



# Modelos de Referência e Modelos de Gestão: Ações e Resultados

*Prof. Márcio Bambirra Santos*

*[www.mbambirra.com.br](http://www.mbambirra.com.br)  
[mb@mbambirra.com.br](mailto:mb@mbambirra.com.br)*

Palestra baseada na tese de doutorado, FUMEC (2013), intitulada:

## **MODELOS DE REFERÊNCIA PARA A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UMA INVESTIGAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG-FNQ) APLICADO NO PROGRAMA MINEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PMQP)**

E nos livros:

- Mudanças Organizacionais: Métodos e Técnicas para a Inovação, e**
- Vencedoras por Opção**

Essa apresentação está dividida em sete partes, a saber:

- ❖ Visão Geral;
- ❖ Fundamentação Literatura;
- ❖ Modelos;
- ❖ Metodologia e Hipóteses;
- ❖ Resultados;
- ❖ Conclusão (Limitações e Estudos Futuros)
- ❖ Apêndice

# Direcionamento das Contribuições

- 1) A análise quantitativa parametrizada nos critérios, requisitos e fatores do modelo MEG (FNQ), é entendida como a principal contribuição desta tese, dada a inexistência, no país, de trabalho acadêmico semelhante que tenha analisado resultados de aplicações nas empresas e testado os construtos. Essa característica de originalidade transcende a si mesma na indicação de possíveis complementos para uma análise qualitativa ou tipo *survey*, proveniente das conclusões aqui obtidas, em outra pesquisa científica futura, com os construtos latentes dos modelos de referência, similares ao que foi abordado;
- 2) Busca por explicações que embasem arquétipos de gestão próprios a cada organização, como é a realidade da governança de empresas líderes e de equipes comprometidas com as melhores práticas da inovação, qualidade, meio ambiente e cidadania. Para cada modelo de referência, proveniente de um empacotamento de práticas e padrões de domínio público, são apresentados seus critérios (construtos latentes) semelhantes, e requisitos (fatores de análise para premiação ou norma) que são avaliados, em uma visão comparativa ampla.
- 3) Ajudar a entender a questão: “Como algumas empresas crescem vigorosamente na incerteza, mesmo no caos, e outras não?” (Collins e Hansen, 2012)

# A Base Comum na Sobrevivência e Conquista de Mercado

A chave para o maior desempenho das empresas se chama **competitividade**, e essa **estratégia** é atingida na medida estabelece condições de **planejamento, execução, controle e avaliação** de suas atividades, as quais definem o seu **modelo de gestão**.

Se a estratégia está aquém, igual ou além de seus competidores, a organização tem que verificar não somente se os seus **resultados** estão alinhados às suas práticas de gestão, mas quais as **referências** válidas adotadas naquele ambiente competitivo.



A fundamentação da **Teoria das Organizações** (Ciência da Administração) apresenta duas abordagens que englobam, senão todas, pelo menos uma grande parte das linhas (*mainstreams*) sobre competitividade:

**1) BAKER (1989)**, que foca três grandes movimentos na Teoria Organizacional, com aproximação aos modelos de referência citados na tese:

1.1) gestão tradicional (**Traditional Management - TM**);

1.2) gestão da Qualidade (**Quality Management-QM ou TQM**);

1.3) teoria das Restrições (**TOC, ou Constraints Management-CM**).

**2) VASCONCELOS e CYRINO (2000)** que apresentam na pesquisa que empreenderam, as diferentes correntes teóricas organizacionais que focam a vantagem competitiva e a convergência entre estratégia e modelos de gestão, conforme o esquema a seguir:

<p>A vantagem competitiva: É explicada por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias).</p> <p>É explicada por fatores internos específicos à firma.</p>	<p><b>1 – Análise estrutural da indústria</b> Organização industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)</p>	<p><b>3 – Processos de mercado</b> Escola Austriaca (Hayek, Schumpeter)</p>
	<p><b>2 – Recursos e competências</b> Teoria dos Recursos</p>	<p><b>4 – Capacidades dinâmicas</b> Teoria das Capacidades Dinâmicas</p>
	<p>Estrutura da Indústria Estática: equilíbrio e estrutura</p>	<p>Processos de mercado (<i>market process</i>) Dinâmica: mudança e incerteza</p>

As duas teorias, situadas no lado esquerdo da figura, têm em comum o foco no conteúdo da estratégia e na adoção de abordagem racional para sua determinação, mas diferem em muitos outros aspectos.

Da mesma forma, nas teorias posicionadas no lado direito, o foco está na natureza da mudança organizacional e nos processos internos de adaptação, inovação e aprendizagem.

Esses *mainstreams* (1 e 2), com as contribuições de muitos pesquisadores e as respectivas publicações, buscam questionar os limites das melhores práticas de gestão e seus resultados, suscitando e ampliando o debate na tentativa de demonstrar que uma das linhas pode ser de fato uma mudança de paradigma.

Para entender o exposto anterior, conceitos e princípios tiveram que ser alinhados, iniciando pelo de **Estratégia**, passando por **Inovação, Liderança, Processos e Competitividade**.

Na literatura especializada, durante as últimas décadas, **uma das variações significativas de mudança** é que o pensamento do gerenciamento estratégico teve um certo afastamento das discussões clássicas de mercado e competitividade (ambiente), em troca da ênfase às questões com foco internas da organização (SCHONBERGER, 1992), estruturas da empresa (POWELL, 1995), capacidades de processo e melhorias (STALK e HOUT, 1990; STALK, EVANS e SHULMAN, 1992), grupos de trabalho e tomada de decisão descentralizada (WELSH, 1988; COMAN, 1996), da organização de aprendizagem / sistemas instrucionais (GARVIN, 1993; SENGE, 1997), fatores críticos de sucesso-FCS, (ROCKART, 1979) e inovação (NELSON e WINTER, 1977, 1982).

