

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ANÁLISE COMPARATIVA DO
PRÊMIO QUALIDADE DO GOVERNO FEDERAL
COM OUTROS PRÊMIOS NACIONAIS E
INTERNACIONAIS DE QUALIDADE**

André Ribeiro Ferreira

**Brasília
Março/2003**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**ANÁLISE COMPARATIVA DO PRÊMIO QUALIDADE DO GOVERNO FEDERAL
COM OUTROS PRÊMIOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DE QUALIDADE**

Dissertação de Mestrado

André Ribeiro Ferreira

Dissertação apresentada ao Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa da
Fundação Getulio Vargas como requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Gestão Pública

Professor Doutor Paulo Roberto de Mendonça Motta
Orientador

Integrantes da Banca

Professora Doutora Deborah Moraes Zouain

Professor Doutor João Alberto Neves dos Santos

Brasília
2003

***À minha esposa Carolina,
pelo carinho e pelo apoio
e ao meu filho Vinícius,
que marcou o período do curso
com a sua chegada e a sua presença,
o meu maior aprendizado.***

“Sede perfeitos...”.
Jesus Cristo

AGRADECIMENTOS

Ao professor Paulo Roberto de Mendonça Motta, que, com sua orientação e paciência me permitiu conciliar o desafio da dissertação com a gerência do Prêmio Qualidade do Governo Federal. Agradeço, também, o fato de ter prontamente aceito ser meu orientador. O meu agradecimento ao prof. Paulo Motta representa também aqui o meu agradecimento a todo o corpo docente da FGV.

À professora Deborah Moraes Zouain, pela coordenação do conceituado mestrado em gestão pública e empresarial da FGV em Brasília. Ao professor João Alberto Neves dos Santos, pela honra em tê-lo como integrante da banca examinadora, especialmente convidado pela FGV.

Ao amigo Paulo Daniel Barreto Lima, diretor do Programa da Qualidade no Serviço Público, pelo seu exemplo acadêmico e profissional, que ao longo dos últimos dez anos, influenciou decisivamente em meu desenvolvimento profissional.

Aos amigos José Damasceno e Ana Cristina Bergamaschi, pelo apoio incondicional, à Milena Montenegro e João Marcos, pelas contribuições em traduções e trabalhos gráficos e aos demais colegas do Programa da Qualidade no Serviço Público Gustavo Pereira Angelim, William Campos, Gisele Carvalho e Anke Moraes que acompanharam o esforço de conclusão da minha dissertação.

À Sra. Elke Löffler, que prontamente se correspondeu comigo e me apoiou com referencial bibliográfico.

Às amigas Lavínia Galvão, Marta Ghirlanda e aos amigos João Carlos Andrade da Silva e Gerson Rosenberg por me ajudarem a definir em vários momentos questões metodológicas e referências bibliográficas, bem como aos integrantes do Comitê Conceitual e de Processo do PQGF, pelos questionamentos e contribuições acerca do tema escolhido. “In memoriam” ao Sr. Carlos Matias Martins, pioneiro e baluarte dos prêmios de gestão no Brasil e ex-juíz do PQGF, cuja entrevista concedida um mês antes do seu falecimento grande contribuição pode somar às minhas conclusões.

Aos colegas e amigos da primeira turma de mestrado da FGV – Brasília, da qual com orgulho faço parte. Em especial, à minha grande amiga Sonalba, que somou esforços em todos os momentos decisivos do curso e realizou revisão e críticas iniciais à dissertação.

Aos meus pais, Benedito e Maria Neusa e meus irmãos Maria Cristina, Ricardo, João Henrique e Caio Pompílio, que testemunharam e contribuíram para a construção da base de conhecimentos que me permitiram chegar até aqui.

A Carol e Vinícius, pela tolerância com minhas ausências durante o período do curso e da elaboração desta dissertação.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros prêmios de qualidade que são hoje considerados referências no mundo e propor melhorias para o PQGF, subsidiando os comitês e a coordenação-executiva do Programa Qualidade no Serviço Público.

A metodologia de trabalho incluiu a pesquisa documental e a realização de entrevistas semi-estruturadas com *experts* em avaliação da gestão e processos de premiação. Com base em quadros comparativos dos principais prêmios de qualidade existentes no mundo, foram investigadas as principais semelhanças e diferenças entre os sistemas de avaliação da gestão utilizados pelo Prêmio Qualidade do Governo Federal e por prêmios similares.

A relevância deste estudo prende-se à necessidade de subsidiar com informações o processo de premiação do PQGF, para apoiar o sucesso do gerenciamento e a melhoria da máquina pública federal. Além disso, estudos como este permitem maior confiabilidade no processo de avaliação e premiação, a partir da percepção de suas qualidades e atributos de confiabilidade, comparados com outros prêmios.

Os resultados obtidos indicam a fase de consolidação do processo de premiação do PQGF, com um nível de maturidade equivalente a prêmios mais antigos, e sugerem a necessidade de estabilização do processo de avaliação e aperfeiçoamento do processo de premiação, revisão de seus objetivos, para se tornar mais útil aos dirigentes públicos e a institucionalização da avaliação da gestão na máquina pública.

ABSTRACT

With the objective of realizing a comparative analysis of The Quality Prize of the Federal Government of Brazil (PQGF) with other prizes of quality that are today considered references in the world, and propose improvement for the PQGF, subsidizing committee and executive coordination of the Quality Program in the Public Service.

The method of the work includes a documental research and semi-structured interviews with experts in evaluation of managing and prizing processes. With basis in comparative boards of the main quality prizes of the world, where investigated the main similarities and differences between the evaluation systems of management used by the Quality Prize of the Federal Government of Brazil and others.

The importance of this study holds on to the necessity of subsidizing with information the prizing process of the PQGF, to support the success of the management and improvement of the public federal machine. Beyond that, studies like this allow more trust in the process of evaluation and prizing, starting from the perception of its qualities and attribution of reliance compared with other prizes.

The results achieved indicate the stage of consolidation of the prizing process of the PQGF, with a level of maturity equal to older prizes and suggests the necessity of stabilization of the evaluation process and the improvement of the prizing process, reviewing its objectives, to become more useful to the public directors and the institutionalization of the evaluation of the management in the public machine.

LISTA DOS QUADROS

Quadro I – Gerenciamento da Qualidade Total(TQM) no setor público	19
Quadro II – Três fases que caracterizam o desenvolvimento do PQSP	23
Quadro III – Ações do PQSP	26
Quadro IV – Países relacionados ao Prêmio Europeu de Qualidade	50
Quadro V - Países relacionados ao Prêmio Malcolm Baldrige	50
Quadro VI – Países relacionados ao Prêmio Ibero-americano	51
Quadro VII – Países relacionados ao Internacional Ásia Pacific Quality Award	51
Quadro VIII – Comparativo nos setores privados e públicos do Prêmio Nacional de Qualidade nos países da OCDE	52
Quadro IX – Comparativo nos setores privados e públicos do Prêmio Nacional de Qualidade nos países identificados por levantamento junto a Embaixadas no Brasil	53
Quadro X - Comparação dos prêmios referenciais de três setores privados	55
Quadro XI - Comparação de quatro prêmios do setor público	61
Quadro XII - Relação e perfil dos entrevistados	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho Sistêmico do Funcionamento do PQSP	27
Figura 2 – Dimensões da performance de medição no setor público	30
Figura 3 – Processo de Avaliação segundo Hadji	35
Figura 4 – Processo de Avaliação segundo Robbins	37
Figura 5 – Processo de Avaliação segundo Rosenberg	39
Figura 6 – Modelo de Excelência do Prêmio Malcolm Baldrige	59
Figura 7 – Modelo de Excelência do Prêmio Europeu	60
Figura 8 – Modelo de Excelência do Prêmio Ibero-americano	65
Figura 9 – Modelo de Excelência do PQGF	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação do número de candidaturas e premiações	69
---	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo do número de candidaturas por ano	70
Gráfico 2 – Comparativo de bancas examinadoras PNQ e PQGF	71

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

ABRAPP	Associação Brasileira das Entidades Privadas de Previdência Complementar
AMCHAM	Câmara Americana de Comércio
ASQC	American Society for Quality Control
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COPIN	Conselho das Partes Interessadas – MBC
EQA	European Quality Award
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IPQG	Instituto Paulista de Qualidade na Gestão
ISO	International Stander Organization
JQA	Japan Quality Award
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do estado
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NIST	National Institut of Standards and Technology
OCDE	Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PGQP	Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PPA	Plano Plurianual
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade

FPNQ	Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade
FUNDIBEQ	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad
PQGF	Prêmio Qualidade do Governo Federal
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
QPAP	Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management
UCEJ	União de Cientistas e Engenheiros Japoneses
UNB	Universidade de Brasília

Sumário

Resumo	
Abstract	
Lista dos quadros	i
Lista das figuras	ii
Lista de tabelas	iii
Lista de gráficos	iii
Glossário de siglas	iv
Seção 1 – O Problema	03
1.1 O Tema	03
1.2 O Problema	05
1.3 Principais Questões de Pesquisa	06
1.4 Objetivos do Estudo	06
1.5 Justificativa	07
1.6 Delimitação da Pesquisa	09
Seção 2 – Referencial Teórico	11
2.1 O Modelo Pós-Fordista e o Gerenciamento pela Qualidade	11
2.2 A gestão pela Qualidade no serviço público	18
2.2.1 A Qualidade aplicada ao setor público	18
2.2.2 A Qualidade como estratégia de Reforma do Aparelho de Estado	21
2.2.3 O Programa da Qualidade no Serviço Público	23
2.2.3.1 Histórico e objetivos	24
2.2.3.2 Estrutura e funcionamento	25
2.3 Avaliação da gestão e Prêmios de Qualidade	30
2.3.1 Avaliação da Gestão – Etimologia, conceito, evolução e tipologias	31
2.3.1.1 Etimologia e conceito	31
2.3.1.2 Evolução	32
2.3.1.3 Tipologias de avaliações	40
2.3.2 Prêmios de Qualidade e teorias motivacionais	41
2.3.3 Avaliação e premiação da gestão no serviço público brasileiro	44

Seção 3 – Metodologia da Pesquisa	46
Seção 4 - Avaliação e Premiação da Gestão: algumas experiências recentes e modelos internacionais e nacionais	50
4.1 Levantamento dos Prêmios Nacionais e suas relações com Prêmios Internacionais	50
4.2 Análise Sucinta dos Principais Prêmios	56
4.2.1 Prêmio Deming (Japão)	56
4.2.2 Prêmio Japonês de Qualidade (Japão)	56
4.2.3 Prêmio Malcolm Baldrige (EUA)	57
4.2.4 Prêmio Europeu	59
4.2.5 Prêmio Presidente (EUA)	64
4.2.6 Prêmio Ibero-americano de Qualidade	65
4.2.7 Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil)	66
4.2.8 Prêmio Qualidade do Governo Federal (Brasil)	66
4.3 Outras similaridades e diferenças (quadros comparativos)	69
Seção 5 - Resultados das entrevistas	72
5.1 Roteiro e questões de entrevista	72
5.2 Perfil dos entrevistados	73
5.3 Análise das respostas dos entrevistados	74
Seção 6 - Conclusões e Recomendações	78
6.1 Questões e Objetivos de Pesquisa	78
6.2 Novos caminhos para o Prêmio Qualidade do Governo Federal	81
6.2 Sugestões de novos estudos e pesquisas	82
Referências Bibliográficas	84
Anexos	91
I - Relação dos Prêmios Nacionais dos EUA	91
II – Relação dos Prêmios Automobilísticos	93
III – Relação dos Prêmios Governamentais	94
IV – Relação dos Prêmios Nacionais	95
V – Entrevistas consolidadas	100

Seção 1 O Problema

1.1. O Tema

No contexto da iniciativa privada, avaliar a gestão com base nos critérios de excelência preconizados pelo Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos, e pelo Prêmio da Comunidade Européia expandiu-se na década de 90, e é utilizado hoje por mais de 60 países, em forma de prêmios de gestão tanto de pequenas e médias quanto de grandes empresas.

No contexto do setor público, em alguns países, a estrutura de prêmio também passou a ser adotada como sistemática para avaliar a gestão pública. Nos dois casos, setor privado ou setor público, são utilizados critérios de excelência nos processos de avaliação da gestão.

Os Critérios de Excelência fazem parte de um modelo que propõe como sistemática avaliar a gestão, tomando como referência o estado da arte em gestão, em geral desenvolvido a partir dos prêmios nacionais. A idéia é a de que, para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações, em geral, precisa-se ter uma visão e uma abordagem sistêmica, além de ter empresas que, buscando atender todos os *stakeholders*, sejam socialmente responsáveis. Em resumo, se empresas privadas e outras organizações são geridas com os princípios da excelência na gestão, menores serão as desigualdades sociais. (FPNQ, 2002)

No setor público brasileiro, a avaliação da gestão pelos Critérios de Excelência é prática recente e está intrinsecamente relacionada com o lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, instituído em 1990, com a criação da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, instituída em 1992 e do Programa da Qualidade no Serviço Público, gerado a partir do Subcomitê da Administração Pública, em funcionamento desde 1991.

A edição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, deu nova dimensão às atividades do Programa Qualidade no Serviço Público – PQSP

que, até 1999, era chamado de Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública - QPAP (Cadernos MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO-MARE n° 4, 1997), o qual definiu como objetivos a melhoria da gestão pública e a ênfase no cidadão. Segundo Lima e Salgado (1998, p. 15), o Plano Diretor situa a Gestão pela Qualidade como um instrumento das mudanças culturais pretendidas na administração pública.

O PQSP vem tornando-se um caminho para as Organizações superarem uma série de disfunções típicas geradas pelo modelo burocrático, principalmente a falta de orientação por resultados. Como estratégia para reconhecer e premiar as organizações públicas, foi instituído em março de 1998 o Prêmio Qualidade do Governo Federal - PQGF. Ainda segundo Lima e Salgado (Brasil, 1998, p. 23) muitas organizações do setor estatal têm resultados de melhoria a serem mostrados como, por exemplo, a racionalização no uso dos recursos ou o cumprimento de metas relacionadas aos serviços prestados pela instituição, porém não conseguem visibilidade.

O Prêmio ajuda a mudar tal situação, na medida em que o reconhecimento pela boa gestão e pelos bons serviços prestados, bem como a busca da excelência em gestão é um dos principais motivadores para a continuidade do processo de melhoria do desempenho em qualquer organização, pública ou privada.

A avaliação da gestão no ciclo do PQGF - 1998 empregou metodologia semelhante à do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, com dois Instrumentos de Avaliação, um para Empresas Públicas e outro para Administração Direta, com a adoção de uma escala de pontuação menor, de 500 pontos, compatível com o momento inicial da aprendizagem da avaliação pela administração pública. Em 1999 foi desenvolvido um Instrumento de Avaliação, ainda com escala de pontuação de 500 pontos, mas único para Empresas Públicas e Administração Direta. Tal fato se deveu à grande diferença nos estágios da implementação das estratégias da qualidade entre empresas privadas e organizações públicas e ao fato de a Administração Direta não participar, usualmente, de processos de avaliação da gestão. A partir do ano 2000, o PQGF adotou um Instrumento de 1000 pontos, que

reconhece as organizações de boa gestão como também premia organizações públicas consideradas de “Classe Mundial”.

O Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2000), documento fundamental para a compreensão da metodologia, propicia às Organizações um modelo para o diagnóstico e monitoramento dos resultados da implantação de estratégias de melhoria da qualidade e da gestão pela excelência, baseado em sete critérios: Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente, Informação e Análise, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Resultados Institucionais. O Instrumento orientou, de forma sistemática, a organização concorrente na descrição das práticas de gestão e dos resultados obtidos.

1.2 O Problema

O PQGF foi criado à semelhança do Prêmio Nacional da Qualidade, que, por sua vez tem implementado melhorias com base nas experiências de outros Prêmios como o Deming Price, o Malcolm Baldrige National Quality Award e o Prêmio Europeu, entre outros. Muitas são as semelhanças existentes entre eles, mas existem também algumas diferenças resultantes de adaptações e especificidades regionais e setoriais.

Observou-se que não existem pesquisas, no Brasil, que tenham feito uma análise comparativa do PQGF com prêmios similares para verificar a consistência das mudanças implementadas em sua história e sua relação com realidades vivenciadas em outros processos de premiação. A sua história, como processo de premiação, apresenta um esforço constante de adaptação dos critérios de excelência e da linguagem utilizada nos documentos do prêmio para o setor público. A premissa básica adotada é a de que o setor público deve ser excelente, utilizando abordagens próprias, sem deixar de ser público, isto é, as condições que caracterizam a excelência no setor privado são diferentes das que as caracterizam no setor público.

Este estudo procura examinar quais as características específicas do PQGF além de suas semelhanças e diferenças quando se compara seu sistema de avaliação da gestão e processo de premiação com o de outros prêmios similares.

O problema de pesquisa foi despertado também a partir do acompanhamento das reuniões do Comitê Conceitual e de Processo do PQGF e da observação da escassez de dados e informações comparativas tratadas sobre os vários processos de premiação conhecidos, que facilitassem as discussões e as decisões para a melhoria da base conceitual e dos processos de avaliação e premiação do PQGF.

1.3 Principais Questões de Pesquisa

As dificuldades encontradas serviram de inspiração para as seguintes questões de pesquisa:

1. Quais as diferenças dos processos de avaliação e premiação da gestão dos diversos prêmios existentes? (Público-alvo, colaboradores, vinculação estratégica, composição do corpo de avaliadores, etapas, critérios, fundamentos, modelo adotado etc.)
2. O que caracteriza “alinhamento” entre os prêmios?
3. Quais as principais características diferenciadoras de um Prêmio de Qualidade em Gestão Pública em relação aos da iniciativa privada?
4. Até que ponto seguir o modelo preconizado pela iniciativa privada garante sucesso no setor público?
5. Os critérios utilizados por um prêmio são aplicáveis em outros países?
6. Que papéis podem ser desempenhados pelo PQGF se considerarmos a experiência de outros prêmios existentes?

Neste estudo, as questões de pesquisa apoiaram-se nas informações públicas dos Prêmios escolhidos; compararam-se essas informações e verificaram-se pertinências nos estudos teóricos já desenvolvidos (Hadji, 1994; Hobbins, 1986; Brown, 1995, quanto ao processo de avaliação) (Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer, Skinner apud Bowdich e Buono, 1992, quanto a explicações motivacionais

dos processos de premiação), além de verificá-las à luz das teorias diretamente relacionadas com o pós-fordismo (Tenório, 2000; Curiat, 1994; Fleury, 1995), o gerenciamento pela qualidade total (Deming, 1990; Juran, 1997) e com estudos comparados de prêmios de países integrantes da OCDE (Löffler, 1995). Finalmente, os pontos de comparação foram verificados por meio de entrevista com *experts* brasileiros em avaliação da gestão e processos de premiação.

Pretende-se, portanto, comparar os vários sistemas de avaliação utilizados por diversos prêmios de qualidade, analisá-los criticamente e propor melhorias para o PQGF.

1.4 Objetivo do Estudo

O estudo tem como objeto os sistemas de avaliação e os processos de premiação do PQGF, do President's Quality Award (específico para organizações públicas) e Malcolm Baldrige National Quality Award, dos Estados Unidos, do Prêmio Europeu, do Prêmio Nacional da Qualidade, do Brasil, do Prêmio Ibero-americano de Qualidade, entre outros. O PQGF é hoje uma das principais estratégias de ação do Programa Qualidade no Serviço Público (PQSP, 2002) e se constitui no objeto principal do estudo.

Assim, foi considerado como principal objetivo de pesquisa realizar a comparação entre os diversos Prêmios da Qualidade anteriormente citados, conforme os seguintes aspectos: histórico, público-alvo, processo de Premiação, fundamentos da Excelência, modelo de Excelência adotado, critérios de excelência, estrutura dos itens, pontuações, resultados do processo de premiação. Além disso, a pesquisa também visa a analisar criticamente e propor melhorias para o PQGF.

Foi elaborado um quadro comparativo das principais características dos Sistemas de Avaliação da Gestão e processos de premiação utilizados pelo PQGF, PNQ, do President's Quality Award (específico para organizações públicas), Prêmio Europeu e Malcolm Baldrige National Quality Award. A partir das informações e dos

pontos de comparação levantados, foi feita a análise das semelhanças e diferenças, lacunas e especificidades, à luz do referencial teórico adotado, seguida da verificação empírica dos pontos de comparação.

1.5 Justificativa

O estudo comparativo de sistemas de avaliação da gestão utilizados por processos de premiação justifica-se pela importância que as premiações têm alcançado na última década para motivar mudanças organizacionais consistentes e duradouras, em face das condições do ambiente, das limitações de recursos e a peculiaridades das instituições.

O mesmo esforço de foco em resultados organizacionais empreendido pelas instituições da iniciativa privada passou a ser perseguido pelo setor público, em particular no Brasil. Assim, análises comparativas poderão ser fonte de *benchmarking* para a melhoria do processo de avaliação e premiação do PQGF.

Para a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e em particular para o PQSP, o estudo poderá servir de subsídio para reorientação de estratégias, para melhor utilização do processo de premiação, para apoiar o sucesso de gerenciamento e para melhoria da máquina pública.

Este tipo de estudo para as organizações participantes do PQGF, pode oferecer maior confiabilidade no processo de avaliação e premiação, a partir da percepção de suas qualidades e atributos de confiabilidade, comparados com outros prêmios.

Finalmente, do ponto de vista acadêmico, o estudo tem a intenção de incorporar uma revisão da literatura sobre sistemas de avaliação da gestão e processos de premiação. Na realidade, pretende-se expor didaticamente as principais características, semelhanças e diferenças dos Prêmios similares ao

PQGF, o que trará contribuição àqueles que desejarem desenvolver outros estudos futuros sobre o assunto.

1.5 Delimitação da Pesquisa

O escopo e a abordagem do estudo foram delimitados em razão da abrangência do Prêmio Qualidade do Governo Federal, suas origens e relações com prêmios congêneres, prazo oficial para o término do estudo e da limitação de tempo e recursos para custeio de deslocamento e pesquisa. Assim:

- No estudo, não foram incluídos os prêmios estaduais do Brasil, que ficaram como proposta para estudos futuros, em que se fará a análise da relação do PQGF com outros prêmios regionais.
- Não foram considerados os prêmios regionais/estaduais de outros países, por decorrerem naturalmente dos prêmios nacionais.
- Não foram considerados todos os prêmios nacionais, hoje em torno de 60 em todo o mundo, mas somente os reconhecidamente mais significativos por terem originado os demais.
- O trabalho não se propõe a realizar julgamentos sobre qual o melhor sistema dentre os estudados.
- O estudo se restringe à visão global dos diversos sistemas de avaliação ou dimensões que compõem o processo de premiação, com base em análise documental.
- As entrevistas realizadas limitam-se à percepção pessoal dos entrevistados sobre os principais pontos de comparação entre os prêmios analisados e o PQGF.
- A relação entre os Critérios de Excelência adotados pelos diversos prêmios analisados não será objeto deste estudo, por exigir uma pesquisa e análise específica, não abrangida pela metodologia escolhida.

Considerando a delimitação da pesquisa, estruturamos a dissertação em 6 seções com a seguinte divisão temática:

- Na Seção 1, será feita uma introdução do tema.
- Na Seção 2, é apresentado o referencial teórico que embasou a pesquisa.

- Na Seção 3, é descrita a metodologia da pesquisa.
- Na Seção 4, busca-se fazer uma comparação entre os diversos Prêmios de excelência, mostrando suas diferenças e similaridades e tecendo alguns comentários.
- Na Seção 5, apresenta-se o resultado da pesquisa qualitativa realizada com *experts*.
- Na Seção 6, apresentam-se as conclusões e recomendações.

Seção 2 – Referencial Teórico

2.1 O Modelo Pós-Fordista e o Gerenciamento pela Qualidade

Em busca de uma classificação que respeite as profundas mudanças ocorridas, na sociedade, no processo produtivo e no trabalho humano no século XX, reconhecemos que o paradigma pós-fordista nos trará luzes ao entendimento dos estudos aqui propostos, pois é referência das recentes técnicas de gestão organizacional e propõe criar mecanismos no espaço das interações sociais. Segundo Fernando Tenório, o processo de implantação de técnicas mais contemporâneas de gestão da produção está em fase de transição sob o continuum:

fordismo(0)-----pós-fordismo(1).

O fordismo, caracterizado pela rigidez organizacional, pela gestão tecnoburocrática de mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou produtos padronizados é representado por métodos e teorias da administração cuja periodização vai dos anos 1910 a 1960 (Tenório, 2000).

O pós-fordismo é caracterizado pela flexibilização organizacional (Curiat, 1993), pela diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nos sistemas-empresa. (Tenório, 2000)

Entre as diversas tecnologias de gestão que despontaram a partir da segunda metade do século passado, que podem ser classificadas como pós-fordistas, destaca-se a gestão pela qualidade, conhecida por nomes diversos, mas caracterizada por promover mudança organizacional dentro de uma perspectiva incremental (Motta, 1999, pág.146).

O modelo de avaliação, baseado nos critérios de excelência em gestão, aliado à aplicação de metodologias de elaboração e implementação de planos de ação, o cumprimento de um ritual permanente de inovação, melhorias contínuas e a busca de melhores padrões de desempenho, aliado à maior participação do trabalhador no

processo decisório das organizações, resultante da crescente democratização das nações, vem também classificar-se como pós-fordista.

Durante as duas últimas décadas, programas de Gerenciamento da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM) têm sido amplamente aceitos e praticados em um número crescente de organizações. W. Edwards Deming e Joseph M. Juran desenvolveram os seus fundamentos e foram responsáveis pela recuperação econômica do Japão após a Segunda Guerra Mundial. Deming desenvolveu, também, um padrão de qualidade baseado em métodos estatísticos para a indústria bélica americana durante a guerra. Juran ajudou os japoneses a expandirem os métodos de controle de qualidade a todas as funções inerentes às organizações e não apenas à produção e à inspeção. Introduziu o conceito de gerenciamento da qualidade. Juran criou também o conceito de qualidade (adequação ao uso) a partir da expectativa do usuário do produto. A necessidade do envolvimento de todos os departamentos de uma organização na busca da qualidade (Controle da Qualidade Total) foi levantada entre os japoneses por Armand Feigenbaum (Carr e Littman, 1992).

Os “gurus” da qualidade passaram, então, a aperfeiçoar os conceitos. Kaoru Ishikawa incluiu todos os níveis hierárquicos no programa de qualidade e não apenas os gerentes de Departamento, como propunha Feigenbaum. O conceito de usuário passou, com Juran, a incluir o cliente interno. Ishikawa, baseado na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e na Teoria Y de McGregor, desenvolveu a proposta dos círculos de qualidade e alcançou mais resultados na delegação às equipes para o planejamento, na execução e no controle do trabalho no fluxo constante de novas idéias de melhoria vindas de toda a equipe (Ishikawa, 1993; Koehler e Pankowski, 1996).

Peter Drucker e Alford Sloan, famosos estudiosos do gerenciamento, influenciaram, após a guerra, as maiores organizações americanas para a adoção da abordagem da administração por objetivos. Os defensores do controle da qualidade como W. Shewhart, Joseph Juran, W. Edwards Deming e Armand Feigenbaum não foram rejeitados, mas a TQM não foi adotada pelos dirigentes. O gerenciamento por objetivos tornou-se dominante e aceito pelos líderes do setor de

manufaturas e o controle de qualidade restringiu-se à inspeção aplicada no final da linha de produção para retirar produtos defeituosos. A alta administração somente aceitava o controle como uma etapa do processo e não para ser aplicada em todo o ciclo produtivo. A indústria americana dominava o mundo com seus produtos e a demanda era maior que a oferta, assim a qualidade não era um componente vital para gerar lucro e competitividade. Enquanto isso, aprofundar o conhecimento desde o estágio do desenho até a entrega do produto tornou-se tema dominante no gerenciamento japonês.

