

## **Adaptações do Modelo de Excelência em Gestão para a avaliação de Micro e Pequenas Empresas.**

### **RESUMO**

O objetivo do artigo é analisar quais as adaptações necessárias para a avaliação de micro e pequenas empresas no Modelo de Excelência em Gestão. O Modelo brasileiro é preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade e, desde 1992 avalia organizações nacionais para que em seu último nível sejam consideradas como de Classe Mundial. O modelo tem como característica intrínseca a sua adaptação para qualquer porte e tipo de organização, além de avaliar as organizações como um sistema orgânico, adaptável, integrado e que interage com o ambiente externo. Assim, com a parceria entre SEBRAE, Movimento Brasil Competitivo e a FNQ o modelo teve sua adaptação para aumentar a competitividade entre as micro e pequenas empresas no Brasil. A metodologia do estudo utiliza-se de descrição e análise multicase, na qual é comparado o processo e intensidade da avaliação das micro e pequenas empresas com o nível mais alto de maturidade avaliado, percebendo que em ambas as avaliações utilizam-se de uma estrutura parecida e percentualmente com a mesma distribuição de intensidade de requisitos de análise. Como principais diferenças na avaliação estão os assuntos de Análise do desempenho da organização, Formulação das estratégias, Desenvolvimento social, Ativos Intangíveis e conhecimento organizacional, Capacitação e desenvolvimento e Processos econômico-financeiros. Assim, verifica-se que a expansão de modelos de avaliações de empresas que não sejam apenas financeiras e que abordem a organização sob um ponto de vista global pode ocorrer para todos os portes de organizações.

**Palavras-Chave:** Modelo de Excelência em Gestão. Micro e Pequenas Empresas. Avaliação de Desempenho Organizacional.

### **1 INTRODUÇÃO**

As medidas financeiras têm sido muito utilizadas para avaliar o desempenho das organizações comerciais. Até o início de 1980, no entanto, houve uma crescente percepção de que, dada a crescente complexidade das organizações e dos mercados em que competem, não era mais adequado utilizar medidas financeiras como o único critério para avaliar o sucesso das organizações. Para Assaf Neto (2000), uma empresa, apesar de ter como objetivo a maximização da riqueza dos seus proprietários, ela pode ser justificada e analisada através de outros objetivos que dão alicerce à maximização da riqueza.

A FNQ (2008a) preconiza o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), símbolo da integração da organização como um sistema orgânico, adaptável e que interage com o ambiente externo. Para a Fundação, a sobrevivência das organizações está relacionada à capacidade de atender as necessidades e expectativas dos seus clientes. Este processo de avaliação, iniciado nos Estados Unidos e que desde 1992 avalia empresas brasileiras, para em seu último nível, serem premiadas como de Classe Mundial, tem ramificações para diversos outros tipos de organizações, para assim, apresentar-se como um modelo genérico e que pode ser adaptado em organizações públicas ou privadas, de micro a grande dos diversos segmentos.

O MPE Brasil surge da união da Fundação Nacional da Qualidade, SEBRAE e Movimento Brasil Competitivo com o objetivo de aumentar a competitividade das micros e pequenas empresas brasileiras utilizando como metodologia de avaliação o Modelo de Excelência em Gestão, que foi por sua vez adaptado tanto no processo de avaliação quanto nos quesitos avaliados.

Assim, surge a inquietude de se o Modelo de Excelência em Gestão pode e em que nível precisou ser adaptado para corresponder as realidades de empresas de portes tão diferenciados. O modelo se mantém com suas principais características? Assim, pergunta-se: **Quais as adaptações para a avaliação de micro e pequenas empresas no Modelo de Excelência em Gestão?**

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para que de fato a organização possa definir uma rota que a conduza para o resultado esperado, é necessário que o processo de administração estratégica seja eficaz. Caso este processo seja realizado de forma ineficaz, pode facilmente provocar problemas, como redução da lucratividade, baixa motivação dos funcionários e resultados em geral abaixo do esperado (CERTO et al., 2005).

Assim, é possível dividir a administração estratégica em: análise estratégica, formulação da estratégia e implementação da estratégia, contemplando o controle estratégico na mesma (SERRA, 2008). Na visão de Certo *et al.* (2005), a análise estratégica sugerida por Serra (2008) é dividida em análise do ambiente e estabelecimento da diretriz organizacional, além das etapas de formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico, ou avaliação de desempenho.

