UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOSÉ ALEXANDRE MORENO

O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - PNQ: ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

BAURU
2008

JOSÉ ALEXANDRE MORENO

O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - PNQ: ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Estadual Paulista – Faculdade de Engenharia de Bauru, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Vagner Cavenaghi

BAURU

2008

DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO
UNESP – BAURU

Moreno, José Alexandre.
O modelo de excelência de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência / José Alexandre Moreno, 2008.
154 f. il.

Orientador: Vagner Cavenaghi.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2008.

1. Qualidade na gestão. 2. Gestão do desempenho. 3. PNQ. 4. Excelência na gestão. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por Maricy Fávaro Braga – CRB-8 1.622

ATA Nº 007/2008

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE **JOSÉ ALEXANDRE MORENO**, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DA FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNESP – CAMPUS DE BAURU.

No dia sete de agosto de dois mil e oito, às 10:00 horas, no anfiteatro do prédio da Pós-graduação, da Faculdade de Engenharia da UNESP, Campus de Bauru, reuniu-se à Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelo Professor Doutor Vagner Cavenaghi do Departamento de Engenharia de Produção da UNESP – Campus de Bauru, Presidente da Banca, Professor Doutor José Paulo Alves Fusco, do Departamento de Engenharia de Produção da UNESP – Campus de Bauru e o Professor Doutor Luiz César Ribeiro Carpinetti da Escola de Engenharia de São Carlos da USP – Campus de São Carlos, a fim de proceder à argüição pública da Dissertação do candidato José Alexandre Moreno, intitulada em "O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – PNQ: ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA". O Professor Doutor Vagner Cavenaghi, Presidente da Banca, apresentou o candidato, que dissertou sobre seu trabalho, em quarenta minutos, após, o candidato foi argüido oralmente pelos membros componentes da Comissão Examinadora no tempo regulamentar exigido. Logo após, reuniu-se a Comissão Examinadora, tendo apresentado o conceito final: APROVADO. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após, lida e aprovada, será assinada pelos Senhores Membros da Comissão Examinadora.

Bauru, 07 de agosto de dois mil e oito.

Prof. Dr. Vagner Cavenaghi_____

Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco_____

Prof. Dr. Luiz César Ribeiro Carpinetti_____

Dedico este trabalho à minha querida esposa Célia, eterna companheira, que tanto tem me incentivado em todos os meus projetos, quer pessoais como profissionais, e me deu filhos maravilhosos e uma linda família...
...TE AMO INFINITAMENTE!!!

Tais, Tiago e Michelle,
queridos filhos e nora, este trabalho também é dedicado a vocês...

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, pela oportunidade de alcançar mais um objetivo e poder realizá-lo.

À minha esposa querida, por não ter medido esforços ao me ajudar na realização deste trabalho... Obrigado é pouco!!!!

À professora Marlene Gallo, pela ajuda no correto uso da linguagem e redação desse nosso idioma tão complexo e belo.

Não posso deixar de agradecer alguns amigos que tanto me incentivaram e apoiaram em minha jornada acadêmica. São eles: Sônia Sevilha, Carlos Sette, Regina Belluzo, Glória Ferez e tantos outros.

Agradeço de forma especial à Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, na pessoa de seu Gerente de Educação Sr. Duvivier Guethi Junior e de seu Presidente Executivo Sr. Michal Gartenkraut, pelo apoio essencial na cessão dos materiais utilizados neste trabalho, sem os quais tudo isso não seria possível.

Aos professores da Comissão Examinadora da Defesa Pública, Professor Doutor José Paulo Alves Fusco do Departamento de Engenharia de Produção da UNESP - Campus Bauru e o Professor Doutor Luiz César Ribeiro Carpinetti da Escola de Engenharia de São Carlos da USP - Campus São Carlos, pela valiosa contribuição com seus conhecimentos e experiência ao presente trabalho.

E por fim, agradeço ao Prof. Dr. Vagner Cavenaghi, orientador deste trabalho, pela parceria e troca de idéias, as quais foram muito construtivas.

Muere lentamente quien evita la pasión del cambio quien prefiere el negro sobre el blanco y los puntos sobre las "ies" a un remolino de emociones...

Muere lentamente quien se transforma en esclavo del hábito, repitiendo todos los días los mismos trayectos… quien no cambia de marca, quien no arriesga vestir un color nuevo y no le habla a quien no conoce…

Muere lentamente, quien abandona un proyecto antes de iniciarlo, no preguntando de un asunto que desconoce o no respondiendo cuando le indagan sobre algo que sabe.

Evitemos la muerte en suaves cuotas, recordando SIEMPRE que estar vivo exige un esfuerzo mucho mayor que el simple hecho de respirar. Solamente la ardiente paciencia hará que conquistemos una espléndida felicidad.

PABLO NERUDA

RESUMO

Na década de 1990, foi lançado pelo Governo Federal Brasileiro o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), cuja finalidade era apoiar o esforço de modernização da indústria brasileira por meio da promoção da melhoria da qualidade e produtividade dos produtos e processos. Em 1992, foi lançada a primeira edição do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), criado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), atual Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com a finalidade de promover a excelência na gestão das organizações, mediante a divulgação das melhores práticas de gestão. Os fundamentos e critérios do PNQ são atualizados anualmente, visando acompanhar a evolução das práticas de gestão em nível mundial. Este estudo analisa a evolução dos Fundamentos e Critérios de Excelência do PNQ adotados desde 1992 até o ciclo 2008, identificando indícios de que os mesmos acompanharam as tendências e práticas de gestão das organizações. Como contribuição adicional deste estudo à Gestão das Operações e Processos, é apresentada uma compilação dos principais indicadores de desempenho utilizados pelas empresas ganhadoras do PNQ ao longo dos 16 ciclos, relacionados ao critério correspondente à Gestão de Processos.

ABSTRACT

In the 1990s the Brazilian Administration launched the PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (Brazilian Program of Quality and Productivity) aiming to bring the Brazilian industry up to date by promoting improvement quality and productivity in products and processes. The year 1992 saw the first edition of the PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade (National Quality Award), created by the FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (Foundation for the National Quality Award), today known as FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (National Quality Foundation), in order to promote excellence in organization management by the adoption of the best management practices. PNQ foundations and criteria are reviewed annually to follow the evolution of management practices throughout the world. The objective of this study is to bring to light the contribution given by the PNQ to the operations and process management and organizational performance by means of a review of the history of the PNQ Excellence Foundations and Criteria from 1992 up to the 2008 cycle. A list of main performance indicators used by PNQ winning companies throughout the 16 cycles, reflecting criteria corresponding to Process Management, is given as part of the contribution by this study to the Operations and Process Management. It is hoped that this study will foster further research about the contribution by the PNQ Excellence Criteria to the practices of operations and process management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Ciclos de desenvolvimento da FNQ 26
Figura 2 Troféu do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade 33
Figura 3 Ciclo de premiação do PNQ 2007 35
Figura 4 Estágios da integração das práticas de gestão 38
Figura 5 Modelo sistêmico de gestão 40
Figura 6 Modelo de Excelência do PNQ 1992 a 1996 42
Figura 7 Estrutura dos critérios de excelência do PNQ do período 1997 a 2000 43
Figura 8 Modelo de Excelência do PNQ no período de 2001 a 2002 44
Figura 9 Modelo de Excelência da Gestão – MEG 45
Figura 10 Modelo de Excelência da EFQM 56
Figura 11 Modelo de Excelência do PNQ – ciclo 2002 95
Figura 12 Linha do tempo do Modelo de Excelência do PNQ 129
Figura 13 Macro fluxo dos processos do negócio e de apoio – Belgo JM 135

Gráfico 1 Participação dos Critérios na matriz de pontuação 130
Gráfico 2 Predominância de uso de indicadores de desempenho 140

Quadro 1 Linha do tempo da FNQ – 1992/2005 27
Quadro 2 Finalidade e objetivos do PNQ de 1992 a 2008 30
Quadro 3 Classificação das organizações participantes do PNQ de 1992 a 2008 ... 31
Quadro 4 Empresas ganhadoras do PNQ – de 1992 a 2007 36
Quadro 5 Fundamentos da Excelência do PNQ 41
Quadro 6 Fundamentos da Excelência do PNQ 2007 47
Quadro 7 Os critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* como um sistema 52
Quadro 8 Classificação da metodologia de pesquisa adotada no trabalho 62
Quadro 9 Critérios de Excelência do PNQ 1992 e itens de avaliação 65
Quadro 10 Critérios de Excelência do PNQ 1993 e itens de avaliação 69
Quadro 11 Critérios de Excelência do PNQ 1994 e itens de avaliação 71
Quadro 12 Critérios de Excelência do PNQ 1995 e itens de avaliação 73
Quadro 13 Critérios de Excelência do PNQ 1996 e itens de avaliação 76
Quadro 14 Requisitos ou Notas dos Critérios do PNQ 1996 não explicitados nos Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 78

Quadro 15 Critérios de Excelência do PNQ 1997 e itens de avaliação 79
Quadro 16 Requisitos ou Notas dos Critérios do PNQ 1997 não explicitados nos Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige..... 81
Quadro 17 Critérios de Excelência do PNQ 1998 e itens de avaliação 83
Quadro 18 Critérios de Excelência do PNQ 1999 e itens de avaliação 87
Quadro 19 Critérios de Excelência do PNQ 2000 e itens de avaliação 88
Quadro 20 Critérios de Excelência do PNQ 2001 e itens de avaliação 92
Quadro 21 Critérios de Excelência do PNQ 2002 e itens de avaliação 96
Quadro 22 Critérios de Excelência do PNQ 2003 e itens de avaliação 101
Quadro 23 Critérios de Excelência do PNQ 2004 e itens de avaliação 104
Quadro 24 Critérios de Excelência do PNQ 2005 e itens de avaliação 107
Quadro 25 Critérios de Excelência do PNQ 2006 e itens de avaliação 110
Quadro 26 Fundamentos da Excelência do PNQ 2007 113
Quadro 27 Critérios de Excelência do PNQ 2007 e itens de avaliação 114
Quadro 28 Critérios de Excelência do PNQ 2008 e itens de avaliação 116
Quadro 29 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1994..... 118
Quadro 30 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1995..... 120
Quadro 31 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 2007 e 2008..... 121
Quadro 32 Critérios de Excelência do PNQ 2007 e do Prêmio Baldrige 2007 123

Tabela 1 Critérios de Excelência do PNQ – 1992 a 2008..... 128
Tabela 2 Critérios e itens de avaliação relativos a gestão de processos e operações 133
Tabela 3 Critérios e itens de avaliação relativos a Resultados..... 137
Tabela 4 Principais indicadores utilizados pelas empresas premiadas pelo PNQ - 2002/2006 139

LISTA DE SIGLAS

ASQ - *American Society for Quality*

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EEA - *The EFQM Excellence Award*

EFQM - *European Foudation for Quality Management*

EQA - *European Quality Award*

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

FUNDIBEQ - *Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad*

IBQP - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

IGPM - Índice Geral de Preços de Mercado

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

ISO - *International Organization for Standardization*

JUSE - *Union of Japanese Scientists and Engineers*

MBC - Movimento Brasil Competitivo

MBNQA - *Malcolm Baldrige National Quality Award*

MEG - Modelo de Excelência da Gestão

MFQ - *Mouvement Français pour la Qualité*

NIST - *National Institute of Standards and Technology*

NQI - *National Quality Institute*

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade

PBQP - Software - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade em Software

PBQP-H - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat

PDCA - *Plan, Do, Check, Act*

PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade

REDIBEX - Rêde Ibero-americana de Excelência em Gestão

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIQ - *Swedish Institute for Quality*

TQM - *Total Quality Management*

USA - *United States of América*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA 16
1.2 HIPÓTESE 16
1.3 OBJETIVOS 17
1.4 JUSTIFICATIVA 17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO 18
2. REVISÃO DE LITERATURA 20
2.1 O PROGRAMA BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PBQP) 20
2.3 A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ) 24
2.4 O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ) 29
2.4.1 O início 29
2.4.2 Finalidade e objetivos ao longo do tempo 30
2.4.3 Tipos de empresas que podem participar do PNQ 31
2.4.4 Participação no PNQ 32
2.4.5 Relatório da Gestão 34
2.4.6 Processo de avaliação do PNQ 34
2.4.7 Sistema de pontuação do PNQ 37
2.5 O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) 39
2.5.1 Os fundamentos e critérios do MEG 39
2.5.2 A evolução do MEG 42
2.6 MODELOS INTERNACIONAIS DE EXCELÊNCIA 47
2.6.1 Prêmio *The Deming Prize* 48
2.6.2 Prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) 50
2.6.3 Prêmio *The EFQM Excellence Award* (EEA) 55
3. METODOLOGIA 58
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA 63
4.1 CRITÉRIOS DO PNQ AO LONGO DO TEMPO 63
4.1.1. Critérios de Excelência do PNQ 1992 64
4.1.2. Critérios de Excelência do PNQ 1993 67
4.1.3 Critérios de Excelência do PNQ 1994 69
4.1.4 Critérios de Excelência do PNQ 1995 72
4.1.5 Critérios de Excelência do PNQ 1996 75

4.1.6 Critérios de Excelência do PNQ 1997..... 77
4.1.7 Critérios de Excelência do PNQ 1998..... 81
4.1.8 Critérios de Excelência do PNQ 1999..... 84
4.1.9 Critérios de Excelência do PNQ 2000..... 87
4.1.10 Critérios de Excelência do PNQ 2001..... 89
4.1.11 Critérios de Excelência do PNQ 2002..... 93
4.1.12 Critérios de Excelência do PNQ 2003..... 97
4.1.13 Critérios de Excelência do PNQ 2004..... 103
4.1.14 Critérios de Excelência do PNQ 2005..... 105
4.1.15 Critérios de Excelência do PNQ 2006..... 108
4.1.16 Critérios de Excelência do PNQ 2007..... 112
4.1.17 Critérios de Excelência do PNQ 2008..... 115
4.2 CRITÉRIOS DO PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE 118
4.2.1 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1994..... 118
4.2.2 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1995..... 119
4.2.3 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 2007..... 120
4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS DA PESQUISA 121
4.3.1 O PNQ em relação aos Modelos Internacionais de Excelência da Gestão ... 121
4.3.2 Quanto ao foco e abordagem dos Fundamentos da Excelência do PNQ..... 125
4.3.3 Quanto ao foco e abordagem dos Critérios de Excelência do PNQ 126
4.3.4 Quanto à pontuação dos Critérios da Excelência do PNQ 129
4.3.5 Quanto ao critério relativo a Gestão dos Processos e seu desempenho 131
4.3.5 Quanto ao critério relativo aos Resultados 135
4.4 PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO 138
4.5 RESULTADOS OBTIDOS PELAS EMPRESAS USUÁRIAS DO MEG 141
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 142
REFERÊNCIAS 144
ANEXOS..... 149
ANEXO A - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO 150
ANEXO B - MARGEM EBITDA..... 151
ANEXO C - MARGEM DE LUCRO..... 152
ANEXO D - ENDIVIDAMENTO TOTAL 153
ANEXO E - NÍVEL DE INVESTIMENTO..... 154

1 INTRODUÇÃO

Novas exigências de mercados consumidores, globalização, aumento da competitividade, evolução tecnológica e recursos cada vez mais escassos têm exigido mudanças significativas no modo de operar e gerir um negócio. Essas mudanças têm desenhado um novo cenário, de tal modo que as organizações estão passando por uma revolução organizacional, passando a operar em redes dinâmicas e abertas, complementando suas atividades com a comunhão de valores e princípios.

Acompanhando este movimento, as organizações buscam ao longo do tempo a melhoria dos seus processos e resultados por meio de diversas ferramentas, perseguindo cada vez mais a competitividade.

Conforme FNQ (2006a), estudos realizados pela Monitor Consulting em 2003 revelaram que o segundo maior desejo dos presidentes de empresas é ter um modelo de gestão de sucesso que assegure a competitividade.

Diversos modelos de gestão vêm sendo desenvolvidos e aplicados pelas organizações ao longo do tempo. O *Total Quality Management* (TQM*)* foi uma das primeiras iniciativas nesse sentido, ampliando o foco da qualidade como aspecto estratégico do gerenciamento do negócio, limitado anteriormente aos processos produtivos. A partir daí é que se fortaleceram os esforços para o desenvolvimento de orientações ao gerenciamento das empresas.

De acordo com a literatura disponível, até o final da década de 1970, as organizações industriais não tinham muitas preocupações com as questões ligadas à gestão dos processos e operações, bem como com as questões relacionadas ao desempenho e produtividade. A partir dessa década, com a ascensão da indústria japonesa - resultado, entre outros aspectos, da adoção dos conceitos e práticas do TQM divulgados por Edward Deming e perpetuados por meio do Prêmio *The Deming Prize* -, surgiram nos Estados Unidos da América e posteriormente na Europa e outros países, inclusive no Brasil, ações governamentais e movimentos da sociedade empresarial, visando à melhoria da qualidade[1] e do desempenho das organizações, por meio da criação de Prêmios de Excelência baseados em modelos

[1] Considerou-se neste trabalho como *melhoria da qualidade*, a melhoria dos produtos, serviços e/ou processos da organização.

de gestão suportados pelas melhores práticas empregadas pelas empresas consideradas de categoria Classe Mundial[2].

Acompanhando essas iniciativas, ainda com base na literatura disponível, observa-se que as teorias e práticas relacionadas à gestão das operações organizacionais também evoluíram partindo da preocupação centrada quase que exclusivamente nas atividades e técnicas de produção, para a gestão estratégica das operações como suporte para as estratégias globais da organização, visando a competitividade global do negócio. Skinner (1969) sugeriu que as operações deveriam ser alinhadas com os objetivos estratégicos do negócio da organização como um todo, ressaltando a importância da interface da produção com as outras atividades da organização, representadas pelas atividades mercadológicas, contábeis, gestão de pessoas e o ambiente global em que se insere o negócio, envolvendo o governo, tecnologias disponíveis, concorrência, consumidores entre outros fatores.

De acordo com o Ministério da Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2007), em 1990 foi lançado pelo Governo Federal Brasileiro o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), o qual teve como missão apoiar o esforço de modernização da indústria brasileira, por meio da promoção da qualidade e produtividade, com a finalidade de aumentar a competitividade de bens e serviços produzidos no país. A estratégia inicial do programa foi mobilizar diferentes segmentos da sociedade para as questões da produtividade e qualidade, constituindo um processo liderado pelo Governo Federal, que articulou tanto entidades governamentais como da sociedade civil.

Em 1998, o PBQP foi reformulado, visando à inclusão de maior parcela da sociedade e objetivando melhorar a qualidade e produtividade em nível nacional, uma vez que o programa, da maneira que foi lançado, obteve maior êxito em uma pequena parcela da indústria. Para tanto, foram criadas as Metas Mobilizadoras Nacionais, as quais incluíram ações de mobilização para qualidade e produtividade não só de áreas de exclusiva competência do governo - como educação e saúde -, mas também da sociedade civil de maneira geral, como por exemplo, o turismo, a indústria, o cinema, o agronegócio.

---

[2] Considera-se uma organização de categoria Classe Mundial, aquela que consegue absorver em todos os níveis de atuação e áreas, os princípios e valores da Excelência em Gestão. Desse modo, pode-se dizer que está pronta para competir com qualquer outra do mercado globalizado.

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) surgiu exatamente a partir da criação do PBQP, com o intuito de promover a qualidade na gestão e no desempenho das organizações tanto governamentais como privadas; para administrar esse prêmio, em 1991 um grupo de empresários brasileiros criou a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), entidades sem fins lucrativos, que em 2005 teve sua denominação alterada para Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). (FNQ, 2006c).

O PNQ é um conjunto de critérios que, uma vez implementados pelas organizações, podem levá-las a um nível superior de qualidade de seus produtos e serviços e desempenho do negócio. A primeira edição do PNQ foi em 1992, sendo utilizado como base para definição dos critérios o prêmio internacional *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), dos Estados Unidos. A cada ano os critérios de excelência do PNQ são atualizados visando acompanhar a evolução das práticas de gestão das organizações.

Como balizador do PNQ foi criado o Modelo de Excelência do PNQ, sendo modificado para Modelo de Excelência da Gestão (MEG) a partir de 2005. O Modelo de Excelência desenvolvido pela FNQ é suportado por um conjunto de fundamentos que foram sendo modificados no decorrer do tempo, buscando manter-se atualizado com relação às melhores práticas de gestão empregadas pelas organizações de categoria Classe Mundial.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Considerando o ambiente empresarial em constante mudança e o propósito da FNQ em manter o PNQ, por meio do MEG, como um modelo atualizado quanto às melhores práticas de gestão do desempenho empresarial, adotou-se como questão de pesquisa identificar e analisar as mudanças introduzidas nos critérios do PNQ no decorrer dos vários ciclos realizados desde 1992.

1.2 HIPÓTESE

Os critérios do PNQ acompanharam as tendências do mundo globalizado e da aplicação de novos modelos de gestão pelas organizações, visando melhores

resultados tanto para a qualidade dos produtos e serviços como para a melhoria do desempenho das organizações.

1.3 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a evolução dos Fundamentos e Critérios de Excelência do PNQ, mediante a identificação e análise das modificações e atualizações realizadas pela FNQ no decorrer dos 17 ciclos de premiação ocorridos de 1992 a 2008.

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com a FNQ (2008a), o PNQ foi criado em 1991, tendo sua primeira edição ocorrido em 1992; portanto, até o ciclo 2007 foram 16 edições completas do Prêmio. Nestes 16 anos, 398 organizações participaram do Prêmio e, dentre essas, 29 receberam o Prêmio PNQ pelo reconhecimento como as melhores nas práticas de gestão.

Algumas dessas organizações receberam o prêmio por mais de uma vez: Serasa – 1995, 2000 e 2005; Citibank - 1994 e 1997; Gerdau - 2002 e 2007; e Belgo - 2004 e 2006, sendo que na edição 2007 foram premiadas 5 organizações, o maior número de premiações desde a primeira edição do Prêmio. Essa grande participação, os resultados das premiações e a entrega do Prêmio por mais de uma vez para as mesmas organizações são indicativos de que o modelo de avaliação do desempenho da gestão proposto pelo PNQ pode ser adotado como uma das estratégias para melhoria de seu desempenho.

Os Critérios de Excelência do PNQ e, posteriormente, o MEG, foram desenvolvidos inicialmente com base nos fundamentos do Prêmio *Malcolm Baldrige*, dos Estados Unidos, criado em 1987. Desde sua criação, a cada novo ciclo os Critérios de Excelência do PNQ são atualizados, visando sua adaptação e adequação às novas realidades do ambiente econômico e empresarial, possibilitando às empresas participantes a melhoria de sua competitividade num ambiente globalizado.

Como exemplo, no ciclo 1992, dava-se maior importância à qualidade dos produtos e serviços e a satisfação dos clientes nos critérios de excelência, enquanto

que, no ciclo 2007, o critério de maior importância no conjunto é o que trata dos resultados da organização, demonstrando a preocupação com o desempenho global do negócio por meio da competitividade.

Com relação à gestão dos processos e operações e respectiva gestão de seu desempenho, os Critérios do PNQ têm acompanhado a evolução das práticas de gestão dessa área específica, dando uma importância significativa para a mesma no conjunto dos aspectos principais da gestão global de uma organização competitiva.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 1, delineia-se o assunto a ser tratado neste trabalho, a questão para a pesquisa e respectiva hipótese, bem como seus objetivos e justificativa.

No capítulo 2, apresenta-se uma revisão histórica do movimento para a melhoria do desempenho e produtividade das organizações adotado no Brasil e dos Modelos Internacionais de Excelência da Gestão utilizados como referência pelo PNQ, abordando desde a criação do PBQP, a atuação da FNQ, os aspectos estruturais, finalidades, objetivos e funcionamento do PNQ, até uma visão geral dos principais Modelos Internacionais de Excelência da Gestão utilizados pela FNQ como referências para a construção e atualização do PNQ.

No capítulo 3, é feita uma revisão dos conceitos e práticas da metodologia de pesquisa científica recomendadas para pesquisas na área da Engenharia de Produção.

No capítulo 4, apresentam-se os resultados da pesquisa objeto deste trabalho. Na seção 4.1, é apresentado cada um dos ciclos do PNQ, desde o primeiro em 1992, até o ciclo em andamento no momento da finalização deste trabalho, o ciclo 2008. Para cada ciclo, são abordados: os critérios de excelência e respectivos itens de avaliação e suas pontuações máximas, bem como as modificações e/ou atualizações efetuadas de um ciclo para o outro. Na seção 4.2, são apresentados os critérios dos ciclos 1994 e 1995 e dos ciclos 2007 e 2008 do Prêmio *Malcolm Baldrige* e a comparação com os respectivos ciclos do PNQ, identificando-se as eventuais semelhanças e/ou diferenças entre os modelos.

Também são abordados os critérios de excelência e respectivos itens de avaliação e suas pontuações máximas, bem como as modificações e/ou

atualizações efetuadas de um ciclo para o outro. Na seção 4.3, é feita uma análise crítica comparativa geral entre os ciclos do PNQ e Modelos Internacionais de Excelência da Gestão, onde se procurou sintetizar a análise e fazer correlações entre os ciclos de avaliação e modelos. Adicionalmente, incluiu-se a seção 4.4, onde é apresentada relação dos indicadores mais utilizados pelas organizações premiadas pelo PNQ para medir e gerenciar seus resultados e desempenho. Foram abordados nesta seção especificamente os indicadores de desempenho relacionados ao Critério de Excelência que trata da Gestão dos Processos. Por fim, incluiu-se a seção 4.5, contendo o resultado de pesquisas realizadas pela SERASA comparando o desempenho de empresas associadas à FNQ que adotaram o MEG, com empresas do mesmo setor que não o adotaram.

No Capítulo 5, apresenta-se uma conclusão geral sobre os objetivos deste trabalho, bem como algumas recomendações de ampliação e outras possibilidades de pesquisa sobre o tema que possam agregar valor aos estudos e conhecimentos relacionados à Engenharia de Produção.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O modelo do PNQ propõe um conjunto de fundamentos que possam auxiliar as organizações tanto do setor público como do setor privado, com ou sem fins lucrativos, de grande, médio ou pequeno porte, a obterem melhor desempenho em seus negócios. Sendo assim, a revisão de literatura foi estruturada de modo a abordar os principais aspectos relacionados ao PNQ, que possam contribuir para o melhor entendimento do mesmo.

Visando estabelecer uma visão lógica sobre o tema, iniciou-se a revisão da literatura pela criação do PBQP, considerando-se este como o marco inicial das ações para melhoria da qualidade e da produtividade dos produtos e serviços realizados pelas organizações brasileiras. Na seqüência abordou-se a criação da FNQ, bem como os aspectos relacionados a sua atuação desde a fundação. O PNQ é tratado em seguida, abordando seu início, finalidade e objetivos, tipos de empresas que podem participar do Prêmio, como é a participação das empresas candidatas, a forma de documentar o atendimento aos requisitos do PNQ, o processo de avaliação e premiação e respectivo sistema de pontuação. Também é abordado o MEG, sua estrutura, fundamentos e critérios principais.

Os principais Modelos Internacionais de Excelência da Gestão utilizados pela FNQ, como base para a criação e atualização do PNQ, também são abordados na revisão de literatura, sendo incluídos especificamente o Prêmio *The Deming Prize*, do Japão, o Prêmio *Malcolm Baldrige Quality Award,* do Estados Unidos da América e o Prêmio *The EFQM Excellence Award*, da Europa.

2.1 O PROGRAMA BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PBQP)

O PBQP foi lançado em 1990 como uma ação do Governo Federal Brasileiro para apoiar o esforço de modernização da indústria brasileira, por intermédio da promoção da qualidade e produtividade, com vistas a aumentar a competitividade de bens e serviços produzidos no Brasil. (BRASIL, 2007).

A estratégia inicial do programa foi mobilizar os diferentes segmentos da sociedade para as questões da qualidade e da produtividade, e conseqüente aumento da competitividade de bens e serviços produzidos no país, sendo dada ênfase na atuação do setor industrial. O Governo Federal foi quem liderou o

processo, articulando tanto entidades governamentais quanto a sociedade civil. (BRASIL, 1998).

Salles (2001, p.4) ressalta a importância do lançamento do PBQP e da própria criação da FPNQ, hoje Fundação Nacional da Qualidade (FNQ):

> O lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade e, logo após, a criação da FPNQ foram de importância decisiva para que se propagassem rapidamente os conceitos da Qualidade. O atingimento da estabilidade econômica, em 1994, funcionou também como um estímulo notável para essa busca de produtividade. A repentina eliminação do processo hiperinflacionário acabou com o repasse automático das ineficácias para o preço final dos produtos e serviços, e colocou em xeque todo o processo de gestão de negócios, no qual os ganhos financeiros, quase sempre, eram a única fonte de lucratividade das empresas. Ampliou-se dessa maneira, o entendimento do conceito "*excelência na gestão"*, onde os resultados financeiros, expressos na famosa *"linha final"*, passaram a ser conseqüência direta do uso de processos adequados de gestão, abrangendo todo o espectro da relação da empresa com as chamadas "partes interessadas" – clientes, empregados, acionistas, fornecedores e a sociedade como um todo. (SALLES, 2001, p.4).

De acordo com BRASIL (2007), em 1996 foi feita uma revisão geral do programa, resultante de ampla discussão entre entidades governamentais, empresariais, de trabalhadores, e de consumidores. Essa revisão definiu uma reorientação estratégica no horizonte de tempo 1996/98. O programa passou a focar quatro macro-prioridades desdobradas em subprogramas, a saber:

a) *Qualidade de vida*, incluindo os subprogramas: Avaliação e Certificação de Serviços de Saúde, Qualidade na Gestão Ambiental, Conscientização e Educação para o Consumo e Modernização da Regulamentação Técnica Federal;
b) *Qualidade e emprego*, incluindo os subprogramas: Capacitação dos Dirigentes e Líderes Sindicais em Qualidade e Produtividade, Sistema Público de Emprego - Intermediação, Qualificação e Trabalho, e Educação para a Competitividade;
c) *Qualidade e Participação na Administração Pública*, incluindo o subprograma: Certificação e Premiação da Qualidade nos Serviços Públicos;
d) *Qualidade e Produtividade no Setor Produtivo*, incluindo os subprogramas: Avaliação e Revisão dos Indicadores e Métodos de Medição da Qualidade e Produtividade, Desenvolvimento da Infra-estrutura de Serviços Tecnológicos, Ampliação e Consolidação da Qualidade e Produtividade na Indústria, Melhoria da Qualidade e

Produtividade no Comércio, Qualidade e Produtividade no Processo de Comércio Exterior, Melhoria da Qualidade e Produtividade em Serviços, Competitividade da Cadeia Agro-produtiva, Selo Agrícola, Articulação de Iniciativas Estaduais, e Qualidade e Produtividade nas Micro e Pequenas Empresas.

Em 1998, novo realinhamento estratégico foi realizado, considerando o estabelecimento de metas mobilizadoras nacionais, a criação de expressões mobilizantes, a implantação de novo modelo de gerenciamento integrado, e a coordenação executiva conjunta pelo órgão governamental Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) e a entidade da sociedade civil Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP). Este novo realinhamento estratégico considerou o período de 1998-2001. (BRASIL, 2007).

Conforme BRASIL (1998), esse realinhamento estratégico foi necessário tendo em vista a necessidade de incorporar ao PBQP outras parcelas da sociedade, bem como aumentar a mobilização daquelas que já atuavam no programa. Ao mesmo tempo, foi realizada pesquisa qualitativa com o objetivo de conhecer os anseios da sociedade quanto à qualidade no Brasil. O resultado dessa pesquisa demonstrou que a qualidade era entendida como um processo dinâmico, e que a mesma era obtida por meio do encontro do Estado eficaz com o cidadão que cumpre seus deveres e exerce seus diretos. Dessa forma, o realinhamento estratégico consubstanciou-se em: estabelecimento de metas mobilizadoras nacionais; criação de expressão mobilizante; implantação de modelo de gerenciamento integrado; e coordenação executiva conjunta por órgão governamental e entidade da sociedade civil.

As metas mobilizantes foram as seguintes (BRASIL, 1998):

- *Toda criança na escola*, *com qualidade*, cuja meta foi reduzir o número de crianças fora da escola;
- *Sangue livre de contaminação*, cuja meta foi a de alcançar qualidade total no processamento e no controle do sangue destinado às transfusões;
- *Educando e informando o consumidor*, com o objetivo de criar um sistema nacional de informação sobre a qualidade de produtos e serviços;

- *Trabalho é vida*, com a meta de reduzir acidentes de trabalho fatais;
- *Habitação sem desperdícios*, com o objetivo de reduzir o desperdício de materiais utilizados na construção civil, bem como adequá-los à normas técnicas;
- *Cativando turistas*, com a meta de melhorar o índice de satisfação dos turistas estrangeiros que visitam o Brasil;
- *Satisfação com o serviço público*, com o objetivo de melhorar o nível de satisfação da população com os serviços prestados pelas instituições públicas;
- *Mais Brasil no cinema*, com a meta de aumentar a participação do cinema brasileiro nas bilheterias das salas de exibição do País;
- *Empresas de pequeno porte mais produtivas*, com o objetivo principal de aumentar a produtividade das pequenas e médias empresas do País;
- *Agronegócios: mais mercados*, *mais empregos*, com a meta de aumentar a comercialização dos produtos do agronegócio, por meio da melhoria da qualidade e da produtividade;
- *Indústria mais competitiva*, por meio do aumento da produtividade;
- *Exportar é preciso*, com o objetivo de aumentar o montante de exportações, bem como mudar o perfil da pauta de produtos e, por fim,
- *Ciência e tecnologia*: *gerando competitividade*, com a meta de aumentar as atividades de ciência e tecnologia, bem como o grau de utilização da tecnologia da informação, além da capacidade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico do Brasil.

A expressão mobilizante foi a seguinte: "*QUALIDADE – MOSTRE, EXIJA, VIVA – QUEM FAZ O BRASIL É VOCÊ".* (BRASIL, 1998, p. 2).

Ao final de 2001 o programa foi desativado, permanecendo em atividade o Subcomitê de Software, agora denominado Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade em Software (PBQP-Software). (BRASIL, 2007).

As atividades e atribuições do PBQP foram incorporadas pelo Movimento Brasil Competitivo (MBC) criado em novembro de 2001 e reconhecido como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), voltada ao estímulo e ao fomento do desenvolvimento da sociedade brasileira. Esta nova instituição

congrega as funções do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). O MBC tem como objetivo principal viabilizar projetos que visam o aumento da competitividade das organizações e da qualidade de vida da população. (MBC, 2007).

Conforme BRASIL (2007, 2008), alguns programas específicos mantiveram sua autonomia e administração isoladas, tais como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade em Software, gerenciado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), mantido e administrado pelo Ministério das Cidades por meio da Secretaria Nacional da Habitação, entre outros, além do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) que é administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e é o objeto deste estudo.

2.3 A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)

Conforme FNQ (2007d), a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), foi criada em 1991 para gerenciar e viabilizar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), cuja primeira edição aconteceu em 1992. É uma instituição privada, sem fins lucrativos, com autonomia patrimonial, administrativa e financeira. Foi criada inicialmente por 39 organizações privadas e públicas e membros instituidores (FPNQ, 2001a), contando em dezembro de 2006 com 194 organizações membros, entre privadas e públicas, distribuídas em quatro categorias principais: Instituidores (que participaram da criação da FNQ), Mantenedores (empresas com mais de 500 funcionários), Mantenedores I (empresas cujo quadro tem entre 50 e 500 funcionários) e Mantenedores II (organizações com até 50 funcionários). São essas organizações que mantém a FNQ por meio de contribuições financeiras. (FNQ, 2007d).

A finalidade inicial da FPNQ era:

> I) promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas e bem-sucedidas de gestão da qualidade, através da instituição do Prêmio Nacional da Qualidade, [...], que será concedido, anualmente a empresas industriais e de serviços estabelecidas no Brasil, conforme critérios de elegibilidade determinados em regulamento próprio estabelecido pelo Conselho Curador; II) Planejar, organizar, operacionalizar, controlar e aperfeiçoar todo o processo de premiação; III) promover e participar de todo eventos, conferências, seminários, palestras, cursos, exposições e de

> programas de divulgação vinculados ao prêmio; IV) firmar contratos, [...]; V) criar e manter acervo de obras, informações e publicações técnicas que permitam a operacionalização e o aperfeiçoamento do processo de premiação, bem como o fomento, o suporte técnico e a educação para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços. (FPNQ, 2001a, p. 5).

O principal desafio da FPNQ foi o de ser agente de transformação das empresas brasileiras para o contínuo aprimoramento da gestão empresarial, propiciando, assim, aumento da competitividade das organizações num mercado em processo de globalização. Sendo assim, a FPNQ definiu como missão:

> [...] promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas e bem-sucedidas de gestão da qualidade, através da instituição do Prêmio Nacional da Qualidade.(FPNQ, 2001a, p. 6).

De acordo com FNQ (2006c, p. 10) em 2005, a FPNQ passou por uma reestruturação completa mudando o nome e sua marca para Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), redefinindo sua Missão para: “Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil”; também foi definida a seguinte Visão: “Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a excelência em gestão”, além de novos objetivos, buscando ser um centro de estudos, debates e irradiação de conhecimentos sobre a excelência da gestão.

Durante o período de 1992 a 2005, a FNQ atuou para desenvolver os melhores métodos de excelência na gestão e, para isso, manteve contatos e intercâmbio com diversas instituições internacionais voltadas para a qualidade e excelência na gestão. O resultado disso é que, a cada nova edição do PNQ, melhorias significativas foram incorporadas aos critérios do Prêmio; em 2005, foi ainda instituído oficialmente o Modelo de Excelência na Gestão (MEG), o qual passou a ser a referência para o PNQ. A atuação da FNQ passou a focar as pequenas e médias empresas e o seu desenvolvimento gerencial gradativo e consistente.

Na Figura 1 adiante, demonstra-se a seqüência dos ciclos de desenvolvimento da FNQ, sendo o primeiro ciclo - 1992 a 1997 - a conquista da credibilidade na qual a FNQ primou tanto em sua gestão quanto na do PNQ pelos princípios de reputabilidade, ética e seriedade. No segundo ciclo - 1997 a 2004 -, a FNQ viveu um período de expansão, consolidando-se mundialmente como uma

referência em premiação da qualidade; no ciclo atual - desde 2005 -, a FNQ busca atuar como articuladora de uma rede de organizações que buscam a excelência da gestão.

