

Modelo de autoavaliação para suporte à gestão organizacional: experimentação em indústria do segmento de malharia

Gisele Alvim de Rezende Vilas Boas^{a*}, Helder Gomes Costa^b

^{a*}gisele.vboas@gmail.com, UFF, Brasil

^bhgc@vm.uff.br, UFF, Brasil

Resumo

Este trabalho apresenta um modelo para suporte à gestão organizacional com foco em autoavaliação fundamentado nos critérios dos principais prêmios de excelência em gestão internacionais e do Brasil. Esta proposta teve por finalidade permitir avaliações personalizadas de desempenho do sistema de gestão e da importância para a organização das práticas de excelência em gestão preconizadas por tais prêmios. O método de pesquisa constituiu-se em fundamentação teórica, análise comparativa de três dos principais prêmios de excelência em gestão internacionais e do Brasil e experimentação do modelo proposto em uma indústria do segmento de malharia. A aplicação do modelo proposto possibilitou uma avaliação personalizada do desempenho do sistema de gestão da organização objeto de estudo e, também, da importância atribuída às práticas de excelência em gestão abordadas nos critérios. O contraste entre desempenho e importância permitiu a identificação de pontos organizacionais prioritários de melhoria da organização.

Palavras-chave

Qualidade. Excelência. Prêmio. Avaliação.

1. Introdução

A gestão da qualidade total (*Total Quality Management* – TQM) tornou-se mais difundida a partir do surgimento em nível mundial dos chamados prêmios de qualidade ou prêmios de excelência em gestão. Tais prêmios indicam requisitos para que as organizações alcancem a excelência, constituindo importantes ferramentas de diagnóstico do desempenho dos sistemas de gestão das organizações.

A disseminação de prêmios dessa natureza é observada por Sharma e Talwar (2007), que contabilizaram a existência de pelo menos 90 prêmios de qualidade ou excelência em negócios, em pelo menos 75 países. Segundo Sharma e Talwar (2007), Miguel, Morini e Pires (2004), Miguel (2001), Goobadian e Woo (1996), Laszlo (1996), Izadi, Kashef e Stadt (1996) e Bohoris (1995), os mais conhecidos destes prêmios são: Deming Prize (Japão) (UNION..., 2009), Malcolm Baldrige National Quality Award (EUA) (FOUNDATION..., 2009), EFQM Excellence Award (europeu) (EUROPEAN..., 2009).

Na busca da excelência, empresas utilizam os modelos de excelência em gestão preconizados por tais prêmios para definir suas ações. Entretanto, mesmo considerando que esses prêmios de excelência preconizam práticas de gestão que são de importância para a indústria como um todo, a adoção de seus modelos como modelos de gestão desconsidera particularidades organizacionais que devem ser consideradas na atribuição de pesos aos critérios de avaliação na construção de um modelo de gestão baseado na melhoria contínua.

Nesse contexto há espaço para a construção de abordagens que incorporem avaliações personalizadas das práticas enfatizadas nos critérios de avaliação dos prêmios de excelência. O presente trabalho tem por objetivo propor e experimentar a aplicação de um modelo para suporte à gestão organizacional com foco em autoavaliação capaz de colaborar no estudo de processos organizacionais de melhoria contínua, modelo esse fundamentado nos critérios dos principais

prêmios de excelência em gestão. A Figura 1 ilustra o objetivo da pesquisa e uma síntese da abordagem metodológica utilizada para alcançá-lo. A inclusão do objetivo da pesquisa nessa figura busca ilustrar o alinhamento entre os aspectos metodológicos e o objetivo.

A estratégia adotada para o alcance do objetivo está estruturada nas seguintes etapas:

- A análise dos principais prêmios internacionais de excelência em gestão: Prêmio Deming (PD), Prêmio de Excelência da EFQM (EFQMEA), Prêmio Malcolm Baldrige (MBNQA) e Prêmio Nacional da Qualidade – Brasil (PNQ);

- Construção de modelo de diagnóstico que considere o desempenho organizacional e a importância dos critérios de avaliação, obtidos a partir da comparação entre os prêmios; e
- Aplicação do modelo a uma situação real, objetivando identificar os pontos organizacionais de melhoria prioritários.

Este artigo está estruturado em seis seções. A seção 2 apresenta a revisão bibliográfica. A seção 3 apresenta uma análise comparativa entre os prêmios. A seção 4, um modelo proposto para autoavaliação. Na seção 5 é apresentada uma aplicação desta proposta. Finalmente, a seção 6 traz as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

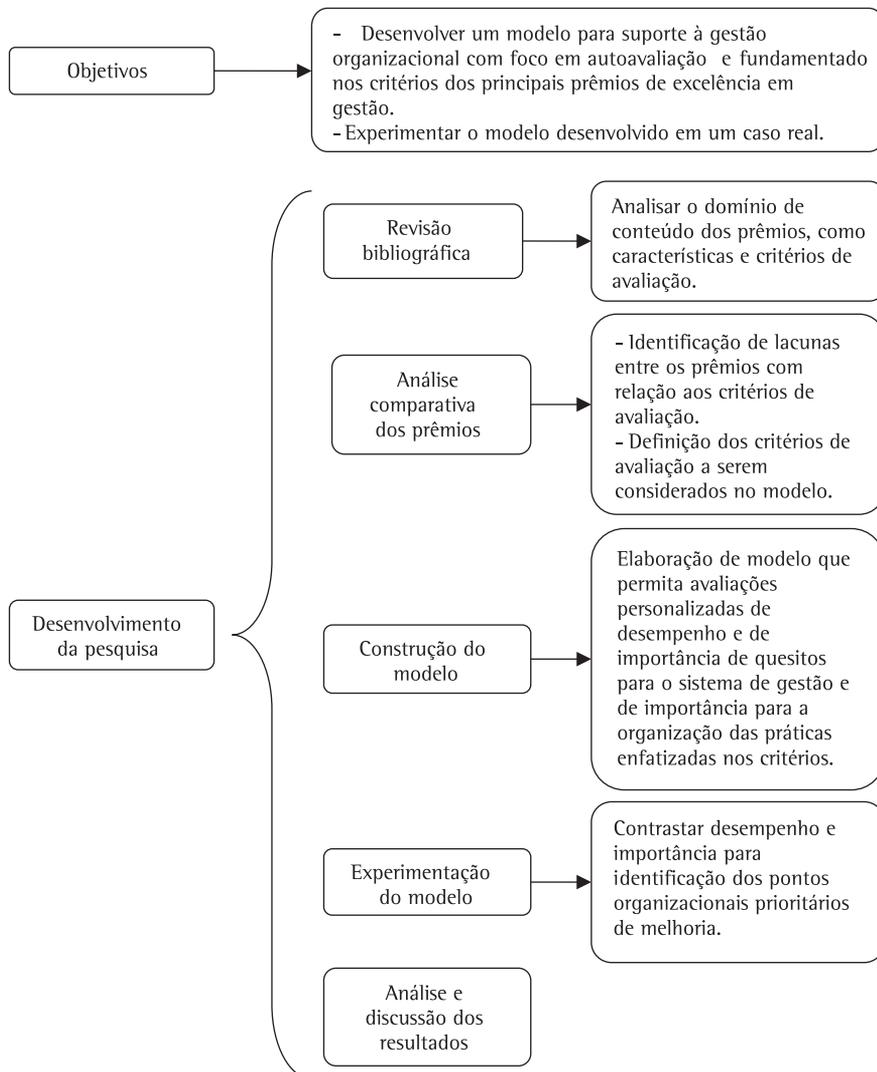


Figura 1. Abordagem metodológica.

