



Produto & Produção, vol.14 n.2, p. 72-88, jun. 2013

RECEBIDO EM 22/08/2012. ACEITO EM 16/05/2013.

Um estudo de caso em uma empresa financeira que recebeu o PNQ por três vezes

Paulo Augusto Cauchick Miguel

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

cauchick@deps.ufsc.br

RESUMO

Nas últimas décadas, os modelos de excelência em gestão têm demonstrado ser uma opção relevante rumo a excelência no desempenho organizacional. Nesse contexto, o objetivo desse trabalho é demonstrar um estudo preliminar em uma empresa de origem brasileira, que destacou-se por ser a primeira e única empresa no mundo a conquistar pela terceira vez o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ. O trabalho adota como abordagem metodológica o estudo de caso, por tratar-se de um caso revelador. A empresa em estudo é uma das maiores empresas do mundo em análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios, presente em todas as capitais e principais cidades do país. O artigo sumariza o enfoque adotado pela empresa em cada critério do PNQ e destaca algumas práticas de gestão relevantes, principalmente aquelas associadas a conscientização de seus colaboradores, disseminação da cultura de excelência e práticas relacionadas ao sistema de informação, elemento importante face a natureza da organização estudada. O trabalho conclui que estas práticas contribuíram com os resultados da empresa mas uma investigação mais aprofundada deve ser conduzida.

Palavras-chave: prêmio nacional da qualidade, gestão da qualidade, excelência em desempenho

ABSTRACT

In the past decades, excellence management framework has demonstrated to be a relevant option towards organizational performance excellence. In this context, this papers aims at demonstrating a preliminary study in a company that has won the Brazilian National Quality Award (PNQ) three times. The work adopts case study as its methodological approach because it might be consider a revealing case. The studied company is one of the biggest firms for economic and financial analysis and information. It is present in all state capitals and major cities in the country with 115 strategic points with more than 2,000 professionals. The article summarises the approach adopted by the company in each PNQ criterion and highlights some relevant organizational practices mainly associated to the company work force, a dissemination of the culture for excellence and practices related to the company information system, very important due to the nature of the firm. The paper concludes that those practices have contributed to the company achievement but a more detailed analysis should be conducted.

Keywords: national quality award, quality management, performance excellence.

1. Introdução

A partir da evolução do conceito da qualidade nas últimas décadas, os modelos de excelência em gestão, geralmente estabelecidos pelos prêmios nacionais da qualidade, têm se apresentado como uma opção relevante rumo a melhoria do desempenho organizacional. Os propósitos principais desses modelos de excelência em gestão é promover a conscientização para a qualidade e estimular a melhoria da qualidade e competitividade em diversos tipos de organizações em diferentes partes do mundo (MAVROIDIS et al., 2007).

Um estudo realizado há alguns anos aponta que existem pelo menos 76 países com modelos de excelência de gestão em nível nacional (CAUCHICK MIGUEL, 2004a), dentre eles o Brasil. Entre os modelos existentes, os precursores foram desenvolvidos na Austrália, Canadá, EUA e Japão (CAUCHICK MIGUEL, 2005). Aqueles que hoje ainda têm um grande impacto mundial são o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) dos EUA e um modelo “regional” representado pelo *European Quality Award* (EQA), sendo estes os modelos mais adotados no mundo.

Diversos modelos foram desenvolvidos na Europa nos últimos 15 anos, mas o EQA, administrado pela *European Foundation for Quality Management*, congrega mais de 750 organizações européias (MAVROIDIS et al., 2007). Um histórico sobre o desenvolvimento do EQA pode ser visto em Conti (2007), bem como seus critérios são discutidos por Vorria and Bohoris (2009). O MBNQA, por sua vez, tem sido base para diversos modelos no mundo (CAUCHICK MIGUEL, 2004a), dentre eles o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ do Brasil (CAUCHICK MIGUEL, 2004b; 2006a), que é comparável a diversos prêmios importantes no mundo (CAUCHICK MIGUEL, 2001a).

O PNQ foi estabelecido há duas décadas anos como uma importante ferramenta de estruturação de um modelo de gestão e de melhoria da qualidade, produtividade e desempenho de organizações instaladas no país. Desde então, organizações de diversos setores econômicos têm organizado suas práticas de gestão conforme os critérios do PNQ. Diversas empresas, dos setores industrial e de prestação de serviços têm alcançado êxito, não somente em termos de resultados organizacionais mas também recebendo o reconhecimento nacional representado pela premiação. Dentre essas organizações, uma delas recebeu o prêmio três vezes, sendo um referencial único tanto no Brasil quanto no mundo, pois outras organizações já haviam recebido este tipo de premiação duas vezes (e.g. PALMBERG e GARVARE, 2006).

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é demonstrar os resultados parciais de uma investigação conduzida em uma organização que recebeu a premiação em três ocasiões, utilizando como abordagem de pesquisa o estudo de caso, conforme orientação da literatura (YIN, 1994; 2010; VOSS et al., 2002). Este trabalho é parte de um projeto de pesquisa em andamento, cujos objetivos, dentre outros, é investigar as práticas organizacionais de empresas detentoras do PNQ. Resultados preliminares nesse sentido podem ser vistos em Cauchick Miguel et al. (2004b), Cauchick Miguel (2006b), Cauchick Miguel (2009) e Borges et al. (2012). Mais especificamente, o propósito do presente trabalho é identificar e discutir as práticas de gestão relevantes na empresa investigada com base em um levantamento bibliográfico geral sobre o PNQ seguido de uma análise da literatura mais específica sobre o tema. Em seguida, são apresentados os métodos e técnicas de pesquisa adotados para a consecução dos objetivos, os resultados da coleta e análise dos dados, bem como as conclusões obtidas e possibilidades para estudos futuros.

2. Referencial teórico

O conceito de qualidade vem evoluindo ao longo das últimas cinco décadas (CAUCHICK MIGUEL, 2006a). Este conceito evoluiu desde uma fase inicial onde os esforços eram centrados na identificação de defeitos, pela inspeção, passando pelo controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e, desde as décadas de 70-80, pelos princípios da qualidade total (CAUCHICK MIGUEL, 2001b). Uma evolução no conceito da qualidade total veio com a necessidade de incorporar os diversos interesses das partes interessadas de uma organização (*stakeholders*) na busca da excelência em desempenho. Em geral, os modelos organizacionais de excelência em desempenho consideram que uma organização é constituída, basicamente, por pessoas e processos e deve ser estruturada em função das demandas e atendimento das necessidades das suas partes interessadas.