As contribuições clássicas sobre mercado e **COMPETITIVIDADE** apontam duas linhas de pesquisas de maior significado científico, pelo número de trabalhos envolvidos e suas repercussões conforme BARNEY (1986). A primeira é a perspectiva da **Organização Industrial (Industrial Organization Economics – I/O)** com autores como MASON (1939), BAIN (1956, 1968) e PORTER (1980, 1999), e a segunda linha é a **abordagem shumpeteriana** (Schumpeterian Economics) de SCHUMPETER (1934, 1988) e NELSON e WINTER (2005).

No contexto de discussões teóricas e desdobramentos empíricos, a busca por explicações que **embasem arquétipos de gestão próprios a cada organização, é uma realidade da governança de empresas líderes e equipes comprometidas com as melhores práticas da inovação, qualidade, meio ambiente e cidadania.** Tais mudanças, que são a marca registrada do tempo atual, foram ocorrendo em uma taxa de aumento alarmante, e não por coincidência, gerentes também testemunharam a propagação notável dessas novas práticas de negócios, tais como **gerenciamento da qualidade total-TQM** (HACKMAN e WAGEMAN, 1995; EVANS e LINDSAY, 1999), **visão baseada em recursos** (RBV) (PETERAF, 1993, KAPLAN e COOPER, 1998), **reengenharia de processos** (HAMMER, 1990; HAMMER e CHAMPY, 1993), e **teoria das restrições** (TOC) (GOLDRATT, 1990; 1994; GOLDRATT e COX, 1992; DETTMER, 1997, 1998, SCHRAGENHEIM, 1999).

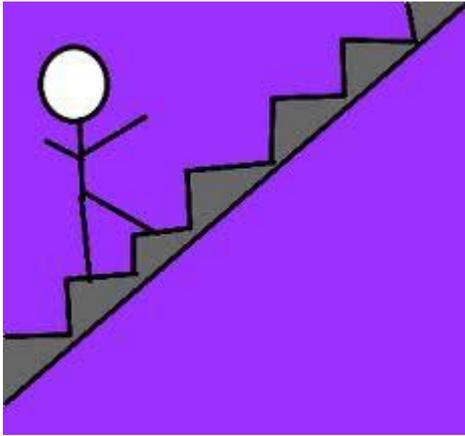
Os fundadores do movimento de gestão da qualidade como W. Shewhart, W. Edwards Deming, J.M. Juran, K. Ishikawa, P. Crosby, A. Feingenbaum, dentre outros, afirmam que a qualidade na gestão é uma transformação cultural que implica mudança nos valores, crenças e suposições sobre como os negócios devem ser administrados (SHEWHART, 1931, DEMING, 1950, JURAN, 1990, CROSBY, 1993, ISHIKAWA, 1985, FEINGENBAUM, 1994, in SANTOS, 2011).

A qualidade possui práticas de gestão que incluem controle estatístico/feedback, desenvolvimento de produtos e gestão de processos. Ela também incluem práticas de infra-estrutura, tais como relacionamento com o cliente, relacionamento com fornecedores, atitudes de trabalho, e apoio à gestão de topo (FLYNN, SCHROEDER, SAKAKIBARA, 1995).

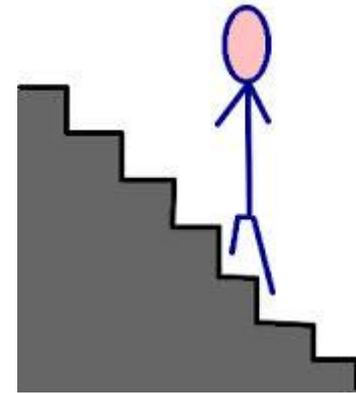
**Os pensamentos subjacentes e práticas desta nova filosofia, profundamente influenciado por conceitos de gestão de qualidade japonês e seus impactos em toda a cadeia produtiva, são significativamente diferente de teorias de gestão anteriores e práticas desenvolvida e utilizada nos Estados Unidos, coletivamente denominado como a abordagem tradicional da gestão, (BOUNDS *et al.* 1994). O movimento de gestão da qualidade foi ainda apoiado e integrado com padrões de trabalho como a **Reengenharia** de processos de negócios (HAMMER, 1990) para incorporar mudanças mais radicais e de base tecnológica aliada aos conceitos de gestão (DAVENPORT, 1994; KELADA 1996).**

## **Mas a qualidade não é uma panaceia ou um remédio para todos os males.**

Apesar de muitas empresas terem se beneficiado das práticas e métodos da gestão da qualidade incorporando-os em seus processos de planejamento estratégico, ela é criticada por muitos estudiosos como sendo caprichosa e destrutiva (HACKMAN e WAGEMAN 1995; ZBARACKI 1998), e muitas empresas, sobretudo norte americanas, que utilizaram e utilizam técnicas de gestão da qualidade, até mesmo os vencedores de prêmios de qualidade nacional e internacional, não conseguiram desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva de ponta, enquanto outras, frustradas com a falta de melhorias visíveis e positivas em seus resultados financeiros, começaram a abandonar seus princípios (FUCHSBERG 1992, 1993; HILL, 1993; WILKINSON, REDMAN, e SNAPE, 1995; SIMATUPANG e WHITE, 1998).



# MODELOS



Nos últimos de 40 anos, tem-se o movimento dos **´empacotamentos das práticas ideais´** comuns na orientação de soluções personalizadas às organizações, fortalecido com o surgimento de pacotes como o **PMBOK/PMI, ISO 9000/14000/18000, MBQNA, COSO, TPM, MEG, ITIL, CMMI, 6 SIGMA, WCM, BSC**, dentre outros.

