam a cultura da excelência; desenvolvem, implementam e melhoram a gestão da organização; interagem com clientes, parceiros e representantes da sociedade; reforçam a cultura da excelência; e identificam e patrocinam a mudança dentro da organização;

–Política e Estratégia: devem privilegiar o foco nos *stakeholders*, suas necessidades e expectativas, atuais e futuras; devem focar os indicadores de desempenho e nas atividades relacionadas à mensuração deste desempenho; devem ser desenvolvidas, revistas e atualizadas; e devem ser comunicadas e desdobradas através de uma rede de processos-chave;

–Pessoas: verificar-se os recursos humanos são planejados, geridos e melhorados; os conhecimentos e competências dos indivíduos são identificados, desenvolvidos e sustentados; as pessoas são envolvidas e responsabilizadas; existe diálogo entre as pessoas e a organização; e as pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas pela organização;

–Parcerias e Recursos: deve haver um gerenciamento das parcerias externas; a gestão financeira é efetuada; há o gerenciamento das instalações, equipamentos e materiais; a tecnologia é gerenciada; e há a gestão da informação e do conhecimento;

–Processos: os processos são sistematicamente concebidos e geridos; são melhorados, através da inovação, satisfazendo e gerando valor para os *stakeholders*; os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos a partir das necessidades e expectativas dos clientes, com a adequada produção, entrega e assistência; as relações com os clientes são geridas e valorizadas;

–Resultados para os clientes: são medidas da percepção dos clientes; e funcionam como indicadores de desempenho da organização;

–Resultados para as pessoas: são medidas da percepção das pessoas; e funcionam como indicadores de desempenho da organização;

–Resultados para a sociedade: são medidas da percepção da sociedade; e funcionam como indicadores de desempenho da organização;

–Resultados-chave do desempenho: refletem e medem a política e a estratégia da organização; e funcionam como indicadores-chave do desempenho da organização.

3.2.4 Prêmio Nacional de Qualidade

Muito semelhante ao Prêmio Europeu da Qualidade e ao Malcom Baldrige National Quality Award é o brasileiro Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), similar nacional do prêmio americano, do qual emprestou muitas de suas características e critérios. Em 1991, foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, encarregada de administrar todas as atividades relacionadas à entrega do prêmio, que passou ser outorgado no ano seguinte. De 1992 a 2004, 19 organizações brasileiras foram reconhecidas com o PNQ (PNQ, 2005).

O PNQ considera seu papel na contribuição para o aumento da competitividade das empresas em função de três aspectos principais:

–auxiliar a melhoria das práticas de gestão, do desempenho e da capacitação das organizações;

–facilitar a comunicação e o compartilhamento das melhores práticas entre todos os tipos de organizações; e

–servir como modelo de referência para melhorar o entendimento e a aplicação das práticas de gestão (PNQ, 2005).

O método proposto pelo PNQ enfatiza a “incorporação dos fundamentos da excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias” e tem sido usado para “avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande”, “em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas” (PNQ, 2005).

O chamado “Modelo de Excelência do PNQ” é representado pelo diagrama mostrado na figura 2, e “simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo” (PNQ, 2005).

Assim, os oito critérios definidos pelo PNQ para o diagnóstico do sistema de gestão, são:

- liderança;
- estratégias e planos;
- clientes;
- sociedade;
- informações e conhecimento;
- pessoas;
- processos; e
- resultados