Os modelos organizacionais de excelência em desempenho constituem os prêmios nacionais da qualidade, desenvolvidos em diversos países, dentre eles o Brasil (Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ). Os modelos estruturam a gestão de uma organização a partir de um conjunto de critérios e itens que esta deve cumprir por meio de suas práticas de gestão que conduzam a resultados de excelência organizacional. Organizações provenientes de quaisquer setores econômicos, industriais ou de serviços, públicas ou privadas, descrevem, por meio de um relatório de gestão, as práticas organizacionais que são empregadas de modo a atender aos critérios e itens dos modelos de excelência.

O relatório de gestão é avaliado por especialistas que trabalham voluntariamente no processo de avaliação, por meio da atribuição de pontos para os critérios e itens individualmente (em uma escala de 0 a 1000 pontos) e redação de comentários que descrevem os pontos fortes e oportunidades de melhoria para a organização. As organizações têm, posteriormente, um retorno na forma de um relatório de avaliação, podendo ou não ser premiadas. A premiação funciona como um reconhecimento às práticas de gestão utilizadas pelas organizações que atingem determinada pontuação (geralmente por volta de 700 a 800 pontos), destacando-se pela exemplaridade e alto desempenho. A seguir, são fornecidos mais detalhes sobre os critérios e itens que compõem o processo de avaliação, sintetizando em linhas gerais o PNQ.

2.1 O prêmio nacional da qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade é concedido em reconhecimento a empresas brasileiras que, após avaliação de suas práticas de gestão, destaquem-se como referenciais de excelência. As empresas candidatas devem fornecer dados e informações sobre a melhoria obtida em seus processos e resultados. Precisam demonstrar que o enfoque dado pode ser reproduzido ou adaptado por outras empresas, devendo ser abordados em sua avaliação todos os itens definidos pela Fundação Nacional da Qualidade, instituição sem fins lucrativos com sede em São Paulo. O sistema adotado para pontuação das respostas das empresas candidatas baseia-se em duas dimensões de avaliação: enfoque & aplicação, e resultados. Essas dimensões são descritas no tópico referente ao processo de avaliação. A estrutura dos critérios segue um enfoque sistêmico, que deve ser trabalhado na forma de estratégias e planos de ação da empresa, estrutura essa a ser avaliada a posteriori, após implementação. A Figura 1 ilustra a estrutura dos critérios para o ciclo 2008.

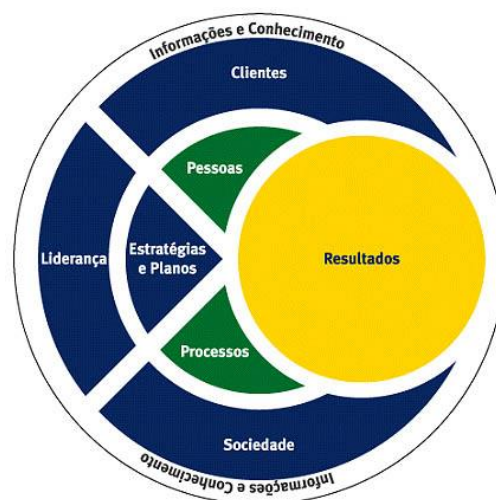


Figura 1 - Critérios do PNQ (Fonte: FNQ, 2010).

Os critérios são baseados em fundamentos da excelência (Tabela 1). Estes fundamentos foram obtidos por meio do estudo de um conjunto de empresas que reconhecidamente eram bem sucedidas e com desempenho acima da média nos EUA. O estudo identificou características comuns que diferenciavam as organizações das demais, que eram parte de uma cultura de excelência, sendo

praticados pelos líderes e por toda a força de trabalho. Esses fundamentos vêm evoluindo ao longo das últimas décadas, sendo também a base do prêmio brasileiro, uma vez que esse foi baseado no prêmio dos EUA (Malcolm Bardrige National Quality Award). Cada um dos fundamentos possui sua identidade própria e razão de sua existência. Apesar desta identidade, eles são inter-relacionados. A Tabela 1 mostra uma descrição resumida de cada um deles.

Tabela 1- Síntese dos Fundamentos da Excelência (Fonte: FNQ, 2010).

Fundamento	Descrição
Aprendizado organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados
Cultura de inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para as partes
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes integrantes
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura de excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto de atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisão e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados
Pensamento sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo
Responsabilidade social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte da estratégia da organização
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização

Como citado anteriormente, os critérios de excelência são construídos a partir dos fundamentos. Cada critério tem certo número de itens, podendo chegar até seis para o Critério 7 - Resultados. A Tabela 2 apresenta os 8 critérios e 23 itens e respectiva pontuação para cada um deles para o PNQ (ciclo 2010). A idéia é que uma organização estabeleça práticas que venham a ser adequadas, atendendo assim cada um dos itens. Na verdade, esses itens também são sub-divididos em três tópicos que consideram o planejamento, as práticas de gestão e os padrões de trabalho utilizados, o ciclo de controle dessas práticas e o ciclo de aprendizado. As práticas e padrões de trabalho variam com o tema em que cada item trata. Por exemplo, as práticas relativas a capacitação e desenvolvimento das pessoas são diferenciadas daquelas estabelecidas para o relacionamento com os clientes. O ciclo de

controle considera como é realizada a medição do desempenho das práticas de gestão do item e de que forma é feita a comparação com os padrões de trabalho estabelecidos. Por exemplo, supondo que existam diversas práticas relacionadas à imagem da organização no mercado, uma pesquisa "top of mind", realizada com os clientes pode visar verificar se essas práticas de divulgação da empresa estão efetivamente "funcionando". Poderia também ter sido estabelecido uma meta (padrão) de 70% de clientes que citariam a organização. Os resultados da pesquisa seriam então comparados com essa meta para saber se esta foi alcançada ou mesmo superada. Periodicamente, essas práticas devem ser revistas visando sua melhoria contínua ou mesmo, caso os resultados tenham sido inferiores às metas, ter que aperfeiçoar o padrão, ou seja, a pesquisa (por exemplo em casos que a amostra não seja estatisticamente suficiente para obter resultados com baixo grau de incerteza). Tem-se, então, estabelecido o ciclo de aprendizado. Obviamente, qualquer organização está sempre aprendendo, mas a ênfase dessa avaliação é se existem ciclos de aprendizado estabelecidos e que seja sistemáticos, considerando, geralmente, fóruns em que isso é verificado, indicadores e/ou informações qualitativas, periodicidade e responsáveis por essa avaliação. Espera-se também que ocorram melhorias introduzidas nos padrões de trabalho, decorrentes desse processo de avaliação.