A relevância da análise ambiental para melhor definir estratégias organizacionais começou a despertar a atenção dos estudiosos por volta da metade de século XX. Nessa época as pressões ambientais começaram a mostrar sua implicância decisiva sobre o desempenho das organizações, levando à construção de elaborados processos de avaliação e planejamento organizacional (VASCONCELLOS FILHO, 1982).

### **2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

O processo de avaliação de desempenho exerce um papel de grande relevância em qualquer tipo de organização, sendo considerado o elo final na cadeia funcional da administração. Constitui-se uma das quatro funções em que se divide o processo administrativo, sendo o equivalente ao controle organizacional ou estratégico (ROBBINS, 1978). A evolução dos métodos de avaliação de desempenho organizacional é afetada primordialmente por quatro fatores: processos, pessoas, cultura e infra-estrutura (KENNERLEY; NEELY, 2002).

Há uma diversidade de métodos de avaliação de desempenho, sendo elaboradas em contextos diferentes, que visam atender a propósitos específicos de acordo com o ambiente e momento em que estão ou estavam inseridas. Desta forma, é possível classificá-las no que

tange a sua finalidade em dois tipos, sendo que os métodos procuram realizar uma avaliação do desempenho de uma “maneira macro, considerando a organização como um todo, englobando suas estratégias e seus objetivos”, enquanto outros visam a análise micro, o que significa levar em consideração apenas “uma área ou contextos específicos, em uma visão mais tática e operacional da organização” (ENSSLIN; DUTRA, 2008, p. 196). Petri (2005), Hourneaux Junior (2005) e Moysés Filho, Torres e Rodrigues (2003) procuram sintetizar e apresentam a ordenação de criação das principais ferramentas de avaliação do desempenho organizacional presente na literatura.

Período	Abordagens
Início século XX	Tableau de Bord
1950	Método de Martindell
1951	Prêmio Deming
1954	Administração por objetivos
1980	McKinsey 7-S
1981	Organizações de Classe Mundial
1986	OPTIM (ligando tempo, custo e qualidade)
1986	Método de Avaliação de Desempenho Global
1987	Sistema de monitoramento de objetivos estratégicos
1987	Malcolm Baldrige National Quality
1988	Prêmio Europeu de Qualidade
1989	Matriz de Medição de Desempenho
1989	Performance Measurement for World Class Manufacturer
1990	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ
1990	Smart – Performance Pyramid
1990	Performance Measurement Questionnaire – PMQ
1990	SIGMA Sustainability Scorecard
1992	Balanced ScoreCard
1994	Método de Rummler e Brache
1999	OPM – System for Organizational Performance Measurement

Quadro 1: Métodos de Avaliação de Desempenho  
Fonte: Elaborado pelos autores

## 2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2008a), o Modelo de Excelência da Gestão é baseado em 11 Fundamentos de Excelência que são: Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura da Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Orientação por processos e informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Valorização das pessoas, Conhecimento sobre o Cliente o Mercado, Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social, sendo colocado em prática por meio de oito Critérios, os quais são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. O Modelo representa a forte interação entre os critérios de excelência que o compõem, interligados por meio de um sistema de informações que orienta o processo decisório as práticas de gestão, ligando-os aos resultados alcançados. A figura abaixo representa a interação do Modelo de Excelência da Gestão e os Fundamentos da Excelência.



Figura 1: Interação Modelo de Excelência da Gestão e Fundamentos da Qualidade  
Fonte: FNQ, 2010.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), responsável pela coordenação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), foi fundada em 1991, intitulada entidade privada sem fins lucrativos, instituída por 39 organizações privadas e públicas, tendo como missão o de (FNQ, 2008b, p.2) “disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.” E como visão: (FNQ, 2008b, p. 2) “Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a Excelência em Gestão”.

No ano seguinte, em 1992, inicia-se o primeiro ciclo de premiações do PNQ, pautados pelos mesmos critérios de premiação utilizados no Prêmio de Qualidade *Malcom Baldrige National Quality Award* (MBNQA), dos Estados Unidos. A escolha do prêmio norte-americano foi realizada em virtude de diversos estudos de prêmios existentes tanto no Brasil como exterior, sendo a preferência pelo mesmo pautado no fato de estabelecer critérios de avaliação sem prescrição de metodologias e ferramentas de gestão.

