



Cadernos GESPÚBLICA

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

Número 2
Março de 2006

**Presidente Lula,
acompanhado do Sr. Antoninho Marmo Trevisan,
Presidente do Conselho do PQGF, ao discursar,
no Palácio do Planalto, na Cerimônia de entrega do**



**Prêmio Nacional da Gestão Pública
PQGF**

Secretaria de Gestão
Ministério do Planejamento

Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Vice-Presidente da República

José Alencar Gomes da Silva

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

Paulo Bernardo Silva

Secretário de Gestão

Valter Correia da Silva



Cadernos GESPÚBLICA

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

Número 2
Março de 2006

Presidente Lula,
acompanhado do Sr. Antoninho Marmo Trevisan,
Presidente do Conselho do PQGF, ao discursar,
no Palácio do Planalto, na Cerimônia de entrega do



Prêmio Nacional da Gestão Pública
PQGF

Secretaria de Gestão
Ministério do Planejamento

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA
Decreto 5378, de 23 de fevereiro de 2005

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K – 4º ANDAR
CEP: 70.040-906 – Brasília – DF
FONE: (61) 3429-4096
FAX: (61) 3429-4961
SÍTIOS: www.pqsp.planejamento.gov.br e www.gespublica.gov.br
Correio Eletrônico: pqgf@planejamento.gov.br

Conselho do Prêmio Nacional da Gestão Pública
Antoninho Marmo Trevisan (Presidente do Conselho)
Hélio Campos Mello
Ricardo Young Silva
José Carlos Costa Marques Bumlai

COORDENAÇÃO DO GESPÚBLICA
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

ORGANIZAÇÕES-MEMBRO DO COMITÊ-GESTOR DO GESPÚBLICA
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Casa Civil da Presidência da República; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Ministério da Saúde; Ministério da Previdência Social; Ministério das Cidades; Ministério do Trabalho e Emprego; Comando do Exército; Conselho Nacional de Secretários de Administração - CONSAD; Petróleo Brasileiro S.A - Petrobrás; Furnas Centrais Elétricas S.A; Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A - Eletronorte;
Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A - Eletrosul; Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO; Banco do Brasil S.A - BB; Banco do Nordeste do Brasil S.A - BNB; Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.

Coordenador do Comitê-Gestor do GESPÚBLICA
Valter Correia da Silva

Gerente Executivo do GESPÚBLICA
Paulo Daniel Barreto Lima

Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento do GESPÚBLICA
Lúcia Müssnich Barreto

Gerente de Avaliação da Gestão do GESPÚBLICA
(Prêmio Nacional da Gestão Pública e Avaliação Continuada da Gestão Pública)
André Ribeiro Ferreira

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização agradece pelas contribuições para o aperfeiçoamento deste caderno, a participação de **todos os integrantes do Comitê Conceitual do GESPÚBLICA**, e de todos os integrantes do comitê de processo do Prêmio Nacional da Gestão Pública. Agradece a colaboração voluntária de José F. Damasceno na organização deste documento.

É permitida a reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

NORMALIZAÇÃO: DIBIB/CODIN/SPOA

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização –
GESPÚBLICA; Cadernos GESPÚBLICA - Artigos sobre o Prêmio Nacional de
Gestão Pública – Ciclo 2006 – Brasília: MP,GESPÚBLICA,SEGES, Versão 1 / 2006

56 p.

1. Excelência 2. Qualidade 3. Serviço Público. I. Título.

CDU 658.011

Sumário

Apresentação	07
Gestão Pública: compromisso com o desenvolvimento, a ética e a qualidade	09
Prêmio Nacional da Gestão Pública: posicionamento e desafios	12
Qualidade, excelência e reconhecimento	15
Crerios de Excelência: vantagens e benefcios para o aprendizado da gestão	18
Ferramentas de apoio ao processo de avaliação da Gestão Pública	20
O Modelo avaliativo do Prêmio Nacional da Gestão Pública aplicado na educação	22
Aplicação do modelo de excelência em gestão na área da saúde - o caso dos Hemocentros – contribuições do Prêmio Nacional da Gestão Pública	25
Contribuições dos Programas Estaduais de Qualidade ao movimento da Qualidade no Brasil - os Prêmios Estaduais e o Prêmio Nacional da Gestão Pública	30
Entrevista	33
Saneamento: a mais nova categoria de candidatura ao PQGF	36
A qualidade no Brasil e a contribuição do Inmetro. A importância do Prêmio Nacional da Gestão Pública	38
A Petrobrás e a qualidade, produtividade e competitividade no Brasil: sinergia em busca da excelência	42
Resultados da pesquisa de avaliação do PQGF – 2005	45
Dados sobre o Prêmio Nacional da Gestão Pública - Ciclos 1998 a 2005	53
Depoimentos	55

Significado do Símbolo do Prêmio Qualidade do Governo Federal



- A haste do desenho do Prêmio que envolve a letra "Q" representa uma parte do losango da Bandeira Nacional. A posição da letra "Q" no centro da Bandeira pretende demonstrar que o PQGF se propõe a **dinamizar a contaminação da Qualidade dentro do Setor Público**, configurando-se como um mecanismo de mobilização para as ações de melhoria da sua gestão, possibilitando o reconhecimento e a visibilidade aos bons resultados alcançados pela Administração Pública.

- A alusão à Bandeira Nacional lembra, ainda, que o Prêmio não é apenas um projeto de governo, mas um projeto de toda a Sociedade – patrocinado tanto por instituições públicas quanto privadas - e por homens de espírito público, que no pleno exercício de sua cidadania, participam de forma espontânea e gratuita do processo de premiação, na expectativa de que ele possa gerar benefícios para toda a coletividade.

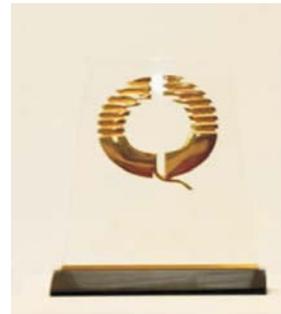
- Finalmente, o símbolo do Prêmio remete a símbolos nacionais consagrados pela cultura popular, que representam o espírito criativo e a força e obstinação do povo brasileiro: o berimbau e a jangada.



Placa Reconhecimento Bronze



Placa Reconhecimento Prata



Placa Reconhecimento Ouro



Troféu

SIGNIFICADO DO TROFÉU DO PQGF

**"O modelo de excelência em gestão pública está alicerçado em fundamentos.
Juntos, esses fundamentos definem o que se entende por excelência em gestão pública."**

- A pirâmide invertida, além de ser a forma geométrica que lembra o mapa do Brasil é, neste trabalho, construída pelos fundamentos que formam a base sólida que mantém a qualidade.
- Esses fundamentos são formados pelos valores que, internalizados, apontam para a conquista da excelência.
- Os três círculos representam os três poderes e foram escolhidos porque a forma circular sugere um movimento contínuo, dinâmico, não estático. São paralelos porque têm atuação independente, e a horizontalidade, porque abrange toda a sociedade, atuando como guardiões dos direitos e deveres do cidadão.
- As placas Bronze, Prata e Ouro reconhecem o esforço da gestão a caminho da excelência. O troféu representa o alcance da excelência, nos patamares da "Classe Mundial".

Apresentação

Por Paulo Daniel Barreto Lima*

Gerente Executivo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA

Por volta de 1990, o Governo Federal dá início a um programa de qualidade e produtividade para a administração pública. Foi, à época, um programa de melhoria de processos, intensivo na utilização das chamadas *'ferramentas da qualidade'*.

Esse início tímido, há quinze anos, foi o primeiro passo para a formulação e implementação de uma vigorosa política pública de gestão, hoje, seguramente uma política de gestão pública federativa.

Dois aspectos importantes fizeram com que aquele primeiro passo não houvesse sido também o último: a opção pela participação por adesão e a disseminação da qualidade por pessoas voluntárias.

A participação de um órgão ou entidade pública é resultante de um processo de informação, sensibilização e vontade e não de imposição de quem quer que seja.

A mobilização e o apoio aos órgãos e entidades para a adesão é realizada por pessoas, principalmente servidores públicos, e organizações que passam a atuar voluntariamente na disseminação da qualidade para a administração pública em todo o país.

A trajetória daquele programa inicial até a consistente política pública de gestão, estruturada no Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, representa, também, um ciclo contínuo de aprendizagem coletiva, responsável por um *'estoque de conhecimento'* sobre gestão pública brasileira maior do que a soma dos conhecimentos contidos nos documentos do Programa e na bagagem dos voluntários que o disseminam.

Os "Cadernos GESPÚBLICA" são publicados com a finalidade de compartilhar os conhecimentos e as experiências que a constância no propósito de promover a qualidade na administração pública nos permitiu acumular.

Ao ensejo da edição do segundo Caderno GESPÚBLICA, esperamos que novo produto com o selo GESPÚBLICA represente um espaço aberto de reflexão cujo resultado seja a melhoria de nossa capacidade de agir em busca de uma gestão pública de excelência, orientada para resultados que atendam as necessidades da sociedade.

Ao apresentar ao Setor Público Brasileiro os Cadernos GESPÚBLICA, é imperioso declarar o agradecimento de toda a equipe executiva do Programa pela cooperação voluntária daqueles que de alguma forma ajudaram a transformar esta publicação em realidade. Especial distinção faz-se necessariamente neste agradecimento a todos aqueles que, ao longo desses mais de quinze anos, fizeram a história e produziram o conhecimento que hoje tornou possível esta e as demais edições dos Cadernos GESPÚBLICA.

A escolha do Prêmio Nacional da Gestão Pública como tema para este segundo Caderno GESPÚBLICA tem um significado particularmente especial, pois representa a principal estratégia de mobilização do Programa, seja pelo reconhecimento formal dos bons sistemas de gestão pública, seja pela força mobilizadora do resultado.

Além disso, o Prêmio tem sido um grande centro de formulação de uma teoria e de uma prática de gestão que está continuamente acompanhando os avanços dos referenciais de excelência da gestão contemporânea, com o intuito de dar comparabilidade universal às práticas de gestão pública, sem contudo agredir a natureza pública de nossas organizações.

Os comitês técnicos que integram o Prêmio, principalmente o Comitê Conceitual, trabalham orientados pela premissa de que é preciso, ser efetivo sem, contudo, deixar de ser público.

A compreensão e o compromisso de respeitar a natureza pública dos órgãos e entidades da administração pública fez com que uma verdadeira batalha fosse travada entre aqueles que partem do princípio de que organização pública e organização privada, em termos de gestão, são absolutamente a mesma coisa. Em consequência, se a organização

privada tem qualidade em gestão e o setor público não, basta implantar no setor público as práticas de gestão do setor privado.

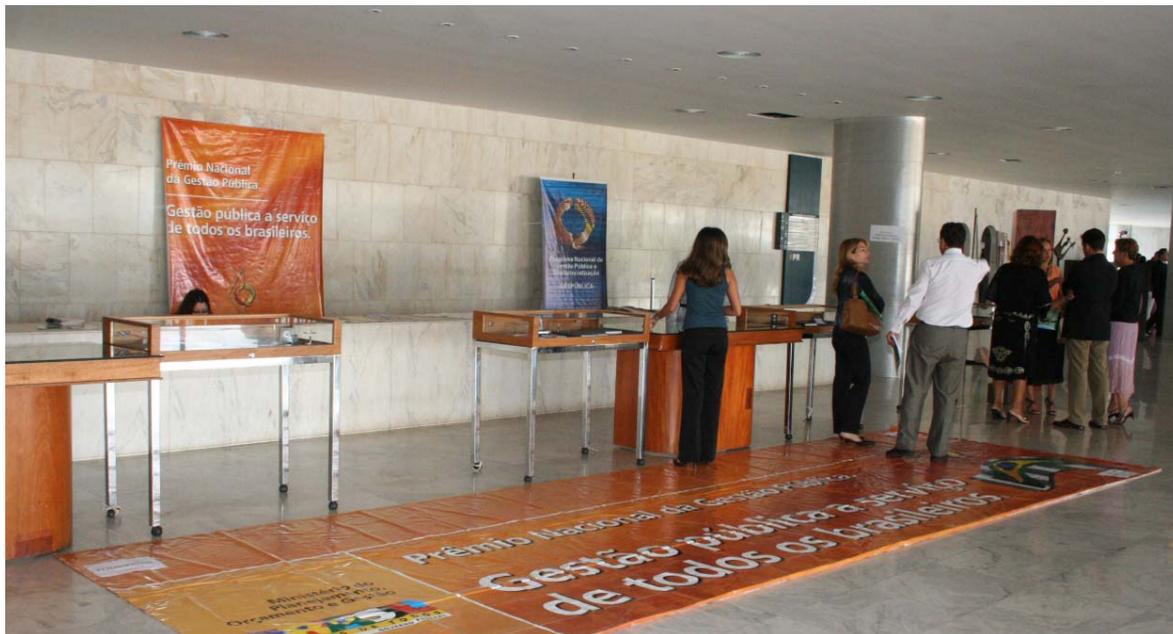
É um argumento formalmente correto, porém, materialmente falso. O setor privado não é igual ao setor público, além do que, a alegada qualidade do segundo, na prática e sob a ótica do cliente é difícil de ser comprovada.

Apesar da diferença essencial, tão evidente no Direito Constitucional, no Direito Administrativo¹, muitas práticas e a própria lógica da gestão orientada para resultados é perfeitamente aplicável a um ou a outro setor. Tal semelhança permite

estabelecer referenciais comparativos adequados entre uma organização pública e uma organização privada, sejam essas organizações brasileiras ou de outro país.

Dessa forma, os diversos assuntos apresentados neste Caderno Gespública gravitam em torno da estratégia do GESPÚBLICA de reconhecimento e premiação e têm a dupla finalidade de apresentar o Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF e, ao mesmo tempo, iniciar a apresentação da Política Pública de Gestão cuja formulação maior está contida integralmente no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

¹ Algumas práticas consideradas de excelência no setor privado se tornam discricionárias, antidemocráticas e ilegais se aplicadas ao setor público, como distinguir alguns clientes como pessoas muito importantes (VIP) e fidelizar fornecedores, por exemplo.



Gestão Pública: compromisso com o desenvolvimento, a ética e a qualidade

Antoninho Marmo Trevisan

Presidente do Conselho do Programa da Qualidade no Serviço Público – Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Eu tenho grande orgulho de presidir o Conselho do Prêmio Nacional de Gestão Pública, sobretudo pelo fato de o Prêmio hoje estar consolidado como um autêntico e eficiente processo de aperfeiçoamento da gestão pública no Brasil.

O Prêmio, concedido anualmente às organizações que mais se destacam na excelência não só de seu funcionamento interno (ganhos operacionais e econômicos), mas também e principalmente na excelência de sua prestação de serviços aos cidadãos, utiliza critérios objetivos na sua análise. São padrões rigorosos de análise, utilizados em mais de 120 países e em mais de 60 prêmios nacionais análogos. Neste aspecto, destaco o papel balizador da equipe do Ministério do Planejamento que está direta e indiretamente envolvida com o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

Participam da premiação, além dos membros do Conselho que eu presido (Helio Campos Mello, José Carlos Bunlai e Ricardo Young), centenas de profissionais do setor público e do setor privado, todos de elevada qualificação acadêmica e/ou profissional, compondo as Bancas de avaliação em seus diferentes níveis, os Comitês de premiação e organizando e difundindo, em seminários, cursos e outros espaços, a realização do Prêmio.

O mais admirável é que todo esse trabalho se dá de forma voluntária. São mais de 35 mil horas de trabalho voluntário anualmente dedicadas ao sucesso do Prêmio. Por si só, esse fato já seria de se louvar. Mas ganha ainda mais admiração ao sabermos que ele se volta à melhoria da prestação de serviços

públicos à população. E a população mais necessitada desses serviços, nós sabemos, é aquela que a dinâmica do mercado capitalista no Brasil e a estruturação do Estado brasileiro relegaram à privação de direitos fundamentais.

A qualidade desse trabalho e a lisura absoluta com que ele é realizado tornam a sua confiabilidade fator de adesão crescente das organizações públicas brasileiras ao Prêmio. Hoje são mais de 2 mil organizações comprometidas com a implantação de processos contínuos de avaliação e de aperfeiçoamento da gestão. Nesse sentido, o Prêmio cumpre uma função às vezes pouco percebida e destacada: é o seu papel de educação e de formação das lideranças políticas e técnicas que estão à frente da administração pública brasileira.

O mundo mudou muito rapidamente nos últimos anos, o Brasil vem mudando também de forma acelerada, as demandas dos cidadãos brasileiros se ampliaram – e a democracia, felizmente, possibilita que elas se manifestem de forma explícita – mas o Estado brasileiro e suas lideranças parecem não acompanhar essas mudanças na velocidade e na dimensão necessárias. E quem mais perde com isso é o cidadão historicamente desassistido, o que aparece nas estatísticas oficiais apenas nos percentuais de excluídos, ou carentes, ou pobres, ou mesmo de precocemente falecidos. Só que, lamentavelmente, muitas vezes esses percentuais são a maioria nas estatísticas oficiais, dependendo da tabulação que está em análise.



Gestão Pública

O que estou querendo dizer é que o Prêmio tem um alcance e um impacto muito maiores do que o já considerável resultado que ele traz para as organizações públicas tomadas como unidades gerenciais. O Prêmio tem como matriz a consciência de que o setor público tem que se aperfeiçoar. De que o Estado brasileiro, que ainda carrega muito das práticas patrimonialistas e assistencialistas, e que ainda tenta consolidar, há muitas décadas, as virtudes da burocracia racional weberiana, precisa rapidamente avançar algumas casas, no sentido de incorporar os ganhos trazidos pelos novos modelos de gestão, com práticas gerenciais, ênfase nos resultados e nos serviços prestados aos cidadãos, controle social sobre a gestão, inovação permanente, rapidez, ética, eficiência, enfim, um novo padrão de funcionamento que deixe nítido que o cidadão não é só objeto da ação do Estado – antes disso, ele é a fonte da ação legítima do Estado.

As mudanças econômicas, institucionais e informacionais das últimas duas décadas alteraram o papel do Estado, o perfil dos atores econômicos e sociais e a relação entre o setor público e os cidadãos. A ação pública cada vez mais se vê exigida a atuar na dinamização, coordenação e regulação das atividades sociais e econômicas muito mais do que na participação direta. Isso exige altas qualificações e compromissos claros do gestor público, sejam as lideranças ou o conjunto dos servidores.

O Estado brasileiro vem enfrentando remodelações e dificuldades para atuar nessas suas novas funções, em vista das restrições orçamentárias e da deterioração de alguns de seus instrumentos usuais. Não é à toa que cresce em proeminência o setor privado, seja em peso, seja em difusor de práticas e valores gerais para a sociedade – alguns positivos (a agilidade, a eficiência, a busca de melhores resultados), outros nem tanto (maximização de ganhos a todo custo). E também cresce o chamado terceiro setor, que é a expressão da organização da sociedade para resolver problemas para cuja resolução não pode contar com o setor privado nem com o setor público. O primeiro, porque aparentemente não lhe cabe;

o segundo, porque, apesar de lhe caber, não tem reunido condições de fazê-lo.

Desenvolvimento, Ética e Qualidade na Gestão são, para mim, os pilares e os princípios da atuação pública no seu novo papel. Desenvolvimento entendido como definição de pautas, diretrizes e medidas para a prosperidade econômica, a inclusão social e o crescimento cultural. Ética definida como correção, honestidade e lisura, mas também como direcionamento da ação pública e dos recursos para os objetivos coletivos prioritários e setores mais necessitados. E Qualidade na Gestão, como frisei mais acima, entendida como eficiência na formulação, na implementação e na consecução de resultados das políticas públicas.