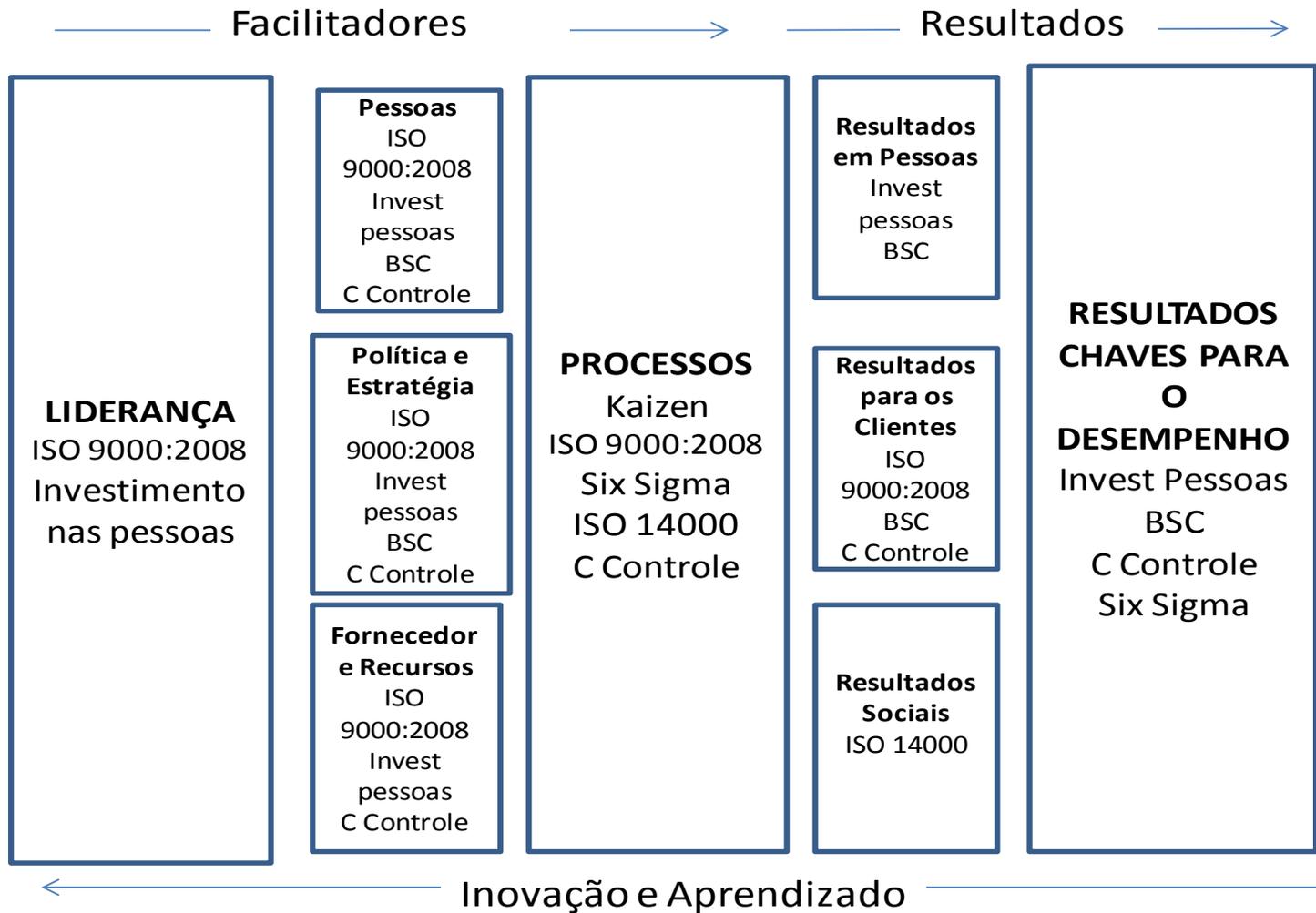
Alguns deles, como as **normas ISO** ou as **best practices** do **MEG (FNQ)** suscitaram estruturas que irradiaram e multiplicaram modelos de referência adotados em muitos países, com várias instituições que promovem anualmente a premiação das empresas que obtiveram os melhores resultados em suas gestões.

Esses pacotes e modelos existentes, são provenientes, na realidade, de uma revisão, atualização e ampliação de métodos e técnicas de modelos anteriores, discutidos e implementados com sucesso, sobretudo, pela gestão da qualidade (QM).

- Principais normas ISO para o desenvolvimento sustentável



\* norma desenvolvida pelo Órgão de Credenciamento do Conselho de Prioridades Econômicas (CEPAA), ligada a ONU



**EFQM - European Foundation for Quality Management**

# WCM

## Segurança no Trabalho

*Eliminar acidentes*

## Desdobramento de Custos

*Identificar problemas que aumentam os custos*

## Melhoria Focada

*Konw how para reduzir custos utilizando métodos*

## Atividades Autonomas

*Aplicar TPM, 5S, etc...*

## Manutenção Profissional

*Quebra zero de máquinas*

## Controle da Qualidade

*Utilização do CEP, Six Sigma, Zero Defeito, TQM*

## Logística

Baseada nos princípios do pick, JIT, Kanban, para satisfação completa dos clientes

## Gestão Antecipada

Utiliza princípios do QFD, FMEA de Produto e FMEA de Processo.

## Desenvolvimento de Pessoas

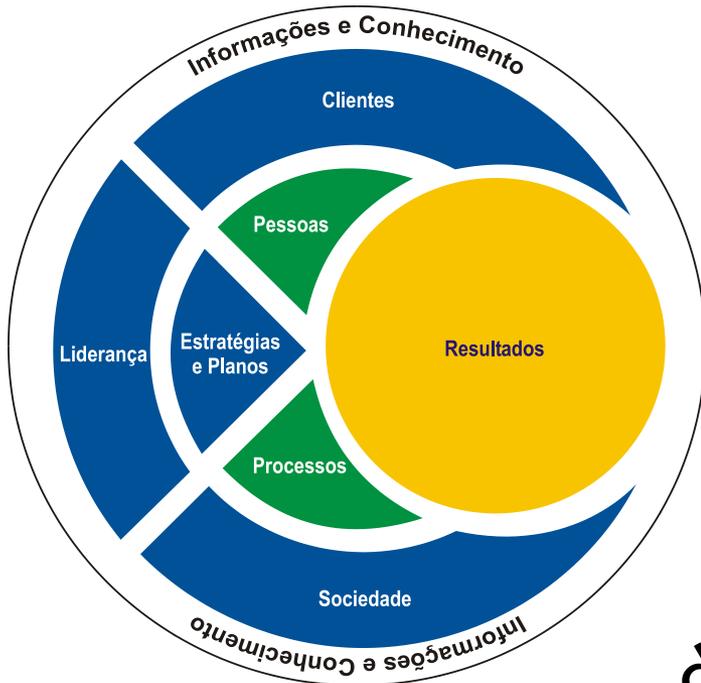
criar uma cultura de resultados através da disciplina e da melhoria da formação das pessoas