No final da década de 70, os americanos começaram a perceber a perda de mercado e a duvidar da abordagem gerencial utilizada. Os Estados Unidos foram forçados a repensar o processo de manufatura na busca de competitividade no mercado internacional. Recentemente houve um revigoramento da qualidade nos Estados Unidos, e o reconhecimento de que o trabalho de Juran e Deming no Japão ultrapassou os limites da estatística e da engenharia de produção. Na realidade, eles desenvolveram um modelo de gerenciamento completo para as organizações. (Koehler e Pankowski, 1996).

No Brasil, a TQM começou a ganhar espaço com a mudança de estratégia na política industrial, em 1990, da “substituição de importações” pela “consolidação da indústria nacional”, baseada na melhoria da qualidade e produtividade. Iniciativas como a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), a criação de Prêmios Estaduais, com destaque para o Prêmio Gaúcho (PGQP), a criação de Prêmios Setoriais e, no serviço público, a criação do Programa Qualidade no Serviço Público, demonstram o esforço brasileiro, que envolve os setores público e privado, em participar da corrida internacional da qualidade.

O que torna a TQM diferente da gerência tradicional é a compreensão dos princípios e estruturas impulsionadoras da qualidade. Existem quatro diferenças básicas entre a gerência tradicional e a TQM, segundo Carr e Littman (1992). A primeira refere-se à necessidade de controle de qualidade, por parte do gerenciamento tradicional. A inspeção é efetuada após implementação das atividades e há tolerância quanto a erros, desperdícios e retrabalho, desde que não

excedam padrões e especificações preestabelecidas. A TQM concentra-se na melhoria de processos de produção de bens e de prestação de serviços, isentos de defeitos, sem resíduos ou desperdícios, com base na teoria do “zero defeito”, apresentada por Crosby (1992).

A segunda diferença, diz respeito à autoridade do funcionário *versus* a autoridade da gerência. A gerência tradicional tem sua origem nos estudos de tempos e movimentos de Taylor: “um homem altamente valorizado faz apenas aquilo que lhe é ordenado, sem comentários. [...] Quando (o seu gerente) lhe diz para andar, ande; quando ele lhe diz para sentar, sente...” (Taylor apud Carr e Littman, 1992, p. 3). A autoridade centraliza-se em níveis cada vez mais altos e no interior de departamentos especializados. Na TQM, muitas funções especiais são realizadas por operários ou supervisores de primeira linha, com autoridade para planejar e controlar o próprio trabalho. Gerentes, especialistas e funcionários trabalham em equipe na obtenção de resultados dentro de uma estrutura mais desverticalizada e flexível do que a tradicional.

A terceira diferença refere-se à melhoria dos sistemas, em substituição à responsabilização individual dos funcionários. A gerência tradicional preocupa-se com o desempenho individual e utiliza-se de recompensas e castigos em razão dos resultados individuais. Na TQM, se os funcionários não controlam os sistemas nos quais trabalham, não podem ser inteiramente responsabilizados pelos resultados.

A última diferença advém da maneira de encarar o processo de melhoria. Para a gerência tradicional, ele se dá em saltos, por exemplo, com a aquisição de nova tecnologia para automação dos trabalhos. A TQM preocupa-se com a melhoria das operações do dia-a-dia e os pequenos ganhos constantes na maneira de se fazer o trabalho (melhoria contínua).

As crenças e os princípios, elementos-chave das abordagens gerenciais descritas por Deming, Juran e Crosby, são as bases da abordagem TQM (Koehler e Pankowski, 1996). Deming (1990, p.32) listou quatorze princípios, fundamentos do ensinamento aos altos executivos japoneses para o aumento da competitividade e a obtenção de sucesso:

1. Criar constância de propósito para melhoria do produto ou do serviço.
2. Adotar nova filosofia.
3. Cessar a dependência da inspeção em massa.
4. Acabar com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço.
5. Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço.
6. Instituir treinamento.
7. Adotar e instituir liderança.
8. Afastar o medo.
9. Quebrar as barreiras entre os Departamentos.
10. Eliminar slogans, exortações e metas para a mão-de-obra.
11. Eliminar cotas numéricas (padrões de trabalho).
12. Remover as barreiras que privam as pessoas do orgulho pelo trabalho executado.
13. Estimular a formação e o auto-aprimoramento de todos.
14. Tomar a iniciativa para realizar a transformação.

A TQM é uma abordagem apropriada para a organização quando há prioridade em satisfazer ou exceder as expectativas dos clientes; dispõe-se a coletar, analisar e tomar decisões de acordo com informações precisas, promove mudanças incrementais para melhoria dos processos, desenvolve parcerias com aqueles que atuam junto aos processos da organização e delega para os trabalhadores a melhoria dos processos (empowerment) (Kehler e Pankowski, 1996).

A TQM tem enfrentado sérias resistências. Estudos conduzidos pela American Society for Quality Control (ASQC), indicam uma alta taxa de insatisfação entre aquelas organizações que se têm lançado em iniciativas de qualidade total. Apenas um terço das organizações que adotaram a TQM implementaram todas as etapas do processo (Carr e Littman, 1992). A TQM é desenhada para atingir pequena, incremental, mas contínua melhoria ao longo do tempo. O fator tempo deve ser considerado para o sucesso na implementação da TQM.

Um sistema de gerenciamento TQM deve começar e terminar com seus clientes. A satisfação dos clientes produz recompensas reais para a organização

quanto à lealdade dos clientes e ao fortalecimento da imagem da empresa. Ainda que a maioria das empresas reconheça o valor de um cliente satisfeito, somente algumas assumiram compromisso necessário para assegurar a satisfação de seus clientes.

Segundo Carr e Littman (1992), a implementação da TQM prevê avaliação da Gestão da Qualidade Total com o objetivo de conhecer a posição da Qualidade – “como está” – da organização e identificar oportunidades para melhoria; deve avaliar periodicamente a Gerência da Qualidade, a Cultura Organizacional, o Custo da Qualidade e o Desempenho em Áreas Críticas, utilizando-se de métodos específicos para cada um.

A prática de avaliar a Gestão da Qualidade Total e gerar um índice da maturidade da Qualidade na organização é semelhante à dos programas de premiação que proliferaram nas décadas de 80 e 90, com destaque, nos Estados Unidos para o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige e, na área governamental, para o Prêmio Presidencial para a Melhoria da Qualidade e da Produtividade - President's Quality Award.

Em estudo sobre os processos de premiação utilizados por países integrantes da OCDE, Elke Löffler coloca a Qualidade Total na Gestão, nas bases de Prêmios de Qualidade. Ressalta que o novo significado e a crescente importância da qualidade no setor privado podem ser prontamente explicados por uma série de fatores:

- o crescimento da competição nos mercados mundiais, desde que as companhias japonesas ampliaram suas divisas de mercado com produtos baratos e de alta qualidade no início dos anos 80;
- as mudanças nas preferências do consumidor que valoriza a qualidade do produto como tão importante ou até mais importante que o preço do produto;
- os novos sistemas de logística como o princípio do “*just-in-time*”, que implica o fato de que a qualidade dos fatores de entrada na corrente de logística se torna mais importante; a tendência para desintegrar o sistema de logística de volta

para fornecedores (externos) também explica o crescimento do uso do certificado pelos fornecedores;

o progresso de produção técnica que eleva os padrões de qualidade dos produtos. Especialmente em microeletrônicos; os produtos têm-se tornado tão complexos que os padrões para o processo de produção têm sido cada vez mais de demanda e por último, mas não menos importante, o fato de que os empregados de empresas privadas se tornaram a força condutora no 'movimento pela qualidade' ao pedir por mais qualidade em seus trabalhos e mais participação(Wonigeit, 1993:1-12, apud Löffler, 1995:14-15).

Em texto publicado na revista Quality Progress, da American Society for Quality, Vokurka e outros(2000) explicam, com base em análise comparativa entre cinco prêmios nacionais, que os critérios utilizados pelos processos de premiação refletem a importância dada aos resultados organizacionais/empresariais, pois a implementação do verdadeiro TQM não pode ter êxito sem avaliar os resultados. Os vencedores de prêmios começaram a perceber que TQM não garantia lucros aumentados, por si. A avaliação da gestão passou a ocupar real importância no processo de melhoria contínua das organizações. Com isso, um modelo estratégico para alavancar a qualidade e avaliar o desempenho global da organização está emergindo, porém não deve ser considerado uma panacéia para todos os problemas.

Observa-se que os processos de premiação da gestão, com base nos critérios de excelência, deram origem a uma nova utilidade das metodologias utilizadas na TQM. Deixaram de ser um fim, como eram comumente vistas, e passaram a ser um meio para a obtenção de resultados significativos. Com a identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria, aliado a forte correlação com os resultados organizacionais alcançados, integrando os critérios de excelência, um método consistente de diagnóstico da gestão organizacional passou a pautar as decisões gerenciais e a oportunizar melhoria contínua na prática. Este fato explica bem a forte expansão dos prêmios de qualidade em gestão.

2.2 A gestão pela Qualidade no serviço público

2.2.1 A Qualidade aplicada ao setor público

As razões que explicam o crescimento da importância da Qualidade no setor privado, não se aplicam ao setor público. Os únicos fatores que levam à orientação da qualidade no setor público são a consciência da qualidade dos cidadãos e a expectativa dos servidores públicos em encontrar a auto-realização em seus trabalhos (Löffler, 1995:15).

‘Qualidade Total’ e TQM são definitivamente novos conceitos de gestão e filosofia para a administração pública. Isso, de qualquer forma, não implica que os servidores públicos não tenham sido orientados para a qualidade no passado. Qualidade – pelo menos implicitamente – tem tido sempre seu papel na administração pública, embora os índices qualitativos de serviços públicos tenham mudado com o tempo. Beltrami (1992:770, apud Löffler, 1995:15) distinguiu três fases na evolução da qualidade no setor público:

- 1) ‘qualidade’ no respeito às normas e procedimentos;
- 2) ‘qualidade’ no sentido de eficácia e
- 3) ‘qualidade’ no sentido da satisfação do cliente.

No primeiro caso, qualidade significa a ausência de arbitrariedade, ou seja, exatidão formal, em expressão positiva. Nessa definição, está faltando a referência ao usuário ou cliente. Esse entendimento de qualidade na administração pública corresponde à primeira noção de qualidade como ‘conformidade técnica para especificação’ na indústria. O significado de ‘qualidade’ no contexto de serviços públicos mudou no final dos anos 60 quando gestão por objetivos ganhou popularidade. Qualidade na esfera pública continuaria a incluir a ausência de erros, mas também começa a ligar-se o conceito de qualidade com a proposta que serviria a produtos/serviços. Essa definição de qualidade tem sua equivalência na famosa definição de Juran – de qualidade como “adequação para o uso”. No início dos anos 80, o conceito ‘qualidade total’ no setor privado foi transferido para o setor público, fazendo a satisfação do cliente ou usuário.

Löffler(1995) destaca a prática de adaptar ou “reformatar” o TQM para o setor público de forma a adequá-lo às características inerentes do setor, conforme tabela abaixo.

Quadro 01: Gerenciamento da Qualidade Total (TQM) no setor Público

Os Pontos do TQM Clássico	Características do setor Privado	Características do setor Público	Os pontos do TQM “Reformatado” para o setor público
O cliente é o determinante elementar da qualidade.	Em uma situação de mercado o cliente é a parte sobrevivente dos contratos de mercado; Necessidades divergentes podem ser endereçadas por diferentes bens privados e/ou diferentes produtores.	No Estado, o cidadão é uma concentração de direitos e deveres dentro das leis do Direito; no caso de bens públicos em que divergem interesses entre distintos grupos de clientes tem que ser balanceado.	O pagador de impostos é o determinante elementar da qualidade (e quantidade).
Qualidade deve mais ser almejada no início do processo de produção (upstream) do que ser adicionada no final (downstream).	Indústria manufatureira (com rotina de processo de produção).	No caso de serviços privados e públicos, produção e consumo muitas vezes coincidem .	A qualidade percebida de um serviço depende da aparência e do comportamento da pessoa que está entregando esse serviço.
Prever variações é a chave para produzir com alta qualidade.	Indústria manufatureira (com rotina de processo de produção).	Em caso de jornadas de trabalho intensivas, normalidade é impossível.	Serviços personalizados heterogêneos podem ser usados para aumentar as opções.
Resultados de Qualidade do sistema, não por esforços individuais.	Motivação intrínseca é importante.	Nível geral do salário abaixo do setor privado.	Motivação extrínseca é importante em posições de baixo salário.
Qualidade requer melhoria contínua de resultados assim como de iniciativas e processos.	O produto de qualidade tem que ser adaptado às mudanças de necessidades do cliente; efetividade organizacional leva à lealdade do consumidor.	Recursos fixados limitam a capacidade de aumento da qualidade do resultado de acordo com as “demandas do consumidor”; efetividade organizacional e eficiência levam a economias .	Recursos limitados requerem mais foco na melhoria contínua da eficiência e efetividade organizacional.
Melhoria de qualidade requer forte participação trabalhadora.	A qualidade é aceita como uma meta estratégica da organização, dos trabalhadores e do gerenciamento que tem uma definição da qualidade em comum.	O compartilhamento de uma definição da qualidade é difícil porque em uma organização em que empregados têm diferentes fidelidades e se esforçam para permanecer sem laços , mantêm exclusivas visões de excelência.	Cada unidade organizacional tem que operar qualidade em mensuráveis dimensões conforme o tipo de serviços que oferece.
Qualidade requer total compromisso organizacional.	Negócios culturais focados em gerenciamento.	Cultura governamental muito mais aberta a forças externas.	Para oficiais da política preponderam outros fatores mais importantes que qualidade; o único foco dos empregados fica na satisfação do cliente quando fidelidade e outros fatores de excelência são mais importantes para o sucesso.

Löffler(1995:23)

O Programa Qualidade do Serviço Público preconiza que Qualidade implica estabelecer um sistema eficaz de liderança, que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos clientes – que são os diversos

usuários dos serviços públicos - e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; o planejamento e o acompanhamento das ações; a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo, estimulando e desenvolvendo todos os servidores dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público.

É imperativo, no entanto, que a adoção da filosofia, dos métodos e das ferramentas da Qualidade como instrumentos de transformação gerencial da Administração Pública Brasileira leve em consideração as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, que desaconselha a mera reprodução dos conceitos e princípios da Qualidade aplicados ao setor privado.

Entre as diferenças existentes entre os setores público e privado, segundo o Repertório do Programa Qualidade no Serviço Público (2002), destacam-se:

- a finalidade principal das atividades de caráter privado é o lucro que lhe dá capacidade de sobrevivência em um ambiente de alta competitividade; por sua vez, a principal finalidade das atividades públicas é prestar serviços à sociedade;
- a preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público essa preocupação tem que ser alicerçada no dever;
- cliente atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização, pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido; no setor público, o cliente atendido, paga indiretamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe;
- as políticas voltadas para a Qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade para obtenção, manutenção e expansão de mercado, enquanto no setor público, a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível;

- as diferentes contingências a que estão submetidos os dois setores como, por exemplo, limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela.

Ainda de acordo com o PQSP(2002), a adoção da Qualidade como instrumento de modernização da administração pública brasileira deverá levar em conta, simultaneamente, a sua dimensão formal - que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas - e a sua dimensão política - que se refere à competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às necessidades dos cidadãos. A gestão pela Qualidade instrumentalizará o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla: *a cidadania*.

2.2.2 A Qualidade como estratégia de Reforma do Aparelho do Estado

Desde 1991, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP e hoje no contexto do Movimento Brasil Competitivo¹, vêm-se desenvolvendo, na administração pública brasileira, ações com o propósito de transformar as organizações públicas para torná-las cada vez mais preocupadas com o cidadão e não apenas com os seus processos burocráticos internos.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, implementado a partir de 1995, é uma referência da reforma gerencial da administração pública brasileira. A estratégia definida para reformar o aparelho do Estado está fundamentada em três dimensões: a primeira, institucional-legal, aborda os obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado; a segunda, cultural, trata da mudança da cultura burocrática para a gerencial; a terceira dimensão aborda a gestão pública, com os aspectos de modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão.(Repertório PQSP, 2002)

¹ Organização da Sociedade Civil de Interesse Privado, criada em 2002, absorveu as funções do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade-PBQP e do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade-IBQP.

O objetivo da Reforma do Aparelho do Estado, nas dimensões cultural e de gestão, é ampliar a governança, ou seja, aumentar a capacidade técnica, administrativa e financeira para implementar as ações coletivas ao menor custo para a sociedade. Assim, a reforma propõe-se a combater a chamada crise de desempenho que se caracteriza pela baixa qualidade na prestação dos serviços públicos, pois gera insatisfação da sociedade pelo não-atendimento de suas necessidades básicas (Bresser, 1998). O Plano Diretor introduziu os atributos necessários a uma boa gestão: “define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos por meio de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, afinal, cobra resultados” (PDRAE, 1995).

O Plano Diretor, ao diagnosticar a administração pública brasileira, levanta a seguinte questão: As organizações públicas operam com qualidade e eficiência? Seus serviços estão voltados prioritariamente para o atendimento do cidadão, entendido como um cliente, ou estão mais orientados para o simples controle do próprio Estado?

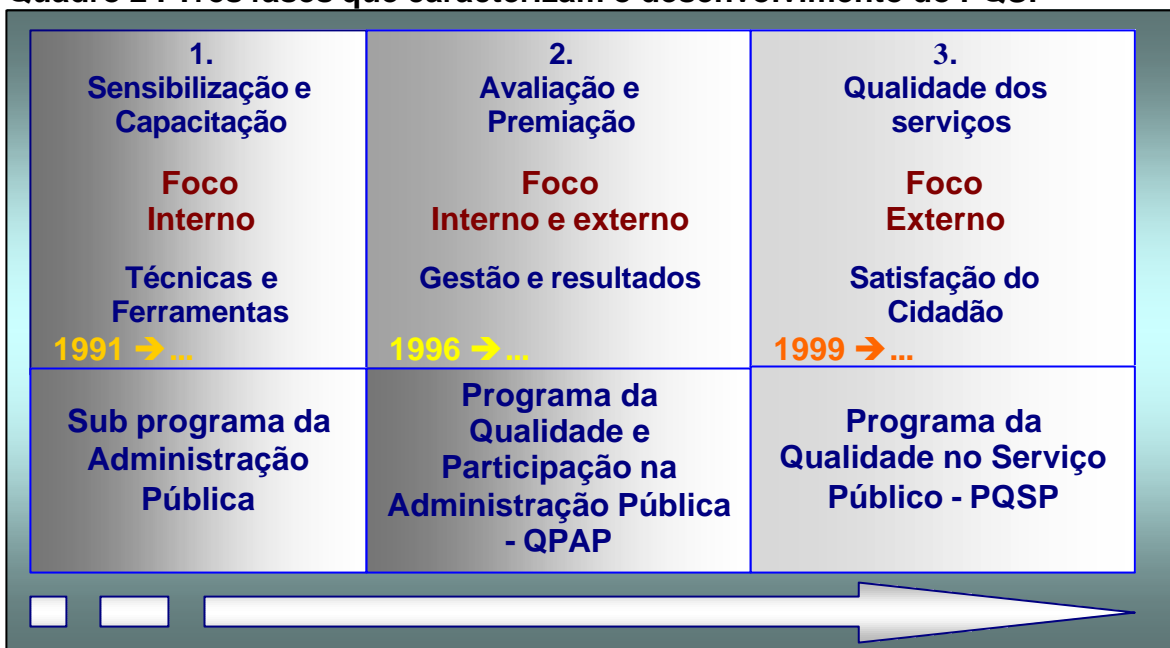
A resposta a essas questões depende de um trabalho amplo e permanente de avaliação do setor público brasileiro. A avaliação visa subsidiar o processo de melhoria da qualidade da gestão quanto à eficiência, à necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, pois têm o cidadão como beneficiário (PDRAE,1995; Bresser Pereira, 1998).

A Qualidade no Serviço Público contempla a melhoria incremental da gestão das organizações públicas. Segundo Bobrow e Dryzek (apud Lima, 1999) a capacidade que as instituições da Reforma do Aparelho do Estado têm para efetivamente mudar a imagem da administração pública e ser eficaz na produção de bens e serviços à sociedade, está na capacidade de transformar as estruturas incrementalmente, porque essa é a forma mais apropriada para um Estado democrático. A alternativa não desejada é haver um “megaformulador” com todos os poderes para mudar as estruturas de decisão.

2.2.3 O Programa da Qualidade no Serviço Público

Criado em 1991 como Subprograma Setorial da Administração Pública, no contexto do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade-PBQP, com foco interno e com base em técnicas e ferramentas da qualidade, passou a ter nova dimensão em 1996, com o nome de Programa Qualidade e Participação na Administração Pública, com foco interno e externo e com base em gestão e resultados. Adotou como estratégia principal a avaliação e premiação (período marcado pela criação do Prêmio Qualidade do Governo Federal, em 1998), e passou em 1999 a se chamar Programa da Qualidade no Serviço Público, com foco externo e com base na satisfação do cidadão; tem como estratégia principal a qualidade dos serviços, com o desenvolvimento de projetos específicos como a avaliação da satisfação dos usuários do serviço público, a geração e divulgação de padrões de atendimento ao cidadão e o fomento à criação de unidades integradas de atendimento, conforme quadro I. (o quadro indicado está na pág. 18: verificar.)

Quadro 2 : Três fases que caracterizam o desenvolvimento do PQSP



Fonte: PQSP(Repertório,2002)

2.2.3.1 Histórico e objetivos

O principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado quanto às dimensões cultural e da gestão pública é o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). O programa tem dois objetivos gerais; o primeiro é “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços”, e o segundo é “apoiar as organizações públicas no processo de transformação gerencial, com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade, na otimização dos custos operacionais, na motivação e participação dos servidores, na delegação, na racionalidade no modo de fazer, na definição clara de objetivos e no controle de resultados”(Repertório PQSP, 2002).

O Programa baseia-se na estratégia denominada “gerenciamento da qualidade total” (Bresser Pereira, 1998). O gerenciamento da qualidade se apoia em dois pilares: o cliente e as pessoas da organização. De um lado, a figura do cliente constitui o núcleo da qualidade total. Qualidade significa a busca de melhorias marcantes nos níveis de satisfação dos clientes, presentes e futuros, por meio do oferecimento de produtos de qualidade com preços competitivos. Do outro lado, os padrões de qualidade dependem das pessoas que produzem os serviços/produtos. O objetivo é fazer com que cada pessoa seja responsável por seu próprio desempenho e que todos se comprometam a atingir a qualidade de maneira altamente motivada (Feigenbaum, 1994; Juran, 1997).

O que se busca com o Programa Qualidade no Serviço Público é fazer com que a organização pública passe a considerar o cidadão como parte interessada e essencial ao sucesso da gestão pública e, em razão disso, que a avaliação do desempenho institucional somente seja considerada aceitável se incluir a satisfação do cidadão como item de verificação.

A base desse movimento nacional pela qualidade no serviço público é uma rede de parcerias entre organizações, servidores e cidadãos mobilizados para a promoção da melhoria da gestão no setor público, em que se envolvem servidores

públicos e trabalhadores da iniciativa privada, organizações públicas das três esferas de governo e dos três poderes da República.

No espaço em que a organização pública se relaciona diretamente com o cidadão, seja na condição de prestadora de serviço, seja na condição de executora da ação do Estado, o Programa atua mobilizando e sensibilizando as organizações para a melhoria da qualidade da gestão pública e do desempenho institucional. Atua, também, com os cidadãos para torná-los participantes das atividades públicas, desempenhando o papel de avaliadores dos serviços e das ações do Estado (Repertório PQSP, 2002).

O fator de coerência do Programa está na decisão estratégica de orientar todas as ações que têm por foco o cidadão como destinatário dos serviços públicos e da ação do Estado.

2.2.3.2 Estrutura e funcionamento

Para cumprir a missão de implantar a gestão pública por resultados na Administração Pública Brasileira, com a finalidade de transformar o setor público em benefício do cidadão, o Programa Qualidade no Serviço Público tem a seguinte estrutura:

Com a extinção do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP e a instalação do Movimento Brasil Competitivo – MBC, em novembro de 2001, o Programa da Qualidade no Serviço Público passou a integrar o Conselho das Partes Interessadas – COPIN participando da condução das ações do MBC relativamente à administração pública. O PQSP é, também um dos Programas do Plano Plurianual 2000-2003 – PPA.

O Programa não dispõe de uma estrutura formal, pois se constitui em uma equipe, integrante da Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com atribuição para coordenar as ações necessárias ao desenvolvimento do Programa. Essa equipe compõe uma Gerência Executiva que

se liga diretamente a uma rede de organizações e pessoas voluntárias espalhadas pelas diversas regiões do País e setores da administração pública.

A Gerência Executiva do Programa e a rede de parcerias estabelecida estão voltadas para três grandes áreas de atuação: mobilização das organizações públicas, avaliação e melhoria da gestão pública e qualidade do atendimento ao cidadão.

O quadro 3 a seguir apresenta uma síntese das principais ações desenvolvidas em cada área de atuação do Programa e os principais resultados em cada uma delas.