O que conecta esses três princípios é o compromisso da ação pública – das lideranças e dos servidores públicos – com a sociedade e o cidadão. Nesse sentido, é possível detectar pontos fracos e fortes no setor público brasileiro. Entre os fortes está a alta qualificação e a excelência de muitos órgãos e da maioria dos servidores. O Prêmio

Nacional de Gestão Pública trabalha para reconhecer essas qualificações e difundi-las como exemplos. Entre os pontos fracos, destaco os seguintes:

- a) a pouca valorização dos servidores em termos de estrutura de carreiras e de remuneração; de treinamento e aperfeiçoamento; de reconhecimento profissional; de aproveitamento adequado nas funções existentes;
- b) a estrutura lenta e burocrática da máquina pública, em parte por problemas de falta de investimento em modernização, gerenciamento, reestruturação; em parte por processos pouco ágeis de formulação e decisão; e
- c) a distância entre setor público e sociedade, entre ação pública e cidadão, que pouco vê de retorno satisfatório para seus impostos e contribuições – pior, vê excelência nas áreas destinadas ao “mercado” e deficiências nas áreas voltadas ao povo.

“Desenvolvimento,
Ética e Qualidade na
Gestão são, para
mim, os pilares e os
princípios da
atuação pública”

Portanto, os principais desafios das lideranças nas organizações públicas estão relacionados à superação desses pontos fracos de forma articulada com o compromisso com o Desenvolvimento, a Ética e a Qualidade da Gestão. Nesse sentido, quero enumerar sucintamente alguns pontos que me parecem fundamentais para que trabalhem pela superação desses desafios:

- I – Direcionamento da ação pública para o advento e a sustentação do desenvolvimento com inclusão social, distribuição de renda, justiça e crescimento educacional, tecnológico e cultural.
- II – Espreadimento do princípio e das práticas éticas em todas as instâncias e ações públicas, buscando a prevenção e a punição dos desvios, mas, antes, obtendo a adesão de todos a esses princípios e práticas.
- III – Adoção da transparência nas metas, diretrizes, ações, processos, resultados e avaliações do setor público. Isso se faz com o aperfeiçoamento institucional na máquina pública, com o reforço das organizações e representações políticas e civis e com a participação democrática da população.
- IV – Valorização técnica, profissional, remuneratória e pessoal dos servidores públicos, aos quais cabe a responsabilidade pela melhor formulação e melhor implementação das políticas públicas. Não é possível extrair os melhores quadros do meio acadêmico e do mercado, cobrar-lhes o compromisso que estamos

descrevendo, responsabilizá-los pela qualidade dos resultados e exigir-lhes que atuem como num sacerdócio.

- V – Aprimorar a estrutura e os processos de funcionamento da máquina pública, com mecanismos de geração e gerenciamento de informações, de tomada de decisão, de implementação, de controle e de avaliação da ação pública.
- VI – Melhorar, ampliar e tornar mais rápida a resposta do setor público aos cidadãos, principalmente os mais necessitados, que são, por definição, os que mais necessitam do Estado e mais apresentam demandas sociais. A excelência do setor público deve ser mais visível justamente nesta esfera.
- VII – Capacitar o setor público para prospectar e absorver as demandas da sociedade (seja o mercado, seja a população simples) e atendê-las da melhor forma, sem incorrer no risco de se deixar capturar por interesses particulares.

Registro que sei que o presidente da República, Luis Inácio Lula da Silva, compartilha desse meu ponto de vista e se empenha no sentido de viabilizá-lo – e por isso valoriza explicitamente o Prêmio Nacional de Gestão Pública.

E concluo afirmando que talvez, em pouco tempo, o Prêmio não seja mais necessário, porque a Qualidade na Gestão Pública deixará de ser uma exceção que mereça ser distinguida e incentivada para tornar-se a regra, a prática da totalidade da administração pública brasileira.

“E concluo afirmando que talvez, em pouco tempo, o Prêmio não seja mais necessário, porque a Qualidade na Gestão Pública deixará de ser uma exceção que mereça ser distinguida e incentivada para tornar-se a regra, a prática da totalidade da administração pública brasileira”.

Prêmio Nacional da Gestão Pública: posicionamento e desafios

André Ribeiro Ferreira

Gerente do Prêmio Nacional da Gestão Pública
Mestre em Gestão Pública pela FGV-RJ

Da década de 90 para cá, constatamos a forte expansão mundial do uso da avaliação da gestão e o esforço de implantação de uma cultura de melhoria contínua dos processos e foco em resultados organizacionais. O modelo concebido e utilizado atualmente em mais de 120 países e com impacto em milhões de pessoas tem como virtude não desprezar nenhum esforço ou investimento passado em tecnologias de gestão ou ferramentas e evidencia uma mudança de paradigma. Todo esforço é aproveitado e reciclado, se necessário, num aperfeiçoamento contínuo da gestão, identificando-se as boas práticas das práticas fracas e buscando-se a excelência. Os benefícios estão sendo constatados e comprovados pelo desenvolvimento das organizações no tempo, com sucessos e aprendizados registrados em Relatórios da Gestão e Relatórios de Avaliação produzidos nos inúmeros processos de premiação.

A migração de tecnologia de gestão testada e aprimorada no setor privado para o setor público brasileiro está presente no Prêmio Nacional da Gestão Pública, caracterizado pela participação, em comitês e bancas, de voluntários oriundos de organizações privadas, empresas públicas e sociedades de economia mista. O grande desafio no setor público é fazer as traduções necessárias, identificando as suas características essenciais de excelência. O setor público deve buscar ser excelente, sem perder suas características.

O advento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no início da década de 90 e busca da Qualidade no Serviço Público permitiu a construção do espaço para este processo de absorção de metodologias e tecnologias de gestão, respeitando-se as

especificidades do setor público. Inicialmente chamado de Prêmio Qualidade do Governo Federal, surgiu como estratégia de avanço e aceleração do processo na máquina pública, oportunizando uma singular visibilidade às organizações reconhecidas e premiadas. Devido ao seu sucesso e ampliação de escopo para os três poderes e três níveis de governo, passou a se chamar Prêmio Nacional da Gestão Pública, mas manteve-se a mesma sigla: PQGF.

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

Hoje, o PQGF equipara-se, em seu processo de premiação e modelo de excelência, aos prêmios de referência internacional. Seu processo de avaliação, envolvendo análise crítica individual de Relatório da Gestão, análise crítica de consenso e visita às instalações, com bancas examinadoras formadas especificamente para a tarefa, banca de juízes e Conselho do Prêmio, todos submetidos a Código de Ética específico, demonstram que as melhores práticas de premiação foram adequadamente absorvidas. Seu conceito de competição, similar ao do Prêmio Europeu, que reconhece o esforço em busca da excelência, com

placas “bronze”, “prata” e “ouro” e premia a organização “Classe Mundial” com o troféu, permitiram ao prêmio se tornar realmente útil na mobilização de organizações do setor público e identificar as exemplaridades.

Os números relativos a candidaturas, premiadas, bancas examinadoras e bancas de juízes, bem como a qualidade de seus processos de capacitação e avaliação evidenciam consistência e maturidade no PQGF, em relação a prêmios similares, entretanto seu financiamento difere da maioria, que cobra taxas de participação e possui organizações mantenedoras. No caso do PQGF, o processo de premiação fica sensível e vulnerável, considerando que depende 80% de parceria e trabalho voluntário.

Ao longo dos anos do PQGF, ele se estruturou com ênfase no processo de avaliação, mas não desenvolveu mecanismos de comunicação e marketing adequados para o seu universo de clientes potenciais.

O PQGF deve se tornar uma ferramenta efetiva dos gestores públicos (altos dirigentes), fornecendo indicações e tendências para direcionamento e avaliação da eficiência e da eficácia da gestão a serviço das políticas públicas, fornecendo práticas exemplares e aprimorando referências em tecnologias de gestão.

É recomendável a evolução do critério de concessão do reconhecimento e premiação em direção das necessidades ou diretrizes da administração pública. Isto permitiria a institucionalização do modelo de excelência em gestão pública e maior compromisso do alto escalão do Governo com o uso do modelo de excelência em gestão preconizado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

Para maior estabilidade do processo e evolução do modelo de excelência, é importante a definição clara dos pontos e características de “alinhamento” entendidas pelo Programa Nacional de Gestão Pública e pelo PQGF, com outros prêmios nacionais e internacionais, inclusive com parcerias formalizadas, garantindo a universalidade nas considerações sobre a premiação/reconhecimento concedida.

Com base em estudos já desenvolvidos no PQGF, constatamos que os prêmios de qualidade existentes estão mais ou menos alinhados, em função do uso das práticas de excelência em

premiação, a exemplo das etapas do processo de avaliação, do uso de bancas examinadoras e bancas de juízes externas, proposta do prêmio, prêmios simbólicos para ganhadores e principalmente os critérios de excelência, que se reproduzem, com uma base similar e comum.

Como desafios para a evolução do PQGF, apresento a necessidade de:

- estruturar e ampliar a função de *marketing* do PQGF, reforçando a disseminação do modelo de excelência em gestão pública, os resultados da premiação, a disseminação de práticas e tecnologias de gestão;
- refinar o domínio de conhecimento sobre as especificidades do setor público e do modelo de avaliação da gestão, buscando garantir a identidade da organização pública com os requisitos de gestão e a preservação da natureza pública das organizações;
- Buscar maior estudo e aproximação dos prêmios internacionais, no que se refere a utilização dos critérios no setor público, além do que já tem sido feito em relação ao Prêmio Nacional da Qualidade, considerando serem detentores de experiências afins ao PQGF;
- buscar estabilizar o processo de avaliação e expandir o processo de reconhecimento, premiação, divulgação e oferta de produtos do PQGF, buscando maior visibilidade já que o processo de avaliação tende a se estabilizar, com soluções de excelência;
- desenvolver pesquisas de verificação e confirmação dos fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública, de forma participativa e envolvendo representantes dos variados setores da máquina pública, reforçando os fundamentos baseados nos princípios constitucionais e consolidando ou validando os demais fundamentos da excelência em gestão, herdados dos programas de qualidade;
- ampliar por meio do GESPÚBLICA, a oferta de produtos que apóiem a melhoria da

Prêmio Nacional da Gestão

gestão das organizações públicas, ferramentas que garantam atendimento a requisitos e padrões mínimos de serviço ao cidadão.

O Comitê Conceitual e de Processo do Prêmio realizou, em 2004, uma oficina de planejamento estratégico, que contou com participação direta de 14 voluntários e indireta de cerca de 300 colaboradores que enviaram planilhas com forças e oportunidades, fraquezas e ameaças. Na conclusão do planejamento, foram apresentados os seguintes objetivos estratégicos: estabelecer uma estrutura formal de pesquisa e desenvolvimento – P&D da qualidade em gestão pública, que resultou na criação pelo GESPÚBLICA, da Gerência de P&D em Gestão Pública e Desburocratização; desenvolver e implantar uma estrutura adequada, apoiada por recursos e processos sistematizados e desenvolver e implementar um Programa estruturado de comunicação.

Cabe ressaltar, entre os avanços do processo do PQGF, o aperfeiçoamento contínuo do

Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, 1000, 500 e 250 pontos e demais documentos complementares, além da organização e implementação do ensino a distância, desenvolvido em parceria com o SERPRO, executado por equipe multidisciplinar da UNISERPRO e quinze voluntários do PQGF, que trabalharam como conteudistas.

Finalmente é importante destacar três fatores que norteiam todo o processo de avaliação e premiação do PQGF: respeito aos preceitos da **ética** apresentados no Código de Ética do Prêmio e no Código de Ética do Serviço Público, que regulam a participação das candidatas e a atuação das bancas examinadoras, juízes e Conselho do Prêmio, além do funcionamento de comitês técnicos; a busca da **excelência**, que se reflete nos requisitos publicados no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 1000 pontos; e **cidadania**, caracterizada pela crescente participação de voluntários que garantem a execução dos processos de planejamento, avaliação e premiação.

A Participação do TCU no Prêmio Nacional da Gestão Pública



Ministro Adylson Motta
Presidente do TCU

O Tribunal de Contas da União participou do Prêmio Nacional da Gestão Pública pela primeira vez em 2004 e conquistou reconhecimento na faixa Prata. A participação

representou rica experiência para dirigentes e servidores da casa, por ter proporcionado oportunidade ímpar de auto-conhecimento e de canalização de esforços que resultaram em ganhos expressivos em termos de motivação e de práticas de gestão.

A preparação para participar do prêmio e a elaboração do relatório revelaram-se excelentes oportunidades para identificar, compilar e disseminar boas práticas que faziam parte do dia-a-dia da instituição, mas que passavam despercebidas, assim como para identificar oportunidades de melhoria.

Ademais, o modelo adotado pelo prêmio e o objeto de

avaliação o credencia como importante instrumento para a melhoria da administração pública, assim como de mobilização institucional. Não se trata de competição para selecionar o melhor entre os participantes, mas sim de reconhecer todos e tão-somente os que comprovam elevado grau de excelência em gestão sob diferentes aspectos. Destaco, também, a avaliação ancorada na observância dos princípios da administração pública, na gestão por resultados e na determinação para a melhoria contínua. Não basta ser bom em apenas um critério, ou apenas uma vez, vale o conjunto da obra.

Qualidade, excelência e reconhecimento

Origens e conseqüências do processo de premiação pelos critérios de excelência em gestão no Brasil – Contribuições do PQGF

Reinaldo Dias Ferraz de Souza
Coordenador-Geral de Serviços Tecnológicos
Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação do
Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT

A Qualidade, ou o seu oposto, é produzida pelas organizações que fabricam produtos ou que prestam serviços. No caso de produtos, as organizações que os vendem também podem agregar - lhes valor e, por extensão, qualidade. Há casos em que no momento da entrega, seja de produtos ou serviços, as dimensões da qualidade se perdem e junto com elas muito provavelmente os clientes, a menos que se trate de algo compulsório, como um serviço público para o qual não haja alternativa, ou algo cuja demanda seja inelástica, provido por fornecedor único.

Essa formulação se explica pelo fato de que a qualidade na maioria das vezes não é intrínseca ao produto, como, certamente, não é ao serviço. Pode parecer estranho, mas de fato nenhum produto é suficientemente bom *per se* tal que prescindia das atividades que o cercam: venda, entrega, serviços pós-venda e outras, para que a qualidade se manifeste em sua totalidade.

A conceituação da qualidade vem mudando ao longo do tempo, desde que passou a ser tema obrigatório nas áreas de planejamento, projeto e produção e na gestão das organizações.

O Professor Tsukamoto, da USP, em magnífica construção dizia, nos primeiros anos da década de 1990, que a qualidade se caracterizava por "eras" e chamou a primeira de "era do hardware", em fins da década de 1940 e princípio da década de 1950, quando as sociedades que emergiram da Segunda Guerra Mundial passaram a demandar fortemente novos produtos, possíveis com a reconversão da indústria de guerra e com o Plano Marshall. A segunda era, já na virada da década de 1950, foi por ele conceituada como a "era do software", pois as pessoas passaram a demandar alguma inteligência nos produtos, caracterizada

então pelos primeiros dispositivos programáveis. A terceira era surge com a constatação de que o mundo não se constituía mais em um grande mercado, tal como fizera crer Henri Ford; o mundo se caracterizava por infindáveis nichos de mercado, sendo meta das organizações atender a esses nichos em suas especificidades. A essa chamou de "era do microware".

A visibilidade conferida à gestão da qualidade pelos japoneses na década de 1970 fez surgir a "era do speedware", onde o grande atributo da qualidade passou a ser a velocidade do atendimento ao cliente final, momento marcado pela presença de novos concorrentes no fornecimento de produtos e serviços.

Seguindo essa trajetória, o Professor estimava que, na virada do século, as coisas perderiam importância face ao modo com que eram produzidas; a esse fenômeno chamou de "era do peopeware", ou a cidadanização da qualidade. Mais tarde, o surgimento da família de normas ISO 14000 (entre nós NBR ISO 14000) haveria de lhe dar ampla razão. Pode-se dizer que as novas normas sistêmicas, em particular as futuras ISO 26000 (Responsabilidade Social), vão firmar essa tendência.

Vista por outro ângulo, trata - se da transposição da qualidade de dentro para fora das organizações, ou seja, o consumidor atual procura o produto que lhe satisfaça quanto aos seus atributos intrínsecos e quanto à sua expectativa de plena satisfação, mas também que não seja ambientalmente danoso e que seja produzido por uma organização que respeite as relações de trabalho além do mínimo legal e que se engaje no tecido sócio - cultural em que se insere, porém de uma forma pró-ativa, não assistencialista.

Qualidade, excelência e reconhecimento

Após tantos anos, se tomarmos como referência temporal os primeiros seminários de Deming e Juran no Japão, a qualidade como função foi sucessivamente objeto dos modelos de autor; Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa figuram dentre os principais; dos modelos baseados em normas, como as já citadas; das inúmeras ferramentas e metodologias, algumas desastrosas, como a reengenharia, onde o principal talento das organizações – as pessoas – foi muitas vezes excluído sumariamente em nome de uma, por vezes equivocada visão de racionalização. Outras metodologias, incluindo pacotes de software, foram muitas vezes vendidas como soluções mágicas.

Em paralelo a esses movimentos, aos poucos foram se consolidando os modelos de excelência, em cuja gênese se situavam os modelos de autor, mas não os modelos baseados em normas, posto que representariam o atendimento a requisitos mínimos. Explica-se: a visão mais antiga da norma, que predominou inclusive na versão original da família ISO 9000, de 1987, era a de que a norma representaria um piso de compromissos e disposições sobre os quais havia se logrado uma posição de consenso, estando, portanto, aquém de um modelo de excelência.

De forma oposta, a excelência das organizações, já preconizada pelos princípios do Kaizen e do Kaiky (melhoria contínua e inovação), contidos nos conceitos da Gestão da Qualidade Total - TQC, desenvolvidos no Japão e também nas práticas implícitas na Espiral da Qualidade, de Juran, e no Saber Profundo, de Deming, significaram um estágio superior da Gestão da Qualidade.

Situada a diferença essencial entre os conceitos de excelência e as normas sistêmicas, diferenças essas minimizadas pelas versões da ISO 9000 de 1994 e, mais recentemente, de 2000, cabe explorar resumidamente as diferenças com relação aos modelos de autor. Esses últimos, centrados fundamentalmente na gestão da função qualidade por toda a organização e externamente a elas, junto aos seus fornecedores e clientes, não acompanharam a dinâmica experimentada pelos primeiros.

Essa diferença é sutil, mas significativa, pois, embora os modelos de autor se baseiem em metodologias consistentes, há neles uma dinâmica diferente daquelas abordadas pelos prêmios; esses ficam mais sensíveis às transformações verificadas no entorno das organizações.

Contudo, não foi sempre assim. O prêmio pioneiro, Prêmio Deming, criado no Japão em 1951, de fato, representava um estímulo à adoção de práticas de

gestão consolidadas, tendo o cliente como foco. Seu aprendizado levou ao Prêmio Malcolm Baldrige, de 1987, nos EUA, e ao Prêmio Europeu em seguida, em 1991, no mesmo ano que criávamos, no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

Estabelecer também as semelhanças entre os modelos de gestão ajuda a compreender a sua gênese: o traço comum é, sem dúvida, o modelo PDCA de gestão, consagrado no TQC e incorporado nas versões mais atuais nas normas sistêmicas de gestão e também nos modelos orientados para a excelência e nos prêmios. O ciclo PDCA de gestão baseia-se, como se sabe, nas categorias do pensamento e da ação propostos por Kant em seu livro *Crítica da Razão Pura*. Esse modelo foi essencial na concepção da metodologia de Deming (Ciclo de Deming), apropriada pelos japoneses na concepção do TQC.