Desde então, a Fundação Nacional da Qualidade vem aperfeiçoando o Prêmio Nacional da Qualidade, em virtude de parcerias com os prêmios: canadense, japonês, europeu, francês e norte-americano (FNQ, 2008a).

Assim como afirmam Tachizawa e Andrade (1999, p. 241):

Os critérios de excelência PNQ foram criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado. Historicamente representam uma evolução e um aprimoramento dos critérios do Prêmio Malcolm Baldrige (EUA) e do Prêmio Deming (Japão), com atribuições incorporadas, ainda, do EFQM – European Foundation for Quality Management, [...] dentre outros.

Para disseminar os conceitos de excelência pelas organizações do país, a FNQ estimulou a criação de diversas premiações setoriais, estaduais e regionais, por meio de uma simplificação do modelo de excelência no que tange a sistemática de avaliação, segmentando

por níveis de maturidade de gestão, mantendo o alinhamento com os critérios de excelência adotados pela FNQ.

Os fundamentos da excelência são os balizadores do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da FNQ. Estes expressam conceitos hodiernos, traduzidos em processos de gestão, encontrados em organizações de elevado desempenho, líderes de mercado, consideradas Classe Mundial (FNQ, 2006).

Os critérios de excelência representam o agrupamento de questões expressas de forma intangíveis pelos Fundamentos da Excelência, em características tangíveis, sendo possível sua mensuração de maneira quantitativa e qualitativa. Dessa forma, os fundamentos foram traduzidos em requisitos e estes agrupados em critérios de excelência por meio de uma lógica pré-definida de requisitos afins (FNQ, 2008a).

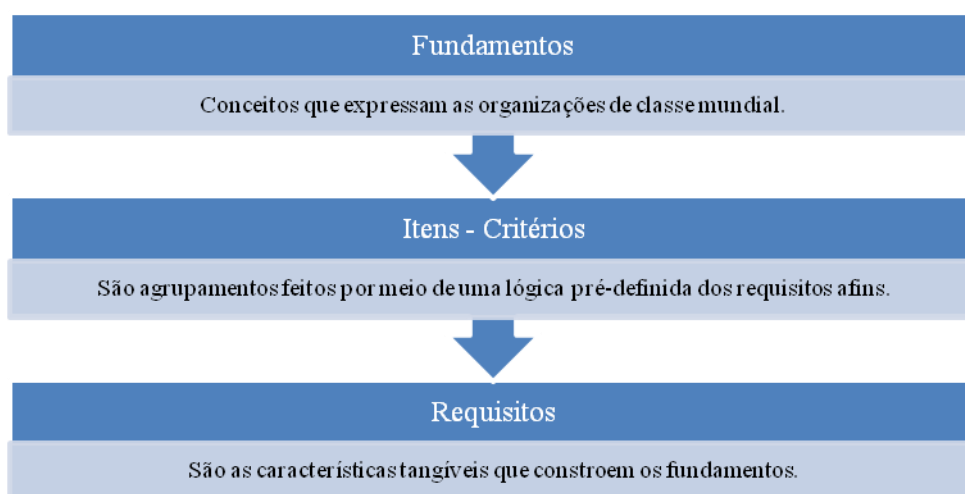


Figura 2: Fundamentos, Itens e Requisitos  
Fonte: Elaborado pelos autores

### 3 METODOLOGIA

Para se definir os tipos de pesquisa, recorre-se à definição de Vergara (2000), a qual cita que uma pesquisa científica deve ser classificada quanto aos seus fins e quanto aos meios para ser realizada. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva.

Por descritivo, ressalta-se a característica do estudo pela tentativa de se explicitar o processo de avaliação de desempenho do Prêmio de Competitividade para micro e pequenas empresas – MPE Brasil. Portanto, a presente pesquisa se alicerçou na verificação das adaptações necessárias para que o Modelo de Excelência em Gestão pudesse ser aplicado em micro e pequenas empresas, assim este é um exercício de interpretação, significando isto que na análise do fenômeno aparecem elementos que são menos do fenômeno que do analista, conforme informa Demo (1985).