Quadro 3 : Ações do PQSP

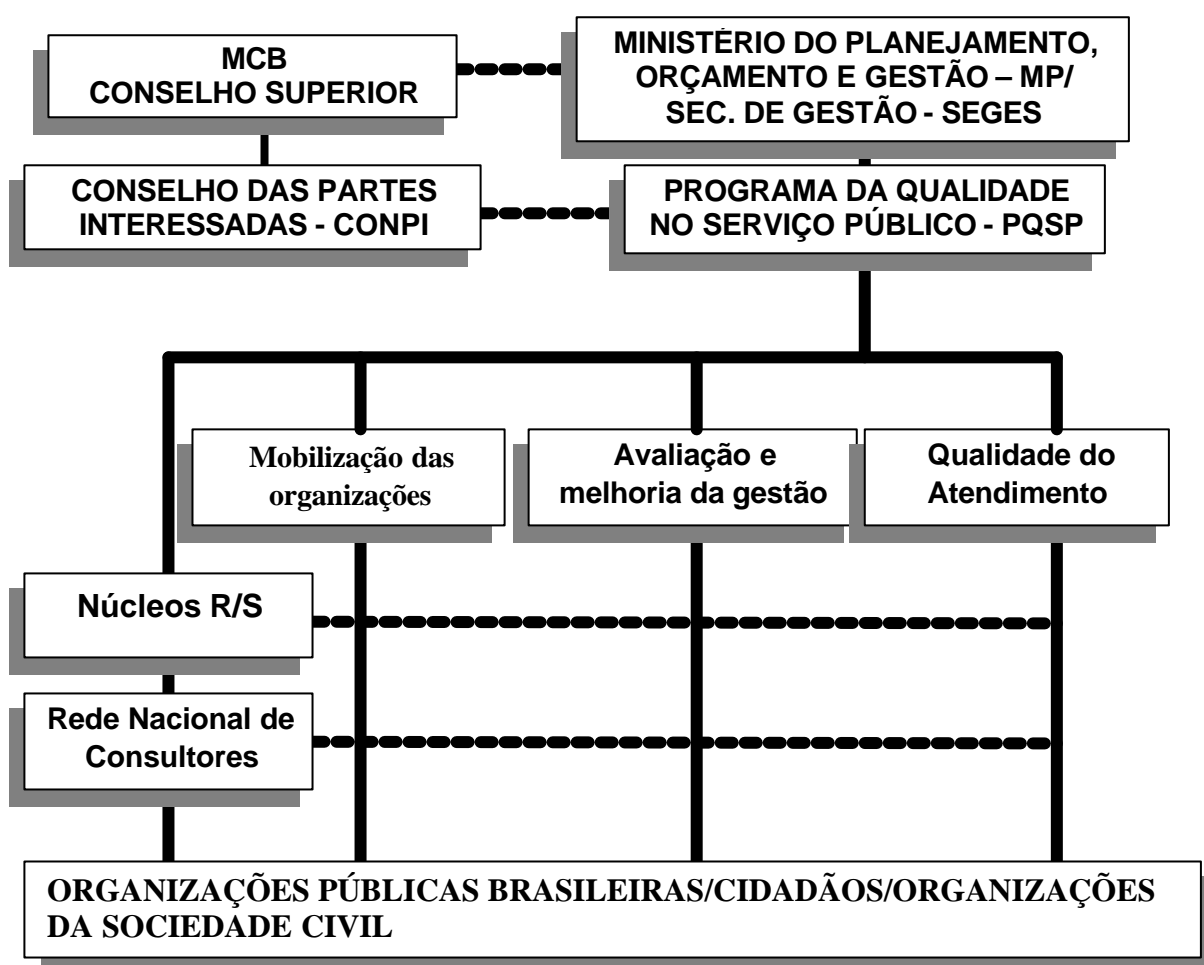
AREAS	AÇÕES	RESULTADOS
1. Mobilização das organizações públicas	<ul style="list-style-type: none"> → Seminários. → Palestras. → Painéis de Experiências. → Visitas técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> → Adesão das organizações públicas brasileiras
2. Avaliação e Melhoria da Gestão Pública	<ul style="list-style-type: none"> → Capacitação em avaliação e melhoria da gestão pública. → Avaliação e Melhoria da gestão das organizações. → Reconhecimento/premiação das organizações públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> → Organizações, núcleos e consultores capacitados. → Organizações com ciclos de avaliação e melhoria implementados. → Organizações públicas reconhecidas e premiadas.
3. Qualidade do Atendimento ao Cidadão	<ul style="list-style-type: none"> → Capacitação em gestão do atendimento. → Promoção do atendimento integrado – “lojas de serviços públicos”. 	<ul style="list-style-type: none"> → Organizações, núcleos e consultores capacitados em padrões e em avaliação da satisfação dos usuários. → Organizações de atendimento ao cidadão com padrões de atendimento estabelecidos e divulgados e com sistemas de avaliação da satisfação de seus usuários implementados. → Eventos de mobilização e de orientação para a implantação do atendimento integrado pelos governos.

Fonte: PQSP(Repertório, 2002)

Observa-se, no quadro acima, que o PQGF faz parte da área 2: Avaliação e Melhoria da Gestão Pública e caracteriza-se como estratégia de ação do Programa.

Essas ações são desenvolvidas em todo o território nacional e nos diversos setores da administração pública de forma descentralizada, com exceção do processo de premiação, cujas ações são centralizadas. Um dos pontos de sustentação desse modelo de gestão do Programa são os diversos comitês centrais e dos núcleos e os encontros nacionais anuais.

O quadro a seguir apresenta o desenho sistêmico do Programa em que a gerência, as áreas de atuação e a rede de parcerias se articulam e operam para produzir os resultados decorrentes de sua missão.



MBC: Movimento Brasil Competitivo.

Figura 1: Desenho Sistêmico do Funcionamento do PQSP

Fonte: PQSP(Repertório, 2002)

Segundo consta no documento Repertório PQSP (2002), para transformar a gestão pública, induzir o controle social e construir uma nova imagem do serviço público é preciso mobilizar e envolver um grande número de organizações públicas em todo o País. Isso não se faz aumentando a equipe de coordenação do Programa, mas

estabelecendo uma rede de coordenação e apoio ao Programa, constituída de organizações e pessoas que, em diferentes regiões ou setores de atividade da administração pública, decidem apoiar a transformação gerencial do setor público.

Parte importante dessa rede de apoio são os núcleos regionais ou setoriais do Programa. Esses núcleos representam o Programa em uma região ou setor da administração pública, coordenam e promovem as ações voltadas para a qualidade no serviço público. O núcleo regional desenvolve a coordenação executiva do Programa em uma determinada região, normalmente em uma unidade da federação. O núcleo setorial desenvolve a coordenação executiva do Programa em um determinado setor de atividade da administração pública como saúde, trabalho, gestão municipal, educação e outros.

O objetivo geral dos núcleos – regionais e setoriais - é promover e coordenar as ações do Programa da Qualidade no Serviço Público, desenvolvendo, em sua região ou setor de atuação, e mediante a parceria com organizações públicas e com a sociedade civil, as mesmas atividades a cargo da Gerência Executiva do Programa. Atualmente existem 24 Núcleos Regionais do PQSP (um por estado da federação) e um Núcleo Setorial, no Ministério da Previdência e Assistência Social, formalizado, embora outros Núcleos estejam funcionando informalmente, tais como o da Saúde (que atua principalmente na “meta do Sangue”, nas Redes Hemoterápicas) e o do Trabalho e Emprego.

A Rede Nacional de Consultores “ad hoc” do Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP se constitui elemento de suma importância para o sucesso do alcance de suas metas, pois a rede de pessoas e organizações é base para atuação do Programa. Essa rede conta atualmente com 1.200 consultores “ad hoc”. Trata-se de uma atuação de caráter voluntário e, portanto, sem nenhuma remuneração, exercida por funcionários públicos ou cidadãos brasileiros que disponibilizam tempo e capacidade para dar orientação e assistência técnica às organizações públicas que aderem ao PQSP.

Os integrantes da *Rede Nacional de consultores do PQSP* podem atuar em nome do Programa como palestrantes, avaliadores e examinadores do Prêmio

Qualidade do Governo Federal, desde que demonstrem aptidão para o exercício dessas atividades e recebam o correspondente preparo pelo Programa.

2.3 Avaliação da gestão e Prêmios de Qualidade

Por haver diferentes definições de qualidade e por ser amplo seu conceito e variadas as interpretações, observa-se que medir a qualidade, principalmente no serviço público, não é uma atividade trivial.

A medida atual de performance no setor público, ilustrada na figura a seguir, indica que o processo de produção da administração pública começa com objetivos ou alvos/metras, o que implica o uso de investimentos e processos administrativos organizados, que resulta em produtos que podem ser definidos como bens ou serviços de saídas do ponto de vista da organização, mas do ponto de vista dos “clientes” ou cidadãos, são percebidos como resultados. Segundo Loffler, menos esforços têm sido feitos para definir e medir as saídas administrativas e relacioná-las com as entradas.

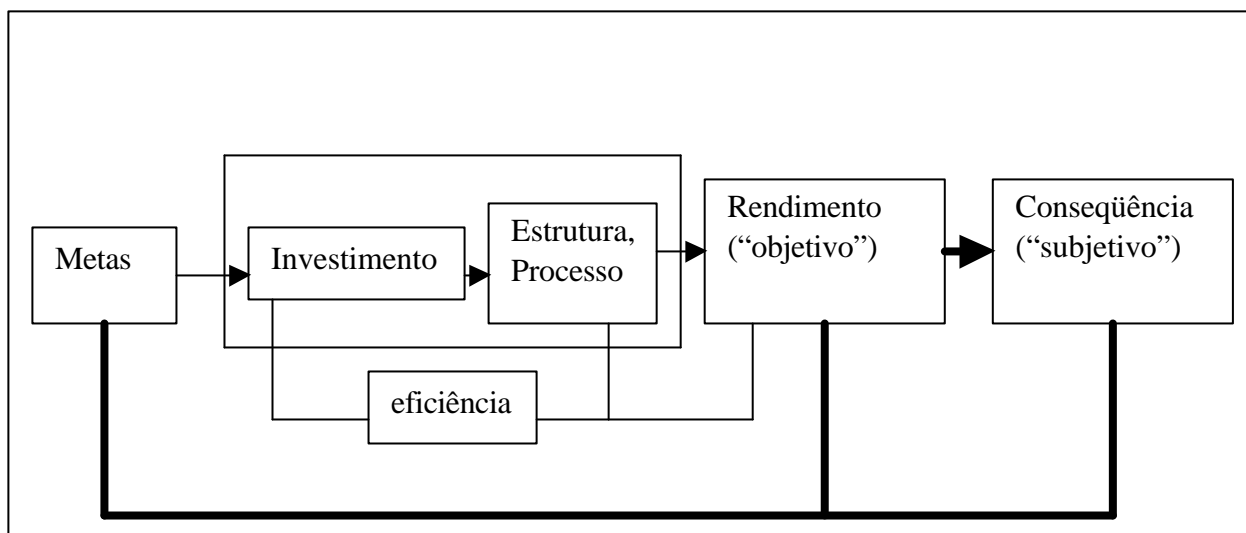


Figura 2: Dimensões da performance de medição no setor Público

Fonte: Loffler(1995: 26)

Prêmios de Qualidade são instrumentos próprios para a avaliação da gestão de organizações públicas ou privadas. Por meio deles é possível “medir” os níveis de gestão das organizações em relação ao “estado da arte” preconizado.

O modelo utilizado para avaliar as organizações em prêmios de qualidade consiste, em geral, na descrição do método e aplicação das práticas de gestão e na descrição dos resultados institucionais, com a apresentação dos indicadores e das conclusões, de acordo com as metas estabelecidas e com a missão organizacional.

2.3.1 Avaliação da Gestão – Etimologia, conceito, evolução e tipologias

2.3.1.1 Etimologia e conceito

Avaliar, palavra originária do vocábulo latino *valere* (valor), significa apreciar o mérito, julgar o valor, determinar o valor real (Bueno, 1974). Avaliar é emitir um juízo de valor sobre uma determinada coisa ou fato. A palavra avaliar permeia todos os campos da ciência. Nas ciências sociais, em seu sentido mais amplo, refere-se a todas as formas de valoração da ação social orientada para objetivos. Avaliação, portanto, refere-se a uma atividade que pode tomar muitas formas, ter variados objetivos e ser implementada sob diferentes perspectivas (Guirlanda, 2001).

A sobrevivência e o crescimento das organizações dependem cada vez mais das habilidades de seus administradores em reconhecer os desafios organizacionais que enfrentam, desvendar novas oportunidades e escolher a resposta administrativa correta para fazer as mudanças necessárias. O problema consiste em como os administradores possam intervir nos problemas ou preveni-los e, ao mesmo tempo, buscar novas oportunidades. A resposta a essa questão está baseada na avaliação organizacional que é capaz de fornecer ao executivo ou ao administrador informações importantes, as quais poderão ser usadas para solucionar ou descobrir os problemas, capitalizar oportunidades e melhorar os processos (MICHAEL, 1968,p.49).

O simples fato de que um planejamento tenha sido feito e de que tenha sido construída uma estrutura organizacional para permitir que sejam atingidos os objetivos no planejamento e que as funções de liderança sejam desempenhadas não significa que as finalidades da organização tenham sido atingidas. O mau

desempenho de qualquer função administrativa aumenta a importância dos ajustes a serem feitos, seja nos meios para atingir os objetivos, seja nos próprios objetivos. A avaliação é o elo final na cadeia funcional da administração que permite verificar se as atividades estão ocorrendo conforme planejadas, bem como propor correções aos desvios (ROBBINS, 1990, p.451).

2.3.1.2 Evolução

O desenvolvimento da avaliação da ação governamental deu-se no Século XX e, desde seu limiar, havia o compromisso com a avaliação sistemática de programas governamentais em áreas como educação e saúde (Weiss, 1988). A história da avaliação pode ser dividida em três fases. Na fase racional-objetiva é enfatizada a objetividade científica da avaliação. O papel dos avaliadores é definido dentro da estrutura de uma clara simetria e uma bem coordenada divisão de trabalho entre a decisão política e a ciência positivista. A segunda fase dá ênfase ao caráter político subjetivo da avaliação. A criação de um conhecimento subjetivo da avaliação é descrita como uma atividade inerentemente política. A terceira fase assinala a integração da avaliação dentro de regimes rotineiros e controle organizado. As avaliações aparecem como práticas administrativas em muitos níveis e em diferentes instituições.

Segundo Hadji (1993, p.27), “o ato de avaliar pode significar, entre outras coisas: julgar, verificar o que foi aprendido, compreendido, retido, estimar, situar, representar, determinar, dar um conselho etc...” Nesse leque de definições, a pluralidade dos verbos que designam o ato de avaliar está acompanhada de uma multiplicidade de termos que designam o objeto deste ato, que pode incidir sobre os saberes, o saber-fazer, as competências, as produções, os trabalhos etc...

O conceito foi historicamente se desenvolvendo em três definições clássicas, como segue (HADJI, 1994):

- a primeira definição sobre avaliação foi praticada no período de 1920 a 1940, em que havia a necessidade dos testes, pois existiu um esforço

para controlar os resultados e os desempenhos com ajuda de provas objetivas e padronização (os testes de controle); o conceito de avaliação é idêntico ao de medida;

- a segunda definição surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, quando houve a necessidade de se formar uma grande massa de trabalhadores para a indústria, o que levou à criação dos instrumentos que permitissem apreciar e controlar a eficácia da produção; assim, o conceito de avaliação passa a ser a operação pela qual se determina a congruência entre o desempenho e os objetivos;
- finalmente, no início dos anos 50, empregou-se o conceito da avaliação por objetivos como forma de avaliar as políticas educacionais em que avaliação passa a ser definida como um processo de juízo.

A avaliação como medida possui várias vantagens (D.STUFFLEBEAM *apud* HADJI, p.36), que vão além de corresponder ao movimento de desenvolvimento da medida científica. Essa definição chama a atenção para as noções de objetividade e fidelidade, com a possibilidade do tratamento de dados matematicamente. Por outro lado, essa relação apresenta como maior inconveniente retirar do campo da avaliação tudo o que não seja diretamente mensurável.

A segunda definição apresentada trata a avaliação como a operação pela qual se determina a congruência entre o desempenho e os objetivos (RALPH TYLER *apud* HADJI, p.36). Essa definição tem o mérito da necessidade de possuir um referencial (determinação de objetivos) e de poder aplicar tanto no processo (por exemplo, procedimentos educativos) como nos produtos (desempenho dos alunos). As duas principais restrições dizem respeito à centralização excessiva da operação de avaliação nos objetivos e o de conceder excessiva importância aos resultados finais, o que faz dos comportamentos o critério último de apreciação.

O terceiro conceito examinado é centrado num processo de juízo profissional, pois é uma operação de especialista. Nesse sentido, é raro que um especialista forneça, simultaneamente com a sua avaliação, os critérios (o conhecimento) em que se baseia para permitir apreciar a validade e a pertinência com que a utiliza. Assim, não se sabe quais foram os dados usados e os critérios ou padrões usados para a apreciação.

Em virtude das três definições e dos comentários precedentes, faz-se necessário destacar, por sua precisão, utilidade e abrangência, as seguintes definições sobre avaliação de Robbins (1986), Hadji (1994) e do próprio Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP (1999) da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

“Avaliação é o processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando os recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos e, quando isso não está sendo conseguido devem ser implementadas ações corretivas” (ROBBINS, 1986, p.451).

“Avaliação é o ato pelo qual se formula um juízo de valor incidindo num objeto determinado (indivíduo, situação, ação, projeto, etc.) por meio de um confronto entre duas séries de dados que são postos em relação aos dados que são da ordem do fato em si e que dizem respeito ao objeto real a avaliar e dados que são da ordem do ideal e que dizem respeito a expectativas, intenções ou a projetos que se aplicam ao mesmo objeto” (HADJI, 1994, p.31).

“A avaliação da gestão pública significa verificar o grau de aderência das suas práticas gerenciais em relação a um referencial de Gestão pela Qualidade aplicada à Administração Pública” (ORIENTAÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. BRASÍLIA, MARE, 1999, p.29).

Baseado na definição de Hadji (1994), o processo avaliativo é caracterizado por uma dupla articulação entre *referente* e *referido*, conforme ilustrado na Figura 3.

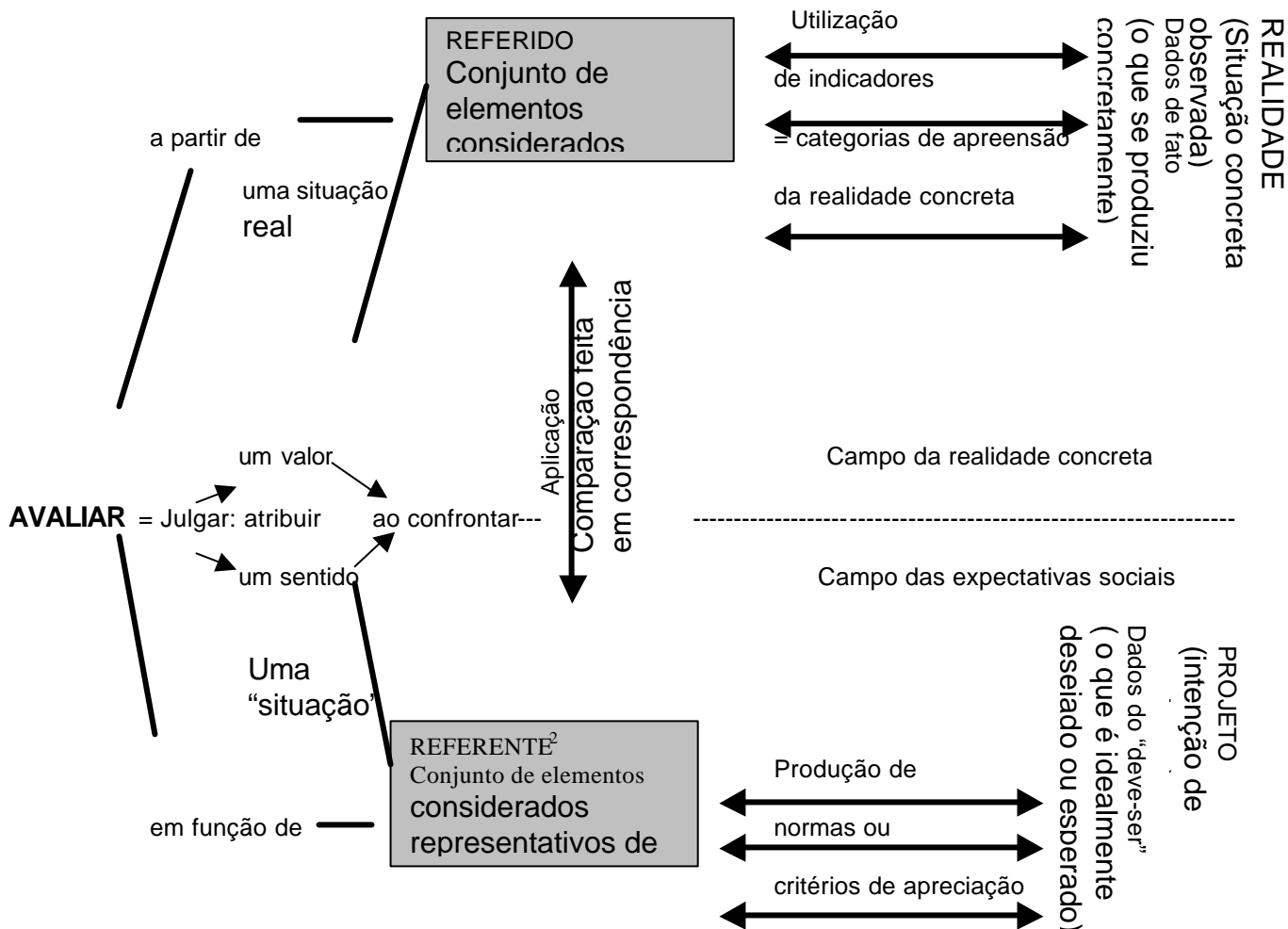


Figura 3 : Processo de Avaliação Segundo Hadji

Fonte: HADJI(1994:33)

De acordo com a Figura 3, pode-se dizer que o *referente* é o conjunto das normas ou critérios que servem de padrão de leitura do objeto a avaliar, ou seja, o referente é um modelo "ideal" que articula as intenções mais significativas em referência ao projeto e a partir das quais se vão estabelecer normas e critérios de apreciação enquanto o *referido* é construído pelo conjunto de observáveis por meio dos quais o real/concreto é captado, é construído com a ajuda de instrumentos de observação (dos instrumentos de avaliação) que servem assim para produzir informação para a avaliação.

A primeira articulação é entre o referido e o referente, visto que avaliar consiste em atribuir um valor a uma situação real à luz de uma situação desejada, ao confrontar assim o campo da realidade concreta com o das expectativas.

A segunda é entre o referente e o referido e as realidades de que eles constituem um modelo reduzido, pois é preciso construir o referente. O referente é um modelo ideal que articula as intenções consideradas significativas a partir de uma pluralidade de projetos ou de aspectos relevantes. O referido é construído pelo conjunto dos dados observáveis julgados representativos do objeto lido. Cada um deles é uma representação significada do nível de realidade a que corresponde.

Robbins (1986) em sua definição inclui: medida, comparação e correção. Para determinar qual é o desempenho, é necessário adquirir informações a seu respeito e para isto é preciso medir. A medição deve ser feita com base no *como* e *no que* medir. A comparação é a determinação do grau da diferença entre o desempenho real e o desejado, e a fase de comparação no processo de avaliação requer o conhecimento do padrão, a medida prévia do desempenho real e a existência de linhas mestras para determinação das tolerâncias permitidas. Por fim, a ação corretiva é a ação que corrigirá o desvio. Trata-se de ajustar o desempenho real ou de rever o padrão estabelecido.

O modelo de avaliação proposto por Robbins (1986) encontra-se descrito na figura 4:

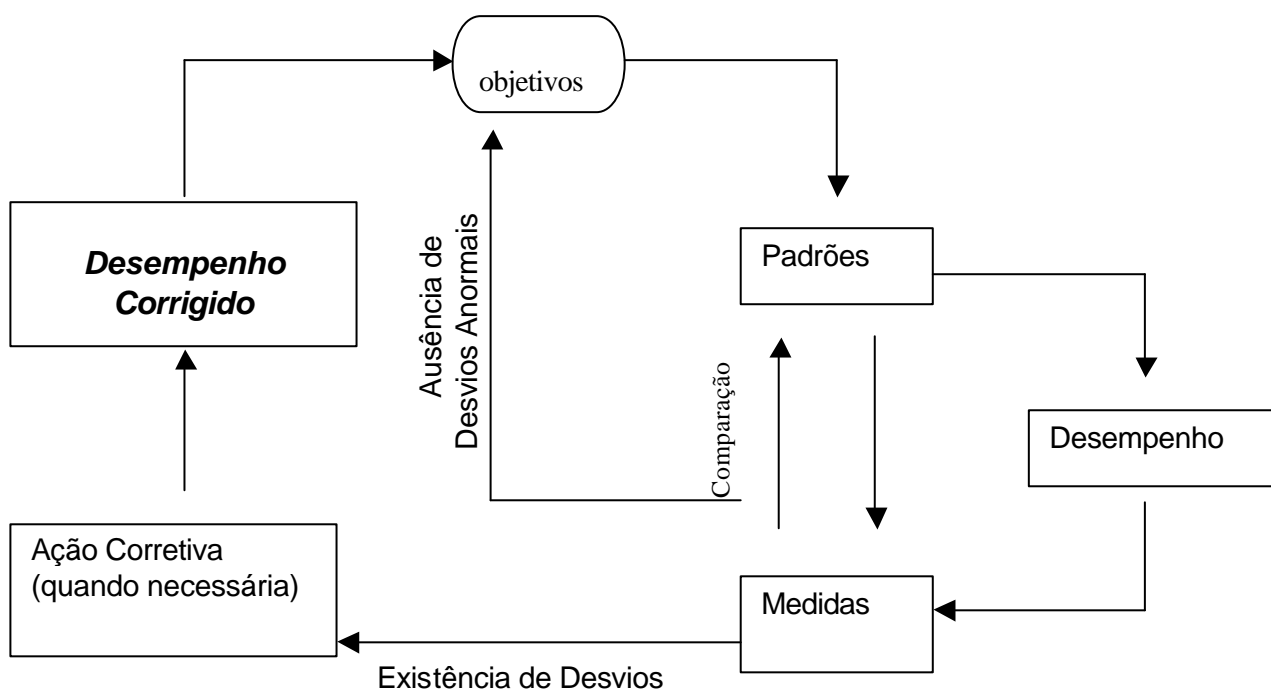


Figura 4 : Processo de Avaliação Segundo Robbins

Fonte: ROBBINS(1986:453)

Para Hadji (1994), a avaliação é um ato de “leitura” da realidade observável comparado com um padrão desejado.

A avaliação é uma forma de pesquisa social, porque consiste em aplicar o método científico ao conhecimento de um aspecto da realidade, enquanto a pesquisa aplicada trata de aplicar o método científico para valorar a aplicação de estratégias cognitivas na aquisição de conhecimentos, ou de estratégias de ação, para alcançar determinados objetivos. A avaliação é o processo de julgar algo, e para isso é necessário conhecer primeiro esse objeto a ser avaliado. Por isso, o processo de avaliação implica e acarreta tarefas de identificação da informação que são avaliadas, de obtenção dessa informação e de sua difusão aos responsáveis pelo processo avaliativo.

O exemplo do modelo de avaliação da gestão proposto para a FIOCRUZ, apresentado na figura 5, elaborado por Gerson Rosenberg (2002), vem ilustrar o esforço e o processo de adaptação do modelo de avaliação das organizações públicas brasileiras, em consonância com o Programa Qualidade no Serviço Público. Rosenberg esclarece que:

(...) o modelo de avaliação da Fiocruz foi formulado baseado nas orientações para implementação do Programa da Qualidade no Serviço Público (1999) e nos modelos de Hadji (1994) e de Robbins (1986). Este toma como referencia os critérios do Modelo de Excelência do PQGF, onde é considerado como sendo o ideal a ser seguido por uma organização pública.

No modelo de avaliação proposto, para que os desempenhos institucionais pretendidos sejam eficazmente alcançados, é necessário que as práticas gerenciais sejam estabelecidas com base nas estratégias organizacionais e, portanto, fundamentadas em padrões de trabalho (procedimentos, fluxogramas, normas, rotinas, ...) criados para orientar a execução das mesmas. Quanto mais bem definidos e realistas forem esses padrões de trabalho, mais facilmente poderão ser identificados e corrigidos os seus desvios. Padrões inadequados de trabalho podem causar deficiências operacionais, tais como: retrabalho, baixa produtividade, má qualidade dos produtos e serviços, e aumento dos custos. É importante destacar que o bom desempenho organizacional depende da aplicação e do grau de disseminação das práticas gerenciais por toda a organização. O desempenho global organizacional medido juntamente com as práticas gerenciais serão auto-avaliados para serem comparados com os critérios estabelecidos pelo Modelo de Excelência. Desta forma, são também verificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da gestão.

Havendo a existência de desvios em relação aos padrões estabelecidos e/ou aspectos a serem melhorados, deve ser elaborado um Plano de Melhoria da Gestão. Para facilitar a divulgação e a capacitação da força de trabalho deve ser elaborado um Plano de Comunicação e outro de Capacitação. Por fim, todos os planos devem estar alinhados com o Modelo de Excelência do PQGF.