2. Revisão bibliográfica

Na revisão bibliográfica foi considerado, principalmente, o acervo de artigos disponibilizados no portal de periódicos e no banco de teses e dissertações da Capes. A apresentação da síntese dos trabalhos analisados durante a revisão bibliográfica foi estruturada nos seguintes contextos: validação dos prêmios e comparação dos prêmios ou modelos de excelência. A seguir apresenta-se a síntese da revisão da literatura.

2.1. Artigos com foco na validação dos prêmios

Buscando validar a aplicabilidade do Prêmio Deming, Kumar (2007) constatou que até 2003 houve uma falta de clareza sobre o processo de premiação, suas características e quais eram os critérios de avaliação, em parte devido à dificuldade de compreensão da língua japonesa e principalmente pela falta de informações e de transparência por parte da instituição coordenadora. Por conta disso, muitos entendimentos equivocados têm sido publicados com relação ao prêmio e pouco se tem publicado em relação à sua aplicabilidade.

Focando a análise do Prêmio Malcolm Baldrige, trabalhos como os de Pannirselvam, Siferd e Ruch (1998), Wilson e Collier (2000), Flynn e Saladin (2001, 2006), Badri et al. (2006), Jayamaha, Grigg e Mann (2008) testaram e validaram o modelo Baldrige em segmentos diferentes, sendo unânimes ao considerar que a liderança é a unidade do sistema que conduz aos resultados, devendo ser considerada o mais importante fator de desempenho do sistema. Estes autores destacam que apesar de a liderança não ter efeito direto sobre resultados financeiros, ela influencia o desempenho organizacional através dos outros componentes do sistema de gestão (Gestão de processos, Gestão de recursos humanos, Informação e análise e Planejamento estratégico). Adicionalmente, Wilson e Collier (2000) argumentam que Informação e análise é a segunda categoria mais importante do modelo Baldrige, e, que Gestão de processos é mais importante na predição da satisfação do cliente do que na previsão de resultados financeiros.

No contexto da análise do prêmio europeu (EFQM), Robles-García et al. (2005), Sánchez et al. (2006), MacCarthy e Greatbanks (2006), Calvo-Mora, Leal e Roldán (2006), Tari (2008), Bou-Llugar et al. (2008) e Saavedra et al. (2008) validaram a grande aplicabilidade deste modelo de excelência a diversos segmentos e sua importância como instrumento diagnóstico para identificação de pontos fortes e oportunidades de

melhoria organizacionais e, conseqüentemente, para o alcance da excelência.

No âmbito do Prêmio Nacional da Qualidade (FUNDAÇÃO..., 2009). Os trabalhos de Pinho (2004), Paula (2004), Oliveira e Limongi-França (2005), Miguel (2006), Moreira e Costa (2006), Oliveira e Martins (2008), Silva e Lucena Filho (2008) e Righi et al. (2008) demonstraram em seus estudos, direcionados a segmentos diferentes, a grande utilização dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade como padrões de comparação e a utilização do Modelo de excelência em gestão como instrumento de avaliação diagnóstica, ressaltando a relevância da adoção do modelo no estabelecimento de uma cultura de melhoria contínua da qualidade e na condução da organização à excelência.

2.2. Artigos com foco na comparação dos prêmios

Ao estudar os prêmios MBNQA (americano), Deming Prize (japonês) e EQA (europeu), Bohoris (1995) verificou que cada uma dessas premiações apresenta um modelo próprio, composto por um conjunto de critérios de avaliação que diferem em termos de: propósitos; valores e conceitos; e em suas orientações para a implementação do TQM. E que a grande diferença existente entre o Prêmio Deming e os demais é que este não inclui determinados critérios, como: avaliação da gestão de recursos humanos, resultados da satisfação do cliente, impacto na sociedade e resultados operacionais.

Laszlo (1996) realizou uma comparação entre os prêmios de qualidade MBNQA, Deming, canadense e europeu, verificando que os critérios de avaliação apresentados pelos prêmios variam entre os diferentes países, mas que têm o objetivo comum de acompanhar os progressos alcançados por diferentes organizações na adoção dos princípios do TQM, levando em conta bases imparciais de comparação.

Ao analisarem os prêmios EQA (europeu), MBNQA (americano), Deming (japonês) e o australiano, Goobadian e Woo (1996) concluíram que cada prêmio é único. No entanto, compartilham um conjunto de filosofias fundamentais, que incluem: o reconhecimento da responsabilidade e importância da qualidade para a administração; orientação para o cliente; elevado nível de participação dos trabalhadores; comunicação aberta e eficaz; gestão baseada em fatos; e planejamento estratégico para a qualidade.

Miguel (2001) realizou um estudo comparando o PNQ com cinco dos maiores prêmios de qualidade internacionais: Deming, Malcolm Baldrige, europeu, australiano e canadense. Neste texto o autor destaca

que todos são focados na satisfação do cliente e que bons resultados são conseguidos através da liderança que impulsiona as políticas e estratégias, mediante análise e um sistema de informação adequado, por meio de processos simplificados e desenvolvimento de recursos humanos. Entretanto, diferenças são encontradas quanto à abordagem dos critérios.

Khoo e Tan (2003) realizaram um estudo comparando o Prêmio Deming, o Prêmio Japonês de Qualidade (JQA) e o MBNQA. A comparação demonstrou principalmente como os fatores socioculturais afetam as práticas de gestão da qualidade e o desempenho no trabalho.

Martins et al. (2007) compararam os modelos adotados em quatro prêmios de excelência (Prêmio Canadense para a Excelência, MBNQA, EFQMEA, PNQ) com modelos tradicionais de gestão da qualidade (TQC, ISO 9000:2000). Observaram uma notável coerência de critérios entre os prêmios de excelência como: liderança, estratégias, clientes, pessoas, processos e resultados.

Sharma e Talwar (2007) realizaram um estudo com o objetivo de desenvolver um modelo de excelência em gestão universal integrando características comuns de modelos de excelência, como Prêmio Malcolm Baldrige, Prêmio Europeu de Qualidade e Prêmio Deming, com a filosofia védica que enfatiza a geração de riquezas para o bem-estar da sociedade como função central da organização. O modelo proposto por Sharma e Talwar (2007) enfatiza que o lucro não

é o objetivo final do negócio, mas um meio para alcançar o sucesso sustentável.