## Meio Ambiente

**Não** esquecer da prevenção à poluição.  
Aplicação dos conceitos de P+LS  
(Produção mais limpa e sustentável)

## World Class Manufacturing

# MEG – Critérios e Fundamentos



Programa Mineiro de  
Qualidade e  
Produtividade

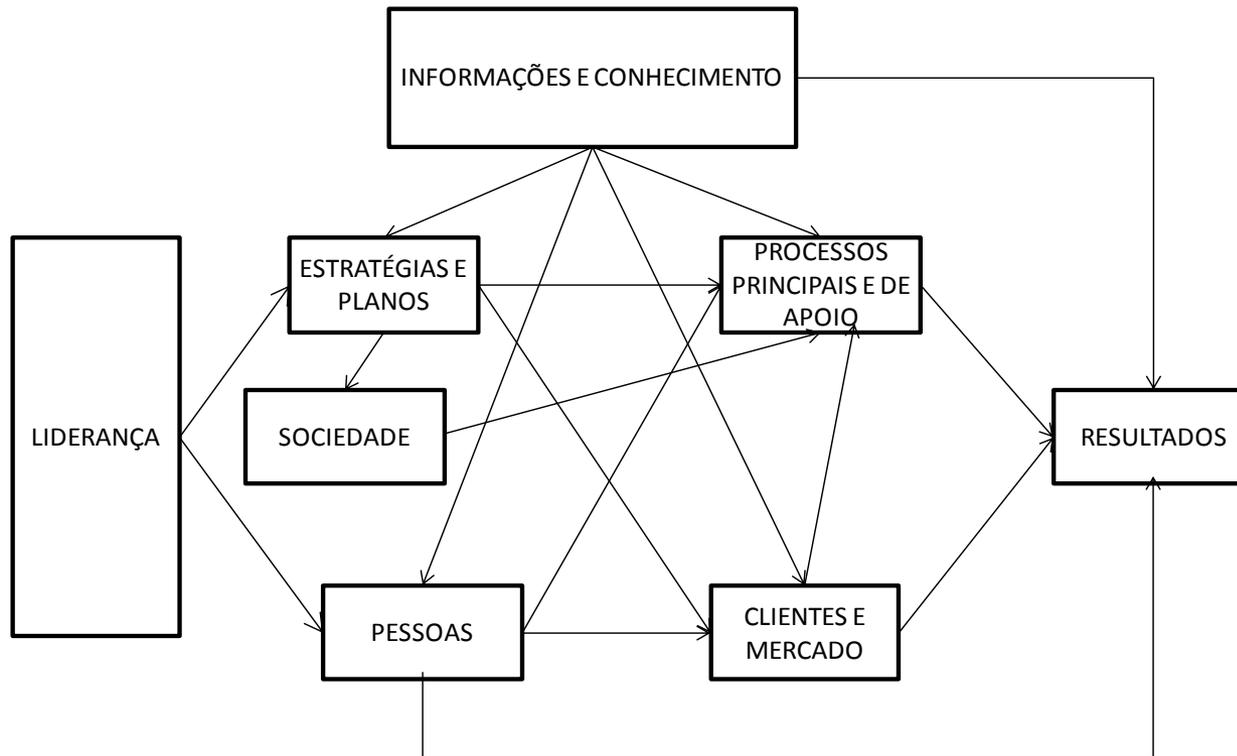


# Estrutura e Metodologia da Tese

O foco para comprovar as hipóteses de correlação entre processos gerenciais e resultados foi direcionado a este último modelo aplicado **no Programa Mineiro de Qualidade e Produtividade, PMQP** e, conseqüentemente, no **Prêmio Mineiro da Qualidade, PMQ**, com uma base de dados analisada em um período de cinco anos, 2008-2012, em um conjunto de 56 empresas de diversos portes e setores de atuação.

**A** tese é uma pesquisa quantitativa conclusiva (com características descritivas, explicativas, e, considerando a característica ímpar de originalidade do modelo nomológico, também exploratória), com suporte no método hipotético-dedutivo.