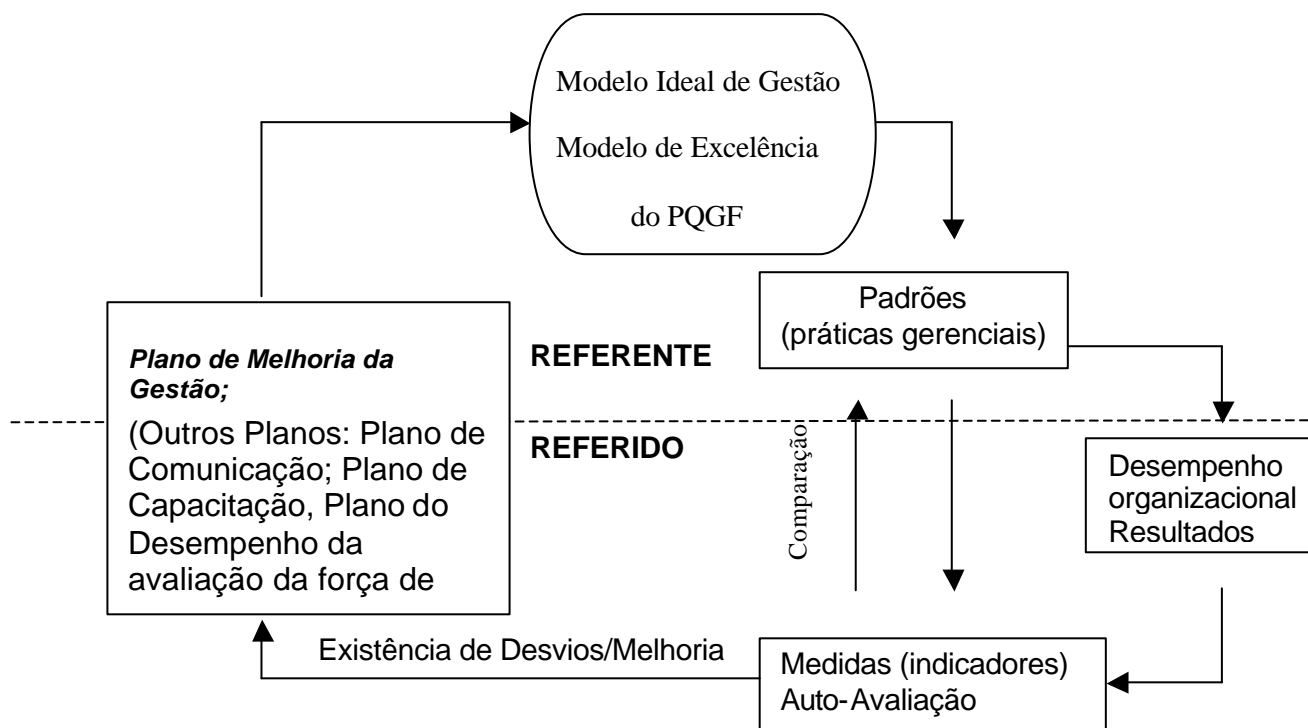


Figura 5: Processo de Avaliação Segundo Rosenberg

Fonte: Rosenberg(2002)

O último conceito sobre avaliação, postulado pelo Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP (1999), assegura que, quando a avaliação da gestão é sistematizada, esta funciona como uma forma de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de melhoria das práticas gerenciais. Dessa forma, a avaliação permite identificar os pontos fortes e os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao referencial comparativo e que devem ser melhorados.

2.3.1.3 Tipologias de avaliações

Não há consenso sobre a adoção de uma tipologia única que envolva todas as classificações da avaliação. Apresenta-se de diversas formas, com finalidades diversas e pode ser implementada de acordo com metodologias também bastante diferenciadas. Para este estudo, por pertinência, citamos três autores relacionados à avaliação de políticas públicas: Shadisch (apud Dahler-Larsen, 2000) sugere três tipos de uso da avaliação: instrumental, conceitual e persuasivo; Mény e Thoeny (1989), que classificam a avaliação em descritiva, clínica, normativa e experimental; Subirats (1994), que apresenta avaliação em determinação de necessidades, avaliação formativa(ou corretora) e avaliação de balanço(ou conclusiva); Howlett (1995), que classifica a avaliação em administrativa, judicial e política.

Embora as classificações aqui apresentadas digam respeito a objetos relacionados com políticas públicas, programas ou projetos, entendemos sua pertinência para a classificação de avaliações da gestão de organizações.

A avaliação utilizada em processos de premiação da qualidade pode, a nosso ver, ser classificada, segundo o tipo, em instrumental, descritiva, formativa e administrativa. Diz-se instrumental por ser de uso racional para estabelecer programas ou planos contínuos ou descontínuos, de acordo com seus méritos; descritiva por registrar as mudanças concretas após a implementação de planos e cumprimento de metas; formativa, por detectar as dificuldades e localizar pontos críticos, de maneira a melhorar o desenvolvimento do objeto avaliado e administrativa, por verificar a performance, a efetividade dos objetivos finais, a eficiência na utilização de recursos e a eficácia de métodos e processos empregados no desenvolvimento da gestão.

3.2 Avaliação e Premiação da Gestão e Teorias Motivacionais

Avaliar a gestão da organização é uma ação de interesse direto de executivos e gerentes, entretanto o cotidiano das organizações leva os seus dirigentes a se ocuparem mais com as urgências e protelar as importâncias, colocadas em segundo plano. A proliferação de prêmios nas mais diversas áreas e setores, principalmente voltados para avaliar e reconhecer o sucesso da gestão, demonstra o grande interesse das pessoas, a utilidade e a importância dos prêmios para alavancar a melhoria dos sistemas de gestão das organizações.

Analizamos a utilidade e a importância de processos de premiação com base em teorias motivacionais. Bowditch e Buono(1992) apresentam três áreas de interesse na discussão do processo de motivação: o que energiza o comportamento humano, explicado pelas teorias de Conteúdo Estático: a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland e a teoria da motivação-higiene de Herzberg; o que dirige este comportamento, explicado pelas teorias de Processo da Motivação: a teoria das expectativas, teoria da motivação pelo caminho-meta e a teoria do estabelecimento de metas; e como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo o que é explicado pelas teorias da Motivação Baseadas no Ambiente: a teoria do condicionamento e reforço operantes, e a teoria da comparação social.

Consideramos um prêmio de excelência em gestão como um importante instrumento de motivação, segundo estas teorias:

TEORIAS DE CONTEÚDO ESTÁTICO

- Ao utilizar o modelo de excelência em gestão segundo a teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, os diversos níveis de gestão alcançados pela organização atendem a necessidades específicas: necessidades sociais ao participar com outras organizações de um processo de premiação, isto é, sentimento de “fazer parte”; necessidades do ego ou auto-estima no alcance de reconhecimentos internos ou externos e a necessidade de realização

pessoal quando equipes de trabalho e corpo gerencial alcançam o sucesso almejado ou percebem a melhoria contínua da organização.

- Segundo a teoria ERC de Alderfer, Existência caracteriza o estágio causado pela busca de sobrevivência da organização e reforço da justificativa de existência pelas organizações que participam do prêmio; Relacionamento caracteriza o estágio de participação, comparação e competição com outras organizações e Crescimento caracteriza o estágio de esforço em busca da excelência, com aperfeiçoamento contínuo da gestão organizacional possibilitado pelo processo de avaliação e premiação.
- Segundo McClelland, as pessoas desenvolvem necessidades por realização, poder e afiliação. A participação em processos de premiação é explicada por esta teoria, na medida em que as organizações, com suas equipes e gerentes se envolvem com a avaliação da gestão e com o processo de premiação e passam a ter novas necessidades despertadas para alcançar a conquista do prêmio, com *feedbacks* sucessivos.
- Segundo a Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg, o processo de avaliação da gestão pode ser enquadrado como “higiênico”, já que contribui para melhoria dos fatores que causam insatisfação no trabalho e pode ser enquadrado como “motivacional”, visto que o próprio processo de premiação pode ser um fator que contribui para a satisfação no trabalho.

TEORIAS DE PROCESSO DA MOTIVAÇÃO

- Segundo a Teoria das Expectativas, entendemos o processo de premiação (instrumentalidade) como a recompensa pelo desempenho da gestão organizacional (expectativa), com valor relacionado à credibilidade e ao “nome” do prêmio no mercado/sociedade (valência).
- Segundo a Teoria da Motivação pelo Caminho-Meta, entendemos o processo de premiação como uma opção metodológica de aperfeiçoamento da gestão organizacional, já que a redação do Relatório da Gestão, conforme os

critérios de excelência em gestão, aliado à metodologia de avaliação da gestão em direção do reconhecimento/premiação, caracterizam bem o caminho-meta.

- Segundo a Teoria do Estabelecimento de Meta, algumas participações aos prêmios partem de um desafio da alta direção da organização ao corpo gerencial e equipes de trabalho para atingirem o reconhecimento/premiação.

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO BASEADAS NO AMBIENTE

- Segundo a Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes, de Skinner, explica-se claramente por que organizações permanecem participando do processo de premiação mesmo ao enfrentarem derrotas iniciais e por que permanecem subindo gradativamente os patamares para reconhecimento e premiação. Nesse caso, o processo de premiação é uma motivação em si mesmo.
- Segundo a Teoria da Comparação Social, explica-se a premiação como processo motivacional por três outras teorias: Teoria da Equidade, quando a organização compara seus resultados/esforços com os de outras organizações similares; Teoria do Intercâmbio, quando se comparam as recompensas do processo de premiação e custos incorridos pelas organizações, na verdade uma comparação de custo-benefício e Teoria do Aprendizado Social, quando a participação em processos de premiação é motivada por grupos afins; nesse caso, participa-se porque os outros participam e combinam-se interesses internos à organização com incentivos externos.

As teorias motivacionais não explicam sozinhas todas as situações, mas são complementares ou suplementares, em vez de mutuamente exclusivas (Bowditch e Buono, 1992). Com elas, é possível explicar por que dirigentes, equipes e organizações participam de processos de premiação e alavancam outras atividades e investimentos correlacionados com a avaliação da gestão, como participação em

programas de qualidade, implantação de normas ISO, metodologias de planejamento etc. Explica-se por que cerca de 60 países possuem hoje prêmios nacionais de gestão, e um número cada vez maior de prêmios estaduais e setoriais estão surgindo nesses países. Fica claro, ainda, por que organizações que optaram por participar de processos de premiação, com aperfeiçoamento contínuo de sua gestão, se mantêm no processo ao longo do tempo.

2.3.3 Avaliação e Premiação da Gestão no Serviço Público brasileiro

O Programa da Qualidade no serviço Público dissemina desde 1999 a metodologia de auto-avaliação da gestão e recomenda uma validação externa, realizada por consultores “ad hoc” indicados pelo Programa, a cada auto-avaliação. Para tanto, utiliza-se de um manual de avaliação da gestão de 500 pontos, com um formato simplificado, mais prático para o uso das organizações. Após o processo de validação externa da auto-avaliação da organização, o PQSP emite um certificado de nível de gestão, válido por um ano e três meses, que permite à organização um monitoramento de seu aperfeiçoamento em busca da excelência. No *site* do PQSP, consta em dezembro de 2002 um total de 1.121 organizações adesas, isto é, que aceitaram os princípios e fundamentos do PQSP e que se comprometeram a realizar avaliações periódicas, seguidas de elaboração de um plano de melhoria da gestão. Destas, 191 já foram certificadas em nível de gestão, que varia de 1 a 6; o nível 1 correspondente à faixa de 100 a 199 pontos, o nível 2, à faixa de 200 a 299 pontos e assim por diante; o nível 6, de 600 a 1.000 pontos.

O **Prêmio Qualidade do Governo Federal**, instituído em 03 de março de 1998, foi criado como uma das ações estratégicas do Programa da Qualidade no Serviço Público por decisão do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE. Tem a finalidade de reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem, mediante avaliação feita por uma banca examinadora, desempenho institucional compatível com as faixas de reconhecimento e premiação. A banca examinadora avalia as candidatas com base no modelo de Gestão Pública, alinhado com o modelo de excelência de gestão utilizado pelos setores público e privado em mais de 60 países, entre eles estão os prêmios President's Quality

Award (específico para organizações públicas) e Malcolm Baldrige National Quality Award, dos Estados Unidos e o Prêmio Nacional da Qualidade, do Brasil (site <http://pqgf.planejamento.gov.br>).

A cada ciclo, as bancas examinadoras e de juízes desenvolvem um trabalho de análise de aproximadamente 20.000 horas, de caráter voluntário, para o Prêmio. Esse trabalho é feito em parceria com pessoas e organizações que acreditam na transformação da gestão pública e na melhoria contínua das organizações públicas brasileiras.

Os resultados de todo esse processo são submetidos ao Conselho do Prêmio Qualidade do Governo Federal, constituído de pessoas da sociedade civil, líderes em suas áreas de atuação e com notória competência e engajamento nos assuntos ligados à excelência da gestão. Atualmente o Conselho é presidido pelo empresário Dr. Jorge Gerdau Johannpeter. (site www.pqsp.planejamento.gov.br)

Os resultados da instituição do Prêmio Qualidade do Governo Federal atestam, segundo o próprio Programa Qualidade no Serviço Público (site www.pqsp.planejamento.gov.br), ser ele uma poderosa estratégia que tem ajudado a alavancar adesões ao Programa da Qualidade no Serviço Público, que em 1998, antes da criação do PQGF, contava com cerca de 12 organizações adesas; conta atualmente com aproximadamente 800 organizações públicas comprometidas com a implantação de ciclos contínuo de avaliação e melhoria da gestão, como forma de atingir paulatinamente patamares mais elevados de desempenho e de qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

As cerimônias de premiação são presididas pelo Excelentíssimo Senhor Presidente da República e constitui-se em valor na gestão e na imagem das organizações.

Seção 3 – Metodologia da Pesquisa

A escolha do método de pesquisa está relacionada à natureza do objeto deste estudo e ao seu potencial analítico. A escolha do método qualitativo baseia-se na realidade complexa dos fenômenos sociais, particularmente, das análises institucionais. Valores, significados, crenças, cultura e intenções são componentes dinâmicos que não podem ser compreendidos somente por meio de medições e quantificações. Tais componentes requerem o reconhecimento da dimensão subjetiva do conhecimento e da natureza conflitiva da sociedade (Burrell e Morgan, 1979 apud Ghirlanda, 2001). A pesquisa qualitativa é particularmente complexa porque se baseia em palavras e textos e não, em números. Por sua natureza, palavras são mais densas que números, porque expressam vários sentidos e permitem uma maior margem de interpretação. Uma vez que a questão dessa pesquisa focaliza as similaridades e diferenças dos diversos sistemas de avaliação e processos de premiação, foi escolhido o método qualitativo de forma a captar as percepções de *experts* em avaliação da gestão e premiação sobre o PQGF em relação a outros prêmios existentes, considerados precursores. As pesquisas nos documentos oficiais dos diversos prêmios existentes e as entrevistas com *experts* se constituíram nos principais subsídios para análise.

Quanto aos fins, a presente pesquisa é descritiva e exploratória (Vergara, 1988). É descritiva, uma vez que visa identificar, apresentar e analisar as características do PQGF em relação a outros prêmios existentes, por meio de entrevista com *experts* em avaliação da gestão e processos de premiação. O estudo é exploratório porque, não obstante trabalhos já desenvolvidos sobre comparações por iniciativa de outros prêmios, tais como o PNQ ou o Prêmio Ibero-americano de Qualidade, não há conhecimento acumulado e sistematizado sobre comparações com o PQGF existente e de acesso ao Governo Federal.

Quanto aos meios de investigação, o estudo é bibliográfico, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica, para a elaboração da fundamentação teórica, foi realizada em bibliotecas, escolas de governo, centros de estudo e pesquisas, instituições governamentais nacionais e *sites* na internet.

Como o objetivo deste trabalho é comparar os vários sistemas de avaliação utilizados por diversos prêmios de qualidade, analisá-los criticamente e propor melhorias para o PQGF, foi necessária, após levantamento do maior número de prêmios existentes, a identificação dos precursores, alguns hoje notoriamente conhecidos e confirmação deles para compor um quadro de comparações.

Foram listados os prêmios identificados em levantamento específico e definidos para comparação os seguintes prêmios:

- PQGF, por ser o principal objeto de estudo deste trabalho.
- Prêmio Nacional da Qualidade(PNQ), por ser o referencial técnico e metodológico do PQGF.
- Malcolm Baldrige National Quality Award, por ser o modelo de origem do PNQ e da grande maioria dos Prêmios atualmente existentes.
- President's Quality Award, por ser específico para organizações públicas americanas.
- Prêmio Europeu (European Quality Award), por ser a base do modelo adotado por diversos prêmios na Europa.
- Prêmio Ibero-Americano de Qualidade, por ser baseado no Prêmio Europeu e por ser um prêmio de um bloco de países no qual se insere o Brasil.
- Os prêmios ligados aos países da OCDE, por terem sido objeto de estudo semelhante anteriormente realizado.

Foram entrevistados os *experts* em avaliação da gestão e processos de premiação, escolhidos por terem conhecimento e experiência em processos de premiação, nacionais e internacionais e utilizou-se o método qualitativo, com entrevista, semi-estruturada com roteiro e com coleta de informações e percepções sobre o PQGF em relação a outros prêmios existentes. No Brasil, eles se encontram hoje entre os grupos de juízes do PQGF, gerentes do PNQ, do Prêmio Paulista de Qualidade e do Prêmio Gaúcho. Sete nomes foram escolhidos e convidados a participar das entrevistas.

Existem cerca de 60 prêmios baseados no modelo dos Critérios de Excelência em Gestão no mundo, utilizados por mais de 120 países. A grande maioria se originou de dois: o Prêmio da Comunidade Européia (Prêmio Europeu) e o Prêmio Malcolm Baldrige. A filosofia de premiação tem como matriz o Prêmio Dêmings, do Japão.

Alguns esforços para analisar e comparar prêmios já foram empreendidos, especificamente por Elke Löfller (1995) e por Vokurka, Stading e Brazeal (2000), o que permite possíveis contribuições também para outros prêmios. Neste caso, foi incluído um quadro comparativo mais amplo e genérico, que redefine o grupo de prêmios inicialmente escolhidos para comparação. O diferencial deste estudo está na contribuição específica para o Governo Brasileiro, que ainda não possui estudos sobre outros processos de premiação da gestão e para o campo acadêmico, pois há carência de publicações sobre esse assunto específico.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em levantamento de livros, artigos em revistas e periódicos, anais de congressos, teses, dissertações e outras publicações; utilizaram-se como principais bases de dados: PROQUEST, mapeamento de periódicos nacionais e estrangeiros da ENAP e bases de dados de universidades e instituições nacionais (FGV, e UNB); a pesquisa teve como ponto de partida as publicações oficiais dos Prêmios definidos como objeto de pesquisa, encontrados em *sites* ou solicitados às instituições promotoras.

Na pesquisa de campo, optou-se pela realização de entrevistas individuais, semi-estruturadas com roteiro, de forma a possibilitar que os respondentes discorressem sobre o tema proposto; permitiu-se aos entrevistados a liberdade de expressão das percepções sobre o PQGF e os processos de premiação.

Stringer (1996, p. 62) propõe alguns procedimentos básicos para a realização de entrevistas:

1. Identificar a si próprio, seu papel e seu propósito.
2. Pedir permissão para falar com o entrevistado e gravar/anotar as informações.
3. Certificar-se de que o tempo seja conveniente em casos de discussão prolongada.
4. Negociar tempos e lugares alternativos para as entrevistas, caso necessário.

As questões do roteiro de entrevista foram formuladas a partir do referencial teórico apresentado e dos principais pontos de comparação tratados. Um dos principais limitantes dessa pesquisa foi a dificuldade de elaboração de um conjunto de perguntas pertinentes, seqüenciadas e definidas de modo a não gerar divagações ou omissão de respostas por receios decorrentes de posicionamentos diante de assuntos polêmicos ou da quebra do anonimato. Outra limitação clara foi a dificuldade de obtenção de tempo dos entrevistados; foi necessário, em alguns casos, proceder à entrevista via telefone.

Com base nas informações tratadas e nas comparações realizadas e analisadas, o trabalho apresenta, por tópicos, as conclusões e recomendações para o aperfeiçoamento do Prêmio Qualidade do Governo Federal.

Seção 4 - Avaliação e Premiação da Gestão: algumas experiências e modelos internacionais e nacionais

4.1 Levantamento dos Prêmios Nacionais e suas relações com Prêmios Internacionais

Para levantamento dos Prêmios Nacionais e Internacionais, foi realizada uma consulta a todas as embaixadas sediadas em Brasília, e a todas as embaixadas do Brasil no exterior, além de consulta à Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e à Lista Anual de Prêmios de Qualidade, da American Societe for Quality – ASQ.

São apresentados abaixo, os quadros cedidos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, que relaciona os Prêmios referenciais internacionais com os Prêmios Nacionais da Qualidade.

Quadro IV – Prêmios Nacionais relacionados ao Prêmio Europeu de Qualidade

EQA

Áustria	Noruega	África do Sul*	Polônia	Bélgica	Portugal	República Checa	Rússia	Dinamarca
Finlândia	Espanha	França	Suécia	Alemanha	Suíça	Hungria	Holanda	Irlanda
Itália	Inglaterra	Letônia	Eslovênia	Turquia				

(*) País não participante do EQA

Fonte: FPNQ ("O Cenário Internacional das Premiações e o PNQ" - 2002)

Quadro V – Prêmios Nacionais relacionados ao Prêmio Malcolm Baldrige

MBNQA

Argentina	FIGI	Paraguai	Austrália	Hong Kong	Peru	Brasil	Índia	Quatar
Israel	Singapura	Canadá	Japão	Sri Lanka	Chile	Korea	Tailândia	Colômbia
Taiwan	Egito	Mauritânia	Uruguai	Emirados Árabes	México	EUA	Equador	Nova Zelândia
Filipinas	Omã	Brunei	Malásia	Vietnam				

Fonte: FPNQ ("O Cenário Internacional das Premiações e o PNQ" - 2002)

Quadro VI – Prêmios Nacionais relacionados ao Prêmio Ibero-americano

Ibero-americano

Andorra	México	Argentina	Panamá	Brasil	Paraguai	Bolívia	Peru	Chile
Colômbia	Porto Rico	Cuba	República Dominicana	Equador	Uruguai	Espanha	Portugal	

Fonte: FPNQ ("O Cenário Internacional das Premiações e o PNQ" - 2002)

Quadro VII – Prêmios Nacionais relacionados ao Prêmio Internacional de Qualidade Ásia e Pacífico

International Ásia Pacific Quality Award

Australia	Bangladesh	Burma	Canadá	Chile	China	Colômbia	Costa Rica	Equador
Fiji	Guatemala	Honduras	Índia	Indonésia	Japão	Malásia	México	Nova Guinéa
Nicaragua	Koréa do Norte	Paquistão	Panamá	Peru	Filipinas	Rússia	Singapura	Koréa do Sul
Thailand	EUA	Vietnam	El Salvador	Nova Zelândia	Sri Lanka			

Fonte: FPNQ ("O Cenário Internacional das Premiações e o PNQ" - 2002)

Observamos nos quadros III(3?) a VI(6?) que grandes prêmios internacionais, ou por que não dizer, "continentais" (Ibero-America, Ásia-Pacífico, Europeu, América), acabaram reunindo em torno de si expressivos números de países com interesses comuns de reconhecerem o melhor da gestão das organizações privadas e, em alguns países, públicas e de incentivarem a melhoria contínua da gestão em suas regiões de abrangência. Alguns países têm participações em mais de um prêmio internacional.

Segundo dados da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ ("O Cenário Internacional das Premiações e o PNQ" - 2002), existem hoje cerca de 60 Prêmios Nacionais da Qualidade, em que se destacam o European Quality Award, o MBNQA, o Prêmio Ibero-americano e o International Ásia Pacific Quality Award, como os principais referenciais internacionais. Todos os países, de alguma forma, adaptaram o modelo de referência à sua realidade.

Prêmios Nacionais da Qualidade são modelos utilizados para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações e têm como objetivos conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações "Classe Mundial"; são utilizados para divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*, para fornecer às organizações referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento

(melhoria) e para estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social de um país. Todos os Prêmios Nacionais da Qualidade são construídos com base em princípios e valores, que norteiam as organizações para a excelência no desempenho e competitividade (Fundamentos da Excelência) (FPNQ, 2002).

A FPNQ constatou ainda que, em relação à estrutura, 90% das organizações que administram os Prêmios são ligadas ao Governo e mais da metade é vinculada a Ministérios e/ou Secretarias de Comércio ou de Negócios.

Quadro VIII: Comparativo nos setores privados e públicos do Prêmio Nacional de Qualidade nos países da OECD em 1995(atualizado)

País	Prêmio Qualidade para o setor público	Prêmio Qualidade para o setor privado	Prêmio Qualidade para o setor público e privado
Austrália	-	Prêmio Qualidade da Austrália	-
Áustria	-	-	-
Bélgica	-	Prêmio Nacional de Qualidade da Bélgica	-
Canadá	Prêmio IPAC para inovação em gerenciamento; <i>Prêmio Margaret Cottrell-Boyd em inovação</i>	Prêmio Canadá para excelência em Negócios	Prêmio Canadense para excelência
Dinamarca	O Prêmio Qualidade Dinamarquês; <i>As melhores agências do Estado</i>	-	Prêmio Qualidade Dinamarquês
Finlândia	Bom serviço público em utilidades	Prêmio Qualidade Finlandês	Prêmio Qualidade Finlandês (1994)
França	-	Prêmio Qualidade Francês	-
Alemanha	Prêmio Qualidade Speyer; <i>Prêmio Carl Bertelsmann</i>	-	-
Irlanda	-	Prêmio Nacional de Qualidade Irlandês	-
Itália	Prêmio Inovação em administração Pública	-	-
Japão	-	Prêmio Deming	-
Luxemburgo	-	-	-
Holanda	Prêmio Qualidade Holandês	Prêmio Qualidade Europeu	-
Nova Zelândia	-	-	Prêmio Qualidade da Nova Zelândia

País	Prêmio Qualidade para o setor público	Prêmio Qualidade para o setor privado	Prêmio Qualidade para o setor público e privado
Noruega	Excelência em Administração Pública	Prêmio Nacional de Qualidade Norueguês	-
Portugal		Prêmio Nacional de Qualidade Português	-
Espanha	-Prêmios Príncipe Felipe a Excelência Empresarial -Prêmios a Qualidade e Melhores Práticas na Administração Pública Espanhola	-Prêmio Nacional de Qualidade Espanhol -Prêmio a qualidade nos Serviços Públicos na Comunidade de Castilha y Leon -Prêmio a qualidade nos Serviços Públicos na Comunidade de Madrid -Prêmio a qualidade nos Serviços Públicos na Comunidade de Castilha-La Mancha	-
Suécia	<i>As coroas das agências governamentais</i> ; Prêmio Qualidade Sueco	Prêmio Qualidade Sueco	Prêmio Qualidade Sueco (1995)
Suíça	-	-Swiss Economic Award	-
Turquia	-	Prêmio Nacional de Qualidade Turco	-
Reino Unido	The Charter Mark	Prêmio Nacional de Qualidade Britânico	-
Estados Unidos	O Programa Presidente de Prêmios; Prêmio Inovação em governo americano	Prêmio Malcom Baldrige	-

Löffler(1995:36) complementado por levantamento junto a Embaixadas no Brasil

(-) não existe prêmio de qualidade

Ressalta o número de prêmios voltados para o setor público, já em 1995, o que demonstra um esforço internacional dos Estados na busca da excelência de suas máquinas públicas. O quadro, baseado em Löffler(1995:36) destaca a Espanha como um país onde proliferou a criação de prêmios específicos na Europa.

Com base em levantamento nas embaixadas do Brasil no exterior e de outros países no Brasil, completamos o quadro VII , de Löffler, e apresentamos o quadro VIII, que visa ampliar esta constatação.

