



MODELAGEM PARA SUPORTE À GESTÃO ORGANIZACIONAL: EXPERIMENTAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DO SEGMENTO DE MALHARIA

Gisele Alvim de Rezende Vilas Boas
(UFF)

Helder Gomes Costa
(UFF)

Resumo

Este trabalho apresenta uma modelagem para suporte à gestão organizacional com foco em autoavaliação, fundamentado nos critérios dos principais prêmios de excelência em gestão internacionais e do Brasil. A modelagem deste teve por finalidade permitir avaliações personalizadas de desempenho do sistema de gestão e de 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 atuante no segmento de malharia. O modelo proposto possibilitou uma avaliação personalizada do desempenho do sistema de gestão da organização objeto de estudo e de importância para a mesma das práticas de excelência em gestão abordadas nos critérios. O contraste entre desempenho e importância, permitiu a identificação dos pontos organizacionais prioritários de melhoria da organização.

Palavras-chaves: Qualidade, Excelência, Prêmio, Avaliação.

1. INTRODUÇÃO

Uma das perspectivas para os métodos de avaliação de desempenho organizacional é aquela proveniente da chamada Administração da Qualidade Total (*Total Quality Management* - TQM), que se tornou mais evidenciada e disseminada a partir do surgimento em nível mundial dos chamados Prêmios de Qualidade ou Prêmios de Excelência em Gestão. Tais prêmios indicam requisitos necessários para que as organizações alcancem a excelência, constituindo, portanto, em importantes ferramentas de diagnóstico da situação real do desempenho dos sistemas de gestão das organizações.

Segundo Sharma e Talwar (2007), há pelo menos 90 prêmios de qualidade ou excelência em negócios em pelo menos 75 países. Dentre estes, os mais difundidos são: *Deming Prize* (Japão), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (EUA), *EFQM Excellence Award* (europeu), segundo Sharma e Talwar (2007), Miguel *et al.* (2004), Miguel (2001), Ghobadian e Seng Woo (1996), Laszlo (1996), Izadi *et al.* (1996) e Bohoris (1995). E, de uma forma geral estes prêmios têm se consolidado como referências a nível mundial para alcançar a excelência organizacional.

Para a busca da excelência as empresas se baseiam em métodos já consolidados, como por exemplo, os modelos de excelência em gestão preconizados por tais prêmios. Esses modelos “apresentam uma metodologia que, utilizando-se de uma ferramenta de autoavaliação, ajuda as organizações a medirem seu grau de aderência com respeito ao modelo em questão” (ZANCA, 2009).

Entretanto, Conti (2007) salienta que a grande falha dos prêmios de excelência está na utilização do modelo de excelência em gestão tanto no processo de premiação quanto no processo de autoavaliação. Ou seja, na visão de Conti (2007), “não se pode conceber um modelo para ser uma referência para mensurar o desempenho organizacional e ao mesmo tempo, promovê-lo como um modelo de melhoria organizacional, onde a flexibilidade e personalização são características fundamentais”.

Assim, estes modelos preconizam práticas de gestão que são de importância para uma coleção de indústrias tidas como organizações altamente bem sucedidas e, por estimularem a competitividade entre organizações incorporam um caráter de premiação, não permitindo assim, a graduação da avaliação nos critérios e avaliação customizada do grau de importância para a organização das práticas de excelência em gestão abordadas nos critérios.

Neste contexto, existe uma demanda pela construção de abordagens focadas especificamente em autoavaliações como modelos de suporte à gestão que incorporem avaliações personalizadas de desempenho e de importância para a organização das práticas enfatizadas nos critérios de avaliação.

Foram identificados alguns textos, como os de Goobadian e Seng Woo (1996), Khoo e Tan (2003), Miguel (2001), Hourneaux Jr. (2005), Kumar (2007) e Martins *et al.* (2007) que reportam a existência de diferenças e semelhanças entre os prêmios e a existência de lacunas quanto aos critérios de excelência contemplados nos principais prêmios de excelência em gestão.

1.1 Objetivo

O presente trabalho tem por objetivo desenvolver 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 este fundamentado nos critérios dos principais prêmios de excelência em gestão.

1.2 Aspectos metodológicos

A figura 1 ilustra o objetivo da pesquisa e uma síntese da abordagem metodológica utilizada para alcançá-lo. Destaca-se as seguintes etapas realizadas durante a pesquisa:

- A análise de conteúdo dos principais prêmios internacionais de excelência em gestão.
- Elaboração de modelo de diagnóstico que considere o desempenho organizacional e a importância deste em critérios específicos de avaliação, obtidos a partir da comparação entre os prêmios.
- Aplicação do modelo a uma situação real, objetivando identificar os pontos organizacionais prioritários de melhoria.

A figura 1 inclui o objetivo da pesquisa, como forma de fornecer ao leitor uma visão alinhada entre os aspectos metodológicos e este elemento da pesquisa.

1.3 Estrutura do artigo

Este artigo está estruturado em seis seções. A seção 2 apresenta uma síntese das características e conceitos relativos aos principais Prêmios de Excelência em Gestão internacionais e do Brasil. Na seção 3 apresenta-se uma análise comparativa realizada entre os

prêmios. A seção 4 apresenta 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.