Quanto aos meios, o instrumento de coleta de dados empregado, de acordo com as técnicas de pesquisa de Gil (1991) foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo multicaso entre os processos de avaliação do PNQ e MPE Brasil. Os documentos analisados foram os manuais e cadernos de avaliação utilizados nas premiações, além do

conhecimento adquirido pelos autores nos próprios processos de avaliação. Assim, este estudo caracteriza-se também como de observação participante que para Gil (2007, p. 113), “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”.

Os requisitos não são estabelecidos de forma fixa por cada comissão dos processos de avaliação, cabendo esta interpretação aos avaliadores. Dessa forma, as perguntas que balizam os processos de avaliação foram interpretadas e definidas seus requisitos, logo em seguida pode-se comparar por item do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) como foram divididas e foram formuladas as perguntas do MPE Brasil. Considerou-se discrepante a representação percentual do total de requisitos aqueles que possuíam diferença de três pontos percentuais entre as duas premiações, sendo este um indicativo de que as adaptações para a avaliação de empresas de portes diferentes precisavam de interpretações distintas ou de maior e menor intensidade em itens, critérios ou fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para micro e pequenas empresas, é um reconhecimento realizado anualmente às micro e pequenas empresas - MPE's cuja atuação serve de modelo na busca do aumento da competitividade para empresas de seu segmento. Abrange os 27 estados do Brasil, e no ano de 2009, contou com a participação de 58 mil empresas.

O Prêmio é subdividido em oito categorias, as quais são: Agronegócio, Comércio, Indústria, Serviços de Educação, Serviços de Saúde, Serviços de Tecnologia da Informação, Serviços de Turismo, Serviços.

Para poder se inscrever no MPE Brasil, a empresa deve se enquadrar em algumas características:

- a. possuir receita bruta anual de, no máximo, R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), incluindo a soma dos orçamentos de matriz e filiais;
- b. Ter pelo menos um ano fiscal completo;
- c. Ter domicílio fiscal no Estado da respectiva inscrição;
- d. Comprovar regularidade fiscal e estatutária.

O processo de avaliação ocorre primeiramente no âmbito estadual, onde há a inscrição da empresa por meio do site do SEBRAE, de uma Unidade do SEBRAE ou do Programa Estadual. Posteriormente, há a etapa de autoavaliação, que consiste na entrega de um questionário de autoavaliação preenchido pela empresa ao SEBRAE. Após o encerramento desta, a Comissão Técnica Estadual seleciona as empresas que serão visitadas, tendo em vista as respostas do questionário e as informações adicionais.

As empresas classificadas para visita devem apresentar documentos legais, que comprovem sua regularidade fiscal e seu enquadramento como micro e pequena empresa.

Após a validação dos documentos, as empresas são visitadas por avaliadores formados especialmente para o MPE Brasil, e têm como objetivo, verificar a validade das respostas

dadas no questionário. Nesse momento, a pontuação da empresa pode ser alterada, desde que, justificada.

É de responsabilidade dos avaliadores elaborarem um relatório de avaliação com tudo que foi visto durante a visita, apontando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da organização. Esse é o insumo para a escolha das empresas finalistas pela Comissão Técnica Estadual.

Por fim, há uma banca de juízes, formada por profissionais com experiência em avaliação, definem quais são empresas vencedoras, e que receberão o reconhecimento na Cerimônia de Premiação.

Vale ressaltar que todas as organizações participantes, recebem o relatório de autoavaliação ou avaliação, contendo os principais pontos fortes da organização assim como as principais oportunidades de melhoria para a gestão, com base no questionário do MPE Brasil. As organizações classificadas para a visita recebem o relatório de avaliação, contendo as considerações realizadas pelos avaliadores do prêmio, enquanto as organizações não classificadas recebem o relatório de autoavaliação elaborado de forma padrão pelo SEBRAE de acordo com a autoavaliação realizada pela organização candidata.

Como encerramento da etapa estadual, inicia-se a etapa nacional, que conta com a submissão das empresas vencedoras estaduais às etapas de análise documental, onde a Comissão Técnica Nacional seleciona as empresas classificadas para a visita, com base no relatório elaborado na etapa estadual. Além disso, também há a etapa de visitas, seleção das finalistas e seleção das vencedoras, que receberão a premiação nacional.