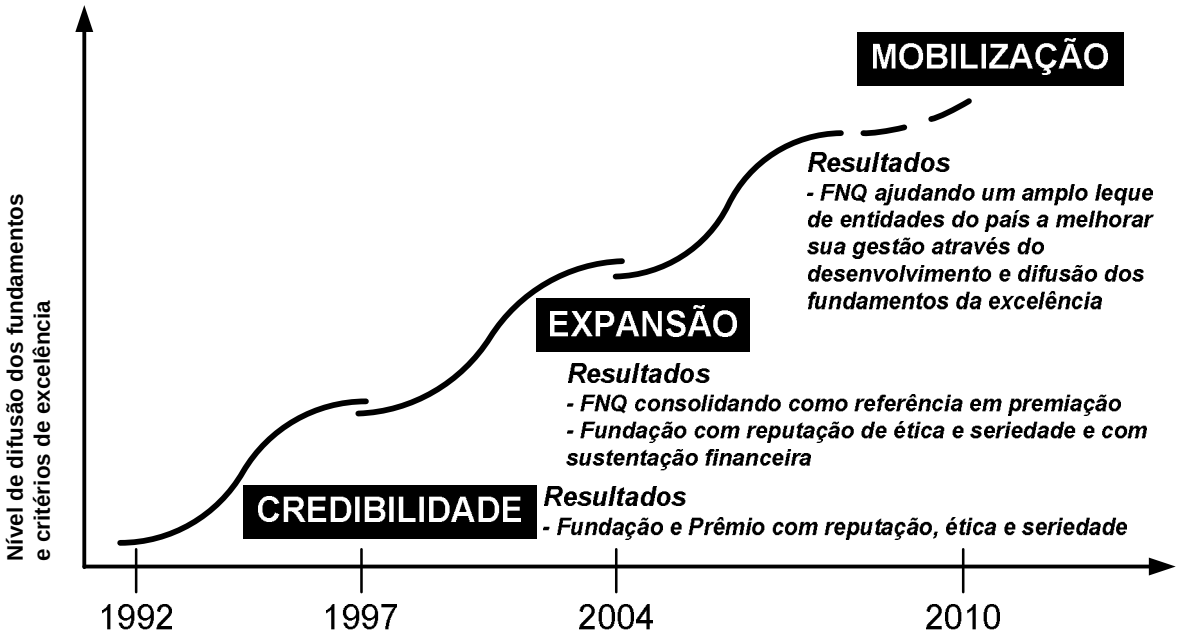


Figura 1 Ciclos de desenvolvimento da FNQ
Fonte: FNQ (2006c, p. 7)

O Quadro 1 descreve a linha do tempo da FNQ, destacando suas principais ações em prol do desenvolvimento e melhoria no desempenho da gestão da qualidade e produtividade das organizações.

Conforme FPNQ (2001a), em 1996 foi lançada a primeira edição da publicação “Primeiros Passos para a Excelência” que, a partir de 1998, passou a ser atualizada anualmente. Essa publicação serve como um referencial de avaliação para diversas premiações regionais e setoriais existentes no Brasil e resultou da aproximação de um grupo de profissionais integrantes do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade com os critérios do PNQ. A idéia foi criar um instrumento de avaliação mais simplificado, que possibilitasse às empresas, cuja gestão encontrava-se distante dos referenciais de excelência do PNQ, avaliarem seus sistemas e assim poderem iniciar ações para a excelência.

A partir dessa experiência surgiram vários Prêmios Regionais, apoiados pela FNQ, que utilizam os Critérios de Excelência como referência. De acordo com FNQ (2007f), atualmente a publicação denomina-se “Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência”, e corresponde a modelos sistêmicos da gestão organizacional

construídos sobre uma base de conceitos fundamentais essenciais à obtenção da excelência do desempenho.

Período	Principais ações
1992	Adoção dos critérios de premiação do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), dos Estados Unidos.
1993 a 1994	Aproximação da FNQ com a *European Foundation for Quality Management* (EFQM), o *Swedish Institute for Quality* (SIQ) e o *Mouvement Français pour la Qualité* (MFQ), para troca de experiências.
1995	A FNQ realiza alterações significativas no PNQ acompanhando as principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações, bem como as melhorias introduzidas no modelo do MBNQA, o que a leva a uma aproximação maior com o *National Quality Institute* (NQI), dos Estados Unidos.
1996	Pequenas alterações no MBNQA e simplificação dos termos utilizados nos Critérios de Excelência
1997	São criadas duas novas categorias de premiação: "Médias Empresas" e "Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal". A FNQ é convidada a participar do *Improvement Day Meeting*, reunião anual de melhoria do MBNQA
1998	É, editado, pela primeira vez, o "Primeiros Passos", documento de avaliação simplificado com base nos Critérios de Excelência, que passa a referenciar alguns prêmios regionais. A FNQ participa do décimo aniversário do *Malcolm Baldrige National Quality Award* e da conferência anual *Quest for Excellence*
1999	A FNQ representa a América Latina na reunião anual do *Global Quality Council,* participa novamente do *Quest for Excellence*, visita o *Baldrige National Quality Program*, do *National Institute of Standards and Technology* (NIST). Participa do *Global Networking of Quality Award Organizers*, no qual participaram 49 países com prêmios nacionais de qualidade.
2000	Participa das discussões durante a Segunda Convenção Ibero-americana de Gestão da Qualidade para a criação do Prêmio Ibero-americano da Qualidade. Apresenta a experiência brasileira no *Foro Mundial Inlac*, no México, e publica os Critérios de Excelência 2001, com base nos intercâmbios mantidos com as organizações em todo o mundo.
2001	Acontece a primeira reunião entre prêmios regionais e setoriais para a articulação da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência. Durante o 55.º Congresso Anual da *American Society for Quality (ASQ)*, nos Estados Unidos, a FNQ apresenta o tema "Uma década de Excelência no Brasil".
2002	Criação do comitê de Critérios de Avaliação da FNQ, que comparou o PNQ com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade. É realizado o I Fórum Empresarial para discutir com as lideranças empresariais os Fundamentos e Critérios de Excelência da FNQ. Também passa a integrar um subcomitê técnico da ISO/TC176, para discutir a ISO 9004:2000.
2003	Estabelecidas as premissas para balizar a atualização dos Critérios de Excelência.
2004	A FNQ representa a Rede Ibero-americana de Excelência em Gestão (Redibex) na 5.ª Reunião do *Global Excellence Model*, em Sydney, na Austrália, da qual participaram as maiores gestoras de prêmios da qualidade do mundo. Promove, também, o III Fórum Empresarial para estruturar os Fundamentos da Excelência. É formalizado um convênio com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) Nacional para que seja criado um programa de divulgação e aplicação dos Critérios de Excelência entre as pequenas e microempresas.
2005	Adota o nome FNQ – Fundação Nacional da Qualidade que substitui a antiga denominação Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Define nova marca, Missão, visão e objetivos. Insere novas práticas de gestão nos Critérios de Excelência. A publicação *Primeiros Passos* é substituída pelo *Rumo à Excelência*. A FNQ firma convênio com a *Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad* (FUNDIBEQ) para coordenar a atualização do Modelo Ibero-americano para a Excelência da Gestão.

Quadro 1 Linha do tempo da FNQ – 1992/2005
Fonte: Adaptado de FNQ (2006b, 2006c).

Ainda de acordo com FNQ (2007f), os critérios Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência são direcionados, preferencialmente a pequenas e médias empresas, que podem usá-los tanto para realizar uma auto-avaliação e obter

um diagnóstico da gestão organizacional, quanto para candidatar-se a premiações internas, setoriais ou regionais que estão se desenvolvendo pelo Brasil.

Conforme FNQ (2007f), com a disseminação do uso dos Critérios de Excelência, a FNQ desenvolveu e implementou a Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência que reúne 52 prêmios regionais e setoriais (19 regionais, 11 setoriais, 22 voltados para as micro e pequenas empresas), os quais utilizam o Modelo de Excelência da Gestão em organizações que buscam a evolução da maturidade na direção de uma gestão competitiva. Com o mesmo propósito de disseminar os fundamentos de excelência em gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil, os programas e prêmios que compõe a Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência buscam o alinhamento de seus processos de avaliação ao Prêmio Nacional da Qualidade. A Fundação Nacional da Qualidade atua como geradora de conhecimento, apoiando tecnicamente os prêmios, por meio de disponibilização de produtos e serviços como os *Critérios Rumo à Excelência* e *Compromisso com a Excelência*, manuais de formação de examinadores e estudos de casos. O trabalho em rede busca ampliar o universo de organizações que utilizam integral ou parcialmente o Modelo de Excelência da Gestão.

Pedro Luiz Barreiros Passos, Presidente do Conselho Curador da FNQ, ressalta a importância da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência:

> As empresas estão operando cada vez mais sob a forma de redes dinâmicas e abertas, viabilizadas pela complementaridade de suas atividades e pela comunhão de valores e princípios. [...] Essas redes constituem verdadeiros ecossistemas, onde seus integrantes, conscientes de sua interdependência, investem significativamente na qualidade de suas relações. (ALVES, 2006, p. 8).

Antonio Tadeu Pagliuso, superintendente-geral da FNQ, reforça a importância de as organizações interagirem entre si e com a sociedade:

> As organizações têm que entender que não estão sozinhas no seu meio. Trata-se de uma rede muito mais ampla do que a cadeia produtiva [...]. A organização é um sistema vivo. É preciso integrar para gerir, e não manter setores isolados. Todos os elos da rede são dinâmicos. (ALVES, 2006, p. 20).

Passos (2007) considera como resultado da atuação da FNQ, durante esses 15 anos, o fato de as organizações brasileiras estarem cada vez mais conscientes de seu novo papel social, voltado não só ao aumento da qualidade e da produtividade, mas também ao desenvolvimento da sociedade na qual vivemos e da qual todos fazemos parte. Considera ainda que, a busca pela sustentabilidade

social, econômica, tecnológica e ambiental tem sido cada vez mais incorporada à gestão e assumida como compromisso das organizações.

2.4 O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ)

Nesta seção, apresenta-se uma visão global da organização, administração e sistemática do PNQ, abordando, desde a sua criação em 1992, sua finalidade e objetivos ao longo do tempo, os tipos de empresas participantes do Prêmio, como deve ser a participação das empresas, a forma de documentar a aplicação do modelo do PNQ na empresa participante, bem como o processo de avaliação e respectivo sistema de pontuação.

2.4.1 O início

De acordo com FPNQ (1992), o primeiro ciclo de premiação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) aconteceu no ano de 1992, logo após a criação da FPNQ, hoje Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Para a definição do modelo do Prêmio, foram realizadas pesquisas e análises dos prêmios existentes no Brasil e no exterior, inclusive sobre o pioneiro *Deming Prize* do Japão, sendo que o modelo *Malcolm Baldrige* (*Malcolm Baldrige National Quality Award* - MBNQA / USA) obteve a preferência reforçada por ampla bibliografia a seu respeito, o que facilitou sua aplicação. Assim, o modelo do PNQ foi construído tendo como base os fundamentos do *Malcolm Baldrige*.

Conforme FPNQ (1992), no ano de 1992 foram adotados integralmente os critérios do prêmio MBNQA, edição 1991. O modelo do MBNQA foi adotado por estabelecer seus critérios de avaliação com base nos referenciais de excelência da Gestão da Qualidade Total sem, contudo, prescrever metodologias específicas para sua implementação. Em função dessa característica, o modelo tem sido adotado pela maioria dos prêmios existentes.

De acordo com FPNQ (2001a), a cada novo ciclo os fundamentos e os critérios de excelência do PNQ são atualizados com base na identificação de novos valores de gestão de organizações em grau destacado de excelência. Para tanto, a FNQ criou o Comitê Técnico de Critérios de Excelência, que tem a missão de

identificar, propor e promover as atualizações nos fundamentos e critérios de excelência.

Conforme FNQ (2006b), os critérios constituintes do Modelo de Excelência da Gestão (a partir de 2003 passaram ser oito, anteriormente eram sete) subdividem-se em itens de avaliação. Dentre os itens, há os de processos gerenciais e os de resultados organizacionais; os itens de processos gerenciais solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas e os de resultados organizacionais solicitam, conforme o nome indica, a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos. Cada Critério e respectivos itens tem uma pontuação máxima definida, conforme veremos adiante.

2.4.2 Finalidade e objetivos ao longo do tempo

Como a cada ano os fundamentos e critérios do PNQ sofreram atualizações, sua finalidade e objetivos também acompanharam essa evolução mudando ao longo do tempo. O Quadro 2 resume essa evolução:

Período	Finalidade / Objetivos
1992 a 1995	Reconhecer as empresas estabelecidas no Brasil que se distinguem em relação à qualidade e sua gestão Promover: • A consciência de que a qualidade é um elemento cada vez mais importante para a competitividade; • O entendimento dos requisitos para a excelência em qualidade e • A difusão das informações sobre as estratégias bem-sucedidas para a qualidade e dos benefícios advindos da implementação dessas estratégias.
1996 e 1997	Reconhecer as empresas estabelecidas no Brasil que se distinguem em relação à excelência do desempenho. Promover: • A consciência dos requisitos para a excelência do desempenho e da competitividade; • A difusão das informações sobre as estratégias bem-sucedidas para a qualidade e dos benefícios advindos da implementação dessas estratégias
1998 a 2008	Reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil Promover: • Amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; • Ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Quadro 2 Finalidade e objetivos do PNQ de 1992 a 2008
Fonte: Critérios de Excelência do PNQ de 1992 a 2008.

2.4.3 Tipos de empresas que podem participar do PNQ

O PNQ é dirigido a qualquer organização estabelecida no Brasil, distribuída em categorias que ao longo do tempo também foram sendo modificadas, possibilitando assim a aplicação dos fundamentos e critérios em qualquer tipo de organização. O Quadro 3 demonstra essa evolução:

Período	Tipos de organizações participantes
1992 a 1996	• Indústrias • Prestadores de Serviços • Pequenas empresas
1997	• Manufaturas • Prestadoras de Serviços • Médias empresas • Pequenas e Micro-empresas
1998	**Órgãos do Mercado Competitivo** • Manufaturas; • Prestadoras de Serviços; • Médias empresas; • Pequenas e Micro-empresas. **Órgãos da Administração Pública – Poder Executivo Federal** • Administração Direta; • Autarquias; • Fundações; e • Empresas Públicas.
1999	• Manufaturas; • Prestadoras de Serviços; • Médias empresas; • Pequenas e Micro-empresas; • Associações, Institutos e Fundações de direito privado e sem fins lucrativos; e • Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal
2000 a 2006	• Grandes Empresas (mais de 500 empregados); • Médias Empresas (entre 51 e 500 empregados); • Pequenas e Micro-empresas (50 ou menos empregados); • Órgãos da Administração Pública Federal (poderes Executivo, Legislativo e Judiciário); e • Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos
a partir de 2007	• Grandes Empresas (mais de 500 empregados); • Médias Empresas (entre 100 e 500 empregados); • Pequenas e Micro-empresas (99 ou menos empregados); • Órgãos da Administração Pública Federal (poderes Executivo, Legislativo e Judiciário); e • Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos

Quadro 3 Classificação das organizações participantes do PNQ de 1992 a 2008
Fonte: Critérios de Excelência do PNQ de 1992 a 2008.

2.4.4 Participação no PNQ

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) recomenda às organizações iniciarem o processo de melhoria rumo à excelência na gestão, e conseqüente participação no PNQ, pela aplicação dos critérios “Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência”, que são um modelo sistêmico de gestão organizacional, os quais são construídos sobre uma base de conceitos fundamentais essenciais à obtenção da excelência do desempenho. Esses critérios são derivados do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), de que trataremos adiante. (FNQ, 2007f).

De acordo com FNQ (2007c), a organização interessada em participar do PNQ inicialmente deve comprovar sua condição de elegibilidade de acordo com o documento “Instruções para Candidatura”, editado anualmente. A candidatura é formalizada mediante o envio do “Relatório da Gestão” para a FNQ.

O “Relatório da Gestão” é o documento elaborado mediante a condução da Alta Direção da organização candidata, contendo as respostas aos “Critérios de Excelência” do respectivo ciclo. Ao elaborar o “Relatório da Gestão”, a organização já começa a obter ganhos com sua participação no PNQ, conforme destaca a FNQ:

> Já na etapa de elaboração do Relatório de Gestão pela Candidata, que deve ser conduzida pela alta direção, observa-se uma grande mobilização das pessoas da organização em torno de um objetivo comum, as quais passam a observar a empresa sob uma ótica sistêmica, auxiliando o comprometimento com resultados globais e não somente localizados. Isto proporciona uma profunda auto-avaliação da gestão em todas as áreas, integrando e alinhando numerosas atividades, fornecendo meios eficazes de medir a evolução da gestão organizacional. (FNQ, 2007c, p. 4).

Uma vez aceita a inscrição, a candidata passa por um processo de avaliação que vai determinar a ganhadora do Prêmio. Também recebem um “Relatório de Avaliação” detalhado, no qual são relacionados os pontos fortes da gestão da organização, bem como as oportunidades de melhoria, abrindo novos caminhos para avaliar fornecedores, clientes, parceiros e até mesmo os concorrentes, proporcionando uma clara distinção entre o desempenho típico e o de uma organização de categoria Classe Mundial.

Nesse “Relatório de Avaliação”, também são indicadas a pontuação total e a de cada item dos Critérios de Excelência, os quais podem ser usados como material para desdobramento do planejamento estratégico, estimulando a criação de uma

cultura voltada para o aprendizado e para a melhoria contínua do desempenho. (FNQ, 2007c).

O reconhecimento das empresas participantes do PNQ ocorre de três formas distintas:

> **Premiada -** organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu-se a um processo de avaliação, atendendo de forma harmônica e balanceada a todos os Fundamentos da Excelência, avaliados pelos Critérios de Excelência, demonstrando excepcionais resultados no desempenho da sua gestão, podendo ser considerada como referencial de excelência em muitas práticas e resultados.
> **Finalista -** organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu-se a um processo de avaliação, atendendo de forma harmônica e balanceada à maioria dos Fundamentos da Excelência avaliados pelos Critérios de Excelência, demonstrando bons resultados no desempenho da sua gestão, podendo ser considerada como referencial de excelência em algumas práticas e resultados.
> **Destaque por Critério -** organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu-se a um processo de avaliação, apresentando destaque no atendimento a um determinado critério, evidenciado por meio da pontuação e do atendimento harmônico e balanceado daqueles itens. Para receber este reconhecimento, a organização deve ainda atender os seguintes pré-requisitos:
> • alcançar, no mínimo, 70% da pontuação do critério;
> • apresentar resultados relevantes;
> • Obter, após ser visitada, uma pontuação global, no mínimo, equivalente à faixa 5 (ver tabela das Faixas de Pontuação Global dos Critérios de Excelência). (FNQ, 2007c, p. 5).

As organizações premiadas recebem um Troféu, conforme Figura 2, o qual simboliza a mensagem *"Vencendo Barreiras"*. A mensagem é constituída por sete lâminas e um cilindro. As lâminas representam os Critérios de Excelência e o cilindro, a organização, no seu esforço contínuo para obter resultados positivos, buscando níveis cada vez mais altos de desempenho. (FPNQ, 1999).



Figura 2 Troféu do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
Fonte: FPNQ (1999)

Como contrapartida, as organizações se comprometem a disponibilizar seu “Relatório da Gestão” à toda a comunidade, visando a disseminação das melhores práticas de gestão. É facultado às empresas ganhadoras suprimirem do “Relatório da Gestão”, informações consideradas confidenciais. A organização premiada, compromete-se ainda a participar de eventos, conferências, apresentações e programas de visitação para divulgar suas práticas bem-sucedidas de gestão. Compromete-se também a continuar a manter os princípios éticos, sociais e de gestão que a levaram à condição de premiada durante, pelo menos, os três anos subseqüentes ao processo que a consagrou como organização de excelência. (FNQ, 2006b).

2.4.5 Relatório da Gestão

O “Relatório da Gestão” é o documento que contém a descrição das práticas de gestão e dos resultados da organização candidata, de forma que a Banca Examinadora possa analisá-lo. Além das respostas aos Critérios de Excelência e respectivos itens, o “Relatório da Gestão” deve conter ainda informações relacionadas ao *Perfil da Organização*, que consiste na apresentação da empresa incluindo a descrição da organização, que compreende: Instituição, propósitos e porte da organização; produtos e processos; força de trabalho; clientes e mercados; fornecedores e insumos; sociedade e relacionamento com outras partes interessadas; concorrência e ambiente competitivo, compreendendo o ambiente competitivo e desafios estratégicos; aspectos relevantes; histórico da busca pela excelência, descrevendo os fatos mais relevantes do caminho da organização em busca da excelência do desempenho e da competitividade e, por fim, o organograma da organização incluindo os nomes dos responsáveis pelas áreas ou funções e número de pessoas alocadas em cada área ou função. É obrigatória a apresentação no formato padrão definido pela FNQ no documento “Instruções para Candidatura” editado a cada novo ciclo. (FPNQ, 2004c) e (FNQ, 2006b, 2007b).

2.4.6 Processo de avaliação do PNQ

O processo de avaliação das organizações candidatas é uma das etapas do

ciclo de premiação do PNQ. Na

Figura 3, demonstra-se o ciclo do PNQ 2008, destacando-se a fase do processo de avaliação. A avaliação é feita pela Banca Examinadora, formada por Examinadores treinados pela FNQ. Estes examinadores são profissionais de reconhecida competência, que atuam de maneira voluntária e sem remuneração, dedicando cerca de 800 horas de avaliação por organização candidata. O processo é subdividido em três etapas:

> Análise Individual: Os Relatórios da Gestão são analisados, individualmente, por um grupo de até 10 (dez) examinadores. Concluída a análise, gráficos e tabelas com as pontuações médias são encaminhados para avaliação aos juizes. Estes, com base na pontuação das candidatas, sem conhecer a identidade das mesmas, e por categoria de premiação, definem aquelas que devem prosseguir no processo de análise.
> Análise de Consenso: Os Relatórios da Gestão das organizações candidatas que passam para esta etapa são analisados por um grupo constituído por um examinador sênior, um examinador relator e os quatro melhores examinadores da etapa anterior, que, em consenso, atribuem pontuações para cada um dos 24 itens dos Critérios de Excelência.
> Visita as Instalações: A visita às organizações candidatas selecionadas são feitas por um grupo de até 4 (quatro) examinadores e mais um examinador sênior e um relator. O número de examinadores é sempre compatível com o porte da organização candidata. O objetivo principal da visita é confirmar as informações incluídas nos Relatórios da Gestão e esclarecer dúvidas surgidas durante a sua análise. O planejamento de cada visita é feito de comum acordo entre a organização candidata e a FNQ. A agenda detalhada é apresentada no início da visita. Somente são visitadas as instalações da organização candidata, não podendo haver visitas às instalações de clientes e fornecedores. Após a visita às instalações, o grupo emite um relatório com as conclusões da visita e as pontuações finais, que é enviado aos juízes, para decisão sobre a premiação. (FNQ, 2006b, p. 12).

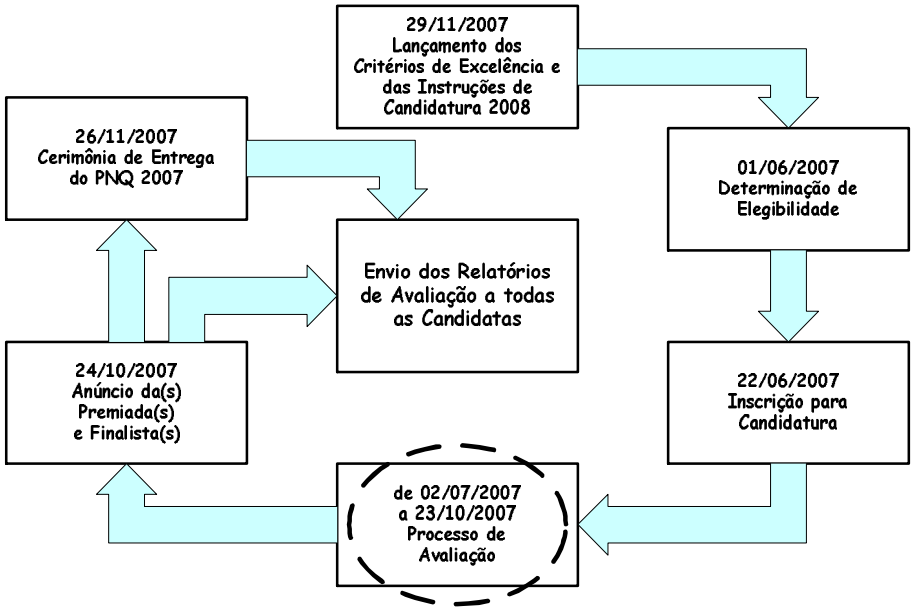


Figura 3 Ciclo de premiação do PNQ 2007
Fonte: Adaptado de FNQ (2007c)

De acordo com FNQ (2006b), além das avaliações e análises mencionadas, também é feita uma apreciação sobre a reputação das possíveis organizações premiadas, finalistas e destaques por critério. Essa apreciação tem a finalidade de obter informações adicionais para assegurar que a integridade da premiação seja preservada, auxiliando os juízes na seleção das organizações consideradas exemplares. A decisão dos juízes é comunicada ao Conselho Curador da FNQ que, por sua vez, anuncia publicamente os nomes das organizações indicadas em uma coletiva de imprensa realizada no mês de outubro. No mês de novembro, é feita a entrega do troféu do PNQ à(s) organização(ões) premiada(s) e de placa à(s) finalista(s) e destaque(s) por critério.

Ainda conforme FNQ (2006c), a banca examinadora é composta por orientadores, examinadores seniores, examinadores relatores, examinadores e juízes. São especialistas qualificados advindos de diversos setores de atividade e possuidores dos mais elevados padrões profissionais, selecionados de acordo com o perfil da candidata e com o Código de Ética da FNQ, visando evitar conflitos de interesses.

O Quadro 4 demonstra as organizações premiadas pelo PNQ durante estes 16 anos de existência do prêmio.

PNQ 2007	***PNQ 2001***
• Albras Alumínio Brasileiro S.A.	***• Bahia Sul Celulose S.A.***
• Gerdau Aços Longos S.A. – Unidade Gerdau Riograndense	***PNQ 2000***
• PROMON S.A,	***• Serasa S.A.***
• FRAS-LE S/A,	***PNQ 1999***
• Petróleo Brasileiro S.A. – Área de Negócio Abastecimento	***• Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental***
PNQ 2006	***• Caterpillar Brasil***
• Belgo Siderurgia S.A. - Usina de Monlevade	***PNQ 1998***
PNQ 2005	***• Siemens – Unidade de Telecomunicações***
• Companhia Paulista de Força e Luz	***PNQ 1997***
• Petroquímica União S.A.	***• Weg – Unidade Motores***
• Serasa S.A.	***• Copesul Companhia Petroquímica do Sul***
• Suzano Petroquímica S.A	***• Citibank – Unidade Corporate Banking***
PNQ 2004	***PNQ 1996***
• Belgo Juiz de Fora	***• Alcoa – Unidade Poços de Caldas***
PNQ 2003	***PNQ 1995***
• Dana Albarus – Divisão de Cardans – Gravataí	***• Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos***
• Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum	***PNQ 1994***
PNQ 2002	***• Citibank – Unidade Global Consumer Bank***
• Gerdau Aços Finos Piratini	***PNQ 1993***
• Politeno Indústria e Comércio S.A.	***• Xerox do Brasil***
• Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre	***PNQ 1992***
	• IBM – Unidade Sumaré

Quadro 4 Empresas ganhadoras do PNQ – de 1992 a 2007
Fonte: Adaptado de FNQ (2008a, p. 8).

2.4.7 Sistema de pontuação do PNQ

Conforme FNQ (2007b), o sistema de pontuação do PNQ também foi sendo revisto e atualizado ao longo do tempo, acompanhando os novos enfoques dados ao Modelo de Excelência da FNQ. A finalidade de pontuar cada um dos itens dos Critérios de Excelência, é a de determinar o grau de maturidade da gestão da organização em relação ao seu desempenho.

Até o ciclo 2006, de acordo com FPNQ (1992) e FNQ (2006b), a avaliação e respectiva pontuação foram baseadas em três dimensões: enfoque, aplicação e resultados. A dimensão *enfoque* referia-se aos métodos que as organizações candidatas utilizavam para alcançar os propósitos abordados nos itens de avaliação. A dimensão *aplicação* referia-se à extensão segundo a qual um enfoque era aplicado a todas as áreas e atividades relevantes abordadas e envolvidas pelos itens de avaliação. A dimensão *resultados* compreendia os resultados e efeitos obtidos ao se alcançarem os propósitos abordados e envolvidos pelos itens de avaliação.

No ciclo 2007, conforme FNQ (2007b), acompanhando a evolução do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) e a visão sistêmica da gestão organizacional, o “Sistema de Avaliação” foi revisto visando expressar com maior propriedade o conceito de maturidade da gestão da organização, passando a ser avaliada em duas dimensões: processos gerenciais e resultados organizacionais. Na dimensão processos gerenciais, são avaliados os fatores enfoque, aplicação, aprendizado e integração:

- O fator enfoque refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam adequação e proatividade;
- O fator aplicação refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização são disseminadas e utilizadas na organização;
- O fator aprendizado refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização são aperfeiçoadas, em decorrência do processo de melhorias e inovações;
- O fator integração refere-se ao grau em que as práticas de gestão da

organização: apresentam coerência com as estratégias e objetivos da organização; se complementam com outras práticas de gestão adotadas pela organização; permitem a cooperação entre as áreas da organização e entre esta e suas partes interessadas.

A Figura 4 a seguir demonstra os estágios da integração das práticas de gestão, iniciando por práticas sem nenhuma integração – estágio 1 – em que as ações são determinadas pelas necessidades, ou identificação de problemas, até práticas totalmente integradas com as estratégias e inter-relacionamento e cooperação entre as partes interessadas:

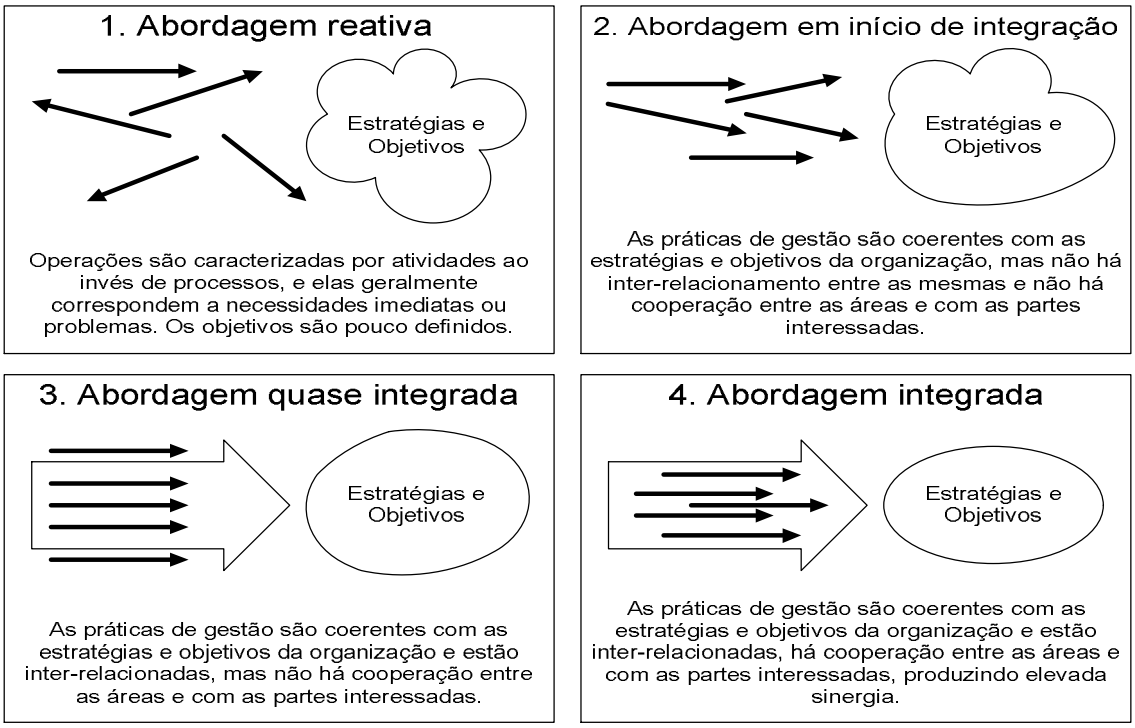


Figura 4 Estágios da integração das práticas de gestão
Fonte: Adaptado de FNQ (2007b, p. 42) e NIST (2007b, p. 54).

Ainda conforme FNQ (2007b), na dimensão resultados organizacionais são avaliados os fatores relevância, tendência, e nível atual:

- O fator relevância avalia a importância do resultado, para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização;
- O fator tendência, o comportamento desses resultados ao longo do tempo;
- O fator nível atual avalia comparativamente o valor atual em relação às informações comparativas pertinentes.

A pontuação de cada item é determinada de acordo com as diretrizes da Tabela de Pontuação constante do documento “Critérios de Excelência do PNQ” do respectivo ciclo.

2.5 O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)

Os Fundamentos de Excelência adotados pela FNQ como balizadores dos Critérios de Excelência do PNQ, são representados por um Modelo de Excelência que em 2005 passou a ser denominado Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Esse modelo também é revisado e atualizado a cada novo ciclo do PNQ.

No período de 1992/1996, de acordo com FPNQ (1993), o Modelo de Excelência privilegiava a satisfação do cliente por meio da melhoria da qualidade e do desempenho dos processos, propondo assim que o modelo fosse organizado de modo a possibilitar a melhoria da satisfação do cliente.

No período de 1997/2000, conforme FPNQ (1997) o modelo foi atualizado introduzindo a importância do Planejamento Estratégico, porém o foco ainda era na satisfação do cliente.

No período de 2001/2002, de acordo com FPNQ (2001b), o modelo foi revisado incorporando a visão mais ampla da organização, destacando não somente a satisfação do cliente como também a satisfação das necessidades da sociedade e a geração de valor ao negócio.

A partir de 2003, conforme FPNQ (2003a) e FNQ (2006b, 2007b e 2008a), o modelo foi revisado de modo a demonstrar o relacionamento harmônico e integrado entre a organização - considerada como um sistema adaptável e gerador de produtos e informações - e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo, voltados para a geração de resultados.

Cada um desses modelos será detalhado na subseção 2.5.2.

2.5.1 Os fundamentos e critérios do MEG

De acordo com FNQ (2006c), o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) foi instituído oficialmente pela FNQ em 2005, baseado nos Conceitos e Fundamentos da Excelência desenvolvidos a partir das atualizações dos Critérios de Excelência do PNQ. É resultado das atualizações constantes dos Critérios de Excelência do PNQ.

Conforme FNQ (2006a, 2007a), a característica mais importante do MEG é a de ser um modelo sistêmico de gestão, sendo hoje o modelo de referência para o PNQ. O modelo sistêmico de gestão estabelece uma orientação integrada e interdependente, na qual os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada em função da estratégia e resultados mutuamente definidos. Dessa forma, os vários elementos de uma organização podem ser avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar. A Figura 5 mostra essa característica do modelo:

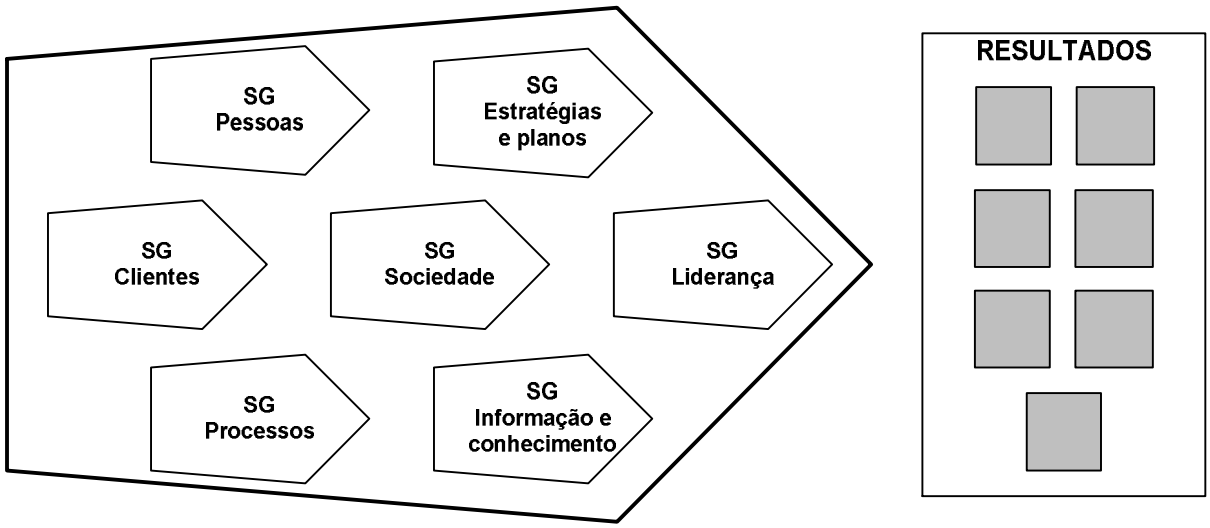


Figura 5 Modelo sistêmico de gestão
Fonte: Adaptado de FNQ (2006a).

O MEG, é baseado em um conjunto de Fundamentos da Excelência, conforme detalhado no Quadro 5, que expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de categoria Classe Mundial, refletindo valores reconhecidos internacionalmente. Suas principais referências são o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), o *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e a *International Organization for Standardization* (ISO).

Conforme FNQ (2006a, 2007a), os Fundamentos da Excelência, quando aplicados, trazem melhorias na qualidade, redução nos custos e aumento da produtividade para a organização, melhorando sua competitividade, potencializando assim a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento. Ao adotar o enfoque da excelência, a organização tem

condições de adaptar-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de categoria Classe Mundial.

VISÃO SISTÊMICA Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.	***APRENDIZADO ORGANIZACIONAL*** Busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização.
PROATIVIDADE Capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas.	***INOVAÇÃO*** Implementação de novas idéias geradoras de um diferencial competitivo.
LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS Comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização; capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro.	***VISÃO DE FUTURO*** Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado no curto e no longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização.
FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e maior competitividade nos mercados.	***RESPONSABILIDADE SOCIAL*** Atuação baseada em relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
GESTÃO BASEADA EM FATOS Tomada de decisões com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados.	***VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS*** Compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas.
ABORDAGEM POR PROCESSOS Compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas.	***ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS*** Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

Quadro 5 Fundamentos da Excelência do PNQ
Fonte: Adaptado de FNQ (2006a).

A partir dos Fundamentos da Excelência, de acordo com FNQ (2006b), são definidos os requisitos que, por sua vez, são transformados em itens e critérios. Visando dar uma estrutura de avaliação de desempenho, cada um dos critérios vale uma determinada pontuação que é distribuída entre os itens de avaliação. A cada ciclo esta pontuação também é revisada, de modo a atribuir maior pontuação para o(s) critério(s) que, dentro da filosofia do MEG e do momento atual da comunidade empresarial, pode(m) contribuir efetivamente para o sucesso das organizações.

2.5.2 A evolução do MEG

À medida que os Critérios de Excelência do PNQ foram sendo atualizados, o modelo de excelência adotado pelo Prêmio também acompanhou essas atualizações, como mencionado na parte 1 da pesquisa.

No período de 1992 a 1996, o modelo de excelência considerava sete categorias de avaliação: 1. Liderança, 2. Informação e análise, 3. Planejamento estratégico, 4. Desenvolvimento e gestão de recursos humanos, 5. Gestão de processos, 6. Resultados do negócio e 7. Foco no cliente e sua satisfação. Essas categorias eram distribuídas em três componentes básicos, conforme Figura 6.