Zanca (2009) e Zanca, Quelhas e Costa (2006) realizaram um estudo com o objetivo de compilar propostas da evolução dos atuais modelos de excelência para os modelos de excelência em sustentabilidade corporativamente responsáveis. Esse estudo forneceu uma visão global dessas propostas, destacando a convergência quanto aos tipos de critérios que compõem estes modelos e a lógica que os sustentam.

3. Análise comparativa

Para fins de elaboração do modelo, uma análise comparativa entre os prêmios abordados foi realizada para identificar as questões de interesse comum e as lacunas existentes em cada prêmio, em específico no que se refere aos critérios e elementos considerados na avaliação. O resultado dessa comparação está compilado no Quadro 1, que destaca os critérios de excelência que permeiam os quatro prêmios abordados neste trabalho, tendo como referência publicações das instituições coordenadoras. Esse quadro evidencia a convergência dos seguintes requisitos de avaliação: Liderança, Políticas estratégicas, Clientes, Gestão de informações e do conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. É interessante registrar que Sharma e Talwar (2007) destacam que a convergência entre os critérios presentes nos prêmios pode ser um indicativo da importância desses quesitos em vários países, supondo-se “que eles não são sensíveis às diferenças culturais”. Dessa forma, a coincidência dos

Quadro 1. Critérios de excelência dos prêmios PD, MB, EFQMEA, PNQ.

Critérios de excelência			
PD	MB	EFQMEA	PNQ
Políticas de gestão	Planejamento estratégico	Política e estratégia	Estratégia e planos
Manutenção da qualidade e Melhoria do produto e operacional	-	-	-
Sistema de gestão	-	-	-
Análise de informações e utilização de TI	Medição, análise e gestão do conhecimento	-	Informações e conhecimento
Desenvolvimento de recursos humanos	Foco em pessoas	Pessoas	Pessoas
Função dos altos dirigentes	Liderança	Liderança	Liderança
-	Foco no cliente	*	Clientes
Inovação de produtos e serviços ou processos	Processos	Processos	Processos
-	Resultados	Resultados para o cliente* Resultados chave de desempenho Resultados para as pessoas Resultados para a sociedade**	Resultados
-	-	Parcerias e recursos	-
-	-	**	Sociedade

*O EFQMEA aborda o critério clientes sob a óptica de resultados para os clientes. **Critério referente à sociedade sob a óptica de resultados para a sociedade.

questos oriundos dos prêmios pode ser lida como uma constatação da universalidade da importância do quesito em questão.

Ao se comparar os critérios sem extrapolar para o entendimento dos mesmos, podem-se elaborar conclusões equivocadas sobre a sua existência ou não em determinada premiação, pois essas divergem com relação a nomenclatura, forma de agrupamento dos requisitos mensuráveis que compõem os critérios e práticas de gestão enfatizadas. Nesse contexto, mesmo em caso de coincidência de critérios, existem diferenças no que se refere à interpretação do quesito. Tomando por base uma visão conjunta dos critérios dessas premiações, a semelhança de princípios entre esses prêmios e a diversidade de critérios de avaliação considerados nos mesmos foi elaborado o Quadro 2. Esse quadro evidencia os critérios a serem considerados no modelo de autoavaliação e as lacunas existentes em cada prêmio em específico, sendo essas identificadas nas células preenchidas com NÃO, o que indica que o item de avaliação não é contemplado na premiação.

4. Modelo proposto

Discorre-se a seguir sobre a estruturação do modelo, destacando-se os seus critérios, escalas de avaliação de desempenho e sistema de análise da pontuação.

4.1. Critérios de avaliação

Objetivando uma maior abrangência e cobertura do modelo, foram utilizados os critérios de avaliação apresentados no Quadro 2. Essa decisão está em acordo com a busca de um modelo que incorpore uma perspectiva integrada dos principais prêmios de excelência em gestão reportados na comunidade internacional.

4.2. Escalas de julgamento

As escalas de julgamento adotadas para a obtenção das respostas pontuais, ou seja, em cada critério, foram baseadas nos trabalhos de Likert (1932), Miller (1954), Costa et al. (2007) e Luiz, Da Costa e Costa (2010). Likert (1932) indica que escalas para captar percepções devem apresentar, ao avaliar, opções simétricas. Complementando esta orientação, Miller (1954) identificou que os seres humanos têm maior facilidade de emitir opiniões utilizando escalas simétricas com 5 ou 9 posições. Costa et al. (2007) propõem uma posição adicional na escala, para aqueles que não souberem ou não desejarem opinar. Neves, Oliveira e Costa (2009) e Luiz, Da Costa e Costa (2010) agrupam estes conceitos estabelecendo uma escala com cinco posições de -2 até 2, tendo o zero como

Quadro 2. Critérios considerados modelo de autoavaliação.

Requisitos	Itens	Prêmios		
		Critérios de avaliação	PNQ	MBNQA
Liderança	1.1 Governança corporativa e ética	SIM	SIM	NÃO
	1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência	SIM	SIM	SIM
	1.3 Gestão de parcerias e recursos	NÃO	NÃO	SIM
	1.4 Análise do desempenho organizacional e melhoria contínua	SIM	SIM	NÃO
Estratégias e planos	2.1 Formulação das estratégias	SIM	SIM	SIM
	2.2 Implementação das estratégias	SIM	SIM	SIM
Clientes	3.1 Imagem e conhecimento de mercado	SIM	NÃO	NÃO
	3.2 Relacionamento com os clientes	SIM	SIM	NÃO
	3.3 Informações de clientes	SIM	SIM	NÃO
Sociedade	4.1 Responsabilidade socioambiental	SIM	SIM	NÃO
	4.2 Desenvolvimento social	SIM	SIM	NÃO
Gestão de informações e do conhecimento	5.1 Informações da organização	SIM	SIM	SIM
	5.2 Tecnologia da informação	NÃO	SIM	SIM
	5.3 Informações comparativas	SIM	SIM	NÃO
	5.4 Ativos intangíveis e o conhecimento organizacional	SIM	SIM	SIM
Pessoas	6.1 Sistema de trabalho	SIM	NÃO	NÃO
	6.2 Capacitação e desenvolvimento	SIM	SIM	SIM
	6.3 Comprometimento da força de trabalho	NÃO	SIM	NÃO
	6.4 Qualidade de vida	SIM	NÃO	NÃO
Processos	7.1 Sistema de trabalho	NÃO	SIM	NÃO
	7.2 Processos principais do negócio e de apoio	SIM	SIM	SIM
	7.3 Processos de relacionamento com os fornecedores	SIM	NÃO	NÃO
	7.4 Processos econômico-financeiros	SIM	NÃO	NÃO

elemento neutro da escala, como forma de facilitar a visualização e análise dos resultados. Assim, com base nesses trabalhos, adota-se no modelo proposto uma escala com seis posições (-2 até 2, mais a opção N – para o avaliador que não saiba, não possa ou não deseje manifestar a sua opinião) para a obtenção das avaliações em cada critério. Para a avaliação da importância de um bom desempenho da organização no quesito de excelência utilizou-se uma escala com cinco posições, para possibilitar ao avaliador contar nos dedos, conforme recomendado em Miller (1954). O Quadro 3 apresenta as escalas utilizadas para avaliação do desempenho da organização e do nível de importância do quesito.