A década de 1990 foi especialmente pródiga para a criação de prêmios nacionais da qualidade, de sorte que há hoje cerca de 75 deles no mundo, cada qual com sua ótica.

A experiência brasileira, como se sabe, tomou corpo e ganhou em organicidade nessa mesma década, provocada pelo rápido processo de desgravação tarifária iniciado em 1990, resultando na exposição da indústria brasileira à competição internacional.

Essa exposição, planejada como instrumento de política industrial, teve o suporte de diversas ações combinadas, ao abrigo do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, e dos seus instrumentos e mecanismos de fomento, em especial os disponíveis no âmbito do Ministério da Ciência e Tecnologia, com destaque para o Programa Tecnologia Industrial Básica – TIB, para o Programa RHAIE e pelo PEGQ – Projeto Especialização em Gestão da Qualidade .

Antes de prosseguir na trajetória dos prêmios, convém atentar para um fenômeno que ganhou expressão com o início da Organização Mundial do Comércio – OMC, em 1995, ao final da Rodada Uruguai do GATT no ano anterior.

A intensificação das trocas comerciais, conseqüência da progressiva queda das tarifas médias aplicadas a bens, foi acompanhada, no sentido oposto, pelas exigências de certificação, de produtos e sistemas de gestão, pelos principais mercados, ensejando o crescimento espetacular de uma outra dimensão da qualidade, a qualidade de conformidade, onde a questão chave é o atendimento a normas ou regulamentos técnicos, conforme aplicada aos campos voluntário ou compulsório e evidenciada em uma marca de conformidade.

A combinação desses elementos fez surgir um novo conceito de gestão, orientada para a Administração de Sistemas Complexos, capaz de situar sob uma abordagem unificada, dentro das organizações, os diferentes requisitos da função qualidade.

Essa nova dimensão não passou despercebida pelos prêmios nacionais e regionais, em cujos critérios, de uma forma ou outra, estão presentes todos os temas de Gestão da Qualidade.

No Brasil, o PBQP já dispunha, desde o início, de uma vertente orientada para a Administração Pública, ao considerar que as demandas da sociedade brasileira com relação à qualidade envolviam simultaneamente os enfoques no que era privado, como

“O alvo de tudo? A excelência das organizações públicas e privadas e o bem-estar da sociedade brasileira”.

condição para a competitividade das nossas empresas nos mercados interno e externo, e no que era público, como premissa para a oferta dos serviços típicos do Estado.

Com relação ao PNQ, que segue avançando mais do que os prêmios que o precederam (o modelo atual do PNQ é altamente sofisticado e de grande consistência e credibilidade), o PQGF procurou,

mantendo a busca da excelência como alvo, considerar as peculiaridades da gestão pública no Brasil.

Essa trajetória conduziu ao aprimoramento do programa original, que hoje compõe o denominado Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, com o Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, mantendo a sigla já bastante conhecida. Tanto o Programa como o Prêmio valeram-se dos aprimoramentos conceituais decorrentes da experiência vivida desde o início do PBQP.

Se for possível sintetizar as diferenças entre os modos de gestão, privado e público, seria útil considerar que o gestor privado pode fazer tudo que a lei não proíba; já o gestor público só pode fazer aquilo que a lei explicitamente autoriza. Essas peculiaridades em relação ao grau de liberdade dos gestores têm profunda implicação na adoção de modelos gerenciais.

Trata-se, portanto, em ambos os universos, público e privado, de manter o foco nos princípios e valores organizacionais, na visão do mercado e da sociedade, na formulação de estratégias e planos, na gestão dos processos organizacionais, na utilização sistemática da informação e do conhecimento para, mediante e firme liderança, se perseguir resultados.

Diferenças mais substantivas entre os principais prêmios hoje existentes podem se situar na sua aplicação, segundo a natureza distinta dos entes privados em relação aos entes públicos.

Outros temas que vêm ganhando importância, em especial: a capacidade de inovação, o espírito empreendedor, a ética como valor intrínseco das organizações e a responsabilidade social deverão se incorporar, progressivamente, nos modelos de gestão orientados para a excelência.

Diversos outros prêmios foram criados no País, em âmbito estadual e setorial, os quais guardam particularidades em suas respectivas abordagens.

Os prêmios, com o destaque natural para o PNQ e o PQGF, vêm contribuindo de forma expressiva para o aperfeiçoamento das organizações brasileiras públicas e privadas. As cerimônias de premiação têm despertado grande atenção e contam com a presença de autoridades do governo e lideranças empresariais.

Um ponto a destacar é a formação de examinadores, recrutados entre especialistas em gestão que atuam no corpo técnico de empresas, associações de classe, organismos governamentais, institutos tecnológicos e entidades de consultoria e que dedicam um expressivo número de horas de trabalho voluntário, não remunerado, de forma séria e competente.

Os dois prêmios nacionais aqui citados, PNQ e PQGF, contribuem de modo importante para a formação de uma massa crítica de especialistas que, além do ambiente dos prêmios, atuam dentro e fora das suas organizações de origem, contribuindo para o avanço da qualidade no Brasil. Esse é um subproduto do processo de premiação cujo significado histórico é da maior relevância.

Entretanto, o PQGF vem sendo mantido mais pela dedicação pessoal dos seus gestores e colaboradores diretos do que pela visibilidade que o tema tem na estrutura governamental que abriga a sua coordenação. Com certeza situação que é parte do processo de amadurecimento do serviço público brasileiro.

Um traço curioso e, por certo importante, está em que os especialistas, examinadores, juízes e gestores fazem parte de um grupo de brasileiros que vivem trocando experiências e se ajudando mutuamente, em um processo sinérgico altamente criativo e estimulante.

O alvo de tudo? A excelência das organizações públicas e privadas e o bem-estar da sociedade brasileira. Trata-se de uma história de sucesso.

Critérios de Excelência: vantagens e benefícios para o aprendizado da gestão

Dalton Oswaldo Buccelli*

Os critérios utilizados pelos prêmios que se baseiam em modelos de excelência visam à identificação das organizações que possuem qualidade na gestão, ou seja, práticas de gestão e padrões de trabalho exemplares, gerando bons resultados em todas as perspectivas importantes para o seu sucesso. São mais abrangentes que as normas internacionais e de acreditação utilizadas para certificação dos sistemas da qualidade, meio-ambiente, saúde e segurança e que têm como principal objetivo estabelecer os requisitos mínimos necessários para que uma organização, unidade, setor ou processo opere adequadamente.

Todas as organizações participantes destes prêmios recebem um relatório relacionando os pontos fortes e diagnosticando as oportunidades para melhoria. Esse relatório é elaborado por profissionais independentes, de reconhecida competência, que atuam na banca examinadora de maneira voluntária. O conteúdo do relatório constitui uma rica fonte de informações, a partir da qual uma organização poderá realizar as melhorias necessárias no seu sistema atual de gestão.

No entanto, os prêmios são apenas reconhecimentos às organizações que possuem práticas exemplares e bons resultados. O grande benefício que estes modelos nos trouxeram foi a possibilidade de analisar as organizações como seres vivos, formados por um conjunto de elementos da gestão que interagem de forma sistêmica. Os elementos podem ser descritos pelas necessidades dos clientes, o principal motivo da existência das organizações, e que devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para o desenvolvimento das suas estratégias e dos seus produtos e serviços. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, também é necessário identificar, entender e satisfazer as necessidades da sociedade, cumprindo as leis, preservando o meio ambiente e contribuindo com o desenvolvimento das comunidades próximas.

A responsabilidade da liderança é, portanto, estabelecer os valores, as regras de conduta e as

estratégias e planos para direcionar o desempenho da organização na busca do cumprimento de sua missão e na conquista da visão de futuro. As pessoas que compõem a força de trabalho, devem estar capacitadas a executar processos e utilizar os insumos provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes, da sociedade e dos contribuintes.

Os resultados obtidos como decorrência das práticas de gestão devem ser acompanhados, sistematicamente, pois, constituem a memória histórica da organização e sua principal fonte de melhoria e inovação. As informações e o conhecimento representam a inteligência da organização, propiciando a análise crítica do seu desempenho e a tomada de ações de correção de rumos, por parte dos líderes.

Quando realizam uma avaliação com base nestes modelos, as organizações passam a entender os princípios, valores e requisitos da excelência em gestão, identificam, de forma sistemática, os seus pontos fortes e as suas oportunidades para melhoria e começam a entender as necessidades de todas as partes interessadas.

De maneira geral, toda organização possui partes interessadas no seu sucesso, ou seja, **os clientes**, que esperam receber produtos e serviços de alta qualidade, no prazo combinado e com preços compatíveis com os praticados no mercado; **os funcionários** que anseiam por remuneração justa, pelo reconhecimento do trabalho bem feito e pela possibilidade de crescer, pessoal e profissionalmente, **os fornecedores** que esperam manter um relacionamento duradouro e de parceria com a organização e **a sociedade**, que espera

(*)Diretor Presidente do Instituto Paulista de Excelência da Gestão – IPEG.

Juiz do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF (1998 a 2005), professor convidado da Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP (1998-2000), gerente técnico da FPNQ (1997 a 2001).

que as suas obrigações legais, protegendo o meio ambiente e contribuindo com o desenvolvimento social e econômico das comunidades, sejam cumpridas.

A identificação das necessidades das partes interessadas é uma das principais responsabilidades da liderança. Portanto, os gestores das organizações devem implementar métodos sistemáticos de interação com fornecedores, com clientes, com representantes das comunidades e com funcionários, que permitam identificar as suas principais necessidades. Estas necessidades servirão de base para o desenvolvimento dos produtos, dos serviços, dos processos e das estratégias da organização.

A força de trabalho é uma das partes interessadas fundamentais em qualquer tipo de negócio. São os funcionários qualificados, organizados e motivados que possibilitam a consecução dos objetivos estratégicos da organização. Portanto, os líderes devem, em primeiro lugar, estruturar os sistemas de trabalho de suas organizações, de forma a manterem alinhamento adequado aos planos estratégicos estabelecidos e a proporcionar a participação e o envolvimento de todos. As necessidades de capacitação da força de trabalho devem ser identificadas e os métodos

de treinamento e desenvolvimento utilizados devem apoiar as estratégias da organização, criando competências e contribuindo para a melhoria do desempenho das pessoas e da organização. Os fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional devem ser identificados, avaliados e utilizados para propiciar segurança, bem-estar e motivação nas pessoas que compõem a força de trabalho. A busca de uma boa qualidade de vida para os funcionários deve ser um objetivo permanente e isto poderá ser obtido por meio de benefícios, programas, eventos e atividades que integrem as pessoas da força de trabalho, bem como seus familiares.

O cliente é a parte interessada que justifica a existência da organização. É quem adquire e/ou utiliza os nossos produtos e serviços. Portanto, ele deve ser ouvido para que suas necessidades possam ser identificadas, analisadas, compreendidas e atendidas, tanto no processo de definições estratégicas quanto na etapa de desenvolvimento de novos produtos e serviços. As organizações que utilizam os modelos de

excelência possuem critérios claramente definidos para segmentar os mercados onde atuam, seja por região geográfica, por tipo de produto ou por setor de atividade econômica. Em seguida, dentro de cada segmento de atuação, identificam os seus clientes-alvo para propiciar-lhes canais abertos de comunicação para sugerir, reclamar e solicitar assistência. Cada uma das manifestações dos clientes é tratada internamente, de maneira ágil e eficaz, visando à perpetuidade do relacionamento. Além disso, o grau de satisfação dos clientes com os produtos e serviços são constantemente avaliados para que se previnam eventuais reclamações, surpresas e perdas de imagem.

O desempenho da organização deve ser planejado e monitorado de forma balanceada. Todas as partes interessadas devem ser contempladas. Os gestores precisam identificar indicadores relevantes que permitam a avaliação das tendências dos dados históricos e a identificação dos níveis de desempenho em relação aos referenciais de excelência em todas as perspectivas importantes para o sucesso. O acompanhamento dos resultados econômico-financeiros não é suficiente para que a liderança tenha uma posição consistente sobre a situação da organização. Para

que se conheça seu grau de eficiência e de eficácia, é necessário que se monitore o desempenho dos resultados relativos às perspectivas dos clientes, da sociedade, dos processos internos, dos fornecedores e das pessoas.

Portanto, a principal vantagem da adoção do modelo de excelência para estruturar o sistema de gestão da organização é a sua abrangência holística. As organizações que adotam os critérios de excelência e participam de processos de avaliação, tal qual o PQGF, sabem disso. Têm uma clara visão sobre o que almejam no futuro, focalizam a satisfação das necessidades dos seus clientes, tomam suas decisões com base em fatos e em princípios éticos, valorizam as pessoas da força de trabalho, entendem o seu funcionamento por meio do conjunto de processos que as compõem, são ágeis e inovam sempre seus produtos e serviços, analisam criticamente os resultados de todas as perspectivas importantes para o seu sucesso e nunca se acomodam, pois há sempre uma maneira melhor de se fazer as coisas.

“Os líderes devem, em primeiro lugar, estruturar os sistemas de trabalho de suas organizações, de forma a manterem alinhamento adequado aos planos estratégicos estabelecidos e a proporcionar a participação e o envolvimento de todos.”

Ferramentas de apoio ao processo de avaliação da Gestão Pública

Introdução – lucro e competitividade na organização pública

*Carlos A. Schauff

As organizações públicas são tratadas freqüentemente como sem fins lucrativos. Esse tratamento decorre da interpretação da palavra lucro de forma limitada. No setor privado, o lucro motiva os investidores a aplicar seus recursos visando o retorno financeiro sob diversas formas. Esse lucro financeiro realimenta a economia diretamente, por meio de novos investimentos nas empresas e por intermédio do consumo de bens e serviços ou, indiretamente, pelos tributos e empréstimos de poupança, que financiam outros investimentos. Esse círculo, quando virtuoso – limitado pelas regras do bem comum, proporciona desenvolvimento social, ou de forma mais objetiva, lucro social.

A expressão apenas financeira do lucro limita a sua compreensão como sendo também o maior elemento motivador das organizações públicas. No setor público, a expressão do lucro tem característica de dividendos sociais que não podem ser facilmente expressos por valores financeiros – apesar de possível. No entanto, pode facilmente ser expresso outras métricas, ligadas ao alcance social de seus produtos e serviços. Evidenciar essas métricas, medir e divulgar o lucro social é um elemento motivador para os gestores e profissionais que atuam nessas organizações, bem como para Sua Excelência, o investidor – ou melhor, o contribuinte.

Portanto, as organizações públicas, focadas no bem comum em sua essência, têm a finalidade de obtenção de lucros sociais diretos, sem atravessadores. Uma organização pública que não

produza e demonstre lucros para os seus investidores, os contribuintes, tem sua sobrevivência ameaçada. Outras organizações, públicas ou privadas, formais ou informais, que promoverem produtos e serviços que gerem os mesmos dividendos sociais, tomarão seu lugar no prazo de tolerância da sociedade. Quanto mais organizada for a sociedade, mais curto será esse prazo.

“Uma organização pública que não produza e demonstre lucros para os seus investidores, os contribuintes, tem sua sobrevivência ameaçada”.

O Programa da Nacional de Gestão Pública e Desburocratização tem por objetivo final aumentar a competitividade das organizações públicas e contribuir para a melhoria da qualidade de vida do cidadão, instrumentalizando sua gestão, para assegurar a obtenção de lucros sociais, decorrentes de bons produtos e serviços. O primeiro passo para isso é a organização pública avaliar o estado de saúde do seu sistema de gestão, com transparência e método. Competitividade é resultado de gestão primorosa.

Modelos para avaliação

Qualquer avaliação da saúde do sistema de gestão pressupõe a comparação com um modelo que contenha padrões de gestão, na forma de regras ou critérios. Existem modelos que permitem avaliar partes do sistema de gestão da organização ou o sistema todo.

Por exemplo, quando realizamos uma auditoria dos sistemas (de gestão) financeira, da qualidade, ambiental, saúde e segurança ou responsabilidade social, utilizando algum modelo normativo

* Juiz do PQGF nos Ciclos 1998 a 2003.

independente, estamos realizando uma avaliação. Essa poderá indicar oportunidades para melhoria da gestão quando alguma não-conformidade for encontrada. Quando realizamos um exame do sistema de gestão da organização comparando-o com critérios de premiação em gestão organizacional, estaremos avaliando a saúde do seu sistema de gestão global. Essa avaliação também possibilitará a identificação de oportunidades para melhoria. É o caso, por exemplo, do emprego, pelas organizações, dos critérios do PQGF, PNQ, prêmios estaduais ou setoriais, que incorporam requisitos de organizações “classe mundial”, para avaliar a qualidade da gestão. A organização “classe mundial” é aquela com excelência em gestão na promoção de resultados superiores para as suas partes interessadas.

A vantagem da utilização de critérios como os do PQGF, como ferramenta para avaliar o sistema, é que, além de se poder identificar lacunas no sistema gerencial em relação a um padrão consagrado, o processo permite avaliar a eficácia do sistema, por meio da avaliação dos níveis de desempenho e das tendências dos resultados alcançados, considerando todas as partes interessadas e não apenas administradores financeiros e clientes diretos.

Uma vantagem adicional importante é o aspecto motivacional proporcionado à equipe, já que a organização é estimulada a conquistar prêmios independentes, reconhecendo de forma tangível sua excelência da gestão e competitividade.

Auto-avaliação

A auto-avaliação sistemática é um passo importante para a aprendizagem das pessoas em sistemas de gestão e também para a atualização de um plano de aperfeiçoamento do sistema de gestão, independentemente de candidaturas a prêmios. O método é simples. As lideranças e profissionais seniores da organização estudam o modelo selecionado e realizam uma autocrítica por meio de discussões francas e participativas, evidenciando oportunidades para melhoria. Essa atividade pode ser realizada com monitoria ou com apoio externo, conforme o grau de maturidade e capacitação dos auto-avaliadores no modelo. A avaliação consensual, por mais de um avaliador, tem importância fundamental para minimizar subjetividades inerentes a esses modelos e a aos sistemas de pontuação que incorporam.

As auto-avaliações podem ser realizadas por meio de reuniões utilizando-se os critérios selecionados e preenchendo-se planilhas com evidências, pontos fortes, oportunidades para melhoria e pontuações, ou ainda, guiada, por softwares aplicativos que organizam essas tarefas e asseguram os corretos registros e intercâmbio de dados entre os auto-avaliadores.

Uma mudança no estilo de liderança é primordial para que se viabilize essa iniciativa. Os dirigentes precisam liderar pessoalmente o processo e dar prioridade a se “olhar no espelho” e não “na janela”, quando as coisas não vão bem e, ao contrário, quando as coisas vão bem.

Avaliação independente

A avaliação da gestão por meio de especialistas externos traz a vantagem da transparência e das novas percepções. A ferramenta consagrada para esse tipo de avaliação é a avaliação independente de um relatório da gestão. Um relatório da gestão é elaborado, descrevendo o sistema de gestão em atendimento aos critérios escolhidos, e depois submetido a uma banca com mais de um avaliador externo, previamente treinados no modelo. Uma visita às instalações termina por ratificar ou retificar um relatório de avaliação consensual produzido pela banca. Esse relatório de avaliação indicará, principalmente, as oportunidades para melhoria e a pontuação alcançada. Essa é a essência dos modelos de avaliação para premiação em gestão do mundo inteiro e no PQGF.