Desde sua criação, em 1992, o Prêmio Nacional da Qualidade foi concedido às empresas apresentadas na Tabela 3. É importante observar que o número de vencedoras pode variar de ano para ano, ou seja, pode haver mais de uma organização que recebe o prêmio. Nota-se pela Tabela 3 que três empresas foram vencedoras em 1997 e duas em 1999 e, em 2007, foram cinco vencedoras. A medida que as organizações vão se aprimorando nas suas práticas de gestão e nos processos de avaliação, a tendência é que mais e mais empresas sejam detentoras do prêmio. É também necessário lembrar que o prêmio é destacado para um ano específico, ou seja, para o ano que a empresa se candidatou e recebeu a premiação. Com o passar do tempo, tanto a organização que recebeu o prêmio naquele ano, quanto os concorrentes sofreram as influências naturais do mercado. Sendo assim, não necessariamente as práticas de gestão e resultados de desempenho são perenes e também devem ser aprimorados e adequados para a provável nova realidade competitiva. Destaca-se, entretanto, a empresa estudada que recebeu o prêmio três vezes nos anos de 1995, 2000 e 2005, sendo a primeira e única no mundo a obter essa conquista.

Tabela 2 - PNQ: Critérios, Itens e Pontuação para o Ciclo 2010 (FNQ, 2010).

Critérios e Itens (Pontuação)
1. Liderança (110) 1.1 Governança corporativa (40) 1.2 Exercício da liderança (40) 1.3 Análise crítica do desempenho da organização (30)
2. Estratégias e Planos (60) 2.1 Formulação das estratégias (30) 2.2 Implementação das estratégias (30)
3. Clientes (60) 3.1 Imagem e conhecimento do mercado (30) 3.2 Relacionamento com clientes (30)
4. Sociedade (60) 4.1 Responsabilidade socioambiental (30) 4.2 Desenvolvimento social (30)
5. Informação e Conhecimento (60) 5.1 Informações da organização (30) 5.2 Ativos intangíveis (30)
6. Pessoas (90) 6.1 Sistemas de trabalho (30) 6.2 Desenvolvimento de pessoas (30) 6.3 Qualidade de vida (30)
7. Processos (110) 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio (50) 7.2 Processos relacionados com os fornecedores (30) 7.3 Processos econômico-financeiros (30)
8. Resultados (450) 8.1 Resultados econômico-financeiros (100) 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado (100) 8.3 Resultados relativos à sociedade (60) 8.4 Resultados relativos às pessoas (60) 8.5 Resultados relativos aos processos (100) 8.6 Resultados relativos aos fornecedores (30)

Tabela 3 - Vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil de 1992 a 2011.

Ano	Empresa (Categoria)
1992	IBM Sumaré (Manufaturas)
1993	Xerox do Brasil (Manufaturas)
1994	Citibank - Segmento de Pessoa Física (Prestadora de Serviços)
1995	Serasa (Prestadora de Serviços)
1996	Alcoa - Poços de Caldas (Manufaturas)

1997	Weg Motores (Manufaturas); Copesul (Manufaturas); Citibank Corporate Banking (Prestadora de Serviços)
1998	Siemens (Manufaturas)
1999	Cetrel S.A. - Empresa de Proteção Ambiental (Médias Empresas); Caterpillar (Manufaturas)
2000	Serasa (Grandes Empresas)
2001	Bahia Sul Celulose S.A. (Grandes Empresas)
2002	Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre (Organizações sem Fins Lucrativos); Politenio Indústria e Comércio S.A. (Médias Empresas); Gerdau Aços Finos Piratini (Grandes Empresas)
2003	Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum (Médias Empresas); Dana Albarus – Divisão de Cardans – Gravataí (Grandes Empresas)
2004	Belgo Juiz de Fora (Grandes Empresas)
2005	Suzano Petroquímica S.A. (Médias Empresas); Serasa S.A. (Grandes Empresas); Companhia Paulista de Força e Luz (Grandes Empresas)
2006	Belgo Siderurgia S.A. (Grandes Empresas)
2007	Promon S.A. (Grandes Empresas); Gerdau Aços Longos S.A. – Unidade Gerdau Riograndense (Grandes Empresas); Fras-le S.A. (Grandes Empresas); Albras Alumínio Brasileiro (Grandes Empresas)
2008	CPFL Paulista (Grandes Empresas); Suzano Papel e Celulose (Grandes Empresas)
2009	AES Eletropaulo; Brasal Refrigerantes; CPFL Piratininga; Volvo Trucks
2010	AES SUL; ELEKTRO
2011	COELCE; CPFL Paulista; Eletrobras Eletronorte - Superintendência de Geração Hidráulica (OGH); Rio Grande Energia (RGE)

2.1.1 O processo de avaliação

O processo de avaliação é feito com base nos relatórios de gestão submetidos pelas organizações. A descrição desse processo, feita a seguir, tem como base os documentos da FNQ (2005; 2008; 2010) e também considera outras publicações (e.g. Cauchick Miguel, 2001a; 2006a; 2006b). A avaliação desses relatórios consiste basicamente das análises feitas por uma equipe de examinadores e do julgamento entre cada etapa de avaliação. São três as etapas deste processo de avaliação, desde o início da análise feita pelos examinadores do relatório de gestão da organização até a premiação, geralmente concedida em novembro de cada ano. Cada uma das etapas considera um processo de julgamento por uma equipe de juizes para definir se a candidata passa para a etapa seguinte.

A etapa I compreende a preparação de um relatório de avaliação (RA) pelos examinadores, designado para um grupo de 6 a 8 examinadores, sendo coordenado por um examinador sênior, geralmente auxiliado na redação por um relator. Essa etapa compreende uma análise crítica individual dos relatórios de gestão feita pelos examinadores. Caso a organização passe para a etapa II, em função da pontuação média obtida na etapa I, esta consiste numa reunião de consenso, ou seja, uma análise crítica de consenso para alinhar a pontuação entre os examinadores. Nessa etapa, o grupo de examinadores pode ser reduzido para até 6, sob a coordenação de mesmo examinador sênior (normalmente os mesmos integrantes da etapa I). Novamente, os juizes analisam se a candidata passa para a etapa III, que é a visita às instalações da candidata, realizada após a preparação para visita, contato com a candidata para acertar os detalhes da visita, com duração de dois a quatro dias, dependendo do porte da organização. Essa visita tem por objetivo esclarecer alguns pontos do relatório de gestão da organização e também, ainda de forma restrita, de inibir a redação de práticas que não correspondem a realidade. Também são utilizados 6 examinadores, mantendo-se o examinador sênior