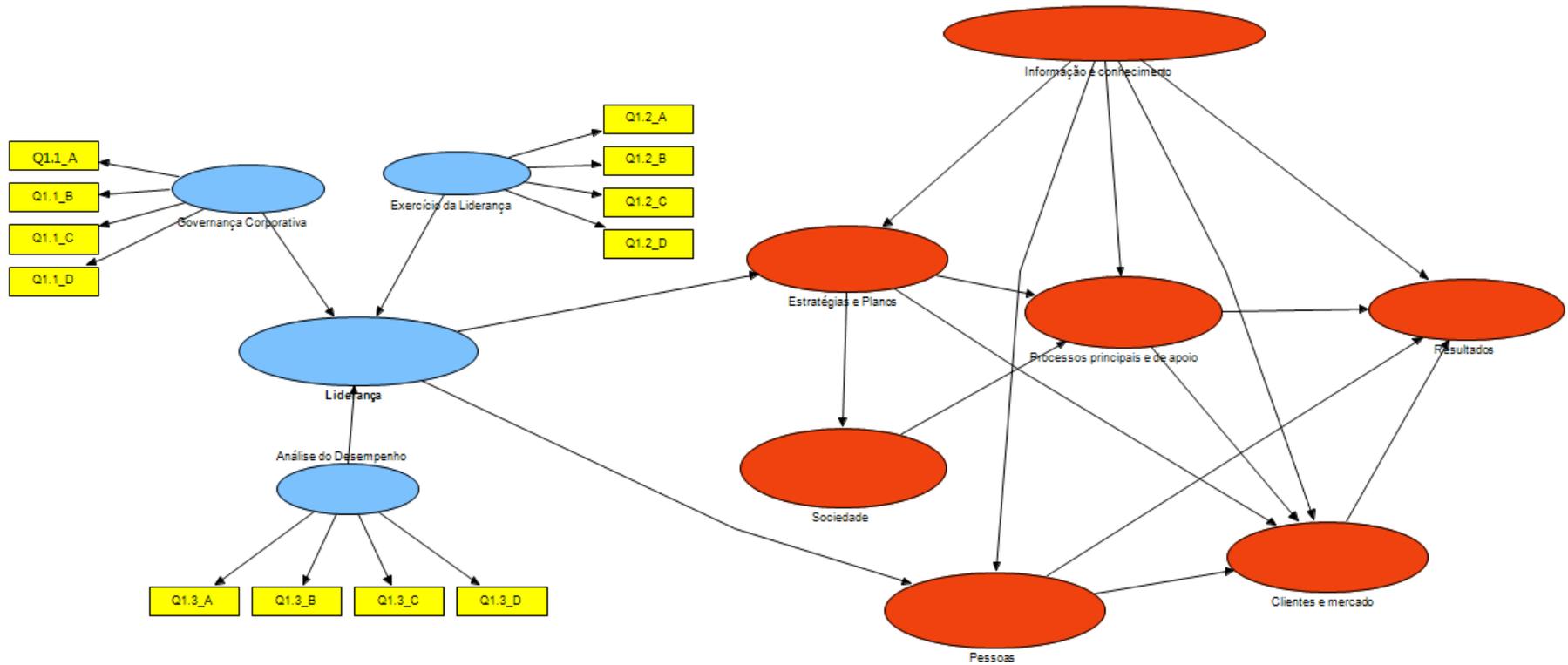
# Diagrama Geral do Caminho



## PROPOSIÇÃO

**A aplicação adequada das práticas de gestão e padrões de trabalho orientados pelo modelo MEG, favorece processos gerenciais que culminam com resultados positivos na organização.**

# 1º. Desdobramento das Hipóteses para a análise dos construtos de primeira ordem e construtos de segunda ordem



# PONTUAÇÃO NOS PROCESSOS GERENCIAIS

A) **Enfoque** – grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão, subdividindo-se em:

A.1) Adequação – atendimento consistente aos requisitos propostos, de acordo com o perfil da organização;

A.2) Proatividade – capacidade de antecipar-se aos fatos e a previsibilidade de processos;

B) **Aplicação** – refere-se ao grau em que os processos são considerados e atendidos por práticas de gestão, também subdividindo-se em :

B.1) Abrangência – cobertura ou escopo suficientes;

B.2) Continuidade – utilização periódica e ininterrupta, considerando os ciclos dos processos;

C) **Aprendizado** – refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados

no item são atendidos por práticas de gestão que demonstram Refinamento, que é o aperfeiçoamento decorrente dos processos de melhoria e inovação;

D) **Integração** - é a apresentada por meio de seu desdobramento em:

D.1) Coerência – relação harmônica entre estratégias e objetivos;

D.2) Inter relacionamento – implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização;

D.3) Cooperação – colaboração entre áreas e partes interessadas.

## PONTUAÇÃO NOS RESULTADOS

- 1) **Relevância** - refere-se ao grau em que os resultados apresentados são importantes para a determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização;
- 2) **Tendência** – demonstra a evolução favorável pelo menos, ao longo dos três últimos períodos consecutivos, coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho da organização;
- 3) **Nível Atual** - Competitividade - apresenta os níveis de resultados comparativamente favoráveis, no mercado ou setor de atuação, evidenciados por meio de referenciais comparativos pertinentes. Além da competitividade, é destacado também o Atendimento a Requisitos de Partes Interessadas que demonstram o atendimento aos principais requisitos relacionados com necessidades e expectativas de partes interessadas.

## Formulação de 16 Hipóteses

- H1 - O construto “*Liderança*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Estratégias e Planos*”;
- H2- O construto “*Informação e Conhecimento*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Estratégias e Planos*”;
- H3 - O construto “*Estratégias e Planos*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Clientes*”;
- H4 - O construto “*Informações e conhecimento*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Clientes*”;
- H5 - O construto “*Pessoas*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Clientes*”;
- H6 - O construto “*Processos*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Clientes*”;
- H7 - O construto “*Estratégias e Planos*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Sociedade*”;
- H8 - O construto “*Liderança*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Pessoas*”;
- H9 - O construto “*Informações e Conhecimentos*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Pessoas*”

## Formulação de 16 Hipóteses

H10 - O construto “*Estratégias e Planos*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Processos*”;

H11 - O construto “*Sociedade*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Processos*”;

H12 - O construto “*Informações e Conhecimento*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Processos*”;

