

O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Stênio Lima Rodrigues (Universidade Federal do Piauí) stenio.lim@hotmail.com

Resumo

Em 1992 foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) para se difundir um modelo que reúne as melhores práticas das melhores empresas do mundo. O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), logo foi difundido como um importante instrumento de avaliação do grau de maturidade das empresas, constituindo-se atualmente em um importante modelo de referência para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Diante da importância do MEG na atualidade, optou-se neste trabalho pelo seguinte problema de pesquisa: como o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) pode ser usado como uma ferramenta de avaliação do desempenho organizacional de empresas de pequeno porte do segmento de mini-mercados no município de Caxias, Maranhão? Para a resolução dessa problemática foi definido como objetivo geral demonstrar a aplicação do MEG em Empresas de Pequeno Porte (EPPs). A pesquisa desenvolvida possui uma abordagem quali-quantitativa, sendo classificada quanto aos fins como descritiva. Utilizou-se como técnicas de pesquisa a adoção de questionários com questões fechadas e a observação direta. Com base nos resultados, constatou-se que as empresas analisadas estão com um baixo grau de maturidade em sua gestão.

Palavras-Chaves: Modelo de excelência da gestão; Avaliação de desempenho; Empresas de pequeno porte.

1. Introdução

A avaliação de desempenho pode ser considerada um processo estruturado com a finalidade de coletar, descrever e representar dados, a fim de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para diferentes usuários (BITITCI; CARRIE; MCDEVITT, 1997), que contempla aspectos financeiros e não financeiros e tem por objetivo oferecer informações para o aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1997).

No Brasil, em 1992 foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) para divulgar um modelo de classe mundial aproveitando experiências bem sucedidas de outros países, esse modelo foi desenvolvido sob a administração da então denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, atualmente Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (FNQ, 2008a). O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), logo foi difundido como um importante instrumento de avaliação do grau de maturidade das empresas, constituindo-se em um importante modelo de referência para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

Diante da importância do MEG na atualidade, optou-se neste trabalho pela adoção do seguinte problema de pesquisa: como o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) pode ser

usado como uma ferramenta de avaliação do desempenho organizacional em empresas do segmento de mini-mercados no município de Caxias, Maranhão?

Para a resolução dessa questão de pesquisa foi definido como objetivo geral demonstrar a aplicação do MEG em Empresas de Pequeno Porte (EPP). Especificamente, pretende-se traçar perfil socioeconômico das empresas do segmento de mini-mercados de Caxias, MA; avaliar o desempenho da gestão de empresas de pequeno porte do segmento de mini-mercados através do MEG e identificar oportunidades de melhorias nas práticas de gestão analisadas.

A pesquisa possui uma abordagem quali-quantitativa, sendo classificada quanto aos fins como descritiva. Os dados foram coletados em parceria com o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que é um acordo de cooperação técnica entre o Serviço Brasileiro de Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ). Utilizou-se como técnicas a adoção de questionários fechados e a observação direta.

A relevância deste trabalho consiste em analisar o desempenho de empresas de pequeno porte de um município maranhense sob a ótica das melhores práticas de gestão que estão contempladas pelo MEG. Desta maneira, também foram identificadas oportunidades de melhorias no contexto das empresas analisadas.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em mais quatro capítulos. No segundo capítulo, será apresentada uma revisão de literatura. No terceiro, serão apresentados os procedimentos metodológicos. No quarto serão apresentados os resultados da pesquisa e finalmente no quinto, as considerações finais.

2. Revisão de literatura

2.1. Avaliação de desempenho

O ambiente em que as organizações estão inseridas atualmente é caracterizado por uma forte competitividade empresarial que, por sua vez, exige de seus gestores maior nível de comprometimento, bem como de qualificação para exercer suas funções e gerar melhores resultados. Para avaliar o desempenho as organizações podem contar com instrumentos ou ferramentas de avaliação. Neste sentido Dutra (2003) destaca que os processos de avaliação

de desempenho organizacional estão sofrendo alterações significativas, com o objetivo de se ajustarem e se alinharem a novos modelos de organização e gestão que têm disciplinado a dinâmica de funcionamento do mundo organizacional.