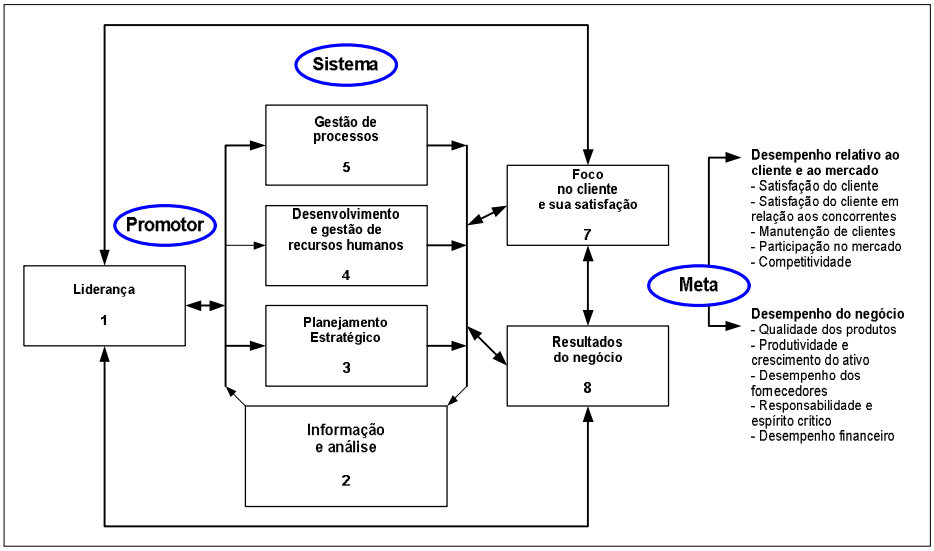


Figura 6 Modelo de Excelência do PNQ 1992 a 1996
Fonte: Adaptado de FPNQ (1996).

Os componentes do Modelo de Excelência do PNQ de 1992 a 1996, conforme Figura 6, eram assim entendidos:

> **Promotor**
> A liderança da alta direção estabelece e compartilha a visão e missão da organização, fixa diretrizes, cria valores, metas e sistemas, na busca incessante da excelência do desempenho para o cliente e para ela própria.
> **Sistema**
> O sistema compreende o conjunto de processos bem definidos e bem planejados para atender aos clientes e aos requisitos de desempenho para o cliente e para ela própria.
> **Meta**
> Os objetivos básicos da liderança e os propósitos do sistema são dois: 1. desempenho relativo ao cliente e ao mercado, que significa a entrega de valor cada vez maior aos clientes, níveis elevados de satisfação e uma forte posição competitiva; 2. desempenho do negócio, que se reflete numa ampla variedade de resultados financeiros e não-financeiros, inclusive desenvolvimento de recursos humanos, responsabilidade e espírito público e comunitário. (FPNQ, 1996 p. 17).

Em FPNQ (1994, 1995). observa-se que na estrutura dos Critérios de Excelência do PNQ 1994 e do PNQ 1995 foi incluído o componente Medidas de Progresso, além de ajustes nos conceitos dos demais componentes que passaram a ser os seguintes:

> **Promotor -** A liderança da alta direção estabelece e compartilha a visão e, fixa diretrizes, cria valores, metas e sistemas e dirige a busca incessante de aumento do valor oferecido ao cliente e de melhoria do desempenho da empresa.
> **Sistema -** O sistema compreende o conjunto de processos bem definidos e bem planejados para atender aos requisitos da empresa em relação aos clientes e ao desempenho.
> **Medidas do progresso -** As medidas do progresso proporcionam uma base orientada para resultados, destinada a canalizar as ações de modo a aumentar incessantemente o valor do produto ou serviço oferecido ao cliente e melhorar o desempenho da empresa.
> **Meta -** Os objetivos básicos do Sistema são aumentar incessantemente o aumento do valor do produto ou serviço oferecido ao cliente e o sucesso no segmento de mercado. (FPNQ, 1994 p. 14, 1995 p. 14).

No período de 1997 a 2000, os critérios que definem o modelo para a excelência do desempenho, foram realinhados da seguinte forma: 1. Liderança, 2. Planejamento Estratégico, 3. Foco no Cliente e no Mercado, 4. Informação e Análise, 5. Gestão de Pessoas, 6. Gestão de Processos, e 7. Resultados da organização. A Figura 7 demonstra a estrutura desses Critérios.

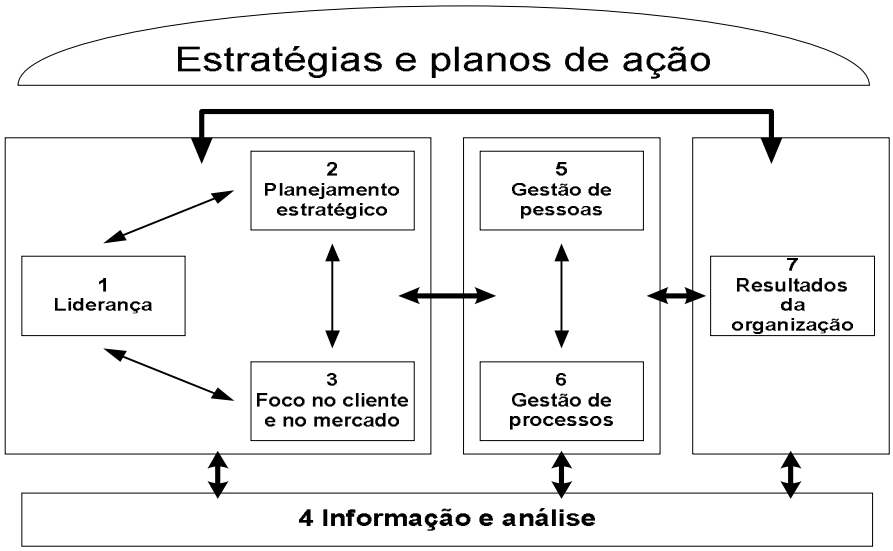


Figura 7 Estrutura dos critérios de excelência do PNQ do período 1997 a 2000
Fonte: Adaptado de FPNQ (2000).

As estratégias e planos de ação formam o conjunto de diretrizes a serem seguidas por toda a organização; a Figura 7 enfatiza que todos os sete critérios devem estar perfeitamente alinhados à estratégia e aos planos de ação. Conforme

FPNQ (2000), os três primeiros critérios formam um bloco que pode ser chamado de *planejamento.* O segundo bloco de critérios representa a *execução* do planejamento. O bloco de *controle* é o que incorpora os resultados da organização, que servem para acompanhar a satisfação dos clientes, a situação do mercado, as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores, bem como o desempenho dos produtos e dos processos organizacionais. O sistema de informação e análise representa a inteligência e a base de sustentação das ações planejadas e executadas em cada um dos blocos; esse é o bloco da tomada de *ação* em função das análises críticas realizadas.

No período de 2001 a 2002, conforme FPNQ (2002a), o Modelo de Excelência do PNQ passou a considerar os seguintes critérios: 1. Liderança, 2.Estratégias e Planos, 3.Clientes e Sociedade, 4. Informações e Conhecimento, 5. Pessoas, 6. Processos, e 7. Resultados. A Figura 8 demonstra a estrutura do modelo de excelência dentro de uma visão sistêmica da organização.

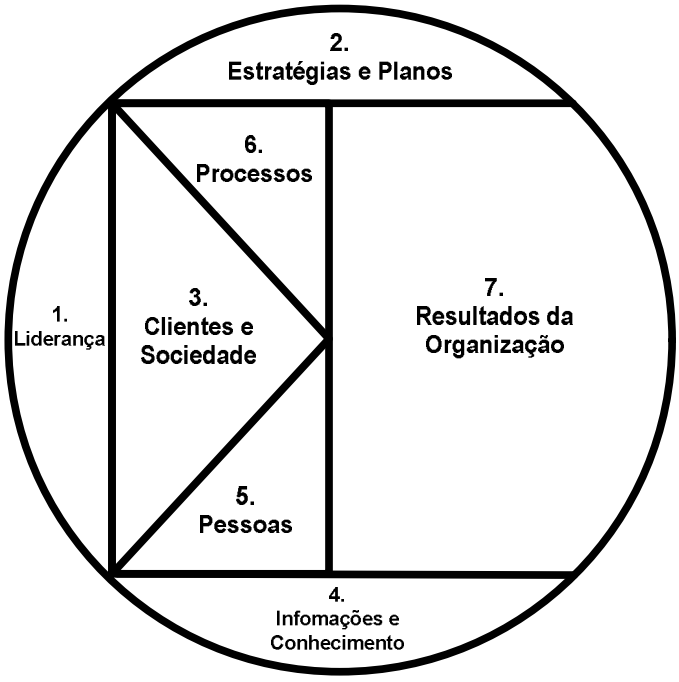


Figura 8 Modelo de Excelência do PNQ no período de 2001 a 2002
Fonte: Adaptado de FPNQ (2001b).

Conforme FPNQ (2001b), a Figura 8 simboliza um ser vivo, composto por elementos imersos num mesmo ambiente, que interagem de forma harmônica e sincronizada, e que, para sobreviver e se desenvolver, necessita de um perfeito relacionamento com outros seres vivos do ambiente externo. Este ser vivo é a organização e seus elementos são os Critérios de Excelência.

Desde 2003 o Modelo de Excelência do PNQ passou a incorporar oito Critérios de Excelência: 1. Liderança, 2. Estratégias e Planos, 3. Clientes, 4. Sociedade, 5. Informação e Conhecimento, 6. Pessoas, 7. Processos, e 8. Resultados. A Figura 9 adiante demonstra o Modelo de Excelência do PNQ.

Em relação ao modelo anterior, conforme FPNQ (2003a), foi criado o Critério *Sociedade*, visando destacar a importância deste no sistema de gestão e no sucesso das organizações, alinhando-o assim a iniciativas mundiais na criação de normas ou padrões para atuação social; o entendimento do modelo e dos critérios continua o mesmo. A ilustração do modelo foi modificada para incorporar o critério Sociedade e para enfatizar a importância do critério Informações e Conhecimento como elemento de conexão entre os demais critérios.

A partir do ciclo 2006, o modelo passou a chamar-se Modelo de Excelência da Gestão (MEG), propondo uma visão sistêmica da gestão organizacional, de modo que o entendimento da ilustração na Figura 9, de acordo com FNQ (2006b), é o de que simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Sugere ainda que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.



Figura 9 Modelo de Excelência da Gestão – MEG
Fonte: Adaptado de FNQ (2006b).

Na interpretação do modelo conforme a Figura 9, e de acordo com FNQ

(2006b, 2007b), deve-se considerar o modelo de aprendizado do ciclo PDCA[3] (*Plan*, *Do, Check, Action*), que passou a ter a seguinte composição: Planejamento (P) - critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Sociedade; Execução (D) - critérios: Pessoas e Processos; Controle (C) - critério Resultados e, finalmente, Ação ou Aprendizado (A) - o critério Informações e Conhecimento.

No ciclo 2007, do PNQ o MEG foi aperfeiçoado visando expressar melhor o conceito de maturidade, valorizar mais o desenvolvimento de parcerias e atuação em redes e adequar-se às diretrizes da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência. No Quadro 6, é demonstrado como os Fundamentos da Excelência em Gestão passaram a ser conceituados pela FNQ.

As alterações introduzidas a partir de 2007 nos Fundamentos e respectivos conceitos demonstrados no Quadro 6, de acordo com FNQ (2007b), foram as seguintes:

- Incluído o fundamento *Desenvolvimento de parcerias*, focando assim as diretrizes da formação de redes;
- Alterado o título do fundamento *Visão sistêmica* para *Pensamento sistêmico*, reforçando o entendimento do fundamento;
- Alterado o fundamento *Inovação*, passando a ser *Cultura de inovação,* destacando a importância da inovação como parte do dia-a-dia;
- O fundamento *Orientação para resultados*, passou a ser *Geração de valor*, focando o aumento da sustentabilidade da organização;
- Foram integrados os fundamentos *Abordagem por processos* e *Gestão baseada em fatos* passando a ser chamado de *Orientação por processos e informações*, reforçando a idéia da gestão por processos e agregação de valor por meio da medição e análise do desempenho;
- O fundamento *Proatividade* passou a ser um dos aspectos do fator enfoque na avaliação;

[3] De acordo com Deming (1997), o ciclo PDCA ou PDSA, também chamado de ciclo Deming, é um método de aprendizado e melhoria contínua de produto e processo. Na etapa P (*Plan*) é onde são elaborados os planos visando alcançar os objetivos propostos; na etapa D (*Do*) são colocadas em prática as ações planejadas; na etapa C (*Check*) ou S (*Study*) obtêm-se os resultados das ações executadas e avalia-se se os mesmos estão adequados aos objetivos propostos ou não; etapa A (*Act*) são definidas as ações que deverão ser adotadas em relação aos planos iniciais e os resultados obtidos. Have et al (2003) afirmam que: [...] o ciclo de Deming permite que uma organização administre iniciativas de melhoria de maneira disciplinada. Quando confrontados pela primeira vez, muitos percebem que estão dirigindo, mas não administrando realmente sua organização.

- O fundamento *Foco no cliente* passou a ser *Conhecimento sobre o cliente e o mercado*, ampliando assim a aplicação do fundamento.

1 PENSAMENTO SISTÊMICO Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
2 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
3 CULTURA DE INOVAÇÃO Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização
4 LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
5 ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as pares interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados
6 VISÃO DE FUTURO Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e longo prazo, visando sua perenização.
7 GERAÇÃO DE VALOR Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
8 VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender
9 CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados
10 DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
11 RESPONSABILIDADE SOCIAL Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização

Quadro 6 Fundamentos da Excelência do PNQ 2007
Fonte: Adaptado de FNQ (2007b, p. 10).

2.6 MODELOS INTERNACIONAIS DE EXCELÊNCIA

O modelo do PNQ foi, e tem sido até os dias de hoje, desenvolvido e atualizado com base em Modelos Internacionais de Excelência, tais como o Prêmio *The Deming Prize* do Japão, o Prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award* dos Estados Unidos da América e o Prêmio Europeu *The EFQM Excellence Award*

2.6.1 Prêmio *The Deming Prize*

O Prêmio *Deming* - *The Deming Prize,* conforme JUSE (2007b), foi instituído pelo *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), em 1951, em homenagem ao Dr. William Edwards Deming, por ter contribuído com a proliferação do controle estatístico da qualidade depois da 2ª Guerra Mundial; isso ajudou o Japão a ser reconhecido mundialmente pela qualidade de seus produtos.

De acordo com JUSE (2007b), o Prêmio *Deming* foi instituído com o objetivo de reconhecer as organizações que melhor aplicam e contribuem para a disseminação dos conceitos e práticas do *Total Quality Management (TQM)* e técnicas estatísticas da qualidade no TQM. É concedido em três níveis de premiação:

- o *The Deming Prize for Individuals* - concedido a indivíduos ou grupos de pessoas que tenham contribuído para os estudos do TQM ou o uso de métodos estatísticos para o TQM, ou ainda para a disseminação do TQM;
- o *The Deming Application Prize* – concedido às organizações ou divisões autônomas de organizações corporativas que tenham melhorado seu desempenho mediante a aplicação do TQM em um determinado ano;
- o *The Quality Control Award for Operations Business Units* – destinado a unidades operacionais de uma organização que tenham alcançado destacada melhoria no desempenho mediante a aplicação do controle/gerenciamento da qualidade na busca do TQM em determinado ano.

Conforme JUSE (2007a), os critérios e itens de avaliação do Prêmio *Deming Prize,* ciclo 2007, foram os seguintes: 1 Políticas de gestão e sua implementação relativa a gestão da qualidade; 2 Desenvolvimento de novos produtos e/ou inovação de processos de trabalho; 3 Manutenção e melhoria da qualidade de produtos e operações; 4 Estabelecimento de sistemas para gerenciamento da qualidade, quantidades, entregas, custos, segurança, ambiente etc.; 5 Coleta e análise das informações da qualidade e utilização de tecnologia da informação e 6

Desenvolvimento dos recursos humanos.

O Comitê do Prêmio *Deming* da JUSE, em 1998, definiu TQM como:

> *TQM is a set of systematic activities carried out by the entire organization to effectively and efficiently achieve company objectives so as to provide products and services with a level of quality that satisfies customers, at the appropriate time and price*. (JUSE, 2007b, p. 2)[4].

O conceito de TQM apresentado pelo Comitê do Prêmio Deming (JUSE, 2007b) é explicado com base nos seguintes fundamentos:

a) Atividades sistematizadas - as atividades necessárias para realizar a missão e alcançar os objetivos da empresa devem ser organizadas sistematicamente. A liderança gerencial deve conduzir essas atividades com uma visão de futuro - no médio e longo prazo - e por meio de estratégias e políticas da qualidade, adequadas ao alcance dos objetivos definidos;
b) Eficácia e eficiência nas ações - todas as pessoas, em todos os níveis e áreas da organização devem ser envolvidas no propósito de alcançar os objetivos de maneira rápida, utilizando o mínimo de recursos possível. Isso é possível mediante um sistema de gestão que privilegie um sistema de garantia da qualidade, integrado com um sistema de apoio que inclua custos, entrega, ambiente e segurança. A valorização das pessoas faz com que estas apóiem a tecnologia, agilidade e vitalidade da organização; os processos e operações são mantidos e aperfeiçoados por meio do uso de técnicas estatísticas apropriadas e outras ferramentas. O gerenciamento da organização com base em fatos é feito por meio do uso do ciclo de *Deming,* ou ciclo PDCA. O sistema de gestão se renova e se remodela mediante a aplicação de métodos científicos apropriados e da tecnologia da informação.
c) Satisfação dos clientes - a satisfação consistente e continuada dos clientes garante os objetivos de lucro da organização no longo prazo. Os objetivos também incluem melhoria de benefícios aos *stakeholders*[5];

---

[4] TQM = Gestão da Qualidade Total é um conjunto de atividades organizadas sistematicamente, adotadas por toda a organização para efetiva e eficientemente alcançar os objetivos da empresa, e também prover produtos e serviços com um nível de qualidade que satisfaça os clientes em tempo e preços adequados. (tradução nossa).

[5] *Stakeholders* inclui todos os indivíduos ou grupos que têm impacto sobre a organização, ou na organização, tais como clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade na qual a

d) Abrangência - a qualidade total abrange desde a realização de produtos e serviços até sua entrega aos clientes, incluindo pesquisas de mercado, pesquisa, planejamento, desenvolvimento, *design*, preparação de produto, compras, fabricação, instalação, inspeção, setor de encomendas, vendas e marketing, manutenção, serviços pós-venda, descarte e reciclagem;
e) Produtos e serviços - correspondem a produtos fabricados (produtos finalizados e partes e materiais), sistemas, *software*, energia, informática e todos os outros benefícios aos clientes;
f) Qualidade - refere-se à utilidade (funcional e psicológica), confiabilidade e segurança. Na definição de qualidade, devem pesar fatores como as futuras gerações, o meio-ambiente, a sociedade e terceiros;
g) Clientes - são os compradores, mas também usuários, consumidores e beneficiários dos produtos e serviços da organização.

2.6.2 Prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA)

De acordo com FNQ (2006a), na década de 1980, preocupado com o crescimento das indústrias japonesas, o governo dos Estados Unidos identificou a necessidade de incentivar a busca de um conjunto de conceitos que orientassem suas organizações a tornarem-se competitivas em relação à nova ameaça.

A Consultoria McKinsey conduziu um estudo em empresas consideradas de categoria Classe Mundial, ou ilhas de excelência em seu país, com o intuito de identificar o que elas possuíam em comum e que as tornavam diferentes das demais empresas. O resultado deste estudo foi a identificação de fundamentos básicos necessários para formar uma cultura de gestão voltada para resultados e que também tornasse as organizações mais competitivas. Esses fundamentos foram desdobrados em requisitos e agrupados por critérios, dando origem ao Prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

Conforme NIST (2007b), o Prêmio *Malcolm Baldrige* foi instituído em 20 de agosto de 1987, pelo Presidente Ronald Reagan com o objetivo de incentivar a revitalização da economia dos Estados Unidos durante os anos 90, e é administrado

---

organização opera, e todos os que possuem uma relação financeira com a organização. (EFQM, 2007a p.3 nota1).

pelo *National Institute of Standards and Technology* (NIST)[6]. A iniciativa foi tão positiva que hoje mais de 40 países, inclusive o Japão, tem programas baseados no modelo *Baldrige*.

O Prêmio *Malcolm Baldrige*, de acordo com NIST (2007a), foi criado inicialmente com os seguintes objetivos: estimular as empresas norte-americanas a melhorar a qualidade e a produtividade e ao mesmo tempo obter vantagem competitiva pelo aumento da lucratividade; reconhecer as realizações das empresas que melhoraram a qualidade de seus produtos e serviços dando um exemplo às demais; estabelecer diretrizes e critérios que poderiam ser usados por empresas, indústrias, órgãos do governo e outras organizações para avaliação de seus próprios esforços de melhoria da qualidade e, ainda, fornecer orientação específica para outras organizações norte-americanas que desejassem aprender como gerenciar a empresa visando à alta qualidade, disponibilizando informações detalhadas sobre como organizações vencedoras foram capazes de modificar sua cultura e alcançar a eminência.

Brown (1995) destaca que, segundo os Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* de 1995, o prêmio foi criado para:

> [...] promover a conscientização sobre a qualidade como um elemento cada vez mais importante na competitividade; A compreensão das exigências para a excelência no desempenho; O compartilhamento de informações sobre estratégias de qualidade bem-sucedidas e os benefícios derivados da implementação dessas estratégias. (BROWN, 1995, p. 1).

O Prêmio *Malcolm Baldrige* é composto por sete categorias de critérios, subdivididos em itens de avaliação; segundo Brown (1995), embora cada categoria seja avaliada isoladamente, as mesmas são inter-relacionadas, caracterizando um sistema.

Conforme demonstrado no Quadro 7 adiante, a organização precisa primeiro definir seus clientes e mercados para, posteriormente poder definir o que é importante para cada um desses grupos, como examinado no critério 3 - Foco no cliente e mercado (fase Entrada); com base nessas informações é possível definir a missão e direção da organização, solicitados no critério 1 Liderança (fase Direcionador).

---

[6] O *National Institute of Standards and Technology* (NIST) é um órgão do *U.S. Department of Commerce* (Departamento de Comércio dos Estados Unidos da América), fundado em 1901, e tem como missão promover a inovação e a competitividade industrial, por meio do avanço da ciência, padronização, e tecnologia, contribuindo para o crescimento seguro da economia e melhor qualidade de vida. (NIST, 2008b) (tradução nossa).

Fases		Processos / atividades	Critério MBNQA 2008
Entrada	↓	Identificar os clientes e suas necessidades / requisitos	*3 Customer and Market Focus* (Foco no cliente e mercado)
Direcionador	↓	Estabelecer a Missão, os Valores e Fatores fundamentais de êxito	*1 Leadership* (Liderança)
Dados e Informações	↓	Definir os indicadores de sucesso	*4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management* (Gestão da medição, análise e conhecimento)
Metas e Estratégias	↓	Identificar metas e estratégias de melhoria para cada indicador	*2 Strategic Planning* (Planejamento estratégico)
Processos e Sistemas	↓	Criar e gerenciar sistemas relacionados a recursos humanos	*5 Workforce Focus* (Foco na força de trabalho)
	↓	Definir, medir, controlar e melhorar continuamente todos os processos-chave de trabalho	*6 Process Management* (Gestão de processos)
	↓	Satisfazer ou exceder continuamente exigências e desejos dos clientes	*3 Customer and Market Focus* (Foco no cliente e mercado)
Resultados Internos e Externos		Qualidade financeira, operacional e do desempenho dos fornecedores	*7 Results* (Resultados)
		Satisfação dos clientes e níveis e tendências do comportamento de compras dos clientes	

Quadro 7 Os critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* como um sistema
Fonte: Adaptado de Brown (1995, p. 69) e NIST (2008a, p. 3) (tradução nossa)

O próximo passo é definir os indicadores de desempenho e a base de dados e informações que será utilizada, os quais são solicitados no critério 4 Gestão da medição, análise e conhecimento (fase Dados e informações); Esses indicadores, para serem alcançados, tem que gerar metas e planos de curto e longo prazos, como examinado no critério 2 Planejamento Estratégico (fase Metas e estratégias).

O próximo passo é colocar os planos em execução, como examinado no critério 6 - Gestão de processos, no qual são incluídos processos de projeto de produto e de processos e a operacionalização destes (fase Processos e sistemas).

Por fim, realiza-se a análise e avaliação dos resultados, internos e externos, etapa que vai determinar o direcionamento das ações da organização mediante a manutenção ou revisão dos planos, como avaliado no critério 7 Resultados (Fase Resultados internos e externos), o que deve gerar novas entradas ao sistema.

Conforme NIST (2008a), os fundamentos que dão base para os critérios de excelência do Prêmio *Malcolm Baldrige* são os seguintes:

a) Liderança de visão – os líderes devem assegurar estratégias, sistemas e métodos para alcançar a excelência do desempenho, estimulando a inovação, construindo conhecimento e capacidades e assegurando a sustentabilidade, com foco no atendimento das necessidades dos *stakeholders*. Os líderes devem ser exemplos para toda a organização, como modelo de ética, valores e expectativas para o futuro;

b) Excelência dirigida ao cliente – a organização deve levar em consideração, na definição das características de seus produtos e serviços, as necessidades atuais e futuras dos clientes, bem como buscar a geração de valor para os mesmos;

c) Aprendizado organizacional e pessoal – os níveis mais elevados do desempenho organizational são alcançados mediante uma abordagem bem executada de aprendizagem organizacional e pessoal; isso inclui compartilhar conhecimento através de processos sistemáticos. A aprendizagem organizacional inclui a melhoria contínua de abordagens existentes e de significante mudança ou inovação, conduzindo a novos objetivos e abordagens;

d) Valorização dos colaboradores e parceiros - o sucesso de uma organização depende cada vez mais de uma equipe comprometida, que se beneficiem do trabalho significativo, das claras estratégias organizacionais, responsabilidade de desempenho e que tenha um ambiente seguro, confiável e cooperativo. Valorizar as pessoas de sua equipe significa comprometer-se com a dedicação deles, satisfação, desenvolvimento, e bem estar. Cada vez mais, isso envolve práticas de trabalho mais flexíveis e de mais alta performance adaptados a variar o local de trabalho e as necessidades da vida;

e) Agilidade - o sucesso no ambiente globalmente competitivo e de constante mudança de hoje exige agilidade, capacidade para a mudança rápida e a flexibilidade;

f) Foco no futuro - no ambiente competitivo de hoje, criar uma organização sutentável requer a compreensão dos fatores de curto e longo prazo que

afetam a organização e posição de mercado. A perseguição ao crescimento sustentável e da liderança de mercado requer também uma orientação forte para o futuro e uma vontade de fazer compromissos a longo prazo com os *stakeholders*;

g) Administrando para a inovação - a inovação implica fazer mudanças significativas para melhorar produtos de uma organização, serviços, programas, processos, operações e modelo do negócio e, ainda, para criar valor para os *stakeholders* da organização. As organizações devem ser conduzidas e dirigidas de modo que a inovação se transforme em parte da cultura de aprendizagem e conduza à novas dimensões do desempenho;

h) Gerenciamento por Fatos - as organizações dependem da medição e da análise do desempenho. As medições devem derivar-se das necessidades e da estratégia do negócio e devem fornecer dados e informação críticos sobre os processos-chave, as saídas e os resultados. A medição de desempenho deve incluir: o cliente, o produto, o serviço, e o desempenho do processo; comparações de desempenho operacional, do mercado, e de competitividade; fornecedor, equipe, parceiros, custo e desempenho financeiro e resultados da governança e da conformidade;

i) Responsabilidade Social - os líderes de uma organização devem enfatizar responsabilidades com o público, comportamento ético e a necessidade de praticar uma boa cidadania. Os líderes devem ser modelos para sua organização ao focalizar a ética e a proteção da saúde pública, da segurança, e do meio-ambiente;

j) Foco em resultados e criação de valores - as medidas de desempenho da organização necessitam focalizar os resultados-chave. Os resultados devem ser usados para criar e balancear valores para os *stakeholders*, construindo assim a lealdade, contribuindo com o crescimento da economia e com a sociedade.

Alves (2006) destaca a repercussão e o impacto que o Prêmio *Malcolm Baldrige* causou nas empresas, tanto as americanas como as de outros países:

> Embora o Japão já tivesse seu *Deming Prize* desde 1951 – criado pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* – JUSE em homenagem a W. Edwards Deming para empresas engajadas no controle de qualidade e gestão -, a instituição do *Baldrige* causou impacto imediato no Primeiro

> Mundo e, em seguida, em todo o planeta. Para se ter uma idéia, em 1988, 14 grandes empresas européias fundaram a *European Foudation for Quality Management* (EFQM), responsável pelo Prêmio Europeu da Qualidade. (ALVES, 2006, p. 14).

O Brasil, de acordo com FNQ (2006a, 2006c), em 1992 instituiu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), sob a administração da FPNQ, atual Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), utilizando inicialmente o Prêmio *Malcolm Baldrige* como referência para o modelo do PNQ e, posteriormente, também outros modelos e movimentos para excelência na gestão, tais como o *European Foundation for Quality Management* (EFQM), *o Swedish Institute for Quality* (SIQ) *e também a International Organization for Standardization* (ISO).

2.6.3 Prêmio *The EFQM Excellence Award* (EEA)

De acordo com EFQM (2007a, p. 2; 2008), em 1988 foi fundada a *European Foudation for Quality Management* (EFQM), por quatorze empresas líderes em nível europeu, com a missão de “ser a força conducente à Excelência sustentável na Europa” e uma visão de “um mundo no qual as organizações européias são excelentes”. A partir daí, foi criado o *European Quality Award* (EQA) – Prêmio Europeu da Qualidade, atualmente *The EFQM Excellence Award* (EEA) – Prêmio de Excelência da EFQM, cujo primeiro ciclo ocorreu em 1992.

Conforme EFQM (2007b), o EEA é baseado no Modelo de Excelência da EFQM e em um conjunto de Conceitos Fundamentais de Excelência, conforme demonstrado na Figura 10.

Conforme EFQM (2007b), o Modelo de Excelência da EFQM, representado na Figura 10, é uma ferramenta não prescritiva, baseada em nove critérios; pode ser utilizado para avaliar o progresso de uma organização no percurso da Excelência e foi construído baseando-se na seguinte premissa:

> Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução da Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e recursos, e dos Processos. As setas evidenciam a natureza do modelo. Mostram a inovação e a aprendizagem a apoiar a melhoria dos Meios, os quais, por sua vez, conduzem a melhores resultados. (EFQM, 2007b, p. 5).

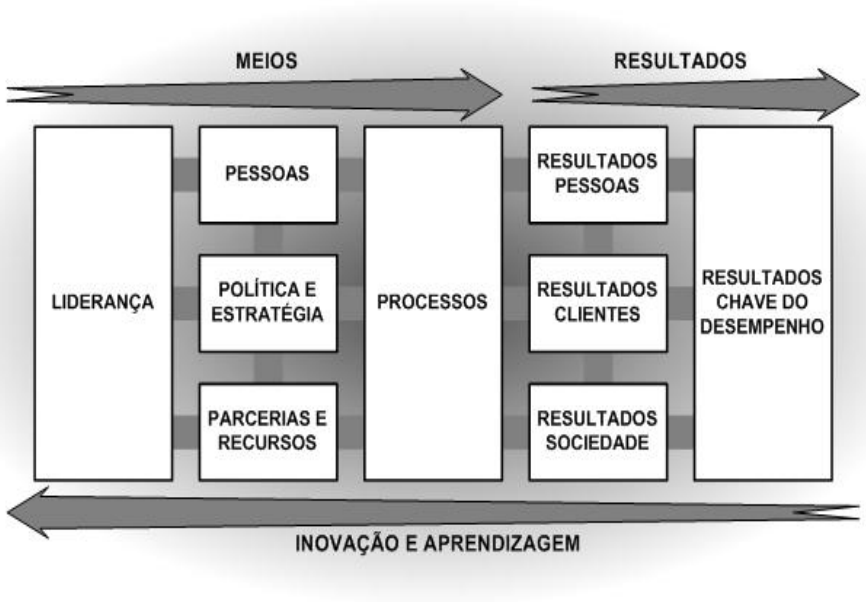


Figura 10 Modelo de Excelência da EFQM
Fonte: Adaptado de EFQM (2007b, p. 2).

O modelo da Figura 10 demonstra ainda que os critérios são interligados e integrados entre si, e que há duas categorias de critérios: os MEIOS, representado pelos Critérios - Liderança, Pessoas, Política e Estratégia, Parcerias e Recursos, e Processos, os quais são relativos à forma como as organizações realizam suas atividades-chave e os RESULTADOS, representado pelos Critérios – Resultados Pessoas, Resultados Clientes, Resultados Sociedade, e Resultados Chave do Desempenho. O sentido das setas representa que os Resultados são alcançados pelos Meios, e que estes são definidos, organizados e implementados por meio da Inovação e Aprendizagem decorrente da análise dos Resultados.

De acordo com EFQM (2007b), os Conceitos Fundamentais da Excelência nos quais se baseia o Modelo de Excelência da EFQM são os seguintes:

- Orientação para resultados – Excelência é alcançar resultados que encantam todos os *stakeholders* da organização. [...]
- Focalização no cliente – Excelência é criar valor sustentável para o cliente. [...]
- Liderança e constância de propósitos – Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos. [...]
- Gestão por processos e por Fatos – Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e fatos interdependentes e inter-relacionados. [...]
- Desenvolvimento e envolvimento das pessoas – Excelência é a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento. [...]
- Aprendizagem, inovação e melhorias contínuas – Excelência é desafiar o *status quo* e efetuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria. [...]

> – Desenvolvimento de parcerias – Excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado. [...]
> – Responsabilidade social – Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos *stakeholders* na sociedade. [...]. (EFQM, 2007b, p. 6).

Os Fundamentos e Critérios de Excelência do EFQM também são revisados e atualizados anualmente, possibilitando assim que a cada ciclo sejam disseminadas as mais modernas práticas de gestão adotadas pelas organizações de excelência.

3. METODOLOGIA

Cervo e Bervian (1978, p. 37) definem pesquisa como uma “atividade voltada para a solução de problemas, com o objetivo de descobrir respostas para perguntas, por meio do emprego de processos científicos”.

Por sua vez, Barros e Lehfeld (2000, p. 67) afirmam que “pesquisar significa realizar empreendimentos para descobrir, para conhecer algo” e que “constitui um ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento”. Também afirmam que “para que a pesquisa receba a qualificação científica, deve-se efetivá-la por meio da metodologia científica e de técnicas adequadas para a obtenção de dados relevantes ao conhecimento e compreensão de um dado fenômeno”.

Para Barros e Lehfeld (2000), por meio da pesquisa chega-se a um conhecimento novo ou totalmente novo, ou seja, o pesquisador pode aprender algo novo que ignorava antes de sua pesquisa, porém já conhecido por outro, ou chegar a dados desconhecidos por todos.

As mesmas autoras classificam a pesquisa de acordo com o objeto ou segundo os fins a que se destina. De acordo com o objeto da pesquisa, pode ser classificada em pesquisa descritiva, pesquisa experimental ou pesquisa-ação:

a) Na Pesquisa Descritiva o pesquisador descreve o objeto de pesquisa, não interferindo no mesmo; procura descobrir a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. A pesquisa pode ser feita de duas formas: pesquisa documental ou bibliográfica, e a pesquisa de campo.

   A pesquisa documental ou bibliográfica busca resolver o problema ou adquirir informação mediante o emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado.

   Na pesquisa de campo, o pesquisador adota o papel de observador e explorador por meio da coleta de dados diretamente no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno objeto do estudo. Gil (1991) define a pesquisa bibliográfica como aquela elaborada a partir de material já publicado - constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet - e a pesquisa documental

como aquela elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico;

b) Na Pesquisa Experimental, o pesquisador interfere na realidade, fato ou situação estudada, por meio da manipulação direta das variáveis, ou seja, uma ou mais variáveis independentes (causas) são manipuladas sob adequando controle, visando a observação e interpretação das reações e das modificações ocorridas no objeto de pesquisa (efeito variável-dependente);

c) A Pesquisa-Ação, segundo Thiollent (1985, p. 14):

> [...] é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes da situação ou do problema estão envolvidos e de modo cooperativo ou participativo.

Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador desempenha um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, não realizando somente o levantamento, mas desencadeando ações e avaliando-as em conjunto com a população envolvida na pesquisa.

De acordo com os fins a que se destina a pesquisa, Barros e Lehfeld (2000, p. 78) afirmam que esta pode ser: Pesquisa Pura ou Pesquisa Aplicada. A Pesquisa Pura ou Básica “tem por finalidade o conhecer por conhecer”, partindo da “especulação mental a respeito de determinados fatos”, sem a interferência do pesquisador e transformação social. Na Pesquisa Aplicada o pesquisador é motivado pela necessidade de conhecer, para a aplicação imediata dos resultados, contribuindo para fins práticos.

Segundo Moreira (2000), na pesquisa qualitativa os números representam um papel menor na análise, sendo as análises e conclusões baseadas principalmente nas informações não numéricas coletadas pelo pesquisador. Ainda segundo Moreira (2000), em Administração, a pesquisa qualitativa pode ser associada a coleta e análise de texto (falado e escrito) e à observação direta do comportamento. Esta característica também pode ser aplicada aos estudos da Engenharia de Produção, tendo em vista os seguintes aspectos descritos por Moreira (2000):

> a) um foco na interpretação ao invés de na quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes tem da situação sob estudo;

> b) ênfase na subjetividade ao invés de na objetividade: aceita-se que a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes;
> c) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: o pesquisador trabalha com situações complexas que não permite a definição exata e a priori dos caminhos que a pesquisa irá seguir;
> d) orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase está no entendimento e não num objetivo pré-determinado, como na pesquisa quantitativa;
> e) preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência;
> f) reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: admite-se que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e é por ela também influenciado. (MOREIRA, 2000).

Silva e Menezes (2005, p. 20) definem pesquisa como sendo um "conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo".

Para Silva e Menezes (2005, p. 20), a Pesquisa Básica é a que "objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista, e envolve verdades e interesses universais"; a Pesquisa Aplicada "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais".

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, segundo as autoras acima, a pesquisa poder ser:

a) Quantitativa - nesta tudo pode ser quantificável, ou seja, pode-se, traduzir opiniões e informações em números para classificá-las e analisá-las. Para isso, o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.) é requerido;
b) Qualitativa: neste caso há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, "um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números". Na pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas; não são utilizados métodos e técnicas estatísticas. O pesquisador é o instrumento-chave e o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados. É uma pesquisa descritiva, e seus dados são analisados indutivamente. Os principais focos de abordagem são o processo e seu significado.