Quadro IX: Comparativo nos setores privados e públicos do Prêmio Nacional de Qualidade nos países identificados por levantamento junto a Embaixadas no Brasil

País	Prêmio Qualidade para o setor público	Prêmio Qualidade para o setor privado	Prêmio Qualidade para o setor público e privado
Uruguai			Premio Nacional de Calidad
Austrália	Prime Minister's Awards – for excellence in public sector management		
Japão	- Japan Quality Award	-Prêmio Deming	
Cuba		-Premio Nacional de Calidad de La República de Cuba -Premio a la Excelencia Empresarial Ciudad de La Habana	
Ilhas Baleares		Premio Andrés Sinll	
Venezuela		Premio Nacional da Venezuela	
México		Premio Nacional do México	
Índia		Prêmio Nacional da Índia	
Peru			Prêmio Nacional a la Calidad
Rússia	-	-	-
Equador	-	-	-

Fonte: Embaixadas do Brasil, Embaixadas no Brasil.

Apresentamos, também, o quadro com comparação de prêmios que representam bem os processos de premiação voltados para o setor privado e, em seguida, detalhamos pontos que julgamos importantes para análise a respeito de cada um dos prêmios.

As informações sobre esses prêmios são enormes, por isso nos restringimos a um rápido histórico para situar e contextualizar o prêmio e comentários sobre especificidades de cada um, além de elencar pontualmente os critérios que representam o modelo de excelência adotado.

Eventuais detalhes e desdobramentos são recomendáveis nos *sites* acessados e nas referências bibliográficas.

Quadro X: Comparação dos prêmios referenciais de três setores Privados

Prêmio Qualidade	Prêmio Deming	Prêmio Nacional de Qualidade Malcom Baldrige	Prêmio Qualidade Europeu
Ano de Fundação	1951	1987	1992
Grau de institucionalização	Evento anual	Evento anual	Evento anual
Iniciativa	União de cientistas e engenheiros japoneses (JUSE)	Ato de melhoria Nacional de Qualidade Malcom Baldrige	14 companhias líderes do oeste da Europa
Organização	JUSE	Responsável: departamento de comércio; gerenciamento; Instituto nacional típico e de tecnologia (NIST); administração; Sociedade Americana para controle de Qualidade (ASQC).	Fundação Européia para Qualidade e gerenciamento com o suporte da comissão da União Européia e da Organização Européia para a Qualidade
Propósito do Prêmio	Para premiar organizações com rendimento que têm alcançado uma performance distinta por meio da aplicação do controle qualidade em toda a companhia; para promover o TQC	Para reconhecer companhias norte-americanas que excedem em gerenciamento e alcance de Qualidade; Para ajudar a aumentar a qualidade das práticas e expectativas – Para facilitar a comunicação e compartilhamento entre organizações de todos os tipos. Para servir como ferramenta de trabalho para planejamento, treinamento e outras utilidades	-
Conceito de Competição	Reconhecimento	Competição	Reconhecimento e Competição
Definição de Excelência	Acima da média	Absoluta	Acima da média e absoluta
Conceito de premiar	Conceito de passar – reprovar	Nenhuma classificação	Dois categorias de premiação: •Prêmio Qualidade Europeu •Reconhecimento Qualidade Europeu
Categorias do Prêmio (em termos organizacionais)	<ul style="list-style-type: none"> •Prêmio Deming para pessoas individuais •Prêmio Deming de Aplicação •O Deming de aplicação para divisas •Prêmio Deming para pequenas empresas •Prêmio Controle Qualidade para fábricas •Qualidade Japonesa de Controle de metal 	<ul style="list-style-type: none"> •Companhias manufatureiras •Companhias de serviços •Pequenos negócios 	-
Elegibilidade Básica	Todos os tipos de companhias privadas, também aberto à instituições públicas;. Desde 1984, certas categorias do prêmio são abertas para empresas que operam fora do Japão	Para qualquer negócio lucrativo.	Para qualquer negócio lucrativo; também aberto em 1996 para o setor público
Condições e restrições para elegibilidade	<ul style="list-style-type: none"> •As divisões podem inscrever –se contanto que tenham liberdade gerencial e a autoridade de promover melhorias futuras. •Ganhadores do prêmio Japonês para Qualidade do Metal só serão novamente elegíveis após cinco anos ou mais 	<ul style="list-style-type: none"> •Unidades subsidiárias poderão inscrever –se contanto que as unidades funcionem como entidade de negócio e outras condições sejam preenchidas. •Restrições em inscrições múltiplas da mesma companhia. •Ganhadores do Prêmio não serão elegíveis por um período de cinco anos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Unidades subsidiárias poderão inscrever –se contanto que a companhia tenha mais de 500 funcionários e outras condições sejam preenchidas. •Restrições em inscrições múltiplas da mesma companhia. •Ganhadores do Prêmio não serão elegíveis por um período de cinco anos.
Financiamento	Pelo JUSE	Fundos levantados pelo setor privado institucionalizado em fundação para o MBNQA.	Contribuição de companhias Oeste da Europa.
Cobrança de taxas para consultas	Livre de cobranças	Aplicação de taxas (US\$ 1200- US\$ 4000) mais taxas de visita ao <i>site</i> .	Aplicação de taxas (ECU 1000 e ECU 3000) mais taxas de visita ao <i>site</i> .

4.2 Análise Sucinta dos Principais Prêmios

4.2.1 Prêmio Deming (Japão)

Voltado para reconhecer e promover o TQM em organizações, o Prêmio Deming, instituído em 1951, a partir da criação, em 1946, da União de Cientistas e Engenheiros Japoneses – UCEJ, destaca-se por ser o pioneiro.

Entre suas características, ressalta-se que não é competitivo, e seu conceito de excelência baseia-se na performance acima da média; também abrange organizações do setor público, não cobra taxas para participação e é aberto a organizações de fora do Japão.

O Prêmio Deming trabalha com a seguinte categoria de critérios: Políticas, Organização, Informação, Padronização, Recursos Humanos, Garantia da Qualidade, Manutenção, Aprimoramento, Efeitos e Planos Futuros.

4.2.2 Prêmio Japonês de Qualidade – Japan Quality Award (Japão)

Além do Prêmio Deming, o Japão conta hoje com o Japan Quality Award, administrado por um conselho de 21 membros, composto de presidentes e *chairmans* de empresas japonesas.

A cada ano, são premiadas até seis empresas, das quais duas são do setor manufatureiro, duas, do setor de serviços e duas, pequenas/médias empresas.

O Japan Quality Award (JQA) tem oito critérios de avaliação: 1. Visão Geral e Liderança, 2. Entendimento e Interação com Clientes e Mercados, 3. Desenvolvimento de Estratégias, 4. Desenvolvimento de Recursos Humanos e Preocupação Ambiental, 5. Gerenciamento de Processos, 6. Compartilhamento e Utilização da Informação, 7. Resultados das Atividades Empresariais, 8. Satisfação do Cliente.

Os critérios são baseados nos seguintes conceitos: qualidade da forma julgada pelos clientes, liderança dos principais executivos, aperfeiçoamento contínuo dos sistemas e processos, educação e treinamento de recursos humanos e desenvolvimento de habilidades alinhadas com a estratégia, resposta rápida às necessidades de clientes e de mercado, parceria e trabalho em equipe, e compromisso com a proteção ambiental e responsabilidade pública.

4.2.3 Prêmio Malcolm (EUA)

Criado em 1987 por uma lei do Congresso americano (Lei Pública 100-107), que institui uma parceria público-privada, que visa estimular a qualidade nas empresas norte-americanas.

O Prêmio foi criado para promover a conscientização sobre qualidade como um elemento cada vez mais importante na competitividade, a compreensão das exigências para excelência no desempenho e o compartilhamento de informações sobre estratégias de qualidade bem-sucedidas e os benefícios derivados da implementação dessas estratégias (Brown, 1995).

Segundo o professor de Harvard, David A. Garvin (apud Brown, 1995) “em apenas quatro anos, o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige tornou-se o mais importante catalisador para transformar as empresas norte-americanas. Mais do que qualquer outra iniciativa, pública ou privada, reformulou o pensamento e o comportamento dos gerentes”.

O prêmio é administrado pelo National Institute of Standards and Technology – NIST (Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia), que faz parte do Departamento de Comércio dos Estados Unidos. Além disso, é entregue pelo presidente dos Estados Unidos em cerimônia especial em Washington, D.C.

O Baldrige deu origem a diversos prêmios internos em organizações que não participam necessariamente do prêmio, mas avaliam e aprimoram a própria gestão

e realizam, em alguns casos, adaptações dos critérios do Baldrige, tais como: air Products & Chemicals, AT&T, Appleton Papers, McDonnell Douglas, Baster Healthcare, Bell Atlantic, Pacific Bell, Roadway Express, Northern Telecom, U.S. Airforce, Boise Cascade, Northrop, NYNEX, Bell South, IBM, Kodak, Cargill Corporation, Westinghouse, entre as mais antigas.

Ainda segundo Brown(1995), os benefícios da vitória no Prêmio Malcolm Baldrige superam de longe os custos, pela divulgação dos vencedores aos clientes e à sociedade, com uso da marca do Baldrige, com reconhecimento dos demais executivos, concorrentes e da comunidade empresarial, além do impacto positivo sobre o moral dos funcionários.

, Entre suas características, destaca-se o fato de o Baldrige conceber a excelência de forma absoluta, sem classificação;constitui-se em competição para reconhecer a excelência. Esse é um contraponto ao Prêmio Deming. É um prêmio voltado exclusivamente para a iniciativa privada e cobra taxas de participação e de visita ao *site* na *internet*.

Na figura , apresentamos uma representação gráfica do modelo de excelência do prêmio Malcolm Baldrige, com 7 critérios de excelência: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Foco no Mercado, Foco em Recursos Humanos, Gestão de Processos, Informação e Análise, e Resultados de Negócio.

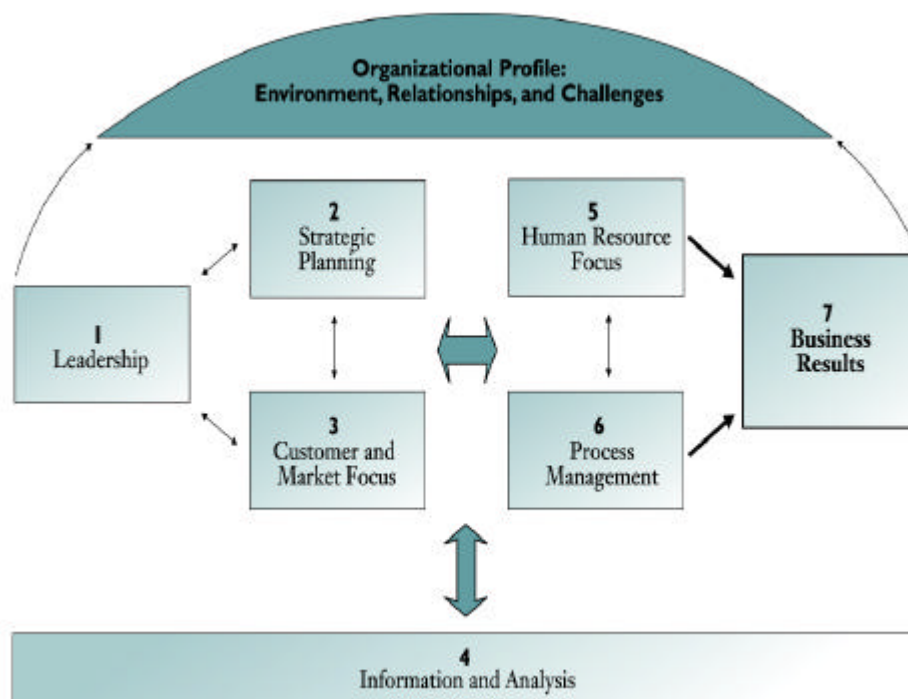


Figura 6: Modelo de Excelência do Prêmio Malcolm Baldrige

Fonte: NIST(2002)

4.2.4 Prêmio Europeu

A Fundação Européia para Qualidade na Gestão, criada em 1988 por 14 empresas líderes européias, com a missão de ser a força condutora para a Excelência Sustentável na Europa, é uma fundação baseada em sociedade, em que não cabem organismos que visam lucro. Até janeiro de 2000, os membros da fundação já eram 800, a maioria proveniente de países europeus e de vários setores de atividade. O Prêmio Europeu tem sido entregue desde 1992 pela Fundação Européia para Qualidade na Gestão. Foi lançado por Martin Bangemann, vice-presidente da Comissão Européia. A Comissão e a Organização Européia para a Qualidade são com a Fundação Européia para Qualidade na Gestão patrocinadoras do Prêmio.

O Prêmio tem como público-alvo empresas que querem melhorar a sua performance com os clientes e abrir novas oportunidades de negócios.

O Prêmio Europeu da Qualidade se encontra entre o Prêmio Deming e o Prêmio Malcolm Baldrige, por meio da aplicação da competição e princípios de reconhecimento ao mesmo tempo.

Seu Modelo Sistêmico compõe-se de 9 critérios: Liderança, Administração de Pessoas, Política e Estratégia, Recursos, Processos, Satisfação dos Clientes, Satisfação das Pessoas, Impactos na Sociedade e Resultados do Negócio.

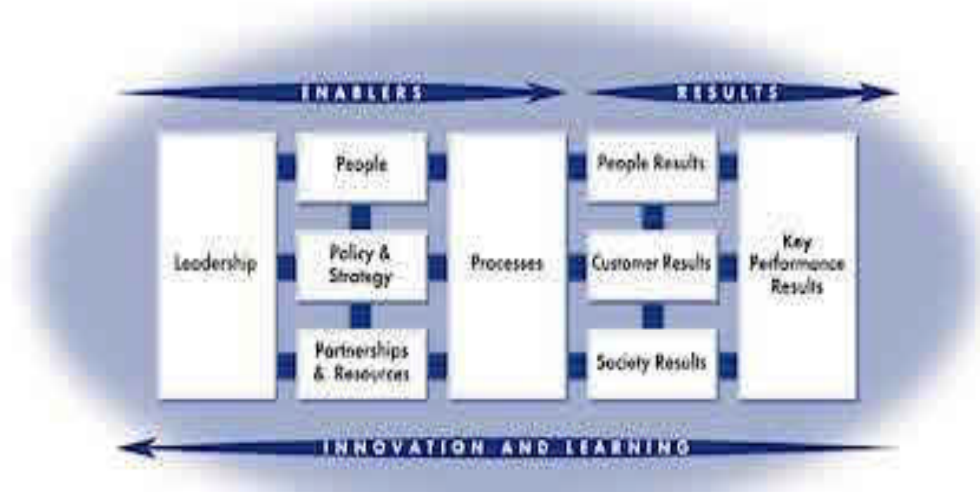


Figura 7: Modelo de Excelência do Prêmio Europeu

Fonte: www.efqm.org

Inspirados nos quadros de Löffler, montamos um novo quadro comparativo dos prêmios-objeto deste trabalho e detalhamos a seguir rápido histórico, critérios representativos do modelo de excelência e pontos específicos de cada prêmio.

QUADRO XI – Comparação de quatro prêmios do setor público

Prêmio de Qualidade	O Programa de Prêmios de Qualidade do Presidente: Prêmio Presidencial de Qualidade e Prêmio para Qualidade IMPROVEMENT	Prêmio Ibero-Americano de Qualidade	Prêmio Nacional da Qualidade – Brasil	Prêmio Qualidade do Governo Federal -Brasil
Ano de fundação	1988	1999	1992	1998
Grau de Institucionalização	Evento anual	Evento anual	Evento anual	Evento anual
Iniciativa	Governo Federal Norte Americano, como base da Revisão de Performance Nacional	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad – FUNDIBEC	Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade – Brasil	Governo Federal do Brasil
Organização	Escritório de Gestão de Pessoas dos Estados Unidos	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad – FUNDIBEC	Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade – Brasil	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Proposta do Prêmio	-Reconhecer organizações que implementaram gestão de qualidade de modo exemplar. -Promover e implementar premiação de gestão de qualidade por meio do governo federal. -Servir como modelo para as organizações usarem como comparativo para atingir sua própria qualidade.	-Selecionar os excelentes entre os melhores no âmbito das nações da comunidade ibero-americana	“Promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem-sucedidas, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade.”	Reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem, mediante avaliação feita por uma banca examinadora, desempenho institucional compatível com as faixas de reconhecimento e premiação.
Conceito de competição	Competição	Competição	Competição, com finalistas	Reconhecimento e Premiação
Definição de Excelência	Absoluta	Absoluta	Absoluta	Absoluta para o Troféu, relativa para as faixas bronze, prata e ouro
Conceito de premiação	Duas classes de prêmios (os concorrentes ao Prêmio Presidente deverão estar primeiramente qualificados por serem ganhadores do QIP)	Troféu	Troféu	Placas para reconhecimento nas faixas Bronze, Prata e Ouro. Troféu para o Prêmio

Continua...

Prêmio de Qualidade	O Programa de Prêmios de Qualidade do Presidente: Prêmio Presidencial de Qualidade e Prêmio para Qualidade IMPROVEMENT	Prêmio Ibero-Americano de Qualidade	Prêmio Nacional da Qualidade - Brasil	Prêmio Qualidade do Governo Federal -Brasil
Categorias de Prêmios (em termos organizacionais)	-Presidential Award for Quality -Award for Quality Improvement	Conforme o tamanho e a característica (público ou privado) da organização: -Grande (mais de 250 trabalhadores). -Mediana (mais de 25 e menos de 250 trabalhadores). -Pequena (25 ou menos).	Grandes Empresas: mais de 500 pessoas, Médias Empresas: entre 51 e 500 pessoas, Pequenas ou Micro-empresas: menos de 50 pessoas, Órgãos da Adm. Pública Federal e Estadual: Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, Organizações de Direito Privado sem Fins Lucrativos.	Saúde, Educação, Autarquias e Fundações, Empresas Públicas e Sociedade de Economia Mista, Adm. Direta e Judiciário.
Elegibilidade Básica	Organizações federais	Organizações que cumpram ao menos um dos quatro requisitos: - tenham ganho o Prêmio Nacional da Qualidade ou Prêmio de Qualidade de outorgada por organização associada a FUNDIBEQ, - sejam autorizadas pelas organizações nacionais associadas a FUNDIBEQ; -concorram em categorias não-contempladas no ponto anterior ou - em seu país não tenham instituído um Prêmio Nacional da Qualidade.	Organizações nacionais ou estrangeiras, Sociedades de Economia Mista, abertas ou não, limitadas ou com outras formas legais, inclusive as unidades autônomas de uma organização maior.	Organizações do Serviço Público

Continua...

Prêmio de Qualidade	O Programa de Prêmios de Qualidade do Presidente	Prêmio Ibero-Americano de Qualidade	Prêmio Nacional da Qualidade - Brasil	Prêmio Qualidade do Governo Federal- Brasil
Condições e restrições para elegibilidade	O participante deve: -ter 100 funcionários em tempo integral; -ser autônomo, com sua própria missão definida; -fornecer produtos e serviços a seus clientes, fora de sua própria agência; -ganhadores são inelegíveis para concorrer ao mesmo prêmio por 4 anos; -o número de concorrentes de cada departamento é limitado de acordo com o seu tamanho.	Organizações: -Grandes Haver desenvolvido ao menos 50% de suas atividades em ibero-américa ou países associados durante os últimos 5 anos. -Medianas e Pequenas Ser uma org. independente ou parte de uma organização que possa demonstrar sua independência por: ter um nome e marca exclusivos, ser um centro de custos/benefícios, ter amplas funções próprias de uma organização. Haver desenvolvido ao menos 50% de suas atividades em Ibero-américa ou países associados durante os últimos 5 anos.	-Não são elegíveis organizações ou unidades autônomas: religiosas, político-partidárias ou desportistas: -com sede fora do Brasil; não é possível avaliá-las em suas funções no território nacional; -com 50% ou mais da força de trabalho fora do País; com 50% ou mais dos bens materiais fora do país, -com 50% ou mais da Receita Operacional Bruta proveniente de unidades autônomas premiadas nos últimos 2 ciclos; -que foram premiadas nos últimos dois ciclos.	A candidata deve: ser órgão ou entidade pública brasileira; ser adesa ao Programa da Qualidade no Serviço Público; ter condições de ser avaliada em todos os critérios de avaliação da gestão pública; não ser órgão colegiado ou temporário, não ser unidade de uma organização que se tenha candidatado como um todo no mesmo ciclo; declarar a regularidade de sua gestão.
Financiamento	Fundos governamentais	Contribuições de patronos e associados	Taxas para candidatura, contribuições das mantenedoras	Orçamento Público e Parcerias
Honorários de exame	Finalistas devem arcar com os custos da visita e os ganhadores de prêmios vão arcar com os custos da publicação do estudo de caso, produção de vídeo e viagens a conferências sobre Qualidade Federal	Quotas de Solicitação de candidatura e quotas de acesso à segunda fase, diferenciadas por tamanho da organização e para membros e não membros da FUNDIBEQ.	Taxas para candidatura de acordo com o as categorias.	Nenhum
Pontuação	Até 1000 pontos	Até 1000 pontos	Até 1000 pontos	Até 1000 pontos
Premiação	Simbólica (troféu)	Simbólica (reconhecimento internacional que pode utilizar em nível mundial e no mercado ou área de atividade de participação da organização)	Simbólica (troféu)	Simbólica (placas e troféu)

Adaptado de Loffler(1995:58), com informações do PNQ(www.fpnq.org.br) , PQGF(www.pqsp.planejamento.gov.br), da FUNDIBEQ(www.fundibeq.org) e do President's Quality Award

4.2.5 Prêmio Presidente (EUA)

O Programa de Prêmios de Qualidade do Presidente foi instituído em 1988 e é administrado pelo Escritório norte-americano de Administração de Pessoal. O Programa inclui dois prêmios: o Prêmio Presidencial de Qualidade e o Prêmio para Melhoria da Qualidade. Anualmente organizações federais recebem os prêmios por alta performance.

O Programa de Performance dos Critérios de Excelência garante e mantém o alinhamento com o Malcolm Baldrige National Quality Award(MBNQA), utilizando, portanto, o modelo de excelência com os mesmos sete critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Foco no Cliente, Informação e Análise, Foco em Recursos Humanos, Gestão de Processos e Resultados de Negócios.

O Processo de Avaliação e a Seleção Final são semelhantes, entretanto a premiação tem como foco os objetivos ou diretrizes da administração do Presidente, que em 2002 foram as seguintes categorias:

- orçamento e Integração de Desempenho;
- administração estratégica de Capital Humano;
- *sourcing* competitivo;
- desempenho financeiro melhorado e
- governo eletrônico em expansão. .

Com isso, o processo de premiação, além de permitir que as organizações selecionadas sirvam de referência para outras organizações atingirem sucesso semelhante, passa também a ser uma forte ferramenta gerencial do Presidente e seu *staff*, para criar um governo centrado no cidadão e orientado para resultados.

4.2.6 Prêmio Ibero-americano de Qualidade

O primeiro ano do Prêmio Ibero-americano ocorreu por ocasião da IX Reunião Ibero-americano de Chefes de Estado e de Governo de Havana em 1999, quando foi apresentado o Modelo Ibero-americano de Excelência em Gestão, as bases do Prêmio Ibero-americano da Qualidade e o programa global de formação para a gestão.

Podem concorrer ao Prêmio organizações do setor público e do setor privado.

O Modelo Ibero-americano de Excelência em Gestão baseia-se no mesmo modelo utilizado pelo Prêmio Europeu.

Existem cinco processos facilitadores: 1. Liderança e Estilo de Gestão, 2. Política e Estratégia, 3. Desenvolvimento das Pessoas, 4. Recursos e Associados, 5. Clientes.

Existem quatro critérios de resultados: 1. Resultados de Clientes, 2. Resultados de Desenvolvimento das Pessoas, 3. Resultados da Sociedade, 4. Resultados Globais.



Figura 8: Modelo de Excelência do Prêmio Ibero-americano

Fonte: www.fundibeq.org

4.2.7 Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil)

É mantido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, criada em 1991, a partir de um grupo de estudos composto por especialistas que, por mais

de dois anos, dedicaram-se voluntariamente à criação de um evento destinado ao incentivo e à promoção da gestão pela qualidade no Brasil, com base nas experiências dos prêmios Deming e Malcolm Baldrige. Esse grupo foi coordenado pela Câmara Americana de Comércio – AMCHAM, em São Paulo. O primeiro Ciclo de premiação do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ ocorreu em 1992.

Para 2003, o Prêmio Nacional da Qualidade apresenta oito critérios de Excelência: 1. Liderança, 2. Estratégias e Planos, 3. Clientes, 4. Sociedade, 5. Informações e Conhecimento, 6. Pessoas, 7. Processos, 8. Resultados. O Processo de Avaliação tem três etapas: análise crítica individual, análise crítica de consenso e visita às instalações. Além disso, na decisão sobre as premiadas, o PNQ envolve apreciação sobre a reputação delas e sobre a situação de legalidade de suas gestões.

4.2.8 Prêmio Qualidade do Governo Federal

O Prêmio Qualidade do Governo Federal - PQGF foi instituído em 1998 pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, como uma ação estratégica do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública. É administrado pela Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Caracteriza-se por ser um prêmio setorial (setor público) de âmbito nacional. Ele reconhece o esforço das organizações públicas em busca da excelência em gestão e concede placas de reconhecimento nas faixas bronze, prata e ouro; e seleciona os excelentes, acima da pontuação máxima definida para a faixa ouro, para o recebimento do troféu do PQGF. Diferencia-se de outros processos de premiação, por ter em sua estrutura um Conselho composto por representantes da sociedade civil, jornalistas, empresários e presidentes de indústrias, que validam todo o processo e as decisões da banca de juízes e dão legitimidade, transparência e isenção a todo o processo, garantindo credibilidade aos resultados da premiação.

Para efeito de avaliação da qualidade da gestão pública, as sete partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios de Avaliação da Gestão Pública, aos quais foram incorporados referenciais de excelência (requisitos) a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

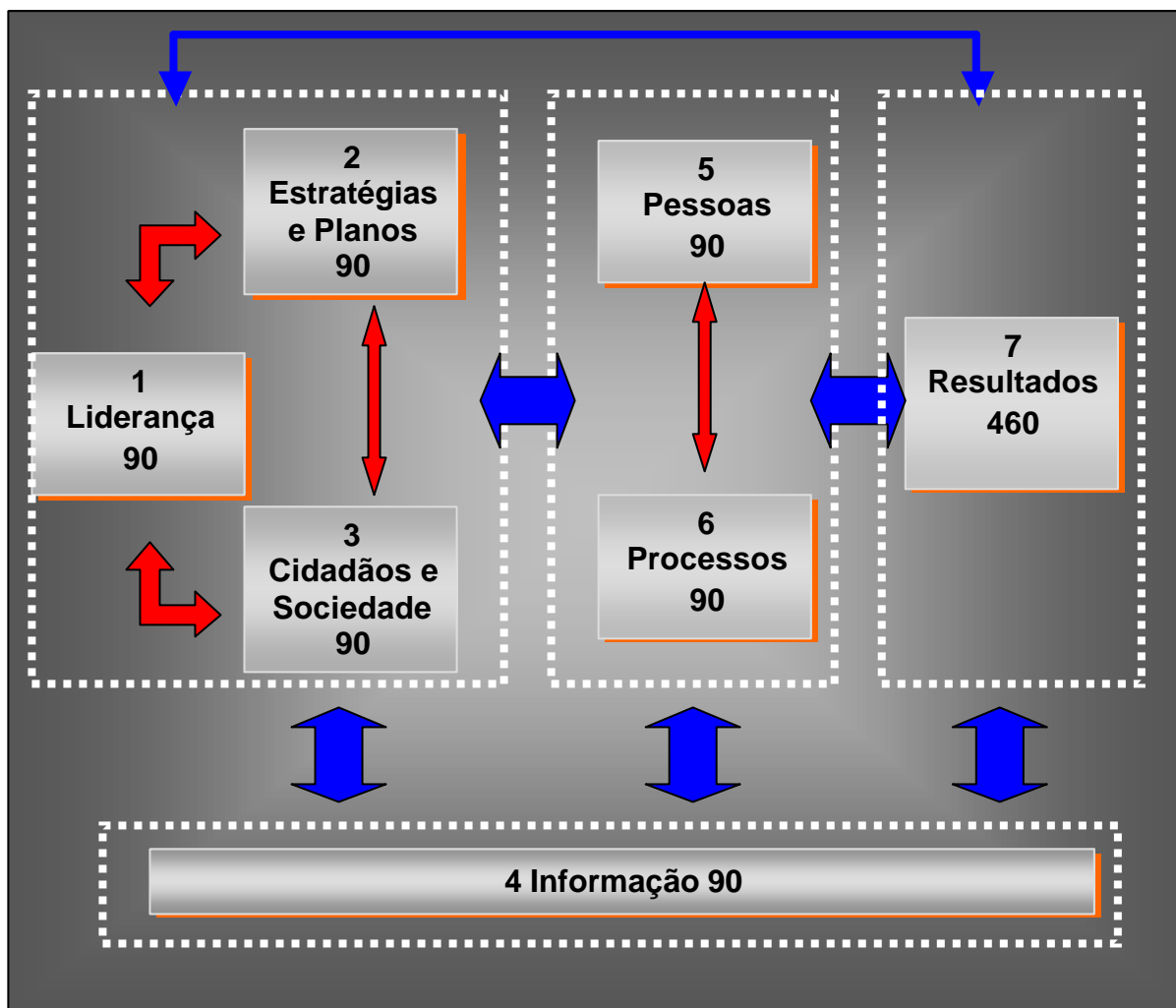


Figura 9 – Modelo de gestão do PQGF.