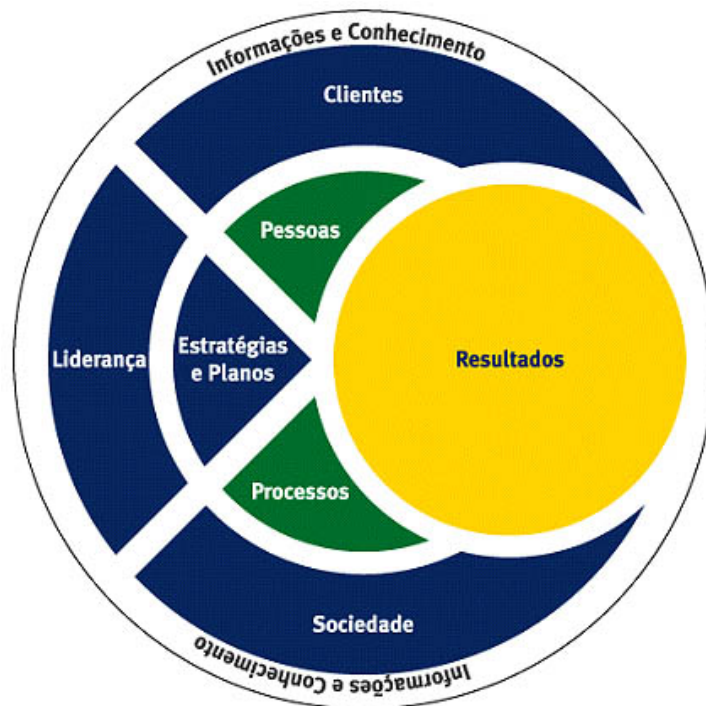


Figura 2: O Modelo de Excelência do PNQ

Fonte: www.fnpq.org.br

4 Conclusões

Após a apresentação abreviada das propostas dos quatro prêmios de qualidade analisados, pretende-se, no quadro 2, fazer uma breve comparação entre eles, destacando-se suas similaridade e diferenças com relação aos seus elementos ou critérios para análise e avaliação do desempenho na empresa.

Quadro 2: Elementos presentes nos métodos de Administração da Qualidade Total

Item	Deming	Malcom Baldrige	PEQ	PNQ
Liderança	-	Sim	Sim	Sim
Estratégia	Sim	Sim	Sim	-
Políticas	Sim	Sim	-	Sim
Parcerias e Recursos	-	-	Sim	-
Processos (incluindo qualidade)	Sim	Sim	Sim	Sim
Resultados-chave do desempenho	-	Sim	Sim	Sim
Informações e Conhecimento	Sim	Sim	-	Sim
Pessoas	-	Sim	Sim	Sim
Clientes	-	Sim	Sim	Sim
Sociedade	-	-	Sim	Sim
Mercado	-	Sim	-	-
Organização e Operação	Sim	-	-	-
Educação	Sim	-	-	-

Quando analisados os quatro prêmios em conjunto, alguns pontos podem ser destacados. Primeiramente, percebe-se que a preocupação com os processos é a única unanimidade entre os quatro prêmios, o que se explica logicamente, em função do seu propósito. Por outro lado, elementos que poderiam ser fundamentais para o sucesso das iniciativas de qualidade, como por exemplo, a questão da educação, só aparecem uma única vez (no caso, fazendo parte do Prêmio Deming).

Em segundo lugar, em uma análise comparativa dos métodos apresentados – excluindo em sua análise o Prêmio Europeu da Qualidade – Küller (1996, p.170), afirma que os critérios relativos ao PNQ e ao Malcom Baldrige são menos específicos que os do Prêmio Deming e não demandam necessariamente ferramentas típicas da administração da qualidade, como os círculos de controle de qualidade e métodos estatísticos, inerentes às exigências do Prêmio Deming. O uso de ferramentas específicas poderia, por um lado, consolidar e disseminar os conceitos da qualidade total mais eficazmente, porém, poderia ser um elemento restritivo, no caso da necessidade de sua aplicação.

Em terceiro, as propostas dos prêmios têm, claramente, um foco voltado para dentro da organização. Somente o Prêmio Europeu de Qualidade destaca a questão das parcerias. Do ponto de vista estratégico, com a disseminação das idéias da cadeia de valor e das redes produtivas, parece ser insuficiente trabalhar a questão da qualidade somente dentro da empresa.

Em um quarto ponto, poderíamos tentar entender as diferenciações entre os quatro prêmios como diferenças culturais (por exemplo, o item liderança, não considerado relevante no contexto japonês, mas presente nos demais) e ambientais. É claro que a contextualização é fundamental para qualquer prática administrativa, mas podemos discutir a validade e mesmo a aplicabilidade dos modelos propostos, se lembrarmos que muitas das empresas que os utilizam são organizações de porte mundial, cujos processos e políticas são disseminados pelo mundo inteiro, em contextos diversos com necessidades e características diversas.

Por fim, a relevância da utilização conjunta de ferramentas e conceitos da Administração da Qualidade Total e a mensuração e avaliação de desempenho é defendida por Kaplan e Norton (2001, p. 158) que destacam o papel das iniciativas de Administração da Qualidade Total e sua relação com o *Balanced Scorecard* (BSC), afirmando que, melhorias na qualidade causariam diretamente melhorias na perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard*, além de dois outros pontos serem atingidos indiretamente: em primeiro lugar, melhorias na perspectiva dos clientes do BSC; e em segundo lugar, melhorias na perspectiva financeira do BSC, com a redução de custos.