Miguel (2007) afirma, com base em vários autores, que não existe um consenso sobre a tipologia das pesquisas, que podem ser classificadas segundo diferentes maneiras, quanto:

> – à natureza das variáveis pesquisadas – quantitativa ou qualitativa;
> – à natureza do relacionamento entre variáveis – caráter descritivo ou causal;
> – ao objetivo e ao grau de cristalização do problema – de natureza exploratória ou de natureza conclusiva;
> – a intensidade de controle capaz de ser exercida sobre as variáveis em estudo – experimentais em laboratório (variáveis e condições controladas), experimentais de campo (variáveis e condições de difícil controle), ou *ex-post facto* (isto é, como uma determinada situação ocorreu no passado);
> – ao escopo da pesquisa, em termos de profundidade e amplitude – estudo de caso ou levantamentos amostrais tipo *survey*. (MIGUEL, 2007, p. 218).

Segundo Miguel (2007), na Engenharia de Produção e Gestão de Operações, os tipos de pesquisas mais utilizados seriam os seguintes:

a) Desenvolvimento teórico-conceitual - o escopo deste tipo de pesquisa envolve modelagens conceituais que resultam em novas teorias;
b) Estudo de caso - “trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Normalmente o uso de estudos de caso tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foi tomada, como foram implementadas e quais resultados alcançados;
c) Levantamento tipo *survey* - compreende um levantamento de dados em uma amostra significativa acerca de um problema a ser estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados;
d) Modelamento e Simulação - o modelamento, também chamado modelagem, compreende o uso de técnicas matemáticas para descrever o funcionamento de um sistema ou parte de um sistema produtivo;
e) Pesquisa-ação - pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, na qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo;

f) Pesquisa bibliográfica - trata-se de uma revisão da literatura que é muito importante para identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento, pois permite a cobertura de uma gama de fenômenos geralmente mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente. As revisões da literatura permitem a identificação de perspectivas para novas pesquisas no futuro, contribuindo dessa forma com sugestões de idéias para o desenvolvimento de novos projetos de pesquisa. Podem ainda ser classificadas quanto ao seu propósito (analítica ou de base), abrangência (temporal ou temática), função (histórica ou de atualização) e tipo de análise desenvolvida (bibliográfica ou crítica).

g) Pesquisas experimentais - tratam de um estudo sobre a relação causal entre duas ou mais variáveis de um sistema sob condições controladas pelo pesquisador, geralmente conduzidas em laboratórios.

Dentro desse contexto, a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho classifica-se conforme demonstrado no Quadro 8:

Quanto a	Tipo de pesquisa	Referências	Justificativa
Objeto da pesquisa	**Descritiva e Exploratória**	(BARROS E LEHFELD, 2000) (MIGUEL, 2007)	Por visar maior familiarização com o tema, no caso o PNQ, e possibilitar o desenvolvimento futuro de novas pesquisas sobre o mesmo;
Finalidade	**Básica**	(BARROS E LEHFELD, 2000) (SILVA E MENEZES, 2005)	Por envolver a geração de conhecimentos sobre o tema e sua evolução ao longo do tempo, no caso o Modelo de Excelência da Gestão proposto pelo PNQ;
Abordagem	**Documental e Bibliográfica**	(GIL, 1991) (BARROS E LEHFELD, 2000) (MIGUEL, 2007)	Documental, por utilizar uma base de documentos específica, no caso, os documentos gerados pela FNQ para orientar e conduzir cada ciclo do PNQ. Bibliográfica, por envolver a pesquisa em materiais já publicados e consagrados como livros, artigos, disponíveis na Internet e outros;
Natureza das variáveis pesquisadas	**Qualitativa**	(MOREIRA, 2000) (SILVA E MENEZES, 2005)	Por não envolver métodos e técnicas estatísticas, e a pesquisa ser baseada em textos e/ou observações diretas do pesquisador.

Quadro 8 Classificação da metodologia de pesquisa adotada no trabalho
Fonte: O pesquisador, 2008.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida com base nos documentos utilizados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para divulgar as diretrizes, fundamentos e requisitos do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) desde o primeiro ciclo, 1992, até o ciclo 2008, tendo sido realizada uma análise dos fundamentos e requisitos de cada ciclo, bem como a comparação com o ciclo anterior, identificando e analisando as atualizações introduzidas.

Também foram realizadas a identificação e análise das diretrizes, fundamentos e requisitos do Prêmio *Malcom Baldrige*, por ter sido este o principal referencial para a definição e atualização dos fundamentos e requisitos do PNQ.

Por uma questão de disponibilidade dos documentos, foram realizados o levantamento e a análise dos fundamentos e requisitos do Prêmio *Malcom Baldrige* dos anos 1994, 1995, 2007 e 2008. Os resultados desse levantamento e respectivas análises foram comparados com os correspondentes fundamentos e requisitos do PNQ relativos aos mesmos anos do Prêmio *Malcom Baldrige*.

Ao final deste capítulo, foi incluída uma análise crítica acerca da evolução e desenvolvimento dos Critérios de Excelência do PNQ, especialmente em relação aos critérios relativos à Gestão dos Processos e aos Resultados; neste aspecto, foi feita uma análise da evolução da abordagem adotada ao longo do tempo.

Como complemento ao conjunto de dados levantados e à análise da pesquisa, foi realizado um levantamento dos principais indicadores de desempenho adotados pelas organizações premiadas pelo PNQ durante os ciclos de 1992 a 2006, indicadores esses relativos ao critério Gestão dos Processos.

4.1 CRITÉRIOS DO PNQ AO LONGO DO TEMPO

Apresenta-se nesta seção, de forma resumida, os Critérios de Excelência do PNQ adotados desde o primeiro ciclo em 1992. Para cada ciclo, foram incluídos tanto os conceitos-chave adotados para a determinação dos Critérios, quanto o que foi considerado em cada critério e respectivos itens de avaliação.

4.1.1. Critérios de Excelência do PNQ 1992

De acordo com FNQ (2006b), o ciclo 1992 foi o primeiro ciclo de premiação do PNQ, tendo sido adotados integralmente os critérios do Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA):

> A escolha desse modelo decorreu após um amplo estudo dos prêmios existentes no país e no exterior, partindo do precursor, o *Deming Prize*, do Japão. A preferência do modelo americano sobre os demais se deveu ao fato de estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão. (FNQ, 2006b, p. 8)

Conforme FNQ (2006b), os critérios do PNQ 1992 foram estabelecidos para ser um padrão de excelência em qualidade para as organizações que buscavam os mais altos níveis de desempenho global em qualidade e competitividade, sendo abordados todos os requisitos-chave para atingir a excelência em qualidade, assim como as inter-relações entre eles. Focalizavam não somente os resultados, mas também as condições e os processos que levavam a esses resultados, visando deste modo à melhoria contínua de desempenho em qualidade.

Os conceitos-chave utilizados para o estabelecimento dos critérios do PNQ 1992 e respectiva avaliação foram os seguintes:

- A qualidade é definida pelo cliente;
- A alta direção necessita criar valores explícitos em relação à qualidade, devendo introduzi-los na maneira como a empresa opera;
- Excelência em qualidade nasce de sistemas e processos bem projetados e bem executados;
- Melhoria contínua deve ser parte da gestão de todos os sistemas e processos;
- As empresas necessitam desenvolver metas, assim como planos estratégico e operacional para atingir a liderança em qualidade;
- Reduzir tempos de resposta de todas as operações e processos da empresa deve ser necessariamente parte do esforço de melhoria da qualidade;
- As operações e decisões da empresa devem se basear em fatos e dados;
- Todos os funcionários devem ser treinados e desenvolvidos adequadamente, e envolvidos em atividades relacionadas com a qualidade;
- Projetar qualidade e prevenir erros e defeitos deveriam ser os elementos mais relevantes do sistema da qualidade;

- As empresas devem comunicar aos fornecedores os requisitos da qualidade e trabalhar para elevar seu desempenho em relação à qualidade.

O Quadro 9 demonstra os Critérios e itens de avaliação adotados no PNQ 1992, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Categorias / Itens de avaliação	***Pontuação máxima***
1. Liderança	***100***
1.1. Liderança da alta direção	40
1.2. Valores da empresa quanto à qualidade	15
1.3. Gestão para a qualidade	25
1.4. Responsabilidade comunitária	20
2. Informação e análise	***70***
2.1. Abrangência e gestão dos dados e informações sobre a qualidade	20
2.2. Comparados com a concorrência e referenciais de excelência	30
2.3. Análise de dados e informações sobre qualidade	20
3. Planejamento estratégico para a qualidade	***60***
3.1. Processo de planejamento estratégico para a qualidade	35
3.2. Metas e planos para a qualidade	25
4. Utilização de recursos humanos	***150***
4.1. Gestão de recursos humanos	20
4.2. Envolvimento com funcionários	40
4.3. Educação e treinamento em qualidade	40
4.4. Reconhecimento e do desempenho dos funcionários	25
4.5. Bem-estar e moral dos funcionários	25
5. Garantia da qualidade de produtos e serviços	***140***
5.1. Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços	35
5.2. Controle da qualidade de processos	20
5.3. Melhoria contínua de processos	20
5.4. Avaliação da qualidade	15
5.5. Documentação	10
5.6. Qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio	20
5.7. Qualidade dos fornecedores	20
6. Resultados obtidos quanto à qualidade	***180***
6.1. Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços	90
6.2. Resultados obtidos quanto à qualidade no processo do negócio, operações e serviços de apoio	50
6.3. Resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores	40
7. Satisfação do Cliente	***300***
7.1. Determinação dos requisitos e das expectativas do cliente	30
7.2. Gestão do relacionamento com os clientes	50
7.3. Padrões de serviços aos clientes	20
7.4. Compromisso com os clientes	15
7.5. Solução de reclamações objetivando a melhoria da qualidade	25
7.6. Determinação da satisfação do cliente	20
7.7. Resultados relativos à satisfação dos clientes	70
7.8. Comparação da satisfação dos clientes	70
Total de pontos	***1000***

Quadro 9 Critérios de Excelência do PNQ 1992 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (1992, p. 5).

Conforme FPNQ (1992), esses conceitos consideravam o seguinte:

- Qualidade centrada no cliente: a qualidade é julgada pelo cliente; sendo assim,

todos os atributos de produtos e serviços que têm valor para o cliente, que aumentam a sua satisfação e influenciam a sua preferência devem ser abordados apropriadamente nos sistemas da qualidade. Isso inclui também aqueles atributos que os diferenciam da oferta dos concorrentes.

A qualidade centrada no cliente era considerada um conceito estratégico; também se considerava necessário ter constante sensibilidade para com as informações dos clientes e do mercado e respostas rápidas aos requisitos. Redução de erros e defeitos e eliminação de causas de insatisfação contribuiriam significativamente para a visão da qualidade pelo cliente, constituindo-se, portanto, de elementos importantes da qualidade centrada no cliente;

- Liderança: a alta direção deveria criar valores claros para a qualidade, estabelecendo metas específicas e também sistemas e métodos bem definidos para atingi-las. Mediante o envolvimento pessoal no estabelecimento de metas, planejamento, análise crítica do desempenho da qualidade na empresa e reconhecimento dos funcionários pela obtenção da qualidade, a alta direção reforça os valores e encoraja as lideranças em todos os níveis de gestão;
- Melhoria contínua: mediante o enfoque bem definido e bem executado para a melhoria contínua das operações e das atividades das unidades de trabalho da empresa, seria possível atingir o mais alto nível da qualidade e da competitividade.

  A melhoria deve ser praticada não somente com o objetivo de fornecer qualidade superior, mas também pela necessidade de ser ágil e eficiente. Um processo de melhoria contínua deveria incluir: planejamento, execução e avaliação, necessitando ser acompanhado por uma base quantitativa, visando avaliar o processo e fornecer informações para futuros ciclos de melhoria;
- Resposta rápida: esta propriedade era considerada um relevante atributo da qualidade. Ciclos cada vez menores de introdução de produtos e serviços no mercado e resposta rápida aos clientes colaboram para o atendimento a requisitos e expectativas do cliente, contribuindo assim para o sucesso em mercados competitivos.

  Redução dos ciclos, entre conceber e iniciar a produção, e respostas rápidas aos clientes somente acontecem quando os sistemas e processos da qualidade são projetados para atender às metas de resposta e qualidade e quando o tempo de resposta é incluído como elemento relevante do processo de melhoria da

qualidade;

- Ações baseadas em fatos, dados e análise: informações, dados e análises confiáveis são base para o estabelecimento, o controle e mudanças de sistemas e processos que visem ao atendimento das metas de melhoria da qualidade. Análise referia-se ao processo de extrair dos dados o mais amplo significado, para apoiar a avaliação e as tomadas de decisão nos vários níveis da empresa.

  A criação e o uso de indicadores de desempenho são uma importante utilização dos dados e análise, em conexão com o desenvolvimento do sistema da qualidade, desempenho de competitividade e melhoria contínua.

  Indicadores de desempenho são características mensuráveis de produtos, serviços, processos e operações e são utilizados pela empresa para avaliar seu desempenho e acompanhar o progresso. Um sistema de indicadores representa uma base clara e objetiva não só para alinhar todas as atividades da empresa em direção a metas bem definidas, mas também para avaliar o processo em relação a essas metas;
- Participação e desenvolvimento dos funcionários - objetivos da qualidade da empresa são atendidos mediante um completo comprometimento de recursos humanos bem treinados, encorajados e participantes da atividade de melhoria contínua da empresa.

  Assim, sistemas de reconhecimento e premiação são necessários para reforçar a participação e enfatizar a conquista dos objetivos da qualidade; segurança, saúde, bem-estar e moral dos funcionários devem fazer parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa; por fim, treinamento básico em habilidades relacionadas à qualidade para desempenhar o trabalho e entender e resolver problemas referentes à qualidade deve fazer parte da capacitação dos funcionários.

4.1.2. Critérios de Excelência do PNQ 1993

De acordo com FPNQ (1993), para o ciclo do PNQ 1993 foi mantida a mesma estrutura de Critérios adotados no ciclo 1992, porém foram introduzidas várias mudanças com a finalidade de melhorar a clareza e fortalecer tópicos-chave e relações.

As principais alterações foram: redução de 38 para 33 Itens de Avaliação;

introdução de novos tópicos nos requisitos dos Critérios e Itens de Avaliação visando adequar o modelo do PNQ, de modo a apoiar as metas voltadas para resultados que proporcionassem aos clientes um valor sempre crescente e o aprimoramento do desempenho operacional de toda a empresa.

Dentre estes tópicos pode-se destacar:

> [...] responsabilidade comunitária e espírito cívico; produtividade; desenvolvimento/ satisfação dos funcionários; [...]; análise para obter melhores bases para prioridades e para integrar o sistema da qualidade com os requisitos dos clientes e requisitos de desempenho operacional; integração dos requisitos em planos; orientação para resultados; desempenho global da empresa; relação com invenção, inovação e criatividade; integração do sistema da qualidade; [...]; qualidade projetada e prevenção de problemas; relação entre a qualidade e outros aspectos de gestão empresarial [...]. (FPNQ, 1993, p. 17).

Além dos conceitos adotados no ciclo do PNQ 1992, foram introduzidos os seguintes novos conceitos-chave (FPNQ, 1993):

- Qualidade no projeto e prevenção de problemas – A qualidade deve ser incorporada no sistema desde o projeto dos produtos e serviços até os processos pelos quais são produzidos, propiciando a prevenção de problemas e desperdícios, de modo a reduzir os custos relacionados à correção de problemas que ocorrem na produção e entrega;
- Perspectivas de longo prazo – A liderança de mercado em relação à qualidade só é conquistada se a organização adotar uma orientação voltada para o futuro e também a disposição de assumir compromissos de longo prazo com os *stakeholders;*
- Desenvolvimento de parcerias – é importante desenvolver parcerias internas e externas que melhor atendam à realização das metas globais da organização. Parcerias internas promovem a cooperação entre direção e funcionários; parcerias externas incluem ligações estreitas com clientes e fornecedores; e, por fim,
- Responsabilidades e espírito cívico da empresa – a responsabilidade e espírito cívico que competem à organização devem ser considerados nos objetivos do sistema da qualidade da mesma. Isso inclui: ética nos negócios, segurança e saúde pública, proteção ambiental e respeito e observância a todas as exigências legais e regulamentares, municipais, estaduais e federais e outras específicas.

O Quadro 10 demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e

respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 1993, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Categorias / Itens de avaliação	*Pontuação máxima*
1. Liderança	***95***
1.1. Liderança da alta direção	45
1.2. Gestão para a qualidade	25
1.3. Responsabilidade comunitária e espírito cívico da empresa	25
2. Informação e análise	***75***
2.1. Abrangência e gestão dos dados e informações sobre qualidade e desempenho	15
2.2. Comparações com a concorrência e referenciais de excelência	20
2.3. Dados da empresa: análise e uso	40
3. Planejamento estratégico da qualidade	***60***
3.1. Processo de Planejamento estratégico da qualidade e do desempenho da empresa	35
3.2. Planejamento da qualidade e do desempenho	25
4. Desenvolvimento e gestão de recursos humanos	***150***
4.1. Planejamento e gestão de recursos humanos	20
4.2. Envolvimento dos funcionários	40
4.3. Educação e treinamento dos funcionários	40
4.4. Desempenho e reconhecimento dos funcionários	25
4.5. Bem-estar e satisfação dos funcionários	25
5. Gestão da qualidade de produtos e serviços	***140***
5.1. Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços	40
5.2. Gestão de processos: processos de produção e fornecimento de produtos e serviços	35
5.3. Gestão de processos: processos do negócio e dos serviços de apoio	30
5.4. Qualidade dos fornecedores	20
5.5. Avaliação da qualidade	15
6. Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações	***180***
6.1. Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços	70
6.2. Resultados obtidos quanto às operações da empresa	50
6.3. Resultados obtidos quanto à qualidade no processo do negócio, operações e serviços de apoio	25
6.4. Resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores	35
7. Focalização no cliente e sua satisfação	***300***
7.1. Expectativas do cliente: presentes e futuras	35
7.2. Gestão do relacionamento com os clientes	65
7.3. Compromisso com os clientes	15
7.4. Determinação da satisfação dos clientes	30
7.5. Resultados relativos à satisfação dos clientes	85
7.6. Comparação da satisfação dos clientes	70
Total de pontos	***1000***

Quadro 10 Critérios de Excelência do PNQ 1993 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (1993, p. 25).

4.1.3 Critérios de Excelência do PNQ 1994

Para o ciclo do PNQ 1994, também foi mantida a mesma estrutura de critérios adotados no ciclo 1992, tendo sido introduzidos alguns ajustes nos itens de avaliação e conceitos-chave, visando melhor entendimento dos critérios.

Conforme FPNQ (1994), as mudanças introduzidas nos Critérios de

Excelência do PNQ 1994 tiveram a finalidade de melhorar a clareza e fortalecer os tópicos-chave, bem como acrescentar aspectos das normas NBR-ISO série 9000[7] e peculiaridades nacionais. A seguir, destacam-se as principais mudanças:

- Nos itens 5.4, *Qualidade dos fornecedores,* e 6.4, *Resultados obtidos*, foram incluídos tópicos quanto à qualidade de fornecedores encontrados nas normas NBR-ISO, série 9000, relacionados a seleção, avaliação e qualificação de fornecedores e assuntos relacionados;
- Também foi incluído, de forma implícita, o uso de métodos estatísticos em vários itens de avaliação relacionados a análises de capacidade, correlações etc.;
- Foi introduzido o conceito de reengenharia e, entre outras,
- Pequenas alterações com base nos Critérios 1994 do Prêmio *Malcom Baldrige*, 1993 do Prêmio Uruguaio (que se baseava no Prêmio Mexicano) e 1994 do Prêmio Argentino.

No ciclo do PNQ 1994, os conceitos-chave que serviram de base para a integração dos requisitos globais dos clientes e do desempenho operacional da empresa, foram mantidos igualmente aos do PNQ 1993, tendo sido feitos pequenos ajustes de entendimento dos mesmos. De acordo com FPNQ (1994), esses conceitos foram os seguintes:

- Qualidade centrada no cliente
- Liderança
- Melhoria contínua
- Participação e desenvolvimento dos funcionários
- Resposta rápida
- Qualidade no projeto e prevenção de problemas
- Perspectivas de longo prazo
- Gestão baseada em fatos
- Desenvolvimento de parcerias
- Responsabilidade pública e espírito comunitário da empresa

[7] As normas ISO 9000 são um conjunto de normas internacionais que definem um Sistema de Gestão da Qualidade, e são editadas originalmente pela International Organization for Standardization (ISO) e no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). (Nota do pesquisador).

O Quadro 11 demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 1994, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Categorias / Itens de avaliação	***Pontuação máxima***
1. Liderança	***95***
1.1. Liderança da alta direção	45
1.2. Gestão para a qualidade	25
1.3. Responsabilidade pública espírito comunitário da empresa	25
2. Informação e análise	***75***
2.1. Abrangência e gestão dos dados e informações sobre qualidade e desempenho	15
2.2. Comparações com a concorrência e referenciais de excelência	20
2.3. Análise e uso dos dados da empresa	40
3. Planejamento estratégico da qualidade	***60***
3.1. Processo de planejamento estratégico da qualidade e do desempenho da empresa	35
3.2. Planejamento para a qualidade e o desempenho	25
4. Desenvolvimento e gestão de recursos humanos	***150***
4.1. Planejamento e gestão de recursos humanos	20
4.2. Envolvimento dos funcionários	40
4.3. Educação e treinamento dos funcionários	40
4.4. Desempenho e reconhecimento dos funcionários	25
4.5. Bem-estar e satisfação dos funcionários	25
5. Gestão da qualidade de produtos e serviços	***140***
5.1. Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços	40
5.2. Gestão de processos: processos de produção e fornecimento de produtos e serviços	35
5.3. Gestão de processos: processos do negócio e dos serviços de apoio	30
5.4. Qualidade dos fornecedores	20
5.5. Avaliação da qualidade	15
6. Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações	***180***
6.1. Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços	70
6.2. Resultados obtidos quanto às operações da empresa	50
6.3. Resultados obtidos quanto ao negócio e aos serviços de apoio	25
6.4. Resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores	35
7. Focalização no cliente e sua satisfação	***300***
7.1. Expectativas do cliente: presentes e futuras	35
7.2. Gestão do relacionamento com os clientes	65
7.3. Compromisso com os clientes	15
7.4. Determinação da satisfação dos clientes	30
7.5. Resultados relativos à satisfação dos clientes	85
7.6. Comparação da satisfação dos clientes	70
Total de pontos	***1000***

Quadro 11 Critérios de Excelência do PNQ 1994 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (1994, p. 25).

Conforme Quadro 11, além das modificações comentadas acima, observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 1993 - Quadro 10 -, ajustes na nomenclatura dos itens: 2.3, 3.2 e 6.3 sem contudo influenciar no enfoque do item.

4.1.4 Critérios de Excelência do PNQ 1995

De acordo com FPNQ (1995), os Critérios de Excelência do PNQ 1995, em relação aos do ciclo 1994, passaram a focar de forma mais intensa e extensa o desempenho global e o desempenho da qualidade centrada no cliente, a integração do desempenho global (incluindo o desempenho do funcionário) com a estratégia do negócio, o fortalecimento das razões financeiras e do negócio associadas às prioridades de melhoria e maior ênfase nos resultados, sendo mais orientados para o futuro e mais direcionados para a estratégia do negócio e a competitividade.

Passou-se a dar maior ênfase em aspectos tais como: desenvolvimento do negócio, aumento de receita, redução de custos suportada no melhor desempenho operacional, utilização de dados financeiros na fixação de prioridades de melhoria do desempenho, estrutura organizacional e sistemas de trabalho para alto desempenho, liderança eficaz da alta direção, investimento no desenvolvimento da capacidade dos funcionários como fator de adequação competitiva, aprendizagem permanente e melhoria contínua e, ainda, nos resultados do negócio, incluindo resultados financeiros.

Os valores e conceitos-chave dos critérios de avaliação passam a ser tratados como Fundamentos e mantiveram a mesma estrutura do ciclo 1994, com pequenos ajustes nos conceitos, adequando-os ao enfoque da qualidade associada à gestão do negócio, como foi o caso do conceito *Qualidade no projeto e prevenção de problemas,* que passou a focar a gestão do negócio como fator motivador para a qualidade, desde o projeto do produto até o projeto dos processos para sua realização.

Outro conceito que também sofreu modificações em seu enfoque foi o *Gestão baseada em fatos*, tendo sido ampliado de um sistema da qualidade para a gestão do negócio com sistema de medição de desempenho associado às estratégias da organização. Os demais fundamentos mantiveram o mesmo enfoque do ciclo anterior. Foi incluído um novo fundamento -*Orientação para resultados,* destacando que:

> Um sistema de desempenho empresarial precisa estar focalizado em resultados. Os resultados têm que ser orientados pelos interesses de todas as partes interessadas – clientes, empregados, acionistas, fornecedores e parceiros, a sociedade e a comunidade- e com eles harmonizados. [...] é necessário que a estratégia da empresa aborde explicitamente os requisitos de todas as partes interessadas a fim de assegurar que as ações e os

> planos atendam às diferentes necessidades e evitem impactos adversos às partes interessadas. (FPNQ, 1995, p. 13).

Observa-se que o enfoque na gestão do negócio com um todo passa a fazer parte do direcionamento dos Critérios de Excelência do PNQ.

O Quadro 12 adiante demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 1995, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Categorias / Itens de avaliação	***Pontuação máxima***
1. Liderança	***90***
1.1. Liderança da alta direção	45
1.2. Sistema de liderança e estrutura organizacional	25
1.3. Responsabilidade pública espírito comunitário	20
2. Informação e análise	***75***
2.1. Gestão de informações e dados	20
2.2. Comparações com a concorrência e com referenciais de excelência	15
2.3. Análise e uso dos dados no nível da empresa	40
3. Planejamento estratégico	***55***
3.1. Desenvolvimento da estratégia	35
3.2. Desdobramento da estratégia	20
4. Desenvolvimento e gestão de recursos humanos	***140***
4.1. Planejamento e avaliação de recursos humanos	20
4.2. Sistemas de trabalho para alto desempenho	45
4.3. Educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários	50
4.4. Bem-estar e satisfação dos funcionários	25
5. Gestão de processos	***140***
5.1. Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços	40
5.2. Gestão de processos: processos de produção e fornecimento de produtos e serviços	40
5.3. Gestão de processos: serviços de apoio	30
5.4. Gestão do desempenho dos fornecedores	30
6. Resultados do negócio	***250***
6.1. Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços	75
6.2. Resultados operacionais e financeiros	130
6.3. Resultados do desempenho de fornecedores	45
7. Focalização no cliente e sua satisfação	***250***
7.1. Conhecimento dos clientes e do mercado	30
7.2. Gestão do relacionamento com os clientes	30
7.3. Determinação da satisfação dos clientes	30
7.4. Resultados relativos à satisfação dos clientes	100
7.5. Comparação da satisfação dos clientes	60
Total de pontos	***1000***

Quadro 12 Critérios de Excelência do PNQ 1995 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (1995, p. 35).

Conforme Quadro 12, além das modificações comentadas acima, observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 1994 - Quadro 11 -, que foram modificados os títulos de praticamente todos os itens, bem como a pontuação máxima tanto dos critérios como dos itens de avaliação,

reforçando a importância dada a gestão dos processos e aos resultados da organização.

Conforme FPNQ (1995), as modificações introduzidas no modelo do ciclo 1995 focaram os aspectos comentados anteriormente, sendo estas as principais mudanças por Critério:

- Liderança – foi alterado o item 1.2 - Gestão da qualidade, chamado agora de *Sistema de liderança e estrutura organizacional* passando a focar a importância da estrutura organizacional e de lideranças flexíveis e capazes de responder com presteza, as quais devem ser construídas pela alta direção;
- Informação e análise – foi ampliada a abrangência do critério, ressaltando a importância das informações e dados no apoio à tomada de decisões, bem como a comparação com referenciais de excelência e, ainda, a importância da análise crítica no apoio à tomada de decisões e às prioridades;
- Planejamento estratégico – o título deste critério era *Planejamento estratégico da qualidade;* a mudança foi realizada para dar maior ênfase na estratégia do negócio, entendido como o mais adequado para a percepção do futuro, visando à gestão do desempenho. Assim, os itens passaram a focar como a empresa desenvolve suas estratégias – percepção de futuro, impulsionadores-chave do negócio etc. – e como essas estratégias são desmembradas em medidas / indicadores de desempenho;
- Desenvolvimento e gestão de recursos humanos – a avaliação de recursos humanos foi incluída no título do item 4.1, tendo em vista que esse é o elemento-chave entre o planejamento da empresa e as práticas globais de recursos humanos, possibilitando o alinhamento com as diretrizes da empresa. Também foi incluída a avaliação do *Sistema de trabalho de alto desempenho,* focando a plena participação, o alto desempenho e a flexibilidade dos recursos humanos como dependentes de uma estrutura de trabalho e cargos, reconhecimento e recompensas adequadamente alinhadas;
- Gestão de processos – o título foi alterado (antes era *Gestão da qualidade de processos*), visando reforçar a abordagem de todos os aspectos-chave da gestão eficaz de processos, não focando somente o sistema da qualidade. O destaque no item 5.3, para processos de serviços de apoio, visa reforçar a importância com que estes devem ser projetados, em conjunto com os processos-chave que

apóiam. A avaliação da qualidade foi incorporada na abordagem do item 1.2, *Sistema de Liderança e Estrutura Organizacional*, que cobre as análises críticas do desempenho da organização;

- Resultados do negócio – o título foi alterado (antes era *Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações*), tendo em vista a maior ênfase para os resultados orientados ao negócio. Foi incluído o item 6.2, *Resultados operacionais e financeiros,* visando examinar as melhorias operacionais e financeiras globais da empresa;
- Focalização no cliente e sua satisfação – foi ampliada a abrangência do item 7.1, *Conhecimento dos clientes e do mercado,* visando um enfoque mais analítico e de aprendizado permanente. Foi excluído o item 7.3 dos Critérios do PNQ 1994 - *Compromisso com os clientes*, em razão de a abordagem do mesmo estar relacionada com garantias formais e informais dadas ao cliente, uma vez que a FNQ entendeu que esses aspectos estariam mais relacionados a ações de marketing ou de gestão.

4.1.5 Critérios de Excelência do PNQ 1996

Os Critérios de Excelência do PNQ 1996 mantiveram a mesma estrutura e fundamentos do ciclo 1995; os fundamentos e conceitos-chave sofreram ajustes na redação e forma de entendimento. Conforme FPNQ (1996), os Critérios de Excelência do PNQ e as normas ISO 9000 e ISO 14000[8] são totalmente compatíveis, podendo a organização se preparar para a certificação conforme essas normas e, em paralelo ou posteriormente, adotar os critérios de excelência, ou ainda adotar os critérios e em qualquer estágio de sua implantação optar em obter a certificação de seu sistema da qualidade ou de gestão ambiental.

O enfoque dos critérios continuou a abranger os resultados do negócio, conforme destacada em FPNQ (1996):

> Os resultados do negócio são uma composição de: 1 satisfação / manutenção dos clientes; 2 participação no mercado, desenvolvimento de novo mercado; 3 qualidade de produtos e serviços; 4 indicadores financeiros, produtividade, eficácia operacional e prontidão para respostas; 5 desempenho / desenvolvimento de recursos humanos; 6 desempenho /

[8]As normas ISO 14000 são um conjunto de normas internacionais, que definem um Sistema de Gestão Ambiental, e são editadas originalmente pela International Organization for Standardization (ISO) e no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). (Nota do pesquisador)

> desenvolvimento de fornecedores; e responsabilidade e espírito público e comunitário. (FPNQ, 1996, p. 13)

O Quadro 13 demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 1996, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Categorias / Itens de avaliação	***Pontuação máxima***
1. Liderança	***90***
1.1. Liderança da alta direção	45
1.2. Sistema de liderança e estrutura organizacional	25
1.3. Responsabilidade pública espírito comunitário	20
2. Informação e análise	***75***
2.1. Gestão de informações	20
2.2. Comparações com a concorrência e com referenciais de excelência	15
2.3. Análise e utilização das informações	40
3. Planejamento estratégico	***55***
3.1. Desenvolvimento da estratégia	35
3.2. Desdobramento da estratégia	20
4. Desenvolvimento e gestão de recursos humanos	***140***
4.1. Planejamento e avaliação de recursos humanos	20
4.2. Sistemas de trabalho para alto desempenho	45
4.3. Educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários	50
4.4. Bem-estar e satisfação dos funcionários	25
5. Gestão de processos	***140***
5.1. Projeto de produtos e sua introdução no mercado	40
5.2. Produção	40
5.3. Serviços de apoio	30
5.4. Desempenho dos fornecedores	30
6. Resultados do negócio	***250***
6.1. Qualidade de produtos	75
6.2. Resultados operacionais e financeiros	110
6.3. Recursos humanos	35
6.4. Desempenho de fornecedores	30
7. Foco no cliente e sua satisfação	***250***
7.1. Conhecimento dos clientes e do mercado	30
7.2. Gestão do relacionamento com os clientes	30
7.3. Determinação da satisfação dos clientes	30
7.4. Resultados relativos à satisfação dos clientes	160
Total de pontos	***1000***

Quadro 13 Critérios de Excelência do PNQ 1996 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (1996, p. 19).

Conforme Quadro 13, observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 1995 - Quadro 12 -, as seguintes modificações:

- Liderança – foi incorporada no item 1.3, *Responsabilidade pública e espírito comunitário,* a avaliação do impacto da atuação da organização no nível local, nacional ou regional. Com essa alteração, o PNQ tornou-se equivalente ao

Prêmio Europeu que, por sua vez, também serviu de referência para os ajustes do Prêmio *Baldrige* do mesmo ano;

- Informação e análise – o título dos itens 2.2 e 2.3 foi ajustado, deixando-os mais simples para o entendimento, não alterando o enfoque e abordagem adotados para os mesmos;
- Gestão de processos – foram alterados os títulos dos itens, simplificando o entendimento dos mesmos;
- Resultados do negócio – neste caso, também foram alterados os títulos dos itens visando à sua simplificação. Foi incluído o item *Recursos humanos,* que passa a abordar de forma específica os resultados relativos ao desenvolvimento, eficácia, bem-estar e satisfação dos funcionários;
- Focalização no cliente e sua satisfação – o item 7.5, *Comparação da satisfação dos clientes,* dos critérios de 1995, foi excluído e sua abordagem incorporada ao item 7.4, *Resultados relativos à satisfação dos clientes*, do ciclo 1996.

Conforme FPNQ (1996) o modelo dos Critérios de Excelência do PNQ 1996 incorporava requisitos e notas que não eram explicitados nos Critérios do Prêmio *Baldrige* 1996. O Quadro 14 adiante destaca esses requisitos e notas e demonstra que a atuação da FPNQ nas constantes modificações dos Critérios de Excelência do PNQ, tem transformado esse documento num modelo atualizado internacionalmente e adequado a realidade brasileira.

4.1.6 Critérios de Excelência do PNQ 1997

Conforme FPNQ (1997), os Critérios de Excelência do PNQ 1997 reforçam o conceito de visão sistêmica da gestão do desempenho, colocando grande ênfase na estratégia da organização, no aprendizado e na integração total dos resultados do negócio. A evolução dos critérios vai em direção a uma abrangência maior do desempenho direcionado pela estratégia, abordando as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas – clientes, funcionários, acionista / proprietários, fornecedores, parceiros, a comunidade e a sociedade.

1 – Liderança • Visão e missão • Até que ponto a alta direção se dedica às questões dos funcionários e inspira devoção, confiança e respeito; • Gestão da mudança • Como é evitado o distanciamento excessivo da realidade da empresa por parte da alta direção • Análise crítica de contratos • Meios de comunicação internos • Manual(is) da Qualidade • Código de Defesa do Consumidor • Apoio ao desenvolvimento nacional, regional e setorial • Impacto da atuação da organização no nível local, nacional ou regional ***3 Planejamento Estratégico*** • Participação dos funcionários no processo de planejamento, inclusive das mudanças ***4 Desenvolvimento e gestão de recursos humanos*** • Importância relativa do reconhecimento da qualidade em relação a outros resultados • Treinamento em qualidade pessoal e 5S	***5 Gestão de processos*** • Redução de variantes X gama de produtos • Cuidados ao descontinuar produtos • Geração ou obtenção de tecnologia, engenharia simultânea e reengenharia • Seleção, avaliação e qualificação de fornecedores • Considerações sobre efeitos ambientais na seleção de fornecedores ***6 Resultado do negócio*** • Resultados de avaliações de terceiros conforme normas NBR ISO 9000 • Custos relativos à qualidade e perdas da qualidade ***7 Focalização no cliente e sua satisfação*** • Certificação conforme NBR ISO 9000 como fator diferenciador ***Nota:*** Nenhum requisito dos critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1996 foi suprimido.

Quadro 14 Requisitos ou Notas dos Critérios do PNQ 1996 não explicitados nos Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige*
Fonte: Adaptado de FPNQ (1996, p. 34).

Conforme FPNQ (1997), atendendo à recomendação do Fórum Internacional de Administradoras de Prêmios da Qualidade, foram introduzidos dois novos conceitos nos fundamentos dos Critérios do PNQ, a saber:

- Inovação e criatividade – a capacidade de reação aos estímulos externos e internos depende de inovação e criatividade, com originalidade, de modo a gerar resultados positivos em busca da excelência do desempenho;
- Comportamento transparente – valor que rege e reflete um comportamento de respeito à verdade conhecida como tal, gerando respeito e confiança mútuos.

Os demais fundamentos que tiveram pequenos ajustes, visando melhorar o seu entendimento e aplicação eram os seguintes (FPNQ, 1997):

- Qualidade centrada no cliente
- Liderança
- Melhoria contínua
- Participação e desenvolvimento dos funcionários
- Resposta rápida

- Enfoque preventivo e qualidade no projeto
- Visão de futuro de longo alcance
- Gestão baseada em fatos
- Desenvolvimento de parcerias
- Responsabilidade pública e cidadania
- Foco nos resultados

O Quadro 15 adiante demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 1997, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Categorias / Itens de avaliação	***Pontuação máxima***
1. Liderança	***110***
1.1. Sistema de liderança 80	
1.2. Responsabilidade pública e cidadania 30	
2. Planejamento estratégico	***80***
2.1. Processos de desenvolvimento e desdobramento da estratégia 40	
2.2. Estratégia e planos da organização 40	
3. Foco no cliente e no mercado	***80***
3.1. Conhecimento sobre o cliente e o mercado 40	
3.2. Relacionamento com o cliente e medição da sua satisfação 40	
4. Informação e análise	***80***
4.1. Gestão das informações relativas a organização 25	
4.2. Gestão das informações comparativas 15	
4.3. Análise do desempenho da organização 40	
5. Desenvolvimento e gestão de pessoas	***100***
5.1. Sistemas de trabalho 40	
5.2. Educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários 30	
5.3. Bem-estar e satisfação dos funcionários 30	
6. Gestão de processos	***100***
6.1. Gestão de processos relativos ao produto 60	
6.2. Gestão de processos de apoio 20	
6.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores e às parcerias 20	
7. Resultados do negócio	***450***
7.1. Resultados relativos à satisfação dos clientes 130	
7.2. Resultados financeiros e relativos ao mercado 130	
7.3. Resultados relativos aos funcionários 35	
7.4. Resultados relativos aos fornecedores e parceiros 25	
7.5. Resultados operacionais e relativos à qualidade do produto 130	
Total de pontos 1000	

Quadro 15 Critérios de Excelência do PNQ 1997 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (1997, p. 17).