Fonte: Instrumento de Avaliação da Gestão Pública - PQSP (2002)

O primeiro bloco do gráfico 1 – Liderança, Estratégias e Planos e Cidadãos e Sociedade - formam um bloco que pode ser denominado de **planejamento**.

O segundo bloco – pessoas e processos - representa a **execução** do planejamento. Nesse espaço se concretiza a ação que transforma objetivos e metas em resultados.

O terceiro bloco – resultados – representa o **controle**, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários, dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco – Informação - representa a “inteligência da organização”; nesse bloco, são processados e avaliados os dados e fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas de alguma forma podem influenciar o seu desempenho. Este bloco dá à organização a capacidade de **agir corretivamente ou para melhorar** suas práticas de gestão e, conseqüentemente seu desempenho.

A figura também apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores), evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

O seu Processo de Avaliação é composto de três etapas: análise crítica individual, análise crítica de consenso e visita as instalações.

Em face da evolução do PQGF, da criação de um instrumento de 500 pontos para Administração Direta em 1998, da elaboração de um instrumento de avaliação único para a Administração Direta e para a Indireta em 1999, a mudança, em 2000, de 500 para 1.000 pontos e a ampliação de categorias para candidatura, com inclusão do Poder Judiciário, do Poder Legislativo e das diversas esferas de governo, decidiu-se pela mudança do nome do prêmio a partir de 2003 para Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, mas manteve-se a mesma sigla por questões de *marketing*.

4.3 Outras Similaridades e diferenças (quadros comparativos)

Para continuarmos a análise de similaridades e diferenças, apresentamos abaixo alguns quadros que permitem as comparações referentes a desempenho do PQGF com relação a candidaturas e bancas examinadoras.

Tabela 1 : Numero de Candidaturas e Premiações

Ano	PNQ		MBNQA		EQA		PQGF	
	Candidatas	Premiadas	Candidatas	Premiadas	Candidatas	Premiadas	Candidatas	Premiadas
1988	-	-	66	3	-	-	-	-
1989	-	-	40	2	-	-	-	-
1990	-	-	97	4	-	-	-	-
1991	-	-	106	3	-	-	-	-
1992	29	1	90	5	20	1	-	-
1993	13	1	76	2	17	1	-	-
1994	8	1	71	3	16	1	-	-
1995	6	1	47	2	18	1	-	-
1996	6	1	29	4	23	1	-	-
1997	22	3	26	4	24/29*	1/1*	-	-
1998	21	1	26	3	32/25*	1/2*	53	13
1999	32	2	37/16/9**	4	45/28*	2/2*	51	8
2000	31	1	30/11/8**	4	38/21*	2/1*	45	8
2001	30	1	19/10/8**	5/3***	32/17*	1/1*	32	4
Total	198	13	760/37/25**	48/3***	265/120*	12/7*	181	33

Fonte: FPNQ - "O Cenário Internacional das Premiações e o PNQ" – 2002; e PQGF, 2002

* (Critérios/categoria específica SME)

** (Critérios/categorias específicas Busines, Educação e Saúde)

*** (Categoria Educação)

Apesar de ser um prêmio recente em relação aos demais analisados, o PQGF apresenta sempre um número de candidaturas alto, e grande é o número de reconhecidas/premiadas. Isso se deve ao fato de o PQGF premiar a excelência e reconhecer o esforço.

A principal similaridade está nos números de candidaturas e a principal diferença, nas premiações/reconhecimentos.

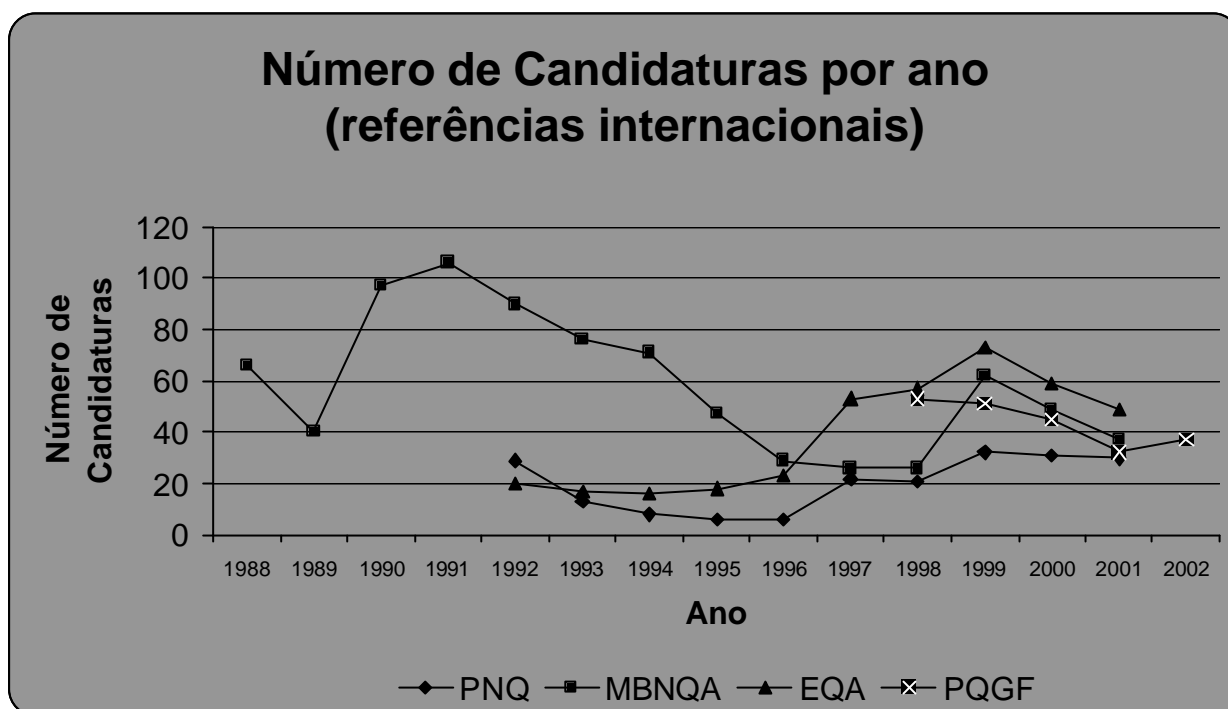


Gráfico 1: Comparativo do Número de Candidaturas por Ano

Gráfico : Número de Candidaturas por Ano

Fonte: adaptado de FPNQ - "O Cenário Internacional das Premiações e o PNQ" – 2002;

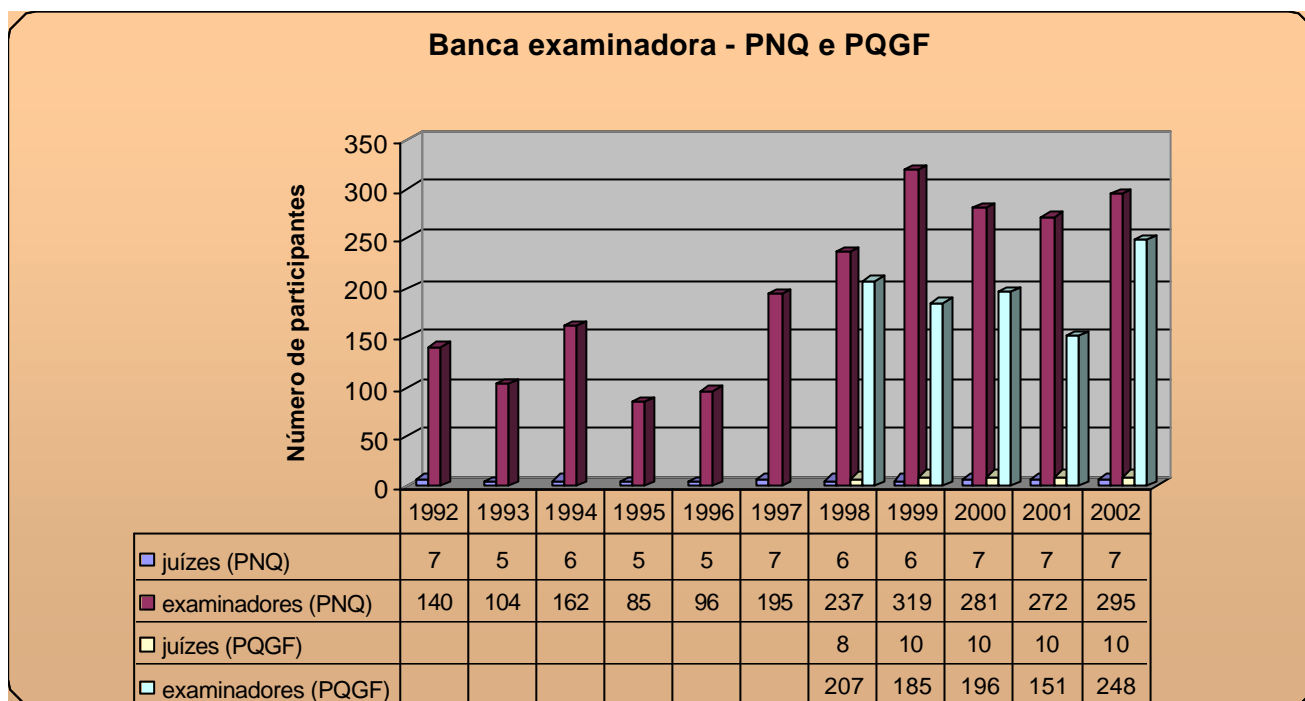
O gráfico demonstra uma tendência de aproximação do mesmo número de candidaturas nos prêmios desenvolvido.

Bancas Examinadoras

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
examinadores (PNQ)	140	104	162	85	96	195
juízes (PNQ)	7	5	6	5	5	7
examinadores (PQGF)	-	-	-	-	-	-
juízes (PQGF)	-	-	-	-	-	-

	1998	1999	2000	2001	2002
examinadores (PNQ)	237	319	281	272	295
juízes (PNQ)	6	6	7	7	7
examinadores (PQGF)	207	185	196	151	248
juízes (PQGF)	8	10	10	10	10

Gráfico 2: Comparativo de Bancas Examinadoras PNQ e PQGF



Fonte: adaptado de adaptado de FPNQ - "O Cenário Internacional das Premiações e o PNQ" – 2002.

Ao longo dos anos, as bancas de juizes mantêm-se com número estável de participantes, enquanto o número de examinadores participantes do processo, embora diretamente relacionada ao número de candidaturas no ciclo, tornou-se crescente no PNQ e estável nos dois prêmios nos ciclos 99, 2000, 2001 e 2002.

Seção 5 - Resultados de entrevistas

5.1 Roteiro e questões de entrevista

Segundo Richardson (1985:208), são três os tipos de entrevista: a entrevista dirigida, que se desenvolve a partir de perguntas precisas, pré-formuladas e com uma ordem preestabelecida, que constrange a iniciativa do entrevistado; a entrevista guiada, que permite ao entrevistador, utilizar um “guia” de temas a ser explorado durante a entrevista, com perguntas que não foram pré-formuladas e construídas durante o processo; e entrevista não-diretiva, que permite ao entrevistado desenvolver suas opiniões e informações da maneira que achar conveniente, apenas estimulado e orientado pelo entrevistador.

Optamos por uma entrevista semi-estruturada, com um guia de temas predefinidos e direcionados a pontos de comparação utilizados no trabalho.

Após uma apresentação do objetivo e da natureza do trabalho, dos motivos da escolha do entrevistado e da forma como a entrevista está planejada, iniciamos as entrevistas, já com registros do perfil do entrevistado, apresentamos as questões para reflexão, mas fica sempre aberto o espaço a outras possíveis questões.

Após leituras e releituras das entrevistas, conforme a ordem das questões, foram consolidadas as idéias principais ou mesmo destacados trechos, que ressaltam pontos de convergência e pontos de divergência entre os entrevistados, em cada questão.

5.2 Perfil dos entrevistados

Os entrevistados foram convidados entre ex-juízes do PQGF, gerentes do Prêmio Nacional da Qualidade, do Prêmio Gaúcho, do Prêmio Paulista, do Brasil Premium, segundo a experiência em processos de premiação e o conhecimento de prêmios internacionais.

Quadro XII: Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	MOTIVO DA ESCOLHA
1	Juiz do Prêmio Qualidade do Governo Federal Examinador Sênior e Instrutor em diversos prêmios Chefe de Escritório de Empresa Pública
2	Executivo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade Executivo do Brasil Premium Juiz do PQGF
3	Executivo do Programa da Qualidade no Serviço Público Mestre em Administração Pública pela UnB
4	Executivo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade Fundador e Diretor do Instituto na área da Qualidade Juiz do PQGF Juiz de diversos Prêmios da Qualidade no Brasil
5	Executivo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade Juiz do PQGF Juiz de Prêmio estadual
6	Executivo de Programa estadual da Qualidade Juiz do PQGF
7	Executivo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade Juiz de Prêmio setorial Instrutor em diversos Prêmios da Qualidade Certificado pela FEQM

As entrevistas completas encontram-se no Anexo V.

5.3 Análise das respostas dos entrevistados

a) Qual o seu entendimento sobre prêmios de qualidade?

Embora com linguagens diferentes, os entrevistados manifestaram o entendimento de que prêmio de qualidade é um instrumento de reconhecimento da gestão e também exerce uma função disseminadora/estimuladora dos processos e das práticas de gestão, isto é, ele não é um fim em si mesmo, é meio para melhoria das organizações.

b) Qual a importância de um prêmio de qualidade no setor público?

“Um prêmio específico do setor público é um prêmio que busca dar a correta interpretação para todas as peculiaridades do setor.” (Entrevistado 1 e 2)

A importância de um prêmio no setor público é ressaltada em razão da identidade da organização pública com os requisitos de gestão e no que diz respeito à preservação da natureza pública das organizações.(Entrevistado 3)

“O papel seria o de trazer para o serviço público os mesmos conceitos, princípios e valores adotados na iniciativa privada há mais tempo.”(Entrevistado 4)

“...o de poder elevar o nível da forma de gestão das organizações públicas...”(Entrevistado 5)

“...é necessário um processo que incentive as organizações públicas a melhorar os seus processos e seus resultados, de maneira a satisfazer a partes interessadas.” (Entrevistado 6)

O único ponto de discordância percebido está em que nem todos manifestaram a necessidade da adequação ou interpretação das peculiaridades do setor.

c) Visto que existem mais de 60 prêmios de qualidade em gestão no mundo e que a grande maioria se alinha ou com o Prêmio Malcolm Baldrige ou com o Prêmio Europeu, o que caracteriza “alinhamento” entre os prêmios?

Não houve consenso dos entrevistados quanto às características de alinhamento, que foi entendido como convergência de fundamentos e critérios, ou ainda processos de premiação. Alguns definem a partir dos fundamentos, outros dos critérios ou itens, outro ainda das características que definem os critérios de avaliação. Uma boa caracterização é a de que seriam definidos por traços captados pelos prêmios para identificar o que é fundamental para uma boa atividade globalizada, alinhar sem ser prescritivo. Se “a base da organização do prêmio é a visão sistêmica dos critérios, que é a correlação da gestão da organização, que se assenta em dois conceitos: a complementaridade e a interdependência...”, então, os fundamentos e o processo de premiação seriam irrelevantes nessa questão, e passaria a ser definidor de alinhamento a construção das relações sistêmicas do modelo de avaliação.

d) Quais as vantagens e as desvantagens desse “alinhamento”?

Principal vantagem: a universalidade da consideração da pontuação obtida com possibilidade de comparações internacionais.

Principal desvantagem: quando os prêmios intermediários ou regionais aumentam o nível de detalhe, geram confusão nas interpretações das premiações ou o simples risco de ser uma cópia, sem levar em conta as especificidades da região/país.

e) Até que ponto seguir o modelo preconizado pela iniciativa privada garante sucesso no setor público?

Novamente não houve consenso nas opiniões; as respostas variaram da necessidade da correta interpretação e adequação para o setor público para a dependência da vontade de o administrador estimular, no setor público, experiências do setor privado; da utilização, no setor público, de práticas do setor privado até a percepção da necessidade de verificar a pertinência da prática do serviço.

f) Na sua opinião, existem diferenças entre sistemas de avaliação para o setor privado e para o setor público? Quais?

Basear-se em um modelo já experimentado é salutar e reduz determinados riscos. “O melhor prêmio de gestão para um país é aquele que absorve o “estado da arte” características da gestão contemporânea e agrega a ele as características próprias da sua realidade.”(Entrevistado 3)

- g) Os critérios utilizados por um prêmio são aplicáveis a prêmios em outros países?

“Ninguém vai inventar a roda.”(Entrevistado 3) Deve-se cuidar para complementar os critérios com questões específicas da cultura do país em que será aplicado.(Entrevistado 4) Sou adepto da “customização”.(Entrevistado 7)

- h) Que papéis podem ser desempenhados pelo PQGF se considerarmos experiência de outros prêmios existentes?

“Conceituar Cliente, seus desejos e seus direitos. Em seguida, é definir o grau de responsabilidade dos gestores.”(Entrevistado 2)

“Revolucionar o processo dos resultados e de promoção das vencedoras. É necessário ainda desenvolver o aproveitamento do êxito”.(Entrevistado 3)

“O principal papel do PQGF seria identificar lacunas e propor soluções para melhoria do serviço público...”(Entrevistado 4)

“...o PQGF deveria usar um Instrumento de 500 pontos, com o nome que se quiser dar, para organizações da administração pública. Poderia dar-se até mesmo a opção da utilização do critério. Ficariam, então, dois instrumentos: um com premiação baseada em 500 pontos e outro com premiação de 1.000 pontos...”(Entrevistado 5)

“Ele poderia, além de promover a premiação, promover a auto-avaliação... Outra coisa é ser uma espécie de base de dados quantitativa e qualitativa do setor público.”(Entrevistado 7)

- i) O Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF possui um processo documentado em suas várias fases. Gostaria de que você tecesse uma comparação entre os processos de outros prêmios existentes no Brasil e/ou no mundo, com o processo do Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF, caracterizando exemplo do que poderia ser incrementado pelo PQGF e o que os outros prêmios poderiam absorver do PQGF.

“Outros prêmios poderiam absorver a tecnologia virtual já desenvolvida no PQGF.”(Entrevistado 1)

“...acredito que se deve definir um padrão de serviços e estabilizar com relação ao processo.”(Entrevistado 2)

“... o que eu vejo que poderia melhorar no PQGF é a capacitação dos examinadores...”(Entrevistado 3)

“Destaca-se o *software* do PQGF para avaliação e o sistema de cadastro.”(Entrevistado 7)

Seção 6 - Conclusões e Recomendações

6.1 Questões e Objetivos de Pesquisa

Se considerarmos o espectro dos pontos de comparação baseados nos dados obtidos na pesquisa documental, as questões de pesquisa levantadas foram respondidas no todo ou em parte. As principais diferenças dos processos de avaliação e premiação da gestão dos diversos prêmios foram apresentadas. A constatação de diversas considerações de “alinhamento” entre os prêmios, que pode ocorrer no processo, nos fundamentos, nos critérios, ou em outras características, representa uma contribuição do trabalho. Foram enumeradas as principais características diferenciadoras de prêmios do setor público e do setor privado, o que evidencia a necessidade de adaptações, ajustes e adequações, que também são necessárias a prêmios internacionais para uso nacional. Finalmente, as entrevistas permitiram esclarecer possibilidades de melhoria para o PQGF.

O referencial teórico permitiu a compreensão do modelo de avaliação utilizado pelos prêmios da qualidade, o entendimento do processo motivacional desencadeado pelos prêmios da qualidade, a devida classificação das práticas de premiação e avaliação da gestão no paradigma pós-fordista, a contextualização histórica dos prêmios e principalmente o estudo de trabalhos pioneiros, semelhantes a este, realizados em outros países.

Foi constatada a grande expansão mundial do uso da avaliação da gestão e o esforço de implantação de uma cultura de melhoria contínua dos processos e foco em resultados organizacionais. Estamos vivenciando o modelo pós-fordista de gestão, mesclado por hábitos de gerenciamento essencialmente fordistas. O modelo concebido e utilizado atualmente em cerca de 60 países e com impacto em milhões de pessoas tem como virtude não desprezar nenhum esforço ou investimento passado em tecnologias de gestão ou ferramentas e evidencia uma mudança de paradigma. Todo o esforço é aproveitado e reciclado, se necessário, num aperfeiçoamento contínuo da gestão, com identificação das boas práticas e das

práticas fracas e com a busca da excelência. Os benefícios estão sendo constatados e comprovados pelo desenvolvimento das organizações no tempo, com sucessos e aprendizados registrados em Relatórios da Gestão e Relatórios de Avaliação produzidos nos processos de premiação.

A migração de tecnologia de gestão testada e aprimorada no setor privado para o setor público está presente no PQGF, caracterizado pela participação, em comitês e bancas, na participação de voluntários oriundos de organizações privadas, empresas públicas e sociedades de economia mista. O grande desafio no setor público é fazer as traduções necessárias, diante das dificuldades historicamente encontradas nas implantações e adaptações da Qualidade Total ou Total Quality Management – TQM.

O advento do Programa da Qualidade no Serviço Público permitiu a construção do espaço para esse processo de absorção de metodologias e tecnologias de gestão, com respeito às especificidades do setor público. O Prêmio Qualidade do Governo Federal surgiu como estratégia de avanço e aceleração do processo na máquina pública, o que possibilitou uma singular visibilidade às organizações reconhecidas e premiadas.

A partir da contribuição específica deste trabalho e do estudo sobre teorias motivacionais e processos de premiação, pode-se concluir que, como processo motivacional, os prêmios de qualidade já comprovaram sua eficácia pelos resultados de sua própria expansão no Brasil e no mundo, sua utilidade prática e objetiva, seu apelo direto a equipes, dirigentes e organizações, mas é preciso ir além e usar essa motivação para alavancar ganhos substantivos na máquina pública em benefício do cidadão. O prêmio não deve ser um fim em si mesmo, embora para muitos isso seja suficiente. Deve tornar-se instrumento estratégico da gestão pública, de uso cotidiano de dirigentes públicos e fonte de *benchmarking*.

Constatamos, neste estudo, que o PQGF se equipara em seu processo de premiação e modelo de excelência aos prêmios de referência internacional. Seu processo de avaliação, que envolve análise crítica individual de Relatório da Gestão, análise crítica de consenso e visita às instalações, com bancas examinadoras

formadas especificamente para a tarefa, banca de juízes e Conselho do Prêmio, todos submetidos a Código de Ética específico, demonstra que as melhores práticas de premiação foram adequadamente absorvidas. Seu conceito de competição, similar ao do Prêmio Europeu, que reconhece o esforço em busca da excelência e premia a organização “Classe Mundial”, permitiu ao prêmio tornar-se realmente útil na mobilização de organizações do setor público na identificação das exemplaridades.

Os números relativos a candidaturas, premiadas, bancas examinadoras e bancas de juízes evidenciam consistência e maturidade no PQGF, em relação a prêmios similares, entretanto seu financiamento difere da maioria, que cobra taxas de participação e possui organizações mantenedoras. No caso do PQGF, o processo de premiação fica sensível e vulnerável, já que depende em 80% de parceria e trabalho voluntário. Com um custo estimado em 1,4 milhão de reais por ciclo, o governo federal só gasta 350 mil reais; o restante vem de parcerias e voluntariado.

Deficiências são evidentes: os fundamentos que sustentam o modelo de excelência precisam ser testados e confirmados para potencializar a aplicação da avaliação da gestão e torná-la cada vez mais consistente; o pouco uso das informações produzidas pelo PQGF evidencia a baixa prioridade da gestão por políticos e altos dirigentes da máquina pública. Limitações de recursos humanos e materiais freiam os avanços necessários em tempo ideal. Ao longo dos cinco primeiros anos do PQGF, ele se estruturou com ênfase no processo de avaliação, mas não desenvolveu mecanismos de comunicação e marketing adequados para o seu universo de clientes potenciais.

6.2 Novos caminhos para o Prêmio Qualidade do Governo Federal

Como foi colocado na Seção 1, este estudo procura examinar quais as características específicas do PQGF além de suas semelhanças e diferenças quando se compara seu sistema de avaliação da gestão e processo de premiação com o de outros prêmios similares. As principais características específicas foram identificadas e examinadas em comparação com as de outros processos de premiação, com destaque para as semelhanças e deficiências. Com base neste estudo podemos vislumbrar novos caminhos para o PQGF.

Muitas vezes, sonhar é preciso. Do sonho vem a realidade, se o trabalho for constante e a visão de futuro for materializada passo a passo no presente. Por pensarmos assim, acreditamos que o PQGF deve um dia tornar-se uma ferramenta efetiva dos gestores públicos (altos dirigentes), ao fornecer indicações e tendências para o direcionamento e a avaliação da eficiência e da eficácia da gestão a serviço das políticas públicas, ao apresentar práticas exemplares e ao aprimorar referências em tecnologias de gestão.

É recomendável a evolução do critério de concessão do reconhecimento e premiação em direção das necessidades ou diretrizes da administração pública, a exemplo do Prêmio Presidente nos Estados Unidos. Isso permitiria a institucionalização do modelo de excelência em gestão pública e a vinculação do alto escalão do governo com o uso do modelo preconizado pelo PQGF.

Para maior estabilidade do processo e evolução do modelo de excelência, é importante a definição clara dos pontos e características de “alinhamento” entendidas pelo Programa Qualidade no Serviço Público e pelo PQGF (inclusive comitês técnicos e gerência) com outros prêmios nacionais e internacionais, inclusive com parcerias formalizadas, o que garante a universalidade nas considerações sobre a premiação/reconhecimento concedida.

Constatamos que não há consenso sobre o que caracteriza “alinhamento” de prêmios entre *experts*, mas observamos que os prêmios de qualidade existentes

estão mais ou menos alinhados, em razão do uso das práticas de excelência em premiação, a exemplo das etapas do processo de avaliação, do uso de bancas examinadoras e bancas de juízes externas, proposta do prêmio, prêmios simbólicos para ganhadores e principalmente os critérios de excelência, que se reproduzem, com uma base comum.