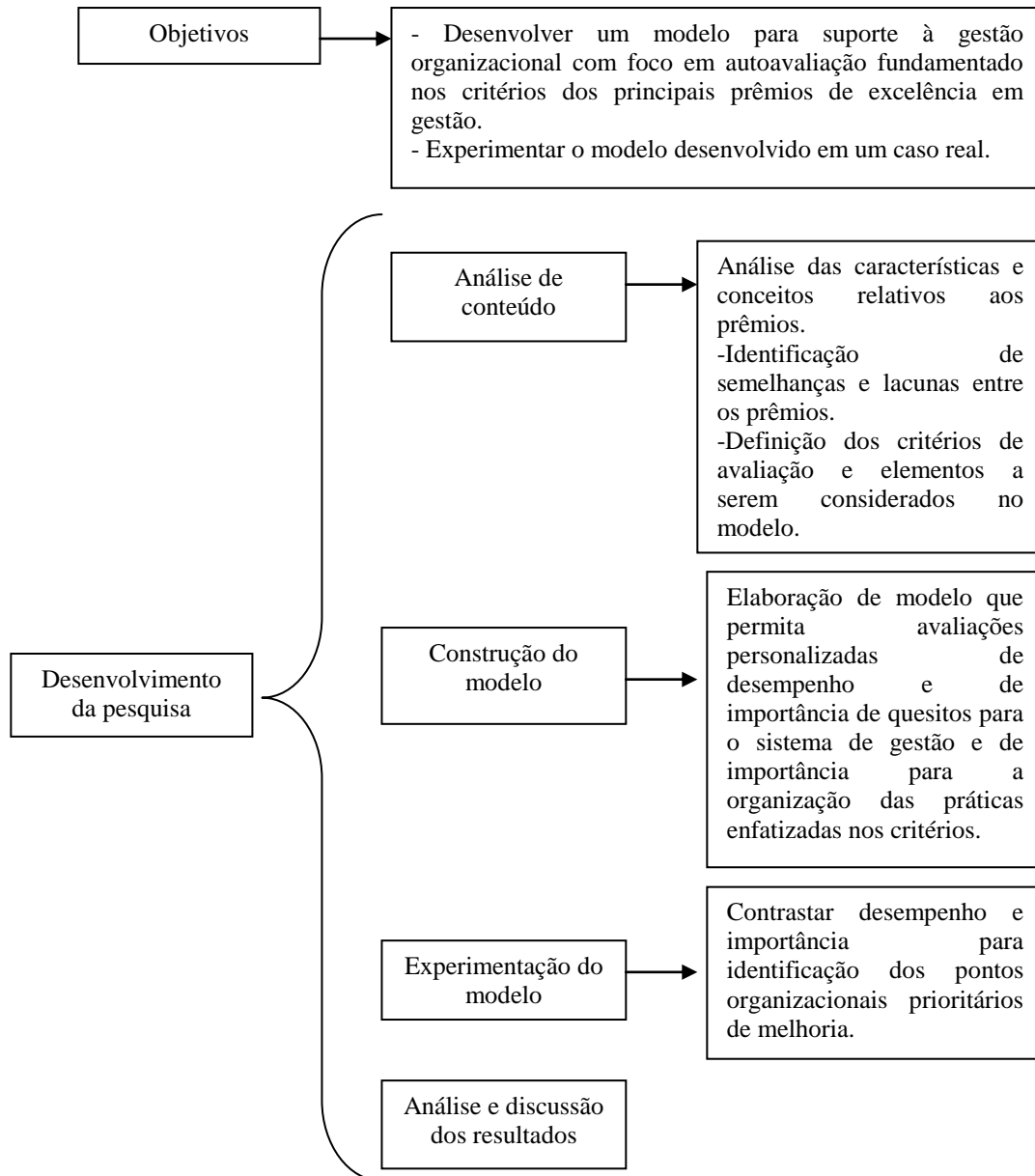


Figura 1 – Abordagem metodológica
Fonte: adaptado de Prieto *et al.* (2009)

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRINCIPAIS CONCEITOS

Nesta seção objetiva-se apresentar uma síntese das características e conceitos relativos aos principais Prêmios de Excelência em Gestão internacionais e do Brasil: Prêmio Deming, Prêmio Malcolm Baldrige, EFQM e PNQ.

2.1 Prêmio Deming

O Prêmio Deming é adotado no Japão sob a coordenação da JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) e contempla os seguintes critérios de avaliação: “categorias de base”, “atividades exclusivas” e “função dos altos dirigentes”. Os “itens” e “pontos” dos critérios podem ser alterados conforme o tipo de negócio da empresa requerente.

O critério “categorias de base” é composto dos itens de avaliação descritos no Quadro 1.

Itens de avaliação		Pontos
1	Políticas de gestão e sua implantação em matéria de gestão de qualidade	20
2	Desenvolvimento de novos produtos e/ou inovação de processos de trabalho	20
3	Manutenção da Qualidade e Melhoria do produto e operacional	20
4	Sistema de Gestão	10
5	Análise de informações e utilização de TI	15
6	Desenvolvimento de recursos humanos	15
Total de pontos possíveis		100

Quadro 1 – *Deming Application Prize* - Categorias de base: itens de avaliação e pontos
Fonte: JUSE, 2009.

O critério “atividades exclusivas” avalia as atividades referentes ao núcleo de qualidade da companhia e que estão relacionadas ao seu desenvolvimento focalizando o emprego de ideias originais para obtenção dos resultados favoráveis. E, o terceiro critério de avaliação do prêmio consiste na avaliação da “função dos altos dirigentes” (JUSE, 2009).

2.2 Prêmio Malcolm Baldrige

O Prêmio Malcolm Baldrige é adotado nos Estados Unidos da América, sob a coordenação do NIST (*National Institute of Standards and Technology*) e, adota uma perspectiva sistêmica na análise da organização, como pode ser visualizada na Figura 1.