Conforme Quadro 15 e FPNQ (1997), observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 1996 - Quadro 13 -, que a estrutura dos critérios foi toda alterada, levando em consideração a estratégia da

organização para um efetivo sistema de gestão e a necessidade de tratar todos os resultados do negócio. A pontuação dos critérios e respectivos itens também foi alterada, indicando a importância de cada critério na gestão do negócio.

As principais modificações realizadas na estrutura e Critérios de Excelência do PNQ 1997, conforme FPNQ (1997) foram as seguintes:

- Liderança – o item 1.1, *Sistema de liderança,* objetiva a apresentação coordenada do papel da alta direção tanto no contexto do sistema de liderança da organização, como também no processo de aprendizado;
- Planejamento estratégico – o critério aborda distintamente o processo de planejamento estratégico, ou seja, como é feito, o que considera e como são conduzidos os planos estratégicos e de ação; também aborda os planos estratégicos correntes da organização e como estão desdobrados, incluindo os planos de gestão de pessoas;
- Foco no cliente e no mercado – visa avaliar a integração dos diferentes métodos para entender o cliente, apresentar os fatores que determinam a sua satisfação, mostrar como atuar em parceria com o cliente, além de incluir os dados relativos aos resultados do negócio e o reconhecimento de que os Critérios de Excelência enfatizam não somente o cliente, mas também o mercado;
- Informação e análise – foram alterados somente os títulos dos itens, mantendo-se a mesma abordagem e entendimento do ciclo 1996;
- Desenvolvimento e gestão de pessoas – o título do critério foi alterado, incluindo *pessoas* no lugar de *recursos humanos*, com o objetivo de enfatizar que os funcionários devem ser tratados como pessoas e não como um recurso qualquer. No item 5.1, *Sistemas de trabalho*, foram incluídos a melhoria e o aprendizado, visando avaliar e melhorar continuamente as estruturas de trabalho;
- Gestão de processos – os itens foram reorganizados, permitindo melhor ênfase na organização dos processos de projeto e produção, conforme as necessidades específicas de negócio. Inclui também os processos relativos aos fornecedores e desenvolvimento de parcerias;
- Resultados do negócio – este critério integra todos os resultados do negócio, com o objetivo de medir e avaliar o desempenho global do negócio; inclui satisfação dos clientes, resultados financeiros e de mercado, operacionais e relativos à qualidade do produto, esses valendo 130 pontos cada, e ainda os

resultados relativos ao desempenho dos funcionários e de fornecedores. A maior pontuação nos resultados relativos a clientes, financeiros e operacionais e de qualidade demonstra a importância desses resultados no desempenho global da organização.

Também neste ciclo de 1997 são ressaltados pela FNPQ (1997) os requisitos constantes dos Critérios do PNQ 1997 não explicitados no Prêmio *Malcom Baldrige* 1997, conforme demonstrado no Quadro 16.

1 – Liderança • Visão e missão e políticas • Respeito e confiança mútuos • Comportamento transparente • Impactos sobre o meio ambiente • Apoio a desenvolvimento local, regional, nacional e setorial ***2 Planejamento Estratégico*** • Riscos políticos • Criação de novos postos de trabalho ou realocação ou relocação de funcionários ***3 Foco no cliente e no mercado*** • Parcerias com o cliente	***4 Informação e análise*** • Integração, correlação e análise de indicadores (acrescidos os relativos aos funcionários). ***5 Desenvolvimento e gestão de pessoas*** • Criatividade e inovação individual e de grupo • Acesso a informações pelos funcionários ***6 Gestão de processos*** • Aspectos ambientais ***7 Resultados do negócio*** • Segmentação dos resultados da medição de satisfação dos clientes ***Nota:*** Muitas notas dos Critérios de 1996 foram incorporadas aos esclarecimentos dos clientes.

Quadro 16 Requisitos ou Notas dos Critérios do PNQ 1997 não explicitados nos Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige
Fonte: Adaptado de FPNQ (1997, p. 61).

O Quadro 16 demonstra que a atuação da FPNQ nas constantes atualizações dos Critérios de Excelência do PNQ tem transformado esse documento num modelo atualizado internacionalmente e adequado à realidade brasileira.

4.1.7 Critérios de Excelência do PNQ 1998

De acordo com FPNQ (1998), os Critérios de Excelência do PNQ 1998 mantiveram o foco na visão sistêmica da gestão do desempenho, colocando grande ênfase na estratégia da organização, no aprendizado e na integração total dos resultados do negócio. A evolução dos critérios era direcionada a uma abrangência maior do desempenho conduzido pela estratégia, abordando as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas – clientes, funcionários, acionistas / proprietários, fornecedores, parceiros, a comunidade e a sociedade.

Conforme FPNQ (1998), as mudanças introduzidas nos Critérios de

Excelência do PNQ 1998 tiveram como objetivo principal adequá-lo a uma gama maior de participantes alcançando assim qualquer tipo de organização. Desse modo, foram feitos ajustes na utilização de termos mais amplos como, por exemplo, evitar usar o termo “negócios”; substituir “funcionários” por “pessoas”, acompanhando a modernidade das relações de trabalho; substituir “melhoria contínua” por “aprendizado contínuo”, tornando-o mais abrangente ao envolver os processos de avaliação e melhoria; o fundamento “comportamento transparente” passou para “comportamento ético”, acompanhando assim a maior abrangência do conceito de ética.

Também foi revista a pontuação dos Critérios e respectivos itens de avaliação, procurando equilibrar a importância entre os itens de Enfoque e Aplicação (Critérios 1 ao 6, ver Quadro 17) – 90 pontos cada - bem como o foco nos Resultados da Organização (Critério 7, ver Quadro 17) que passa a ser o de maior pontuação – 460 pontos.

Os fundamentos tiveram pequenos ajustes, visando melhorar o seu entendimento e aplicação, passando a apresentar-se da seguinte forma (FPNQ, 1998):

- Qualidade centrada no cliente
- Liderança
- Aprendizado contínuo
- Participação e desenvolvimento das pessoas
- Resposta rápida
- Enfoque pró-ativo
- Visão de futuro de longo alcance
- Gestão baseada em fatos
- Desenvolvimento de parcerias
- Responsabilidade pública e cidadania
- Foco nos resultados
- Inovação e criatividade
- Comportamento ético

O Quadro 17 demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e

respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 1998, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Categorias / Itens de avaliação	***Pontuação máxima***
1. Liderança	***90***
1.1. Sistema de liderança	60
1.2. Responsabilidade pública e cidadania	30
2. Planejamento estratégico	***90***
2.1. Formulação das estratégias	40
2.2. Operacionalização das estratégias	50
3. Foco no cliente e no mercado	***90***
3.1. Conhecimento sobre o cliente e o mercado	40
3.2. Relacionamento com o cliente	50
4. Informação e análise	***90***
4.1. Gestão das informações da organização	30
4.2. Gestão das informações comparativas	20
4.3. Análise do desempenho da organização	40
5. Gestão de pessoas	***90***
5.1. Sistemas de trabalho	30
5.2. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas	30
5.3. Bem-estar e satisfação das pessoas	30
6. Gestão de processos	***90***
6.1. Gestão de processos relativos ao produto	40
6.2. Gestão de processos de apoio	20
6.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros	30
7. Resultados do negócio	***460***
7.1. Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado	120
7.2. Resultados financeiros	120
7.3. Resultados relativos às pessoas	50
7.4. Resultados relativos aos fornecedores e parceiros	50
7.5. Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais	120
Total de pontos	***1000***

Quadro 17 Critérios de Excelência do PNQ 1998 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (1998, p. 18).

Conforme Quadro 17, observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 1997 - Quadro 15 -, que a estrutura dos critérios não foi alterada, tendo sido feitas modificações nos títulos de alguns itens, a saber:

- Planejamento estratégico – foram alterados os títulos dos itens 2.1 e 2.2, deixando mais clara a distinção entre as duas etapas do planejamento estratégico, ou seja, a formulação e a operacionalização das estratégias;
- Foco no cliente e no mercado – foram suprimidos os termos *medição da sua satisfação* do item 3.2, *Relacionamento com o cliente*, tendo em vista a abordagem do item considerar os métodos de avaliação, os quais, dependendo do tamanho e do porte da empresa, podem ser obtidos de forma subjetiva;

- Informação e análise – foi alterado o título deste item para *Análise crítica do desempenho da organização*, bem como sua descrição, buscando reforçar a importância da análise do desempenho e suas fases: a integração / correlação dos indicadores, a própria análise crítica do desempenho global da organização e o aprendizado;
- Gestão de pessoas – o título do critério foi alterado, eliminando-se o termo *desenvolvimento*, pelo fato de o mesmo estar contido no processo de gestão;
- Resultados da organização – o título do critério foi alterado visando deixá-lo mais amplo, conforme mencionado anteriormente; os resultados relativos ao mercado foram incorporados no item 7.1, *Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado*, ficando o item 7.2 somente com os resultados financeiros; o item 7.3 ficou mais claro, quanto à sua abordagem na avaliação dos resultados relativos ao produto e aos dos processos organizacionais.

4.1.8 Critérios de Excelência do PNQ 1999

De acordo com FPNQ (1999), os Critérios de Excelência do PNQ 1999 mantiveram a estrutura básica dos Critérios e itens de avaliação, tendo sido introduzidas melhorias sugeridas por Candidatas, Examinadores, Juízes, Treinandos e pelos membros do comitê Técnico, além de manter o alinhamento aos critérios de prêmios internacionais, especialmente o Prêmio *Malcom Baldrige*, sem, contudo, perder as características culturais e de gestão das organizações locais.

Conforme FPNQ (1999), os fundamentos em que foram baseados os Critérios de Excelência do PNQ 1999 foram revisados, com o objetivo de melhorar o foco dos Critérios e de atualizá-los em função das novas tendências de gestão.

Os fundamentos ficaram assim definidos:

- Qualidade centrada no cliente – o conhecimento das necessidades do cliente é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização, pois, apesar de ser inerente ao produto, a qualidade é julgada pelo cliente e, sendo assim, deve-se levar em conta as características do produto que adicionam valor para o cliente. A gestão da organização deve se orientar em função da crença de que a plena satisfação e conquista da fidelidade do cliente vêm em primeiro lugar e, assim, todos os processos de gestão devem se desdobrar a partir desse fundamento;

- Comprometimento da alta direção – a excelência organizacional está fundamentada na capacidade de liderar pessoas, por meio de um sistema de gestão eficaz que estimule as pessoas a se comprometerem com resultados, levando em conta valores comuns, diretrizes e estratégias da organização. Os líderes devem agir mediante o entendimento e atendimento das necessidades de todas as partes interessadas na organização, promovendo o seu desenvolvimento harmônico, sustentado e perene;
- Valorização das pessoas – a obtenção de excelência do desempenho depende da contínua aquisição de conhecimento, habilidades e competências das pessoas que compõem a força de trabalho, como também do bem-estar e satisfação dessas pessoas em colaborar com a organização. Também é fundamental para o desempenho da organização a promoção do trabalho participativo, obtendo-se, assim, a sinergia entre pessoas com habilidades e competências diversas e complementares;
- Responsabilidade social – para que o desenvolvimento da organização ocorra em harmonia com os interesses da sociedade, comunidade e meio-ambiente onde está inserida, é fundamental a responsabilidade social. Esta inclui: atuação dentro das leis, pagamento de impostos, geração de emprego e salários dignos, produção de bens e serviços úteis, cuidado com a saúde, segurança e educação e, ainda, a empregabilidade das pessoas da força de trabalho da organização, entre outras ações;
- Visão de futuro de longo alcance – a visão de futuro de longo alcance fundamenta as ações estratégicas da organização, funcionando como identificador tanto de impactos decorrentes de mudanças no ambiente macroeconômico, como também de oportunidades futuras para as partes interessadas;
- Foco nos resultados – os objetivos da organização são atingidos quando seus resultados satisfazem as partes interessadas, de forma balanceada, harmônica e sustentada. Metas devem ser definidas para os principais resultados, possibilitando que as pessoas envolvidas, a serem comunicadas, possam entender claramente os objetivos da organização. O acompanhamento dos resultados, obtidos pelos produtos e processos organizacionais por meio das metas, é importante elemento de gestão da organização;

- Aprendizado contínuo – o aprendizado tem fundamental importância no desenvolvimento da organização. Fazem parte do aprendizado os mecanismos de avaliação e melhoria de produtos, de processos produtivos e de processos de gestão. A aquisição de conhecimento sobre seus processos e a incorporação contínua de melhorias contribuem para a agregação de valor ao produto final;
- Gestão baseada em fatos – as decisões na organização devem ser tomadas em função de medidas e análises estruturadas de dados e informações, possibilitando assim a introdução de melhorias de forma mais eficiente e em ordem de prioridades;
- Enfoque pró-ativo e resposta rápida – a antecipação de demandas dos clientes melhora a sua satisfação; o foco na prevenção de problemas leva a organização a planejar melhor seus produtos, permitindo evitar ou minimizar impactos com a introdução de resposta rápida a problemas, induzindo a organização a ser mais ágil e reduzir o tempo entre projeto e introdução de produtos no mercado.

O Quadro 18 adiante demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 1999, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Conforme Quadro 18 e FPNQ (1999), observa-se, em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 1998 - Quadro 17 -, que a estrutura dos critérios e itens não foi alterada, tendo sido modificada a pontuação e os títulos de alguns itens, a saber:

- Foco no cliente e no mercado – foi alterado o título do item 3.1, *Conhecimento sobre o cliente e o mercado*, para *Conhecimento mútuo,* visando o enfoque de que a organização precisa ser conhecida pelo cliente e pelo mercado, mediante a comunicação de sua imagem, sua marca e seus produtos;
- Informação e análise – a pontuação máxima dos itens foi igualada, visando demonstrar a importância crescente da gestão das informações comparativas;
- Resultados da organização – a pontuação máxima dos itens do Critério foi modificada, valorizando os resultados relativos às pessoas e aos fornecedores e parceiros.

Categorias / Itens de avaliação	*Pontuação máxima*
1. Liderança	***90***
1.1. Sistema de liderança	60
1.2. Responsabilidade pública e cidadania	30
2. Planejamento estratégico	***90***
2.1. Formulação das estratégias	40
2.2. Operacionalização das estratégias	50
3. Foco no cliente e no mercado	***90***
3.1. Conhecimento mútuo	40
3.2. Relacionamento com o cliente	50
4. Informação e análise	***90***
4.1. Gestão das informações da organização	30
4.2. Gestão das informações comparativas	30
4.3. Análise crítica do desempenho da organização	30
5. Gestão de pessoas	***90***
5.1. Sistemas de trabalho	30
5.2. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas	30
5.3. Bem-estar e satisfação das pessoas	30
6. Gestão de processos	***90***
6.1. Gestão de processos relativos ao produto	40
6.2. Gestão de processos de apoio	20
6.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros	30
7. Resultados do negócio	***460***
7.1. Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado	110
7.2. Resultados financeiros	110
7.3. Resultados relativos às pessoas	80
7.4. Resultados relativos aos fornecedores e parceiros	60
7.5. Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais	100
Total de pontos	***1000***

Quadro 18 Critérios de Excelência do PNQ 1999 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (1999, p.14).

4.1.9 Critérios de Excelência do PNQ 2000

De acordo com FPNQ (2000), os Critérios de Excelência do PNQ 2000 mantiveram a estrutura básica dos Critérios e itens de avaliação, tendo sido introduzidas melhorias sugeridas por Candidatas, Examinadores, Juízes, Treinandos e pelos membros do comitê Técnico, além de manter o alinhamento aos critérios de prêmios internacionais, especialmente o Prêmio *Malcom Baldrige*, sem, contudo, perder as características culturais e de gestão das organizações locais.

Conforme FPNQ (2000), os fundamentos em que foram baseados os Critérios de Excelência do PNQ 2000 foram revisados com o objetivo de melhorar o foco dos conceitos que norteiam os Critérios e de atualizá-los em função das novas tendências de gestão. Foi alterado o título do fundamento *Enfoque pró-ativo e resposta rápida* para *Ação pró-ativa e resposta rápida*. Os fundamentos que

balizaram o modelo sistêmico de gestão dos Critérios de Excelência do PNQ eram os seguintes:

- Qualidade centrada no cliente;
- Foco nos resultados;
- Comprometimento da alta direção;
- Visão de futuro de longo alcance;
- Valorização das pessoas;
- Responsabilidade Social;
- Gestão baseada em fatos e processos;
- Ação pró-ativa e resposta rápida; e
- Aprendizado contínuo.

O Quadro 19 demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 2000, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Categorias / Itens de avaliação	***Pontuação máxima***
1. Liderança	***90***
1.1. Sistema de liderança	60
1.2. Responsabilidade pública e cidadania	30
2. Planejamento estratégico	***90***
2.1. Formulação das estratégias	40
2.2. Operacionalização das estratégias	50
3. Foco no cliente e no mercado	***90***
3.1. Conhecimento mútuo	40
3.2. Relacionamento com o cliente	50
4. Informação e análise	***90***
4.1. Gestão das informações da organização	30
4.2. Gestão das informações comparativas	30
4.3. Análise crítica do desempenho da organização	30
5. Gestão de pessoas	***90***
5.1. Sistemas de trabalho	30
5.2. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas	30
5.3. Bem-estar e satisfação das pessoas	30
6. Gestão de processos	***90***
6.1. Gestão de processos relativos ao produto	40
6.2. Gestão de processos de apoio	20
6.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores	30
7. Resultados do negócio	***460***
7.1. Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado	110
7.2. Resultados financeiros	110
7.3. Resultados relativos às pessoas	80
7.4. Resultados relativos aos fornecedores	60
7.5. Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais	100
Total de pontos	***1000***

Quadro 19 Critérios de Excelência do PNQ 2000 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (2000, p. 21).

Conforme Quadro 19 e FPNQ (2000), observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 1999 - Quadro 18 -, que a estrutura dos critérios e itens não foi alterada, nem a pontuação máxima. Foi retirado o termo *parceiros* dos itens 6.3 e 7.4 uma vez que o conceito de parceria se aplica tanto aos fornecedores (item 6.3) como clientes (item 3.2). Os demais itens foram mantidos conforme o modelo do ciclo 1999.

4.1.10 Critérios de Excelência do PNQ 2001

De acordo com FPNQ (2001b, p. 8), os Critérios de Excelência do PNQ 2001 foram atualizados a partir de um "estudo aprofundado dos modelos de gestão utilizados pelas mais importantes premiações internacionais e pelas sugestões recebidas das principais partes interessadas no PNQ, ou seja, candidatas, examinadores, juízes, treinandos e leitores da publicação do ano anterior".

Por ser o décimo ciclo de premiação do PNQ, houve um trabalho especial de revisão dos fundamentos, conceitos e Critérios do PNQ 2001, envolvendo um grupo dos melhores examinadores do PNQ, resultando num modelo com "requisitos e técnicas mais atualizadas e bem sucedidas de administração de organizações, ou seja, o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho" (FPNQ, 2001b, p. 8).

Conforme FPNQ (2001b), os fundamentos em que foram baseados os Critérios de Excelência do PNQ 2001 sofreram uma pequena alteração em sua descrição para melhor adequação aos termos utilizados pelos Critérios de Excelência, como, por exemplo, a expressão *Gestão* em vez de *Qualidade.*

Ainda de acordo com FPNQ (2001b, p. 11):

> O Modelo de Excelência do PNQ e os sete Critérios foram remodelados, procurando manter o alinhamento ao modelo do Prêmio Malcolm Baldrige,e ao mesmo tempo, conferindo um toque de soberania e criatividade ao introduzir o que há de mais moderno em gestão organizacional, bem como alguns requisitos das principais premiações internacionais.

No item 2.5.3 desta pesquisa, foi abordada essa remodelação do Modelo de Excelência do PNQ para o ciclo 2001. Os fundamentos da excelência que serviram de referencial para os Critérios de Excelência foram os seguintes (FPNQ, 2001b):

- Gestão centrada no cliente – a gestão centrada nos clientes é um conceito estratégico voltado para a retenção e conquista de clientes. Conhecer as necessidades atuais e futuras dos clientes é a base na busca da excelência no desempenho da organização - essas necessidades devem estar claras para toda a organização;
- Foco nos resultados – o acompanhamento dos resultados, a comparação destes com os dos referenciais de excelência e do monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas contribuem para o sucesso de uma organização. Esse acompanhamento deve ser medido por um conjunto de indicadores associados a estratégias, planos de ação e metas da organização;
- Comprometimento da alta direção – a base da excelência organizacional está suportada na capacidade e no comprometimento da alta direção em desenvolver um sistema de gestão que estimule as pessoas a propósitos comuns e duradouros e a comprometer-se com resultados, considerando valores, diretrizes e as estratégias da organização. A alta direção deve servir de exemplo para todos, por meio de seu comportamento ético, suas habilidades de planejamento, comunicação e análise crítica de desempenho e, principalmente, sua capacidade de estimular e motivar as pessoas;
- Responsabilidade Social – a organização deve reconhecer a comunidade e a sociedade como partes interessadas nela, que também têm necessidades que precisam ser atendidas. Sendo assim, a responsabilidade pública, o exercício da consciência moral e cívica, os cuidados com a segurança, a saúde pública e proteção ambiental, prevendo os impactos que as atividades da organização podem promover, e ainda a liderança e o apoio de interesses sociais, entre outras ações, são formas de a organização demonstrar a sua responsabilidade social;
- Valorização das pessoas – o conhecimento, as habilidades, a criatividade e a motivação da força de trabalho são cada vez mais importantes para o sucesso de uma organização. A promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes;
- Visão de futuro de longo alcance – antecipar-se às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e

aos anseios da sociedade é fundamental para o sucesso de uma organização no longo prazo. Assumir compromissos de longo prazo demonstra a intenção de continuidade das atividades da organização;

- Gestão baseada em processos e informações – a identificação e a análise de todos os processos, visando ao melhor entendimento do funcionamento da organização, permitem a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores. A análise dos dados e informações gerados em cada um dos processos e da interdependência entre eles contribui para desenvolver o pensamento sistêmico na organização;
- Ação pró-ativa e resposta rápida – é importante antecipar-se no atendimento das demandas dos clientes e outras partes interessadas, o que é fator de alavancagem da satisfação e da fidelidade dos clientes; identificar alterações nos cenários do ambiente interno e externo requer respostas rápidas aos impactos sobre os próprios processos, bem como sobre a sociedade e o meio-ambiente;
- Aprendizado contínuo – os mecanismos de avaliação e melhoria ou inovação de produtos, de processos relativos aos produtos e de processos de gestão são essenciais para o desenvolvimento da organização. O aprendizado contínuo é decorrente da execução constante da auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, bem como as melhorias contínuas decorrentes de ações corretivas, preventivas e inovadoras e implementação de melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais.

O Quadro 20 adiante, demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 2001, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Conforme Quadro 20 e FPNQ (2001b), observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 2000 - Quadro 19 -, que a estrutura dos critérios e itens não foi alterada, porém foram realizadas algumas modificações nos títulos e pontuações dos itens, como também a inclusão de novos itens, conforme se demonstra abaixo:

- Liderança– foi incluído o item 1.2, *Cultura da Excelência*, que visa avaliar como são estabelecidos os valores e as diretrizes organizacionais que orientam os processos rumo à excelência do desempenho e atendimento das necessidades das partes interessadas. Foi alterado o item 1.3, *Análise crítica do desempenho global* (era *Responsabilidade pública e cidadania*), focando o processo de análise do desempenho global da organização em relação às estratégias e planos de ação e o processo de tomada de decisões decorrentes dessa análise;

Categorias / Itens de avaliação	***Pontuação máxima***
1. Liderança	***90***
1.1. Sistema de liderança	30
1.2. Cultura da excelência	30
1.3. Análise crítica do desempenho global	30
2. Estratégias e planos	***90***
2.1. Formulação das estratégias	30
2.2. Operacionalização das estratégias	30
2.3. Planejamento da medição do desempenho global	30
3. Clientes e sociedade	***90***
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2. Relacionamento com clientes	30
3.3. Interação com a sociedade	30
4. Informações e conhecimento	***90***
4.1. Gestão das informações da organização	30
4.2. Gestão das informações comparativas	30
4.3. Desenvolvimento do capital intelectual	30
5. Pessoas	***90***
5.1. Sistemas de trabalho	30
5.2. Capacitação e desenvolvimento das pessoas	30
5.3. Qualidade de vida	30
6. Processos	***90***
6.1. Gestão de processos relativos ao produto	30
6.2. Gestão de processos de apoio	20
6.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
6.4. Gestão financeira	20
7. Resultados da organização	***460***
7.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
7.2. Resultados financeiros	100
7.3. Resultados relativos às pessoas	60
7.4. Resultados relativos aos fornecedores	40
7.5. Resultados dos processos relativos ao produto	60
7.6. Resultados relativos à sociedade	40
7.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais	60
Total de pontos	***1000***

Quadro 20 Critérios de Excelência do PNQ 2001 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (2001b, p. 19).

- Estratégias e planos – foi alterado o título do critério (era *Planejamento estratégico),* melhorando seu foco, e incluído o item 2.3, *Planejamento da*

medição do desempenho global, que foca como a organização desenvolve o seu sistema de medição do desempenho global;

- Clientes e sociedade – foi alterado o título do critério (era *Foco no cliente e no mercado)* deixando-o mais abrangente em relação ao fundamento da responsabilidade social;
- Informações e conhecimento – foi alterado o título do critério (era *Informação e análise*), visando à inclusão de requisitos relativos ao capital intelectual correspondente ao item 4.3, *Desenvolvimento do capital intelectual*;
- Pessoas – foi retirado o termo *gestão* do nome do título, simplificando e ampliando a abrangência do critério. Foi alterado o título do item 5.3, *Qualidade de vida* (era *Bem-estar e satisfação das pessoas*), ampliando o foco do item;
- Processos – foi retirado o termo *gestão* do título do critério e (foi) incluído o item 6.4, *Gestão financeira*, que foca como as estratégias, os planos e os processos são suportados e orçados financeiramente;
- Resultados da organização – foi alterado o título do critério (era *Resultados do negócio*), visando maior amplitude do mesmo para abranger qualquer tipo de organização. A partir de um desdobramento do item 7.5, *Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais* do ciclo 2000, foram incluídos dois novos itens: o item 7.6, *Resultados relativos à sociedade*, que foca os principais indicadores de desempenho relativos à atuação da organização em relação à sociedade e o item 7.7, *Resultados dos processos de apoio e organizacionais*, focando os indicadores de desempenho dos processos de apoio e organizacionais. Com a introdução desses dois itens, o item 7.5 passou a focar exclusivamente os indicadores de desempenho relativos aos produtos e processos produtivos.

4.1.11 Critérios de Excelência do PNQ 2002

De acordo com FPNQ (2002a), os Critérios de Excelência do PNQ 2002 mantiveram a estrutura e a maioria dos requisitos dos Critérios de Excelência do PNQ 2001, tendo sido implementadas melhorias em termos de objetividade e clareza, visando a sua adoção indiscriminada por todo e qualquer tipo de organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, independentemente do

setor de atividade econômica à qual pertença.

Os Critérios e requisitos foram mantidos, também visando garantir um nível de estabilização que permitisse às organizações uma avaliação adequada do seu sistema de gestão corrente em relação ao que foi praticado no ano de 2001.

Conforme FPNQ (2002a), foi alterada a ordem de apresentação dos fundamentos, visando garantir coerência com a seqüência de apresentação dos Critérios de Excelência, não implicando em ordem de importância. Foi mantida a mesma descrição dos fundamentos do ciclo 2001; sendo assim, os fundamentos ficaram assim apresentados:

- Comprometimento da alta direção
- Visão de futuro de longo alcance
- Gestão centrada nos clientes
- Responsabilidade social
- Valorização das pessoas
- Gestão baseada em processos e informações
- Foco nos resultados
- Ação pró-ativa e resposta rápida
- Aprendizado

De acordo com FPNQ (2002a), foi incorporada ao Modelo de Excelência do PNQ (Figura 11) a ilustração da realimentação que representa o aprendizado organizacional entre os resultados – Critério 7 – e análise crítica do desempenho global feita pela alta direção – Critério 1, caracterizando a etapa “A” (*Act* ou *Study*) do modelo PDCA, conforme descrito na Nota 2, subseção 2.5.2.

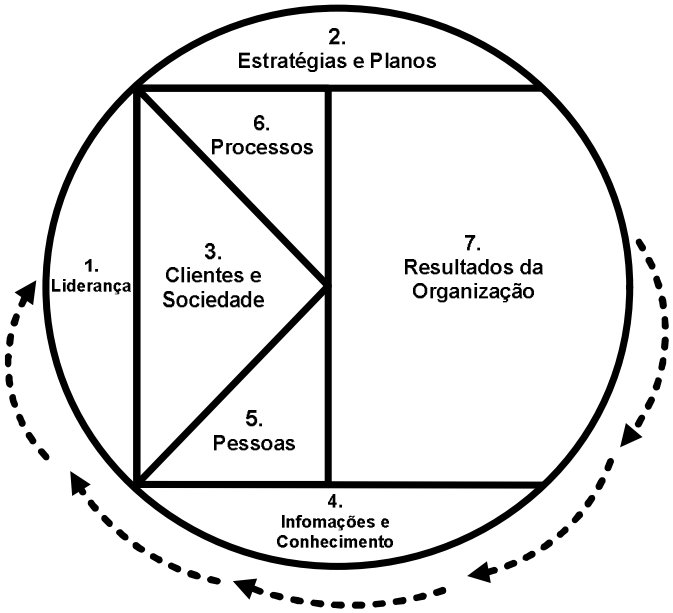


Figura 11 Modelo de Excelência do PNQ – ciclo 2002
Fonte: Adaptado de FPNQ (2002a, p. 16).

O Quadro 21 adiante, demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 2002, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Conforme Quadro 21 e FPNQ (2002a), observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 2001 - Quadro 20 -, que a estrutura dos critérios e itens não foi alterada, porém foram realizadas algumas modificações nos títulos e na abordagem dos mesmos, conforme demonstra-se abaixo:

- Liderança – foi incluído no item 1.2, *Cultura da Excelência*, o modo como a organização estabelece os padrões de trabalho, uma vez que as práticas adotadas usualmente aplicam-se a todo o seu sistema de gestão. O item 1.3 passou a avaliar o modo como as relações de causa e efeito eram consideradas na análise crítica do desempenho global;
- Estratégias e planos – foi alterado o título do item 2.2, *Desdobramento das estratégias* (era *Operacionalização das estratégias*), adequando-o ao requisito. Também foi alterado o título do item 2.3, *Planejamento da medição do desempenho* (era *Planejamento do desempenho global*), visando incluir a medição do desempenho das operações e não somente o desempenho global.
- Clientes e sociedade – foi mantido como o ciclo anterior;

Categorias / Itens de avaliação	*Pontuação máxima*
1. Liderança	***90***
1.1. Sistema de liderança	30
1.2. Cultura da excelência	30
1.3. Análise crítica do desempenho global	30
2. Estratégias e planos	***90***
2.1. Formulação das estratégias	30
2.2. Desdobramento das estratégias	30
2.3. Planejamento da medição e do desempenho	30
3. Clientes e sociedade	***90***
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2. Relacionamento com clientes	30
3.3. Interação com a sociedade	30
4. Informações e conhecimento	***90***
4.1. Gestão das informações da organização	30
4.2. Gestão das informações comparativas	30
4.3. Gestão do capital intelectual	30
5. Pessoas	***90***
5.1. Sistemas de trabalho	30
5.2. Capacitação e desenvolvimento	30
5.3. Qualidade de vida	30
6. Processos	***90***
6.1. Gestão de processos relativos ao produto	30
6.2. Gestão de processos de apoio	20
6.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
6.4. Gestão financeira	20
7. Resultados da organização	***460***
7.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
7.2. Resultados financeiros	100
7.3. Resultados relativos às pessoas	60
7.4. Resultados relativos aos fornecedores	40
7.5. Resultados dos processos relativos ao produto	60
7.6. Resultados relativos à sociedade	40
7.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais	60
Total de pontos	***1000***

Quadro 21 Critérios de Excelência do PNQ 2002 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (2002a, p. 18).

- Informações e conhecimento – os itens 4.1 e 4.2 foram simplificados ao solicitar somente as informações utilizadas e não mais os tipos de informação. Especificamente no item 4.2, houve a reformulação da abordagem do item, visando refletir o estado da arte na gestão das informações corporativas. Também foi alterado o título do item 4.3, *Gestão do capital intelectual* (era *Desenvolvimento do capital intelectual*), garantindo a coerência com os demais itens;
- Pessoas – foi alterado o título do item 5.2, *Capacitação e desenvolvimento* (era *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*), visando adequação ao título do critério;

- Processos – os itens 6.1, *Gestão de processos relativos ao produto,* e 6.2, *Gestão de processos de apoio*, passaram a incluir os requisitos - indicadores de desempenho, mecanismos de análise crítica e as melhorias implementadas nos processos, enfatizando a importância da gestão dos processos. Especificamente no item 6.1, houve maior destaque para os processos de produção, assim considerados aqueles relacionados às atividades-fim e que criam valor direto para o cliente;
- Resultados – foi alterado o título do critério (era *Resultados da organização),* simplificando o título. A comparação com os concorrentes passou a ser avaliada obrigatoriamente no item 7.1, *Resultados relativos aos clientes e ao mercado*. Deixou de ser solicitada, em todos os itens do critério, a apresentação das metas estabelecidas.

4.1.12 Critérios de Excelência do PNQ 2003

De acordo com FPNQ (2003a), os Critérios de Excelência do PNQ 2003 foram totalmente revisados, tanto em sua estrutura (quantidade de critérios e itens), como também nos fundamentos que norteiam o Modelo de Excelência do PNQ, o que também motivou a modificação da ilustração de representação do Modelo, conforme tratado na subseção 2.5.2 deste trabalho.

A revisão e atualização dos fundamentos tiveram como objetivo enfatizar os princípios relevantes praticados pelas organizações excelentes. Além da revisão dos fundamentos anteriormente utilizados, foram incluídos dois novos fundamentos - *Inovação* e *Visão sistêmica*. O antigo fundamento *Gestão baseada em processos* foi desdobrado nos fundamentos *Decisões baseadas em fatos* e *Abordagem por processos.*

Conforme FPNQ (2003a), os fundamentos da excelência que serviram de base para os Critérios de Excelência do PNQ 2003 foram os seguintes:

- Liderança e constância de propósitos - a base da excelência organizacional está suportada na capacidade e no comprometimento da alta direção em desenvolver um sistema de gestão que estimule as pessoas a propósitos comuns e duradouros e também a comprometerem-se com resultados, considerando valores, diretrizes e as estratégias da organização.

A alta direção deve servir de exemplo para todos, por meio de seu comportamento ético, suas habilidades de planejamento, comunicação e análise crítica de desempenho e, principalmente, sua capacidade de estimular e motivar as pessoas. Dessa maneira, demonstra-se um claro senso de direção quanto aos rumos do negócio da organização, por meio do engajamento e comprometimento das pessoas;

- Visão de futuro - antecipar-se às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e aos anseios da sociedade é fundamental para o sucesso de uma organização no longo prazo. O planejamento deve incluir os resultados no longo prazo, como no presente, sem que estes não comprometam o futuro em razão de ganhos no curto prazo. Assumir compromissos de longo prazo demonstra a intenção de continuidade das atividades da organização;
- Foco no cliente e no mercado – o cliente é quem julga a qualidade dos produtos e serviços, partindo de suas próprias percepções, as quais correspondem a características e atributos que adicionam valor para o mesmo, aumentam sua satisfação, determinam suas preferências e o torna fiel à marca, ao produto e à organização.

  Conhecer as necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida para a busca da excelência no desempenho da organização. O foco no mercado permite à organização ficar atenta às mudanças que estão ocorrendo, em relação à concorrência e também a novas demandas e necessidades dos clientes;
- Responsabilidade social e ética - a organização deve reconhecer a comunidade e a sociedade como partes interessadas nela, que, por sua vez, também têm necessidades que precisam ser atendidas. Sendo assim, a responsabilidade pública, o exercício da consciência moral e cívica, cuidados com a segurança, a saúde pública e proteção ambiental prevendo os impactos que as atividades da organização podem promover, e também a liderança e o apoio de interesses sociais, entre outras ações, são formas de a organização demonstrar a sua responsabilidade social.

  O comportamento ético está relacionado ao respeito e confiança mútuos nas relações da organização com todas as partes interessadas. A responsabilidade social e ética potencializa a credibilidade e o reconhecimento público e aumenta

o valor da organização;

- Decisões baseadas em fatos – a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é suportada pela análise de fatos e dados gerados em cada um dos processos, como também os obtidos externamente inclusive os referenciais competitivos. Os fatos e dados se transformam em informações relacionadas a clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos e à sociedade e comunidade, todos esses aspectos importantes para a organização. Um sistema de informações, estruturado e adequado ao negócio, e formas de obtenção e uso sistêmico de informações comparativas permitem um processo eficaz de tomada de decisão e a introdução cada vez mais rápida de melhorias e inovações;
- Valorização das pessoas - o conhecimento, as habilidades, a criatividade e a motivação da força de trabalho são cada vez mais importantes para o sucesso de uma organização. A promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes;
- Abordagem por processos[9] – compreender e gerenciar as atividades inter-relacionadas, segundo uma visão de processos, é fator fundamental para a excelência e o sucesso do negócio. Um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho necessita da identificação e análise de todos os seus processos; isso requer que sejam conhecidos os clientes internos e externos dos processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a esses requisitos;
- Foco nos resultados - o acompanhamento dos resultados frente às metas, a comparação destes com os dos referenciais de excelência e do monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas contribuem para o sucesso de uma organização. Esse acompanhamento deve ser medido por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades e interesses de todas as partes interessadas, conduzindo a organização a tornar-se mais competitiva;
- Inovação – a inovação e a criatividade devem fazer parte da capacidade de

[9] Processo: conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige um certo conjunto de recursos, os quais podem incluir: pessoas, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência e etapas ou ações sistemáticas. (FPNQ, 2003, p.53)

reação aos estímulos externos e internos, com originalidade, de modo a gerar resultados favoráveis na busca da excelência do desempenho e da competitividade. Essa maneira de pensar deve ser uma filosofia de vida dentro da organização, praticada em todos os níveis;

- Agilidade – a organização deve ser ágil em suas ações, o que requer um enfoque pró-ativo em suas práticas e resposta rápida no atendimento às necessidades emergentes. Antecipar-se no atendimento das demandas dos clientes e outras partes interessadas – fator de alavancagem da satisfação e da fidelidade dos clientes - e identificar antecipadamente alterações nos cenários dos ambientes interno e externo, possibilitando respostas rápidas aos impactos sobre os próprios processos, bem como sobre a sociedade e o meio-ambiente, torna a organização ágil e flexível, conseqüentemente melhorando o seu desempenho. A agilidade deve estar presente em todos os níveis e processos da organização;
- Aprendizado organizacional – uma organização que aprende continuamente por meio da eliminação de causas de problemas, da implementação de melhorias decorrentes de ações corretivas, preventivas e inovadoras e da motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades, sempre da melhor maneira possível, caminha para estágios superiores de excelência. A auto-avaliação sistemática de seu sistema de gestão possibilita à organização atingir e manter o nível de excelência do desempenho;
- Visão sistêmica – uma organização é constituída por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos etc.) interdependentes e inter-relacionados, que devem buscar os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar, tanto positiva como negativamente, a organização em seu conjunto.