e mesmos examinadores que participaram da etapa de consenso. Caso a candidata não siga para qualquer uma das etapas subsequentes, receberá o relatório de avaliação respectivo a essa etapa. No total, são despendidos aproximadamente 800 horas, em média, pelo grupo de examinadores. Os examinadores são selecionados com base na sua experiência e capacidade para participar do processo de avaliação. São geralmente profissionais provenientes de empresas da iniciativa privada e órgãos governamentais, consultores e, embora de forma restrita, especialistas de universidades e centros de pesquisa. Outro ponto importante é que os examinadores devem considerar se têm conflito de interesse com a candidata que avaliarão, seguindo um código de ética emitido pela Fundação Nacional da Qualidade. Por outro lado, as organizações que recebem o prêmio devem divulgar informações que não afetam o sigilo dessas organizações, desde estratégias até processos e práticas de gestão. Essa divulgação é, geralmente, feita por meio das apresentações dos seminários anuais promovidos pela FNQ e por relatórios impressos e disponibilizados para aquisição pela FNQ.

O processo de avaliação considera três dimensões para determinação da pontuação dos critérios e itens: (i) enfoque, (ii) aplicação e (iii) resultados. A pontuação considera os pontos fortes das práticas de gestão e os pontos fracos, denominados de oportunidades de melhoria. Como descrito anteriormente, as organizações devem relatar as práticas que utilizam para cumprir os itens e critérios explicitados no prêmio. O enfoque considera como os requisitos de determinado item são cumpridos. A ênfase deve ser dada na prevenção dos problemas ao invés de sua correção. Os fatores utilizados para avaliar o enfoque são:

- Adequação dos métodos, ferramentas e técnicas;
- Eficácia dos métodos, ferramentas e técnicas;
- Quanto sistemático é o enfoque e quão consistente é aplicado;
- Grau de integração das práticas; extensão pela qual o enfoque é baseado na prevenção;
- Exemplaridade ou inovação do enfoque, incluindo adaptações de ferramentas e técnicas utilizadas em outras aplicações ou em outras áreas de atuação; e
- Extensão pela qual o enfoque considera ciclos de avaliação e melhoria.

A aplicação refere-se a extensão pela qual os métodos e procedimentos são considerados vertical e horizontalmente na organização. A aplicação vertical é uma medição da extensão que os objetivos chave descem da alta direção para a operação da organização (top-down). A aplicação horizontal é uma medição da extensão da qual as práticas organizacionais e respectivas, ferramentas estão permeadas pelas áreas funcionais da organização. Também são verificados pelos examinadores a aplicação eficaz dos enfoques por todas as unidades, processos e atividades e produtos e serviços da organização e todas as transações relacionadas com clientes, fornecedores e com o público em geral. Na verdade, a aplicação é um teste da maturidade do programa de melhoria qualidade na organização. Também é requerido para os examinadores, para verificar se o enfoque é exemplar, ou seja, se pode ser considerado como uma espécie de modelo considerando o setor industrial que a organização pertence. Com relação aos resultados organizacionais, o modelo tenta identificar fatores que influenciam nos resultados finais alcançados pela organização. Os resultados referem-se aos outputs da organização, seus efeitos e impactos. Os fatores utilizados para avaliar os resultados incluem:

- Níveis de desempenho comparados com os referenciais;
- Demonstração de melhorias sustentadas (tendências positivas);
- Taxa de melhoria de desempenho; e
- Importância da melhoria no desempenho relativa às dimensões de enfoque e aplicação.

Os examinadores consideram se existe uma relação consistente entre os resultados coletados e os requisitos do itens a ser examinados. Adequação, melhorias excelentes e sustentadas nas áreas chave também são consideradas, sendo seu desempenho comparado com os referenciais comparativos (benchmarks). Em qualquer que seja a dimensão, também é considerado pelos examinadores se as práticas e resultados finais são cobertos, considerando cada item em cada critério de avaliação. O modelo utiliza um sistema de escala de 0 a 1000 pontos. Para cada item é atribuída uma pontuação de 0 a 100%, em incrementos de 10%, dependendo do nível de mérito. A pontuação percentual é então multiplicada pela pontuação de cada item (apresentado na Tabela 2). A pontuação final é uma somatória das pontuações individuais dos itens. Tanto para a atribuição da pontuação quanto para o relato dos pontos fortes e oportunidades e melhoria é utilizado um software para suporte ao processo de avaliação.

Todo esse processo de avaliação tem conduzido as organizações instaladas no Brasil, sejam

nacionais ou de origem estrangeiras, a uma melhoria no desempenho de seus processos de gestão e resultados. O processo está direcionado para alcançar diversos benefícios para as organizações e também para o país.

2.2 Análise da literatura sobre o PNQ e outros modelos de excelência em desempenho similares

A produção qualificada envolvendo trabalhos de pesquisa sobre o PNQ não é extensa. Em uma consulta a base de dados da Emerald com palavras-chaves (PNQ, premio nacional da qualidade, Brazilian national quality award, Brazilian quality award, Brazilian award), o número máximo de itens (publicações) encontrado foi 64, distribuídos em 35 periódicos diferentes. A Tabela 4 apresenta os resultados principais desta busca bibliográfica.

Tabela 4 - Resultados de publicações sobre o PNQ na busca bibliográfica.

Item	Resultado
Quantidade de periódicos	35
Período das publicações	1996-2010 (70,3% de artigos nos últimos 5 anos: 2006-2010)
Nº de periódicos fora de escopo do tema	6 (9,4%)
Periódicos com maior número de artigos em relação ao total (n = 64; três primeiros)	<i>TQM Magazine</i> (15,6%); <i>International Journal of Quality & Reliability Management</i> (14,1%), <i>Benchmarking: an International Journal</i> (7,8%)
Nº de artigos específicos ao tema (PNQ)	4 (6,3% em relação ao total de artigos)

Fonte: base de dados *Emerald* (número de artigos = 64).

Os dados da Tabela 4, embora limitados a somente uma base de dados, é importante como uma referência inicial. Alguns dos periódicos sequer são relacionados às engenharias, administração ou gestão de operações. Ao examinar os artigos em mais detalhes, a maior parte deles não está diretamente relacionado a trabalhos sobre o processo de premiação ou estudo de casos (no Brasil), seja de natureza teórica ou empírica, resultando em 4 artigos em relação ao total. Uma conclusão preliminar, que necessita de uma extensão na quantidade de dados e de um aprofundamento na análise, é que existem relativamente poucos artigos sobre o PNQ nas publicações qualificadas.