O Quadro 4 apresenta uma orientação para a autoavaliação na utilização da escala para avaliação de desempenho.

4.3. Estruturação do modelo

Definidos os critérios de avaliação, o instrumento de pesquisa foi elaborado tendo por base os questionários de avaliação dos prêmios, os quais foram adaptados com o objetivo de retirar o aspecto de premiação, de forma a caracterizar o instrumento de pesquisa como um modelo de autoavaliação personalizado que permita avaliação pontual nos critérios e avaliação do grau de importância das práticas de excelência abordadas para a organização.

5. Aplicação do modelo

Conforme reportado em textos como Descartes (1637) e Creswell (2011), ao se relatar uma pesquisa há a necessidade do detalhamento dos passos efetuados

na mesma, objetivando a sua reedição. Adotando esta orientação, a seguir são descritas as etapas de aplicação do modelo proposto na seção anterior a uma situação específica.

O modelo proposto foi aplicado em uma empresa industrial do segmento malharia. Trata-se de uma indústria de médio porte que possui um sistema de gestão da qualidade implementado com base nas normas ISO 9000 e que nunca se candidatou a um prêmio de excelência em gestão. A coleta dos dados foi realizada no mês de dezembro de 2009, sendo o respondente um dentre os três proprietários da empresa. Os resultados encontrados e os pontos de melhoria propostos são descritos a seguir.

5.1. Critério 1 – Liderança

As respostas da empresa a este critério, com respectivos itens de avaliação, são apresentadas no Quadro 5. O contraste de desempenho e importância para o critério Liderança é apresentado no gráfico da Figura 2. Nesse gráfico, e em todos os demais gráficos do presente trabalho, para facilitar a análise, as escalas de importância e desempenho foram colocados no intervalo [-2;2].

Conforme pode ser observado, na Figura 2, os desempenhos negativos ocorrem nas questões 2, 4 e 18 (todas com desempenho muito ruim), além das questões 11 e 16 (ambas com desempenho ruim). Tomando também por base as avaliações feitas para a importância desses quesitos, foram propostas ações de melhoria, a serem priorizadas nesse critério:

- Mapeamento e mitigação de riscos empresariais;

Quadro 3. Escalas para avaliação.

Escalas de avaliação						
Desempenho	Muito ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	N
Nível de importância	Desprezível	Importância baixa	Importância média	Importância alta	Importância muito alta	N

Quadro 4. Escala de valores para autoavaliação.

Orientações para a autoavaliação quanto ao desempenho	
Muito ruim	Não existem evidências da questão em qualquer parte da organização, nem planejamento de ações para atendimento à questão.
Ruim	A organização estabelece algumas ações para atendimento à questão de forma não sistemática.
Regular	A organização estabelece ações para atendimento à questão de forma sistemática em quase toda a organização, mas não avalia os resultados.
Bom	A organização possui sistemática para atendimento à questão e os resultados obtidos servem de subsídio para correção e validação ou padronização das ações em quase toda a organização.
Muito bom	São executadas ações em toda a organização de forma sistemática e padronizada e os resultados obtidos servem de base para novos patamares e metas desafiadoras.
Não sei	Não foi compreendido o propósito da questão, impedindo dessa forma uma resposta condizente com o assunto apresentado. Ou, não tenho informações suficientes para responder a esta questão.

Quadro 5. Resultados em relação ao critério Liderança.

Liderança			
Questões	1.1 Governança corporativa e ética	Desempenho	Grau de importância
1	Sistema de prestação de contas	Regular	Muito alto
2	Tratamento dos riscos empresariais	Muito ruim	Alto
3	Ética nos relacionamentos interno e externo	Bom	Muito alto
1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência			
4	Consolidação da missão e visão	Muito ruim	Muito alto
5	Sistema de gestão	Bom	Muito alto
6	Interação com as partes interessadas para a tomada de decisões	Bom	Muito alto
7	Ambiente de trabalho	Bom	Muito alto
8	Promoção de uma cultura de excelência	Bom	Muito alto
9	Sistemática de avaliação de desempenho de diretores e chefes	Bom	Muito alto
10	Gestão de lideranças	Bom	Muito alto
11	Cultura de inovação	Ruim	Muito alto
1.3 Gestão de parcerias e recursos			
12	Gestão das parcerias externas	Muito bom	Muito alto
13	Gestão de materiais e suprimentos para a produção	Bom	Muito alto
14	Gestão da infraestrutura	Bom	Muito alto
1.4 Análise do desempenho organizacional e melhoria contínua			
15	Sistema de mensuração do desempenho da organização	Bom	Muito alto
16	Comunicação do desempenho da organização	Ruim	Alto
17	Sensibilidade do sistema de mensuração de desempenho às mudanças organizacionais	Bom	Muito alto
18	Sistemática de comparação do desempenho com referenciais externos pertinentes	Muito ruim	Médio
19	Melhoria do desempenho da organização e implementação de inovações	Bom	Muito alto

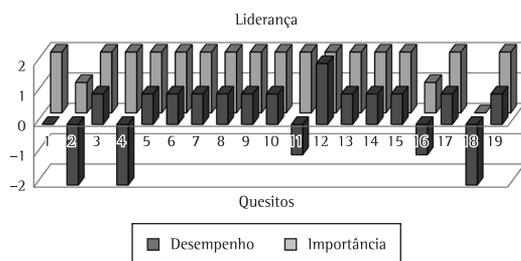


Figura 2. Contraste de desempenho e importância para o critério liderança.

- Desenvolvimento e consolidação de valores e princípios organizacionais, como missão e visão; e
- Implementação de práticas de gestão do conhecimento, alinhadas com a consolidação de uma cultura de inovação, através do estímulo à inovação de produtos e/ou processos de trabalho.

5.2. Critério 2 – Estratégias e planos

As respostas da empresa a este critério são apresentadas no Quadro 6. Ao passo que a Figura 3 evidencia o contraste de desempenho e importância para este critério.

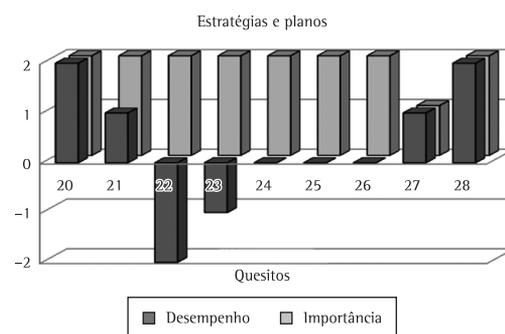


Figura 3. Contraste de desempenho e importância para o critério Estratégias e planos.