A sistematização da avaliação de desempenho oferece às organizações uma ferramenta gerencial ou um processo melhor estruturado para a condução gestão do desempenho na busca de motivação, qualidade, produtividade e resultados positivos de trabalho. O sucesso do processo de avaliação de desempenho depende principalmente da gerência e também das ferramentas adotadas para análise e de ação constante sobre o desempenho de seus colaboradores na busca de qualidade, produtividade e resultados positivos para a organização (LUCENA, 1992).

A avaliação de desempenho pode ser considerada um processo estruturado com a finalidade de coletar, descrever e representar dados, a fim de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para diferentes usuários (BITITCI; CARRIE; MCDEVITT, 1997), que contempla aspectos financeiros e não financeiros e tem por objetivo oferecer informações para o aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1997). O conceito de desempenho pode ser sumarizado como o desdobramento dos componentes de um modelo causal que levam ao alcance dos objetivos declarados, dentro das restrições específicas para os tomadores de decisão (LEBAS, 1995).

Um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) possibilita que decisões e ações sejam tomadas com base em informações porque ele quantifica a eficiência e a eficácia de decisões passadas por meio da aquisição, compilação, arranjo, análise, interpretação e disseminação de dados adequados (NEELY, 1998). Para Kennerley et al. (2003), o SMD é o inter-relacionamento de três elementos: medidas singulares que quantificam o impacto de ações específicas, um conjunto de medidas que são combinadas para avaliar o desempenho da organização como um todo e uma infra-estrutura de suporte que permite que dados sejam obtidos, coletados, classificados, analisados, interpretados e disseminados para o uso gerencial.

A medição de desempenho pode ser modificada por forças externas, como por exemplo, a competitividade do mercado e a adoção de um novo modelo de gestão, como por exemplo, o Modelo de excelência da Gestão (MEG). Como tal modelo possui critérios específicos sobre a medição de desempenho, sua adoção pode requerer novas práticas de medição de desempenho, desencadeando um processo de evolução por meio da reflexão,

modificação e desdobramento de um novo sistema de medição de desempenho (SMD) (OLIVEIRA E MARTINS, 2008).

2.2. O Modelo de excelência da gestão (MEG)

Diante da necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e, conseqüentemente, aumentar a competitividade das empresas, em meados da década de 80 um grupo de especialistas norte-americanos analisaram diversas organizações consideradas de sucesso com o objetivo de encontrar nelas características comuns que as diferenciavam das demais. Assim, surgiram os prêmios de excelência em qualidade e negócios que reconhecem o desempenho organizacional como um componente significativo das estratégias de produtividade e promoção da qualidade em muitos países (MIGUEL, 2004).

No Brasil, em 1992, foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) para divulgar uma modelo de classe mundial aproveitando experiências bem sucedidas de outros países sob a administração da então denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, atualmente Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) possibilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, pontuando processos gerenciais e resultados organizacionais. E, ainda, proporciona a compreensão do mercado e do cenário local ou global onde a organização atua e se relaciona. Ao adotar o MEG, a organização alinha seus recursos, identifica os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, aprimora a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações, além de se preparar para que os seus objetivos estratégicos sejam atingidos (FNQ, 2008a).

O MEG possui 13 Fundamentos da Excelência que se encontram alicerçados em organizações líderes da Classe Mundial. Os chamados fundamentos da excelência são: pensamento sistêmico, atuação em rede, aprendizado organizacional, inovação, agilidade, liderança transformadora, olhar para o futuro, conhecimento sobre clientes e mercado, responsabilidade social, valorização das pessoas e da cultura, decisões fundamentadas, orientação por processos, geração de valor.

Além dos Fundamentos, existem oito Critérios que compõem o MEG e garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, proporcionando uma visão

A pesquisa realizada neste trabalho pode ser enquadrada como descritiva, pois tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou de determinado fenômeno. Uma de suas características mais expressivas é a coleta de dados por meio de um questionário e de observação desenvolvidos por pesquisadores preocupados com a atuação prática (GIL, 2010).

Quanto a coleta e tratamento dos dados esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa. As técnicas de pesquisas adotadas foram a entrevista e a observação direta que foram aplicadas aos empresários dos estabelecimentos comerciais pesquisados. Por questões éticas, optou-se por preservar a identidade das empresas pesquisadas, bem como dos empresários respondentes da pesquisa.