O PNQ foi desenvolvido com base em premiações existentes, principalmente Deming Prize e o Malcolm Baldrige National Quality Award (Cauchick Miguel, 2004b; 2006a). Existem cerca de prêmios nacionais em 76 países e prêmios regionais (e.g. o Prêmio Iberoamericano da Qualidade), totalizando cerca de 80 prêmios (Cauchick Miguel, 2005). No caso das premiações no exterior, a literatura é mais extensa e oferece publicações de natureza diversa, associados aos diversos modelos de gestão propostos, que são muito similares na sua essência (Cauchick Miguel, 2004a). A Tabela 5 apresenta uma síntese de diversas publicações associados aos inúmeros modelos existentes, com ênfase no prêmio americano, a partir do qual o PNQ foi baseado, assim como 68% de um total de 25 modelos estudados utilizaram o modelo americano como referência (Cauchick Miguel, 2004a; 2005). O propósito da Tabela 5 é ilustrar a diversidade das publicações em vários temas relacionados aos modelos de excelência e, portanto, não é uma organização bibliográfica estruturada com grande extensão.

Tabela 5 - Exemplos de temas e publicações relacionadas aos modelos de excelência.

Tema	Referências
Apresentação de modelos de diferentes países	Djerdjouri (2004); Eriksson (2004); Conti (2007); Marwa and Zairi (2008); Saunders et al. (2008); Rawabdeh (2008); Vorria e Bohoris (2009)
Comparação entre vários modelos de excelência em gestão	Vokurka et al. (2000); Cauchick Miguel (2001a); Hui e Chuan (2002); Tan (2002); Khoo e Tan (2003); Kumar (2007); Grigg e

	Mann (2008); Talwar (2009; 2011)
Estudo de casos descritivos	Eriksson (2003); Cauchick Miguel et al. (2004c); Palmberg e Garvare (2006); Ruben et al. (2007); Cauchick Miguel (2006b)
Impacto da premiação no desempenho organizacional	Przasnyski e Tai (2002); Lee et al. (2003); Jacob et al. (2004); Corredor e Goñi (2010)
Implementação de modelos em médias/pequenas empresas	Kuratko et al. (2001); Armitage (2002)

O referencial teórico apresentado foi base para a condução do estudo de caso, cujos métodos e técnicas são apresentados na seqüência.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente trabalho pode ser classificado como empírico, pois reúne dados coletados em campo> também utilizar-se de análise documental, de documentos internos da organização, disponibilizados para a pesquisa. Os dados são predominantemente de natureza qualitativa, analisados com base na literatura pertinente (Miles e Huberman, 1994; Richards, 2005; Corbin e Strauss, 2008). Os dados foram coletados de diversas fontes: literatura específica sobre a organização estudada (FNQ, 2005), literatura mais abrangente que inclui a empresa como um dos casos investigados (por exemplo em Oliveira, 2006), entrevistas semi-estruturadas e contatos com membros da organização via correio eletrônico, e visita à organização. A utilização desses diversos instrumentos e fontes de dados é importante para verificação da convergência ou divergência dos dados, executando uma triangulação das fontes de evidência como sugerido por Cauchick Miguel (2007).

A unidade de análise, descrita a seguir, foi selecionada com base na sua relevância sendo a primeira e única organização a receber um prêmio nacional como o PNQ por três vezes, conforme destacado anteriormente. Trata-se, portanto, como um estudo de caso de características reveladoras, como destaca Yin (1994; 2010), com dados essencialmente qualitativos.

Os dados foram coletados em uma visita a empresa, em entrevista com duração de cerca de duas horas. Um roteiro de entrevista foi utilizado com gravação para posterior análise. A transcrição serviu como base para uma análise de conteúdo, conforme a literatura já anteriormente citada (Miles e Huberman, 1994; Richards, 2005; Corbin e Strauss, 2008). O resultado final é de natureza descritiva (confirmatória), isto é, sem a realização de análise causal. No entanto, este resultado (descritivo) está alinhado com os objetivos do trabalho, de demonstração das práticas identificadas, destacadas a pós a descrição do perfil da organização.

3.1 Perfil da empresa estudada

A unidade de análise estudada dedica-se à atividade de prestar serviços de interesse geral a partir do seu banco de dados de informações para crédito. A organização reúne dados sobre empresas e pessoas obtidos diretamente dos próprios interessados, cartórios extrajudiciais e outras serventias públicas, instituições financeiras, publicações oficiais e outras fontes próprias e pertinentes. As informações são arquivadas em bancos de dados e são acessadas por bancos, mercados, lojas e empresas em geral, para apoio a decisões de negócios, caracterizando um processo de produção por encomenda (make to order). A empresa responde em tempo real a 3,5 milhões de consultas por dia, demandadas por mais de 300 mil clientes diretos e indiretos. Sua atuação abrange o mercado nacional, atuando em todos os Estados Brasileiros. É uma empresa privada de capital fechado, considerada de grande porte contando com pouco mais de 2.000 funcionários com um faturamento anual superior a R\$ 500 milhões. Em 2007, a empresa estudada foi adquirida pela Experian, organização global líder em serviços de informação, marketing e gerenciamento de crédito presente em mais de 65 países, com sede em Dublin na Irlanda, e duas outras sedes operacionais, em Nottingham, Inglaterra, e em Costa Mesa nos EUA, além de escritórios em toda a Europa, Oriente Médio, África e Ásia. Com a aquisição o grupo passou a contar com os cinco maiores bureaus de crédito de todo o globo.

O processo da qualidade nas atividades da empresa começou em 1991 e já em 1992 iniciou a adoção dos critérios de excelência do PNQ. Já em 1994 foi finalista do prêmio, sendo contemplada a primeira vez em 1995. No ano 2000, foi a primeira empresa brasileira a ser contemplada com o PNQ pela segunda vez, sendo também a primeira empresa a receber o Prêmio Latino-americano da Qualidade em 2002. Em 2005, foi ganhadora do PNQ pela terceira vez. A adoção dos critérios do PNQ faz parte do planejamento estratégico da empresa, concorrendo a premiação de 5 em 5 anos (Oliveira, 2006). Destaca-se que, em 1997, recebeu o certificado ISO 9001, portanto, após sua adequação aos critérios do PNQ, sugerindo, portanto, que este não é um pré-requisito para este modelo de gestão. A organização também é certificada em gestão da segurança da informação (BS 7799-2: 1999) e para o edifício sede que garante acessibilidade e livre trânsito de pessoas deficientes (ABNT NBR 9050: 1994).