Concluimos que o “alinhamento” do PQGF com outros prêmios deve existir, quanto ao seu processo, para garantir credibilidade junto ao voluntariado e a seus pares e quanto à característica sistêmica do modelo de excelência e sua consistência em relação à aplicação dos fundamentos pela organização, permitindo, em última instância, o alcance dos objetivos do processo de premiação do PQGF: a contribuição para o aperfeiçoamento da gestão das organizações públicas brasileiras.

Com base nas comparações realizadas e nas conclusões sugerimos ainda:

- Estruturar e ampliar a função de *marketing* do PQGF, reforçando a disseminação do modelo de excelência em gestão pública, os resultados da premiação, a disseminação de práticas e tecnologias de gestão.
- Refinar o domínio de conhecimento sobre as especificidades do setor público e do modelo de avaliação da gestão, buscando garantir a identidade da organização pública com os requisitos de gestão e a preservação da natureza pública das organizações.
- Buscar mais estudo e aproximação do Prêmio Europeu e do Prêmio Presidente, dos Estados Unidos, além do que já tem sido feito em relação ao Prêmio Nacional da Qualidade, por serem detentores de experiências afins ao PQGF, conforme demonstram as comparações realizadas.
- Buscar estabilizar o processo de avaliação e expandir o processo de reconhecimento, premiação, divulgação e oferta de produtos do PQGF, procurando maior visibilidade para o prêmio e conseqüente crescimento da credibilidade, já que o processo de avaliação tende a estabilizar-se, com soluções de excelência.

- Desenvolver pesquisas de verificação e confirmação dos fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública do PQGF, de forma participativa, envolvendo representantes dos variados setores da máquina pública, reforçando os fundamentos baseados nos princípios constitucionais e consolidando/validando os demais fundamentos da excelência em gestão, herdados dos programas de qualidade.

6.3 Sugestões de novos estudos e pesquisas

Este trabalho permitiu-nos ter uma percepção mais clara sobre o universo dos prêmios de qualidade no mundo. Existe escassez de trabalhos acadêmicos sobre o tema. É preciso aprofundar bem mais.

Novas pesquisas são sugeridas :

- Comparações específicas de prêmios de qualidade, com análise de suas especificidades podem ajudar a redirecionar o desenvolvimento dos processos de premiação.
- Estudos estatísticos sobre as pontuações alcançadas em relação às práticas implementadas pelas organizações podem contribuir para o entendimento da aprendizagem organizacional.
- Acompanhamento e análise do histórico das organizações que já participaram e foram reconhecidas por prêmios de qualidade podem permitir confirmar a consistência das avaliações de gestão realizadas nas premiações e a aplicação dos fundamentos que sustentam os modelos de excelência.
- Análises comparativas dos critérios de excelência entre prêmios permitiriam avanços consistentes dos modelos de excelência utilizados.
- Estudos sobre as práticas implementadas e os resultados alcançados em relação às políticas públicas implementadas pelo governo apresenta-se como nova dimensão de utilidade do modelo de excelência em gestão para o setor público.

Concluimos que este estudo é um passo seguro para o fortalecimento e a consolidação do PQGF como o Prêmio Nacional da Gestão Pública.

Referências Bibliográficas

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Texto distribuído pela ENAP, no Curso de “Preparação de Multiplicadores para Administração Pública Gerencial. ENAP-DPD. Brasília: 1996.

AGUILAR, Maria J. & EGG, Ezequiel A. **Avaliação de serviços e programas sociais.** Petrópolis, Vozes, 1994.

BATISTA, Fábio Ferreira. **A Avaliação da Gestão Pública no Contexto da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: IPEA, Texto para Discussão, n. 644, 1999.

BELLONI, I. **Metodologia de avaliação em políticas públicas : uma experiência em educação profissional.** 2. ed. São Paulo : Cortez, 2001. 96p.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional;** tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo : Pioneira, 1992.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano de Reestruturação e Melhoria da Gestão do MARE – 1998.** Caderno 5, Brasília, DF : MARE/Secretaria da Reforma do Estado, 1998. 37p.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Os Avanços da reforma na administração pública 1995-1998.** Caderno 15, Brasília, DF : MARE/Secretaria da Reforma do Estado, 1998. 141p.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado.** Brasília, DF : MARE/Presidência da República, 1995. 84p.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa de reestruturação e qualidade dos Ministérios**. Caderno 12, Brasília, DF : MARE/Secretaria da Reforma do Estado, 1998. 47p.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública**. Caderno 4, Brasília, DF : MARE/Coordenação Executiva do Programa da Qualidade, 1997. 59p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP : Orientações para a Implantação da Transformação Gerencial nas Organizações Públicas**. Brasília, DF : MP/Coordenação Executiva do PQGF, 1999. 50p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Prêmio Qualidade do Governo Federal: Instruções para candidatura**. Brasília, DF : MP/Secretaria de Gestão, 2002. 15p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP : Instrumento de avaliação da gestão pública 2002**. Brasília, DF : MP/Secretaria de Gestão, 2001. 87p.

BRASIL. **Repertório do Programa Qualidade no Serviço Público – PQSP**. Brasília: Ministério do Orçamento e Gestão, memo, 2002.

BRASIL. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – Principais Ações e Resultados/1995 a maio de 1999**. Brasília: Ministério do Orçamento e Gestão, memo, 1999.

BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4.ed. Rio de Janeiro : FGV, 2001. 316p.

BROWN, Mark Graham. **O sistema Baldrige da qualidade: como interpretar os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige**. São Paulo: Makron Books.

BUENO, Francisco da Silveira. **Grande Dicionário Etimológico-Prosódico da Língua Portuguesa**. 2.v. São Paulo: Saraiva, 1964.

CARDOSO, R. **Metodologia para avaliação das relações de causa e efeito entre as práticas-chaves de melhoria de gestão (PCMG)**. Orientador: João Neves dos Santos. Rio de Janeiro : IME, 2002. 174p. Dissertação. (Mestrado em Ciências em Sistemas e Computação)

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983. 617p.

DAHLER-LARSEN, Peter. **Surviving the routinization of evaluation: The administrative use of evaluations in Danish municipalities**. Administration & Society; Beverly Hills, v. 32, n 1, Mar 2000.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro : Marques-Saraiva, 1990.

DEMING, W. Edwards. Out of crisis. Cambridge, MA, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. v.1, 40. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FARIAS FILHO, J. R. de **Sistema de gestão pela qualidade total**. Niterói : UFF/LADEC, 1997. 77p. (Apostila Pós-Graduação UFF)

FIGARI, G. **Avaliar que referencial?** Lisboa : Porto Editora, 1996. 189p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global – Relatório do Comitê Temático.** São Paulo: FPQN, 2001.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ. **Crêrios de Excelência : o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho.** São Paulo: FPQN, 2002.

GALVÃO, Lavínia de Lima. **Medição do desempenho organizacional: as práticas em organizações brasileiras participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público.** Orientador: Gilberto Tristão. Departamento de Administração, Universidade de Brasília. Mestre em Administração. Brasília, 2001. 122p.

GHIRLANDA, Marta Pena Marinho. **O processo institucional de avaliação do governo federal brasileiro. capital intelectual.** Orientador: Gilberto Tristão. Departamento de Administração , Universidade de Brasília. Mestre em Administração. Brasília, 2001. 120p.

HARRINGTON, H. James. **Gerenciamento total da melhoria contínua.** São Paulo: Makron Books, 1997.

HADJI, C. **A avaliação regras do jogo. Das intenções aos instrumentos.** Lisboa : Porto Editora, 1994. 190p.

HADJI, C. **Avaliação desmistificada.** Porto Alegre : ARTMED, 2001. 135p.

HANDY. C. B. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro : Zahar, 1978. 498p.

HOWLETT, M. **Stuying public policy.** Oxford, Oxford University, 1995.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa.** Rio de janeiro: Campus, 1993.

JAMESON, S.H. **Que é administração pública?** 2. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1962. 153p.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **As instituições como fator de mudança na reforma do aparelho do estado no Brasil.** Orientador: Gilberto Tristão. Departamento de Administração , Universidade de Brasília. Mestre em Administração. Brasília, 1999. 114p.

LÖFFLER, ELKE. **The modernization of the public sector in na international comparative perspective: concepts and methods of awarding and assessing quality in the public sector in OECD countries.** Speyerer 151 Forschungsberichte, Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung bei der Hochschule Für verwaltungswissenschaften speyer, 1995.

MACEDO-SOARES, T. Diana & Lucas, Débora C. **Práticas Gerenciais de Qualidade das Empresas Líderes no Brasil.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MAYNE, John & Zapico-Goni Eduardo. **Monitoring performance in public sector; future directions from international experience.** New Jersey: Transaction, 1997.

MENY, Yves & THOENIG, Jean-Claude. **Politiques Publiques.** Presses Universitaires de France, Paris, 1989.

MICHAEL, S.R. **Avaliação na administração. Auditoria e desempenho administrativo.** São Paulo : Atlas, 1968. 257p.

NEVES, J. A. dos S. **Estratégias de melhoria da qualidade orientadas para o cliente na saúde no Brasil : um modelo para auxiliar sua implementação em hospitais.**

Orientadora: Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares. Rio de Janeiro : PUC/DEI, 2000. 366p. Dissertação. (Doutor em Engenharia Industrial de Produção: Planejamento e Otimização de Sistemas Produtivos)

NEVES, J. A. dos S., MACEDO-SOARES, T.D.V. A. de Implementação de estratégias orientadas para o cliente nos hospitais do Brasil : um instrumento para avaliar a sua eficácia. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, p. 165-208, jan./fev. 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. colaboradores José Augusto de Souza Peres...(et al.). São Paulo : Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo : integrando teoria e prática**. São Paulo : Atlas, 1981. 516p.

ROSENBERG, Gerson. **Desempenho global da fundação Oswaldo Cruz: um instrumento de auto-avaliação**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Mestre em Administração. RJ, 2002. 241p.

SANT'ANNA, F.; ENRICONE, D.; ANDRÉ, L. C.; TURRA, C. M. G. **Planejamento de ensino e avaliação**. 11 ed. Porto Alegre : Sagra, 1992. 307p.

SOBRINHO, J. D.; BALZAN, N. C. **Avaliação institucional : teoria e experiências**. 2. ed. São Paulo : Cortez, 2000. 180p.

SOUZA, W. Novos tempos para C&T. Rio de Janeiro, **Jornal do Brasil**, 07 jan. 2000, p.9.

STEWART, T.A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro : Campus, 1998. 237p.

STRINGER, E. T.T. **Action research: A handbook for practitioners**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.

SUBIRATS, Joan. **Análisis de Políticas Públicas y eficacia de la administracion.** Ministério para las administraciones públicas, Madrid, 1994.

TAPAJÓS, V. **História administrativa do Brasil; organização política e administrativa do império.** Brasília : Fundação Centro de Formação do Servidor Público, 1984. 380p.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** 8. ed. São Paulo : Atlas, 1990. 109p.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados: Quando o Estado se compromete.** Rio de Janeiro : Revan; Brasília : ENAP, 2001. 316p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. SÃO Paulo: Atlas, 2000. 92p.

VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos de metodologia científica.** Brasília: Paralelo 15, Editora Universidade de Brasília, 1999.

WEISS, Carol H. **Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies.** 2 ed, New Jersey, Prencite Hall, 1998.

ANEXOS

A ASQ, em publicação de agosto de 2002 da Revista Quality Progress, da Annual Quality Awards Listing, compilada por Carinne N. Johnson, apresenta os seguintes prêmios de qualidade em 2002:

ANEXO I – PRÊMIOS NACIONAIS DOS EUA

Prêmios Nacionais dos EUA	Critério	Observações
“ Acclaim Award ”: grupo de associação médica americana.	Reconhece esforços de melhoria feitos por organizações médicas que têm melhorado de forma mensurável nas conseqüências de saúde e na qualidade da vida de seus pacientes.	Participantes devem demonstrar sério compromisso em melhora contínua. Também financiam o prêmio Os modelos de excelência em gerenciamento de pacientes de alto risco. www.amga.org
“ Akao Prize ”: administrado pelo instituto de função qualidade (QFD).	Segue o processo usado no “Derming prize”. Dado a indivíduos por especialização, prática e disseminação do método QFD.	Nomeado para Yoji Akao, o criador do método QFD. www.qfdi.org/akaoprize.htm
“ Malcolm Baldrige National Quality Award ”: Instituto nacional de tecnologia e standards (NIST) em parceria com a ASQ.	Os critérios são construídos em sete valores : liderança, planejamento estratégico, focos em marketing e ao cliente, análises de informação, focos em recursos humanos, processo de gerenciamento e resultados de negócios.	Três prêmios podem ser entregues em cada categoria, todo ano. As categorias incluem pequenos negócios, manufatura, serviços, educação e saúde. www.quality.nist.gov
“ Brumbaugh Medal ”: ASQ.	Presenteado à matéria publicada em um jornal ASQ, que fez a maior contribuição para o desenvolvimento da aplicação industrial do controle de qualidade.	Este prêmio não é entregue por nenhuma forma de nomeação. O comitê decide de forma independente qual matéria a ser a vencedora. www.asq.org/join/about/awards
“ Philip B. Crosby Medal ”: ASQ.		A primeira premiação será em 2003 na AQC.
“ Deming Medal ”: ASQ.	Dado ao líder que, por combinar pensamentos estratégicos e gerenciamento, consiga alcançar uma qualidade formidável nos produtos ou serviços.	www.asq.org/join/about/awards
“ Deming prize ”: A União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE).	Dado a indivíduos ou times que têm contribuído significativamente para o desenvolvimento e disseminação do controle de qualidade total. O prêmio é dividido em três categorias: prêmio de aplicação, prêmio para indivíduos e prêmio de controle de qualidade para unidades de operações de negócio.	O prêmio foi fundado em 1951 para comemorar o serviço distinto de Deming. www.juse.or.jp
“ Design news engineering achievement awards ”: notícias de design.	Presenteado a indivíduos, times e organizações cujo trabalho desenvolveu a função, abaixou custos, aumentou a confiança ou ofereceu outros benefícios ao consumidor.	Os prêmios incluem excelência em design, o prêmio de qualidade de engenharia e o prêmio de inovação global.
“ Distinguished Service Medal ”: ASQ	Reconhece a contribuição vital de uma pessoa como um mediador em longo prazo, catalisador ou principal participação no	Esta medalha de ouro é a maior distinção possível dada pelo ASQ. www.asq.org/join/about/awards

	processo da qualidade. Dedicado apenas àqueles que têm levado o progresso por promulgação dos princípios, métodos ou ciência de qualidade para o bem da sociedade.	
“Edward Medal” : ASQ.	Presenteada à pessoa que tem demonstrado a melhor liderança em aplicação do modo em métodos de controle de qualidade. Os candidatos são avaliados em competência técnica, gerenciamento criativo e desenvolvimento.	Os candidatos são avaliados também em inovação do produto ou serviço de controle de qualidade, liderança excepcional, publicações, gerenciamento de associação e contribuições à sociedade. www.asq.org/join/about/awards
“Armand V. Felgenbaum Medal” : ASQ	Reconhece o alcance de profissionais abaixo da idade de 36 anos que têm demonstrado características de chefia excelentes, profissionalismo e potencial no campo de qualidade.	Aceita somente aplicações eletrônicas. www.asq.org/join
“Freund-Marquardt Medal” : ASQ.	É presenteado a nomeados que têm aplicado os princípios da qualidade ao desenvolvimento, da implementação e literatura dos princípios da chefia.	www.asq.org/join/about/awards
“Golden Torch Awards” : Sociedade nacional de engenheiros negros.	Reconhece a excelência entre os engenheiros, cientistas e pesquisadores em tecnologia Afro-Americanos, assim como as organizações que têm demonstrado um compromisso com a contratação, retenção e promoção de minorias.	As categorias incluem engenheiro do ano, mulher em tecnologia, expansão vital de indústria e diversidade de liderança em indústria. www.nsbe.org
“E.L. Grant Medal” : ASQ	Dado ao indivíduo que tem demonstrado um extraordinário senso de liderança em matéria de desenvolvimento e implementação de programas educacionais em controle de qualidade.	
“Hispanic Engineer National Achievement Awards” : Conferência de engenharia hispânica prêmio de conquista.	Busca, identifica, honra e documenta excelência hispânica em ciência e tecnologia nacionalmente.	As categorias incluem engenheiros do ano, excelência executiva e conquista técnica excepcional. www.henaac.org
“Ishikawa Medal” : ASQ.	Presenteado ao indivíduo ou time cujo trabalho teve maior impacto no espaço de trabalho humano e a qualidade de bens ou serviços entregues ao cliente.	www.asq.org/join/about/awards
“Juran Medal” : ASQ.	Compreende líderes de organizações que exibem uma performance distinta, mantêm e sustentam a função, pessoalmente praticam a chave dos princípios de qualidade e demonstram um gerenciamento inovador.	A medalha comemora a carreira de 75 anos de J.M. Juran em qualidade.
“E. Jack Lancaster Medal” : ASQ.	Premiada ao indivíduo que tem demonstrado uma liderança excepcional e contribuições em matéria de promoção de qualidade em uma frente internacional.	Os nomeados devem ser profissionais qualificados com uma reputação internacional. www.asq.org/join/about/awards
“National Association of Home Builders Research Center Quality Awards” : Associação Nacional de Construtores de casa (NAHB), centro de pesquisa e revista: construtores profissionais.	Aberto a todos os construtores norte-americanos. Verifica o papel que o consumidor focado na qualidade tem em construção, gerenciamento de negócios, vendas, serviços de planejamento e variedade.	Dois prêmios: O Prêmio nacional de Qualidade Casa e o Prêmio Nacional de Reconstrução. www.nahbr.org/awards
“Nova Awards” : O fórum de construções inovadoras.	Honra inovações que aprimora a qualidade de construções e a diminuição de custos.	As nomeações representam economia dos gastos e melhora na qualidade em

		projetos atuais.
“Shewhart Medal” : ASQ.	Baseado em carreira de conquistas, honra liderança técnica no campo de controle de qualidade moderna com ênfase no desenvolvimento de teoria, princípios e técnicas.	Nomeado para “pai da estatística de controle de qualidade” e primeiro membro de honra do ASQ, Walter Shewhart. www.asq.org/join/about/awards
“Shingo Prize for Excellence in Manufacturing” : Universidade do Estado de Utha, Faculdade de Negócios.	Fundada em 1988 para promover um aprendizado de conceitos de manufatura e para reconhecer companhias que conquistam a classe mundial de status em manufatura.	As aplicações estão abertas a manufaturadores nos Estados Unidos, México e Canadá e para pesquisadores do mundo. www.shingoprize.org
“Simon Collier Quality Award” : Seção de Los Angeles do ASQ.	Para honrar, encorajar e identificar específicos indivíduos ou grupo de líderes, cumprimento e originalidade em organização, promovendo, operando ou ampliando sistemas de qualidade e programas em indústria, governo, educação, negócios, saúde ou organizações de serviços que se encaixam nos objetivos profissionais do ASQ.	Collier foi membro fundador do ASQ, o primeiro a ganhar a medalha Edward e o quarto membro de honra do ASQ.
“SME International Honor Awards” : sociedade de engenheiros manufaturadores (SME).	Certifica-se de que avança o conceito de produção comum, educação relacionada à manufatura, pesquisa levada à melhor produtividade e integração com sucesso do processo de infra-estrutura e manufatura.	O prêmio inclui o Eli Whitney prêmio de produtividade, a medalha SME Frederick W. Taylor para pesquisa e o prêmio Donald C. Burnham para gerenciamento em manufatura. www.sme.org
“Society of Plastics Engineers Award Program” : Sociedade de engenheiros plásticos.	Reconhece indivíduos que estão fazendo uma contribuição excepcional no campo plástico.	Inclui categorias como engenharia e tecnologia, design, pesquisa e gerenciamento na área de educação e negócios. www.4spe.org/myspe/awards/speawards.htm

ANEXO II – PRÊMIO AUTOMOBILÍSTICO

Prêmio automobilístico	Critério	Observações
“Daimler Chrysler Supplier Awards” : Daimler Chrysler.	Usa um conceito de carta de pontos balanceada para julgar fornecedores para o prêmio de mercadorias.	O programa inclui prêmios ouro para os fornecedores que excederam as expectativas de venda da DaimlerChrysler.
“Ford Motor Co. World Excellence Awards” : Ford Motor Co.	Baseado em sua performance considerando a qualidade, entrega e custo. Os fornecedores da Ford são honrados com prêmio de platina, ouro e prata.	O programa também inclui o reconhecimento do prêmio execução, honrando fornecedores cujo trabalho dá suporte à estratégia dirigida aos consumidores Ford.
“General Motors Supplier of the year award” : General Motors	Reconhece as companhias fornecedoras da GM pelo mundo que excederam o desempenho típico nas áreas de qualidade, serviço e preços.	Selecionados por um time de peritos em qualidade, engenharia, manufatura e compra de operações da GM pelo mundo.
“JD Power and Associates Award Program” : JD Power e associados.	Presenteados a manufatureiros em uma variedade de indústrias. O programa é mais bem conhecido pelo prêmio “satisfação do cliente” na indústria automobilística.	As categorias incluem tudo desde a planta da assembléia e a pick-up de melhor tamanho, ao fornecedor de equipamento de banco original de maior qualidade, e também fornecedor de maior qualidade de sons AM/FM/cassete. www.jdpa.com

<p>“Total quality awards”: visão estratégica.</p>	<p>Baseado na satisfação dos compradores de carros ao comprarem., possuírem e dirigirem um veículo.</p>	<p>Mais de 15 categorias como carro compacto, carro de luxo e utilitário esportivo médio. www.vision-inc.com</p>
--	---	--

ANEXO III – PRÊMIOS GOVERNAMENTAIS

Prêmios Governamentais	Critério	Observações
<p>“Innovations in American Government Awards”: Conselho para excelência em governo e inovação em instituto de governo, na Universidade Havard, escola John F. Kennedy de governo.</p>	<p>Dado anualmente a programas que servem de exemplo de criatividade e eficiência em governo em ser melhor.</p>	<p>Prêmio premier em serviço público na nação. O prêmio existe desde 1986. www.excelgov.org/innovations ou www.innovations.havard.edu</p>
<p>“George M. Low Trophy”: prêmio de qualidade e excelência da NASA.</p>	<p>Segue critério similar ao do Baldrige.</p>	<p>O prêmio é em memória de George M Low. www.hq.nasa.gov/office/codeq/gml/gmltroph.htm</p>
<p>“President’s Quality Award Program”: escritório de sistemas de controle e eficiência, escritório de gerenciamento de pessoal (U.S.).</p>	<p>Reconhece organizações dentro do governo federal para desempenho exemplar em suporte das iniciativas identificadas na agenda de gerenciamento do presidente.</p>	<p>www.opm.gov/pqa</p>
<p>“Public Service Excellence Awards”: mesa redonda de funcionários públicos.</p>	<p>Reconhece grupos envolvendo dois ou mais funcionários públicos.</p>	<p>Recompensa programas que reduzem custos nos projetos governamentais e serviços que melhoram a qualidade de vida da sociedade ou aumentam produtividade. www.theroundtable.org/psea.html</p>

ANEXO IV – PRÊMIOS NACIONAIS

Prêmios nacionais	Critério	Observações
<p>“Argentina National Quality Award Private Sector”: Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade.</p>	<p>Existem três categorias: grandes, médios e pequenos negócios, e duas empresas em cada categoria recebem prêmios.</p>	<p>www.premiocalidad.ar</p>
<p>“Argentina National Quality Award Public Sector”: Secretaria do Estado de Modernização.</p>		
<p>“International Asia Pacific Quality Award”: Organização de Qualidade</p>	<p>Usa o critério do Baldrige.</p>	<p>Também financia o prêmio</p>

da Ásia Pacífica e a Fundação Walter L. Hurd.	Candidatos para o prêmio já devem ter recebido seu prêmio de qualidade nacional.	executivo de qualidade Walter L. Hurd e o prêmio profissional de qualidade Harrington-Ishikawa, ambos premiados em 1999. www.qil.com/apqo/japgw.html
“Australian Business Excellence Awards” : excelência em negócios australianos, uma divisão clássica da Austrália Internacional.	Oferece dois níveis de reconhecimento: o nível de prêmio e o nível de melhora em negócios.	Oferecendo prêmio e reconhecimento da categoria de nível em 2002-2003. www.businessexcellenceaustralia.com.au
“The Gold Award for Quality” : Juntura de esquema crédulo da Austrália e da Nova Zelândia (JASANZ).	O critério do prêmio é focado no oitavo elemento do gerenciamento de qualidade no ISO 9004:2000.	Estabelecido pela organização australiana de qualidade para reconhecer e encorajar organizações no propósito de excelência e seu gerenciamento de qualidade. dentro da companhia. Agentes recebem o prêmio prata. www.jas-anz.com.au
“Austrian Quality Award” : Associação austríaca para qualidade (ÖVQ).	Baseado na fundação europeia para qualidade em modelo gerencial excelente (EFQM).	www.oevq.at
“Belgian Quality Award” : associação belga para a qualidade total em gerenciamento e movimento Wallon de Qualité.	Baseado no modelo EFQM e premiado duas vezes por ano.	Um prêmio de gerente qualidade do ano também é oferecido. Co-fiador por Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg (VCK).
“National Quality Award of Brazil” : fundação para o prêmio nacional de qualidade.	Reconhece as melhores práticas de gerenciamento para o desempenho com excelência pelo Brasil.	Interessados deverão conhecer os critérios de excelência do prêmio. www.fpnq.org.br
“National Quality Award for the Public Transportation and Traffic Industry” : Associação Brasileira de Transporte Público.	Usa o modelo Baldrige com algumas adaptações.	As categorias incluem barreiras de trânsito rápido, ônibus, e autoridades de trânsito e tráfico. www.antp.org.br
“Regional Quality Award Brazil” : Financiado pela Associação Qualidade, RS/PGQP.	Recompensa organizações brasileiras que conhecem o critério de sistema do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade.	
“O prêmio top de gerenciamento empresarial de qualidade do Estado do Rio de Janeiro e prêmio qualidade Rio” : Escritório geral da Secretaria de Energia, Indústria Naval e Petróleo do Estado do Rio de Janeiro”.	Ambos os prêmios seguem o critério do prêmio nacional de Qualidade (similar ao critério Baldrige).	O prêmio top empresarial é para pequenas empresas. Cada prêmio tem a categoria bronze, prata e ouro.
“Canadá Awards for Excellence” : administrado pelo instituto nacional de qualidade.	Reconhece organizações canadenses por dois prêmios, o de qualidade e o de ambiente de trabalho saudável. Os candidatos do prêmio qualidade devem demonstrar	O prêmio de ambiente de trabalho saudável honra organizações que fazem do bem-estar do empregado uma estratégia dos negócios da empresa.

	empreendimento excepcional em sete áreas inclusive liderança e processo de otimização.	www.nqi.com
“Bob Cardno Award” : ASQ seção Toronto 0402.	Disponível para graduados do programa certificado do ASQ e oferecido em instituições vantajosas na área de Toronto.	
“Education Institution Awards” : Seção Toronto 0402 ASQ.	Aberto a estudantes que completaram com sucesso três dos cursos de programa de qualidade certificado componentes da seção Toronto ASQ.	
“London Chamber of Commerce Business Achievement Awards” : câmara do comércio de London, Ontario e Canadá.	Honra áreas de negócios usando o critério focado em execução empresarial; relação gerente/empregado; inovação em produto, serviços e tecnologia; treinamento; contribuição para o empregado; e compromisso com a comunidade.	As categorias incluem ambiente, inovação e incubação de negócios. www.camber.london.on.ca
“Czech Republic National Quality Award” : Associação Tcheca do Prêmio de Qualidade.	Tem duas categorias: companhias com mais de 250 empregados e com até 250 empregados. Também premia o prêmio nacional da República Tcheca.	www.czechmade.cz
“Danish Quality Prize” : Comitê do prêmio de qualidade dinamarquês.	Baseado no modelo EFQM.	www.kvalitetpris.dk
“Dubai International Award for Best Practices” : Grupo Qualidade Dubai.	As melhores práticas devem demonstrar um impacto positivo e tangível no melhoramento da qualidade de vida das pessoas.	Os grupos são julgados em sua habilidade para trazer benefícios em várias áreas listadas no site. www.dgq.org
“The European Quality Awards” : A fundação européia para gerenciamento de qualidade (EFQM).	Presenteado a organizações européias que demonstram excelência em qualidade de gerenciamento como um processo fundamental e contínuo de progresso.	Prêmios especiais são dados a companhias que demonstram o uso do modelo de excelência do EFQM. www.efmq.org
“Finnish Quality Award” : Sociedade Finlandesa para Qualidade (Centro de Excelência Finlandês).	Baseado no critério EFQM.	
“French Quality Award” : Movimento de Qualidade Francês (MFQ).	O Critério do prêmio é baseado no modelo MFQ, não no modelo EFQM.	www.mfq.asso.fr
“German National Quality Award” : administrado junto com a sociedade alemã para qualidade e a associação de engenharia alemã.	Baseado no critério EFQM.	A associação nacional de qualidade almeja promover excelência em negócios. www.dgq.de ou www.vdi.de
“Hellenic National Quality Award Greece” : Ministério do Desenvolvimento.	Similar ao critério EFQM.	