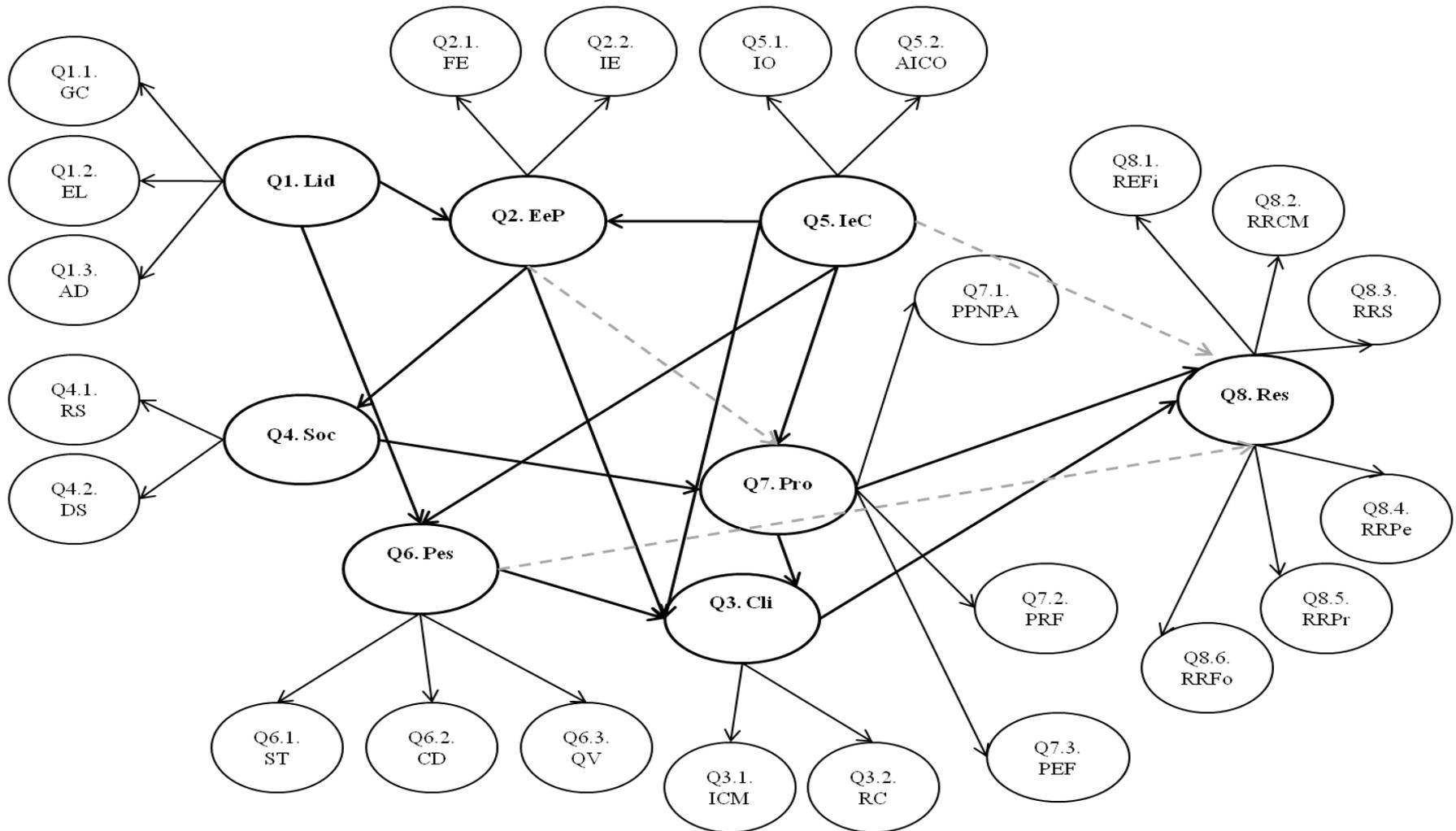
H13 - O construto “*Processos*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Resultados*”;

H14 - O construto “*Clientes*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Resultados*”;

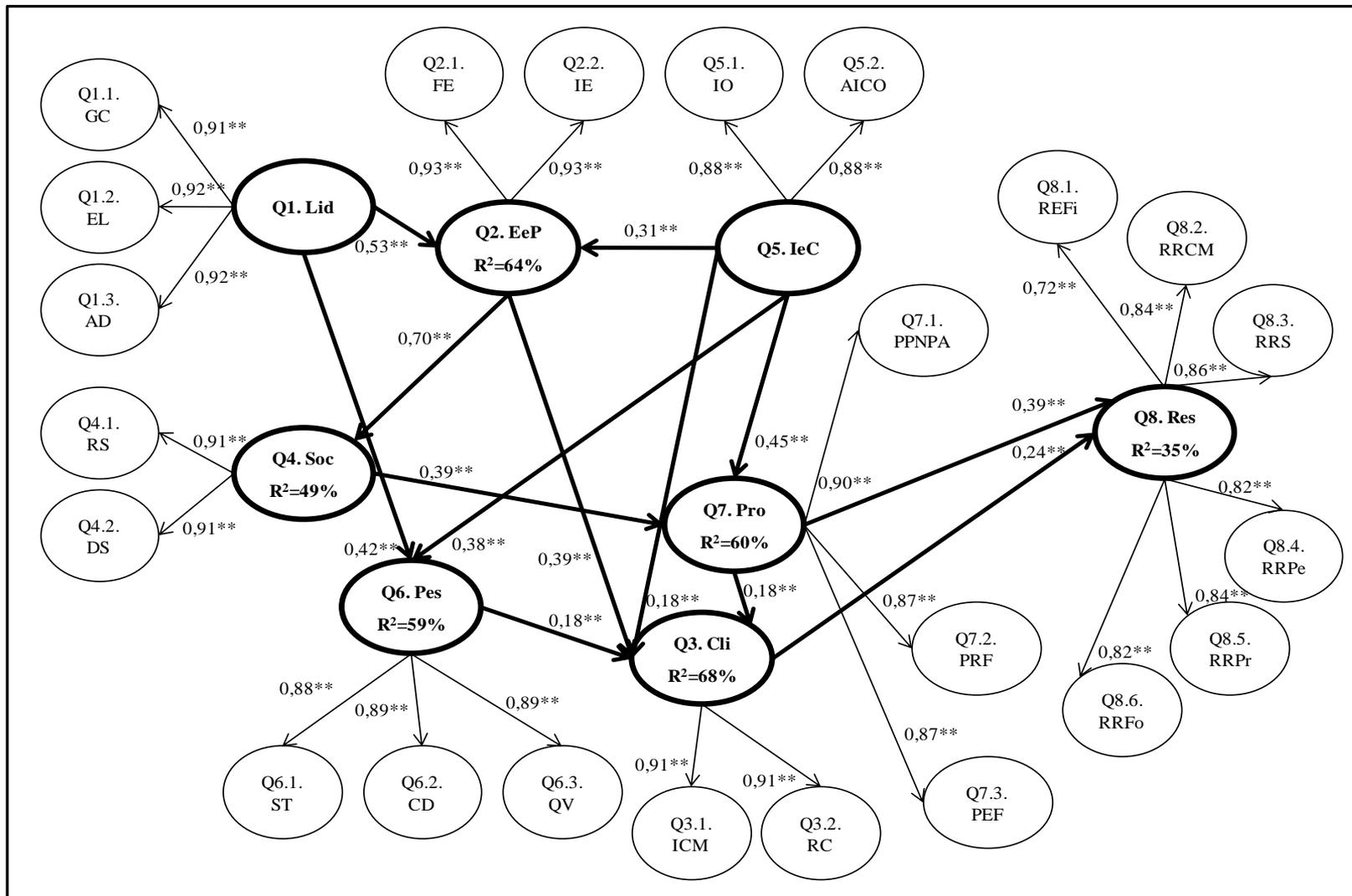
H15 - O construto “*Informações e conhecimento*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Resultados*”;

H16 - O construto “*Pessoas*” apresenta um impacto positivo e estatisticamente significativo no construto “*Resultados*”.