Devido aos processos principais da empresa, destaca-se a infra-estrutura e práticas associadas a tecnologia da informação (TI). A infra-estrutura conta com centros de dados que operacionalizam 3 CPUs IBM com uma capacidade de cerca de 3.000 Míps (milhões de informações por segundo), com potencial de armazenamento de, aproximadamente, 50 Terabytes. Para abrigar o ambiente de certificação digital (site principal e contingência), a empresa conta com duas salas-cofre protegidas contra incêndio, inundação, impacto e interferência eletromagnética. Esses ambientes dispõem de proteção contra acesso indevido, utilizando tecnologias com identificação por impressão digital e íris. Além das consultas, a empresa fornece os mais diversos tipos de certificados digitais, sendo pioneira como autoridade certificadora privada homologada pela Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil). As práticas de gestão associadas à TI são descritas a seguir, após uma síntese das atividades relacionadas ao modelo de gestão do PNQ.

4. Resultados

Como toda organização que é estruturada pelo modelo de gestão do PNQ, a empresa define sua visão e missão e subseqüente política da qualidade. Esses elementos estão relacionados aos “valores compartilhados” (base da filosofia da organização) que são apresentados como um dos fatores mais importantes para a disseminação da cultura organizacional (prática destacada mais a frente) e de internalização dos princípios organizacionais a partir da sua visão e missão. Estes valores compartilhados compreendem três elementos, a saber: “ser ético”, “ser gente”, “ser empreendedor”, e “ser excelência”.

A prática da “disseminação da cultura de excelência” foi identificada como relevante para alcançar a constância do propósito de busca da excelência e da melhoria contínua ao longo dos anos. Esta prática é executada por diversos meios, iniciando pelo Programa de Integração, onde cada novo colaborador assiste a uma palestra em que são explanados o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa, suas diretrizes e valores, dentre outros aspectos. Neste programa, o funcionário recebe uma publicação denominada Coleção Ética que contém a lâmina de excelência na gestão, em que são abordados os valores compartilhados da empresa. Além desse programa, o colaborador participa de um treinamento para reaprendizagem em eventos organizacionais que enfatizam, ou tem como tema principal, o modelo de gestão da empresa. São também realizadas reuniões de lideranças, em que participam todos os níveis de gestão: a alta direção da empresa, o corpo gerencial, líderes de projetos, produtos e equipes, para garantir o alinhamento da visão organizacional de todas as pessoas da empresa; estas reuniões garantem ainda o repasse de seus resultados a todos os colaboradores. A empresa enfatiza à gestão da cultura organizacional por meio desses e outros mecanismos. A essência da filosofia da empresa se apoia em quatro princípios já destacados: “ser ético”, “ser empreendedor”, “ser gente” e “ser excelência”. A Tabela 6 apresenta estes princípios em mais detalhes. Segundo a própria empresa, o fator principal de motivação para a adoção de toda essa dinâmica cultural é a consciência da necessidade de contar com pessoas e equipes comprometidas com o sucesso da organização em todas as suas atividades. Foi também identificado que esta disseminação da cultura contribuiu de forma significativa com os outros critérios e itens que compõem o modelo de gestão do PNQ. A Tabela 6 mostra uma síntese das práticas de gestão utilizadas pela empresa nos critérios do PNQ.

Tabela 6 - Práticas associadas aos critérios de enfoque e aplicação (com base em FNQ, 2005).

Critério	Síntese
Liderança	O desenvolvimento da organização vem sendo sustentado por uma estrutura organizacional denominada foco-matricial bipolar®, pelo planejamento estratégico e pelo processo da qualidade. A estrutura foco-matricial bipolar® representa o alinhamento do sistema de liderança com a estrutura organizacional de forma integrada com os demais elementos de gestão. Nessa estrutura cada foco organizacional concentra funções, processos e conhecimentos específicos e afins, que são essenciais para a implementação de estratégias e políticas. A empresa conta com uma governança corporativa, cujo principal papel é criar mecanismos para assegurar que as ações da alta direção estejam alinhadas com os objetivos das partes interessadas. O processo da qualidade contribui para garantir o atendimento equilibrado das partes interessadas, propiciando o desenvolvimento de soluções geradoras de valor.
Estratégias e Planos	O sistema de planejamento estratégico da empresa é marcado por eventos que envolvem por volta de 2.000 pessoas. Na formulação das estratégias são considerados insumos de diversas fontes, relativos aos cenários interno e externo, bem como sugestões advindas de fóruns internos específicos. O planejamento estratégico é ligado ao sistema de medição de desempenho por meio de uma hierarquia estratégica dos indicadores, em três níveis, assegurando tanto o desempenho global quanto de seus desdobramentos no negócio, nos processos, e nas atividades. Os projetos e planos de ação desdobrados das estratégias são acompanhados sistematicamente pela alta direção. Os registros desse acompanhamento produzem indicadores de avaliação do progresso dos projetos e do conseqüente sucesso das estratégias, que re-alimentam os ciclos sucessivos deste planejamento.
Clientes	A atuação da empresa é centrada no mercado nacional atendendo mais de 300 mil clientes, compostos por instituições financeiras, empresas em geral e entidades de classe. A gestão dos clientes conta com uma rede de múltiplos canais de acesso estruturados para levantar as necessidades dos clientes; estes canais têm padrões de atendimento específicos de acordo com a sua natureza, incluindo um processo de gerenciamento de informações, sugestões e reclamações. A partir da identificação e análise das necessidades e expectativas dos clientes, o sistema de gestão de clientes permite a identificação dos atributos dos produtos. Todos os dados captados nos múltiplos canais são analisados e consolidados em diversos fóruns e comitês, utilizando-se da metodologia de análise de valor para refinar e diferenciar as diversas necessidades de cada grupo de clientes.

Tabela 6 - Práticas associadas aos critérios de enfoque e aplicação (com base em FNQ, 2005) – continuação.