  Pressupõe-se que, na visão sistêmica, as pessoas da organização entendam o seu papel no todo - nas inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a sua interação com o mundo externo. O conjunto dos Critérios de Excelência do PNQ 2003 se constitui na estrutura básica para uma visão sistêmica da organização.

O Quadro 22 demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 2003, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Categorias / Itens de avaliação	*Pontuação máxima*
1. Liderança	***100***
1.1. Sistema de liderança	30
1.2. Cultura da excelência	40
1.3. Análise crítica do desempenho global	30
2. Estratégias e planos	***90***
2.1. Formulação das estratégias	30
2.2. Desdobramento das estratégias	30
2.3. Planejamento da medição e do desempenho	30
3. Clientes	***60***
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2. Relacionamento com clientes	30
4. Sociedade	***60***
4.1. Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2. Ética e desenvolvimento social	30
5. Informações e conhecimento	***60***
5.1. Gestão das informações da organização	20
5.2. Gestão das informações comparativas	20
5.3. Gestão do capital intelectual	20
6. Pessoas	***90***
6.1. Sistemas de trabalho	30
6.2. Capacitação e desenvolvimento	30
6.3. Qualidade de vida	30
7. Processos	***90***
7.1. Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2. Gestão de processos de apoio	20
7.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4. Gestão econômico-financeira	20
8. Resultados	***450***
8.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.2. Resultados econômico-financeiros	100
8.3. Resultados relativos às pessoas	60
8.4. Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5. Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6. Resultados relativos à sociedade	30
8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
Total de pontos	***1000***

Quadro 22 Critérios de Excelência do PNQ 2003 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (2003a, p. 20).

Conforme Quadro 22 e FPNQ (2003a), observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 2002 - Quadro 21 -, que a estrutura dos critérios e itens foi alterada mediante a inclusão de um novo critério “4 Sociedade”, tendo sido ainda realizada melhoria no foco e entendimento dos requisitos dos respectivos itens de avaliação. As principais modificações realizadas foram as seguintes:

- Liderança – o item 1.1, *Sistema de liderança,* passou a avaliar como a alta direção atuava na criação e no desenvolvimento de um ambiente propício para a

busca da excelência das práticas de gestão e dos resultados da organização. O controle e o aprendizado de forma global passaram a ser considerados no item 1.2, *Cultura de excelência*, destacando a importância de a organização possuir métodos para avaliar o cumprimento de padrões e para avaliar as práticas padrões de forma global;

- Estratégias e planos – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Clientes – este critério (antes chamado de *Clientes e Sociedade*) foi dividido em dois, passando a focar exclusivamente as relações com os clientes, sendo que, no item 3.2, o tratamento das reclamações e solicitações dos clientes obtidas por meio de contatos informais passou a ser avaliado;
- Sociedade – este foi desmembrado do critério *Clientes e Sociedade* do ciclo 2002, que tinha como foco avaliar a contribuição da organização para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais que seus produtos e operações poderiam provocar na sociedade. Também era avaliada a interação ética e transparente da organização com a sociedade;
- Informações e conhecimento – o item 5.1, *Gestão das informações da organização,* passou a focar a definição, desenvolvimento, implantação e atualização dos principais sistemas de informação. No item 5.3, *Gestão do capital intelectual,* foi incluída a medição dos ativos que compõem o capital intelectual[10];
- Pessoas – no item 6.3, *Qualidade de vida,* foi ampliada sua abordagem, passando a avaliar o papel da organização na melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho, fora do ambiente organizacional;
- Processos – no item 7.1, *Gestão de processos relativos ao produto,* foi acrescentada a avaliação de como a inovação e a criatividade eram consideradas no projeto de produtos e de processos de produção, incluindo assim a inovação na gestão de processos.

  O item 7.3, *Gestão de processos relativos aos fornecedores,* passou a avaliar o envolvimento e comprometimento dos fornecedores ligados diretamente aos processos da organização, com relação à gestão da organização, valores e

[10] "Capital intelectual = Conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimento e benefícios utilizados e geradores do diferencial competitivo e que agregam valor à organização. [...]" (FPNQ, 2003a, p.50)

diretrizes organizacionais e aspectos relativos à segurança e saúde, completando assim a gestão da organização em relação à força de trabalho para os terceiros que ela não supervisiona diretamente.

No item 7.4, *Gestão econômico-financeira,* foi incluída a abordagem da gestão dos aspectos econômicos, destacando a sua importância na gestão global da organização;

- Resultados – o item 8.2, *Gestão econômico-financeira,* também foi alterado em função da inclusão dos aspectos da gestão econômica comentados no item anterior.

4.1.13 Critérios de Excelência do PNQ 2004

Conforme FPNQ (2004b), os Critérios de Excelência do PNQ 2004 foram ajustados, visando uma melhoria em termos de objetividade e clareza, enfocando o aperfeiçoamento no nível dos requisitos, melhorando a redação e a coerência dos mesmos com os propósitos dos itens de avaliação.

De acordo com FPNQ (2004b), os fundamentos foram mantidos iguais aos do ciclo 2003 do PNQ, o mesmo acontecendo com os critérios e itens e respectivas pontuações máximas.

O Quadro 23 adiante, demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 2004, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Conforme Quadro 23 e FPNQ (2004b), observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 2003 - Quadro 22 -, que a estrutura dos critérios, itens e respectivas pontuações não foi alterada, tendo sido realizadas melhoria no foco e entendimento dos requisitos dos respectivos itens de avaliação. As principais modificações realizadas foram as seguintes:

- Liderança – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Estratégias e planos – no item 2.3, *Planejamento da medição e do desempenho,* passou a ser solicitada a descrição de como são efetuadas as projeções do desempenho dos concorrentes e dos demais referenciais utilizados na definição das metas;
- Clientes – não foram realizadas modificações significativas neste critério;

Categorias / Itens de avaliação	*Pontuação máxima*
1. Liderança	***100***
1.1. Sistema de liderança	30
1.2. Cultura da excelência	40
1.3. Análise crítica do desempenho global	30
2. Estratégias e planos	***90***
2.1. Formulação das estratégias	30
2.2. Desdobramento das estratégias	30
2.3. Planejamento da medição e do desempenho	30
3. Clientes	***60***
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2. Relacionamento com clientes	30
4. Sociedade	***60***
4.1. Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2. Ética e desenvolvimento social	30
5. Informações e conhecimento	***60***
5.1. Gestão das informações da organização	20
5.2. Gestão das informações comparativas	20
5.3. Gestão do capital intelectual	20
6. Pessoas	***90***
6.1. Sistemas de trabalho	30
6.2. Capacitação e desenvolvimento	30
6.3. Qualidade de vida	30
7. Processos	***90***
7.1. Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2. Gestão de processos de apoio	20
7.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4. Gestão econômico-financeira	20
8. Resultados	***450***
8.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.2. Resultados econômico-financeiros	100
8.3. Resultados relativos às pessoas	60
8.4. Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5. Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6. Resultados relativos à sociedade	30
8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
Total de pontos	***1000***

Quadro 23 Critérios de Excelência do PNQ 2004 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (2004b, p. 20).

- Sociedade – no item 4.1 foi incluída a avaliação dos principais métodos e metas para eliminar ou minimizar os impactos ambientais e sociais;
- Informações e conhecimento – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Pessoas – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Processos – no item 7.4, *Gestão econômico-financeira,* passou a ser avaliada a consideração das estratégias na elaboração e acompanhamento do orçamento;
- Resultados – no item 8.2, *Gestão econômico-financeira,* passou-se a solicitar a apresentação de resultados econômico-financeiros relacionados aos grupos de

índices de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. No item 8.3, *Resultados relativos às pessoas,* foi mais bem especificado que os resultados relativos às pessoas eram aqueles relacionados aos sistemas de trabalho e às práticas relativas à capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida. O item 8.6 também foi mais bem especificado, solicitando os resultados da responsabilidade sócio-ambiental e da ética e desenvolvimento social.

4.1.14 Critérios de Excelência do PNQ 2005

De acordo com FPNQ (2005b), os Critérios de Excelência do PNQ 2005 foram revisados e novos conceitos e metodologias foram introduzidos. Dentre as modificações realizadas, está a nova forma de apresentação dos fundamentos e a modificação de alguns dos títulos dos fundamentos.

Conforme FPNQ (2005b, p. 13), "os Fundamentos da Excelência expressam conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial". No ciclo 2005, os fundamentos foram revisados e reordenados conforme segue:

> - VISÃO SISTÊMICA – Forma de entender a organização, como sendo um sistema integrado, inclusive à sociedade, onde o desempenho de um componente pode afetar não apenas a própria organização, mas suas partes interessadas. [...]
> - APRENDIZADO ORGANIZACIONAL – Busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de experiência, avaliação, pesquisa, estudo, busca e compartilhamento de melhores práticas, levando à melhoria ou à inovação.[...]
> - AGILIDADE – Capacidade da organização de se antecipar ou responder de forma rápida às mudanças de cenários, e às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas. [...]
> - INOVAÇÃO – Promoção de mudanças significativas para melhorar os produtos e processos da organização e criar valor adicional para as partes interessadas. [...]
> - LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS – Comprometimento dos líderes com os valores e os objetivos da organização; e a capacidade de construir e manter um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro. [...]
> - VISÃO DE FUTURO – Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado a curto e longo prazos, visando o crescimento sustentado e o aumento da probabilidade de êxito no alcance do desempenho desejado para a organização. [...]
> - FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO – Criação de valor de forma sustentada para o cliente visando maior competitividade nos mercados. [...]
> - RESPONSABILIDADE SOCIAL – Relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. [...]

> • GESTÃO BASEADA EM FATOS – Tomada de decisões, em todos os níveis da organização, apoiada na medição e análise do desempenho, e considerando informações qualitativas internas e externas, incluindo os riscos identificados. [...]
> • VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS – Compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas. [...]
> • ABORDAGEM POR PROCESSOS – Compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas. [...]
> • ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS – Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, as necessidades de todas as partes interessadas na organização. [...] (FPNQ, 2005b, p.13).

Mediante a comparação entre os Fundamentos de Excelência do PNQ 2004 (FPNQ, 2004b) e os Fundamentos de Excelência do PNQ 2005 (FPNQ, 2005b), além da reordenação e revisão dos textos, conforme demonstrados acima, observa-se que os títulos de alguns fundamentos também foram revisados para melhor explicitar os conceitos apresentados: *Decisão baseada em fatos* passou a ser *Gestão baseada em fatos*; *Responsabilidade social e ética* passou a ser *Responsabilidade social*; *Foco nos resultados* passou a ser *Orientação por resultados*.

O Quadro 24 demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 2005, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Conforme Quadro 24 e FPNQ (2005b), observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 2004 - Quadro 23 -, que a estrutura dos critérios, itens e respectivas pontuações não foi alterada, tendo sido realizadas melhorias no foco e entendimento dos requisitos dos respectivos itens de avaliação. As principais modificações realizadas foram as seguintes:

- Liderança – o item 1.1, *Sistema de liderança,* passou a solicitar a descrição de como a Governança[11] era estruturada e implementada, incluindo o tratamento dos riscos empresariais. No item 1.2, *Cultura da excelência,* a descrição do

[11] Governança = Sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização. Compreende as responsabilidades dos acionistas, proprietários, conselhos de administração, diretoria e presidente. Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte e descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar: (1) prestação de contas aos acionistas e proprietários, e outras partes interessadas; (2) transparência nas operações; (3) tratamento justo de todas as partes interessadas. [...] (FPNQ, 2005b, p. 52).

sistema de aprendizado passou a ser avaliada.

- Estratégias e planos – o item 2.1, *Formulação das estratégias*, passou a incluir o conceito de cadeia produtiva e passou a solicitar a informação de como as inovações tecnológicas eram consideradas no processo de formulação das estratégias;

Categorias / Itens de avaliação	***Pontuação máxima***
1. Liderança	***100***
1.1. Sistema de liderança	30
1.2. Cultura da excelência	40
1.3. Análise crítica do desempenho global	30
2. Estratégias e planos	***90***
2.1. Formulação das estratégias	30
2.2. Desdobramento das estratégias	30
2.3. Planejamento da medição e do desempenho	30
3. Clientes	***60***
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2. Relacionamento com clientes	30
4. Sociedade	***60***
4.1. Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2. Ética e desenvolvimento social	30
5. Informações e conhecimento	***60***
5.1. Gestão das informações da organização	20
5.2. Gestão das informações comparativas	20
5.3. Gestão do capital intelectual	20
6. Pessoas	***90***
6.1. Sistemas de trabalho	30
6.2. Capacitação e desenvolvimento	30
6.3. Qualidade de vida	30
7. Processos	***90***
7.1. Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2. Gestão de processos de apoio	20
7.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4. Gestão econômico-financeira	20
8. Resultados	***450***
8.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.2. Resultados econômico-financeiros	100
8.3. Resultados relativos às pessoas	60
8.4. Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5. Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6. Resultados relativos à sociedade	30
8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
Total de pontos	***1000***

Quadro 24 Critérios de Excelência do PNQ 2005 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FPNQ (2005b, p. 20).

- Clientes – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Sociedade – no item 4.1 foi incluída abordagem do desenvolvimento sustentável como objetivo para as ações relacionadas à conservação de recursos não-renováveis, à preservação dos ecossistemas e à minimização do uso de recursos

renováveis;

- Informações e conhecimento – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Pessoas – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Processos – o item 7.1, *Gestão de processos relativos ao produto*, solicitava que fossem destacadas as principais metodologias para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade dos processos de produção. No item 7.4, *Gestão econômico-financeira,* os riscos mais significativos que pudessem afetar as demonstrações financeiras ou a imagem da organização passaram a fazer parte das avaliações do item.
- Resultados – não foram realizadas modificações significativas neste critério.

4.1.15 Critérios de Excelência do PNQ 2006

De acordo com FNQ (2006b), os Critérios de Excelência do PNQ 2006 foram reestruturados em função da aplicação de novos métodos de trabalho adotados pelo Comitê Técnico de Critérios de Avaliação da FNQ, responsável pela atualização dos Critérios de Excelência. Foi aperfeiçoado o desdobramento dos fundamentos em requisitos e novos conceitos.

Conforme FNQ (2006b), os conceitos dos fundamentos foram revisados e o título do fundamento *Agilidade* passou a ser *Proatividade* para expressar melhor o conceito de prevenção. Os fundamentos ficaram assim conceituados:

> - Visão sistêmica – Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo. [...]
> - Aprendizado Organizacional – Busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização.[...]
> - Proatividade – Capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas. [...]
> - Inovação – Implementação de novas idéias geradoras de um diferencial competitivo. [...]
> - Liderança e Constância de Propósitos – Comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização; capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro. [...]
> - Visão de Futuro – Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado no curto e no longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente par o futuro desejado pela organização. [...]

> - Foco no Cliente e no Mercado – Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada par o cliente e maior competitividade nos mercados. [...]
> - Responsabilidade social – Atuação baseada em relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. [...]
> - Gestão Baseada em Fatos – Tomada de decisões, com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados. [...]
> - Valorização das Pessoas – Compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas. [...]
> - Abordagem por Processos – Compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas. [...]
> - Orientação para Resultados – Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, as necessidades de todas as partes interessadas na organização. [...] (FNQ 2006b, p.14).

Mediante a comparação entre os Fundamentos de Excelência do PNQ 2005 (FPNQ, 2005b) e os Fundamentos de Excelência do PNQ 2006 (FNQ, 2006b), observa-se que houve uma revisão nos conceitos dos fundamentos, sem, contudo, alterar a essência dos mesmos, além da alteração do título do fundamento *Proatividade,* conforme mencionado anteriormente.

Com relação ao modelo de excelência do PNQ, no final de 2005, com a mudança do nome de Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) que passou a chamar-se Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e reestruturação e revisão geral de sua missão e finalidades, também foi lançado oficialmente o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), adequando-o à nova missão e finalidade da FNQ (conforme apresentado nas subseções 2.3 e 2.5). A representação gráfica, a essência e conceitos do MEG não foram alterados em relação ao Modelo de Excelência do PNQ adotado até o ciclo 2005.

O Quadro 25 demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 2006, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Conforme Quadro 25 e FNQ (2006b), observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 2006 - Quadro 24 -, que a estrutura dos critérios, os itens e respectivas pontuações foram alterados, tendo sido realizadas melhorias no foco e entendimento dos requisitos dos respectivos itens de

avaliação.

Categorias / Itens de avaliação	*Pontuação máxima*
1. Liderança	***110***
1.1. Sistema de liderança	40
1.2. Cultura da excelência	40
1.3. Análise do desempenho da organização	30
2. Estratégias e planos	***60***
2.1. Formulação das estratégias	30
2.2. Implementação das estratégias	30
3. Clientes	***60***
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2. Relacionamento com clientes	30
4. Sociedade	***60***
4.1. Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2. Ética e desenvolvimento social	30
5. Informações e conhecimento	***60***
5.1. Gestão das informações da organização	20
5.2. Gestão das informações comparativas	20
5.3. Gestão dos ativos intangíveis	20
6. Pessoas	***90***
6.1. Sistemas de trabalho	30
6.2. Capacitação e desenvolvimento	30
6.3. Qualidade de vida	30
7. Processos	***110***
7.1. Gestão de processos principais do negócio e dos processos de apoio	50
7.2. Gestão de relacionamento com os fornecedores	30
7.3. Gestão econômico-financeira	30
8. Resultados	***450***
8.1. Resultados econômico-financeiros	100
8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3. Resultados relativos à sociedade	60
8.4. Resultados relativos às pessoas	60
8.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6. Resultados relativos aos fornecedores	30
Total de pontos	***1000***

Quadro 25 Critérios de Excelência do PNQ 2006 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FNQ (2006b, p. 23).

As principais modificações realizadas foram as seguintes:

- Liderança – O item 1.2, *Cultura da excelência,* passou a incluir requisitos de análise e estímulo a mudanças culturais, levando-se em consideração a necessidade de apoiar a concretização de estratégias. Foi alterado o título do item 1.3, *Análise do desempenho da organização* (era *Análise crítica do desempenho global*);
- Estratégias e planos – o item 2.1, *Formulação das estratégias,* passou a incluir a avaliação do modelo de negócio. O item 2.2, *Implementação das estratégias,* integrou os itens 2.2, *Desdobramento das estratégias,* e 2.3, *Planejamento da*

medição do desempenho, do ciclo PNQ 2005, incorporando os requisitos de estabelecimento e desdobramento das metas e planos, bem como o monitoramento da implementação dos planos;

- Clientes – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Sociedade – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Informações e conhecimento – foi alterado o título do item 5.3, *Gestão dos ativos intangíveis* (era *Gestão do capital intelectual*), caracterizando melhor a sua abrangência;
- Pessoas – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Processos – foi introduzido neste critério o conceito de agregação de valor[12], o que provocou a integração dos itens 7.1, *Gestão de processos relativos ao produto,* e 7.2, *Gestão de processos de apoio*, sendo criado o item 7.1, *Gestão de processos principais do negócio*[13] *e dos processos de apoio*[14].

  O item 7.3, *Gestão de relacionamento com os fornecedores* (era *Gestão dos processos relativos aos fornecedores*), passou a incluir requisito sobre o desenvolvimento da cadeia de suprimentos[15], sendo também renumerado em função da integração dos itens 7.1 e 7.2, comentados acima. O item 7.4, *Gestão econômico-financeira,* também foi renumerado pelo mesmo motivo;
- Resultados – em função da integração dos itens 7.1 e 7.2 do ciclo anterior, conforme comentado acima, também foram modificados os itens 8.1 e 8.2 deste Critério, que correspondiam a esses itens. Foi feita a reordenação dos itens do Critério visando facilitar a análise, apresentando-se os resultados mais abrangentes – financeiros e relativos a clientes e mercado –, e depois os demais resultados acompanhando a ordem de enfoque e aplicação dos critérios.

Observa-se ainda que, em função das modificações nos Critérios e itens de avaliação, a pontuação máxima dos mesmos também foi alterada. Especificamente,

---

[12] Processos de agregação de valor = são os processos por meio dos quais uma organização gera benefícios para seus clientes e para o negócio da organização. [...] (FNQ, 2006b, p. 56).

[13] Processos principais do negócio = processos que agregam valor diretamente para os clientes. Estão envolvidos na geração do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda e disposição final. [...] (FNQ, 2006b, p. 56).

[14] Processos de apoio = são os que sustentam os "processos principais do negócio" e a si mesmos, fornecendo produtos e insumos adquiridos, equipamentos, tecnologia, *software*, recursos humanos e informações. [...] (FNQ, 2006b, p. 56).

[15] Cadeia de suprimentos = fluxo de informações e de produtos, que vão do fornecedor ao cliente, tendo como contrapartida os fluxos financeiros. (FNQ, 2006b, p. 56).

foram alteradas as seguintes pontuações: itens 1. *Liderança,* de 100 para 110 pontos, e 7. *Processos,* de 90 para 110 pontos.

4.1.16 Critérios de Excelência do PNQ 2007

Conforme (FNQ, 2007b, p. 9), para o ciclo 2007 do PNQ, “o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) foi aperfeiçoado visando expressar melhor o conceito de maturidade e valorizar mais o desenvolvimento de parcerias e a atuação em redes”. Como conseqüência, os Fundamentos e alguns requisitos também foram aperfeiçoados. Também o sistema de pontuação foi modificado, visando maior integração dos Critérios de Excelência com outros critérios de avaliação, como o *Rumo à excelência* e o *Compromisso com a excelência*.

O Quadro 26 adiante, demonstra os Fundamentos da Excelência adotados como base para os Critérios de Excelência do PNQ 2007:

Mediante a comparação entre os Fundamentos de Excelência do PNQ 2006 (FNQ, 2006b) e os Fundamentos de Excelência do PNQ 2007 (FNQ, 2007b), observa-se que a revisão realizada nos conceitos e em alguns títulos dos fundamentos não alterou a essência dos mesmos. Foram identificadas as seguintes modificações nos Fundamentos da Excelência do PNQ 2007:

- Pensamento sistêmico: foi alterado somente o título (era *Visão sistêmica*), adequando-o melhor ao conceito;
- Aprendizado Organizacional: modificada a redação, melhorando o entendimento do conceito;
- Cultura de inovação: alterado o título (era *Inovação*) e ampliado o conceito para um ambiente favorável à inovação;
- Liderança e constância de propósitos: melhorada a redação do conceito;
- Orientação por processos e informações: é resultado da integração dos fundamentos: *Abordagem por processos* e *Gestão baseada em fatos*, tornando o fundamento mais abrangente na questão da gestão;
- Visão de futuro: melhorada a redação do conceito;
- Geração de valor: modificado o título (era *Orientação para resultados*) e o conceito, melhorando o enfoque para o aumento de valor de forma

sustentada;

- Valorização das pessoas: melhorada a redação do conceito, ampliando a abordagem para a qualidade da relação com as pessoas da força de trabalho da organização;

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA
1 PENSAMENTO SISTÊMICO Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
2 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
3 CULTURA DE INOVAÇÃO Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização
4 LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
5 ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados
6 VISÃO DE FUTURO Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e longo prazo, visando sua perenização.
7 GERAÇÃO DE VALOR Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
8 VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender
9 CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados
10 DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
11 RESPONSABILIDADE SOCIAL Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização

Quadro 26 Fundamentos da Excelência do PNQ 2007
Fonte: Adaptado de FNQ (2007b, p. 10).

- Conhecimento sobre o cliente e o mercado: foi alterado o título (era *Foco no cliente e no mercado)* e mantido o conceito do ciclo anterior;
- Desenvolvimento de parcerias: fundamento incluído a partir do ciclo 2007,

focando as novas diretrizes da FNQ na formação de redes;

- Responsabilidade Social: melhorada a redação do conceito e seu entendimento.

O Quadro 27 demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 2007, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

Categorias / Itens de avaliação	***Pontuação máxima***
1. Liderança	***110***
1.1. Sistema de liderança	40
1.2. Cultura da excelência	40
1.3. Análise do desempenho da organização	30
2. Estratégias e planos	***60***
2.1. Formulação das estratégias	30
2.2. Implementação das estratégias	30
3. Clientes	***60***
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2. Relacionamento com clientes	30
4. Sociedade	***60***
4.1. Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2. Ética e desenvolvimento social	30
5. Informações e conhecimento	***60***
5.1. Informações da organização	20
5.2. Informações comparativas	20
5.3. Ativos intangíveis	20
6. Pessoas	***90***
6.1. Sistemas de trabalho	30
6.2. Capacitação e desenvolvimento	30
6.3. Qualidade de vida	30
7. Processos	***110***
7.1. Processos principais do negócio e dos processos de apoio	50
7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores	30
7.3. Processos econômico-financeiros	30
8. Resultados	***450***
8.1. Resultados econômico-financeiros	100
8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3. Resultados relativos à sociedade	60
8.4. Resultados relativos às pessoas	60
8.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6. Resultados relativos aos fornecedores	30
Total de pontos	***1000***

Quadro 27 Critérios de Excelência do PNQ 2007 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FNQ (2007b, p. 16).

Conforme Quadro 27 e FNQ (2007b), observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 2006 - Quadro 25 -, que a estrutura dos critérios, itens e respectivas pontuações não foi alterada, tendo sido

realizadas algumas modificações nos títulos e melhorias no foco e entendimento dos requisitos dos respectivos itens de avaliação. As principais modificações realizadas foram as seguintes:

- Liderança – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Estratégias e planos – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Clientes – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Sociedade – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Informações e conhecimento – foram alterados os títulos dos itens do critério, suprimindo a expressão *Gestão*. Essa alteração foi conseqüência da nova denominação da classificação do critério como processos gerenciais[16];
- Pessoas – não foram realizadas modificações significativas neste critério;
- Processos – foram alterados os títulos dos itens do critério, suprimindo a expressão *Gestão*. Essa alteração foi conseqüência da nova denominação da classificação do critério como processos gerenciais;
- Resultados – não foram realizadas modificações significativas neste critério.

4.1.17 Critérios de Excelência do PNQ 2008

Conforme FNQ (2008a, p. 9), para o ciclo 2008 do PNQ, “o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) foi aperfeiçoado visando ressaltar os princípios da governança corporativa – equidade, transparência, prestação de contas *(accountability)* e responsabilidade corporativa – e os conceitos de responsabilidade sócio-ambiental e de desenvolvimento sustentável”.

Mediante a comparação entre os Fundamentos de Excelência do PNQ 2007 (FNQ, 2007b) e os Fundamentos de Excelência do PNQ 2008 (FNQ, 2008a) observa-se que os Fundamentos e respectivos conceitos não foram modificados.

O Quadro 28 adiante, demonstra a estrutura dos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação adotados no ciclo 2008, bem como a pontuação máxima de cada critério/item.

[16] Processo gerencial = processo de natureza gerencial, não operacional. (FPNQ, 2004b, p. 48).

Categorias / Itens de avaliação	*Pontuação máxima*
1. Liderança	***110***
1.1. Governança corporativa	40
1.2. Exercício da liderança	40
1.3. Análise do desempenho da organização	30
2. Estratégias e planos	***60***
2.1. Formulação das estratégias	30
2.2. Implementação das estratégias	30
3. Clientes	***60***
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2. Relacionamento com clientes	30
4. Sociedade	***60***
4.1. Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2. Desenvolvimento social	30
5. Informações e conhecimento	***60***
5.1. Informações da organização	20
5.2. Informações comparativas	20
5.3. Ativos intangíveis	20
6. Pessoas	***90***
6.1. Sistemas de trabalho	30
6.2. Capacitação e desenvolvimento	30
6.3. Qualidade de vida	30
7. Processos	***110***
7.1. Processos principais do negócio e dos processos de apoio	50
7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores	30
7.3. Processos econômico-financeiros	30
8. Resultados	***450***
8.1. Resultados econômico-financeiros	100
8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3. Resultados relativos à sociedade	60
8.4. Resultados relativos às pessoas	60
8.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6. Resultados relativos aos fornecedores	30
Total de pontos	***1000***

Quadro 28 Critérios de Excelência do PNQ 2008 e itens de avaliação
Fonte: Adaptado de FNQ (2008a, p. 16).

Conforme Quadro 28 e FNQ (2008a), observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 2007 - Quadro 27 -, que a estrutura dos critérios e respectivas pontuações não foi alterada. Além da modificação dos itens 1.1 e 1.2 do critério 1 *Liderança*, foram realizadas as seguintes modificações:

- Liderança – o item 1.1, *Governança corporativa* (era *Sistema de liderança*), passou a incorporar requisitos relacionados aos vários aspectos da governança corporativa. No item 1.2, *Exercício da liderança* (era *Cultura da excelência*), foi ampliada a abordagem para estímulos à diversidade da força de trabalho e à incorporação de melhores práticas de outras organizações. No item 1.3, foi

incluída a comparação do desempenho e avaliação do atendimento aos requisitos das partes interessadas;

- Estratégias e planos – no item 2.1, *Formulação das estratégias*, os aspectos relativos à definição do modelo de negócio foram ressaltados. No item 2.2, *Implementação das estratégias*, passou-se a abordar também o uso de referenciais comparativos para o estabelecimento de metas e acompanhamento das ações da concorrência;
- Clientes – foi revisado o item 3.1, *Imagem e conhecimento de mercado,* incluindo a análise de mercado e as características desejadas para a imagem da organização;
- Sociedade – no item 4.1, *Responsabilidade sócio-ambiental,* passou-se a valorizar a contribuição espontânea da organização aos grandes temas mundiais, como o aquecimento global e as mudanças climáticas. No item 4.2, *Desenvolvimento social* (era *Ética e desenvolvimento social*), foi alterado o título e sua abrangência, uma vez que a ética passou a ser tratada no item 1.1, *Governança corporativa*;
- Informações e conhecimento – no item 5.1, *Informações da organização*, foi destacado o uso da tecnologia da informação para apoiar o desenvolvimento dos negócios da organização. O item 5.2, *Informações comparativas,* passou a tratar exclusivamente da busca de informações comparativas;
- Pessoas – no item 6.1, *Sistemas de trabalho,* a inclusão das minorias e a não-discriminação das pessoas nos processos de seleção e contratação passaram a ser avaliadas;
- Processos – no item 7.1, Processos *principais do negócio e dos processos de apoio*, foi incluído um requisito relativo à incorporação de melhores práticas de outras organizações. No item 7.2, *Processos de relacionamento com os fornecedores*, foi incluído um requisito, relativo ao desenvolvimento de fornecedores locais, e outro sobre a atuação da organização para erradicar o trabalho infantil, trabalho degradante e forçado na sua cadeia de suprimentos;
- Resultados – em todos os itens do critério, passou-se a requerer a apresentação dos principais requisitos das partes interessadas.

4.2 CRITÉRIOS DO PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE

Com a finalidade de identificar e comparar as semelhanças e/ou diferenças entre os Critérios de Excelência do PNQ e os Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* - *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) – apresenta-se nesta seção os Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* relativos aos ciclos: 1994, 1995, 2007 e 2008.

4.2.1 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1994

De acordo com Brown (1995) os critérios e itens de avaliação do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1994 estão relacionados no Quadro 29:

Categorias / Itens de avaliação	***Pontuação máxima***
1. Liderança	***95***
1.1. Liderança da alta direção	45
1.2. Administração para a qualidade	25
1.3. Responsabilidade pública espírito comunitário	25
2. Informação e análise	***75***
2.1. Escopo e gestão da qualidade, além de dados e informações de desempenho	15
2.2. Comparações com a concorrência e *Benchmarking*	20
2.3. Análises e usos de dados no nível da empresa	40
3. Planejamento estratégico da qualidade	***60***
3.1. Qualidade estratégica e processo de planejamento de desempenho da empresa	35
3.2. Qualidade e planos de desempenho	25
4. Desenvolvimento e gestão de recursos humanos	***150***
4.1. Planejamento e administração de recursos humanos	20
4.2. Envolvimento de funcionário	40
4.3. Educação e treinamento de funcionário	40
4.4. Desempenho e reconhecimento de funcionário	25
4.5. Bem-estar e satisfação dos funcionários	25
5. Gestão da qualidade dos processos	***140***
5.1. Projeto e introdução de produtos e serviços de qualidade	40
5.2. Gestão de processos: produção e fornecimento de produtos e serviços	35
5.3. Administração de processos: serviços de apoio	30
5.4. Qualidade dos fornecedores	20
5.5. Avaliação de qualidade	15
6. Qualidade e resultados operacionais	***180***
6.1. Resultados de produto e qualidade de serviço	70
6.2. Resultados operacionais da empresa	50
6.3. Resultados do negócio e de serviços de apoio	25
6.4. Resultados da qualidade dos fornecedores	35
7. Focalização no cliente e sua satisfação	***300***
7.1. Expectativas do cliente: atuais e futuras	35
7.2. Administração do relacionamento com o cliente	65
7.3. Compromisso com clientes	15
7.4. Determinação da satisfação dos clientes	30
7.5. Resultados da satisfação dos clientes	85
7.6. Comparação da satisfação dos clientes	70
Total de pontos	***1000***

Quadro 29 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1994
Fonte: Adaptado de Brown (1995, p. 18).

Conforme Quadro 29, observa-se em relação aos Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ 1994 - Quadro 11 -, que não há diferenças entre as estruturas e respectivos critérios e itens de avaliação, o que confirma a adoção do Prêmio *Malcolm Baldrige* como base para os Critérios de Excelência do PNQ.

4.2.2 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1995

Conforme Brown (1995), os critérios e itens de avaliação do Prêmio *Malcom Baldrige* de 1995 foram os mais modificados e os mais aperfeiçoados entre os critérios dos ciclos anteriores. Desde o ciclo do Prêmio 1991, os critérios e itens de avaliação do Prêmio Malcom Baldrige passaram a focar a forma de administrar uma organização e não apenas o esforço de Gestão da Qualidade Total, uma vez que eram exigidos valores do planejamento, equipes e processos da qualidade, da qualidade do fornecedor, e assim por diante. Brown (1995, p.14) afirma que:

> A qualidade é apenas uma dimensão do desempenho de uma organização. Concentrar-se unicamente nela ou na satisfação do cliente pode ocasionar problemas em outras medidas, tais como lucros e sobrevivência a longo prazo. A chave para o êxito organizacional é o equilíbrio, não um enfoque negligente na qualidade.

O Quadro 30 demonstra os critérios e itens do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1995.

Brown (1995) destaca que as modificações feitas nos Critérios do Prêmio Baldrige 1995 ajudaram a promover a idéia de que o Prêmio *Malcolm Baldrige* passou a ser mais amplo do que um veículo para avaliar a aplicação da Gestão pela Qualidade Total, prova disso é o aumento dos pontos do critério *Resultados,* que avalia a organização como um todo em todas as suas áreas principais de gestão.

Comparando-se os Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1995 conforme Quadro 30, com os Critérios de Excelência do PNQ 1995 - Quadro 12 -, observa-se que também não há diferenças entre as estruturas e respectivos critérios e itens de avaliação, inclusive a pontuação máxima de cada um deles.

Conforme Brown (1995) e FPNQ (1995) a descrição dos requisitos também é praticamente a mesma, havendo algumas poucas diferenças relacionadas a adequação do texto à realidade brasileira, confirmando mais uma vez a adoção do Prêmio *Malcolm Baldrige* como base para os Critérios de Excelência do PNQ.

Categorias / Itens de avaliação	*Pontuação máxima*
1. Liderança	***90***
1.1. Liderança da alta direção	45
1.2. Sistema de Liderança e Estrutura organizacional	25
1.3. Responsabilidade pública espírito comunitário	20
2. Informação e análise	***75***
2.1. Gestão de informações e dados	20
2.2. Comparações com a concorrência e *Benchmarking*	15
2.3. Análises e uso de dados no nível da empresa	40
3. Planejamento estratégico	***55***
3.1. Desenvolvimento da estratégia	35
3.2. Desdobramento da estratégia	20
4. Desenvolvimento e gestão de recursos humanos	***140***
4.1. Planejamento e avaliação de recursos humanos	20
4.2. Sistema de trabalho para alto desempenho	45
4.3. Educação, treinamento e desenvolvimento de funcionários	50
4.4. Bem-estar e satisfação dos funcionários	25
5. Gestão de processos	***140***
5.1. Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços	40
5.2. Gestão de processos: produção e fornecimento de produtos e serviços	40
5.3. Administração de processos: serviços de apoio	30
5.4. Gestão do desempenho dos fornecedores	30
6. Resultados dos negócios	***250***
6.1. Resultados quanto a qualidade de produtos e serviços	75
6.2. Resultados operacionais e financeiros da empresa	130
6.3. Resultados quanto ao desempenho dos fornecedores	45
7. Focalização no cliente e na sua satisfação	***250***
7.1. Conhecimento dos clientes e do mercado	30
7.2. Gestão do relacionamento com os clientes	30
7.3. Determinação da satisfação dos clientes	30
7.4. Resultados relativos a satisfação dos clientes	100
7.5. Comparação da satisfação dos clientes	60
Total de pontos	***1000***

Quadro 30 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 1995
Fonte: Adaptado de Brown (1995, p. 18).

4.2.3 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 2007

Conforme NIST (2007b) os Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* referentes aos ciclos 2007 e 2008 foram os descritos no Quadro 31.

Comparando-se os Critérios e itens de avaliação, descritos no Quadro 31, e respectivos requisitos de avaliação do Prêmio *Malcom Baldrige* 2007 (NIST, 2007b) com os do ciclo 2008 do mesmo prêmio (NIST, 2008a), observa-se que foram mantidos os mesmos Critérios e itens de avaliação para 2008; com relação aos requisitos, foram realizadas apenas modificações e ajustes na forma de descrição e explicação dos mesmos, não alterando sua essência.