Neste critério, as lacunas observadas com relação às práticas de gestão e a plenitude do que a organização considera de fato importante para seu contexto organizacional concentraram-se em duas questões (22 e 23), ambas consideradas de importância muito alta e cujo desempenho foi considerado negativo. Para melhorar o desempenho nessas questões, propôs-se:

- A organização de grupos de trabalho, com a ampliação do envolvimento das áreas da organização no processo de formulação das estratégias; e
- A implementação de reuniões de governança para a revisão e atualização das estratégias empresariais.
- Questão 24 – Desdobramento das estratégias em planos de ação;
- Questão 25 – Eficácia da implementação das estratégias; e
- Questão 26 – Comunicação das estratégias e planos.

É interessante observar que essas ações podem acarretar na melhoria do desempenho da organização em quesitos considerados Muito importantes pela organização e cujo desempenho não chega a ser considerado como bom:

5.3. Critério 3 – Clientes

As respostas coletadas neste critério podem ser visualizadas no Quadro 7 e na Figura 4. Observa-se

Quadro 6. Resultados em relação ao critério Estratégias e planos.

Estratégias e planos			
Questões	2.1 Formulação das estratégias	Desempenho	Grau de importância
20	Coerência com os requisitos das partes interessadas	Muito bom	Muito alto
21	Coerência com as análises de ambiente interno e externo	Bom	Muito alto
22	Envolvimento de todas as áreas da organização no processo de formulação das estratégias	Muito ruim	Muito alto
23	Sistemática de revisão das estratégias	Ruim	Muito alto
2.2 Implementação das estratégias			
24	Desdobramento das estratégias em planos de ação	Regular	Muito alto
25	Eficácia da implementação das estratégias	Regular	Muito alto
26	Comunicação das estratégias e planos	Regular	Muito alto
27	Capacidade da organização em realizar seus planos de ação	Bom	Alto
28	Capacidade da organização em alterar seus planos de ação	Muito bom	Muito alto

Quadro 7. Resultados em relação ao critério Clientes.

Clientes			
Questões	3.1 Imagem e conhecimento de mercado	Desempenho	Grau de importância
29	Segmentação de clientes	Bom	Muito alto
30	Conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes	Muito bom	Muito alto
31	Definição e melhoria dos produtos	Muito bom	Muito alto
32	Divulgação dos produtos e marcas	Ruim	Médio
33	Imagem da organização	Muito bom	Muito alto
3.2 Relacionamento com os clientes			
34	Canais de comunicação	Muito bom	Muito alto
35	Diferenciação dos canais de comunicação para atender diferentes grupos de clientes	Bom	Muito alto
36	Sistemática de atendimento das reclamações e solicitações de clientes	Bom	Muito alto
37	Sistemática de mensuração da satisfação e insatisfação de clientes	Bom	Muito alto
38	Sistemática de fidelização de clientes	Muito bom	Muito alto
39	Estabelecimento de parcerias com clientes	Muito bom	Muito alto
40	Cultura organizacional focada no cliente	Bom	Muito alto
3.3 Informações de clientes			
41	Utilização de informações de clientes	Bom	Alto
42	Sistemática de comparação dos resultados relativos aos clientes com referenciais externos pertinentes	Muito ruim	Médio

que a organização obteve desempenho pelo menos bom em quase todos os quesitos avaliados, à exceção dos quesitos 32 e 42, ambos com importância média e desempenho ruim e muito ruim, respectivamente.

Com base nessa análise, propôs-se como ação prioritária a adoção de estratégias de divulgação dos produtos e marcas da organização. Em um segundo grau de prioridade, propôs-se a implementação de um sistema de monitoramento e comparação com as práticas de relacionamento com clientes adotadas pelos concorrentes.

5.4. Critério 4 – Sociedade

Os dados coletados referentes ao critério Sociedade estão reportados no Quadro 8 e na Figura 5. Observa-se que esse foi um dos critérios em que a organização apresentou seu pior desempenho, mesmo em questões consideradas importantes pelo respondente.

Com base nesses resultados, propôs-se à organização priorizar a elaboração de planos de ações e contingência para adoção em eventuais situações de emergência e potenciais acidentes.

Além dessa ação, a organização deve envidar esforços para:

- Melhorar a comunicação dos impactos sociais e ambientais de seus produtos e de sua operação à sociedade, incluindo as comunidades vizinhas;
- Envolver-se no apoio e monitoramento de projetos sociais da sociedade local e de comunidades vizinhas; e
- Implantar sistemática de comparação dos resultados relativos às suas ações sociais com referenciais externos pertinentes.

5.5. Critério 5 – Gestão de informações e do conhecimento

O detalhamento das respostas a todas as questões desse critério é apresentado no Quadro 9 e na Figura 6. Da análise desses elementos observam-se duas ações prioritárias de melhoria nesse critério:

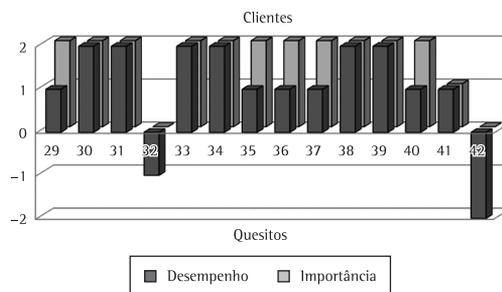


Figura 4. Contraste de desempenho e importância para o critério Clientes.

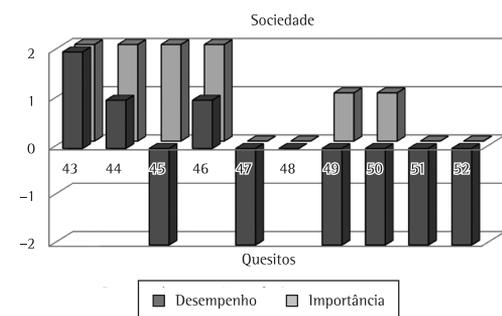


Figura 5. Contraste de desempenho e importância para o critério Sociedade.

Quadro 8. Resultados em relação ao critério Sociedade.

		Sociedade	
Questões	4.1 Responsabilidade socioambiental	Desempenho	Grau de importância
43	Identificação dos impactos de seus produtos e operações nas comunidades locais	Muito bom	Muito alto
44	Tratamento dos impactos de seus produtos e operações nas comunidades locais	Bom	Muito alto
45	Preparo da organização para a ocorrência de eventuais situações de emergência e potenciais acidentes	Muito ruim	Muito alto
46	Cumprimento dos requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais	Bom	Muito alto
47	Comunicação dos impactos sociais e ambientais de seus produtos e de sua operação à sociedade, incluindo as comunidades vizinhas	Muito ruim	Médio
4.2 Desenvolvimento social			
48	Conhecimento das necessidades e expectativas da sociedade e comunidades vizinhas	Regular	Médio
49	Implementação de projetos sociais	Muito ruim	Alto
50	Envolvimento das partes interessadas na implementação e apoio aos projetos sociais	Muito ruim	Alto
51	Sistema de mensuração da satisfação da sociedade ou comunidades vizinhas	Muito ruim	Médio
52	Sistemática de comparação dos resultados relativos a ações sociais com referenciais externos pertinentes	Muito ruim	Médio

Quadro 9. Resultados em relação ao critério Gestão de informações e do conhecimento.