Os dados foram coletados em 8 mini-mercados localizados na cidade de Caxias no Estado do Maranhão. A coleta de dados foi realizada em parceria com o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que é um acordo de cooperação técnica do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) com o objetivo de promover a cultura da inovação em Empresas de Pequeno Porte (EPPs).

O instrumento de coleta de dados foi o Diagnóstico MPE Empresarial, desenvolvido pela FNQ e atualmente utilizado no Programa ALI. O diagnóstico está estruturado em 37 perguntas fechadas, sendo categorizado em 8 critérios de avaliação conforme será descrito a seguir.

Quadro 1- Critérios analisados

Critério	Descrição
1. Liderança	Este critério analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa.
2. Estratégias e Planos	Este critério analisa o processo de definição das estratégias e planos.
3. Clientes	Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais.
4. Sociedade	Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais.
5. Informações e conhecimentos	Este critério analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão.
6. Pessoas	Este critério analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores.
7. Processos	Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas.
8. Resultados	Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios

Os dados coletados foram processados no Sistema Agentes Locais de Inovação (SISTEMALI) e posteriormente na planilha eletrônica *Excel* 2007. Nesta próxima seção serão apresentados os resultados referentes ao perfil das empresas pesquisadas, da avaliação das empresas segundo o MEG e recomendações de melhorias para cada dimensão.

4. Análise dos resultados

4.1. Perfil das empresas pesquisadas

Para se traçar o perfil socioeconômico das empresas pesquisadas optou-se pela análise de 4 critérios: a) tempo de atuação no mercado; b) faturamento; c) quantidade de funcionários da empresa e d) escolaridade dos empresários. Esses resultados serão apresentados nos gráficos logo a seguir.

a) Tempo de atuação no mercado

Na figura 2 logo abaixo, será representado o tempo médio de atuação das empresas pesquisadas no mercado de Caxias-MA. Essa variável é relevante, pois podemos associar que a maturidade da gestão das empresas está diretamente ligada ao tempo de atuação das mesmas no mercado.

Figura 2- Tempo de atuação no mercado



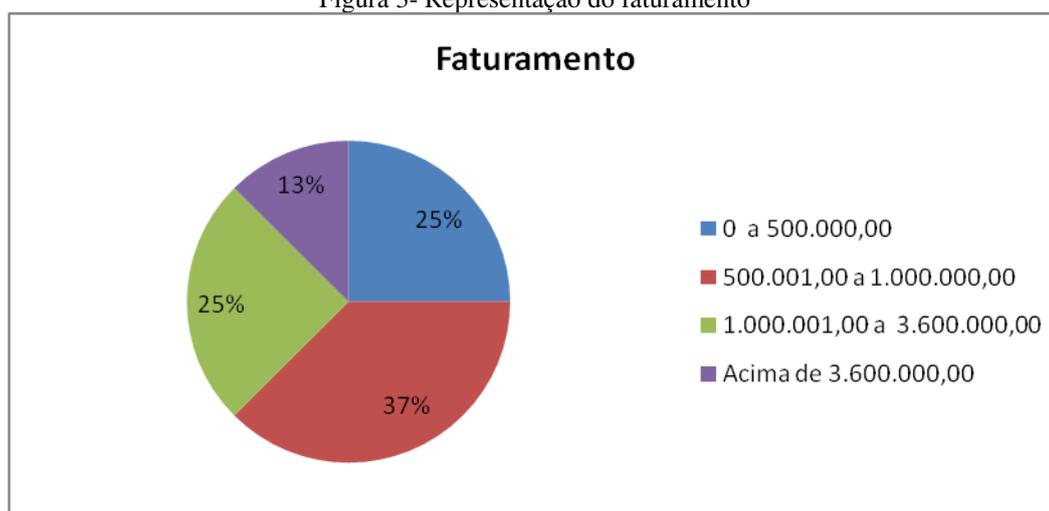
Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se pelo gráfico acima que a maioria das empresas (50%) pesquisadas possui acima de 10 anos de existência. Desta forma, entende-se que estas empresas já estão consolidadas no mercado local.

b) Faturamento

Na figura 3 logo abaixo, será representado a faixa de faturamento médio das empresas pesquisadas. O faturamento é uma variável consequente das vendas brutas dessas empresas.