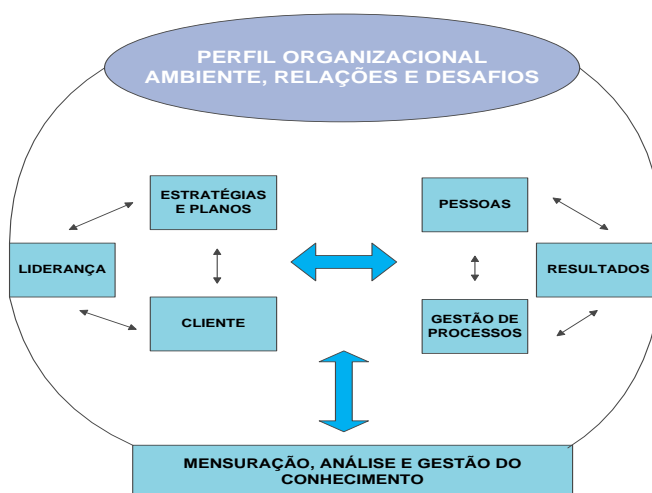


Figura 1 – Modelo de excelência do Prêmio Malcolm Baldrige
Fonte: adaptado de NIST, 2009.

Os conceitos principais que fazem parte do Prêmio Malcolm Baldrige são divididos em sete dimensões, que constituem os critérios de avaliação que estão apresentados no Quadro 2.

Critérios de avaliação		Pontos
1	Liderança	120
2	Planejamento Estratégico	85
3	Foco no Cliente	85
4	Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	90
5	Foco em recursos humanos (força de trabalho)	85
6	Gestão de processos	85
7	Resultados	450
Total de pontos possíveis		1000

Quadro 2 – Prêmio Malcolm Baldrige: Critérios de avaliação e pontos
Fonte: NIST, 2009.

2.3 Prêmio de Excelência da EFQM

O modelo de excelência da EFQM é adotado na comunidade europeia sob a coordenação da EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Este prêmio está estruturado em duas categorias de critérios: os “meios” que compreendem os fatores organizacionais e são representados do lado esquerdo do modelo e os “resultados” que são agrupados do lado direito. A lógica desta disposição é refletir como as organizações realizam as suas atividades chave (“meios”) e o que ela deseja alcançar (“resultados”) (CONTI, 2007). A Figura 2 apresenta o modelo de excelência da EFQM.

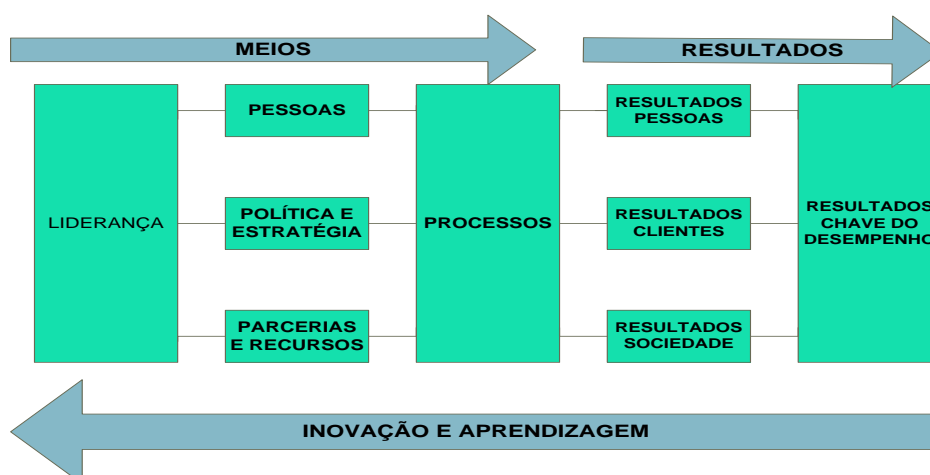


Figura 2 – Modelo de Excelência da EFQM
Fonte: adaptado de EFQM, 2003

Tendo por base os critérios de avaliação descritos no documento “EFQM – Introdução à Excelência” (EFQM, 2003) construiu-se o Quadro 3.

Critérios de avaliação		Pontos
1	Liderança	100
2	Política e Estratégia	80
3	Pessoas	90
4	Parcerias e Recursos	90
5	Processos	140
6	Resultados Clientes	200
7	Resultados Pessoas	90
8	Resultados Sociedade	60
9	Resultados chave do Desempenho	150
Total de pontos possíveis		1000

Quadro 3 – EFQM Excellence Award: Critérios de avaliação e pontos
Fonte: EFQM, 2003

2.4 Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é adotado no Brasil, sob a coordenação da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade). Este baseia-se no Modelo de Excelência em Gestão ilustrado na Figura 3, no qual “a organização é considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo”. Os componentes do modelo, imersos num ambiente de informações e conhecimento, encontram-se relacionados e voltados para a geração de resultados.

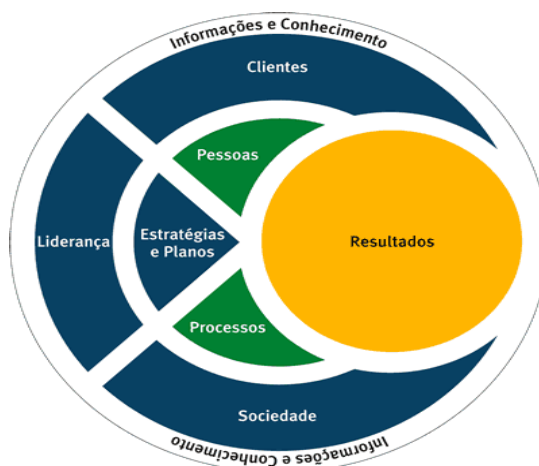


Figura 3 – O Modelo de Excelência em Gestão do PNQ
Fonte: FNQ, 2009

A FNQ define para fins de diagnóstico do sistema de gestão, oito critérios. A relação destes e a ponderação são apresentados no Quadro 4.

Critérios de avaliação		Pontos
1	Liderança	110
2	Estratégias e Planos	60
3	Clientes	60
4	Sociedade	60
5	Informações e conhecimento	60
6	Pessoas	90
7	Processos	110
8	Resultados	450
Total de Pontos Possíveis		1000

Quadro 4 – Prêmio Nacional da Qualidade: Critérios de avaliação e pontos
Fonte: FNQ, 2009.