Plano de melhoria da gestão

O plano de aperfeiçoamento do sistema de gestão se desdobrará a partir da análise consensual das principais lacunas e da seleção de prioridades entre as oportunidades de melhoria identificadas no processo de avaliação. Como esses modelos de premiação indicam apenas que tipos de práticas de gestão e de resultados devem existir, sem prescrever como deve ser o funcionamento das práticas ou como os resultados devem ser medidos, mais alguma coisa deve ser feita.

Uma vez selecionadas as lacunas mais importantes, a organização poderá aprimorar suas práticas, ou introduzir novas, visando melhorar os seus resultados. Pode fazer isso fomentando o estímulo à inovação e olhando para fora – estudando a literatura especializada, as boas práticas adotadas por outras organizações ou ouvindo consultorias especializadas.

O Modelo avaliativo do Prêmio Nacional da Gestão Pública aplicado na educação

Mauricio Biazotto Corte*

A dinâmica global de integração acelerada da economia, em razão dos mecanismos de livre comércio, tem proporcionado uma reflexão muito profunda sobre os conceitos relativos à soberania e à competitividade das nações, principalmente nos chamados países em desenvolvimento.

JEFFREY e BRUNNER (1994) condicionam o sucesso econômico e social das nações em desenvolvimento ao papel que a educação venha a assumir nos países nos próximos anos. Os cenários globalizados do mundo atual passam a exigir um posicionamento diferenciado dos países, onde a capacidade de absorver e gerar tecnologia são fatores decisórios para seu desenvolvimento. Fatores estes que nos reportam ao papel fundamental do cidadão que, no exercício pleno de sua cidadania, torna-se capaz de ser o grande diferencial para o desenvolvimento sustentável e garantia da soberania. Entretanto, para que isto seja possível, faz-se necessário um amplo pacto da sociedade pelo aperfeiçoamento do sistema educacional dos países.

Outro fator a ser ressaltado em relação ao papel do cidadão diz respeito à importância da descentralização da administração pública, que passa a exigir uma forte participação deste nas decisões nos âmbitos nacional, estadual e municipal, o que torna o conhecimento, a informação e a cultura requisitos fundamentais para o sucesso de tal iniciativa.

Segundo JEFFREY e BRUNNER (op cit) *“os sistemas educacionais, nos países em desenvolvimento, em sua grande maioria, são indiferentes à sorte daquelas a quem deveria servir, e resistentes às mudanças. Urge que se estabeleçam novas estratégias para o desenvolvimento educacional”*.

Dentro das questões levantadas, aparecem elementos fundamentais que devem ser analisados e que, na grande maioria das vezes, são relegados a segundo plano. Entre elas, encontram-se as necessidades de: i) estruturar uma proposta para o acompanhamento da implementação das políticas públicas e das práticas decorrentes; ii) focalizar os resultados; iii) reduzir a burocracia e compreender o sistema educacional, como tal, ou seja, o pensar estratégico da organização; iv) compreender o papel dos dirigentes e suas responsabilidades (liderança); v) capacitar e desenvolver continuamente o magistério (gestão de pessoas); vi) melhorar os processos educacionais e da gestão da escola (gestão de processos); vii) alocar adequadamente os recursos, direcionando-os efetivamente para o negócio da escola; e viii) descentralizar a administração escolar (competência gerencial).

Esse enfoque reforça a idéia da importância de uma avaliação capaz de gerar informações sistêmicas integrando todas as variáveis responsáveis pelos resultados da organização educacional.

Com a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade,

começaram a ser levantadas questões importantes sobre o desempenho e o sucesso do País frente aos desafios impostos pelo livre mercado e pela globalização. Estas discussões colocaram a educação como o centro para ações prioritárias entendendo que a melhoria do desempenho educacional é requisito chave para garantir o desenvolvimento econômico, bem como a soberania do país.

“Outro fator a ser ressaltado em relação ao papel do cidadão diz respeito à importância da descentralização da administração pública, que passa a exigir uma forte participação deste nas decisões nos âmbitos nacional estadual e municipal”.

* Instrutor e Examinador Sênior do PQGF nos Ciclos nos ciclos de 1999 a 2005, Coordenador do curso de Administração de Empresas da UNIP, Professor licenciado da UNICAMP.

O Governo Federal, desde 1990, vem estimulando o desenvolvimento de programas para melhoria da qualidade na gestão dentro dos órgãos públicos e dentro deste enfoque, o Ministério da Educação e Cultura foi responsável pela inclusão na pauta de discussão do PBQP, a relação entre a baixa produtividade, baixa geração de novas tecnologias e a dificuldade de absorção de novas tecnologias com o baixo desempenho educacional.

De acordo com CHIARELLI (1990), este trabalho de inclusão proposto pelo MEC deveria se dar não somente “às atividades fins do MEC, mas também às suas estruturas – meio”.

No início da década passada, várias “feridas” ficaram expostas, evidenciando um grande despreparo do País para os desafios impostos pela globalização no seu aspecto mais amplo, ou seja, das relações políticas, econômicas, culturais e da acelerada modernização da base tecnológica e das exigências do processo produtivo. A baixa escolaridade e a falta de capacidade instalada impuseram sério revés às organizações brasileiras dentro do cenário competitivo global. Neste ponto, a educação assume papel decisório para os anseios de competitividade, desenvolvimento sustentável e garantia da soberania para o país.

Segundo CASTRO (1999) “a educação se transformou na maior vantagem comparativa dos países e das empresas para enfrentar a competitividade internacional. Além disso, o grau de escolaridade constitui um dos principais fatores que determinam o nível de empregabilidade dos indivíduos”.

Os requisitos da competitividade estabelecem a exigência da melhoria da qualidade da educação, a fim de garantir condições para o acompanhamento das rápidas transformações que vêm ocorrendo e exigem cada vez mais pessoas bem preparadas e qualificadas. O desempenho do sistema educacional será nos próximos anos fator estratégico para o desenvolvimento

do Brasil. Segundo CASTRO (op. cit.), este requisito impõe uma nova agenda para os países emergentes, onde “um novo enfoque para os desafios e dilemas da sociedade em desenvolvimento, as quais deverão atribuir um alto grau de prioridade aos investimentos na formação de capital social e humano”.

XAVIER (1996) afirma que “a experiência tem mostrado que uma educação de qualidade não pode ser obtida em sistemas educacionais e escolas envoltas em burocracias lentas e centralizadoras, preocupadas excessivamente com normas e regulamentos e com a estrutura hierárquica que não lhes confere agilidade na solução dos problemas”.

A descentralização, com atribuição de responsabilidade sobre o ensino fundamental para os municípios e o repasse de verbas diretamente para as escolas, acabam por exigir que as escolas, antes cumpridoras apenas das Políticas Públicas de Educação, passem a exercer importante papel na geração de políticas capazes de promover efetivamente sua inclusão dentro da sociedade. Isto acaba exigindo grandes esforços das escolas para a construção do seu modelo de gestão, no qual irá se manifestar importante deficiência na qualificação dos gestores que são na sua maioria destinados por sua competência pedagógica e não pela habilidade gerencial.

Portanto, para as organizações do ensino é de importância ímpar a identificação de modelos de avaliação que sejam capazes de extrapolar o conceito clássico de avaliação que aborda preferencialmente o aspecto didático/pedagógico, relegando outros aspectos a segundo plano. Como visto anteriormente, a competência gerencial torna-se um fator crítico do sucesso organizacional.

O descortinar destas necessidades pode ser alcançado a partir da capacidade de se enxergar as organizações de educação como um sistema integrado e interdependente. O modelo proposto pelo Prêmio

Depoimento



Augusto Riccio

Coordenador-executivo do Núcleo Estadual do GESPÚBLICA na Bahia

O Prêmio Nacional da Gestão Pública, PQGF, é um dos grandes pilares para a disseminação da cultura da excelência aqui na Bahia. Traduz para o Setor Público, inclusive com reconhecimento internacional, o “estado da arte” da gestão, atuando como um balizador de rumos e um forte mobilizador para a necessária transformação cultural das pessoas e das organizações em busca da superação do permanente desafio de transformar o serviço público em benefício do cidadão.

Modelo avaliativo do prêmio

Nacional da Gestão Pública - PNGP oferece as condições avaliativas necessárias para a identificação dos compostos causais evidenciados através dos efeitos clássicos típicos da educação, que pouco ou nada oferecem no sentido de favorecer um salto efetivo da qualidade para a educação. Os conceitos de excelência explícitos no modelo permitem que a avaliação seja sistêmica e não endêmica recaindo, constantemente sobre o aluno.

Segundo TARAGANO (1996), "o papel do educador ao utilizar os conceitos de excelência, embutidos numa proposta de critério de avaliação, teria como finalidade a idéia principal do valor adicionado". Esse conceito colocaria à disposição de educadores um sistema que pudesse organizar o acompanhamento de medidas críticas e indicadores de qualidade e responderia de maneira estruturada a questão da otimização de recursos, práticas e comparação relativa com outros referenciais de excelência apropriados.

Algumas experiências notórias do emprego deste modelo, como o Instituto Militar de Engenharia, o Colégio Militar de Brasília, as Escolas Públicas da Secretaria da Educação de Limeira, já oferecem condições para uma análise crítica do salto de qualidade experimentada por estas organizações, a partir do uso intensivo da avaliação sistêmica de suas práticas de gestão, não se limitando apenas as práticas didático-pedagógicas.

Dessa maneira, o emprego da avaliação sistêmica, evidenciando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria sob o olhar da integração e interdependência, tem capacitado as organizações a estarem promovendo a melhoria contínua de seus processos e a construção de um projeto pedagógico duradouro orientado para as reais necessidades da sociedade. Espera-se que, uma vez empregado em larga escala aos processos educacionais, seja possível contribuir para o

desenvolvimento de um sistema educacional público em condições de atender aos anseios latentes da modernidade e do desejo do cidadão e conseqüentemente a cumprir com a sua missão.

1. CASTRO, M. H. G. – O INEP ontem e hoje: INEP 1999. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/noticias/1999/inep%5Fontem%5Fe%5Fhoje.doc>, Palestra apresentada no evento "Um olhar sobre Anísio", promovido pelo Centro de Filosofia e Ciências Humanas da UFRJ.
2. PURYEAR, J.; BRUNNER, J. J. Agenda para uma reforma educacional na América Latina e no Caribe. São Paulo: OESP, 1996.
3. QUIARELLI, C. Qualidade na educação. In: Encontro sobre qualidade da educação. 2, Dez 1990, Brasília. Anais... Brasília, DF: MEC – EAE, 1990. p.5-6.
4. TARAGANO, J. Qualidade em organizações educacionais: uma nova proposta de critérios de avaliação. São Paulo: Mackense, 1996. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Mackense, 1996.
5. XAVIER, A. C. R.; AMARAL, J. S. Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola. Brasília, DF, FUNDESCOLA – MEC, 1999.
6. XAVIER, A. C. R. Gestão educacional: Experiências inovadoras. Brasília, DF, IPEA, 1994.
7. XAVIER, A. C. R. et alli Gestão escolar: desafios e tendências. Brasília: IPEA, 1994.
8. XAVIER, A. C. R. et alli. Gestão da qualidade total nas escolas: um novo modelo gerencial para a educação. Brasília, DF, IPEA, 1991.

Depoimento



**José Ribamar
Lobato Santana**

Engenheiro, Gerente da Regional de Transmissão da Eletronorte no Maranhão, unidade reconhecida na faixa Bronze no PQGF 2004 e Prata em 2005.

A participação no PQGF é uma grande oportunidade de reflexão sobre a gestão do nosso negócio. A cada ciclo podemos acompanhar a evolução do trabalho desenvolvido, haja vista que você tem uma consultoria especializada que se debruça sobre a Unidade e mostra claramente as práticas que estão sendo efetuadas com alto grau de excelência e eficácia, ao mesmo tempo em que chama atenção

para as melhorias que precisam ser efetuadas dentro da organização. Outro efeito positivo para a organização é a motivação.

Todos os colaboradores se mobilizam para melhor desenvolverem suas atividades, à medida que há um natural reconhecimento por esse aprimoramento. Quem ganha com isso é a sociedade usuária final dos nossos serviços e produtos.

Aplicação do modelo de excelência em gestão na área da saúde - o caso dos Hemocentros – contribuições do Prêmio Nacional da Gestão Pública

Haley Maria de Sousa Almeida

I - Apresentação

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e o Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF, ao enfocarem a busca da promoção e do reconhecimento da qualidade e dos serviços, prioritariamente consideram a satisfação do cidadão. A metodologia disponibilizada como contribuição ao fortalecimento do processo de transformação da gestão, é a auto-avaliação centrada em critérios de excelência. O setor Saúde, excepcionalmente estratégico, tem como preocupação intrínseca a qualidade, e participa desse esforço por meio do estabelecimento de políticas e ações de melhorias voltadas para melhor atender às expectativas e necessidades dos usuários de seus serviços/produtos, bem como para assegurar resultados legitimados pela sociedade.

O desafio maior foi adaptar uma metodologia voltada para um programa específico para a área do Sangue, que possibilitasse a transformação da gestão da Hemorede Nacional e promovesse orientação técnica, instrumentalização e fomento às unidades que a compõem. Tratava-se, portanto, de viabilizar uma transformação que exigia decisão política, envolvimento e comprometimento de gestores, gerentes e servidores da área. Este esforço coletivo de transformação da gestão das Unidades Hemoterápicas que compõem a Hemorede Nacional do Sistema Único de Saúde, e que envolve as diferentes esferas de gestão – Federal, Estadual e Municipal -, é o que será demonstrado neste trabalho.

II - Histórico

Para melhor compreender o processo, que ao evoluir se desdobrou no Programa de Qualidade do Sangue – PQS, faz-se necessário abordar a história da Política de Saúde voltada para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. Um dos primeiros marcos de referência à qualidade dos serviços de saúde, sobretudo da assistência hospitalar, é o relatório de Abraham Flexner (1910 – EUA). No Brasil, a discussão sobre qualidade ocorreu na década de 70 e, com a criação do INMETRO,

esteve associada ao processo de industrialização. Nos dez anos seguintes, expandiu-se a rede de laboratórios nacionais de saúde pública e foram criados institutos de pesquisa voltados para o estudo das grandes endemias. Foi, então, criado o Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS), pela FIOCRUZ, com vistas a suprir a necessidade de estudos multidisciplinares na área de Qualidade de Serviços de Saúde, produtos e equipamentos biomédicos.

No período de 1993 a 1995, o Ministério da Saúde instituiu a Comissão Nacional de Gestão de Qualidade e Produtividade em Saúde, para atuar na sensibilização e capacitação, no âmbito do setor público da saúde, e assessorar o Ministério da Saúde na formulação de diretrizes gerais, normas, padrões e indicadores de qualidade e produtividade.

O lançamento da Meta Mobilizadora Nacional do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, em maio/1998, representou um impulso renovador e valioso. Em 1999, no contexto do QPAP e da Meta Mobilizadora Nacional do Setor Saúde – “Sangue – 100% com Garantia de Qualidade em Todo o Seu Processo até 2003”, o Ministério da Saúde, por meio da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, criou o Programa de Qualidade do Sangue - PQS, que exigiu a adaptação da metodologia utilizada pelo QPAP e contou com 100% de adesão da Hemorede Nacional, resultando atualmente numa estrutura hemoterápica com padrões de qualidade referenciados nos países desenvolvidos.

O Programa da Qualidade do Sangue – PQS tem por objetivos:

- a) contribuir para a melhoria da qualidade da gestão dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas, por meio da institucionalização dos seus princípios, com ênfase na participação dos funcionários; b) apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, fortalecendo a delegação, o atendimento ao cidadão, a racionalidade no modo de fazer, a definição clara de objetivos, a motivação dos funcionários e o controle e desempenho de resultados.

Aplicação do modelo

III - Introdução

Desde sua implantação, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade identificou deficiências no controle e gerenciamento de processos institucionais, representadas por altas taxas de desperdícios. No setor Saúde, não foi diferente, com conseqüentes perdas econômicas e sociais, refletindo-se, no caso específico do sangue, em perdas de insumos/produtos e comprometimento da qualidade do sangue disponibilizado à população, acarretando riscos aos seus usuários. Tudo isto constituiu um desafio e, para conquistar uma transformação da ação gerencial, identificou-se a necessidade de preparação e estruturação metodológica e de assessoria, na implantação do PQS, uma vez que somente mecanismos de controle não são suficientes para o estabelecimento e manutenção de padrões de excelência; e, ainda, a necessidade de uma ação coordenada do Programa de Qualidade na Hemorede, para o aumento da qualidade do sangue.

Ponto de destaque tem sido o apoio recebido dos governos Federal e Estaduais aos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas, no processo de transformação da gestão, proposto pelo Programa.

IV - O Programa da Qualidade do Sangue como Instrumento na Transformação Gerencial dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas

Sua atuação está fundamentada na busca da transformação da ação gerencial, por meio da utilização das ferramentas da Qualidade, internalizando mudança de valores, introdução de práticas de gestão inovadoras e comportamentos éticos e humanizados, conforme preconizados na Gestão pela Qualidade; e tem, como estratégia, o binômio "avaliar e agir", constituído por etapas cíclicas de auto-diagnóstico, viabilizando o Plano de Melhoria da Gestão, com foco em resultados que detenham maior eficiência e eficácia.

V - Diretrizes do PQS

Compromisso formal dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas com ações de melhoria da gestão; comparabilidade dos resultados de qualidade alcançados pelos hemocentros; direcionamento das ações para as atividades-fins dos hemocentros, objetivando atingir diretamente os usuários; visibilidade e seletividade; produção de resultados

com redução de custo e reconhecimento e premiação das unidades hemoterápicas, que demonstrarem destacado desempenho institucional.

VI - Atuação do PQS

A atuação do PQS/ANVISA/MS ocorre de modo sistêmico observando três linhas de ações complementares:

- a) Adesão à Qualidade e compromisso dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas em: realizar ciclos contínuos de auto-avaliação, planejamento, execução e controle de melhoria da gestão, de acordo com os critérios de excelência preconizados pelo PQS, em seu documento - Instrumento de Auto-Avaliação dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas; e avaliar anualmente, o nível de satisfação dos usuários de seus produtos ou serviços.
- b) Sensibilização, Educação e Treinamento como principais estratégias, por meio de uma rede de consultores internos, composta por servidores da Hemorede e colaboradores públicos e privados, para atuarem junto aos hemocentros que fizeram a sua adesão ao PQS/ANVISA/MS. Tais consultores devem ser conhecedores da Gestão pela Qualidade e experientes em implantação de programas de modernização, e seu trabalho tem o objetivo de:
 - sensibilizar os unidades hemoterápicas, para a importância da prestação de serviços com qualidade; promover a formação de multiplicadores internos, da Qualidade, nos hemocentros e treinar seus servidores na metodologia de auto-avaliação da Gestão.
- c) Estimular a participação em Sistemas de Premiação, com o objetivo de: articular, e orientar os hemocentros para a criação de sistemas de aferição que permita avaliar o desempenho da gestão, principalmente no que diz respeito à satisfação de pessoas e instituição de mecanismos de reconhecimento e premiação de Excelência da Gestão.

VII - Adesão ao PQS no período de 1999 a 2004:

- 111 unidades hemoterápicas das regiões Norte; Nordeste; Centro-Oeste; Sul e Sudeste.

VIII - Candidaturas ao Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF no período de 1999 a 2004:

- 13 unidades hemoterápicas.