Figura 3- Representação do faturamento



Fonte: elaborado pelo autor.

Do gráfico acima, pode-se constatar que faixa de faturamento mais representativa está entre 500.001,00 e 1.000.000,00 totalizando 37% da amostra de empresas pesquisadas. Já se tem também uma representatividade de 13% de empresas com faturamento acima de 3.600.000,00. Esse fator configura que essas empresas passarão a se enquadrar junto a Receita Federal em um futuro próximo como empresas de médio porte.

c) Quantidade de funcionários

Na figura 4 logo abaixo, será representada a faixa de funcionários das empresas pesquisadas.

Figura 4- Representação da quantidade de funcionários



Fonte: elaborado pelo autor.

Do gráfico acima, pode-se concluir que a maioria das empresas (62%) estão com seus quadros de colaboradores enxutos (entre 0 e 10).

d) Escolaridade dos empresários

Na figura 5 logo abaixo, será representado o perfil de escolaridade dos empresários que se submeteram a esta pesquisa.

Figura 5- Representação da escolaridade dos empresários



Fonte: elaborado pelo autor.

Do gráfico acima, pode-se constatar que o 2º grau ou ensino médio ainda é a faixa soberana entre os empresários (50%). No entanto, pode ser observada também, uma quantidade expressiva de empresários que cursaram graduação (25%).

4.2. Análise do desempenho da gestão

Nesta seção, busca-se discutir os resultados do MEG como uma ferramenta de avaliação do desempenho de empresas de pequeno porte. Os resultados verificados nas 8 empresas pesquisadas podem ser visualizados logo abaixo no quadro 3.

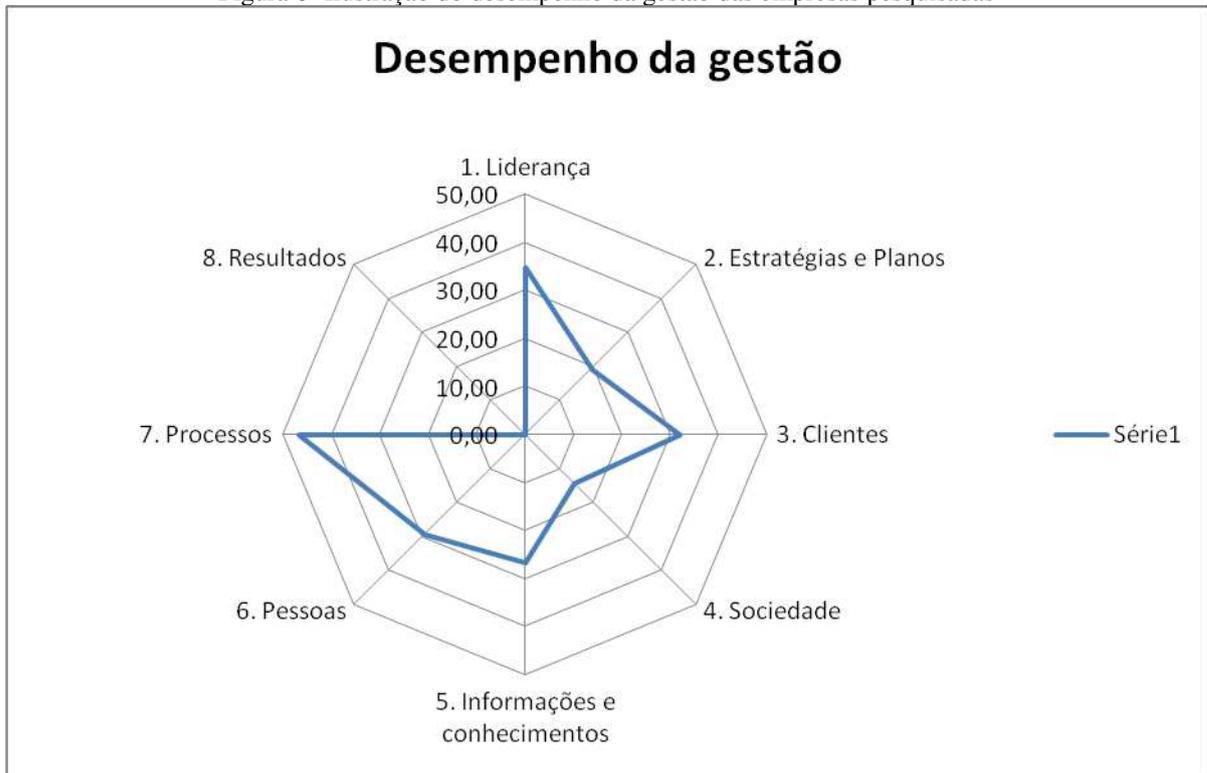
Quadro 2- Desempenho das empresas pesquisadas