Categorias / Itens de avaliação	Pontuação máxima
1. Liderança *(Leadership)*	**120**
1.1. Alta Direção *(Senior Leadership)* 70	
1.2. Governança e Responsabilidade Social *(Governance and Social Responsibilities)* 50	
2. Estratégias e planos *(Strategic Planning)*	**85**
2.1. Formulação das estratégias *(Strategy Development)* 45	
2.2. Implementação das estratégias *(Strategy Deployment)* 40	
3. Clientes *(Customer and Market Focus)*	**85**
3.1. Imagem e conhecimento de mercado *(Customer and Market Knowledge)* 40	
3.2. Relacionamento com clientes *(Customer Relationships and Satisfaction)* 45	
4. Gestão da medição, análise e conhecimento *(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)*	**90**
4.1. Medição, análise e melhoria do desempenho organizacional *(Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance)* 45	
4.2. Gestão da informação, tecnologia da informação e conhecimento *(Management of Information, Information Technology, and Knowledge)* 45	
5. Pessoas *(Workforce Focus)*	**85**
5.1. Comprometimento da força de trabalho *(Workforce Engagement)* 45	
5.2. Ambiente da força de trabalho *(Workforce Environment)* 40	
6. Gestão de Processos *(Process Management)*	**85**
6.1. Sistemas de projetos de trabalho (*Work Systems Design)* 35	
6.2. Gestão de processos de trabalho e de melhoria *(Work Process Management and Improvement)* 50	
7. Resultados *(Results)*	**450**
7.1. Resultados de produtos e serviços *(Product and Service Outcomes)* 100	
7.2. Resultados relativos aos clientes *(Customer-Focused Outcomes)* 70	
7.3. Resultados financeiros e de mercado *(Financial and Market Outcomes)* 70	
7.4. Resultados relativos à força de trabalho *(Workforce-Focused Outcomes)* 70	
7.5. Resultados dos processos operacionais *(Process Effectiveness Outcomes)* 70	
7.6. Resultados da liderança *(Leadership Outcomes)* 70	
Total de pontos 1000	

Quadro 31 Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 2007 e 2008
Fonte: Adaptado de Brown (1995, p. 11) e NIST (2008a, p. 3).

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta subseção, apresenta-se a análise crítica das informações coletadas e organizadas nas subseções 4.1 e 4.2 deste trabalho. A análise crítica foi organizada considerando-se os aspectos relacionados à definição e base referencial para os Fundamentos e Critérios do PNQ, a evolução dos Fundamentos da Excelência, a evolução dos Critérios de Excelência, bem como os aspectos relacionados à estrutura e pontuação máxima dos Critérios de Excelência do PNQ.

4.3.1 O PNQ em relação aos Modelos Internacionais de Excelência da Gestão

Para a instituição do PNQ foram consultados e analisados os principais Modelos Internacionais de Excelência da Gestão existentes na época – Prêmio *Deming* do Japão e Prêmio *Malcolm Baldrige* dos USA, entre outros, tendo sido escolhido este ultimo como base. (FPNQ, 2001a).

Para o primeiro ciclo do PNQ – 1992, foram adotados integralmente os Critérios de Excelência e estrutura do Prêmio *Malcolm Baldrige*. Comparando-se a estrutura e respectivos Critérios de Excelência do PNQ com os do Prêmio *Malcolm Baldrige* nos ciclos seguintes, observa-se:

a) Em 1994 e 1995: Os Critérios e itens de avaliação do PNQ e respectivas pontuações máximas de itens e critérios, foram os mesmos do Prêmio *Malcolm Baldrige*;
b) Em 2007: observa-se a inclusão nos critérios do PNQ do critério relativo à Sociedade, o qual não foi contemplado no Prêmio *Malcolm Baldrige*. Para auxiliar na análise crítica, o Quadro 32 demonstra os Critérios de Excelência do PNQ 2007, e os Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 2007.

Conforme demonstrado no Quadro 32, observa-se que os Critérios de Excelência do PNQ 2007 diferenciam-se dos Critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* 2007 nos seguintes aspectos:

- No critério 1 Liderança, do PNQ, são avaliados de modo específico o Sistema de liderança - 1.1, a Cultura da excelência - 1.2, e a Análise do desempenho - 1.3, enquanto que no Prêmio *Baldrige* o sistema de liderança e cultura da excelência são avaliados juntos no item Alta Direção - 1.1, e a análise do desempenho é avaliada no item Governança e Responsabilidade social - 1.2, a qual por sua vez, no PNQ passou a ser avaliada em Critério específico - 4 Sociedade, que no PNQ trata a Responsabilidade sócio-ambiental - 4.1, separada da ética e desenvolvimento social;
- O critério 5 Informações e conhecimento, do PNQ, aborda o tema em grupos específicos: 5.1 Informações da organização, 5.2 Informações comparativas e 5.3 Ativos intangíveis, enquanto que no Prêmio *Baldrige* a abordagem do critério considera a Medição, análise e melhoria do desempenho da organização num item - 4.1, e a Gestão da informação, tecnologia da informação e conhecimento em outro - 4.2. A abordagem do PNQ possibilita um detalhamento maior do critério, tratando individualmente cada um dos aspectos;

- O critério 6 Pessoas, do PNQ, é mais detalhado do que o do Prêmio *Baldrige* - 5, pois trata separadamente o Sistema de trabalho - 6.1, dos aspectos relacionados à Capacitação de desenvolvimento - 6.2, enquanto que no Prêmio *Baldrige* são tratados juntos no item Comprometimento da força de trabalho. Os aspectos relacionados à Qualidade de vida - 6.3, do PNQ, são tratados no Prêmio *Baldrige* como Ambiente da força de trabalho - 5.2;

Critérios de Excelência do PNQ 2007	***Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige 2007***
1. Liderança..... 110	**1 *Liderança*.....120**
1.1. Sistema de liderança..... 40	1,1 Alta Direção..... 70
1.2. Cultura da excelência..... 40	1.2 Governança e Responsabilidade Social..... 50
1.3. Análise do desempenho da organização... 30	
2. Estratégias e planos..... 60	**2 *Estratégias e planos*..... 85**
2.1. Formulação das estratégias..... 30	2.1 Formulação das estratégias..... 40
2.2. Implementação das estratégias..... 30	2.2Implementação das estratégias..... 45
3. Clientes..... 60	**3 *Clientes*..... 85**
3.1. Imagem e conhecimento de mercado..... 30	3.1 Imagem e conhecimento de mercado..... 40
3.2. Relacionamento com clientes..... 30	3.2 Relacionamento com clientes..... 45
4. Sociedade..... 60	
4.1. Responsabilidade sócio-ambiental..... 30	
4.2. Ética e desenvolvimento social..... 30	
5. Informações e conhecimento..... 60	**4 *Gestão da medição, análise e conhecimento*..... 90**
5.1. Informações da organização..... 20	4.1. Medição, análise e melhoria do desempenho organizacional..... 45
5.2. Informações comparativas..... 20	4.2 Gestão da informação, tecnologia da informação e conhecimento..... 45
5.3. Ativos intangíveis..... 20	
6. Pessoas..... 90	**5 *Pessoas*..... 85**
6.1. Sistemas de trabalho..... 30	5.1 Comprometimento da força de trabalho..... 45
6.2. Capacitação e desenvolvimento..... 30	5.2 Ambiente da força de trabalho..... 40
6.3. Qualidade de vida..... 30	
7. Processos..... 110	**6 *Gestão de Processos*..... 85**
7.1. Processos principais do negócio e dos processos de apoio..... 50	6.1 Sistemas de projetos de trabalho..... 35
7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores..... 30	6.2 Gestão de processos de trabalho e de melhoria..... 50
7.3. Processos econômico-financeiros..... 30	
8. Resultados..... 450	**7 *Resultados*.....450**
8.1. Resultados econômico-financeiros..... 100	7.1 Resultados de produtos e serviços.....100
8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado..... 100	7.2 Resultados relativos aos clientes..... 70
8.3. Resultados relativos à sociedade..... 60	7.3 Resultados financeiros e de mercado..... 70
8.4. Resultados relativos às pessoas..... 60	7.4 Resultados relativos à força de trabalho..... 70
8.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio..... 100	7.5 Resultados dos processos operacionais..... 70
8.6. Resultados relativos aos fornecedores..... 30	7.6 Resultados da liderança..... 70
Total de pontos..... 1000	**Total de pontos.....1000**

Quadro 32 Critérios de Excelência do PNQ 2007 e do Prêmio Baldrige 2007
Fonte: Organizado pelo pesquisador, 2008.

- Com relação aos Processos, no PNQ - critério 7 - os processos são tratados especificamente em três grupos distintos: os processos principais do negócio e

os de apoio; os relativos aos fornecedores; e os econômico-financeiros, enquanto que no Prêmio *Baldrige* - critério 6 - são considerados dois grupos: um relacionado aos sistemas de projetos de trabalho, e outro relacionado a gestão de processos de trabalho e melhoria.

A abordagem do PNQ é mais específica e engloba todos os aspectos relacionados a cada grupo, como, por exemplo, o dos processos principais do negócio e os de apoio, que trata desde o projeto de produtos / serviços e de processos até a avaliação e melhoria contínua;

Com relação ao critério 8 Resultados, do PNQ, e o critério 7 Resultados, do Prêmio *Baldrige*, observa-se que no PNQ cada item de avaliação do critério corresponde a um processo gerencial abordado nos demais critérios do modelo: 8.1 Resultados econômico-financeiros, corresponde ao item 7.3; 8.2 Resultados relativos aos clientes e mercado, corresponde ao critério 3; 8.3 Resultados relativos à sociedade, corresponde ao critério 4; 8.4 Resultados relativos às pessoas, corresponde ao critério 6; 8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, corresponde ao item 7.1 e, finalmente, o 8.6 Resultados relativo aos fornecedores, corresponde ao item 7.2. No Prêmio *Baldrige,* os itens do critério não estão diretamente relacionados a um critério ou tópico especificamente. A abordagem adotada pela FNQ ajuda a organização a melhor apresentar seus resultados, facilitando a avaliação e análise crítica dos mesmos;

Em 2008, os critérios do Prêmio *Malcolm Baldrige* continuaram idênticos aos do ciclo 2007, no entanto, o critério 1 Liderança, do PNQ, teve modificados os itens: 1.1 Sistema de liderança, que passou para Governança corporativa, ampliando a abordagem para os conceitos da boa governança e o item 1.2 Cultura da excelência, para Exercício da liderança, dando um enfoque mais prático ao item em que é avaliada a atuação da Alta Direção e dos níveis de liderança da organização.

Observa-se ainda, em relação ao Quadro 32, que, em função da quantidade de critérios diferentes entre os dois modelos - PNQ e *Baldrige* - a pontuação máxima dos critérios e respectivos itens também é diferente, sendo que no PNQ é dado maior peso para o critério 8 Resultados - 450 pontos (45% do total), acompanhado pelos critérios 1 Liderança e 7 Processos, com 110 pontos cada (11% do total). No Prêmio *Baldrige* também se dá maior importância para o critério 7 Resultados - 450

pontos (45% do total), porém o critério 1 Liderança é o que tem maior peso em relação aos demais - 120 pontos (12% do total).

Essa diferença entre os modelos caracteriza que o modelo do PNQ, ou seja o MEG, adota uma abordagem mais integrada, considerando que os resultados são importantes para o desempenho e competitividade da organização, porém dependem de Processos bem projetados e recursos adequadamente administrados e, ainda, da atuação da Liderança na definição das estratégias e planos e a divulgação destes junto à força de trabalho da organização e os demais *stakeholders*.

4.3.2 Quanto ao foco e abordagem dos Fundamentos da Excelência do PNQ

Os Fundamentos da Excelência adotados pela FNQ ao longo do tempo, como balizadores dos Critérios de Excelência do PNQ, foram sendo modificados tendo como objetivo acompanhar os novos valores de gestão das organizações em grau destacado de excelência.

Comparando-se os Fundamentos e Conceitos adotados no ciclo 2007 pela FNQ no MEG, em relação aos prêmios internacionais, observa-se que o MEG tem uma abrangência maior, incluindo em seus fundamentos valores que abordam a organização como um todo, inserida no ambiente em que atua - o critério relativo à Sociedade demonstra isso.

O MEG também incorporou em seus critérios as práticas mais modernas de gestão, como a Governança Corporativa. O Prêmio *Deming*, o mais antigo entre os prêmios internacionais, foca muito fortemente a Gestão da Qualidade Total, apesar de considerar como importante a integração do sistema de gestão da qualidade aos objetivos da organização e dos *stakeholders*.

O Prêmio *Malcolm Baldrige*, é o utilizado como base para o modelo do PNQ; no entanto, o mesmo não contempla alguns fundamentos e critérios adotados pelo MEG, como, por exemplo, o fundamento de Desenvolvimento de Parcerias, o qual é adotado pelo Prêmio Europeu *The EFQM Excellence Award*; o critério específico relativo a Sociedade, também não é encontrado no modelo do Prêmio *Malcolm Baldrige*, sendo uma característica própria do PNQ.

4.3.3 Quanto ao foco e abordagem dos Critérios de Excelência do PNQ

Os Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação do PNQ também foram sendo modificados à medida que os Fundamentos da Excelência foram sendo atualizados. Considerando os objetivos do presente trabalho, será abordado nesta análise somente os Critérios de Excelência do PNQ, sem considerar os respectivos itens de avaliação.

Na Tabela 1 adiante, apresenta-se a compilação dos Critérios de Excelência do PNQ e respectivas pontuações máximas dos mesmos. Para efeito de apresentação, os Critérios foram ordenados conforme a estrutura e ordem dos Critérios do ciclo 2008, o que pode não corresponder à estrutura do respectivo ciclo de premiação, a qual será tratada na subseção 4.3.4 deste trabalho.

Analisando-se a Tabela 1 e comparando-se os Critérios de Excelência do PNQ ao longo dos 17 ciclos de premiação, observa-se o seguinte:

a) 1992 / 1993 - Foco na qualidade e satisfação dos clientes - a abordagem do Prêmio estava direcionada para a garantia da qualidade e a satisfação do cliente, pois eram os problemas principais das organizações na época e o objetivo do PBQP era melhorar a qualidade dos produtos e, por conseqüência, a competitividade das industrias brasileiras. Dessa forma, a pontuação dos critérios do PNQ privilegiava a garantia da qualidade e seus resultados (32% dos pontos), a satisfação do cliente (30% dos pontos) e a utilização racional de recursos humanos (15% dos pontos), o que demonstra a preocupação com a garantia da qualidade. O planejamento estratégico também era voltado para a qualidade;
b) 1994 - Foco na gestão da qualidade e satisfação dos clientes - neste ciclo, ampliou-se o foco saindo da simples garantia da qualidade para a gestão da qualidade, incluindo aí a preocupação com a qualidade do projeto do produto e dos processos, a partir da satisfação das necessidades dos clientes. A pontuação dos critérios se manteve nos mesmos níveis;
c) 1995 - Foco no negócio e satisfação dos clientes - a partir deste ciclo há um redirecionamento dos fundamentos e critérios do PNQ, passando a focar a qualidade dos processos mediante a sua gestão integrada com a satisfação dos clientes no negócio como um todo e às estratégias da organização. Isso provocou uma reordenação da pontuação máxima dos critérios;

d) A partir do ciclo 1997 o modelo adotado passou a abordar mais fortemente o conceito de visão sistêmica da gestão do desempenho, colocando grande ênfase na estratégia da organização, no aprendizado e na integração total dos resultados da organização. Em função disso, a pontuação máxima dos critérios foi modificada, dando maior ênfase aos Resultados do negócio (critério 7, do ciclo 1997 a 2002, e critério 8, a partir de 2003);
e) No ciclo 2001, décimo ano de existência da FPNQ, hoje FNQ, foi feito um estudo completo do modelo, o que resultou em sua remodelação quanto ao título dos critérios e itens, porém mantendo o alinhamento com o Prêmio *Malcolm Baldrige*; foram introduzidas melhorias, visando o que havia de mais moderno em gestão organizacional, bem como alguns requisitos das principais premiações internacionais, conforme apresentado na subseção 4.1.10. Foi mantida a estrutura de pontuação dos critérios e itens;
f) A partir do ciclo 2003, foi introduzido o critério Sociedade (critério 4 a partir deste ciclo) destacando a sua importância no sistema de gestão e no sucesso da organização e alinhando o Modelo de Excelência do PNQ às iniciativas mundiais de criação de padrões ou normas para atuação social, conforme apresentado na subseção 4.1.12. Até o ciclo 2003, a atuação da organização em relação à sociedade era abordada no critério relacionado aos Clientes (critério 3). A introdução do novo critério provocou a reordenação dos demais e a modificação da pontuação máxima dos critérios e respectivos itens de avaliação;
g) A partir do ciclo 2006, o Modelo de Excelência do PNQ passa a denominar-se Modelo de Excelência da Gestão (MEG), reforçando a característica de ser um modelo sistêmico de gestão no qual se estabelece uma orientação integrada e interdependente, em que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada em função de estratégias e resultados mutuamente definidos; permite, assim, a avaliação conjunta de todos os critérios de forma interdependente e complementar. A pontuação máxima dos critérios e itens foi ligeiramente modificada, adequando-se à nova abordagem, conforme apresentado na subseção 4.3.4.

Tabela 1 Critérios de Excelência do PNQ – 1992 a 2008

Critérios de Excelência	*1992*	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*
LIDERANÇA																	
Liderança	100	95	95	90	90	110	90	90	90	90	90	100	100	100	110	110	110
ESTRATÉGIAS E PLANOS																	
Planejamento estratégico para a qualidade	60	60	60														
Planejamento estratégico				55	55	80	90	90	90								
Estratégias e planos										90	90	90	90	90	60	60	60
CLIENTES																	
Satisfação do cliente	300	300															
Focalização no cliente e sua satisfação			300	250	250												
Foco no cliente e no mercado						80	90	90	90								
Clientes e sociedade										90	90						
Clientes												60	60	60	60	60	60
SOCIEDADE																	
Sociedade												60	60	60	60	60	60
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO																	
Informação e análise	70	75	75	75	75	80	90	90	90								
Infomações e conhecimento										90	90	60	60	60	60	60	60
PESSOAS																	
Utilização de recursos humanos	150	150															
Desenvolvimento e gestão de recursos humanos			150	140	140												
Desenvolvimento e gestão de pessoas						100											
Gestão de pessoas							90	90	90								
Pessoas										90	90	90	90	90	90	90	90
PROCESSOS																	
Garantia da qualidade de produtos e serviços	140	140															
Gestão da qualidade de produtos e serviços			140														
Gestão de processos				140	140	100	90	90	90								
Processos										90	90	90	90	90	110	110	110
RESULTADOS																	
Resultados obtidos quanto à qualidade	180	180															
Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações			180														
Resultados do negócio				250	250	450	460	460	460								
Resultados da organização										460	460						
Resultados												450	450	450	450	450	450
Total de pontos	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**

Fonte: Organizado pelo pesquisador, 2008[17].

[17] Utilizados os Critérios de Excelência do PNQ do ciclo 1992 ao 2008 (FPNQ, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001b, 2002a, 2003a, 2004b, 2005b; FNQ, 2006b, 2007b, 2008a).

A Figura 12 ilustra a evolução das abordagens do Modelo de Excelência do PNQ, posteriormente renomeado para Modelo de Excelência da Gestão (MEG), iniciando pela abordagem da Garantia da Qualidade (ciclo 1992), evoluindo para a Gestão Estratégica da Qualidade (ciclo 1995); posteriormente direcionou-se para a Visão Sistêmica da Gestão do Desempenho, ampliando a abordagem para a Gestão Organizacional para o Desempenho (ciclo 2001), sendo que no ciclo 2003 foi incluída a Responsabilidade Social como parte da gestão.

A partir do ciclo 2006, o foco passa a ser a Gestão Organizacional Integrada para Resultados, chegando à abordagem atual (ciclo 2008) que é a Gestão Organizacional Integrada para Parcerias em Redes.

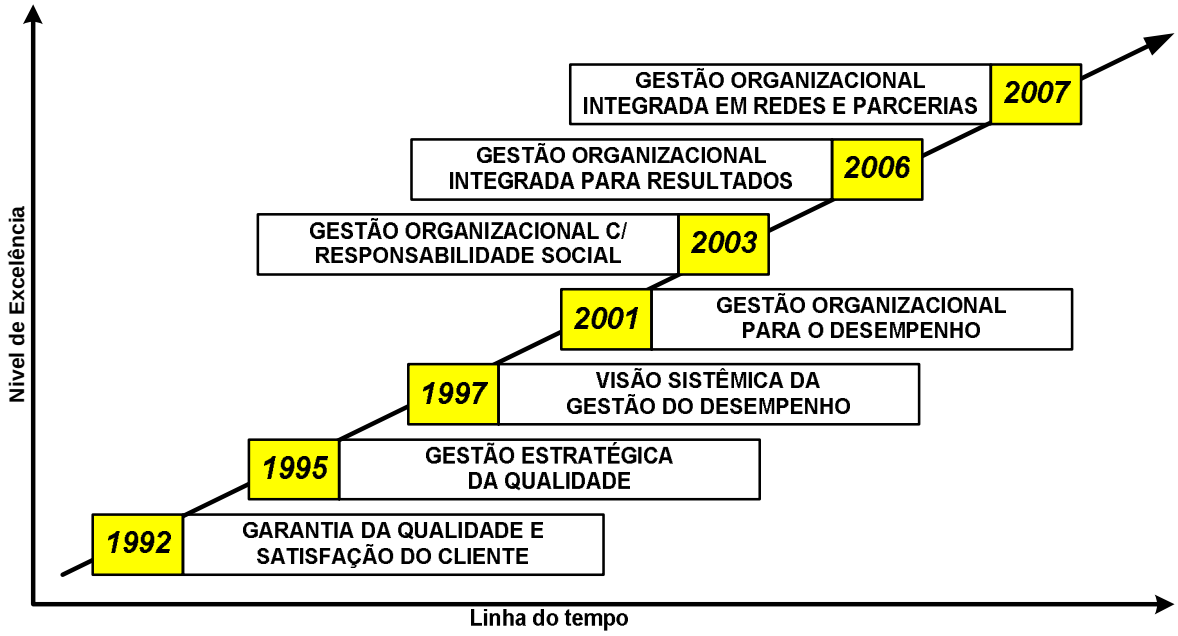


Figura 12 Linha do tempo do Modelo de Excelência do PNQ
Fonte: O pesquisador, 2008.

4.3.4 Quanto à pontuação dos Critérios da Excelência do PNQ

À medida que os Fundamentos e Critérios da Excelência do PNQ foram sendo modificados, os pesos de cada um dos Critérios na matriz de pontuação do PNQ também foram sendo modificados, caracterizando a importância do critério na gestão do desempenho e competitividade das organizações.

O

Gráfico 1 apresenta a evolução da participação relativa dos Critérios de Excelência, na matriz de pontuação do PNQ, de um total de 1000 pontos.

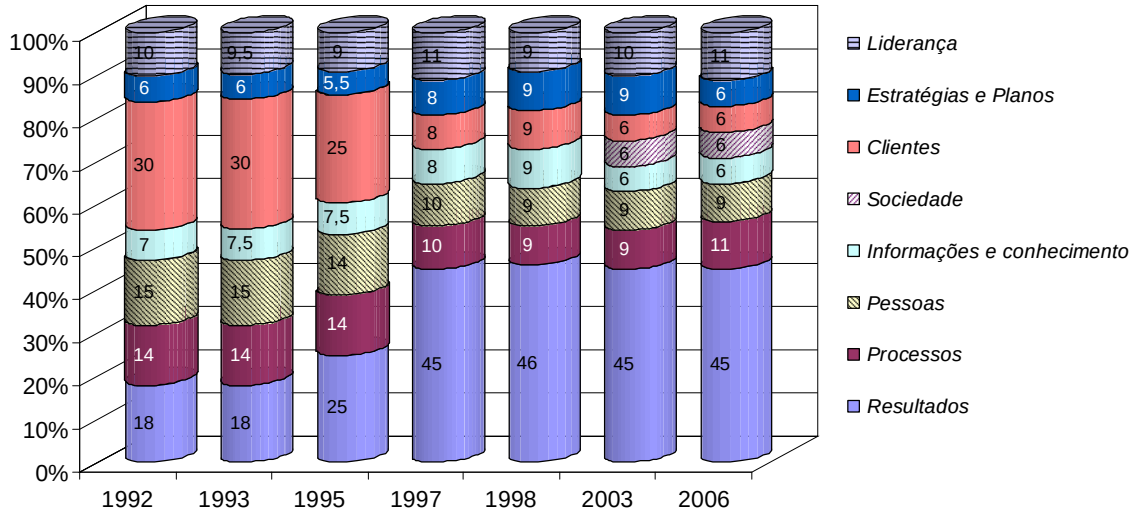


Gráfico 1 Participação dos Critérios na matriz de pontuação
Fonte: O pesquisador, 2008.

Observa-se que a categoria de Critérios relacionada aos Clientes, entre o período 1992 e 1994, era a que tinha maior pontuação isoladamente, caracterizando o foco maior na satisfação do cliente em relação aos outros períodos. No período 1995/1996, ainda se manteve um grau de importância acentuado, porém com a mesma participação da categoria relacionada aos Resultados.

Ainda no período 1992/1994, observa-se que as categorias Resultados e Processos tinham a segunda e terceira maiores pontuações, respectivamente, o que caracterizava que tanto os processos como os resultados estavam de certa forma associados à satisfação dos clientes.

A partir do ciclo 1995, observa-se uma reordenação do nível de pontuação dos critérios, valorizando de modo acentuado a categoria Resultados, que passou a ser isoladamente a maior entre todas as categorias (desde 1998, 45% do total de 1000 pontos).

As demais categorias tiveram alguns ajustes no mesmo período, passando a partir de 2006 a valorizarem, depois dos Resultados, os Processos e a Liderança (11 % cada), as Pessoas (9%) e, por fim, as categorias Informações e Conhecimento, Sociedade, Clientes, e Estratégias e Planos, estas com 6% cada.

Essa atribuição de pesos diferentes entre os critérios demonstra que a

abordagem do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e do PNQ passou a focar a organização como um todo, de modo que os Resultados dessa organização estão suportados na capacidade da Liderança da Alta Direção em organizar as Pessoas, de modo a executarem os Processos, de acordo com as Estratégias e Planos definidos com base nas necessidades dos *stakeholders*, ou seja, Clientes internos e externos, como também a Sociedade.

4.3.5 Quanto ao critério relativo a Gestão dos Processos e seu desempenho

A gestão dos processos e operações do início do PNQ – 1992, até o ciclo atual – 2008, passou por focos e abordagens diferentes, as quais acompanharam as tendências das práticas de gestão, partindo do foco principal na qualidade do produto e/ou do processo para a qualidade na gestão do negócio, de modo a garantir a competitividade da organização como um todo, e não só desta ou aquela parte da mesma.

A Tabela 2 demonstra os Critérios de Excelência e respectivos itens de avaliação e suas pontuações máximas, desde o ciclo 1992 até o ciclo 2008, bem como a contribuição de cada grupo de itens de avaliação no total de pontuação do critério.

Analisando-se a Tabela 2, destacam-se os seguintes aspectos:

a) No primeiro ciclo – 1992, foram abordados nos itens de avaliação os principais aspectos relacionados ao *Total Quality Management* (TQM), que era o foco do Prêmio naquela oportunidade. Dessa forma, foram incluídos aspectos relacionados a: projeto do produto, controle da qualidade de processos, melhoria contínua de processos, qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio, avaliação da qualidade e documentação dos processos. Foi atribuída maior pontuação ao item de Projeto (35 pontos); os itens Controle da qualidade dos processos, Melhoria contínua dos processos e Qualidade do processo do negócio e de serviços de apoio valiam 20 pontos cada; o item Avaliação da qualidade, 15 pontos e o item documentação, 10 pontos, caracterizando assim a importância de cada um dos itens no gerenciamento da qualidade. Também foi incluída a avaliação da Qualidade de fornecedores, que correspondia a 20 pontos;
b) No ciclo 1993, foi introduzido o conceito da gestão de processos por meio

dos itens Gestão de processos - processos de produção e fornecimento de produtos e serviços, que incorporou os itens Controle da qualidade, Melhoria contínua, e Documentação e do item Gestão de processos - processos do negócio e de serviços de apoio, que incorporou o item Gestão do processo do negócio e dos serviços de apoio; foram mantidos os itens Avaliação da qualidade e Projeto de produtos e serviços. A pontuação atribuída a cada item mais uma vez demonstra o grau de importância de cada um de acordo com a abordagem da gestão adotada naquele ciclo. Com relação a fornecedores, foi mantida a mesma abordagem que o ciclo anterior. Essa mesma abordagem e critério foram mantidos para o ciclo 1994;

c) No ciclo 1995, foi feita a inclusão do item Avaliação da qualidade no item Gestão de processos de produção, uma vez que compreende atividades relacionadas à gestão: executar, controlar, avaliar e melhorar. A pontuação correspondente a este item foi distribuída entre os demais, aumentando a pontuação relativa ao item Fornecedores, que passou a focar a gestão do desempenho de fornecedores;
d) No ciclo 1996, a mudança foi a retirada do termo Gestão da nomenclatura dos itens, tendo sido mantida a mesma abordagem conforme ciclo anterior;
e) A partir do ciclo 1997 até o ciclo 2005, foram simplificados os itens de avaliação adotando a abordagem de três grupos de processos: os relativos ao Produto, compreendendo as fases desde o projeto do produto e processos, até a melhoria contínua, passando pela execução, controle e avaliação; os relativos aos processos de apoio, que são aqueles que dão suporte aos processos relacionados ao produto e os relativos aos fornecedores, incluindo a seleção e avaliação do desempenho destes. A partir deste ciclo, a pontuação total do critério diminuiu para 100 pontos, passando para 90 pontos a partir de 1998;

Tabela 2 Critérios e itens de avaliação relativos a gestão de processos e operações

Critério de Excelência - PROCESSOS	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Garantia da qualidade de produtos e serviços	**140**	**140**															
Gestão da qualidade de produtos e serviços			**140**														
Gestão de processos				**140**	**140**	**100**	**90**	**90**	**90**								
Processos										**90**	**90**	**90**	**90**	**90**	**110**	**110**	**110**
	86%	*86%*	*86%*	*79%*	*79%*	*80%*	*67%*	*67%*	*67%*	*56%*	*56%*	*56%*	*56%*	*56%*	*46%*	*46%*	*46%*
Itens de avaliação relativos aos produtos e serviços	*120*	*120*	*120*	*110*	*110*	*80*	*60*	*60*	*60*	*50*	*50*	*50*	*50*	*50*	*50*	*50*	*50*
Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços	35	15	15														
Controle da qualidade de processos	20																
Melhoria contínua de processos	20																
Qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio	20																
Avaliação da qualidade	15	40	40	40													
Documentação	10																
Gestão de processos: processos de produção e fornecimento de produtos e serviços		35	35	40													
Gestão de processos: processos do negócio e dos serviços de apoio		30	30														
Gestão de processos: serviços de apoio				30													
Produção					40												
Projeto de produtos e sua introdução no mercado					40												
Serviços de apoio					30												
Gestão de processos de apoio						20	20	20	20	20	20	20	20	20			
Gestão de processos relativos ao produto						60	40	40	40	30	30	30	30	30			
Gestão de processos principais do negócio e dos processos de apoio															50		
Processos principais do negócio e dos processos de apoio																50	50
	14%	*14%*	*14%*	*21%*	*21%*	*20%*	*33%*	*33%*	*33%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*	*27%*	*27%*	*27%*
Itens de avaliação relativos aos fornecedores	*20*	*20*	*20*	*30*	*30*	*20*	*30*	*30*	*30*	*20*	*20*	*20*	*20*	*20*	*30*	*30*	*30*
Qualidade dos fornecedores	20	20	20														
Gestão do desempenho dos fornecedores				30													
Desempenho dos fornecedores					30												
Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros						20	30	30									
Gestão de processos relativos aos fornecedores									30	20	20	20	20	20			
Gestão de relacionamento com os fornecedores															30		
Processos de relacionamento com os fornecedores																30	30
										22%	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*	*27%*	*27%*	*27%*
Itens de avaliação relativos aos econômico-financeiros										*20*	*20*	*20*	*20*	*20*	*30*	*30*	*30*
Gestão financeira										20	20						
Gestão econômico-financeira												20	20	20	30		
Processos econômico-financeiros																30	30

Fonte: Organizado pelo pesquisador, 2008[18].

[18] Utilizados os Critérios de Excelência do PNQ do ciclo 1992 ao 2008 (FPNQ, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001b, 2002a, 2003a, 2004b, 2005b; FNQ, 2006b, 2007b, 2008a).

f) A partir do ciclo 2001, foi criado o item relacionado à Gestão Financeira, que até então era abordado no item relativo aos processos de apoio. Foi redefinida a pontuação entre os itens, mantendo o item relativo aos processos do produto com maior pontuação, não alterando a pontuação total do critério (90 pontos). A partir de 2003, esse item incorporou a avaliação econômica, tendo sido mudado seu título para Gestão econômico-financeira;

g) No ciclo 2006, foi adotada a visão de processos na abordagem do item, sendo dessa forma criado o item Gestão de processos principais do negócio e dos processos de apoio, incorporando os itens Gestão de processos relativos ao produto e Gestão de processos de apoio. Como exemplo, a Figura 13 adiante demonstra a ilustração adotada pela organização Belgo – Usina de Monlevade[19], ganhadora do PNQ 2006, para demonstrar os processos principais do negócio e os de apoio, bem como a inter-relação e integração destes. Também a partir do ciclo 2006, foi aumentada a pontuação total do item para 110 pontos, mantendo no item relativo aos processos do negócio e serviços de apoio a maior pontuação do critério (50 pontos). A partir do ciclo 2007, foi retirada a expressão Gestão do título dos itens, uma vez que o objetivo do MEG e do PNQ é diagnosticar e avaliar a gestão organizacional.

Ainda em relação a Tabela 2, observa-se que o título do critério também foi modificado ao longo dos 17 ciclos do PNQ: 1992/1994 – Garantia da qualidade de produtos e serviços, 1995/2000 – Gestão de processos e 2001/2008 – Processos, demonstrando mais uma vez a evolução da abordagem dos fundamentos e critérios do PNQ, partindo da avaliação da garantia da qualidade até os dias de hoje para a gestão dos processos da organização, visando o desempenho global.

Observa-se ainda que, em relação à importância dos grupos de itens de avaliação no critério como um todo, o grupo de itens correspondentes aos produtos e serviços teve desde o primeiro ciclo uma diminuição na quantidade máxima de

[19] A Belgo – Usina de Monlevade é uma unidade autônoma da Belgo Siderurgica S.A., que atua no ramo de siderurgia de aços longos. Na Figura 13, observa-se de maneira clara e objetiva os processos principais do negócio: Sinterização, Alto Forno, Aciaria, Laminação e Distribuição e os processos de apoio. A Figura 13 procura representar o relacionamento entre os processos principais do negócio e os processos de apoio, bem como os relacionamentos externos – clientes e fornecedores.

pontos, influenciando na sua participação relativa do total de pontos, ou seja, no ciclo 1992 os pontos relativos aos produtos e serviços correspondia a 86% (120 pontos) de um total de 140 pontos; já em 2008, o mesmo grupo de itens corresponde a 46% (50 pontos) de um total de 110 pontos.

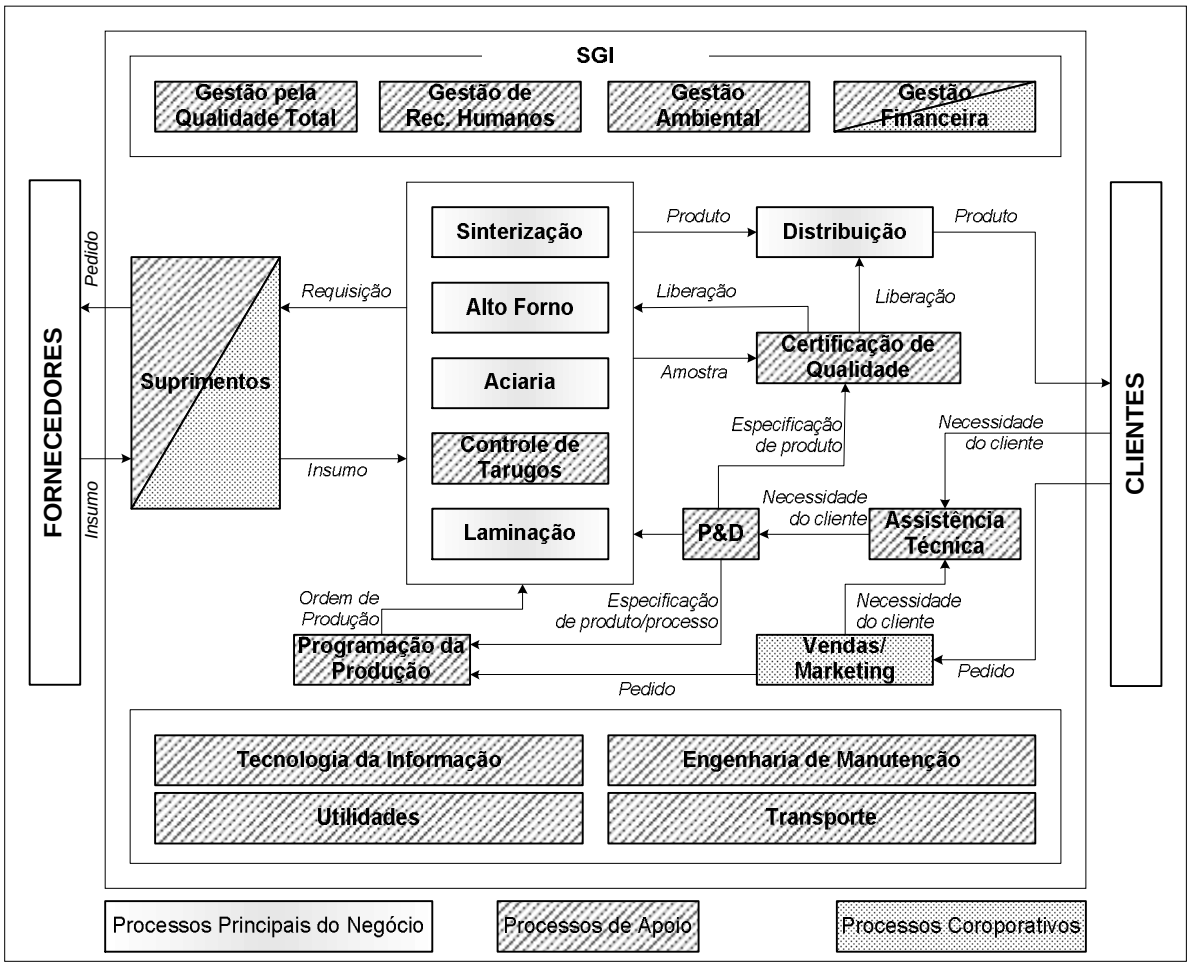


Figura 13 Macro fluxo dos processos do negócio e de apoio – Belgo JM
Fonte: Adaptado de FNQ (2007e, p. II).

Isso demonstra que a abordagem adotada pela FNQ procura equilibrar a importância dos itens de avaliação, considerando ainda como mais importante os itens relacionados aos processos principais do negócio e de apoio relacionados diretamente com os produtos e serviços realizados pela organização.