IX - Resultados do Programa de Qualidade do Sangue:

Os resultados obtidos pelo PQS, além dos ganhos significativos para o setor público da saúde e para a sociedade brasileira, manifestam-se nos Reconhecimentos, Premiações e Certificações a seguir mencionados:

a) Unidades com Certificado de Reconhecimento em Gestão:

- Hemocentro do Estado do Pará - HEMOPA
- Hemocentro do Estado do Maranhão - HEMOMAR
- Hemocentro do Estado do Ceará - HEMOCE
- Hemocentro do Estado de Sergipe - HEMOSE
- Hemocentro do Estado de Minas Gerais - HEMOMINAS
- Hemocentro Regional de Governador Valadares - MG
- Hemocentro do Estado do Rio de Janeiro - HEMORIO
- Hemocentro do Estado do Paraná - HEMEPAR
- Hemocentro Regional de Francisco Beltrão – PR
- Hemocentro do Estado de Santa Catarina – HEMOSC
- Hemocentro do Estado de Pernambuco - PE
- Hemocentro do Estado da Paraíba - PB

b) Unidades com Premiação:

As premiações dos hemocentros foram concedidas pelo Prêmio Nacional da Gestão Pública do Governo Federal- PQGF e Sistemas Estaduais de Premiação.

- 1) Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF

2001 – HEMORIO
Reconhecimento na faixa Bronze

2002 – HEMORIO
Reconhecimento na faixa Prata

2002 – HEMOPA
Reconhecimento na faixa Bronze

2005 – HEMORIO
Reconhecimento na faixa Prata
2) Prêmios de Qualidade Estaduais:

- 2.1) Rio de Janeiro – Prêmio de Qualidade Rio

2000 - HEMORIO
Diploma Bronze

2001 – HEMORIO
Diploma Prata

2002 – HEMORIO
Diploma Ouro

2003 - HEMORIO
Diploma Ouro

2004 – HEMORIO
Certificado e Medalha de Ouro (Faixa Máxima)

- 2.2) Pernambuco - Programa de Qualidade e Gestão

2002 – HEMOPE
Prêmio Bronze

3) Reconhecimento Internacional da AMERICAM ASSOCIATION OF BLOOD BANKS – AABB e JOINT COMMISSION INTERNACIONAL/CBA respectivamente:

2001 – HEMORIO
Certificado de Acreditação/AABB

2003 – HEMORIO
Revalidado o Certificado de Acreditação/AABB

2001 – HEMORIO
Certificado de Acreditação/CBA

2003 – HEMORIO
Revalidado Certificado de Acreditação/CBA

c) Servidores treinados na metodologia de avaliação da gestão

- 2.500 servidores

d) Unidades que avaliaram sua Gestão

- 70% das unidades hemoterápicas

e) Unidades com Sistema de Medição (Balanced Scorecard)

- 04 hemocentros

Aplicação do modelo

X - Comentários dos Hemocentros sobre o PQS e sua importância para a transformação da gestão das unidades da hemorede.

- O Hemocentro de Governador Valadares, unidade vinculada ao Hemocentro Coordenador do Estado de Minas Gerais – HEMOMINAS, afirma que: “a implantação do PQS proporcionou um crescimento substancial ao gerenciamento sistêmico da organização, pela introdução de práticas de impacto e eficiência no processo operacional, gerando valor e lucro social para o cidadão-usuário, a comunidade e o Governo. Despertou, também, o amadurecimento gerencial da equipe de trabalho, assegurando o envolvimento de todos os colaboradores no processo decisório e a operacionalização desses processos gerenciados pelas equipes de melhoria, as quais tornaram-se *benchmark* para muitas organizações que, continuamente, buscam o modelo deste Hemocentro”.
- Segundo o HEMORIO “a aplicação dos critérios de excelência, que embasam o PQS, foram fundamentais para a sistematização dos esforços direcionados à gestão, e o apoio governamental muito contribuiu para a melhoria dos processos relacionados ao sangue. Possibilitou também que os serviços de hemoterapia dispusessem de uma estrutura nacional com padrões de qualidade e segurança focados para os usuários, com ênfase nos resultados e referenciados nos países desenvolvidos”.
- Para o HEMOPE “o PQS possibilitou a mudança do conjunto de suas práticas de gestão, a interação efetiva com os cidadãos usuários de seu serviço por meio da instituição de canais de avaliação, tratamento e monitoração dos serviços prestados e, principalmente, pela implantação do sistema de medição de desempenhos permitindo que a gestão seja avaliada por indicadores que subsidiam a tomada de decisão”.
- Para o Hemocentro Regional de Francisco Beltrão - HRFB, unidade vinculada ao Hemocentro do Estado do Paraná – HEMEPAR, “o PQS possibilitou a superação de conceitos arraigados, a compreensão dos colaboradores e usuários dos serviços para uma gestão voltada à humanização do atendimento, compromisso com a qualidade, crescimento individual e coletivo dos servidores da organização. Tornou o HRFB um modelo de referência para o serviço público e privado da região, além de elevar a auto-estima dos servidores pelo reconhecimento dos serviços prestados”.
- O Hemocentro Regional de Maringá, unidade vinculada ao HEMEPAR, manifestou-se: “os critérios de excelência possibilitaram ao Hemocentro conhecer a realidade de seus processos, planejar, agir e avaliar as práticas de serviço, tornando-as mais humanizadas e direcionadas para as reais necessidades dos cidadãos usuários”.
- O Hemocentro do Pará afirma que “o PQS e sua estrutura de critérios, além do autodiagnóstico da gestão do hemocentro, possibilitou um alto investimento no desenvolvimento de pessoas com habilitação em ferramentas da gestão, o que tornou possível a multiplicação da metodologia de avaliação da gestão para as unidades do interior do Estado e fez do Hemocentro uma organização legitimada por seus resultados por meio do Prêmio Bronze concedido pelo PQGF”.
- O Hemocentro do Paraná ressalta que o “Programa de Qualidade do Sangue do Ministério da Saúde – PQS/ANVISA/MS, representou uma oportunidade raríssima para os hemocentros públicos do Brasil de implantarem um programa de qualidade com o mínimo custo e com o apoio de profissionais com conhecimento nas áreas da gestão da qualidade e da hemoterapia. O PQS/MS viabiliza aos hemocentros, o planejamento, a execução e a avaliação de suas ações, visando a melhoria contínua de seus processos, quer seja, na satisfação e fidelização do doador sadio de sangue, na produção de hemocomponentes seguros e com alto padrão de qualidade, quer seja no armazenamento e distribuição do sangue de forma segura aos hospitais e na educação e treinamento dos profissionais

envolvidos. O resultado da implantação de um programa desta magnitude é, sem dúvida, uma melhor qualidade de vida e a satisfação de todos os envolvidos: cidadãos/usuários, servidores, governo e sociedade. No Paraná, o PQS resultou na candidatura ao PQGF dos Hemocentros de Curitiba, Maringá, e o Certificado de Reconhecimento de Gestão Nível 3 conferido ao Hemonúcleo de Francisco Beltrão”.

XI – Conclusão

Não obstante as dificuldades enfrentadas e o curto período de existência do

PQS de 1999-2004, os resultados do Programa de Qualidade do Sangue – PQS são extremamente positivos. Hoje contamos com hemocentros premiados e reconhecidos, inclusive, internacionalmente, o que demonstra por si só que a Hemorede incorporou o compromisso com a transformação da Gestão do Setor Saúde e a necessidade de focar suas ações para o atendimento das necessidades dos seus usuários e para o exercício da cidadania.

Sem sombra de dúvida, as pessoas que compõem a Hemorede, os parceiros públicos e privados, a Gerência do PQSP - que apoiaram estas iniciativas - foram os grandes artífices desta obra; e, a ANVISA, a grande responsável pela condução necessária para o alcance de resultados tão significativos.

Referências Bibliográficas

Brasil Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Programa de Qualidade do Sangue- PQS**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 1999 – 2004.

Brasil Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Prêmio Nacional da Gestão Pública**. Brasília, DF : MP/Secretaria da Gestão, 2004.

Brasil Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 2004**. Brasília, DF : MP/Secretaria de Gestão.

Brasil. **Programa da Qualidade e Participação na Gestão Pública – QPAP**, 1995. Brasília, DF: Ministério do Orçamento e Gestão.

Resenha biográfica

Haley Maria de Sousa Almeida foi gerente do Programa de Qualidade do Sangue, no período de 1999 a março/2003. É formada em Enfermagem e pós-graduada em Saúde Pública e em Gestão e Qualidade em Serviços. Atualmente, exerce o cargo de Gerente de Desburocratização, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

IPEA REALIZA PESQUISA SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE ADESAS AO GESPÚBLICA

Identificar o estágio de institucionalização da Gestão do Conhecimento (GC) em 19 organizações de saúde adesas ao GESPÚBLICA e em 19 Centros de Pesquisa Clínica do Ministério da Saúde e rever os requisitos relativos à GC do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública são os objetivos da pesquisa

iniciada em janeiro último pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). A pesquisa utilizará também os Relatórios da Gestão de organizações vencedoras do PQGF e será coordenada por Fábio Ferreira Batista, que já trabalhou como Examinador Sênior em vários ciclos do Prêmio Nacional da Gestão Pública.

Contribuições dos Programas Estaduais de Qualidade ao movimento da Qualidade no Brasil - os Prêmios Estaduais e o Prêmio Nacional da Gestão Pública

Luiz Antonio Bergamini(*)

Primейramente, para o melhor entendimento das contribuições dos Programas estaduais ao movimento da qualidade no país, um breve histórico sobre o Fórum dos programas estaduais e setoriais da qualidade, produtividade e competitividade – uma consequência natural na busca de uma maior organicidade por parte dos programas pioneiros - ,precedido de alguns conceitos básicos sobre Programa Estadual da Qualidade e Prêmio Estadual da Qualidade.

Um Programa Estadual de Qualidade e Produtividade (PEQP) é uma parceria entre os setores público, privado e terceiro setor, que busca a mobilização, a capacitação e o reconhecimento das organizações de um determinado estado, de forma democrática, oportunizando a promoção e o aprimoramento dos produtos e serviços da economia regional, com isso melhorando a qualidade de vida da população.

Esta parceria se dá pelo compromisso de governo, empresários, trabalhadores e consumidores com as modernas técnicas e sistemas de gestão, para o aumento da competitividade e qualificação dos produtos e serviços disponibilizados à sociedade.

A busca do fortalecimento como um todo do movimento da qualidade, produtividade e competitividade, em cada estado, leva o PEQP a se estruturar em Subprogramas, onde os Regionais são os agentes de integração das iniciativas Setoriais.

Um Prêmio Estadual de Qualidade significa um movimento de indução à melhoria do desempenho organizacional através do reconhecimento, sob a forma de premiação, daquelas organizações que demonstram esforços efetivos direcionados ao bom desempenho do seu

modelo de gestão, e cujas ações resultem em racionalidade do processo produtivo, melhoria dos níveis de qualidade e produtividade dos produtos e serviços, maior satisfação dos clientes / usuários , da força de trabalho e demais partes interessadas.

Um ponto a destacar neste processo consiste na característica de participação das organizações. Os prêmios são genéricos, ou seja, participam todas as organizações interessadas, independente de tamanho, setor e qualquer outra característica. Isso se deve ao processo de avaliação, que não é concorrencial, e sim um processo da maturidade e da consistência dos programas internos de qualidade. Portanto, a

organização é analisada frente a sua própria evolução de gestão.

Em consonância com o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), um Prêmio Estadual de Qualidade pretende induzir as organizações localizadas no estado a se habilitarem, através de ciclos de aprendizagem, a avaliar o seu modelo de gestão usando como instrumento os 500 Pontos do

“Rumo à Excelência – Critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional”, e posteriormente a concorrerem ao PNQ ou ao PQGF, caso sejam de âmbito governamental.

As vantagens da participação em um Prêmio Estadual de Qualidade transparecem nos benefícios que são conferidos à Organização:

- Contribuir para a melhoria contínua do desempenho da Organização, refletindo

“As vantagens da participação em um Prêmio Estadual de Qualidade transparecem nos benefícios que são conferidos à Organização”

* Presidente do Fórum dos Programas Estaduais de Qualidade 2004-2005

o desenvolvimento regional e de todo o Estado;

- Participar de uma ação cooperativa, geradora de uma grande troca de experiências entre as Organizações;
- Participar de outras atividades do Programa Estadual de Qualidade e Produtividade (PEQP);
- Receber informações do PEQP, do Prêmio Estadual de Qualidade (PEQ), e, se for o caso, da organização que operacionaliza o processo de premiação;
- Dispor de instrumentos que possibilitem obter diagnósticos do sistema gerencial da organização;
- Receber Relatório de Avaliação (RA) a custos reduzidos, elaborado pela Banca de Avaliadores do Prêmio Estadual de Qualidade (trabalho voluntário), de forma a subsidiar a elaboração do plano de melhoria da gestão da Organização reconhecida;
- Possibilitar uma maior visibilidade para a sociedade dos esforços pela aplicação de boas práticas de gestão da Organização, através das formas de reconhecimento do PEQ;
- Possibilitar o fortalecimento da imagem institucional da Organização, em função das premiações obtidas pelo Prêmio Estadual de Qualidade.

No início da década de 90, quando foi implantado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, os estados que já avançavam nesse caminho passaram a discutir a metodologia e os pontos em comum. A partir de maio de 1999, foi criado o Fórum dos Programas Estaduais e Setoriais de Qualidade e Produtividade (FPESQP), quando diversos representantes dos Programas Estaduais de Qualidade e Produtividade redigiram e assinaram a Carta de Reconhecimento.

Como consequência das suas propostas, foram definidas como Visão e Missão do FPESQP:

- § Visão: Ser reconhecido como a maior rede de disseminação e mobilização para o uso de melhores práticas de gestão no Brasil.
- § Missão: Estimular a criação, especificar, fortalecer e promover programas estaduais e setoriais voltados para disseminação de melhores práticas de gestão.

Em 2005, ele contou com a participação de representantes de 23 estados dos 27 brasileiros.

Dos Programas Setoriais que aderiram ao Fórum, pode-se citar o **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPUBLICA)**, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – Habitat (PBQP-H), assim como os promovidos pelas seguintes organizações: Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES), Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE), Associação Nacional dos Transportes Públicos (ANTP), Confederação Nacional dos Transportes (CNT). Também participam efetivamente do Fórum o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O FPESQP se reúne trimestralmente buscando, entre suas principais metas, fomentar a articulação nacional do movimento pela qualidade e produtividade no Brasil. Participam do Fórum os Programas Estaduais, órgãos do Governo, empresários e entidades setoriais locais e nacionais, além de gerentes e profissionais com responsabilidade executiva na gestão das organizações, consultores e auditores do mercado.

A cada nova edição do Fórum busca-se ampliar a representação dos Programas Estaduais e Setoriais, de modo a garantir a continuidade e o fortalecimento deste instrumento de participação e de debates da estratégia de melhoria da Qualidade, Produtividade e Competitividade do País. As reuniões do Fórum contam com a participação de representantes do grupo de organizações e empresas envolvidas na implantação destes Programas.

É, sem dúvida, uma excelente oportunidade para que os Estados e/ou Setores se mantenham atualizados sobre as providências em andamento para fortalecimento da estratégia nacional da qualidade e competitividade.

Portanto, uma das grandes contribuições dos Programas Estaduais foi, sem dúvida, através do Fórum, a geração de uma grande articulação nacional a qual, em um primeiro momento ajudou na operacionalização do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade e, em um segundo momento, serem atores ativos nas ações e definições das políticas emanadas pelo Movimento Brasil Competitivo – MBC.

Contribuições dos Programas

Em relação às contribuições dos Prêmios estaduais em conjunto com o Prêmio Nacional de Gestão Pública, destacam – se os esforços dos primeiros em envolverem Organizações Governamentais nos seus processos operacionais, e a capacidade do segundo em evitar paralelismo de ações nos ambientes estaduais. Como exemplo significativo, o reconhecimento que o GESPÚBLICA realiza anualmente junto às organizações públicas fluminenses e baianas, ganhadoras dos respectivos prêmios de qualidade estaduais, com a entrega solene de reconhecimento do nível de gestão identificados pelo processo de premiação estadual.

Este reconhecimento por parte do GESPÚBLICA é significativo, pois o Sistema de Avaliação Continuada da Gestão Pública é um conjunto integrado de ações, realizado de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão e se mantém ao longo do tempo mediante repetição cíclica do processo. Ele está voltado para a promoção da qualidade dos serviços públicos e a melhoria da qualidade de vida no País e considera que a qualidade da gestão das organizações que

exercem poder de Estado é crítica para o sistema competitivo do País e, em parte, determinam o grau dessa competitividade.

Avaliar a gestão de uma organização pública significa verificar o grau de aderência das suas práticas gerenciais em relação ao referencial de excelência em gestão pública preconizado pelo GESPÚBLICA. Ao realizarem a auto-avaliação da gestão e elaborarem, por decorrência, o plano de melhoria da gestão, indicar servidores para participarem da avaliação da gestão de outras organizações e receber avaliadores externos, com vistas à certificação dos resultados da auto-avaliação pelo Programa, caracteriza a adesão e sua manutenção no Programa.

Em uma grande síntese, o Prêmio Nacional da Gestão Pública contribui de uma forma concreta, não só para o aprimoramento nas gestões das organizações governamentais, quer seja diretamente envolvido nas ações ou através de parcerias estaduais, mas principalmente para o aprofundamento e a consolidação de um modelo de referência em avaliação de gestão, o qual incorpora tendências globais sem esquecer as especificidades inerentes as nossas realidades técnicas políticas e culturais.

Entrevista

“O desenvolvimento de práticas de gestão dentro do Exército trará excelentes resultados ao país.”

General Francisco Roberto de Albuquerque
Comandante do Exército

A Batalha de Guararapes, ocorrida em 1648 em Pernambuco e que determinou a recuperação do território ocupado pelos holandeses anos antes, marca a origem do Exército Brasileiro. Brancos, negros e índios, unidos, lutaram contra o invasor, expulsando-o do país. O Exército Brasileiro sempre participou dos principais fatos históricos nacionais, como a Independência, as lutas internas do século XIX, a Campanha da Cisplatina, a Guerra do Paraguai, a Proclamação da República, as 1ª e 2ª Guerras Mundiais, entre outros. Atualmente, possui 654 organizações militares distribuídas em todos os estados brasileiros, totalizando um efetivo de aproximadamente 232.000 integrantes. Nesta entrevista, o atual Comandante do Exército, o General Francisco Roberto de Albuquerque, comenta as ações desenvolvidas pelo Exército Brasileiro para a melhoria da gestão dentro das Forças Armadas brasileiras e da Administração Pública.

Equipe Editorial: Dentro do pensamento de um órgão militar, como foi implantar idéias que são aplicadas em empresas privadas? Qual o diferencial para cada segmento?

General Francisco Roberto de Albuquerque: Eu sempre considerei fundamental a implementação de filosofias gerenciais nas instituições públicas. Assim, em 2003, ao assumir o comando do Exército Brasileiro, decidi implantar o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB). Esta é uma ferramenta para aperfeiçoar nossa capacidade gerencial com influência na operacionalidade do Exército. É um programa que visa a otimização dos processos, o gerenciamento dos projetos e a motivação de todos os seus integrantes, buscando uma administração aberta à evolução permanente. Conforme podemos verificar em Forças Armadas de outros países, idéias de empresas privadas podem ser perfeitamente adequadas às organizações militares e vice-versa. O Exército dos Estados Unidos desenvolve um programa de gestão chamado de Total Army Quality, baseado nos fundamentos e critérios da excelência.

O Pentágono e o Ministério da Defesa do Reino Unido utilizam o Balanced Scorecard como sistema de medição de gestão estratégica. Acredito, portanto, que a gestão de qualquer organização, seja pública ou privada, se baseie na administração otimizada de processos e projetos. O Exército é estruturado de forma departamental, tendo como princípio a hierarquia e a disciplina. Além disso, nossa organização é muito complexa, pois engloba diversas

“O nosso modelo tem um forte embasamento teórico e é conduzido por profissionais altamente capacitados em mais de seiscentas organizações militares em todo o território nacional”.