Gestão de informações e do conhecimento			
Questões	5.1 Informações da organização	Desempenho	Grau de importância
53	Sistemática de identificação das informações necessárias para os principais níveis da organização	Bom	Muito alto
54	Interação com os funcionários para a identificação das informações necessárias para a realização de suas atividades	Muito bom	Muito alto
55	Disponibilização das informações	Bom	Muito alto
56	Mecanismos que asseguram a atualização, confidencialidade e integridade das informações	Bom	Muito alto
57	Utilização das informações na melhoria do desempenho	Bom	Muito alto
5.2 Tecnologia da informação			
58	Atualização tecnológica dos sistemas de informação utilizados pela organização	Muito bom	Muito alto
59	Utilização da tecnologia da informação na alavancagem do negócio e promoção da integração com os clientes, fornecedores e parceiros	Bom	Muito alto
60	Disponibilização contínua dos sistemas de <i>hardware</i> e <i>software</i> , dados e informações em caso de emergência	Bom	Muito alto
5.3 Informações comparativas			
61	Utilização de informações comparativas	Muito ruim	Médio
5.4 Ativos intangíveis e o conhecimento organizacional			
62	Identificação dos ativos intangíveis	Regular	Alto
63	Retenção e proteção dos principais ativos intangíveis	Muito ruim	Médio
64	Compartilhamento do conhecimento relevante para a agregação de valor ao negócio entre os funcionários	Regular	Muito alto
65	Retenção de pessoas consideradas chave para o sucesso organizacional	Regular	Muito alto

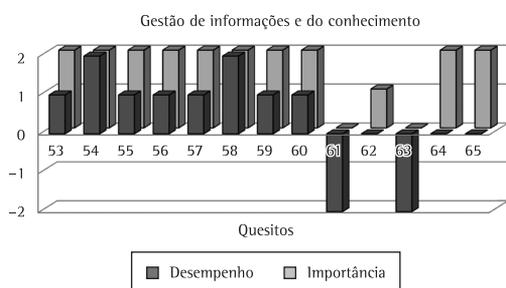


Figura 6. Contraste desempenho e importância para o critério Gestão de informações e do conhecimento.

- Implementação de processos gerenciais para obtenção de informações de outras organizações, objetivando comparar desempenhos e melhorar processos e produtos; e
- Adoção de práticas para a retenção e proteção dos principais ativos intangíveis. As práticas de gestão de pessoas (tratadas no próximo tópico) contribuem para a melhoria do desempenho organizacional neste quesito.

5.6. Critério 6 – Pessoas

Neste critério, com base nos resultados reportados no Quadro 10 e na Figura 7, ficou evidente que na grande maioria dos quesitos avaliados a organização

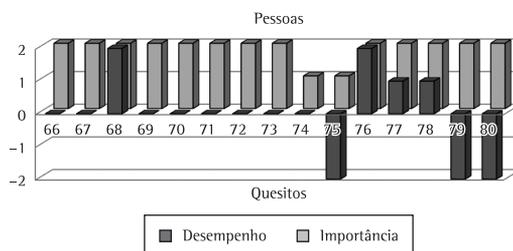


Figura 7. Contraste de desempenho e importância para o critério Pessoas.

obteve um desempenho neutro e atribuiu graus de importância muito altos às práticas enfatizadas. Mais ainda: apenas nos quesitos integração das pessoas recém-contratadas na cultura organizacional e comprometimento da força de trabalho a organização obteve desempenho compatível com a importância atribuída.

Em três aspectos (75, 79 e 80) a organização obteve desempenho muito ruim, sendo proposta como ações de melhoria a elaboração de um plano de desenvolvimento de carreira e de um sistema de benefícios extensivos aos familiares dos empregados.

5.7. Critério 7 – Processos

As respostas referentes a este critério são apresentadas no Quadro 11 e na Figura 8. Com

base nesses resultados observa-se que este critério foi um daqueles em que a organização apresentou os maiores índices de pontos de melhoria prioritários.

Observa-se que dois aspectos (82 e 83) têm maior prioridade de melhoria, pois apresentaram importância muito alta e desempenho muito ruim. Esses dois aspectos estão relacionados ao risco dos processos. Para melhorar o desempenho nesses dois aspectos propõe-se o mapeamento dos riscos de processos, com a elaboração de planos de contingências e de mitigação de riscos.

Há ainda 4 aspectos com desempenho muito ruim: os aspectos 89, 96 e 99, que foram considerados de importância média; e, o aspecto 95, que foi considerado de importância alta. Em geral estes aspectos estão associados à comparação do desempenho organizacional com referenciais externos.

Para a melhoria do desempenho da organização nestes aspectos, propõe-se a implementação de sistemática para a obtenção de informações de outras organizações em relação aos processos de gestão da cadeia de suprimentos e de processos de produção.

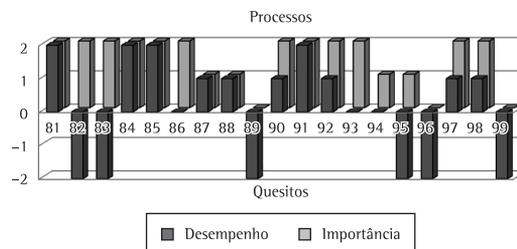


Figura 8. Contraste de desempenho e importância para o critério Processos.

Quadro 10. Resultados em relação ao critério Pessoas.

Pessoas			
Questões	6.1 Sistema de trabalho	Desempenho	Grau de importância
66	Estruturação de cargos	Regular	Muito alto
67	Seleção e contratação de funcionários	Regular	Muito alto
68	Integração das pessoas recém-contratadas na cultura organizacional	Muito bom	Muito alto
69	Canais de comunicação da organização com os funcionários	Regular	Muito alto
70	Avaliação de desempenho dos funcionários	Regular	Muito alto
71	Satisfação dos funcionários	Regular	Muito alto
72	Oferecimento de estímulos aos funcionários através de incentivos, remuneração e reconhecimento	Regular	Muito alto
6.2 Capacitação e desenvolvimento			
73	Capacitação e desenvolvimento de funcionários	Regular	Muito alto
74	Eficácia dos programas de capacitação	Regular	Alto
75	Desenvolvimento de carreira e progressão	Muito ruim	Alto
6.3 Comprometimento da força de trabalho			
76	Comprometimento da força de trabalho	Muito bom	Muito alto
6.4 Qualidade de vida			
77	Atuação sobre os perigos e riscos relacionados a saúde ocupacional, segurança e ergonomia	Bom	Muito alto
78	Tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas	Bom	Muito alto
79	Oferta de serviços e benefícios aos funcionários	Muito ruim	Muito alto
80	Melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho	Muito ruim	Muito alto

Quadro 11. Resultados em relação ao critério Processos.