3 ANÁLISE COMPARATIVA

Ao se comparar os prêmios, identifica-se que há uma forte semelhança entre os prêmios Malcolm Baldrige (EUA), Prêmio de Excelência da EFQM (Europa) e o PNQ (Brasil). No entanto, o Prêmio Deming se difere dos demais, principalmente pela característica prescritiva de seus critérios e filosofias quanto à utilização de métodos, técnicas e ferramentas de qualidade e pelo seu foco no “Controle de Qualidade por Toda a Empresa”.

Apesar das semelhanças entre os prêmios Malcolm Baldrige (EUA), Prêmio de Excelência da EFQM (europeu) e o PNQ (Brasil), os mesmos são únicos e trazem características próprias que podem ser observadas, principalmente no que diz respeito ao conjunto de critérios ou aspectos considerados na avaliação.

Com a análise comparativa observou-se que quando se compara os critérios contemplados nos prêmios sem extrapolar para o entendimento dos mesmos, pode-se tirar conclusões equivocadas sobre a sua existência ou não em determinada premiação. As premiações divergem com relação a nomeação, forma de agrupamento dos requisitos mensuráveis que compõem os critérios e práticas de gestão enfatizadas. Assim, quando se analisa a abordagem de cada critério pode-se identificar a convergência entre os prêmios dos seguintes requisitos: Liderança, Políticas Estratégicas, Cliente, Gestão de informações e do conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

4 MODELO PROPOSTO

Nesta seção é apresentada a estrutura do modelo proposto, destacando os seus critérios, escalas de avaliação de desempenho e sistema de análise da pontuação.

4.1 Critérios de Avaliação

O Quadro 5 apresenta os critérios de avaliação considerados no modelo, numa visão integrada dos prêmios relatados, destacando as lacunas existentes em cada prêmio em específico. Nas células preenchidas com “NÃO”, a interpretação a ser efetuada é de que este item de avaliação não é contemplado no critério de avaliação da premiação em questão.

CRITÉRIOS		PRÊMIOS			
REQUISITOS	ITENS	DEMING	PNQ	MBNQA	EFQMEA
Liderança	1.1 – Governança corporativa e ética	NÃO	SIM	SIM	SIM
	1.2 – Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência	SIM	SIM	SIM	SIM
	1.3 – Gestão de parcerias e recursos	SIM	NÃO	NÃO	SIM
	1.4 – Análise do desempenho organizacional e melhoria contínua	SIM	SIM	SIM	SIM
Estratégias e Planos	2.1 – Formulação das estratégias	SIM	SIM	SIM	SIM
	2.2 – Implementação das estratégias	SIM	SIM	SIM	SIM
Clientes	3.1 – Imagem e conhecimento de mercado	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
	3.2 – Relacionamento com os clientes	NÃO	SIM	SIM	NÃO

	3.3 – Informações de clientes	NÃO	SIM	SIM	SIM
Sociedade	4.1 – Responsabilidade socioambiental	NÃO	SIM	SIM	NÃO
	4.2 – Desenvolvimento social	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Gestão de informações e do conhecimento	5.1 – Informações da organização	SIM	SIM	SIM	SIM
	5.2 – Tecnologia da Informação	SIM	NÃO	SIM	SIM
	5.3 – Informações comparativas	NÃO	SIM	SIM	NÃO
	5.4 – Ativos intangíveis e o conhecimento organizacional	SIM	SIM	SIM	SIM
Pessoas	6.1 – Sistema de trabalho	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	6.2 – Capacitação e desenvolvimento	SIM	SIM	SIM	SIM
	6.3 – Comprometimento da força de trabalho	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
	6.4 – Qualidade de vida	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Processos	7.1 – Sistema de trabalho	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	7.2 – Processos principais do negócio e de apoio	SIM	SIM	SIM	SIM
	7.3 – Processos de relacionamento com os fornecedores	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	7.4 – Processos econômico-financeiros	NÃO	SIM	NÃO	NÃO

Quadro 5 – Integração dos critérios de avaliação

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 (2007) e Luiz (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 tem 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 *et al* (2009) e Luiz *et al* (2010) agrupam estes conceitos estabelecendo uma escala com cinco posições de -2 até 2, tendo o zero como elemento neutro da escala, como forma de facilitar a visualização e análise dos resultados. Assim, na presente modelagem, com base nestes trabalhos adota-se 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) no critério de análise.

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 6 apresenta as escalas utilizadas para avaliação do desempenho da organização e do nível de importância do quesito.

	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 6 – Escalas para avaliação

O Quadro 7 apresenta uma orientação para a autoavaliação na utilização da escala para avaliação de desempenho.

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 sistêmica e padronizada e os resultados obtidos servem como base para novos patamares e metas desafiadoras.
Não Sei	Não foi compreendido o propósito da questão, impedindo desta forma uma resposta condizente com o assunto apresentado. Ou, não tenho informações suficientes para responder a esta questão.

Quadro 7 – Escala de valores para autoavaliação

Fonte: adaptada da metodologia de Costa *et al.* (2007) e Neves *et al.* (2009)

5 APLICAÇÃO DO MODELO

O modelo proposto foi aplicado numa empresa que atua no segmento de malharia, localizada na cidade de Juiz de Fora.

A coleta dos dados foi realizada no mês de dezembro de 2009, sendo o respondente um dos sócios da empresa, com conhecimento sobre todas as áreas e setores da organização e sobre todos os temas abordados no modelo. Além de sócio da empresa o respondente participa ativamente das atividades gerenciais (incluindo compras e relacionamento com os clientes) e de produção (incluindo planejamento da produção e controle de qualidade) da empresa.