áreas como saúde, ensino, ciência e tecnologia, logística, industrial e, particularmente, a preparação operacional advinda da missão constitucional das Forças Armadas. Outro aspecto a considerar é que estamos inseridos na Administração Pública, que possui enfoques e resultados diferenciados dos da iniciativa privada. Entretanto, o desenvolvimento de práticas de gestão exemplares dentro do Exército Brasileiro trará excelentes resultados ao País e nos integrará, cada vez mais, com a sociedade brasileira.

Equipe Editorial: Quais as mudanças significativas que a aplicação dos métodos de gestão pela qualidade trouxeram para o Exército Brasileiro?

General Francisco Roberto de Albuquerque: A aplicação de um modelo para implantar estratégias de melhoria da gestão em uma organização tão

Entrevista do mês

complexa quanto o Exército Brasileiro demanda maturação. O nosso modelo tem um forte embasamento teórico e é conduzido por profissionais altamente capacitados em mais de seiscentas organizações militares em todo o território nacional. Atualmente, já estamos conseguindo bons resultados em prêmios estaduais e nacionais de qualidade. Nos últimos dois anos, tivemos mais de vinte organizações militares premiadas nas mais diversas regiões brasileiras e galgamos a premiação máxima no Prêmio Nacional da Gestão Pública. O que podemos afirmar é que o Exército Brasileiro está em um verdadeiro processo de evolução na área de gestão, no qual todas as organizações militares já realizaram dois ciclos de auto-avaliação, validação e de implementação de planos de melhoria de gestão. Ou seja, estamos internalizando práticas de aprendizado em todos os níveis de nossa organização e observando claramente a mudança comportamental das pessoas. Posso afirmar que a mais significativa mudança é a evolução de uma cultura gerencial já existente na Instituição. Estamos conseguindo, cada vez mais, fazer melhor com aquilo que nos é disponibilizado, ajudando, assim, o desenvolvimento socioeconômico do Brasil.

Equipe Editorial: O que diferencia os Critérios de Excelência do PNQ dos critérios adaptados no Exército Brasileiro?

General Francisco Roberto de Albuquerque: Não há diferença, na essência, entre os critérios da FPNQ e dos Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), aos quais estamos alinhados. Ambos os modelos são baseados nos fundamentos e critérios da excelência. Para contextualizarmos os requisitos das práticas de gestão à nossa realidade, a assessoria especial do Gabinete desenvolveu um adendo interpretativo que buscou adequar terminologias e conceitos às características peculiares de uma Força

Armada e que facilitou em muito os trabalhos de avaliação da gestão. Brevemente, estabeleceremos alguns critérios de conformidade, a fim de padronizarmos as melhores práticas gerenciais.



Equipe Editorial: Quais são os principais desafios para que esse projeto seja aplicado em todas as unidades do Exército?

General Francisco Roberto de Albuquerque: São semelhantes aos das organizações que optaram por evoluir. A quebra de paradigmas é algo que tem que ser bem trabalhado. Para minimizar esse óbice, temos o projeto de capacitação e o projeto de motivação. É importante salientar que nossa organização é uma das mais complexas da administração pública, pois possuímos fábricas, hospitais, estabelecimentos de ensino, além das organizações militares operacionais que compõem a Força Terrestre.

Além disso, possuímos organizações militares desdobradas em todo o país, com diversidades regionais, culturais e funcionais. Embora os desafios sejam grandes, o Brasil precisa que trabalhem com uma gestão moderna e focada em resultados. Nesse contexto, estamos buscando deslocar o foco das estruturas funcionais para a gestão de processos e projetos.

Equipe Editorial: Quais os pontos fortes a serem apontados como no Programa Excelência em Gestão (PEG) do Exército Brasileiro?

General Francisco Roberto de Albuquerque: Os principais pontos fortes do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro são estar estruturado em uma base conceitual consistente, moderna, com modelo próprio, e adequada às nossas características, estar alinhado com o decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que instituiu o Programa Nacional da Gestão Pública, baseado nos fundamentos e critérios da excelência; conduzir o processo de implantação com profissionais que conhecem a Instituição; buscar constantemente o ideal de sermos

referência para a Administração Pública; e, finalmente, possuir homens e mulheres em toda a Força com liderança, espírito empreendedor e comprometidos com o país.

Equipe Editorial: O senhor acredita que as mudanças implantadas repercutiram na imagem positiva e consolidada do Exército Brasileiro? De que forma?

General Francisco Roberto de Albuquerque: Não tenho a menor dúvida. O Exército Brasileiro sempre esteve alinhado com a sociedade brasileira e com a melhoria de sua qualidade de vida. Hoje estamos buscando implementar uma gestão moderna, visando otimizar a aplicação de recursos de toda a ordem e melhorar cada vez mais a operacionalidade da Força, a fim de cumprirmos de maneira eficiente, eficaz e efetiva a missão constitucional que nos cabe. Finalmente, enche-nos de orgulho vestir esta *pele verde-oliva* que sempre respondeu aos anseios da sociedade brasileira. Segundo pesquisa solicitada pelo Ministério Público da União, em 2004, o Exército Brasileiro é uma das instituições públicas com maior credibilidade do País. O novo mapa estratégico do Exército possui seis perspectivas, tendo como base os objetivos institucionais e como topo os objetivos relacionados à Sociedade, ou seja, trabalhamos com a Nação, que é a razão de ser de nossa existência.

Equipe Editorial: Qual a análise final que pode ser dita em relação a essas mudanças que ocorreram no Exército brasileiro? Quais os principais benefícios e desafios deste novo modelo de gestão?

General Francisco Roberto de Albuquerque: Posso afirmar que estamos em um processo de evolução de grande importância para a Instituição. Procuramos internalizar nas organizações militares idéias sobre gestão de processos, gerenciamento de projetos, planejamento estratégico, avaliação continuada, implementação de planos de inovação e melhoria e de gestão baseada nos fundamentos e critérios da excelência. Em face disso, posso citar como principais benefícios do PEG-EB o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, a implantação da gestão estratégica baseada no BSC e de um novo sistema de medição de desempenho organizacional, a redefinição de alguns macroprocessos, na qual órgãos de direção foram fundidos e algumas funções redefinidas, e a reestruturação e reorganização da Força Terrestre para melhor cumprir nossa destinação constitucional, fato que gerou a rearticulação de diversas organizações militares no país. Procuramos melhorar as práticas gerenciais sempre com o foco em nossa missão constitucional.

Entrevista realizada com exclusividade pela equipe editorial da Enfato Comunicação Empresarial para o PortalQualidade.com.

(<http://www.portalqualidade.com/noticias/entrevistas/entrevista.asp?m=entrevista>) Março/2005

Jornalista responsável: Raquel Boechat

Apoio de redação: Leonardo Lima. Publicação autorizada.

Depoimento



Antonio Tadeu Pagliuso

Superintendente-Geral da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ

O Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF tem sido, desde seu lançamento, um dos grandes referenciais para a gestão de organizações públicas brasileiras, por meio do estímulo a adesão e participação no processo de avaliação. Baseado no Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, vem apresentando resultados consistentes, o que demonstra, que mesmo no setor público é possível ter desempenho competitivo. Desta forma, tenho certeza que o PQGF, juntamente com os demais prêmios que compõem a Rede Nacional de Prêmios, estão no caminho para contribuir cada vez mais com a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Saneamento: a mais nova categoria de candidatura ao PQGF

Abelardo Oliveira Filho

Secretário Nacional de Saneamento Ambiental – Ministério das Cidades

Há cerca de meio século, apenas 20% dos brasileiros habitavam as cidades. Hoje, após um processo migratório intenso, desordenado e acentuado pelo forte incremento demográfico do período, o ambiente urbano concentra 82% dos brasileiros. Em grande medida, como consequência desse processo, os municípios brasileiros, em particular nos grandes centros, acumularam expressivos déficits na prestação de serviços essenciais como o abastecimento de água, a coleta e tratamento de esgoto e de resíduos sólidos, especialmente em áreas habitadas por populações de baixa condição sócio-econômica.

O complexo desafio de recuperação do ambiente urbano em benefício da qualidade de vida e da saúde das pessoas impõe que as políticas públicas, relacionadas à prestação dos serviços de saneamento, se desenvolvam dentro de uma visão integrada e na busca constante de soluções abrangentes, participativas e de boa gestão.

A criação do Ministério das Cidades foi, nesse contexto, um fato inovador para a política urbana. Seu grande desafio é superar os recortes setoriais da habitação, do saneamento e dos transportes urbanos, para integrá-los como políticas que se orientem para objetivos comuns em relação ao desenvolvimento urbano. Inclusive, devido às externalidades positivas que a melhoria desses serviços traz para a qualidade de vida das pessoas. Cenário que também determinou a criação da SNSA com o objetivo de assegurar os direitos humanos essenciais de acesso à vida em

ambiente salubre mediante a universalização dos serviços de saneamento.

Os elevados déficits na prestação dos serviços de saneamento nos colocam hoje diante de uma grande demanda por investimento e naturalmente de modernização dos seus instrumentos de gestão, como

requisitos necessários à modernização e universalização da prestação dos serviços. Segundo estudo realizado pela SNSA, a universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário até 2020 depende de investimentos da ordem de R\$ 178,4 bilhões.

O governo federal investiu um total de R\$ 6,1 bilhões na área de saneamento ambiental, de janeiro de 2003 a junho de 2005. A maior parte das obras teve início em 2005. A expectativa é de que essas obras venham a beneficiar cerca de 5,6 milhões de famílias, o que já nos leva a prever um forte incremento nos esforços de melhoria da gestão.

Outro fator que também deverá solicitar a melhoria dos serviços e, portanto, da gestão é a definição do Marco Regulatório do Saneamento. Após dois anos de debates, que incluíram dez audiências públicas regionais e uma consulta pública que captou propostas de cidadãos e entidades, via internet, o governo federal enviou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei do Saneamento Básico. O Projeto de Lei nº. 5.296/05 visa instituir as diretrizes para os serviços públicos de saneamento básico e a Política Nacional de Saneamento Básico, contemplando abastecimento de água, esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos e de águas pluviais.



Além do desafio empreendedor para dar conta desse esforço, outros fatores, também fundamentais, estão a exigir das instituições responsáveis pelos serviços de saneamento de práticas modernas de gestão. De forma ilustrativa podemos citar as crescentes exigências ambientais e de qualidade na prestação dos serviços e as regras de transparência e responsabilidades fiscal e social.

Tal realidade conduz à percepção da importância de que o setor esteja tecnicamente preparado para, de forma sistêmica, entender e focar o atendimento das necessidades de seus usuários e assim potencializar os seus recursos e inovar, inclusive, em termos de gestão.

Por isso, o Ministério das Cidades, por diversos meios, procura promover a melhoria da gestão das instituições responsáveis pelos serviços de saneamento no Brasil.

A partir de 2004, os programas de investimentos em Saneamento do Governo Federal são orientados por critérios e diretrizes com vistas ao uso eficiente dos recursos públicos, o que inclui:

- a seleção pública para a escolha dos projetos a serem apoiados ou financiados, valorizando a necessidade e o mérito técnico dos projetos e conferindo transparência ao processo;
- a definição de critérios técnicos e organizacionais focados na garantia da sustentabilidade dos investimentos como requisitos para acesso aos recursos, tais como: a regularização da situação da concessão, a cobrança de taxa ou tarifa específica para o serviço, conforme o caso, a institucionalização mínima, e o atendimento a níveis mínimos de eficiência na prestação dos serviços;
- a formalização de Acordos de Melhoria de Desempenho (AMD) com os tomadores de recursos, especificando um conjunto de indicadores de eficiência e eficácia na prestação dos serviços e estabelecendo metas a serem atingidas.

Em Particular, gostaria de destacar o **Programa Saneamento para Todos**, que tem como diferencial o estímulo aos prestadores de serviço para que seus empreendimentos atendam os requisitos básicos de qualidade e o cumprimento de metas físicas no sentido da sua eficiência operacional e cujo processo seletivo inclui, como um dos fatores do seu sistema de pontuação, a Certificação da Gestão do prestador do serviço de Saneamento pelo GESPÚBLICA.

O Ministério das Cidades propõe o Modelo de Excelência em Gestão como mecanismo para a promoção da melhoria contínua dos sistemas e

soluções de gestão, confiante na capacidade do GESPÚBLICA de apoiar as instituições do setor na busca da eficiência na aplicação dos recursos e na satisfação dos usuários e da sociedade. A adoção do Modelo de Excelência, como estratégia para a melhoria da gestão, considera não só as necessidades identificadas como a oportunidade de associação das bases conceituais do GESPÚBLICA e do Prêmio Nacional da Qualidade no Saneamento (PNQS) como referenciais e parceiros. São dois programas já consolidados, reconhecidos e com expressivos resultados. O GESPÚBLICA, por sua ampla experiência na cooperação com as organizações públicas de todos os setores da Administração Pública para a avaliação e planejamento de melhorias das suas práticas de gestão, conforme o seu modelo de excelência em gestão experimentado, validado e refinado ao longo de vários anos. E o PNQS, criado em 1997, firmou-se como um marco no reconhecimento das boas práticas de gestão no setor Saneamento, por meio da mobilização de inúmeras organizações afins.

Ainda em 2004, o MCidades propôs ao Ministério do Planejamento a Criação da Categoria Especial Saneamento no Prêmio Nacional da Gestão Pública e lançou o Núcleo Setorial Saneamento constituído conforme as diretrizes do Programa. E já, em 2005, ano de criação da Categoria Saneamento, a Superintendência Metropolitana de Salvador da Empresa Baiana de Saneamento – EMBASA foi reconhecida na Faixa Ouro do PQGF. Trata-se de uma vitória merecedora de nosso apreço e fazemos votos que se transforme em mais energia para que a empresa e seus profissionais sigam o caminho da excelência, na busca dos mais elevados níveis de atendimento e satisfação dos cidadãos usuários dos seus serviços.

Em seu primeiro ano de funcionamento, o NSS montou uma equipe de consultores ad hoc e realizou 13 cursos com a capacitação de 300 técnicos de mais de 40 organizações. Foram 10 eventos tratando a Avaliação Continuada da Gestão conforme o Modelo do GESPÚBLICA e ou 3 cursos para as instituições interessadas em preparar candidaturas ao PNQS.

Nossa expectativa é a de que o modelo sistêmico de avaliação e melhoria proposto pelo Programa contribua para as organizações do setor no desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas práticas de gestão.

A qualidade no Brasil e a contribuição do Inmetro. A importância do Prêmio Nacional da Gestão Pública

J. H. da Jornada- Presidente do Inmetro

A industrialização brasileira surgiu de forma incipiente na segunda metade do século XIX, ainda no regime imperial, quando se destacaram os esforços do Visconde de Mauá. Não havia nenhum apoio do governo, cujo foco era apenas a produção agrícola. O café era o grande produto brasileiro, maior responsável pelas nossas exportações que também incluíam cacau, açúcar e algodão. O processo de industrialização só começou, de fato, sob o regime republicano, no período da Primeira Guerra Mundial que obrigou a substituição das importações de produtos europeus. Tal processo foi iniciado pela fabricação nacional de produtos têxteis, expandindo-se na década de 1930, com o apoio de Vargas à implantação das indústrias de bases, cujo ponto alto foi a criação da Companhia Siderúrgica Nacional. Neste contexto, de substituição de importações, qualidade era um conceito intrinsecamente ligado à origem do produto: sendo importado, tinha qualidade.

Ao final da Segunda Guerra Mundial, surgiram pequenas empresas quase artesanais que foram as sementes da indústria brasileira de autopeças. Foi só durante o governo Kubitschek que o País iniciou um desenvolvimento importante na produção de bens de consumo duráveis, especialmente automóveis, com a instalação de um parque industrial composto por empresas de renome internacional. A produção em série de veículos e motores trouxe a necessidade de rígidos controles nas linhas de produção e sistemas de controle de qualidade por parte de seus fornecedores. Contudo, a grande proteção à nascente indústria brasileira fez com que os padrões de qualidade demandados estivessem abaixo das práticas internacionais.

Face a esta fraca demanda por qualidade e competitividade em nível internacional, o País continuava carente de uma infra-estrutura de apoio efetivo à qualidade e também à inovação. Faltaram-nos iniciativas

como a que caracterizou a criação, na Alemanha, do atual Physikalische-Technische Bundesanstalt (PTB), em 1887, pelas mãos do seu mentor Werner von Siemens, uma das maiores lideranças empresariais europeias daquela época, e do Prof. Hermann von Helmholtz, um dos mais importantes cientistas de então. Tal iniciativa, copiada rapidamente por outros países industrializados, foi, sem dúvida, estimulada por um processo de institucionalização da ciência experimental conjugado com a forte expansão de novos setores industriais. Tratava-se, há quase 120 anos, do despertar da conexão entre a academia e a indústria, representada pela atuação de um instituto tecnológico focado em metrologia, conexão essa que, ampliada nacionalmente, transformou-se numa infraestrutura consagrada de suporte à qualidade e à inovação.

Diferentemente do que ocorreu na Europa e Estados Unidos, a demanda por padrões internacionais de qualidade, envolvendo tanto uma infra-estrutura adequada, como capacitação de recursos humanos, surge tardiamente no Brasil, apenas nos anos 70, dentro de um amplo programa do governo militar para modernização e desenvolvimento do País, visando transformá-lo rapidamente numa potência mundial. Iniciativas como o programa nuclear brasileiro em parceria com a Alemanha, o programa da Petrobrás para prospecção em águas profundas, a petroquímica, energia elétrica, a criação de uma sofisticada indústria aeronáutica com a Embraer, e o apoio a avançadas indústrias ligadas à defesa foram grandes motivadores para iniciativas institucionais voltadas ao suporte da qualidade, inicialmente ligadas a questões de segurança.

Grandes projetos governamentais como esses geraram a necessidade de uma infra-estrutura moderna de apoio à qualidade, diferentemente do ocorrido quase um século antes na Europa e Estados Unidos, onde a demanda foi fortemente estimulada

pela indústria. Com efeito, em 1973, nasceu o Sinmetro – Sistema Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial, tendo o Conmetro – Conselho Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial como órgão responsável por formular, coordenar e supervisionar a política nacional de metrologia, normalização e qualidade industrial. Como órgão executor das políticas foi criado o Inmetro, autarquia federal subordinada ao então MIC – Ministério de Indústria e Comércio, e que substituiu o INPM- Instituto Nacional de Pesos e Medidas.

A criação e a implementação da infra-estrutura de serviços tecnológicos do Inmetro não recebeu, de imediato, o necessário apoio financeiro sistemático. Foi somente em 1984, com a criação do programa de Tecnologia Industrial Básica (TIB) no âmbito do PADCT, que esse fomento começou a ser viabilizado.

Todos esses esforços governamentais levaram o País a despertar para a moderna gestão da qualidade, quando se destacaram muitos especialistas como Vicente Falconi e José Paulo Silveira. Foi um período extremamente fértil para a adoção de novas tecnologias de gestão, quando o modelo japonês era amplamente estudado e adaptado e “gurus” como Deming e Juran eram leituras obrigatórias.