## 2º. Desdobramento das Hipóteses para a análise dos construtos de primeira ordem e construtos de segunda ordem



## Rede Nomológica



Observações: \*\* Caminho significativo ao nível de 1%; \* Caminho significativo ao nível de 5%; Construtos com contornos mais forte são construtos de segunda ordem e construtos com contornos mais fracos são construtos de primeira ordem; Setas mais fortes são relações entre construtos de segunda ordem e setas mais fracas são relações entre construtos de segunda ordem com seu construto de primeira ordem; Setas pontilhadas indicam relação não significativa ao nível de 5%; As relações entre os construtos de primeira ordem e suas variáveis não foram exibidas no modelo para facilitar a visualização, mas estão disponíveis na TAB. 35; da mesma forma, os nomes dos construtos de primeira e segunda ordem foram abreviados para possibilitar a exibição do modelo por meio do Diagrama do caminho, mas estão apresentados de forma completa nas tabelas da Tese.

## Conclusões com a aplicação do MEE

1) Os resultados desta pesquisa validam esse papel da liderança, enfatizada pelos critérios de classe mundial, dado que as hipóteses H1 e H8 foram suportadas, demonstrando o efeito significativo da “Liderança” sobre “Estratégias e Planos” e “Pessoas”, com efeitos moderados (Peso  $\beta = 0,53$  e Peso  $\beta = 0,43$  respectivamente). Tais resultados se tornam mais importantes à medida que, dos critérios adotados no Prêmio Mineiro da Qualidade proveniente do MEG (FNQ), a liderança é a força motriz que influencia direta ou indiretamente os demais construtos na gestão do dia-a-dia.

2) Os critérios de excelência de classe mundial utilizados no MEG (FNQ) também enfatizam a necessidade de gestão eficiente dos recursos humanos, com práticas e padrões bem transparentes e o envolvimento dos colaboradores, para que a organização possa fazer progressos substanciais em sua busca de produtividade. Como expresso previamente, o construto “Pessoas” foi explicado pela liderança, mas também recebeu um impacto significativo “Informação e Conhecimento” (H9;  $p < 0,001$ ; peso  $\beta = 0,38$ ), que é claramente uma parte importante do processo cultural da organização poder repetir os ciclos virtuosos. Em conjunto, ambos os construtos explicaram 59% da variância do construto pessoas, mas a relevância relativa da liderança foi superior à observada pela “Informação e Conhecimento”. Ainda o construto “Informação e Conhecimento” explicou o construto “Estratégia e Planos” (H2;  $p < 0,001$ ; peso  $\beta = 0,31$ ), mas ainda com menor relevância do que se observou para o construto liderança.

3) O estudo demonstrou que liderança, gestão de pessoas, e foco no cliente foram preditores particularmente fortes de performance das organizações pesquisadas. Por outro lado, Choi e Eboch (1998) encontraram algumas relações paradoxais entre práticas de QM, satisfação do cliente e o desempenho produtivo, cujos resultados sugerem lacunas entre os objetivos da organização e as medidas de desempenho implantadas. Estudos semelhantes incluem Anderson e Sohal (1999), Chapman *et al.* (1997), Dow *et al.* (1999) e Kannan *et al.* (1999).

4) O construto “*Processos*” foi explicado pelos construtos “*Sociedade*” (H11;  $p < 0,001$ ; peso  $\beta = 0,35$ ) e “*Informação e Conhecimento*” (H12;  $p < 0,001$ ; peso  $\beta = 0,39$ ) que contribuíram de forma quase igualitária para explicar 60% da variabilidade deste construto. Por outro lado, o construto “*Estratégias e Planos*” não se mostrou efetivo para explicar o construto “*processos*” (H10;  $p = 0,051$ ; peso  $\beta = 0,12$ ), o que pode revelar um descolamento entre o foco estratégico e os procedimentos operacionais de negócios, fornecedores e financeiros. Talvez a natureza mais cotidiana e orientada à customização de modelos, como o MEG, reflita mais uma postura estratégica global e menos as atividades operacionais e procedimentos, tal como se observa em padrões de normatização como o ISO.

5) Quanto ao construto “Resultados”, duas de quatro hipóteses foram suportadas. As hipóteses suportadas revelam efeitos significativos referem-se aos construtos “Clientes” (H13;  $p < 0,05$ ; peso  $\beta = 0,16$ ) e “Processos” (H16;  $p < 0,001$ ; peso  $\beta = 0,28$ ), cujos processos apresentam maior efeito direto sobre os resultados, determinando 36% da variabilidade do construto dependente. A relevância direta dos processos para os resultados organizacionais destaca a importância do desenvolvimento de competências organizacionais direcionadas a procedimentos e padrões, reforçando a ideia de que modelos de qualidade, como o MEG, buscam, por meio da adoção de critérios de excelência, fontes para performance organizacional que não precisam estar atreladas a modelos estrategicamente distintos. Assim, a própria adoção de padrões de qualidade, como os do MEG, podem se tornar fontes de vantagens competitivas para as organizações.

6) Finalizando, outro aspecto que deve ser ressaltado na pesquisa é a análise das médias, que indica que, apesar de as empresas aplicarem os critérios de excelência de classe mundial, por meio do MEG (FNQ), no PMQ, com maior afinco (maiores médias), na dimensão dos processos gerenciais e na dimensão de resultados organizacionais, estes tendem a ter notas mais baixas. Em outras palavras, os resultados dependem de outros fatores e não exclusivamente da aplicação dos critérios MEG (FNQ). Nos Objetivos da Tese, resalta-se esse aspecto, pois não há como isolar, nas empresas pesquisadas, quando participam de algum ciclo do PMQ, os fatores de um só modelo de referência. Muitas das vezes, as empresas adotam as práticas de gestão associadas aos requisitos dos critérios do MEG (FNQ), mas não tão somente. Isto é, além deles, podem existir parâmetros de modelos similares como EFQM, WCM, ISO 9000, SGI, dentre outros, e que são aceitos como modelos de referência convergentes, uma vez que ajudam a emoldurar o modelo de gestão específico de cada organização.