<p>“Hong Kong Award of Industry”: departamento qualidade de indústria e comércio.</p>	<p>Aberto a companhias baseadas em operar em Hong Kong com produtos parcial ou completamente manufaturados em Hong Kong nos 12 primeiros meses para o fechamento da data de entrada.</p>	<p>www.hkpc.org/hkai</p>
<p>“Hungarian Quality Development Center Award”</p>	<p>Baseado no critério EFQM.</p>	<p>www.eoq.org</p>
<p>“Rajiv Gandhi National Quality Awards”: Secretaria oficial da Índia.</p>	<p>Honra organizações de manufatura e serviços e indivíduos considerados líderes no movimento de qualidade da Índia.</p>	<p>Designado em linha com os prêmios Baldrige, Deming, e o prêmio de qualidade europeu. www.bis.org.in/rgnqa.htm</p>
<p>“Northern Ireland Quality Awards”: Centro para competição da Irlanda do Norte.</p>	<p>Usa o critério do modelo EFQM.</p>	<p>O prêmio negócios premier na Irlanda do Norte reconhece o papel modelo das organizações em diferentes setores. www.cforc.org</p>
<p>“The Q-Mark Irish National Quality Award and Irish Business Excellence Award”: excelência Irlandesa.</p>	<p>O Q-Mark é focado no melhoramento contínuo e satisfação do consumidor. O Prêmio de Excelência em Negócios Irlandês é baseado em um modelo de nove elementos, similar ao critério do prêmio Baldrige.</p>	<p>O Q-Mark foi fundado em 1982 e é visto como um símbolo sinônimo com a qualidade Irlandesa. www.excellence-ireland.ie</p>
<p>“Israel Improvement Teams Association Award”: Associação de times de progresso.</p>	<p>Dado a times vencedores da competição anual organizada pela associação. Os critérios são baseados no progresso real.</p>	<p>O primeiro prêmio foi entregue em 1990.</p>
<p>“National Award for Quality and Excellence in Industries”: Associação Israelense de indústrias de eletrônica e de informação com o governo Israelense.</p>	<p>Partilhado anualmente a pequenas (com menos de 150 empregados) e grandes empresas. Seus critérios foram baseados no prêmio Baldrige.</p>	<p>Este prêmio foi fundado no começo de 1990.</p>
<p>“National Award for Quality and Excellence in Public Service Israel”: Divisão de qualidade e excelência da comissão de serviço civil do escritório do primeiro ministro.</p>	<p>Baseado no modelo EFQM.</p>	<p>Prêmio iniciado em 1996.</p>
<p>“The Quality Award of the Eletronic and Information Industries”: Associação Israelense de indústrias de eletrônica e informação.</p>	<p>Partilhado anualmente a pequenas (com menos de 150 empregados) e grandes empresas. Seus critérios foram baseados no prêmio Baldrige.</p>	<p>Este foi o primeiro prêmio de qualidade de Israel. Iniciado no começo de 1980.</p>
<p>“Italian Quality Award”: Associação prêmio Qualidade da Itália.</p>	<p>Baseado no modelo EFQM.</p>	
<p>“Japan Quality Award”: Comitê Japonês do Prêmio Qualidade.</p>	<p>O máximo de seis companhias (duas de manufatura, duas do setor de serviço e duas pequenas/médias empresas) serão eleitas.</p>	<p>Estabelecido em 1995. www.ac.com</p>

<p>“Japan Quality Medal”: União de cientistas e engenheiros japoneses (JUSE).</p>	<p>Vencedores do prêmio Deming são convidados a disputar esta medalha várias vezes.</p>	<p>Estabelecido em 1970. www.juse.or.jp</p>
<p>“Japan Quality Recognition”: JUSE.</p>	<p>Para contribuir com o desenvolvimento industrial do Japão e a expansão e envolvimento com o progresso de atividades de qualidade centradas somente no gerenciamento de qualidade total.</p>	<p>Estabelecido em 2000 para comemorar o quinquagésimo aniversário do JUSE. Tem dois prêmios: reconhecimento da melhora do TQM e inovação do sistema qualidade. www.juse.or.jp</p>
<p>“The Nikkei Quality Control Literature Prize”: Estabelecido pelo jornal econômico japonês, Nippon keizai Shimbun, e JUSE.</p>	<p>Reconhece a literatura que contribui para o progresso e futuro desenvolvimento do controle total de qualidade.</p>	<p>.O trabalho deve ser publicado no Japão.</p>
<p>“Korea National Quality Management Award”: Financiada pelo Ministério do Comércio , Indústria e Energia, e o governo Coreano.</p>	<p>Presenteado à companhia que alcançar maior pontuação nas seguintes categorias: liderança, planejamento estratégico, foco no consumidor, informação e análises, e processo de gerenciamento.</p>	<p>O prêmio é administrado pela associação Coreana oficial</p>
<p>“Latino Magnífico Quality Awards”: Fundação Latina Internacional de prêmios de qualidade.</p>	<p>Reconhece empresas latinas ou internacionais que possuíram, gerenciaram ou operaram negócios, instituições, organizações e entidades governamentais que praticam produção de qualidade e excelência em progresso.</p>	<p>www.magnificos.org</p>
<p>“Mexican Quality Award”: Comissão do Prêmio Nacional de Qualidade.</p>	<p>Baseado no modelo nacional de Qualidade.</p>	<p>Baseado no melhoramento contínuo e satisfação do cliente.</p>
<p>“Netherlands National Quality Award”: Instituto de qualidade dos países baixos (INK).</p>	<p>Usa o modelo EFQM para o seu critério. (O modelo Nacional difere do EFQM apenas em pequenas questões.)</p>	<p>www.nederlandse-kwaliteit.nl</p>
<p>“New Zealand Quality Award Program”: Fundação de Negócios Excelentes da Nova Zelândia.</p>	<p>Incluem o progresso, recomendação, melhoras, e o Prêmio Nacional de Qualidade.</p>	<p>Os avaliadores do programa são treinados por examinadores do Baldrige. www.nzbef.org.nz</p>
<p>“Polish Quality Award (PQA)”: Câmara de educação do comércio, Centro de educação para testar e certificar e clube fórum de educação ISO 9000.</p>	<p>Qualquer companhia pode inscrever-se para o PQA desde que esteja operando na Polônia nos últimos quatro anos. As categorias incluem grandes organizações, pequenas e médias empresas, e organizações do setor público, manufatura e serviço.</p>	<p>Este prêmio é baseado no prêmio de qualidade Europeu. www.pnj.pl</p>
<p>“São Paulo’s Management Quality Award”: Instituto Paulista de Excelência em Gerenciamento, Federação de Indústrias e o Instituto de Qualidade do Governo de São</p>	<p>Segue o critério simplificado do Prêmio Qualidade Nacional Brasileiro e o prêmio Baldrige.</p>	<p>Existem quatro reconhecimentos para o prêmio: medalhas de bronze, prata e ouro, e um troféu (prêmio excelência de governo)</p>

Paulo.		para os melhores candidatos em cada uma das oito categorias.
<p>*Federal Government Quality Prize- Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF (do Brasil): Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão, Programa Qualidade no Serviço Público</p>	<p>Baseado no critério de 1000 pontos do Prêmio Nacional da Qualidade e do Prêmio Baldrige</p> <p>Utiliza Instrumento de Avaliação da Gestão adaptado para o setor público</p>	<p>Existem quatro reconhecimentos para o prêmio: medalhas de bronze, prata e ouro, e um troféu) para os melhores candidatos em cada uma das 5 categorias.</p> <p>www.pqsp.planejamento.gov.br</p>

* informação acrescentada ao quadro apresentado pela ASQ.

ANEXO V – ENTREVISTAS CONSOLIDADAS

RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS CONSOLIDADAS

a) Considerando a diversidade de prêmios que tratam de Qualidade no mundo, qual o seu entendimento sobre o que vem a ser um PRÊMIO DE QUALIDADE?

1 - No meu entendimento, na área da gestão, o prêmio é o reconhecimento a alguma entidade que alcançou um determinado estágio. Para mim, o prêmio é o meio, e não o fim, de se melhorar a qualidade da gestão das organizações, até , na primeira versão do PBQP, em que havia 5 subprogramas; o primeiro subprograma era conscientização e mobilização para a qualidade, com várias estratégias, uma das quais era incentivar a criação de prêmios da qualidade.

2 - A primeira coisa é que estou tentando tirar a palavra qualidade das premiações. Historicamente o conceito qualidade foi indutor de mudanças dentro das empresas, mas quase criou uma especialização dentro das organizações. Considero isso pernicioso para a gestão das organizações. Esse assunto de qualidade é com a gerência ou com a diretoria da qualidade, dizem os outros departamentos. O conceito qualidade deve permear todos os atos das organizações. Não se deve mais nominar gestão da qualidade. No fundo, é só gestão. Tenho restrições quanto ao uso em prêmios, embora ainda caiba. Os prêmios foram estimuladores do processo da gestão. É mais uma forma de capacitação do que de marketing, pois observa experiências de sucesso, incorpora-as nos processos avaliatórios e transfere-as entre as organizações.

3 - É o reconhecimento à gestão das organizações e das empresas pela qualidade da prática de gestão que tem a capacidade de alavancar resultados.

4 - Os prêmios de qualidade que usam modelos de excelência procuram reconhecer organizações que possuem sistemas de gestão de Classe Mundial, ou seja, bem administradas, que fundamentam seus sistema de gestão em princípios e valores que fundamentam esses modelos.

5 - Na minha visão ele tem duas concepções: uma forma de reconhecimento na gestão das organizações e a outra é que se dissemina um modelo de gestão considerado como referencial de organização de Classe Mundial. Um modelo utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão, com vistas ao aumento da competitividade da organização. Conta com quatro grandes objetivos: 1. Estimular o desenvolvimento econômico, competitivo e social de um país, região ou setor, 2. Divulgar as práticas de gestão bem sucedidas, 3. O Apresentar um modelo de gestão/auto-avaliação para um contínuo aperfeiçoamento. 4. Dar o reconhecimento público às organizações de “Classe Mundial”.

6 - É um reconhecimento ao desempenho/performance ou às práticas existentes em organizações que sirvam de modelos ou exemplos a serem seguidos por outras organizações.

7 - Minha acepção de qualidade é a mais ampla possível; sugiro até a adoção do termo EXCELÊNCIA. Mas entendo que os nomes dos programas já se consolidaram relativamente no mercado. Alguns prêmios já mudaram o nome.

b) Dentro desta linha de premiação, existem em vários países do mundo Prêmios que tratam da Qualidade, tanto no Setor Privado quanto no Setor Público. Diante dessa realidade, qual a importância que você atribui a um Prêmio dirigido ao Setor Público?

1 - O setor público tem peculiaridades que, muitas vezes, dificultam para prêmios abertos, do setor empresarial. Um prêmio específico do setor público é um prêmio que busca dar a correta interpretação para todas as peculiaridades do setor.

2 - É inegável que tudo começou no setor privado, mas por que não utilizar no setor público, considerando as diferenças dos dois setores? A Administração Pública é menos flexível do que o setor privado, mas, quem sabe se no futuro, os administradores não passem a ter maior liberdade e ao mesmo tempo maior responsabilidade sobre os resultados. Quem sabe se, lá no infinito, nós todos não vamos praticar as mesmas regras de gestão que hoje parecem difíceis de ser assimiladas.

3 - A importância está baseada em dois pontos: o primeiro está relacionado à identidade da organização pública com os requisitos de gestão. Uma linguagem geral, com ênfase no setor privado distancia ou torna pouco atrativa a aproximação de organizações públicas, principalmente as próximas à atuação do governo, administração direta, fundação e autarquia, nessa ordem. A única exceção são as empresas públicas e sociedades de economia mista, que se encontram no mercado competitivo. O segundo ponto diz respeito à preservação da natureza pública das organizações: a tentativa de fazer com que as organizações públicas absorvam conceitos e termos próprios do mercado competitivo podem fazer com que as organizações públicas se afastem da essência da própria atividade, deixando uma mensagem subliminar de que, para ser excelente, é preciso deixar de ser público. A natureza pública tem que ser preservada e sobre ela construídos conceitos, práticas e métodos de uma gestão pública de excelência, cujos padrões de desempenho possam ser comparáveis com os fundamentos da gestão de excelência contemporânea.

4 - O papel seria o de trazer para o serviço público os mesmos conceitos, princípios e valores adotados na iniciativa privada há mais tempo. A vantagem é que o serviço público passa a ser avaliado por critérios já existentes e testados na iniciativa privada. Com isso, ele só tem a ganhar.

5 - Se olharmos particularmente o caso brasileiro, é a importância de poder elevar o nível da forma de gestão das organizações públicas, de modo que elas tenham eficácia/eficiência na aplicação de seu orçamento, o atendimento às necessidades dos cidadãos, a melhoria da qualidade de vida das pessoas e o aumento da competitividade das organizações públicas.

6 - Considero da maior importância. Entendemos ser necessário um processo que incentive as organizações públicas a melhorarem os seus processos e os seus resultados, de maneira a satisfazerem as partes interessadas.

7 - Atribuo grande importância, pois considero que o setor público, em relação a organizações privadas da área de serviços, não adota a gestão pela qualidade. Vejo duas razões importantes para a existência de prêmios no setor público: o atraso relativo do setor público em relação à iniciativa privada e a adoção de um modelo específico para a área pública.

c) Considerando que existem mais de 60 Prêmios que tratam de qualidade em gestão em todo o mundo e que a maioria está alinhada ou com o Prêmio Malcolm Baldrige ou com o Prêmio Europeu, para você, o que deve caracterizar “alinhamento” entre eles?

1 - O prêmio é, no fundo, um mecanismo de avaliação, mas acontece que as candidatas, ao concorrerem, acabam adotando os critérios e o modelo para montarem o seu sistema de gestão. Mas aconteceu que alguns prêmios começaram a gerar critérios que não tinham características sistêmicas e causaram problemas. O prêmio Malcolm Baldrige e o prêmio Europeu são prêmios cujos critérios de avaliação refletem fundamentos de uma gestão da excelência. Já os prêmios mais elementares devem direcionar os seus concorrentes do estágio inicial ao estágio dos prêmios mais complexos. Por isso, são necessários critérios mais simplificados para atender as organizações em estágio inicial.

2 - Na ocasião em que estávamos analisando quais prêmios serviriam de referência para o Brasil, tivemos a oportunidade de analisar vários prêmios de outros países, observamos a flexibilidade ou “liberdade”, ou o não-prescritivo nas ferramentas operacionais. Há traços comuns que, mesmo com a mudança da cultura organizacional, de país ou região, ainda são determinantes no sucesso das organizações. Traços captados por eles(prêmios) devem identificar o que é fundamental para uma atividade globalizada. O Prêmio Deming era extremamente prescritivo, no detalhe e no operacional. Dos prêmios existentes, escolhemos o Malcolm Baldrige por ser não-prescritivo, pois permite liberdade cultural e regional. Prova disso é que ele se manteve com a mesma estrutura ao longo do tempo. Conversando com o idealizador do Malcolm Baldrige, Kurt Reimann, ele destacou que a base da organização do prêmio é a visão sistêmica dos critérios, que é a correlação entre elementos da gestão da organização, que basicamente se assenta em dois conceitos: a complementaridade e a interdependência, ou seja, ele colheu as informações reais, mas na hora de organizar, ele utilizou a visão sistêmica.

3 - Para mim, alinhamento é a convergência das principais características que definem os critérios de avaliação de uma gestão.

4 - Para mim, o que caracteriza o alinhamento são os fundamentos (princípios e valores) que foram considerados para estruturar o modelo. Os fundamentos começaram com os princípios e valores da Qualidade Total e evoluíram para fundamentos para avaliar a gestão. Os modelos, tanto do MB quanto do Europeu foram criados para avaliar/verificar se a organização aplica os fundamentos. O modelo é para avaliação. A sabedoria do modelo é esta: você avalia a aplicação dos fundamentos(princípios e valores da excelência) na organização.

5 - Existem dois enfoques: primeiro quanto a critérios e segundo, quanto a processo. Quanto a critérios, verifica-se a aplicação dos fundamentos, e o modelo de avaliação busca avaliar até que ponto e com que aprofundamento ele se dá na organização. Quanto a processos, a avaliação se baseia em relatório das organizações e passa pelas principais etapas (individual e consenso),

6 - Para mim, o alinhamento nem é tanto o número de critérios ou de itens, ou de pontuação, mas basicamente estar dentro de seus fundamentos.

7 - Este assunto foi discutido na FPNQ juntamente com o Prêmio Baldrige. A conclusão a que chegamos é a de que seria ideal alinhar os fundamentos. Em 99, no prêmio Francês, os critérios são unificados com os prêmios regionais, com exceção de um critério que seria permitido para customização.

d) Quais as vantagens e as desvantagens deste “alinhamento”?

- 1 - O alinhamento permite a uma empresa em estágio inicial caminhar para estágios mais avançados sem qualquer solução de continuidade.
- 2 - Quando foi utilizado o Prêmio Malcolm Baldrige para organizar o Prêmio Nacional da Qualidade, considerou-se a experiência e a consistência já conquistada no Baldrige como essencial. Outro aspecto é que, se mantivermos entre os prêmios traços comuns, conseguiremos uma universalidade da consideração sobre a premiação obtida, ou seja, não é um prêmio que só vale para quem o entregou. Como desvantagem, a única coisa seria que as premiações locais aumentam o nível de detalhe das premiações, com exigências particulares e locais, o que acarreta uma dificuldade de interpretação da premiação. O Prêmio Deming fez um avanço razoável, introduzindo a abordagem gestão e o conceito gestão, mais profundo do que era, demonstrando essa preocupação.
- 3 - A principal vantagem do alinhamento é a possibilidade de comparação internacional. A principal desvantagem é o risco que se corre de transformar o alinhamento em cópia, pura e simples.
- 4 - As vantagens são uma só: em qualquer parte do mundo, há percepção única sobre como uma organização está sendo administrada. Desvantagem: corre-se - o risco de pasteurizar a gestão, sem levar em conta as especificidades do país/região, o que poderia deixar de ser considerado vantagem competitiva para algumas organizações, indevidamente.
- 5 - Primeiramente, a questão da comparação das organizações, para fins de “comparatividade” dos resultados. Depois, passar para a sociedade que existe uma base comum que permite melhor entendimento. Como risco, se o alinhamento for mal feito, pode-se engessar um determinado prêmio que foge de algumas características que deveriam estar sendo fomentadas para aquela região e para aquele setor.
- 6 - A principal vantagem está nos referenciais comparativos. Em um mundo globalizado e competitivo, fica possível fazer comparações do sistema de gestão entre organizações, com base em um referencial teórico.
- 7 - A vantagem é facilitar o *benchmarking* mundial. A desvantagem tem a ver com a existência de critérios únicos, que dificultam a acomodação de especificidades de alguns países/regiões.

e) Até que ponto os critérios de um prêmio, desenvolvidos para a iniciativa privada, garantem o mesmo sucesso no Setor Público?

- 1 - O grande problema é a correta interpretação dos conceitos da gestão empresarial para a gestão pública. Um prêmio do setor privado se utiliza dos exemplos e conceitos do setor privado, e é necessária a correta interpretação para o setor público.
- 2 - Vai depender muito dos administradores políticos (decisores maiores), que podem estimular a utilização desta experiência do setor privado.
- 3 - Excetuada a parte empresarial do Estado (Empresas públicas e sociedade de economia mista), em que os prêmios do setor privado têm o mesmo sucesso alcançado nas empresas do próprio setor, os critérios dos prêmios para a iniciativa privada, pelo menos no caso brasileiro, alcançaram sucesso igual, ou até em alguns

casos, superior, devido ao trabalho contínuo de aperfeiçoamento desses critérios em relação às características e à natureza do setor público. Se não fosse esse esforço, seria muito menor o número de organizações públicas, não-vinculadas diretamente ao mercado, participando de prêmios.

4 - Desde que se considerem os fundamentos do serviço público, as boas práticas de gestão trazidas da iniciativa privada são perfeitamente aplicáveis no setor público, consideradas suas características. É necessário sempre verificar a pertinência da prática na realidade do serviço público.

5 - Devem-se considerar as necessidades da região/setor.

6 - Não há diferença. O mesmo que se exige do setor privado é exigido no setor público. O que complica esse processo normalmente é a terminologia utilizada. Enquanto se fala em “clientes” no setor privado, no setor público fala-se em “usuário”, mas convenhamos, é só uma questão de compreensão. As exigências do usuário do setor público não são diferentes das exigências feitas no setor privado. No caso do Prêmio Gaúcho, utilizamos um único instrumento de avaliação para as organizações dos setores público e privado, sem diferenciação, mas julgamos necessário o uso de adendos interpretativos tanto para o setor público como para setores específicos.

7 - Acredito que em grande parte. Destacaria que a área pública deve ter resultados sociais e não, como na iniciativa privada, resultados financeiros. Na maior parte é aplicável.

f) Diante da diversidade de prêmios existentes no mundo, qual sua opinião a respeito da aplicação de um prêmio existente em um país, em outro?

1 - Acredito ser salutar que, quando se deseja aplicar um prêmio e seu sistema de premiação, sua aplicação deve basear-se em um modelo de premiação de sucesso de outro país, até que haja a cultura necessária para criar o seu próprio modelo. Exemplo disso foi o PNQ 92 que usou sem adaptações os critérios do Malcolm Baldrige 91. Hoje, o PNQ tem um modelo próprio.

2 - Teríamos que analisar as opções existentes e escolher a mais adequada. Particularmente prefiro um que seja mais generalizado.

3 - Ninguém vai inventar a roda, mas a aplicação pura e simples de um prêmio de um país em outro não tem sentido. O melhor prêmio de gestão para um país determinado é aquele que absorve o “estado da arte”, característica da gestão contemporânea e agrega a ele as características próprias da sua realidade (desse país). Todavia, parece-me uma boa prática a criação de prêmios comuns a bloco de países, pois facilita a comparação, estabelece uma competitividade administrada entre países e facilita o processo de disseminação da boa gestão.

4 - É perfeitamente aplicável, só que se deve cuidar para complementar os critérios com questões específicas da cultura do país em que será aplicado.

5 - A cultura de um povo é diferente da cultura de outro.

6 - Sou contrário a isso, pois isso seria uma negação à cultura existente e às características específicas regionais.

7 - Vale mais uma vez a restrição de que um prêmio de um país pode não estar adequado para um outro país. Sou adepto da “customização”.

g) Que papéis podem ser desempenhados pelo PQGF, considerando a experiência de outros prêmios existentes?

- 1 - Manter os critérios atualizados em relação ao “estado da arte” em gestão, com as devidas interpretações. Os critérios não podem ser estagnados.
- 2 - Primeiramente, a grande dificuldade sempre é de conceituar o cliente, seus desejos e seus direitos. Depois, é definir o grau de responsabilidade dos gestores.
- 3 - Revolucionar o processo dos resultados e de promoção das vencedoras. É necessário ainda desenvolver o aproveitamento do êxito.
- 4 - O principal papel do PQGF seria identificar as lacunas e propor soluções para melhoria do serviço público, principalmente em capacitação. O fundamental é revisar os princípios/fundamentos.
- 5 - O PQGF ressaltou, no serviço público, que A GESTÃO É IMPORTANTE. Normas e leis não bastam para gerenciar. Hoje não sei se o Prêmio está atingindo o que deveria. Está ocorrendo uma repetição de premiadas, com destaque para Empresas públicas. Questiono se o critério de 1.000 pontos está desestimulando e dificultando a participação de organizações da administração pública. O entendimento é um instrumento de gestão mais simples; estimula a participação maior. Acho que o PQGF deveria usar um instrumento de 500 pontos, com o nome que se quiser dar, para organizações da administração pública. Poderia dar-se até a opção da utilização do critério. Ficariam, então, dois instrumentos: um com premiação baseada em 500 pontos e outro com premiação em 1.000 pontos. Fica como sugestão para reflexão.
- 6 – Não respondeu.
- 7 - Ele poderia, além de promover a premiação, promover a auto-avaliação, utilizando sistemas informatizados, via *Web* ou com uso de CD. Outra coisa é ser uma espécie de base de dados quantitativa e qualitativa do setor público. Deveria haver estudos sobre o que caracteriza ou diferencia um órgão público excelente.

h) O Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF possui um processo documentado em suas várias fases. Gostaria de que você tecesse uma comparação entre os processos de outros prêmios existentes no Brasil e/ou no mundo, com o processo do Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF, caracterizando exemplo do que poderia ser incrementado pelo PQGF e o que os outros prêmios poderiam absorver do PQGF.

- 1 - Os outros prêmios poderiam absorver a tecnologia virtual já desenvolvida no PQGF. Ele pode aproveitar de outros prêmios o que se refere às inovações do modelo de gestão.
- 2 - Tenho feito uma propaganda do trabalho de vocês. Acredito que se deve definir um padrão de serviços e estabilizar, com relação ao processo.
- 3 - Desconheço.
- 4 - Vejo que poderia melhorar no PQGF a capacitação dos examinadores. É necessário criar uma forma melhor de identificar organizações que necessitam de examinadores mais bem preparados e outras que são iniciantes e com níveis iniciais de gestão. Talvez deva haver uma fase eliminatória para decidir a nomeação dos examinadores. O processo é muito frágil, está na mão de poucas pessoas, o que deixa em risco todo o processo. Há que se estabelecer formas mais transparentes e robustas para pontos críticos do processo de premiação.

5 – Não respondeu.

6 – Não respondeu.

7 - Destaca-se o *Software* do PGGF para avaliação e o sistema de cadastro. A Fundação Europeia adotou a possibilidade de auto-avaliação sem caracterizar uma candidatura a prêmio. Outra coisa que Baldrige faz é o clube das premiadas, que se reúnem e discutem como captar outras candidaturas. Outra idéia interessante é a de que organizações de uma faixa ajudem outras de faixas inferiores, com compromisso.