Desempenho da gestão	Pontuação máxima	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Pontuação média	Percentual global
1. Liderança	15,00	3,75	5,63	7,38	4,88	3,00	4,88	6,76	5,63	5,24	34,93
2. Estratégias e Planos	9,00	1,69	0,68	4,74	2,04	1,36	1,36	0,68	1,36	1,74	19,32
3. Clientes	9,00	1,62	3,51	4,32	2,16	1,62	2,70	3,51	3,51	2,87	31,88
4. Sociedade	6,00	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	1,20	2,1	0,86	14,38
5. Informações e conhecimentos	6,00	1,35	1,35	2,71	0,45	1,80	1,35	1,35	2,48	1,61	26,75
6. Pessoas	9,00	2,97	2,16	5,13	1,89	0,54	3,69	2,34	2,43	2,64	29,38
7. Processos	16,00	6,60	8,40	8,40	4,80	6,60	8,40	8,40	8,4	7,50	46,88
8. Resultados	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	-	0,00
Total	100,00	18,58	22,33	33,28	16,82	15,52	22,98	27,24	25,91	22,46	22,46

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base no percentual global dos critérios elaborou-se um gráfico representativo do grau de maturidade das empresas pesquisadas, conforme pode ser visualizado logo abaixo na figura 6.

Figura 6- Ilustração do desempenho da gestão das empresas pesquisadas



Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nos resultados acima, pode-se constatar que as empresas analisadas estão com um baixo grau de maturidade em sua gestão. Em uma escala de 0 a 100, o percentual global total obtido pelas empresas pesquisadas foi de apenas 22,46%.

Quando se analisa o percentual global de cada critério, pode-se verificar que o critério com menor percentual é o critério Resultados. Esse foi o critério com menor escore (0) em todas as empresas analisadas. Em seguida observa-se o critério Sociedade com apenas 14,38% e o critério Estratégias e Planos com 19,32%. Esse baixo desempenho influenciou de maneira significativa o percentual global total das empresas.

Ainda se analisando o percentual global, pode-se observar que os critérios que obtiveram maiores escores foram: o critério Processos (46,88%) e o critério Liderança (34,93%). Mesmo assim, percebe-se que as empresas ainda estão bem longe de alcançar um nível de excelência ótima já que estamos analisando em uma escala percentual com variação de 0 a 100.

Em relação a análise individual do desempenho de cada empresa, observou-se que os menores desempenhos foram: a empresa 5 (15,52) e empresa 4 (16,82). Os melhores desempenhos foram: a empresa 3 (33,28) e empresa 7 (27,24). Entretanto, observa-se em

todas as empresas que existe a necessidade de implementação de ações de melhorias em todos os critérios para que se possa elevar o desempenho das empresas pelo menos para um patamar de 60%.

5.3. Recomendações sob a ótica do MEG

Com o intuito de alavancar o desempenho da gestão das empresas analisadas, sugere-se as seguintes recomendações para cada critério de excelência:

a) Liderança

Neste critério pode ser explorada a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações da empresa de forma rotineira e o incentivo ao comportamento ético por meio de regras formais.

b) Estratégias e Planos

Apesar das estratégias da maioria das empresas estarem definidas de maneira informal, verificou-se a ausência da exploração formal de tal definição em um planejamento estratégico com estratégias competitivas formalizadas para o alcance dos objetivos da empresa, tendo em vista a conjuntura econômica atual e o surgimento de novos concorrentes.

c) Clientes

A exploração desta área será relevante para o entendimento dos segmentos de mercados atendidos pela empresa, bem como para a criação de métodos de inovação direcionados para seus clientes com as informações captadas dos mesmos. É necessário que as empresas procurem segmentar melhor seus mercados, para que possam focar em oportunidades estratégicas e possuir um bom relacionamento com seus clientes.