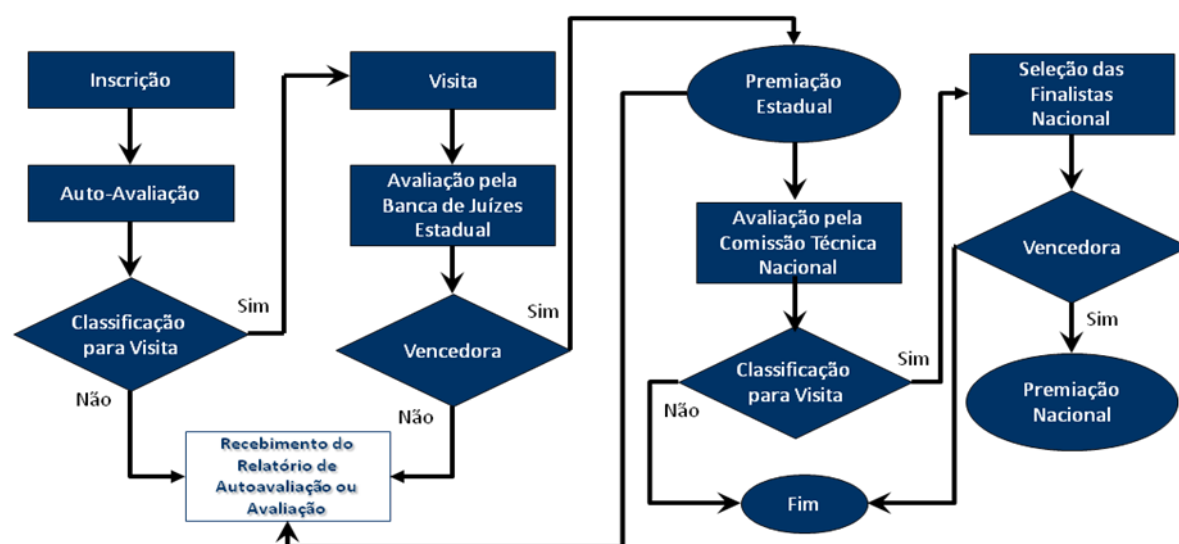


Figura 3: Processo de Avaliação MPE Brasil  
Fonte: Elaborado pelos autores

A fim de que haja uma análise das adaptações do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, para a avaliação das micro e pequenas empresas – MPE Brasil, ambas com base no MEG – Modelo de Excelência da Gestão, segue abaixo um quadro com os Critérios, os Itens avaliados no PNQ e os respectivos requisitos do MPE Brasil.

<b>Critério</b>	<b>Item PNQ</b>	<b>Requisitos MPE Brasil</b>
<b>Liderança</b>	<b>Governança Corporativa</b>	Incentivo ao comportamento ético nas relações internas e externas Compartilhamento de informações com os colaboradores
	<b>Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência</b>	Disseminação da missão aos colaboradores Desenvolvimento gerencial dos dirigentes Aplicação dos conhecimentos adquiridos pelos dirigentes na empresa Melhoria de produtos, serviços, processos e métodos de gestão
	<b>Análise do desempenho da organização</b>	Análise do desempenho do negócio Utilização de informações comparativas
<b>Estratégias e Planos</b>	<b>Formulação das estratégias</b>	Definição das estratégias para alcance da visão
	<b>Implementação das estratégias</b>	Disseminação da visão aos colaboradores Definição de planos de ação para alcance das metas Estabelecimento de indicadores e metas relacionados às estratégias
<b>Clientes</b>	<b>Imagem e conhecimento de mercado</b>	Agrupamento de clientes Busca de novos clientes Conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes
	<b>Relacionamento com clientes</b>	Divulgação dos serviços e produtos aos clientes e ao mercado Tratamento das reclamações feitas pelos clientes Avaliação da satisfação dos clientes
<b>Sociedade</b>	<b>Responsabilidade Socioambiental</b>	Tratamento dos impactos negativos Conhecimento das exigências legais Atualização quanto as exigências legais
	<b>Desenvolvimento social</b>	Demonstração de comprometimento com a(s) comunidade(s)
<b>Informações e conhecimento</b>	<b>Informações da organização</b>	Definição das informações necessárias para a execução das atividades Definição das informações necessárias para análise do negócio Definição das informações necessárias para condução do negócio Disponibilização das informações aos colaboradores
	<b>Ativos Intangíveis e conhecimento organizacional</b>	
<b>Pessoas</b>	<b>Sistemas de trabalho</b>	Definição das funções e responsabilidades das pessoas Realização da contratação de colaboradores
	<b>Capacitação e desenvolvimento</b>	Tratamento da capacitação dos colaboradores
	<b>Qualidade de vida</b>	Identificação dos perigos relacionados à saúde e segurança no trabalho Tratamento dos riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho Tratamento dos fatores de bem-estar e satisfação dos colaboradores
<b>Processos</b>	<b>Processos principais do negócio e processos de apoio</b>	Execução das atividades da empresa de acordo com padrões Controle do desempenho das atividades da empresa
	<b>Processos relativos a fornecedores</b>	Seleção de fornecedores Avaliação do desempenho dos fornecedores
	<b>Processos econômico-financeiros</b>	Controle financeiro da empresa
<b>Resultados</b>		Receita Total Despesa Total Índice de satisfação Número de reclamações Número de colaboradores Rotatividade de colaboradores Número de acidentes com afastamento Produção