# RESTRITORES DO MODELO TESTADO

## R1

Como expresso anteriormente, as condições do treinamento e trabalho dos examinadores, realizados todo ano, por diferentes instrutores e acompanhados por diferentes examinadores seniores, que coordenam as equipes de examinadores, são uma limitação metodológica. Por se tratar de um processo de aprendizagem, é característico ter examinadores abaixo e acima da média, em seus desempenhos e pontuações, o que já provoca variações nas pontuações das candidatas. Mesmo entendendo que os examinadores passam por um processo seletivo, em alguns ciclos, a demanda por eles é maior que a oferta de cursos, fazendo com que a seleção acabe ficando mais elástica. E ainda, posteriormente ao treinamento, há o vigor de um trabalho voluntário: a análise dos relatórios de gestão e a redação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, face aos requisitos dos critérios. Essa condição atua em dois sentidos: por um lado, desafia o profissional envolvido no fortalecimento de conceitos em ciclos futuros; por outro, deve considerar a impossibilidade de esse examinador repetir a sua disponibilidade voluntária no ciclo seguinte, pela densidade do trabalho. Isso aumenta a heterogeneidade na quantidade de elementos das equipes e qualidade das avaliações.

## R2

Outra condição capaz de atenuar as amplitudes de avaliações de uma mesma empresa, após as reuniões de consenso e da visita à candidata participante, fluxograma do PMQ, é a reunião dos juízes. Como a reunião representa um momento para eliminar as discordâncias nas avaliações de diferentes juízes, tem-se nesse procedimento um potencial viés. Nesse caso, as interpretações pessoais de cada juiz poderiam ser mitigadas, sem que uma análise efetiva, de avaliação da coerência e integração nas respostas, tenha sido considerada no modelo de pesquisa testado. Para contornar a situação, estudos futuros poderiam comparar os resultados do modelo, utilizando dados obtidos, antes da reunião dos juízes, com os obtidos após essa reunião. Ainda seria possível, conforme sugerem Mackenzie *et al.*(2005) e Podsakoff (2003), analisar efeitos do método de coleta de dados antes e depois da reunião, incluindo algum tipo de controle do viés de adequação social (ex: juízes mais experientes podem ter sua opinião acatada pelos menos experientes) das avaliações e seu efeito no resultado (NETEMEYER *et al.*, 2003).

# CONCLUSÃO GERAL

É interessante ressaltar que a análise detalhada apresentada no Apêndice, forneceu provas para confirmar a validade dos critérios do modelo de referência MEG (FNQ), e que as diferenças nos resultados podem ser parcialmente explicadas pela heterogenidade na amostra estudada e pelo período relativamente curto, de cinco anos, embora tenham sido feitos mais de 560 lançamentos de avaliações preenchidas. De qualquer forma, uma implicação importante para a gestão é a evidência empírica que o estudo fornece, isto é, que o conceito de Deming sobre a melhoria da qualidade que implica também na melhoria da produtividade, é válido. Isso significa que a qualidade existente nas capacidades dinâmicas da gestão deve basear-se em conceitos relacionados, que suportam a melhoria contínua ou inovação, para ajudar as organizações a serem competitivas.



Obrigado!

[mb@mbambirra.com.br](mailto:mb@mbambirra.com.br)  
[www.mbambirra.com.br](http://www.mbambirra.com.br)

# Bibliografia

## (Palestra)

COLLINS, Jim; HANSEN, Morten **“VENCEDORAS POR OPÇÃO”**, SP, Ed. HSM, 2012. \*

SANTOS, M. Bambirra **“MODELOS DE REFERÊNCIA PARA A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UMA INVESTIGAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG-FNQ) APLICADO NO PROGRAMA MINEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PMQP)**, Tese de Doutorado, BH, FUMEC, 2013.

Idem, **“MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: MÉTODOS E TÉCNICAS PARA A INOVAÇÃO”**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

*\* pesquisa de 20.400 empresas durante 9 anos.*

# APÊNDICE

## Sugestões de Pesquisas Futuras

- Utilização da **técnica denominada FIMIX-PLS**, capaz de lidar com amostras heterogêneas em SEM (Structural Equation Modeling ) seja aplicada de modo a verificar se as relações testadas são diferentes para grupos diversos dentro da população (SARSTEDT et. al., 2011).
- Realizar pesquisas com **cortes longitudinais**, ou, **que vários estudos transversais** sejam realizados de modo a compreender o problema ao longo do tempo, uma vez que, as variáveis que influem no processo podem se modificar e outras questões difíceis de serem trabalhadas com apenas um corte no tempo sejam estudadas, como o dano à imagem de uma empresa.
- Sugere-se que este estudo seja realizado em **outros prêmios** de modo a compreender a dinâmica do MEG, em ambientes diversificados.

# Contribuições Acadêmicas e Gerenciais

## Acadêmicas

- Construção de uma rede nomológica complexa com construtos de primeira ordem, construtos de segunda ordem, reflexivos, endógenos e exógenos, e os respectivos fatores de avaliação, testados com um Modelo de Equações Estruturais com uma base de dados confiável;
- Melhor delimitação do conceito de *best practices* (critérios de excelência classe mundial) e como elas se relacionam com os modelos de referência citados pelos pesquisadores;
- Estudo relacionou a estratégia com a competitividade resultante da inovação e o desempenho das empresas que adotam um modelo de referência, encontrando relações significativas entre os construtos dos critérios e sub construtos dos processos gerenciais e Resultados da organização.

# Gerenciais

- Comparação de modelos de referência baseados nas melhores práticas de gestão;
- Preparação e sensibilização de lideranças empresariais para um emprego sistemático da Estratégia e Inovação na construção de modelos de gestão;
- Evidenciar os passos principais para a incorporação de um programa de capacitação com base no MEG, SGI, WCM ou EFCM.

XX  
XX  
XX