De qualquer forma, pode-se considerar que uma abordagem mais ampla poderia ser utilizada, com o objetivo de se apurar, com mais eficácia, o desempenho da organização como um todo. Como sugestão, uma conjunção de todos os elementos analisados pelos quatro modelos descritos poderia ser proposta, sendo que as dimensões que fariam parte da análise seriam as diferentes funções do processo administrativo – planejamento, organização, execução e controle – e em que nível da organização estas atividades seriam identificadas. Assim, um possível modelo que contemplaria estes elementos poderia ser assim colocado, de acordo com o quadro 3, a seguir:

Quadro 3: Proposta de visão conjunta dos elementos presentes nos prêmios de qualidade

Níveis \ Dimensões	Planejamento	Organização	Execução	Controle
Nível estratégico	Estratégia	Políticas	Liderança	Resultados-chave do desempenho
Nível da operação	Planejamento dos Processos	Organização e Operação	Qualidade dos Processos	Informações e Conhecimento
		Parcerias e Recursos		
Focos de atuação	Interno e Externo	Educação (Sistemas Educacionais)	Pessoas	Clientes
				Sociedade
				Mercado

Com este novo arranjo dos elementos identificados nos quatro prêmios de qualidade (e apresentados anteriormente no quadro 2), a intenção é de se compreender como o processo de qualidade total voltado para a mensuração e avaliação do desempenho da empresa seria modelado. É importante notar que apenas dois elementos do quadro 3 não estavam presentes no quadro 2: o primeiro é o elemento “interno e externo”, no cruzamento da coluna do planejamento com a linha de focos de atuação, necessário pela revisão da inclusão de aspectos internos e externos à organização (altamente recomendados pela administração estratégica); e o segundo, referente à qualidade nos processos, que foi subdividido em “planejamento dos processos” (planejamento) e “qualidade dos processos” (execução).

De qualquer modo, uma questão que permanece é se todos os elementos necessários para a mensuração e avaliação de desempenho que passam pelo foco da qualidade total são devidamente considerados dentro das organizações. A proposta apresentada por este trabalho é apenas mais uma tentativa de se discutir este assunto, visto de uma outra maneira.

5 Referências Bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa : Edições 70 Ltda., 1995.

CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE. 2005 disponível em www.quality.nist.gov/Education_Criteria.htm acesso em 14/05/2005

EFQM. **Introdução à Excelência**. 2003. Disponível em www.apq.pt/pt/doc/C2EBroInfor.pdf acesso em 03/03/2005

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. **The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action**. *Management Accounting*, Aug, 2002, p. 28-36

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993, 343 p.

HOURNEAUX JR., F. Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico. Universidade de São Paulo, São Paulo, **Dissertação de mestrado**, 2005, 168 p.

ISHIKAWA, K. **TQC - Total Quality Control: Estratégia e Administração da Qualidade**. São Paulo: IM&C Internacional Sistemas Educativos, 1986, 220 p.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part II. **Accounting Horizons**: June 2001; 15, 2, p. 147-160

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**; 2002; 22, 11, p. 1222-1245

KÜLLER, J.A. **Ritos de passagem: gerenciando pessoas para a qualidade**. São Paulo: Editora SENAC, 1996, 319 p.

LAUZEL, P.; CIBERT, A. **Des ratios au tableau de bord**. Paris: Éditions de l'entreprise moderne, 1959, 214 p.

LEBAS, M. Managerial Accounting in France: overview of past tradition and current practice. **European Accounting Review**, vol. 3, n. 3, 1994, p. 1-20

LOCKAMY III, A.; COX III, J.F. **Reengineering performance measurement: how to align systems to improve processes, products and profits**. New York: Irwin Professional Publishing, 1994, 293 p.

OLSON, E. M.; SLATER, S.F. The balanced scorecard, competitive strategy and performance. **Business Horizons**, Maio-Junho 2002, 45 (3), p. 11-17

PNQ. Modelo de Excelência do PNQ. 2005. Disponível em www.fnpq.org.br acesso em 05/03/2005

RUMMLER, G.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas – Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. Tradução de Katia Aparecida Roque. Makron Books, 2a. ed., 1994

SCHIMIDT, S.R., KIEMELE M.J.; BERDINE, R.J. **Knowledge-based management**. Colorado Springs: Air Academy Press & Associates, LLC, 1999, p. 195

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987, 175p.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. **Academic Management Review**, 1986, 11, p. 801-814

WEBER, R. P. **Basic content analysis**. Newbury Park : Sage, 1990.

WISNER, J.D.; EAKINS, S.G. Prêmio Baldrige, o Nobel da qualidade. **HSM Management**, 1, março-abril, 1997, p. 140-142