Processos			
Questões	7.1 Sistema de trabalho	Desempenho	Grau de importância
81	Capitalizam as principais competências da organização	Muito bom	Muito alto
82	Relacionam a ocorrência de catástrofes ou situações de emergência	Muito ruim	Muito alto
83	Preparam o local de trabalho para a ocorrência de catástrofes ou situações de emergência	Muito ruim	Muito alto
7.2 Processos principais do negócio e de apoio			
84	Concepção dos processos principais no que se refere à incorporação dos requisitos das partes interessadas	Muito bom	Muito alto
85	Monitoramento dos processos principais	Muito bom	Muito alto
86	Concepção dos processos de apoio no que se refere à incorporação das necessidades dos funcionários	Regular	Muito alto
87	Monitoramento dos processos de apoio	Bom	Alto
88	Melhoria dos processos principais e de apoio	Bom	Alto
89	Sistemática de comparação dos resultados dos processos principais com referenciais externos pertinentes	Muito ruim	Médio
7.3 Processos de relacionamento com fornecedores			Muito alto
90	Seleção e qualificação de fornecedores	Bom	Muito alto
91	Desenvolvimento de parcerias e da cadeia de suprimentos	Muito bom	Muito alto
92	Erradicação do trabalho infantil e trabalho degradante e forçado na cadeia de suprimentos	Bom	Muito alto
93	Avaliação do desempenho de fornecedores	Regular	Muito alto
94	Comunicação com os fornecedores sobre seu desempenho	Regular	Alto
95	Comprometimento dos principais fornecedores com os princípios organizacionais, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança	Muito ruim	Alto
96	Sistemática de comparação dos resultados dos fornecedores com referenciais externos pertinentes	Muito ruim	Médio
7.4 Processos econômico-financeiros			
97	Gestão dos recursos financeiros necessários para atender as necessidades operacionais	Bom	Muito alto
98	Gestão da sustentabilidade econômica	Bom	Muito alto
99	Sistemática de comparação dos resultados de desempenho econômico-financeiro com referenciais externos pertinentes	Muito ruim	Médio

6. Conclusões

Este trabalho cumpriu o seu objetivo principal de apresentar um modelo para suporte à gestão organizacional com foco em autoavaliação, fundamentado nos critérios dos principais prêmios de excelência em gestão, e de experimentá-lo em um caso real.

Este modelo, fundamentado em um conjunto híbrido de critérios oriundos dos prêmios Deming (Japão), Malcolm Baldrige (EUA), Prêmio de Excelência da EFQM (europeu) e o PNQ (Brasil), possibilitou uma avaliação personalizada do desempenho da gestão organizacional nos sete critérios de avaliação e a avaliação do grau de importância para a organização das práticas de excelência em gestão abordadas nos critérios. E, mediante o contraste de desempenho e importância, foi possível identificar os pontos organizacionais prioritários de melhoria.

A aplicação do modelo ao caso de estudo possibilitou a identificação dos principais aspectos a serem tratados e melhorados na organização, quesitos nos quais a organização obteve um desempenho muito ruim, tendo considerado-os temas de importância muito alta:

Critério Liderança:

- Estabelecimento, disseminação e consolidação de valores e princípios organizacionais como, por exemplo, missão e visão;

Critério Estratégias e planos:

- Envolvimento de todas as áreas da organização no processo de formulação das estratégias;

Critério Sociedade:

- Implementação de um planejamento para antecipação e preparo da organização para a ocorrência de eventuais situações de emergência e potenciais acidentes;

Critério Pessoas:

- Implementação de processos gerenciais que contribuam para a realização profissional e humana das pessoas, maximizando seu desempenho e comprometimento, por exemplo, por meio de oferta de serviços e benefícios e melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho; e

Critério Processos:

- Revisão do sistema de trabalho para que os processos principais do negócio passem a contemplar a ocorrência de catástrofes ou situações de emergência.

Os seguintes aspectos foram considerados os mais críticos para a organização pesquisada, por terem importância muito alta e desempenho muito ruim:

- Consolidação da missão e visão;

- Envolvimento das áreas da organização no processo de formulação das estratégias;
- Preparo da organização para a ocorrência de eventuais situações de emergência e potenciais acidentes;
- Oferta de serviços e benefícios aos funcionários; e
- Melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.

Considera-se que a grande contribuição desta abordagem é que ela permite que a avaliação seja feita considerando as prioridades da organização, declaradas através do grau de importância atribuído aos quesitos de análise, fato este que não ocorre quando se trata de prêmios, visto que os pesos, nesse último caso, são atribuídos pelo órgão que coordena o prêmio. Para as empresas, este modelo pode contribuir para a melhoria e aperfeiçoamento da gestão das organizações e permitir a identificação de suas necessidades, pontos fortes, pontos de melhorias e o estabelecimento de estratégias e visualização de falhas no sistema de gestão de forma mais clara.

O trabalho contribuiu para o avanço do conhecimento sobre o estudo de processos organizacionais de melhoria contínua, podendo o modelo ser desdobrado à luz de outras abordagens e da validade de sua aplicabilidade.

Para os prêmios fica a contribuição de uma nova abordagem em termos de modelos de autoavaliação diagnóstica, tendo em vista que o motivo de pesquisa pautou-se principalmente na identificação de uma lacuna na literatura que considerava que a grande falha dos prêmios estava justamente na utilização dos modelos de excelência em gestão tanto no processo de premiação quanto no processo de autoavaliação.

Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se o refinamento do método de agregação de dados, investigando, por exemplo, os efeitos da adoção de técnicas multicritério e de métodos associados à lógica difusa sobre o autodiagnóstico.

Referências

- BADRI, M. A. et al. The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework: Empirical test and validation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 23, n. 9, p. 1118-1157, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710610704249>
- BOHORIS, G. A. A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 12, n. 9, p. 30-43, 1995. <http://dx.doi.org/10.1108/02656719510101178>
- BOU-LLUSAR, J. C. et al. An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 1, p. 1-22, 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>