Os resultados obtidos com a aplicação foram analisados considerando-se o desempenho do sistema de gestão da organização em relação às práticas de excelência preconizadas nos prêmios e a percepção do respondente em relação ao grau de importância de tais práticas. Mediante o contraste de desempenho e importância identificou-se os pontos organizacionais prioritários de melhorias da organização objeto de estudo, nos sete critérios de avaliação considerados no modelo.

No critério Liderança avaliaram-se os seguintes itens: governança corporativa e ética (quesitos de 1 a 3); exercício da liderança e promoção da cultura de excelência (quesitos de 4 a 11); gestão de parcerias e recursos (quesitos de 12 a 14); e, análise do desempenho organizacional e melhoria contínua (quesitos de 15 a 19).

O contraste de desempenho e importância para o critério Liderança é apresentado no Gráfico 1. Neste gráfico, e em todos os demais gráficos do presente trabalho, para facilitar a análise das escalas de importância e desempenho foram colocados no intervalo [-2;2].

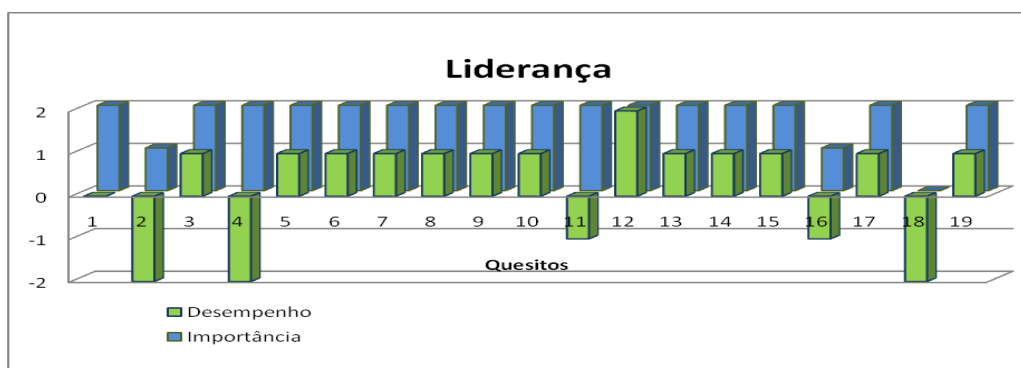


Gráfico 1 – Contraste de desempenho e importância para o critério liderança

Tendo por base as respostas obtidas com a aplicação do modelo, pode-se inferir que a organização implementa processos gerenciais que contribuem com a transparência e com o aumento do nível de confiança das partes interessadas, com o compromisso com a excelência e o comprometimento pessoal da direção no que se refere ao exercício da liderança e a gestão das parcerias externas, recursos materiais e infraestrutura. A organização também implementa processos gerenciais que contribuem para a avaliação e melhoria contínua do desempenho da organização. Entretanto, mediante o contraste de desempenho e importância, foram evidenciados 5 pontos organizacionais prioritários de melhoria, aqueles em que a empresa apresentou um desempenho negativo, ou seja, de Ruim a Muito Ruim, sendo eles:

- comprometimento da direção na implementação de práticas voltadas a assegurar a sustentabilidade do negócio, como por exemplo, o tratamento dos riscos empresariais, entre outras;
- comprometimento da direção no estabelecimento, disseminação e consolidação de valores e princípios organizacionais, como por exemplo, missão e visão;
- comprometimento da direção na implementação de práticas voltadas a assegurar a consolidação do aprendizado organizacional e conseqüentemente uma cultura de inovação, através, por exemplo, do estímulo a inovação de produtos e/ou processos de trabalho;
- comprometimento da direção no compartilhamento de informações sobre o desempenho da organização; e,
- comprometimento da direção na implementação de processos gerenciais que contribuam para a avaliação do desempenho da organização em relação às informações comparativas do setor ou do mercado de atuação.

O critério Estratégias e Planos avaliou os seguintes itens: formulação das estratégias (quesitos de 20 a 23) e implementação das estratégias (quesitos de 24 a 28). No Gráfico 2 apresenta-se o contraste de desempenho e importância para este critério.

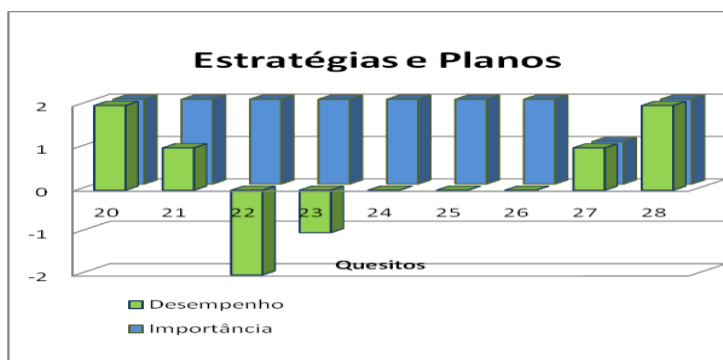


Gráfico 2 – Contraste de desempenho e importância para o critério estratégias e planos

Com relação a este critério, pode-se inferir que a organização implementa processos gerenciais que contribuem para a geração de estratégias coerentes com os requisitos das partes interessadas e com as análises de ambiente interno e externo, e processos gerenciais que asseguram o desdobramento das estratégias em planos de ações e a realização dos mesmos. Entretanto, mediante o contraste de desempenho e importância, foram evidenciados 2 pontos prioritários de melhoria, aqueles em que a empresa apresentou um desempenho negativo, ou seja, de Ruim a Muito Ruim, sendo eles:

- comprometimento da direção no envolvimento de todas as áreas da organização no processo de formulação das estratégias; e,
- comprometimento da direção na implementação de processos gerenciais que contribuam para o asseguramento da revisão e atualização das estratégias.

O critério Clientes avaliou os seguintes itens: imagem e conhecimento de mercado (quesitos de 29 a 33); relacionamento com os clientes (quesitos de 34 a 40); e, informações de clientes (quesitos 41 e 42). No Gráfico 3 apresenta-se o contraste de desempenho e importância para este critério.