Critério	Síntese
Sociedade	Pela sua natureza e características de suas instalações processos, a organização não causa impacto adverso direto sobre o meio ambiente onde atua. No entanto, tem como filosofia a cidadania corporativa, realizando campanhas de preservação do meio-ambiente e dos recursos naturais, tais como: programa de incentivo à reciclagem, coleta seletiva de lixo, tratamento de água para reutilização, etc. A responsabilidade social considera 8 esferas de

	<p>atuação, envolvendo a qualidade de vida, ações culturais e de cidadania, voluntariado corporativo, dentre outras. Os princípios da responsabilidade social estão pautados na ética e desenvolvimento social e por um processo de empregabilidade de pessoas com deficiências, reconhecido pela ONU como prática exemplar.</p>
<p>Informação e Conhecimento</p>	<p>A gestão das informações contribuí para a melhoria dos principais processos e auxilia nas análises críticas de desempenho global, fator fundamental para o sucesso de uma organização dessa natureza. A empresa desenvolveu uma rede de informação para a gestão com base nos seus objetivos e metas estratégicas e no foco e equilíbrio entre as partes interessadas. Esta rede incorpora os sistemas da empresa, os principais processos e o monitoramento de seu desempenho. A organização busca constantemente referenciais competitivos e de excelência para melhorar seu desempenho global quanto os produtos, serviços, e processos da empresa. A empresa realiza o processo de benchmarking em um modelo de 5 fases, realizado em conjunto com empresas de classe mundial.</p>
<p>Pessoas</p>	<p>A empresa visa resgatar a satisfação pela realização pessoal e ênfase no ser humano. O sistema de trabalho é baseado em um conjunto amplo de conceitos e práticas inovadoras que estimulam a atuação em equipe e a cooperação entre as áreas. A prática de gestão de pessoas é fundamentada no sistema de desenvolvimento humano por meio de seis processos fundamentais que agregam todos os projetos, programas e ações da empresa, relacionados ao desenvolvimento da liderança, qualidade de vida, cultura organizacional, responsabilidade social, gestão de pessoas, e gestão do conhecimento.</p>
<p>Processos</p>	<p>As atividades da empresa estudada são estruturadas por processos, que compõem macro-processos principais (produto, produção e serviços). É adotada uma orientação por projetos (estruturados em cinco fases: anteprojecto, projecto do produto, desenvolvimento de sistemas, desenvolvimento do produto e lançamento/implantação) para a implementação de inovações e melhorias incrementais nos processos. No planejamento dos serviços são estabelecidos os projectos a serem desenvolvidos a partir de sua criticidade e prioridade. Os projectos são relativos a produtos, produção, e gestão e negócio, em uma estrutura multifuncional que interliga o responsável pelo projecto na alta direção com o gestor do projecto, que o operacionaliza durante seu ciclo de vida. Um dos indicadores usados para mensurar a conformidade dos produtos é o nível sigma que tem sido reduzido nos últimos anos.</p>

4.1 Práticas associadas à missão da organização

Outro conjunto de práticas relevantes é relativo a missão da empresa, principalmente devido à natureza da organização estar associada ao sistema de segurança da informação. Seu objetivo é o alcance e manutenção dos níveis adequados de segurança dos processos e informações da empresa buscando o alinhamento às melhores práticas internacionais, principalmente por meio da aderência e certificação pela norma ISO/IEC 27001. Nesse sentido, uma prática relevante é a classificação das informações da empresa em três níveis adequados de proteção (interno, confidencial e restrito), que são selecionados de acordo com a importância, os requisitos legais, a sensibilidade e a criticidade para a organização. Para assegurar o conhecimento da força de trabalho para a segurança da informação, um programa de conscientização. Este programa tem como objetivo a conscientização e a intensificação do conceito relativo aos assuntos relativos à segurança da informação da empresa, bem como o aprimoramento de novos aspectos referentes ao tema. A divulgação e conscientização do conceito e da prática ocorrem por meio de diversos eventos (palestras internas e externas), e pela

utilização dos canais corporativos de comunicação (mural e mural eletrônico, TV empresa, mensagens do presidente, etc.), além do programa de integração de novos colaboradores. A empresa desenvolveu um sistema de informação que abrange todos os focos organizacionais (elementos que concentram funções, processos e conhecimentos específicos e afins, considerados essenciais para a implementação de estratégias e políticas), com o objetivo de validar e assegurar a confiabilidade, a integridade e o adequado uso das informações e, ainda, garantir a qualidade do processo de seleção, gerenciamento, disseminação destas informações.

5. Conclusões

No presente trabalho, algumas práticas de gestão organizacional importantes foram identificadas, principalmente àquelas associadas aos critérios e itens do PNQ e, mais especificamente, as práticas associadas à disseminação da cultura de excelência e do sistema de informação da empresa. A primeira é importante, pois de certa forma demonstra a jornada da empresa em busca da excelência, representada pelos três reconhecimentos do PNQ recebidos. A segunda é relevante tendo em vista o negócio da organização para assegurar a consecução de seus processos principais. Conclui-se que o alinhamento entre a visão e missão da empresa e suas práticas é essencial na sua estruturação organizacional em direção a excelência em desempenho. Este fato pode ser constatado pela descrição das práticas relativas ao enfoque e aplicação dos critérios.

Entretanto, cabe destacar que este trabalho tem limitações em termos de abrangência, principalmente por tratar-se de caso único. Sendo assim, uma nova coleta e análise dos dados ainda devem ser feitas, de modo a alcançar uma maior abrangência e profundidade no estudo, cujas evidências são ainda limitadas. Outra ação importante para continuidade do estudo é a verificação do desenvolvimento longitudinal (histórico) da organização para o alcance do resultado de reconhecimento por meio da análise de resultados numéricos de desempenho organizacional.

Agradecimentos

O autor agradece a todos aqueles que contribuíram para a realização deste estudo, à empresa investigada e, principalmente, ao CNPq pelo apoio por meio do Projeto Universal 2008 e 2010, bem como aos alunos de iniciação científica envolvidos com os respectivos projetos de pesquisa. Também merece agradecimentos os revisores da Revista Produto & Produção, pela minuciosa leitura e pelas sugestões e recomendações que, sem dúvida, melhoraram significativamente o presente texto.

Referências

ARMITAGE, A.M.D. The Implementation and Application of the Business Excellence Models in SMEs. *Managerial Auditing Journal*, v. 17, n. 1-2, p. 26-35, 2002.

BORGES, R.M., CAUCHICK MIGUEL, P.A. e CAMPOS, L.M. Responsabilidade Socioambiental em Empresas que adotam o Modelo de Gestão do PNQ: uma Análise em um Banco de Práticas Organizacionais. *RACE*, v. 11, n. 2, p. 251-270, 2012.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. Comparing the Brazilian National Quality Award with some of the Major Prizes. *The TQM Magazine*, v. 13, n. 4, p. 260-272, 2001a.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. *Qualidade: Enfoques e Ferramentas*. São Paulo: Artliber, 2001b.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. A Report on Comparing Worldwide Quality and Business Excellence Awards - Part 1: Systems of Operations, Core Values and Assessment Criteria. Baldrige National Quality Program, National Institute of Standards and Technology - NIST, U.S. Dept. of Commerce, v.5.0, July, 2004a.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. Princípios de Gestão baseada no Prêmio Nacional da Qualidade. In: Siqueira, E.S. e Spers, V.R.E. Gestão e Negócios – Entre o Social e o Administrativo. São Paulo: Edições O.L.M., p. 210- 234, 2004b.