Quando ocorreu a repentina abertura comercial do Brasil, em 1990, no início do governo Collor, houve uma grande demanda de parte das empresas brasileiras por uma moderna infra-estrutura de apoio à qualidade, fundamental para resgatar a falta de competitividade internacional. Felizmente, as bases dessa infra-estrutura, bem como algumas importantes lideranças, já haviam sido formadas no bojo dos grandes projetos mobilizadores do Governo, conforme ressaltado anteriormente. Fundamental, nessa nova fase, foi o engajamento do empresariado brasileiro e a criação de programas de qualidade e produtividade e de prêmios dedicados à excelência da gestão empresarial. Lideranças como Jorge Gerdau Johannpeter e iniciativas como o Prêmio Nacional da Qualidade e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade foram absolutamente decisivas para a sustentação, a disseminação e o desenvolvimento da qualidade e da excelência da gestão no Brasil. Esse efetivo engajamento do empresariado, com a implantação de modernas tecnologias de gestão da qualidade, foi fundamental para tornar nossa economia internacionalmente competitiva em muitos setores, marcando o início de uma nova fase no processo de industrialização do País: a busca das empresas brasileiras por competitividade

internacional através de excelência na gestão da qualidade.

Ao longo do histórico de desenvolvimento da qualidade no Brasil, é necessário destacar a enorme relevância das tecnologias de infra-estrutura para a qualidade, quais sejam: a metrologia, a normalização, a regulamentação técnica, a avaliação da conformidade e a propriedade intelectual. Denominadas no Brasil, coletivamente, como Tecnologia Industrial Básica (TIB), essas tecnologias não param de crescer em importância.

No bojo de seu processo de integração ao comércio internacional, a partir de 1990, surgiram, de forma crescente, exigências técnicas de regulamentos e normas cujo atendimento era fundamental para o acesso dos produtos brasileiros ao mercado globalizado. Da mesma forma, era necessário que o País dispusesse de meios para prevenir a entrada de produtos de baixa qualidade no seu mercado interno. Para tanto, foi necessário o desenvolvimento de uma complexa rede de laboratórios de calibração e de ensaio com acreditação reconhecida internacionalmente, de organismos de certificação e de inspeção, de normas brasileiras alinhadas com a normalização internacional e de regulamentos técnicos atualizados, ou seja, todo o amplo espectro das atividades de TIB precisou ser rapidamente desenvolvido.

No centro da TIB está a metrologia-a ciência da medição-, tendo grande impacto social e econômico, especialmente num mundo globalizado e tecnologicamente avançado. Estima-se que 4 a 6% do PIB de países industrializados sejam dedicados a processos de medição. Metrologia é fundamental para um grande número de políticas públicas, como proteção do consumidor, saúde e meio ambiente, justas relações de troca, comércio exterior, ciência, tecnologia e inovação, desenvolvimento industrial, etc.

Poder-se-ia dizer que a metrologia se iniciou no País, historicamente, com a adesão brasileira ao sistema métrico decimal, fruto das iniciativas pessoais do então imperador D. Pedro II, a partir da Lei 1.157 que foi promulgada no dia 26 de junho de 1862, comemorado no Brasil como o “Dia do Metrologista”. Entretanto, na prática, o envolvimento imperial na implantação do sistema métrico não conduziu ao desenvolvimento tecnológico esperado pelos cientistas, nas primeiras décadas do regime republicano. Crises na política e uma administração pública caótica prejudicaram, em alto grau, as atividades metrológicas.

Foi apenas, em 1921, que o Brasil decidiu aderir à Convenção do Metro. Nossas relações com o Bureau

A qualidade no Brasil

Internacional de Pesos e Medidas (BIPM) ficaram rompidas durante 40 anos, a partir de 1880. Um novo afastamento aconteceu a partir da revolução de 1930, quando o governo Vargas decidiu, por falta de recursos, desligar-se da Convenção do Metro em 1931. Foi somente em 1953 que um pedido de reintegração do Brasil foi aprovado, com o restabelecimento das contribuições anuais.

O reatamento das relações com o BIPM e a criação de uma divisão de metrologia no Instituto Nacional de Tecnologia (INT), em 1938, foram as primeiras medidas importantes tomadas pelo governo brasileiro no campo da metrologia, fortalecidas a partir de 1945.

Em 1961, foi criado o Instituto Nacional de Pesos e Medidas (INPM), organismo federal diretamente subordinado ao Ministério da Indústria e Comércio (MIC), com a finalidade de promover a execução da legislação metrológica brasileira.

Esta infra-estrutura metrológica, contudo, estava essencialmente vinculada a questões legais de proteção ao consumidor. É somente a partir da criação do Sinmetro, Conmetro e Inmetro, em 1973, conforme já foi comentado, que se inicia a construção de uma infra-estrutura de TIB voltada para o apoio à qualidade, tendo o Inmetro como o órgão executivo central.

Desde sua criação, o Inmetro se estruturou e se desenvolveu, ao longo dos anos, cumprindo várias funções bastante complexas. No campo da metrologia científica e industrial o Inmetro é o Instituto Nacional de Metrologia do Brasil, responsável pelos padrões metrológicos de referência nacional, por sua harmonização e aceitação internacional e pela disseminação das unidades de medida. A partir de 2000, o Inmetro se alinha com o modelo dos institutos metrológicos dos países mais desenvolvidos, originalmente iniciado pelo PTB na Alemanha, conforme já comentado, tornando-se um centro de referência em pesquisa científica e tecnológica no domínio da metrologia e áreas afins. Neste particular, é hoje um lócus de conhecimento avançado, baseado na excelência em ciência e tecnologia e pólo irradiador de conhecimento; O Inmetro é também o órgão responsável pela metrologia legal no País; o organismo oficial acreditador de laboratórios e o articulador de ações de avaliação da conformidade bem como de apoio ao comércio exterior no que se refere às barreiras técnicas ao comércio, atuando como seu ponto focal no Brasil. Dentro destas atividades, o Inmetro também exerce as funções de órgão regulamentador. Toda esta diversidade de missões adiciona ainda mais complexidade nas atividades do Inmetro, porém existem vantagens nesse modelo, principalmente no que tange

à sinergia das suas áreas de atuação e a eficiência da centralização.

É oportuno notar que a criação do Inmetro representou uma importante ação do governo como apoio ao desenvolvimento industrial. Apesar de sua implantação tardia em relação aos países desenvolvidos, o Inmetro, ao longo de sua existência, veio crescendo em importância como instituição científica e tecnológica central, com ênfase na contribuição técnica que o Instituto tem aportado ao setor produtivo do País, ao esforço de exportação do governo e das empresas nacionais e à qualidade dos produtos e serviços brasileiros. Igualmente importante tem sido o papel desempenhado na proteção do consumidor brasileiro e na defesa de uma concorrência justa para o setor produtivo nacional.

Hoje, o Brasil se prepara para iniciar uma terceira fase em seu processo de industrialização, que deverá se caracterizar pela introdução massiva de inovação através de ciência e tecnologia como fatores de competitividade para suas empresas. Esta nova fronteira só poderá ser desbravada com uma forte conexão entre a academia e a indústria, onde o modelo alemão que criou o PTB, há cerca de 120 anos, certamente mostra-se muito apropriado. Desta forma, assim como a Embrapa foi fundamental para o agro-negócio brasileiro, o Inmetro deverá ser a ponte natural entre academia e indústria, capaz de integrar ciência, tecnologia e, especialmente, inovação, com grande impacto na competitividade das empresas nacionais. Esta nova ênfase nas atividades do Inmetro foi explicitada num importante documento aprovado em 2004 pelo Conmetro, as "Diretrizes Estratégicas para a Metrologia Brasileira 2004-2007", e insere-se harmonicamente nas diretrizes governamentais da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE).

O desempenho de tais papéis e responsabilidades implica, para o Inmetro, em um grande desafio gerencial constituído pela necessidade de incorporar uma série de requisitos específicos ao seu modelo de gestão.

Considerando a dupla condição do Inmetro como organização pública e como instituição central de metrologia e avaliação da conformidade e, por conseguinte, com fortes vínculos com organizações internacionais, o seu modelo de gestão deve estar inserido em um quadro mais abrangente e complexo.

Quanto ao contexto externo, o Inmetro situa-se em ambiente altamente complexo e dinâmico, que demanda uma atuação segundo duas perspectivas. De um lado, o Inmetro está inserido no setor público, o que requer postura e ética públicas, seja no atendimento às demandas da sociedade, seja no trato e uso dos

recursos financeiros disponibilizados. Seu modelo de gestão, em conseqüência, deve ser balizado pelos parâmetros de excelência da gestão pública. De outro lado, o Inmetro atua em ambiente de elevada complexidade técnica, tendo como um dos usuários básicos o setor produtivo nacional, o que requer atuação ágil e flexível e a inserção em grandes redes nacionais e internacionais de metrologia e qualidade. Seu modelo de gestão, em conseqüência, deve dispor de condições para responder à dinâmica do setor produtivo e para com ele atuar, como articulador, coordenador ou parceiro.

Quanto às peculiaridades organizacionais, o modelo de gestão do Inmetro deve estar alinhado às características e demandas de uma organização em constante transformação.

Como órgão de apoio à infra-estrutura da qualidade no País, o Inmetro tem se preocupado bastante com a qualidade de sua gestão interna. Com efeito, desde 17 de julho de 1998, o Inmetro tem um Contrato de Gestão com o MDIC, quando se tornou a primeira Agência Executiva do Governo Federal, tendo sido pioneiro neste processo e apoiando outras instituições neste sentido. A participação nos ciclos do Prêmio Nacional de Gestão Pública (PQGF), desde a sua criação em 1998, resultou em duas premiações prata e uma ouro e tem proporcionado ao Inmetro condições excelentes para avaliação e melhoria das suas práticas de gestão.

Os desafios atuais, com o advento da PITCE, e um cenário muito dinâmico e demandante para qualidade e inovação na indústria, exigem um novo esforço para a gestão interna da qualidade no Inmetro. De uma organização com fortes características de “administração pública burocrática” o Inmetro está em

transição para o modelo de “administração pública gerencial”, o que implica em mudança de valores e comportamentos. Desta forma, o modelo de gestão do Inmetro está assumindo novos valores e práticas gerenciais – foco em resultados e atendimento a usuário, qualidade de serviços, eficiência de processos, etc. – sem, no entanto, abandonar determinados parâmetros do modelo burocrático (processo seletivo público, prestação de contas aos órgãos de controle, etc...).

Em resumo, o Inmetro busca melhorar substancialmente a eficiência, a eficácia e a efetividade da gestão para atingir o perfeito cumprimento de sua missão num moderno cenário de demanda por qualidade e inovação, caracterizado por poderosas forças econômicas e políticas. Por sua missão e competência, o Inmetro interage com todos os atores desse cenário: o Estado, o Governo, a Indústria, a Academia, o Consumidor e o Cidadão.

É com este objetivo que o modelo de gestão do Inmetro foi concebido e está sendo desenvolvido. Esse desenvolvimento inclui a incorporação de novos e poderosos instrumentos de gestão, entre eles o Balanced Scorecard, e formas modernas de avaliação diferenciada de desempenho estão em estudo.

O modelo de excelência proposto pelo PQGF foi e continuará sendo utilizado para o contínuo aperfeiçoamento da gestão do Inmetro. A experiência do Inmetro com o PQGF tem sido a melhor possível e está à disposição para ser conhecida e utilizada por outras instituições públicas. Por sua missão de instituição central para a TIB, o Inmetro tem a responsabilidade de assumir posição de liderança nos esforços em busca da excelência da gestão pública brasileira.

Depoimento



Dr. Jorge Gerdau Johannpeter,
presidente do Grupo Gerdau.
Foi Presidente do Conselho do Prêmio
Nacional da Gestão Pública – de
1998 a 2002.

O Prêmio Nacional da Gestão Pública tem um papel importantíssimo no desenvolvimento do País, porque a evolução da competitividade nacional está diretamente vinculada à qualidade e à eficiência do setor público. Representa uma ferramenta decisiva para a introdução da cultura de gestão da qualidade. O uso de ferramentas de gestão da qualidade amplia a capacidade para fazer mais com menos, ou seja, administrar com maior eficiência recursos escassos,

medindo resultados e estabelecendo metas para o futuro. Além disso, o Prêmio também contribui para o reconhecimento dos setores que mais tem se empenhado nessa área.

Importante ainda é reconhecer que os parâmetros de medição e avaliação da gestão pública são os mesmos utilizados pela Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, os quais obedecem critérios internacionais, fundamentais para buscar realmente a qualidade de classe mundial.

A Petrobrás e a qualidade, produtividade e competitividade no Brasil: sinergia em busca da excelência

Irani Carlos Varella

Gerente Executivo de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão da Petrobras

A história da Petrobras está intrinsecamente ligada aos movimentos da Qualidade, Produtividade e Competitividade no Brasil. A empresa esteve sempre na vanguarda desses movimentos, ora como pioneira na implantação de práticas inovadoras, ora no papel de fomentadora do desenvolvimento e capacitação da indústria nacional através dos investimentos aplicados no país, ora apoiando e patrocinando as iniciativas públicas ou privadas neste sentido.

Uma das ações pioneiras foi a criação, em 1978, do Setor de Qualificação e Certificação de Pessoal, em São José dos Campos, São Paulo, com o objetivo de assegurar a capacitação de técnicos das empresas contratadas. A partir desta experiência inicial, os requisitos de garantia da qualidade passaram a ser inseridos nos contratos com os fornecedores, viabilizando a implantação do Sistema de Garantia da Qualidade de Construção, Montagem e Condicionamento, ainda em 1979.

Na década de 1980, a expansão do parque de refino da PETROBRAS e o crescimento da produção de petróleo *offshore*, principalmente na Bacia de Campos, no litoral fluminense, contribuíram fortemente para o desenvolvimento de prestadores de serviço e fornecedores de materiais e equipamentos. A qualificação destas empresas foi impulsionada principalmente pela aplicação dos instrumentos típicos de controle da qualidade, com ênfase nas técnicas de ensaios não-destrutivos e pela padronização dos processos de produção, com a aplicação de sistemas de garantia da qualidade. Como incentivo, foi instituído o Prêmio PETROBRAS da Qualidade para os fornecedores. Destaca-se também a implantação do Sistema de Garantia da Qualidade de Suprimento de Materiais em 1982.

Ainda nessa década, a Companhia decidiu direcionar seus esforços para a melhoria da qualidade

dos produtos e processos, com foco na compatibilização entre oferta e demanda, na redução de custos e na segurança industrial. Foram criados Círculos de Controle da Qualidade – CCQ em diversas unidades, que tiveram o mérito de abrir caminho para a gerência participativa e para a aplicação de ferramentas de análise e solução de problemas. Destacam-se a implantação do Sistema de Garantia da Qualidade do Querosene de Aviação, em 1985, e a criação da Comissão de Confiabilidade e Análise de Risco e implantação do Banco de Dados de Falhas, em 1986.

“Destacam-se a implantação do Sistema de Garantia da Qualidade do Querosene de Aviação, em 1985, e a criação da Comissão de Confiabilidade e Análise de Risco e implantação do Banco de Dados de Falhas, em 1986”.

Nos anos de 1990, a Petrobras se engajou no movimento nacional que levou os princípios e conceitos da qualidade para além das linhas de produção, alcançando os processos gerenciais mais amplos. Inicialmente, os esforços foram concentrados no desenvolvimento e modernização empresarial, com o treinamento em grande escala de gerentes e profissionais nos conceitos e ferramentas da Gestão pela Qualidade Total. A partir da implantação da Administração Estratégica, em 1989, e da definição do Modelo de Gestão e Organização em 1993, iniciou-se um processo de implantação da Gestão pela

Qualidade Total para toda a Companhia, apoiado nos princípios da satisfação dos clientes, do respeito à sociedade, da valorização do empregado, do comprometimento com os resultados e da melhoria contínua. Visando fazer frente às exigências dos mercados nacional e internacional, e materializar as relações com seus clientes, a Petrobras iniciou em 1994 um programa de certificação de suas unidades pelos requisitos da série de normas NBR ISO 9000.

Ainda em 1993, a Petrobras iniciou um programa interno de avaliação e premiação da qualidade da gestão de suas unidades, inspirado no modelo do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ. Esse modelo utiliza ferramentas de avaliação e premiação para induzir o desenvolvimento e melhoria contínua da qualidade da gestão, com base em um conjunto de critérios e requisitos pré-estabelecidos, que definem a excelência em gestão. A cada ciclo, as unidades da Petrobras que se destacam, devido à qualidade de suas práticas e aos resultados alcançados, são premiadas e reconhecidas pela Companhia. Em 2002, esse programa foi aperfeiçoado com a introdução de requisitos relativos às práticas corporativas, visando promover a disseminação, a integração e a melhoria das práticas de gestão da Companhia como um todo. Os processos de avaliação da qualidade da gestão e de reconhecimento e premiação das unidades passaram a considerar duas vertentes: a excelência, com base nos critérios do PNQ, e a conformidade, com base nos requisitos das práticas corporativas. O programa de avaliação e premiação da qualidade da gestão da Petrobras, que hoje está no seu 6º ciclo, tem permitido a introdução e melhoria de diversas práticas corporativas. Atualmente, os requisitos corporativos foram integrados aos requisitos de excelência do PNQ, dando origem ao Guia Petrobras de Gestão para a Excelência, instrumento corporativo que se aplica tanto para o processo de avaliação, quanto para a modelagem dos sistemas de gestão das unidades da Petrobras.

Através de diversas iniciativas no país, o modelo de avaliação e premiação do PNQ foi replicado e desdobrado, dando origem aos prêmios estaduais e setoriais de qualidade, além dos prêmios voltados especificamente para as micros e pequenas empresas. Os prêmios regionais, setoriais e das micros e pequenas empresas cumprem um importante papel na disseminação da excelência na gestão ao traduzirem os critérios de excelência para a linguagem específica do setor ou do porte da organização. Estes prêmios funcionam também como uma escalada rumo à excelência, já que

normalmente se utilizam de critérios e de réguas de pontuação mais simplificados, derivados do PNQ. Especificamente para o setor público, foi criado o Prêmio da Qualidade do Governo Federal - PQGF, que cumpre papel semelhante ao do PNQ, ao estabelecer o conjunto de critérios e requisitos que definem a excelência no serviço público brasileiro e ao promover anualmente a avaliação dos órgãos públicos e a premiação dos destaques na gestão. Desde 1998, o PQGF premiou mais de 70 organizações do setor público, cumprindo seu papel de agente indutor da melhoria da qualidade no Brasil.

A Petrobras considera que os processos de avaliação e premiação da qualidade têm importante papel na indução da melhoria contínua e busca da excelência em gestão. Assim sendo, tem apoiado os diversos prêmios da qualidade existentes no país, seja através da participação de alguma de suas unidades como candidata, seja através do patrocínio a eventos, bem como pelo envolvimento direto de seus profissionais como avaliadores e instrutores. Cabe destacar alguns resultados da Petrobras: em 1998, a Refinaria Gabriel Passos, Minas Gerais, foi finalista do PNQ; em 2000, duas Unidades de Negócios de Exploração e Produção, a do Rio Grande do Norte/Ceará e da Bacia de Campos, foram premiadas com a categoria ouro do PQGF; e em 2002, a Unidade de Negócios de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte/Ceará recebeu a segunda premiação na categoria ouro do PQGF.