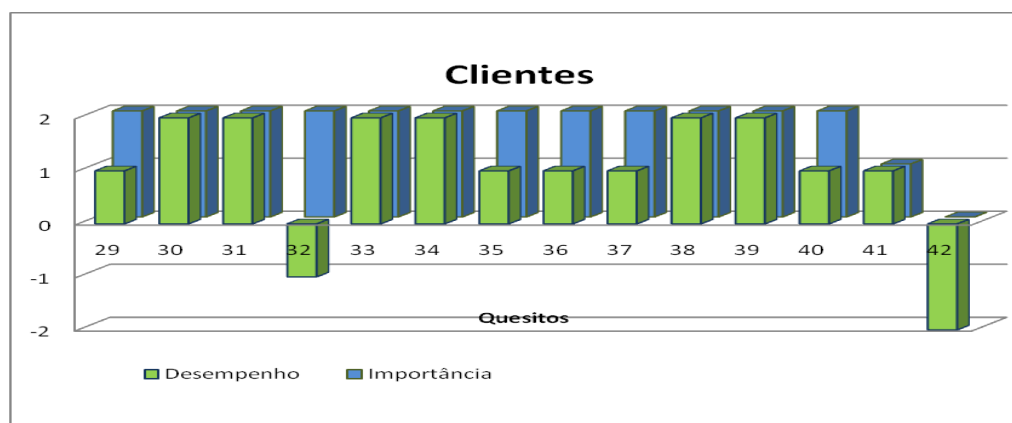


Gráfico 3 – Contraste de desempenho e importância para o critério clientes

Com relação ao critério Clientes, pode-se inferir que a organização implementa processos gerenciais que contribuem para entender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo e que contribuem para o estabelecimento de uma imagem favorável para conquistar clientes e mercados. Implementa também processos gerenciais que contribuem para a satisfação dos clientes e sua fidelização aos produtos e marcas, e processos gerenciais que contribuem para a utilização das informações de clientes na definição e melhoria dos produtos. Entretanto, mediante o contraste de desempenho e importância foram identificados 2 pontos prioritários de melhoria, aqueles em que a empresa apresentou um desempenho negativo, ou seja, de Ruim a Muito Ruim, sendo eles:

- implementação de processos gerenciais para tornar produtos e marcas conhecidos; e,
- implementação de processos gerenciais que contribuam para a avaliação dos resultados relativos aos clientes em relação as informações comparativas do setor ou do mercado de atuação.

O critério Sociedade avaliou os itens: responsabilidade socioambiental (quesitos de 43 a 47) e desenvolvimento social (quesitos de 48 a 52). No Gráfico 4 apresenta-se o contraste de desempenho e importância para este critério.

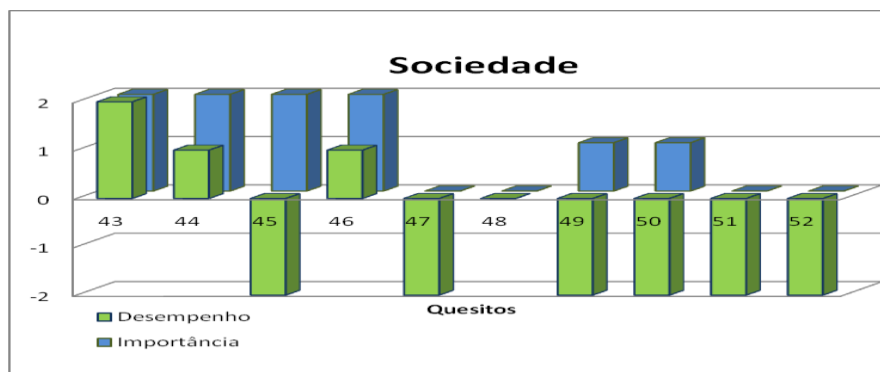


Gráfico 4 – Contraste de desempenho e importância para o critério sociedade

Neste critério, pode-se inferir que a organização implementa processos gerenciais que contribuem para identificar e tratar os impactos de seus produtos e operações nas comunidades locais e que se preocupa com o cumprimento dos requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais. Além disso, a organização implementa processos gerenciais que contribuem para entender as necessidades e expectativas da sociedade e comunidades vizinhas. Entretanto, mediante o contraste de desempenho e importância foram identificados 6 pontos prioritários de melhoria, aqueles em que a empresa apresentou um desempenho negativo, ou seja, de Ruim a Muito Ruim, sendo eles:

- implementação de um planejamento para antecipação e preparo da organização para a ocorrência de eventuais situações de emergência e potenciais acidentes;
- implementação de processos gerenciais que contribuam para a comunicação dos impactos sociais e ambientais de seus produtos e de sua operação à sociedade, incluindo as comunidades vizinhas;
- implementação de processos gerenciais que contribuam para estimular o desenvolvimento social e promover uma imagem favorável da organização perante as comunidades vizinhas e a sociedade, tais como:
 - implementação de projetos sociais;
 - envolvimento das partes interessadas na implementação e apoio aos projetos sociais;

- implementação de processos gerenciais que contribuam para a mensuração da satisfação da sociedade ou comunidades vizinhas;
- implementação de sistemática de comparação dos resultados relativos a ações sociais com referenciais externos pertinentes.

O critério Gestão de informações e do conhecimento avaliou os seguintes itens: informações da organização (quesitos de 53 a 57); TI (quesitos de 58 a 60); informações comparativas (quesito 61); e, ativos intangíveis e o conhecimento organizacional (quesitos de 62 a 65). No Gráfico 5 apresenta-se o contraste de desempenho e importância para este critério.