d) Sociedade

A associação das marcas a práticas de responsabilidade social, por meio da identificação de necessidades da comunidade e ações direcionadas para a mesma, fortalecerá e alavancará as suas imagens institucionais em âmbito local como marcas socialmente sustentável.

e) Informações e conhecimentos

A gestão do conhecimento e sistematização das informações são pouco exploradas pelas empresas e podem ser consideradas fontes de diferenciais competitivos. A exploração

deste critério poderá proporcionar melhorias em práticas de gestão, bem como análises comparativas sobre o desempenho da gestão, além da implementação de ferramentas administrativas como sistemas de gestão.

f) Pessoas

Neste critério podem ser exploradas a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções, a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

g) Processos

Observa-se a necessidade de padronização de processos, definição de critérios e fluxos de maneira sistematizada. Essa sistematização pode gerar como produto final um manual de rotinas ou manual de procedimentos operacionais, facilitando o treinamento e a aprendizagem coletiva.

h) Resultados

Este critério obteve a menor pontuação em todas as empresas analisadas. Esse baixo desempenho é proveniente da falta de registro e mensuração de resultados como a satisfação de clientes, acidentes de trabalho, produtividade de cada colaborador em suas atividades, etc. O registro dessas informações é importante para a análise do desempenho da empresa de uma forma sistêmica.

5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivos específicos traçar perfil socioeconômico das empresas do segmento de mini-mercados de Caxias-MA; avaliar o desempenho da gestão de empresas de pequeno porte do segmento de mini-mercados através do MEG e identificar oportunidades de melhorias nas práticas de gestão. Tais objetivos foram alcançados por meio de pesquisa investigativa em 8 mini-mercados do município pesquisado.

Através da avaliação de desempenho realizada a luz do MEG, pode-se concluir os mini-mercados pesquisados possuem baixo nível de maturidade em gestão (22,46%) e que carecem de ações voltadas para estruturar os seus modelos gerenciais, para assim buscar a excelência através da otimização de seus recursos.

A pesquisa teve como limitações: uma amostra reduzida e a não utilização de métodos de correlação estatística entre o perfil das empresas e o desempenho alcançado. Por essa razão, sugere-se para trabalhos futuros que sejam realizadas análises temporais sobre a evolução dessas empresas na busca pela excelência em gestão. Também se sugere que sejam utilizadas variáveis estatísticas e o uso de índices de correlação para que as pesquisas envolvendo o MEG.

Agradecimentos

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e ao Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do Estado do Maranhão pelo apoio concedido para a realização da pesquisa.

Referências bibliográficas

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance e measurement systems: a development guide. *International Journal of operations& production management*, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997

BONFA, S; ALVES FILHO, A. G. Aperfeiçoamento do modelo de gestão organizacional: a abordagem do modelo de excelência de gestão da FNQ. **XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP)**, São Carlos, SP, Brasil p. 1-13,, 12 a15 de outubro, 2010.

DUTRA, A. Metodologia **para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA Construtivista-Sistêmico-Sinérgica**. 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Critérios de Excelência: – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Cadernos de Excelência: Guia de Auto-avaliação – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KENNERLEY, M.; NEELY, A.; ADAMS, C. Survival of the fittest: measuring performance in a changing business environment. *Measuring Business Excellence*, Bradford, v. 7, n. 4, p. 37-43, 2003.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, Amsterdam, v. 41, n.1-3, p. 23-35, 1995.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARUFF, A. R. **Abordagem por processos segundo o Modelo de Excelência da Gestão para Microempresa**. Monografia- Universidade Federal de Juiz de Fora, Departamento de Engenharia de Produção. Juiz de Fora, MG, Brasil, Abril, 2010.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MIGUEL, P. A. C. *A report on comparing worldwide quality and business excellence awards – part 1: systems of operations, core values and assessment criteria*. Santa Bárbara D'Oeste: UNIMEP, 2004. (Relatório de pesquisa)

NEELY, A. *Measuring Business Performance*. London: The Economist Books Ltd., 1998.

OLIVEIRA, G. T. de; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gest. Prod.**, São Paulo, São Carlos, v. 15, n.2, p. 247-259, maio-ago. 2008.