Quadro 2: Itens PNQ x Requisitos MPE Brasil  
Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que, para todos os itens da avaliação do PNQ, há pelo menos um requisito a ser atendido na avaliação do MPE Brasil.



A fim de analisar a quantidade de requisitos referentes aos itens de cada um dos critérios do PNQ, elaborou-se a tabela comparativa abaixo. Ela demonstra o percentual de requisitos nos itens de cada critério do Prêmio Nacional da Qualidade e do MPE Brasil.

Para chegar aos percentuais, foi utilizado o seguinte cálculo: (Número de requisitos no item/ Total de Requisitos)\*100.

<b>Critério</b>	<b>Item PNQ</b>	<b>Total de Requisitos PNQ</b>	<b>% do Total de Requisitos PNQ</b>	<b>Total de Requisitos MPE Brasil</b>	<b>% do Total de Requisitos MPE Brasil</b>
<b>Liderança</b>	Governança Corporativa	30	<b>5,91%</b>	3	<b>5,56%</b>
	Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	24	<b>4,72%</b>	6	<b>11,11%</b>
	Análise do desempenho da organização	13	<b>2,56%</b>	1	<b>1,85%</b>
<b>Estratégias e Planos</b>	Formulação das estratégias	22	<b>4,33%</b>	1	<b>1,85%</b>
	Implementação das estratégias	19	<b>3,74%</b>	4	<b>7,41%</b>
<b>Clientes</b>	Imagem e conhecimento de mercado	30	<b>5,91%</b>	3	<b>5,56%</b>
	Relacionamento com clientes	26	<b>5,12%</b>	4	<b>7,41%</b>
<b>Sociedade</b>	Responsabilidade Socioambiental	59	<b>11,61%</b>	3	<b>5,56%</b>
	Desenvolvimento social	16	<b>3,15%</b>	1	<b>1,85%</b>
<b>Informações e conhecimento</b>	Informações da organização	24	<b>4,72%</b>	4	<b>7,41%</b>
	Ativos Intangíveis e conhecimento organizacional	27	<b>5,31%</b>	1	<b>1,85%</b>
<b>Pessoas</b>	Sistemas de trabalho	30	<b>5,91%</b>	3	<b>5,56%</b>
	Capacitação e desenvolvimento	16	<b>3,15%</b>	1	<b>1,85%</b>
	Qualidade de vida	33	<b>6,50%</b>	6	<b>11,11%</b>
<b>Processos</b>	Processos principais do negócio e processos de apoio	27	<b>5,31%</b>	2	<b>3,70%</b>
	Processos relativos a fornecedores	32	<b>6,30%</b>	2	<b>3,70%</b>
	Processos econômico-financeiros	23	<b>4,53%</b>	1	<b>1,85%</b>
<b>Resultados</b>		57	<b>11,22%</b>	8	<b>14,81%</b>
<b>TOTAL DE REQUISITOS</b>		<b>508</b>		<b>54</b>	

Quadro 3: Percentual de Requisitos MEG x Itens PNQ  
Fonte: Elaborado pelos autores

Para fins de análise, foram considerados discrepantes aqueles itens que possuem mais de 3 pontos percentuais de diferença entre os requisitos solicitados no PNQ e no MPE Brasil.