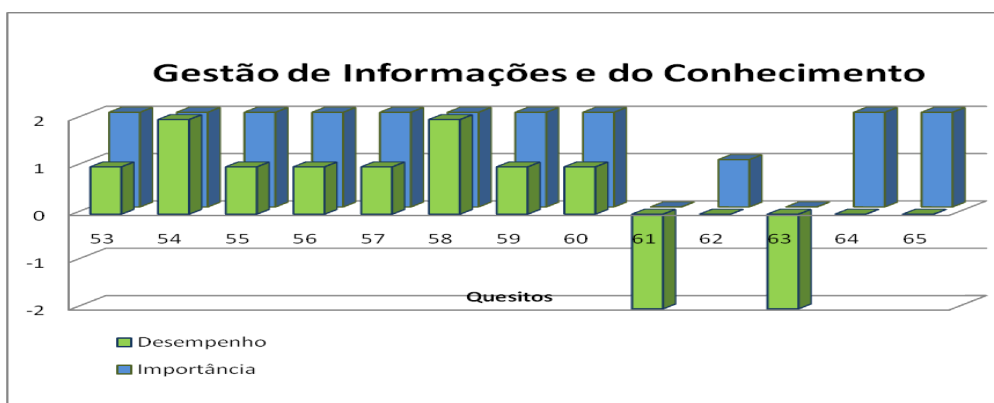


Gráfico 5 – Contraste de desempenho e importância para o critério gestão de informações e do conhecimento

Neste critério, pode-se inferir que a organização implementa processos gerenciais que contribuem para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários, com apoio da tecnologia da informação e utiliza estas informações na melhoria do desempenho organizacional. A organização utiliza a tecnologia da informação na alavancagem do negócio e na promoção da integração com os clientes, fornecedores e parceiros. A organização também implementa processos gerenciais que contribuem para identificação dos ativos intangíveis e compartilhamento do conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações. Entretanto, mediante o contraste de desempenho e importância foram identificados 2 pontos prioritários de melhoria, aqueles em que a empresa apresentou um desempenho negativo, ou seja, de Ruim a Muito Ruim, sendo eles:

- implementação de processos gerenciais que contribuam para obtenção de informações de outras organizações, para poder comparar o desempenho e para melhorar processos e produtos; e,

- implementação de processos gerenciais que contribuam para a retenção e proteção dos principais ativos intangíveis.

O critério Pessoas avaliou os seguintes itens: sistema de trabalho (quesitos de 66 a 72); capacitação e desenvolvimento (quesitos de 73 a 75); comprometimento da força de trabalho (quesito 76); e, qualidade de vida (quesitos de 77 a 80). No Gráfico 6 apresenta-se o contraste de desempenho e importância para este critério.

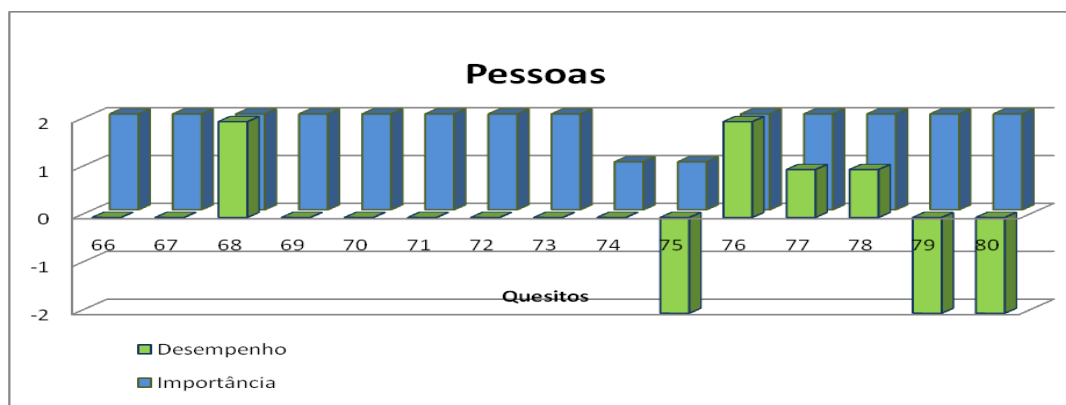


Gráfico 6 – Contraste de desempenho e importância para o critério pessoas

Pode-se inferir que a organização implementa um sistema de trabalho assim como, processos gerenciais que contribuem para o desempenho das pessoas e das equipes, para a capacitação dos membros da força de trabalho, para a criação de um ambiente seguro e saudável e a obtenção do bem-estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas. Entretanto, mediante o contraste de desempenho e importância foram identificados 3 pontos prioritários de melhoria, aqueles em que a empresa apresentou um desempenho negativo, ou seja, de Ruim a Muito Ruim, sendo eles:

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

O critério Processos avaliou os seguintes itens: sistema de trabalho (quesitos de 81 a 83); processos principais do negócio e processos de apoio (quesitos de 84 a 89); processos de

relacionamento com fornecedores (quesitos de 90 a 96); e, processos econômico-financeiros (quesitos de 97 a 99). No Gráfico 7 apresenta-se o contraste de desempenho e importância para este critério.