- CALVO-MORA, A.; LEAL, A.; ROLDÁN, J. L. Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, v. 14, n. 2, p. 99-122, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/09684880610662006>
- COSTA, H. G. et al. ELECTRE TRI aplicado a avaliação da satisfação de consumidores. *Produção*, v. 17, n. 2, 2007. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132007000200002>
- CRESWELL, J. W. *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. New York: Pearson Education, 2011.
- DESCARTES, R. *Discours de la méthode*. Paris: Victor Cousin, 1637. Disponível em: <<http://www.gutenberg.org/files/13846/13846-h/13846-h.htm>>.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT – EFQM. *The EFQM Excellence Model*. Disponível em: <<http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>>. Acesso em: out. 2009.
- FLYNN, B. B.; SALADIN, B. Relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture. *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 583-603, 2006. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.002>
- FLYNN, B. B.; SALADIN, B. Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management*, v. 19, p. 617-652, 2001. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00072-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00072-9)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Crerios de excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo: FNQ, 2009. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/web_CriteriosExcelencia2009_mais_recente.pdf>. Acesso em: ago. 2009.
- FOUNDATION FOR THE MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD. 2009-2010 Criteria for Performance Excellence. Gaithersburg, MD, USA: National Institute of Standards and Technology. 2009.
- GOOBADIAN, A.; WOO, H. S. Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 13, n. 2, p. 10-44, 1996. <http://dx.doi.org/10.1108/02656719610109999>
- JAYAMAHA, N. P.; GRIGG, N. P.; MANN, R. S. Empirical validity of Baldrige criteria: New Zealand evidence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 25, n. 5, p. 477-493, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710810873880>
- IZADI, M.; KASHEF, A. E.; STADT, R. W. Quality in Higher Education: Lessons Learned from the Baldrige Award, Deming Prize, and ISO 9000 Registration. *Journal of Industrial Teacher Education*, v. 33, n. 2, p. 60-76, 1996.
- KHOO, H. H.; TAN, K. C. Managing for quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP, and JQA. *The TQM Magazine*, v. 15, n. 1, p. 14-24, 2003. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780310454402>
- KUMAR, M. R. Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time. *The TQM Magazine*, v. 19, n. 3, p. 245-258, 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780710745667>
- LASZLO, G. P. Quality awards – recognition or model? *The TQM Magazine*, v. 8, n. 5, p. 14-18, 1996. <http://dx.doi.org/10.1108/09544789610145999>
- LIKERT, R. A. Technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, v. 140, n. 1, p. 5-55, 1932.
- LUIZ, N. M.; DA COSTA, A. F.; COSTA, H. G. Influência da graduação em engenharia de produção no perfil dos seus egressos: percepções discentes. *Avaliação*, v. 15, n. 1, p. 101-120, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772010000100006>
- MacCARTHY, G.; GREATBANKS, R. Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 23, n. 9, p. 1068-1091, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710610704221>
- MARTINS, M. E. A. et al. Avaliação dos modelos adotados em prêmios de excelência em gestão como diferencial competitivo para as organizações: um comparativo com os modelos tradicionais de gestão da qualidade. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2007, Ponta Grossa. *Anais...* Ponta Grossa, 2007.
- MIGUEL, P. A. C.; MORINI, C.; PIRES, S. R. I. An application case of the Brazilian National Quality Award. *The TQM Magazine*, v. 16, n. 3, p. 186-193, 2004. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780410532927>
- MIGUEL, P. A. C. Quality management through a national quality award framework - The experience of a hospital in Brazil. *The TQM Magazine*, v. 18, n. 6, p. 626-637, 2006.
- MIGUEL, P. A. C. Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes. *The TQM Magazine*, v. 13, n. 4, p. 260-272, 2001. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780610707110>
- MILLER, G. A. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. *Psychological Review*, v. 101, n. 2, p. 343-352, 1954. <http://dx.doi.org/10.1037/h0043158>
- MOREIRA, B. M. F.; COSTA, S. R. R. *Impacto dos sistemas de gestão da qualidade, com base no PNQ e nas normas ISO 9000, na satisfação dos clientes*. Niterói: III CNEG, 2006.
- NEVES, R. B.; OLIVEIRA, L. D.; COSTA, H.G. Modelagem baseada no ELECTRE TRI para o mapeamento de percepções sobre o impacto de um curso de mestrado em engenharia de produção sobre o perfil de seus egressos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. *Anais...* ABEPRO, 2009.
- OLIVEIRA, G. T.; 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. *Gestão & Produção*, v. 15, n. 2, p. 247-259, 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2008000200004>
- OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programa de qualidade de vida no trabalho. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, 2005. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482005000100005>
- PANNIRSELVAM, G. P.; SIFERD, S. P.; RUCH, W. A. Validation of the Arizona Governor's Quality Award criteria: a test of the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management*, v. 16, p. 529-550, 1998.
- PAULA, A. R. M. *Crerios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade como instrumento de gestão para empresas das incubadoras tecnológicas do estado do Rio de Janeiro*. 2004. 115 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

- PINHO, F. D. C. *Análise do sistema de gestão de algumas organizações militares do Exército Brasileiro com base nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade*. 2004. 163 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.
- RIGHI, A. W. et al. *Abordagem condicionada: A relação entre a norma NBR ISO 9001: 2000 e os critérios de excelência do PNQ*. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CNEG, 4., 2008, Niterói. *Anais...* Niterói: LATEC; Universidade Federal Fluminense, 2008.
- ROBLES-GARCÍA, M. et al. Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, v. 19, n. 2, p. 127-134, 2005.
- SAAVEDRA, T. J. et al. Evaluación y mejora de cooperativas viníferas de la Valencia através del modelo EFQM de Excelencia. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CNEG, 4., 2008, Niterói. *Anais...* Niterói: LATEC; Universidade Federal Fluminense, 2008.
- SÁNCHEZ, E. et al. A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque Health Service. *International Journal for Quality in Health Care*, v. 18, n. 1, p. 58-65, 2006. <http://dx.doi.org/10.1093/intqhc/mzi077>
- SHARMA, A. K.; TALWAR, B. Evolution of "Universal Business Excellence Model" incorporating Vedic Philosophy. *Measuring Business Excellence*, v. 11, n. 3, p. 4-20, 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/13683040710820719>
- SILVA, E. A.; LUCENA FILHO, G. J. Avaliação da gestão de instituição de educação superior segundo critérios de excelência em gestão. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CNEG, 4., 2008, Niterói. *Anais...* Niterói: LATEC; Universidade Federal Fluminense, 2008.
- TARÍ, J. J. Self-assessment exercises: A comparison between a private sector organization and higher education institutions. *International Journal Production Economics*, v. 114, p. 105-118, 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.01.005>
- UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS - JUSE. *The Guide for the Deming Application Prize*. JUSE, 2009. Disponível em: <http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/Application_Guide2009.pdf>. Acesso em: out. 2009.
- WILSON, D. D.; COLLIER, D. A. An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision Sciences*, v. 31, n. 2, p. 361-383. 2000. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.2000.tb01627.x>
- ZANCA, J. F. R.; QUELHAS, O. L. G.; COSTA, H. G. Fundamentos da medição de desempenho na gestão para a sustentabilidade: uma contribuição metodológica. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CNEG, 3., 2006, Niterói. *Anais...* Niterói: LATEC; Universidade Federal Fluminense, 2006.
- ZANCA, J. F. R. *Modelo de avaliação da gestão sustentável baseado no modelo de excelência brasileiro do PNQ: Estudo de caso na indústria da construção civil*. 2009. 287 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

Model of self-evaluation to support organizational performance: experiment performed in knitted fabric textile industry

Abstract

This project aims to present a sample to support organizational management focusing on self-evaluation based on the criteria of the most important international and national excellence awards in management. The objective of the sample was to allow for customized evaluations of performance regarding the management system as well as evaluations of the importance of management excellence practices to the company preconized by those awards. The research methodology was based on a theoretical foundation, comparative analysis of the three main Excellence Awards in Management in Brazil, and on the experiment of the sample proposed in a knitted fabric textile industry. The sample proposed has allowed for a customized performance evaluation of the management system of the company used as the object of study, and the importance of the management excellence practices involved in the criteria. The contrast between performance and importance has allowed defining the major organizational aspects aiming at the company's improvement.

Keywords

Quality. Excellence award. Quality management. Organizational performance.