4.3.5 Quanto ao critério relativo aos Resultados

O critério relativo aos Resultados teve uma evolução bastante acentuada, iniciando com a abordagem dos resultados relativos a qualidade e evoluindo para os resultados da organização e de seus processos. Conforme demonstrado na Tabela

3, observa-se que os títulos do critério relativo aos Resultados também acompanharam a evolução dos Fundamentos e Critérios de Excelência do PNQ e do MEG, iniciando pelos Resultados quanto a qualidade de produtos e serviços, dos processos do negócio e à qualidade dos fornecedores, no ciclo 1992 até o ciclo 2008, de modo que os resultados avaliados são os relativos aos Critérios de Excelência do PNQ: 3 Clientes, 4 Sociedade, 6 Pessoas, e 7 Processos relacionados aos processos principais do negócio e de apoio (item 7.1), relacionamento com fornecedores (item 7.2), e econômico-financeiros (item 7.3).
Observa-se ainda que em relação à importância dos grupos de itens de avaliação no critério como um todo, o grupo de itens correspondentes aos resultados dos processos relacionados aos produtos e serviços, e posteriormente aos processos principais do negócio e de apoio, teve desde o primeiro ciclo uma diminuição na quantidade máxima de pontos influenciando a sua participação relativa do total de pontos, ou seja, no ciclo 1992 os pontos relativos aos produtos e serviços correspondia a 78% (140 pontos) de um total de 180 pontos; já em 2008 o mesmo grupo de itens corresponde a 22% (100 pontos) de um total de 450 pontos.

No ciclo 2008, a mesma pontuação também é considerada nos itens que compreendem aos resultados relacionados aos Clientes e aos Resultados econômico-financeiros (100 pontos cada). Essa distribuição de pontos no Critério Resultados confirma mais uma vez a abordagem adotada pela FNQ em valorizar a gestão da organização para o desempenho como um todo, valorizando os aspectos organizacionais que mais influenciam no desempenho global da organização.

Tabela 3 Critérios e itens de avaliação relativos a Resultados

Critério de Excelência	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Resultados obtidos quanto à qualidade	**180**																
Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações		**180**	**180**														
Resultados do negócio				**250**	**250**	**450**	**460**	**460**	**460**								
Resultados da organização										**460**	**460**						
Resultados												**450**	**450**	**450**	**450**	**450**	**450**
	78%	*53%*	*53%*	*30%*	*30%*	*29%*	*26%*	*22%*	*22%*	*26%*	*26%*	*29%*	*29%*	*29%*	*22%*	*22%*	*22%*
Itens de avaliação relativos aos processos	*140*	*95*	*95*	*75*	*75*	*130*	*120*	*100*	*100*	*120*	*120*	*130*	*130*	*130*	*100*	*100*	*100*
Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços	90	70	70	75													
Resultados obtidos quanto à qualidade no processo do negócio, operações e serviços de apoio	50	25															
Resultados obtidos quanto ao negócio e aos serviços de apoio			25														
Qualidade de produtos					75												
Resultados operacionais e relativos à qualidade do produto						130											
Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais							120	100	100								
Resultados dos processos relativos ao produto										60	60	80	80	80			
Resultados dos processos de apoio e organizacionais										60	60	50	50	50			
Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio															100	100	100
	0%	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*29%*	*26%*	*24%*	*24%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*
Itens de avaliação relativos aos clientes e sociedade	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*130*	*120*	*110*	*110*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*
Resultados relativos à satisfação dos clientes						130											
Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado							120	110	110								
Resultados relativos aos clientes e ao mercado										100	100	100	100	100	100	100	100
	0%	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*9%*	*9%*	*7%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*
Itens de avaliação relativos à sociedade	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*40*	*40*	*30*	*30*	*30*	*60*	*60*	*60*
Resultados relativos à sociedade										40	40	30	30	30	60	60	60
	0%	*0%*	*0%*	*0%*	*14%*	*8%*	*11%*	*17%*	*17%*	*13%*	*13%*	*13%*	*13%*	*13%*	*13%*	*13%*	*13%*
Itens de avaliação relativos as pessoas	*0*	*0*	*0*	*0*	*35*	*35*	*50*	*80*	*80*	*60*	*60*	*60*	*60*	*60*	*60*	*60*	*60*
Recursos humanos					35												
Resultados relativos aos funcionários						35											
Resultados relativos às pessoas							50	80	80	60	60	60	60	60	60	60	60
	0%	*28%*	*28%*	*52%*	*44%*	*29%*	*26%*	*24%*	*24%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*	*22%*
Itens de avaliação relativos aos econômico-financeiros	*0*	*50*	*50*	*130*	*110*	*130*	*120*	*110*	*110*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*
Resultados obtidos quanto às operações da empresa		50	50														
Resultados operacionais e financeiros				130	110												
Resultados financeiros e relativos ao mercado						130											
Resultados financeiros							120	110	110	100	100						
Resultados econômico-financeiros												100	100	100	100	100	100
	22%	*19%*	*19%*	*18%*	*12%*	*6%*	*11%*	*13%*	*13%*	*9%*	*9%*	*7%*	*7%*	*7%*	*7%*	*7%*	*7%*
Itens de avaliação relativos aos fornecedores	*40*	*35*	*35*	*45*	*30*	*25*	*50*	*60*	*60*	*40*	*40*	*30*	*30*	*30*	*30*	*30*	*30*
Resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores	40	35	35														
Resultados do desempenho de fornecedores				45													
Desempenho de fornecedores					30												
Resultados relativos aos fornecedores e parceiros						25	50	60	60								
Resultados relativos aos fornecedores										40	40	30	30	30	30	30	30

Fonte: Organizado pelo pesquisador, 2008[20].

[20] Utilizados os Critérios de Excelência do PNQ do ciclo 1992 ao 2008 (FPNQ, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001b, 2002a, 2003a, 2004b, 2005b; FNQ, 2006b, 2007b, 2008a).

4.4 PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO

Conforme FNQ (2008b), as regras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) determinam que as organizações candidatas devem elaborar um “Relatório da Gestão”, onde são descritas as práticas adotadas pela organização em resposta aos Critérios e itens de avaliação do PNQ. No caso de ser Premiada, Finalista ou Destaque por Critério a organização deve divulgar suas práticas de gestão mediante a apresentação em eventos promovidos pela FNQ, publicações de sumários ou dos próprios “Relatórios da Gestão” das Premiadas, sendo que neste caso as mesmas podem proteger as informações consideradas confidenciais, motivo pelo qual não será tratado neste trabalho dos resultados qualitativos e/ou quantitativos das organizações.

Como resultado complementar aos estudos objeto deste trabalho, apresenta-se nesta subseção uma compilação dos principais indicadores utilizados pelas organizações premiadas pelo PNQ nos cinco últimos ciclos - 2002/2006 - para demonstrar os resultados dos Processos principais do negócio e dos Processos de apoio. Os indicadores foram classificados nos seguintes grupos:

1 Qualidade do produto - relacionados ao atendimento das especificações dos produtos;
2 Qualidade dos processos - relacionados ao atendimento dos requisitos e especificações de processo;
3 Eficiência dos processos - relacionados aos índices de monitoramento do desempenho dos processos e
4 Custos dos processos - relacionados aos indicadores de custos dos processos.

Apresenta-se na Tabela 4 o resultado dessa compilação.

Devido aos diferentes ramos de atuação das organizações premiadas, os títulos dos indicadores utilizados correspondem às características do negócio e dos processos, bem como ao nível de controle adotado por cada uma delas. Sendo assim, visando uniformizar as nomenclaturas dos indicadores, adotaram-se títulos-padrão que caracterizassem a intenção e o tipo de controle exercido pela organização; mediante análise crítica realizada pelo autor deste trabalho, os indicadores originais foram classificados para o indicador padrão, possibilitando

assim a determinação da freqüência de utilização de determinado indicador pelas organizações premiadas pelo PNQ.

Tabela 4 Principais indicadores utilizados pelas empresas premiadas pelo PNQ - 2002/2006

Indicadores	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*
1 Qualidade do produto					
1.1 Indice de retrabalho		J			
1.2 Índice interno de má qualidade					M
1.3 Produto acabado fora de especificação	G	J	B	U	
1.4 Produto em processo fora de especificação					M
1.5 Produto sem defeitos	G,P			C,S	
1.6 Reclamações de clientes - técnicas	G				
2 Qualidade do processo					
2.1 Características do processo	G,H,P	J,D	B	U,C,S	M
2.2 Disponibilidade de equipamentos de processo	P	D	B	U,S	M
2.3 Disponibilidade de produto acabado			B	U	
2.4 Falhas em equipamentos	G,P				
2.5 Falhas no processo	G	J		S	M
2.6 Índice de sucatas/perdas	G	J		U	M
2.7 Índice de sucatas/perdas	P				
2.8 Não-conformidades auditoria externa	P				
2.9 Não-conformidades auditoria interna	P	J		S	
2.10 Não-conformidades auditoria Sistema Qualidade	G,H	D	B	C,S	M
2.11 Não-conformidades Segurança do Trabalho	G			S	
2.12 Produção de utilidades			B	U	
2.13 Qualidade de projetos de produtos e serviços	G,P	J,D		S	M
3 Eficiência dos processos					
3.1 Aproveitamento de matéria-prima				U	
3.2 Cumprimento das metas estrategicas	G	J,D		S	
3.3 Cumprimento de prazos de entrega/retirada	G,P	J,D			M
3.4 Desempenho de sistema de gestão		J		S	
3.5 Desempenho do fornecedor	P				
3.6 Desempenho do produto x concorrente	P	D			
3.7 Eficiencia operacional	G,H,P	D			
3.8 Nível de atendimento de prazos de processos	G	J	B	U,C,S	M
3.9 Nível de atualização tecnológica				S	
3.10 Nível de produtividade	G,P	D		U,S	M
3.11 Nível de satisfação de clientes				U,C,S	M
3.12 Nível de satisfação de clientes internos	H	D		S	
3.13 Nível de utilização de mão-de-obra propria				U,C	
3.14 Nível de utilização de serviços de 3ºs					M
3.15 Nível de utilização dos equipamentos de processo	G,P			U,C,S	M
3.16 Volume de produção	H,P		B	U,S	M
4 Custos dos processos					
4.1 Consumo de energia	G			U	M
4.2 Consumo de matéria-prima					M
4.3 Custo da garantia		D			
4.4 Custo da não-qualidade		D			
4.5 Custo da qualidade		D			
4.6 Custo de embalagem				S	M
4.7 Custo de manutenção	G,P			U,C	
4.8 Custo de mão-de-obra				U	
4.9 Custo de materiais em processo					M
4.10 Custo de matéria-prima	G,H,P	J,D	B	U	M
4.11 Custo de transporte			B	S	M
4.12 Custo operacional	G				
4.13 Custo variável	P				
4.14 Custos de produção			B	U	M
4.15 Retorno financeiro sobre projetos de melhoria	G			S	M

Legenda					
BELGO - Usina Monlevade (siderurgia - aços longos)					M
PQU - Petroquímica União (petroquímica - matérias-primas)				U	
CPFL Paulista (distribuição de energia)				C	
SUZANO (petroquimica - resinas polipropileno)				S	
BELGO - Juiz de Fora (siderurgia - aços laminados)			B		
JOAL (construção civil)		J			
DANA (auto-peças - transmissão)		D			
GERDAU (siderurgia - aços especiais)	G				
SANTA CASA DE PORTO ALEGRE (hospitalar)	H				
POLITENO (petroquímica - resinas plásticas)	P				

Fonte: Organizado pelo pesquisador, 2008[21].

[21] Utilizado os Relatórios de Gestão das premiadas pelo PNQ: (FPNQ, 2002b, 2002c, 2002d, 2003b, 2004a, 2005a), (FNQ, 2005a, 2005b, 2005c, 2007e).

Conforme Tabela 4, pode-se observar que alguns indicadores são utilizados pela maioria das organizações, enquanto outros são eventualmente utilizados. O Gráfico 2 demonstra a predominância de uso dos indicadores entre as organizações analisadas:

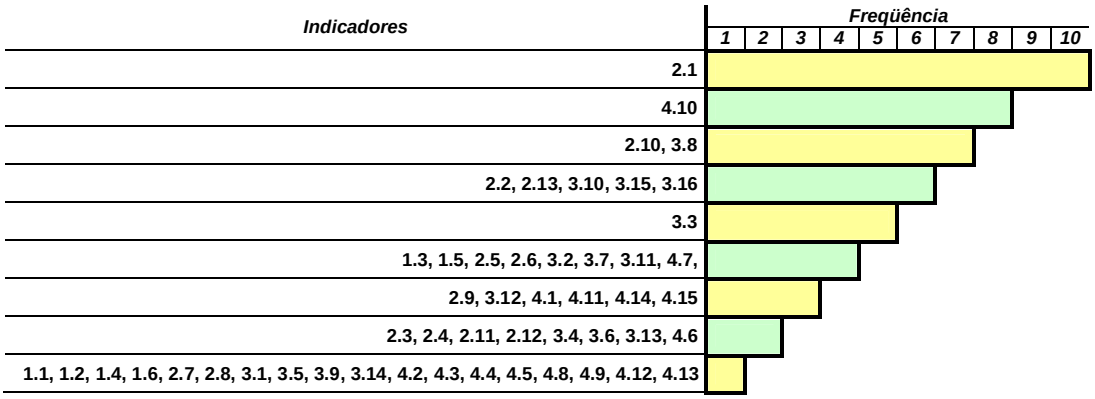


Gráfico 2 Predominância de uso de indicadores de desempenho
Fonte: Organizado pelo pesquisador, 2008.

Observa-se no Gráfico 2 que os indicadores mais utilizados pelas organizações são: o 2.1 - Características do processo, todas as organizações o utilizaram; o 4.10 - Custo da matéria-prima, utilizado por 8 organizações; o 2.10 - Não-conformidades auditoria do Sistema da Qualidade, e o 3.8 - Nível de atendimento de prazos dos processos, utilizados por 7 organizações; os indicadores 2.2 - Disponibilidade de equipamentos de processo, 2.13 - Qualidade de projetos de produtos e serviços, 3.10 - Nível de produtividade, 3.15 - Nível de utilização dos equipamentos de processo e 3.16 - Volume de produção foram utilizados por 6 organizações.

O tipo de indicadores e a freqüência de uso indicam que as organizações concentram maior esforço na gestão do desempenho de seus processos por meio da qualidade dos projetos de produtos e serviços, da qualidade dos processos, na disponibilidade e o nível de utilização de equipamentos. Esses fatores contribuem para melhorar a produtividade dos processos e conseqüentemente o volume de produção. Um aspecto interessante é a preocupação das organizações com o custo da matéria-prima (utilizado por 8 organizações), mostrando que é um fator que deve ser observado no desempenho dos processos e no desempenho global da organização.

4.5 RESULTADOS OBTIDOS PELAS EMPRESAS USUÁRIAS DO MEG

Estudos realizados pela FNQ em parceria com a Serasa S.A. (organização premiada por três ciclos diferentes - 1995, 2000 e 2005) (SERASA, 2005, 2006 e 2007), demonstraram que as organizações usuárias do MEG e membros filiados à FNQ apresentaram resultados superiores ao das grandes organizações dos seus respectivos setores nos seguintes índices:

a) Evolução do Faturamento (Variação Acumulada, Descontada a Inflação - IGPM) - Ver ANEXO A;
b) Margem EBITDA[22] (% sobre o Faturamento Líquido) - Ver ANEXO B;
c) Margem de Lucro (% sobre o Faturamento Líquido) - Ver ANEXO C;
d) Endividamento Total (% sobre o Patrimônio Líquido) - Ver ANEXO D;
e) Nível de Investimento (% sobre o Faturamento Líquido) - ver ANEXO E.

Os resultados superiores apresentados pelas organizações pesquisadas são um indicativo de que o modelo de gestão proposto pelo MEG pode ter sido um dos muitos fatores específicos de cada organização que contribuíram no alcance dos mesmos.

[22] EBTIDA - *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* = mensuração do potencial operacional de caixa que o ativo operacional de um empresa é capaz de gerar. No calculo não são levados em conta: o custo de eventual capital tomado emprestado, despesas não operacionais, depreciação, amortização ou exaustão. No Brasil é conhecido como LAJIDA (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização). (SANTOS, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises dos Critérios de Excelência do PNQ adotados durante os ciclos de 1992 a 2008 demonstraram que os fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e os Critérios de Excelência do PNQ e respectivos itens de avaliação abordaram a cada novo ciclo as tendências e novas práticas de gestão adotadas pelas organizações de categoria Classe Mundial.

A política adotada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) de relacionamento e parcerias com outros Prêmios Internacionais da mesma natureza do PNQ, e de incorporar ao MEG aqueles aspectos que possam contribuir para a melhoria da gestão da organização e conseqüentemente seu desempenho, permitiu que o modelo brasileiro seja considerado atualmente um dos mais completos Prêmios de avaliação e reconhecimento das organizações que adotam as melhores práticas de gestão do desempenho.

As modificações e atualizações introduzidas no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e nos Critérios de Excelência do PNQ ao longo do tempo evoluíram de uma abordagem focada na Garantia da Qualidade e Satisfação dos Clientes (1º ciclo - 1992) para uma abordagem mais ampla, focada na busca do desempenho por meio da Gestão Organizacional Integrada em Redes e Parcerias (ciclo 2008).

A análise da evolução dos Fundamentos e Critérios de Excelência do PNQ demonstrou a importância do papel da Gestão dos Processos nos resultados globais do negócio. Essa importância é percebida na participação relativa do respectivo Critério no total de pontuação do PNQ.

A crescente participação de organizações nos ciclos de premiação do PNQ indica que a utilização dos Fundamentos de Excelência do MEG e a adoção do modelo de avaliação proposto pelos Critérios de Excelência do PNQ podem contribuir para a melhoria do desempenho dessas organizações, uma vez que organiza os processos e a forma de gestão destas.

A pesquisa objeto deste trabalho demonstrou que o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e os Critérios de Excelência do PNQ, mantidos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), não prescrevem ferramentas e práticas de gestão específicas, mas ao mesmo tempo estabelecem requisitos que permitem avaliar o desempenho da gestão de uma organização, propondo assim um modelo que possa contribuir para a melhoria do desempenho global, o que não significa que, uma vez

adotado, este modelo seja garantia de sucesso, como demonstrado pelas pesquisas da Serasa. O sucesso no desempenho global das organizações depende de muitos outros fatores que devem ser integrados e incorporados ao Modelo de Excelência da Gestão da FNQ.

Finalizando, as análises desenvolvidas neste trabalho indicam que o tema gestão do desempenho auxiliado por um Modelo de Excelência é uma fonte importantíssima para a melhoria do conhecimento das questões relacionadas às práticas de gestão adotadas pelas organizações. Sendo assim, recomenda-se a ampliação dos estudos relacionados a este tema, incluindo-se a pesquisa por meio de estudos de caso, das práticas adotadas pelas organizações premiadas, bem como dos resultados obtidos pelas mesmas após a conquista do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

REFERÊNCIAS

ALVES, T. 15 anos da qualidade no Brasil **- Classe Mundial 2006** Ano VII, número 07. São Paulo: FNQ, 2006.

BARROS, A.J.da S.B.; LEHFELD, N.A.de S., **Fundamentos da Metodologia científica** - um guia para a iniciação científica. 2 ed., São Paulo: Makron Books, 2000.

BRASIL, INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade **Qualidade - mostre, exija, viva – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade**, Brasília: IBQP, 1998.

BRASIL, Ministério da Ciência e Tecnologia – **Antecedentes do programa**, Brasília: 2007, disponível em www.mct.gov.br/index.php/content/view/4778.html acesso em: 19/03/2007.

BRASIL, Ministério das Cidades **Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat**, Brasília, 2008 disponível em http://www.cidades.gov.br/pbqp-h/pbqp_apresentacao.php, acessado em 06/01/2008.

BROWN M.G., **O sistema Baldrige da qualidade** – critérios do prêmio de 1995. Tradução: Prisicilla Martins Celeste e Marisa do Nascimento Paro, Revisão técnica: Joaquim Manoel Santini. São Paulo: Makron Books, 1995.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica** 2a. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1978. 144 p. v. I.

DEMING, W.E. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**, tradução: COSTA, H.M., Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997 (título original: The New Economics for Industry, Government, Education).

EFQM - European Foudation for Quality Management, **Fundamental Concepts of Excellence** - Portuguese**.** Bruxelas: EFQM, 2007a disponível em: www.efqm.org, acessado em: 23/04/2007.

_____. **Introducing Excellence** - Portuguese. Bruxelas: EFQM, 2007b disponível em: www.efqm.org, acessado em: 23/04/2007.

_____. **The Story of EFQM**. Bruxelas: EFQM, 2008, disponível em: www.efqm.org, acessado em: 23/01/2008.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade **Relatório da Gestão PNQ 2005** - CPFL Energia. São Paulo: FPNQ, 2005a.

_____. **Relatório da Gestão PNQ 2005** - PQU Petroquímica União. São Paulo: FNQ, 2005b.

_____. **Relatório da Gestão PNQ 2005** - SUZANO Petroquímica**.** São Paulo: FNQ, 2005c.

_____. **Cadernos de Excelência**: introdução ao modelo de excelência da gestão – PNQ 2006. São Paulo: FNQ, 2006a.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 2006** - O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FNQ, 2006b.

_____. **Relatório Anual 2005 da Nova Gestão Econômica e Social da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade**. São Paulo: FNQ, 2006c, disponível em: www.fnq.org.br , acessado em: 20/03/2007.

_____. **Cadernos de Excelência**: introdução ao modelo de excelência da gestão – PNQ 2007 / Fundação Nacional da Qualidade, São Paulo: FNQ, 2007a.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 2007** – Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: FNQ, 2007b.

_____. **Instruções para candidatura PNQ 2007**. São Paulo: FNQ, 2007c.

_____. **Relatório anual 2006 da Fundação Nacional da Qualidade**. São Paulo: FNQ, 2007d, disponível em: www.fnq.org.br , acessado em: 06/01/2008.

_____. **Relatório da Gestão PNQ 2006** – Belgo – Usina Monlevade. São Paulo, FNQ, 2007e.

_____. **Rumo à excelência e compromisso com a excelência 2007** - Critérios para a avaliação do desempenho e diagnostico organizacional,. São Paulo: FNQ, 2007f, disponível em: www.fnq.org.br, acessado em: 20/03/2007.

_____. **Critérios de Excelência – PNQ 2008** - Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional . São Paulo: FNQ, 2008a.

_____. **Instruções para candidatura – PNQ 2008**. São Paulo: FNQ, 2008b.

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência PNQ 1992** - O estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: FPNQ, 1992.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 1993** - O estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: FPNQ, 1993.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 1994** - O estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: FPNQ, 1994.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 1995** - O estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: FPNQ, 1995.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 1996** - O estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: FPNQ, 1996.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 1997** - O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: FPNQ, 1997.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 1998** - O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: FPNQ, 1998.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 1999** - O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: FPNQ, 1999.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 2000** - O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: FPNQ, 2000.

_____. **Classe Mundial 2000** Ano I, número 01. São Paulo: FPNQ, 2001a.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 2001** - O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: FPNQ, 2001b.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 2002** - O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: FPNQ, 2002a.

_____. **Relatório da Gestão PNQ 2001** - GERDAU**.** São Paulo: FPNQ, 2002b.

_____. **Relatório da Gestão PNQ 2002** - POLITENO**.** São Paulo: FPNQ, 2002c.

_____. **Relatório da Gestão PNQ 2002** - SANTA CASA Complexo Hospitalar Porto Alegre. São Paulo: FPNQ, 2002d.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 2003** - O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FPNQ, 2003a.

_____. **Relatório da Gestão PNQ 2003** - DANA. São Paulo: FPNQ, 2003b.

_____. **Caso para Estudo PNQ 2003** - JOAL Teitelbaum**.** São Paulo: FPNQ, 2004a.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 2004** - O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FPNQ, 2004b.

_____. **Instrução para candidatura PNQ 2004**. São Paulo: FPNQ, 2004c.

_____. **Caso para Estudo PNQ 2004** - BELGO Juiz de Fora**.** São Paulo: FPNQ, 2005a.

_____. **Critérios de Excelência PNQ 2005** - O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FPNQ, 2005b.

GIL, A.C.**. Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

HAVE, S.T. et al.., **Modelos de Gestão**: o que são e quando devem ser usados**,** título original: Key management models**.** Tradução: FERNANDES, B.R., revisão técnica: MAXIMIANO G.C. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

JUSE - The Union of Japanese Scientists and Engineers. **Guide for the Deming Application Prize 2007**. Tokyo: JUSE, 2007a. disponível em: http://www.juse.or.jp/e/deming, acessado em: 19/03/2007.

_____. **Guide for the Deming Prize 2007**. Tokyo: JUSE, 2007b. disponível em: http://www.juse.or.jp/e/deming, acessado em: 19/03/2007.

MBC - Movimento Brasil Competitivo — **O que é o MBC**. Brasília: MBC, 2007c. disponível em http://www.mct.gov.br/ index.php/content/view/4775.html, acesso em: 26/03/2007.

MIGUEL, P.A.C., **Estudo de caso na engenharia de produção**: estruturação e recomendações para sua condução. Prod., Jan./Apr. 2007, vol.17, no.1, p.216-229. ISSN 0103-6513. disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n1/14.pdf, acessado em 01/02/2008.

MOREIRA, A.D., **Natureza e fontes do conhecimento em administração.** Administração On Line, Vol.1 - Num.1 (janeiro/fevereiro/março - 2000), ISSN 1517-7912.

NIST – National Institute of Standards and Technology, **The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987** - Public Law 100-107. USA, 2007a. disponível em www.baldrige.nist.gov, acessado em: 19/03/2007.

_____. **Baldrige National Quality Program – 2007** Criteria for Performance Excellence. USA, 2007b. disponível em www.baldrige.nist.gov, acessado em: 19/03/2007.

_____. **Baldrige National Quality Program – 2008** Criteria for Performance Excellence. USA, 2008a. disponível em www.baldrige.nist.gov, acessado em: 07/01/2008.

_____. **General Information.** USA, 2008b. disponível em: http://www.nist.gov/ public_affairs/general2.htm, acessado em: 21/01/2008.

PASSOS, P.L.B. Mensagem aos executivos. **Critérios de Excelência PNQ 2007** – Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional, São Paulo: FNQ, 2007.

SANTOS, A.O. **EBTIDA** disponível em: http://www.humbertorosa.com.br/Disciplinas/ MBA_Gestao_ Empresas_Midia/2005_2/Material%20Para%20Leitura/Andre_ Ebtida .pdf acessado em: 14/06/2008

SERASA S.A. **Estudo de Empresas Serasa** / Desempenho das Empresas Afiliadas à FNQ/MEG - 2005, São Paulo: FNQ, 2005.

_____. **Estudo de Empresas Serasa** / Desempenho das Empresas Afiliadas à FNQ/MEG - 2006, São Paulo: FNQ, 2006.

_____. **Estudo de Empresas Serasa** / Desempenho das Empresas Afiliadas à FNQ/MEG - 2007, São Paulo: FNQ, 2007.

SALLES, C.A. Mensagem do Presidente - **Classe Mundial 2000** Ano I, número 01. São Paulo: FPNQ, 2001

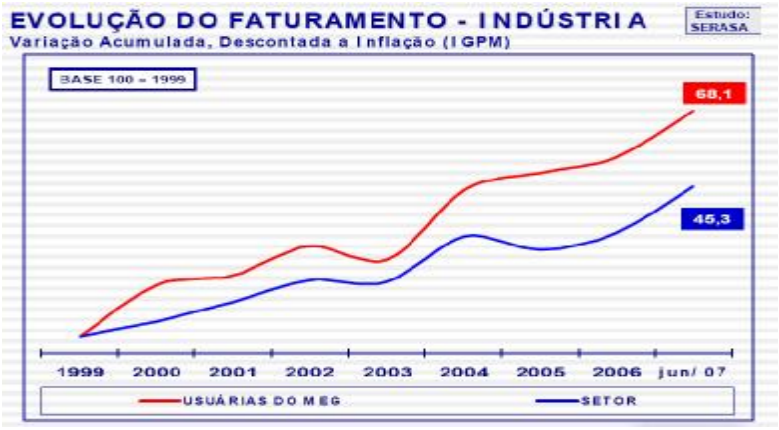
SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SKINNER, W **Manufacturing** - missing link in corporate strategy, Harvard Business Review: May-June 1969

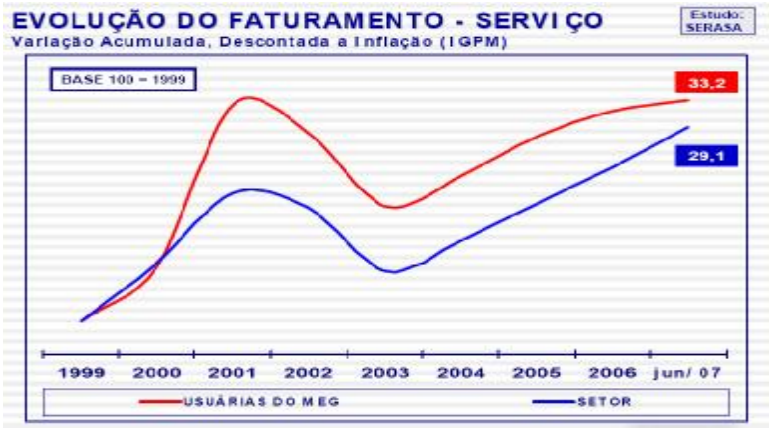
THIOLLENT, M.J.M., **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 1985

ANEXOS

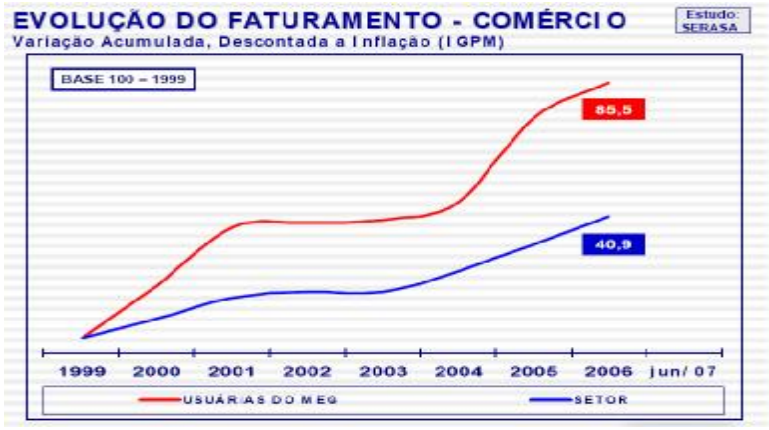
ANEXO A - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO



Evolução do Faturamento - Indústria 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 4).

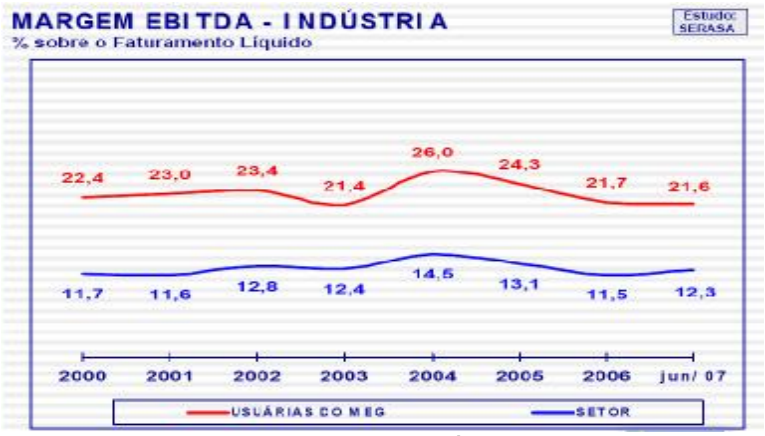


Evolução do Faturamento - Serviço 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 5).

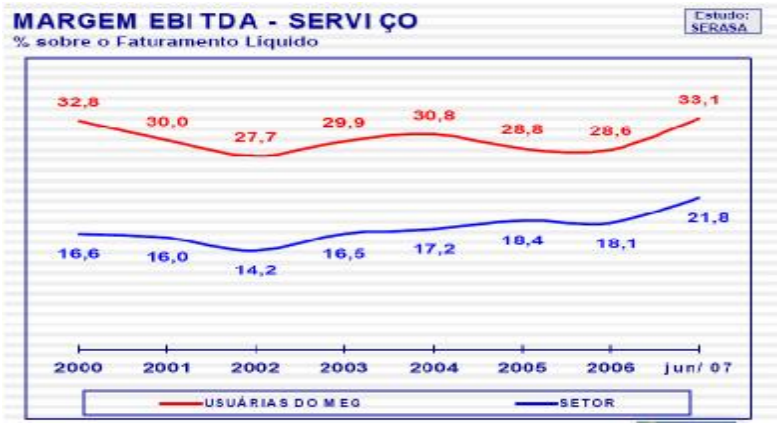


Evolução do Faturamento - Comércio 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 6).

ANEXO B - MARGEM EBITDA



Evolução do Faturamento - Indústria 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 8).

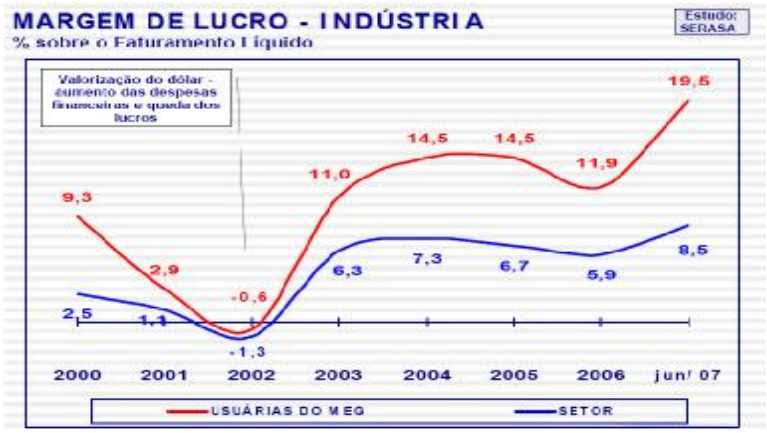


Evolução do Faturamento - Serviço 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 9).

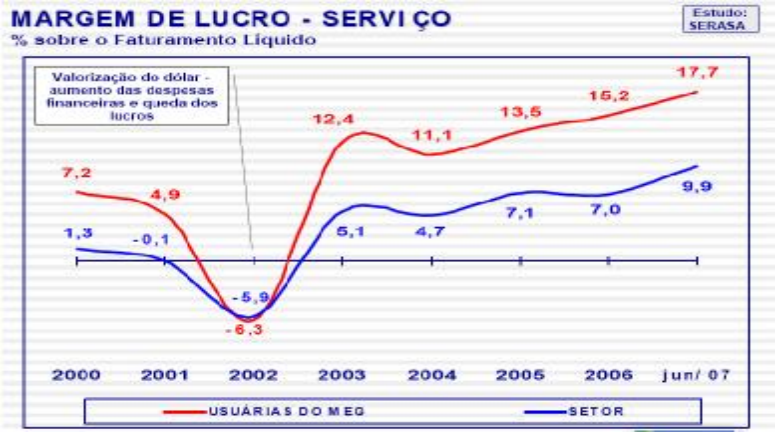


Evolução do Faturamento - Comércio 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 10).

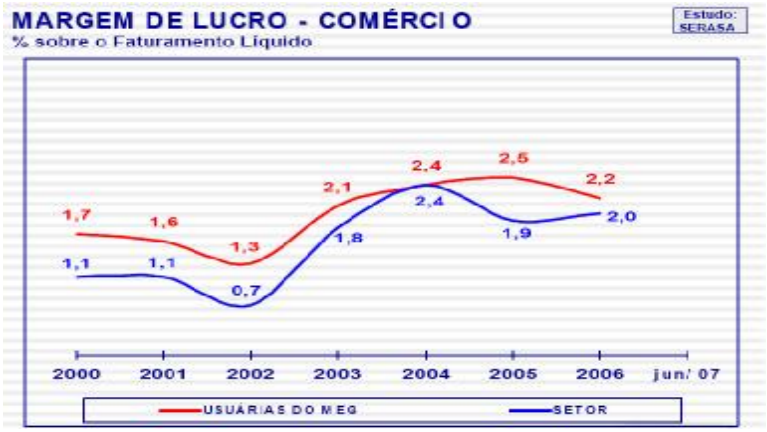
ANEXO C - MARGEM DE LUCRO



Margem de Lucro - Indústria 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 11).



Margem de Lucro - Serviço 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 12).



Margem de Lucro - Comércio 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 13).

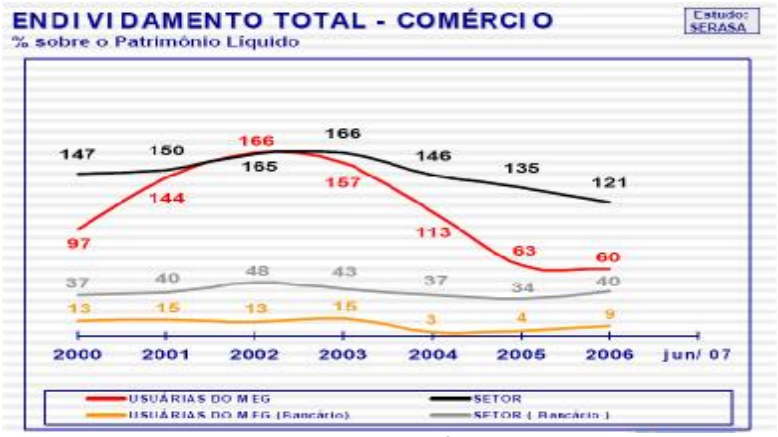
ANEXO D - ENDIVIDAMENTO TOTAL



Endividamento Total - Indústria 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 14).



Endividamento Total - Serviço 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 15).

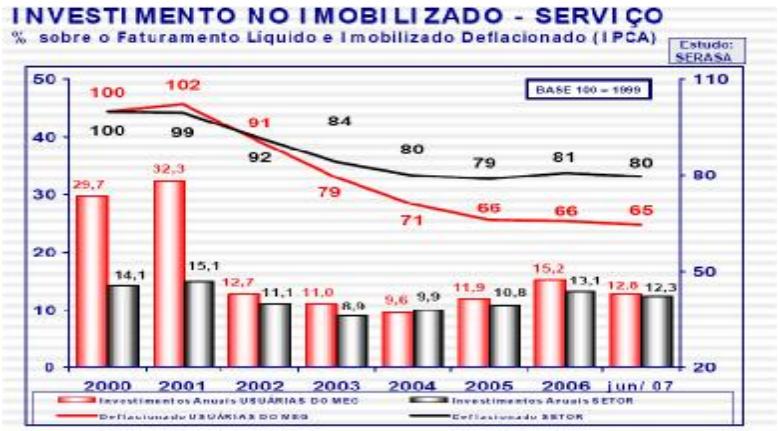


Endividamento Total - Comércio 1999/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 16).

ANEXO E - NÍVEL DE INVESTIMENTO



Investimento no Imobilizado - Indústria 2000/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 17).



Investimento no Imobilizado - Serviço 2000/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 18).



Investimento em Capital de Giro - Comércio 2000/jun2007
Fonte: SERASA (2007, p. 19).