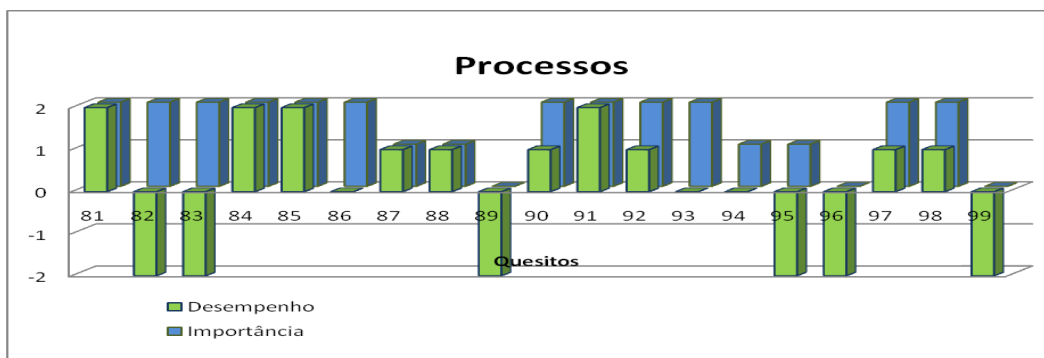


Gráfico 7 – Contraste de desempenho e importância para o critério processos

Tendo por base as respostas obtidas com a aplicação do modelo proposto, pode-se inferir que a organização implementa processos gerenciais que contribuem para assegurar um favorável desempenho dos processos, para a geração de produtos que atendam às necessidades e expectativas das principais partes interessadas, para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos e para a sustentabilidade econômico-financeira da organização. Entretanto, mediante o contraste de desempenho e importância foram identificados 6 pontos prioritários de melhoria, aqueles em que a empresa apresentou um desempenho negativo, ou seja, de Ruim a Muito Ruim, sendo eles:

- implementação de processos gerenciais que contribuam para a obtenção de informações de outras organizações, referentes a fornecedores para poder melhorar a cadeia de suprimentos;
- implementação de processos gerenciais que contribuam para obtenção de informações de outras organizações, referentes ao desempenho econômico-financeiro para poder comparar o desempenho para melhorar processos e produtos;
- implementação de processos gerenciais que contribuam para a obtenção de informações de outras organizações, referentes aos processos principais para poder melhorá-los;
- implementação de processos gerenciais que contribuam para o comprometimento dos principais fornecedores com a excelência e com os

princípios organizacionais incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança; e,

- revisão do sistema de trabalho para que passe a contemplar a ocorrência de catástrofes ou situações de emergência.

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 de excelência 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 e os considerou como temas de importância muito alta:

Critério Liderança:

- estabelecimento, disseminação e consolidação de valores e princípios organizacionais, como por exemplo, missão visão; e,
- implementação de processos gerenciais que contribuam para o asseguramento da revisão e atualização 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.

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.

Um aspecto positivo desta abordagem é que ela permite que a avaliação seja feita considerando as prioridades da organização, declaradas através do grau de importância atribuídos aos quesitos de análise. Fato este que não ocorre quando se trata de prêmios, vistos que os pesos, neste último caso, são atribuídos pelo órgão que coordena o prêmio.

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 BIBLIOGRÁFICAS

BOHORIS, G.A. A comparative assessment of some major quality awards. **International Journal of Quality & Reliability Management**, vol. 12, n. 9, pp. 30-43, 1995.

CONTI, Tito A. A history and review of the European Quality Award Model. **The TQM Magazine**, vol. 19, n. 2, pp. 112-128, 2007.

COSTA, H.G.; MANSUR, A.F.U.; FREITAS, A.L.P.; CARVALHO, R.A. ELECTRE TRI aplicado a avaliação da satisfação de consumidores. **Produção**, Rio de Janeiro, vol. 17, n. 2, mai-ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n2/a02v17n2.pdf>>. Acesso: em 10 out 2009. doi: 10.1590/S0103-65132007000200002.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. **The EFQM Excellence Model**. Disponível em: <<http://www.efqm.org>> Acesso em outubro de 2009.

_____. **EFQM - Introdução à excelência**, 2003. Disponível em: <<http://www.efqm.org/en>> Acesso em agosto de 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão**. São Paulo: FNQ, 2008. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008_00_introducao.pdf>. Acesso em set 2009.

_____. **Critérios 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 de 2009.

GHOBIADIAN, Abby; WOO, Hong Seng. Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. **International Journal of Quality & Reliability Management**, vol. 13, n. 2, pp. 10-44, 1996.

JUSE. **The Guide for the Deming Application Prize**, 2009. Union of Japanese Scientists and Engineers Disponível em: <http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/Application_Guide2009.pdf>. Acesso em outubro de 2009.

HOURNEAUX JR., F. Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 168 f., 2005.

KHOO, Hsien H.; TAN, Kay C. Managing for quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP, and JQA. *The TQM Magazine*, vol. 15, n. 1, pp. 14-24, 2003.

Kumar, Madhu Ranjan. Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time. *The TQM Magazine*, vol. 19, n. 3, pp. 245-258, 2007.

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 (Campinas)**, v. 15, n. 1, 2010. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772010000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em maio de 2010. Doi: 10.1590/S1414-40772010000100006.

MARTINS, M.E.A.; MARTINS, K.R.P.; KOVALESKI, J.L.; ROMANO, C.A. 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. **Congresso Internacional de Administração 2007 – Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável**. Ponta Grossa, PR, 17 a 21 set 2007.

MIGUEL, P.AC. Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência. In.: CARVALHO, Marly; PALADINI, Edson et al. **Gestão da Qualidade – Teoria e Caos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 355 p., 2005.

_____. Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes. **The TQM Magazine**, vol. 13, n. 4, pp. 260-272, 2001.

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.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Criteria for Performance Excellence**, 2000 a 2009. Disponível em <<http://www.baldrige.nist.gov/Archive.htm>> Acesso em 21/07/2008.

PRIETO, V. C.; DE CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v19n2/v19n2a08.pdf>> Acesso em 30/03/2010.

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: Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), 2009.

SHARMA, Anil K.; TALWAR, Balvir. Evolution of “Universal Business Excellence Model” incorporating Vedic Philosophy. **Measuring Business Excellence**, vol. 11, n. 3, pp. 4-20, 2007.

ZANCA, José Francisco Ramos. Modelo de avaliação da gestão sustentável baseado no modelo de excelência brasileiro do PNQ: Estudo de caso na indústria da construção civil. **Tese** (Doutorado em Engenharia Civil), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 287 f., 2009.