Na tabela acima, nota-se que, na maioria dos itens de ambos os prêmios, não há grande discrepância nos percentuais de requisitos solicitados.

No item Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência, o MPE Brasil apresenta 6,39% de requisitos a mais que o PNQ, sendo esse o de maior discrepância. Isso demonstra a preocupação com um bom desempenho das lideranças nas micro e pequenas empresas, uma vez que serão as responsáveis pela inserção da cultura de melhoria da gestão a todas as áreas e processos da organização.

Além disso, nos itens Implementação das estratégias e Qualidade de Vida, novamente o MPE Brasil demonstrou um percentual superior de requisitos dos itens, se comparados ao total dos mesmos, sendo respectivamente, 3,67% e 4,62%.

O PNQ apresentou um percentual de requisitos superior ao MPE Brasil, nos itens referentes à Responsabilidade Socioambiental e Ativos intangíveis e conhecimento organizacional, sendo as diferenças de 6,06% para o primeiro e 3,46% para o segundo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O modelo de avaliação de desempenho organizacional Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é pautado pela aderência aos Fundamentos da Excelência na gestão das organizações. É considerada uma organização de classe mundial, organizações que possuem estes fundamentos de Excelência intrínsecos a sua gestão.

Ao se pautar em fundamentos de Excelência, a avaliação do modelo de gestão, pelo MEG, abrange diversos itens que vão além da perspectiva econômico financeira. Visando a aderência do universo das Micro e Pequenas empresas ao MEG, foi desenvolvido modelo específico para as mesmas, convencionado MPE Brasil.

Ao analisar de forma comparativa a exigência relativa a cada modelo, notou-se grande similaridade, no que tange a representatividade percentual de requisitos para cada item do PNQ.

Contudo, ao se avaliar pela quantidade de requisitos dispostos no MPE Brasil para cada item do PNQ, nota-se que em alguns itens a exigência para as micro e pequenas empresas é atenuada, como nos casos dos itens: Análise do desempenho da organização, Formulação das estratégias, Desenvolvimento social, Ativos Intangíveis e conhecimento organizacional, Capacitação e desenvolvimento, Processos econômico-financeiros, em que apenas um requisito é solicitado.

Tomando-se como base a perspectiva econômico-financeira, o requisito solicitado é referido ao controle financeiro da organização, abrange a utilização de fluxo de caixa e elaboração de plano orçamentário com horizonte anual, não abrangendo itens como avaliação

de investimento, elaboração e análise de projetos, gestão de estoques e análise de indicadores essenciais para a gestão econômico financeira de uma organização (MATIAS, 2007).

Por fim, o processo de avaliação de desempenho focado para as micro e pequenas empresas, utilizando-se o MPE Brasil, é considerado abrangente por percorrer a todos os itens do PNQ, no entanto, em virtude da simplicidade na avaliação de determinados itens, não pode ser considerada como um modelo completo para a avaliação do desempenho organizacional da gestão de micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços**. São Paulo, Atlas, 5. ed., 2000.

CERTO, S. C. *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.. **Ferramentas de avaliação de desempenho organizacional**. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (org). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FNQ .Cadernos de Excelência®: **Conceitos fundamentais da Excelência em Gestão**. São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2006.

FNQ .Cadernos de Excelência®: **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência**. São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

FNQ .Cadernos de Excelência®: **Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão®**. São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2008a.

FNQ. Taxonomia. Disponível em:  
[https://www.fnq.org.br/images/taxonomia/taxonomia\\_2007.htm](https://www.fnq.org.br/images/taxonomia/taxonomia_2007.htm). Acesso em: 01/12/2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOURNEAUX JUNIOR , F. **Avaliação de desempenho organizacional**: estudo de casos de empresas do setor químico. São Paulo, 2005. 160p. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo.

KENNERLEY, M;NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems.

**International Journal of Operations & Production Management**. v.22, n.11. p. 1222-1245, 2002.

MATIAS, A. B. **Finanças Corporativas de Curto Prazo**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOYSÉS FILHO, J; TORRES, M. C. S; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PETRI, S. M. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**: sob a ótica construtivista. Florianópolis, 2005. 235 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

SERRA, F. A. R. Estratégias organizacionais. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (org). **Estratégias**: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. **Proposições para a implementação de uma sistemática de análise ambiental**. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.