CAUCHICK MIGUEL, P.A., MORINI, C. e PIRES, S.R.I. An Application Case of the Brazilian National Quality Award. TQM Magazine, v. 16, n. 3, p. 186-193, 2004c.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. A Comparison of Quality and Business Excellence Programs in the World. Revista de Ciência & Tecnologia, v. 13, n. 25/26, p. 35-46, 2005.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. Gestão da Qualidade e Modelos de Excelência. In: Carvalho, M.M. e Paladini, E.P. Gestão da Qualidade – Teoria e Casos. São Paulo: Editora Campus, 2006a.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. Quality Management through a National Quality Award Framework: The Experience of a Hospital in Brazil. TQM Magazine, v. 18, n. 6, p. 626-637, 2006b.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. Estudo de Caso na Engenharia de Produção – Estruturação e Recomendações para a sua Condução. Produção, v. 17, n.1, p. 216-229, 2007.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. An analysis of practices of environmental and social responsibility in companies that adopt the Brazilian National Quality Award. Proceedings of the 20th Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando, Florida, 2009.

CONTI, T. A History and Review of the European Quality Award Model. The TQM Magazine, v. 19, n. 2, p. 112-128, 2007.

CORBIN, J. e STRAUSS, A. Basics of Qualitative Research. Los Angeles: Sage Publications, 2008.
CORREDOR, P. e GOÑI, S. Quality awards and performance: is there a relationship? The TQM Journal, v. 22, n. 5, p. 529-538, 2010.

DJERDJOURI, M. National Quality Business Excellence Awards in a Developing Country: The Fiji National Quality Award. The TQM Magazine, v. 16. n. 2, p. 120-124, 2004.

ERIKSSON, H. Experiences of Working with In-company Quality Awards: a Case Study. The TQM Magazine, v. 15. n. 6, p. 397-407, 2003.

ERIKSSON, H. Organizational Value of participating in a Quality Award Process: a Swedish Study. The TQM Magazine, v. 16. n. 2, p. 78-92, 2004.

FNQ. Modelo de Excelência Tri-campeão. Classe Mundial, v. 6, n.1, São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, 2005.

FNQ. Critérios de Excelência. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, 2008.

FNQ. Critérios de Excelência. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, 2010.

GRIGG, N. e MANN, R. Promoting excellence: An international study into creating awareness of business excellence models. The TQM Journal, v. 20, n. 3, p.233-248, 2008.

HUI, K.H. e CHUAN, T.K. Nine Approaches to Organizational Excellence. Journal of Organizational Excellence, v. 22, n. 1, p. 53-65, 2002.

JACOB, R., MADU, C.N. e TANG, C. An Empirical Assessment of the Financial Performance of Malcolm Bardrige Award Winners. Int. Journal of Quality and Reliability Management, v. 21, n. 8, p. 897-914, 2004.

KHOO, H.H. e 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, pp. 14-24, 2003.

KUMAR, M.R. Comparison between DP and MBNQA: Convergence and Divergence Over Time. *The TQM Magazine*, v. 19, n. 3, p. 245-258, 2007.

KURATKO, D.F. et al. Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms. *Journal of Small Business Management*, v. 39, n. 4, p. 293-311, 2001.

LEE, S.M. et al. Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on Organizational Quality Performance. *Int. Journal of Production Research*, v. 41, n. 9, p. 2003-2020, 2003.

MARWA, S. e ZAIRI, M. Towards an integrated national quality award in Kenya. *The TQM Journal*, v. 20, n. 3, p. 249-264, 2008.

MAVROIDIS, V., TOLIOPOULOU, S. e AGORITSAS, C. A Comparative Analysis and Review of National Awards in Europe – Development of Critical Success Factors. *TQM Magazine*, v. 19, n. 5, p. 453-467, 2007.

MILES, M.B. e HUBERMAN, A.M. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

OLIVEIRA, G.T. *Investigação Empírica sobre os Efeitos da Adoção do Modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na Medição do Desempenho (Dissertação de Mestrado)*. Pós-graduação em Eng^a de Produção, UFSCar, São Carlos, 2006.

PALMBERG, K. e GARVARE, R. Sustained Quality Management: How to Receive the Swedish Quality Award Twice. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v. 23, n. 1, p. 42-59, 2006.

PRZASNYSKI, Z.H. e TAI, L.S. Stock Performance of Malcolm Baldrige National Quality Award Winning Companies. *Total Quality Management*, v. 13, n. 4, p. 475-488, 2002.

RAWABDEH, I.A. Jordan Quality Award (King Abdullah II Award for Excellence (KAIIAE)): Characteristics, assessment and benchmarking. *Benchmarking: an International Journal*, v. 15, n. 1, p. 4-24, 2008.

RICHARDS, L. *Handling Qualitative Data – A Practical Guide*. London: Sage Publications, 2005.

RUBEN, B.D., RUSS, T., SMULOWITZ, S.M. e CONNAUGHTON, S.L. Evaluating the Impact of Organizational Self-assessment in Higher Education; The Malcolm Baldrige Excellence in Higher Education Framework. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 28, n. 3, p. 230-250, 2007.

SAUNDERS, M., MANN, R.S. e GRIGG, N.P. Utilisation of business excellence models: Australian and international experience. *The TQM Journal*, v. 20, n. 6, p.651-663, 2008.

TAN, K.C. A Comparative Study of 16 National Quality Awards. *The TQM Magazine*, v. 14. n. 4, p. 165-171, 2002.

TALWAR, B. Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values. *Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values. Measuring Business Excellence*, v. 1,3 n. 4, p.34-46, 2009.

TALWAR, B. Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models. *Measuring Business Excellence*, v. 15, n. 1, p.49-65, 2011.

VOKURKA, R. et al. Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards. *Quality Progress*, v. 33, n. 8, p. 41-49, 2000.

VORRIA, E.P. e BOHORIS, G.A. Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach. *The TQM Journal*, v. 21, n. 2, p.116-126, 2009.

VOSS, C., TSIKRIKTSIS, N. e FROHLICH, M. Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22 n. 2, p. 195-219, 2002.

YIN, R. *Case Study Research – Design and Methods*. London: Sage Publications, 1994.

YIN, R. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman, 2010.