A atuação da Petrobras, direta ou indiretamente, na maioria dos movimentos nacionais na busca da qualidade, da produtividade e da competitividade, deriva do efetivo exercício da responsabilidade social corporativa da Companhia e da oportunidade de aprendizado e crescimento que essa interação proporciona. Através desta atuação, a Petrobras exerce um forte poder de indução ao aperfeiçoamento dos fornecedores e prestadores de serviço nacionais, contribuindo para o desenvolvimento do país e garantindo seu próprio crescimento sustentável. Com base na crença de que não existem empresas sustentavelmente competitivas em uma sociedade não competitiva, a Petrobras vem liderando um processo de reflexão estratégica em âmbito nacional, sobre as questões de qualidade, produtividade e competitividade. Este movimento, que recebeu o sugestivo nome de Gera Ação, e que busca o desenvolvimento do capital social do país, vem sendo desenvolvido com a parceria e o apoio do Movimento Brasil Competitivo - MBC, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA,

A Petrobras e a qualidade

do Fórum dos Programas Estaduais de Qualidade e Produtividade – FPESQP, da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, do Instituto Nacional de Metrologia – INMETRO, do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, do Ministério de Ciência e Tecnologia – MCT, do Ministério de Minas e Energia – MME, da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT e de Furnas Centrais Elétricas S.A. O pressuposto básico do Gera Ação é o fortalecimento das instituições nacionais que atuam na área da qualidade, produtividade e competitividade. A partir de uma visão sistêmica do cenário nacional em torno destas questões, pretende-se aumentar a integração e a sinergia de todos os atores envolvidos. No estágio atual, o plano de trabalho do Gera Ação contempla o desenvolvimento de uma visão de futuro e das estratégias necessárias ao fortalecimento e à integração destas instituições, com foco nas competências de cada uma e nas prioridades e demandas definidas pela sociedade.

O aumento da competitividade de uma nação depende do desenvolvimento de seu sistema

produtivo como um todo, considerando não só as empresas privadas, mas também os órgãos públicos e organizações não governamentais, que são partes integrantes deste sistema. Somente através da melhoria da qualidade e da produtividade, tanto das empresas do setor privado, quanto dos órgãos públicos, organizações não governamentais e serviços prestados à sociedade, poderá ser alcançado o crescimento sustentável do país e a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

A excelência é frágil. O que era excelente ontem, não é mais hoje e o que é excelente hoje não será amanhã. A excelência exige uma constante e permanente construção. A contínua busca desta excelência depende da disseminação e aplicação dos conceitos e fundamentos da qualidade, da produtividade e da competitividade em todos os planos e aspectos da sociedade. Neste contexto, os prêmios da qualidade voltados para a iniciativa privada e o PQGF, voltado para administração pública, se complementam e constituem importantes elementos de indução da melhoria contínua da qualidade, produtividade e competitividade no Brasil e conseqüentemente da melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Depoimento

O desenvolvimento do Programa da Qualidade, que teve como fundamento principal a melhoria de nossos produtos e serviços, contribuem para que houvesse a abertura dos nossos mercados e sua conseqüente competitividade.

Os avanços foram muitos, considerando que com os enfoques do programa veio a humanização nas relações de trabalho.

As mudanças aceleradas da última década do século XX, passaram a ditar que somente a qualidade já não era diferencial competitivo, precisávamos ir além em busca da excelência empresarial e para dar suporte vieram uma série de normas

certificadoras e programas da busca da excelência através do Governo Federal e foram criados: o Prêmio de Qualidade do Governo Federal e o Prêmio Nacional da Qualidade.

No caso da Eletronorte Rondônia, o programa da Qualidade e a busca da Excelência, tem sido um aprendizado contínuo a todos, que como outras empresas públicas vem respondendo a sociedade e quebrando o velho paradigma de que as empresas públicas podem e devem prestar cada vez melhor serviço a população, que em uma última análise é a razão maior da existência de nossas empresas.



Fernando Fonseca

Gerente da Regional de
Produção e Comercialização de
Rondônia - Eletronorte

Resultados da pesquisa de avaliação do PQGF – 2005

João Alberto Neves dos Santos – D Sc
Rodolfo Cardoso – M Sc

1. INTRODUÇÃO

Existe um grande interesse do setor público em todo o mundo para implementar estratégias de melhoria da gestão, com vistas a satisfazer cidadãos, usuários atuais e futuros das diversas áreas de atuação do setor público, estando atualmente no topo das prioridades dos governos. O que se deseja é uma ampla transformação nas práticas gerenciais, de forma a otimizar o desempenho das organizações públicas, para atender melhor às necessidades de todas as partes interessadas.

No Brasil, considera-se que essa transformação seja particularmente relevante e, para isso, o Prêmio Nacional da Gestão Pública, que se baseia no modelo de Critérios de Excelência, destaca-se como importante estratégia de aperfeiçoamento da gestão pública.

O Prêmio mobiliza anualmente organizações e pessoas na direção da excelência organizacional. Voluntários oriundos de todos os Estados do Brasil, de diversas formações, profissões e vinculados a organizações dos três níveis de governo, dos três poderes, ou do setor privado, participam de seleção prévia e são nomeados oficialmente como examinadores, relatores, seniores, instrutores, tutores ou integrantes de comitês.

Em 2005, foi feita uma pesquisa com Examinadores Seniores do Prêmio Nacional da Gestão Pública, de forma a verificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria em relação aos principais aspectos que fazem parte do processo de premiação, além de também identificar fatores que, caso sejam convenientemente reforçados, poderão trazer aperfeiçoamentos ao processo de gerenciamento do PQGF.

O objetivo deste texto é apresentar as principais conclusões da pesquisa realizada junto aos Examinadores Seniores, de forma a reforçar as estratégias desenvolvidas pela Coordenação do PQGF, para aperfeiçoar a condução do processo de premiação.

2. DESENVOLVIMENTO

Vários especialistas salientam a importância da validação dos instrumentos de medição de variáveis

comportamentais, sem a qual as pesquisas nada valem. Alguns defendem esta ideia ao afirmar que nenhuma discussão de metodologia quantitativa é completa sem a associação do conceito de validade e confiabilidade.

2.1 - Análise da Validade

A validade do questionário normalmente requer uma investigação empírica, e podem ser utilizados dois tipos de validação: *validação de conteúdo* e *validação de constructo* (Bohrnstedt in TORBICA e STROH, 2000; HAYES, 1997). A validade de conteúdo foi alcançada devido à utilização de conceitos teóricos comprovados para a definição do conteúdo das assertivas e para a construção do instrumento, o que foi assegurado pelo conhecimento e familiaridade dos construtores do questionário, e pela sensibilidade dos respondentes quanto à facilidade do uso. Assim, uma outra forma de verificar a validade de conteúdo foi a verificação do número de dados perdidos com um limite de 10% de perdas (BYRD e TURNER, 2001).

Por sua vez, a Validade de Constructo representa a verificação do relacionamento entre ideias (assertivas) que são assumidas como integrantes de um mesmo grupo (constructo). A Validade de Constructo representa a hipótese de que uma determinada questão irá se correlacionar com outra, o que afeta o tratamento do experimento. Tendo em vista os constructos serem teoricamente abstratos, eles não podem ser diretamente observados, mas devem ser indiretamente definidos, por meio do seu relacionamento com as manifestações observáveis dos respondentes.

Neste trabalho, a Validade de Constructo foi verificada por meio de uma técnica de análise de dados multivariados, a Análise de Fator (HAIR et alii., 1995, p. 366-367), com a finalidade de verificar se as assertivas realmente explicavam o constructo a elas relacionadas.

Resultados da pesquisa

2.2 - Análise da Confiabilidade

Quando se desenvolve um questionário para verificar a percepção das pessoas sobre qualquer assunto, o que se deseja é ter a certeza de que as medições estarão livres de erros, ou seja, é preciso verificar o grau de verdade associado aos níveis de percepção medidos pelo questionário (HAYES, 1997). Neste trabalho foi medida a confiabilidade por meio da *Consistência Interna com a estimativa do Alfa de Cronbach* (HAYES, 1997, p.47-48), quando se verificou o grau pelo qual as assertivas que compõem o constructo realmente estavam medindo a mesma coisa, ou seja, a dimensão a que se propõe.

2.3 – O Questionário

O questionário utilizou uma escala Lickert com cinco opções (1-discordo completamente, 2-concordo, 3-não concordo nem discordo, 4-discordo e 5-concordo completamente). Foram aplicados 49 questionários aos Examinadores Seniores. Todos os 49 questionários aplicados foram devolvidos e utilizados no trabalho. A quantidade de questionários utilizados está de acordo com o tamanho de amostra preconizado para a realização de teste, pois está sendo utilizada uma amostra com mais de 5 vezes o número de assertivas do maior constructo. Cabe destacar que a média de tempo de experiência em avaliação dos Seniores que responderam à pesquisa foi superior a 5 anos e que as médias de respostas superiores a 3,0 podem ser consideradas satisfatórias.

A validade do conteúdo foi garantida pela elaboração do questionário por examinadores com larga experiência, tanto em avaliação da gestão, como na construção desse tipo de instrumento. Isso pode ser comprovado pelos próprios resultados de confiabilidade e validade de constructo alcançados. Foi também importante a aplicação do instrumento pela coordenação do PQGF a uma amostra significativa de Examinadores Seniores, bastante experientes, de forma a garantir que as respostas e o entendimento das questões fossem adequados.

2.4 – Principais Resultados da Pesquisa

2.4.1 – Inscrição para a Candidatura

Em relação às Instruções para a Candidatura, verificou-se que elas são facilmente entendidas pelos participantes, o que pode ser verificado pela resposta às assertivas do Quadro 1 e na Figura 1, que mostra a média das respostas e o intervalo de confiança de 95%.

Praticamente todos os resultados ficaram superiores a 4,0, o que mostra que a satisfação com os instrumentos utilizados nas Instruções para a Candidatura. Por outro lado, as assertivas 7 e 8 foram desconsideradas, tendo em vista que o PQGF não cobra taxa de inscrição para a participação das candidatas.

Quadro 1: Constructo - Inscrição

1- As informações contidas no Formulário de Inscrição são fáceis de entender.
2- As informações contidas no Formulário de Inscrição são fáceis de preencher.
3- As informações contidas no Formulário de Inscrição são pertinentes ao processo de premiação.
4- As informações contidas na Relação das Instalações e Descrição dos Produtos são fáceis de entender.
5- As informações contidas na Relação das Instalações e Descrição dos Produtos são fáceis de preencher.
6- A forma de apresentação dos formulários é adequada.

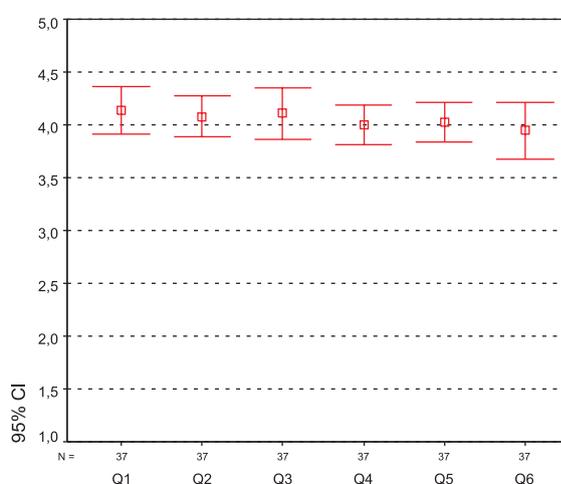


Figura 1 – Avaliação da Inscrição

2.4.2 – Instrumento para Avaliação

As respostas mostram que ainda é possível melhorar o entendimento das práticas exigidas pelo Instrumento para Avaliação, de forma a serem mais facilmente empregadas pelas organizações participantes do PQGF. Isso é reforçado pelo resultado da assertiva 18- *Os Critérios de Excelência são aplicáveis a qualquer tipo de organização*, que teve a pontuação muito próxima ao valor 4,0 - *concordo*.

Quadro 2: Constructo Instrumento para Avaliação

9- As práticas contidas no Instrumento para Avaliação são fáceis de entender.
11- O Glossário do Instrumento para Avaliação contém as principais definições utilizadas na avaliação das organizações candidatas.
12- Fica clara para as organizações candidatas a adequação das práticas aos itens de avaliação.
13- O modelo de excelência preconizado pelo Prémio é satisfatoriamente entendido pela organização candidata.
14- O modelo de excelência é de fácil aplicação.
18- Os Critérios de Excelência são aplicáveis a qualquer tipo de organização.

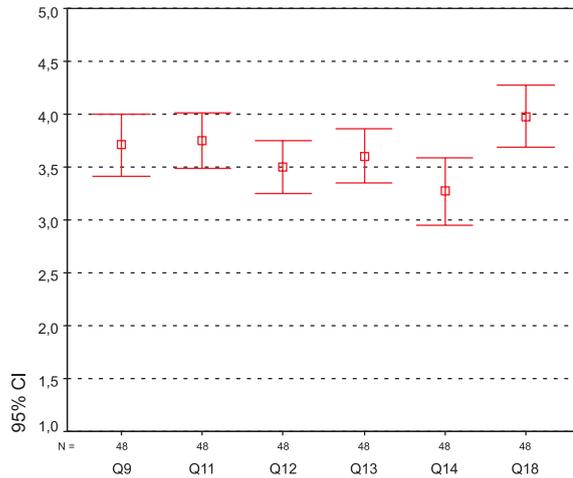


Figura 2 – Instrumento para Avaliação

2.4.3 – Sistema de Pontuação

Com relação ao Sistema de Pontuação utilizado no Instrumento para Avaliação, verificou-se que há uma clara concordância dos Seniores com a adequação, o que mostra que a pontuação pode ser adequadamente vinculada às práticas.

Quadro 3: Constructo Sistema de Pontuação	
15-	As faixas de pontuação são adequadas ao processo de avaliação.
16-	O sistema de pontuação associado ao Método e Aplicação é adequado.
17-	O sistema de pontuação associado aos Resultados é adequado.

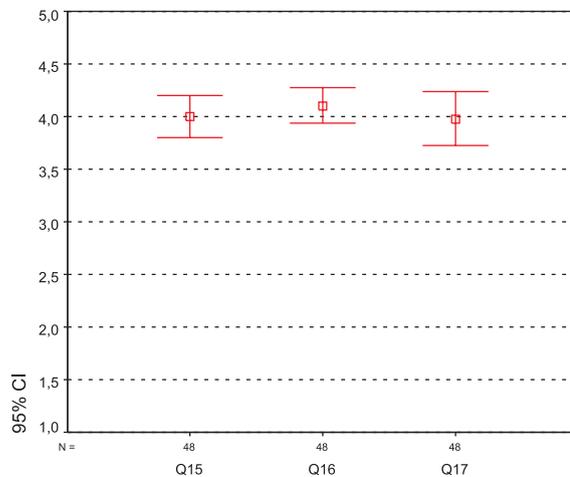


Figura 3 – Sistema de Pontuação

2.4.4 – Prazos

Um resultado interessante a ser relatado é a percepção dos Examinadores Seniores sobre o tempo utilizado no processo de avaliação da gestão das organizações que concorrem ao PQGF, pois apesar de mostrarem certa insatisfação pela coincidência do

período de avaliação com o de outros processos de premiação (PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, prêmios estaduais, setoriais ou internos das organizações), considera-se que o prazo que é fornecido pela Coordenação do PQGF atende às necessidades dos Seniores. Fazendo um levantamento mais aprofundado, verifica-se que os Seniores com mais de 5 anos de avaliação consideram que a coincidência do período de visita às instalações e o período de remessa dos Relatórios de Avaliação são particularmente mais prejudiciais ao processo de avaliação, fato que é menos percebido pelos Examinadores Seniores menos experientes.

Quadro 4: Constructo - Prazos	
19-	Considero que não atrapalha os prêmios coincidirem em seus períodos de inscrição.
20-	Considero que não atrapalha os prêmios coincidirem em seus períodos de avaliação das candidatas.
21-	Considero que não atrapalha os prêmios coincidirem em seus períodos de visita às instalações das candidatas.
22-	Considero que não atrapalha os prêmios coincidirem em seus períodos de remessa dos Relatórios de Avaliação das candidatas.
23-	O prazo fornecido pela coordenação do Prêmio para realizar a análise individual é adequado.
24-	O prazo fornecido pela coordenação do Prêmio para realizar o consenso é adequado.
25-	O prazo fornecido pela coordenação do Prêmio para realizar a visita é adequado.
26-	Considero que os prazos (períodos) do processo de premiação vêm sendo adequados satisfatoriamente ao longo dos últimos anos.

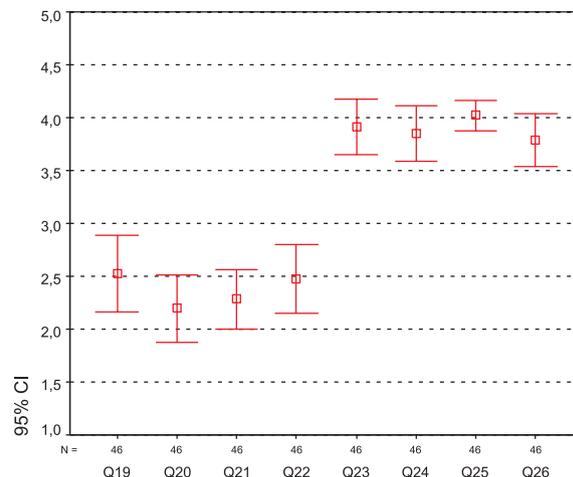


Figura 4 – Prazos

2.4.5 – Informação sobre o processo do PQGF

Quadro 5: Constructo Informação e Comunicação sobre o processo de premiação	
27-	Os instrumentos de divulgação do Prêmio (Site na Internet, jornal, palestras, seminários etc.) são adequados.
28-	As informações divulgadas pela coordenação do Prêmio são adequadas.
29-	As informações divulgadas pela coordenação do Prêmio são feitas em tempo hábil.
30-	As informações divulgadas pela coordenação das organizações sobre o Prêmio são adequadas.
31-	As informações sobre o Prêmio divulgadas pela coordenação da qualidade das organizações são feitas em tempo hábil.
32-	A divulgação das informações sobre o processo de premiação vem melhorando nos últimos ciclos.

Resultados da pesquisa

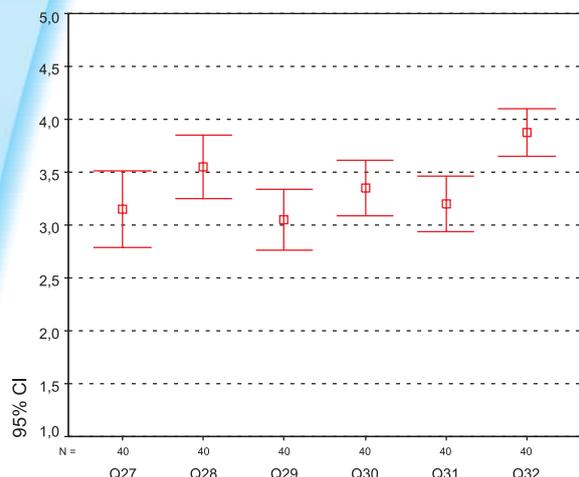


Figura 5 – Informação e Comunicação sobre o processo de premiação

Quanto à informação, as respostas dos Seniores mostram que há uma necessidade de melhorar os canais e mecanismos de divulgação do processo de premiação, apesar de existir consenso de que eles vêm melhorando nos últimos anos.

2.4.6 – Apoio da Coordenação do PQGF

Quadro 6: Constructo Apoio da Coordenação para a Elaboração do Relatório da Gestão - RG
33- A coordenação do Prêmio fornece orientação para a elaboração do Relatório da Gestão pela candidata.
34- A coordenação do Prêmio fornece apoio presencial à elaboração do Relatório da Gestão pela candidata.
35- A coordenação do Prêmio fornece orientação satisfatória à transformação dos critérios/práticas nas evidências a serem relatadas no RG.

Os Seniores evidenciaram a necessidade de melhorar o apoio para a elaboração do RG pelas candidatas, de forma a aperfeiçoar o processo de avaliação da gestão, conforme pode ser visto na Figura 6. Uma verificação mais apurada identificou que os Examinadores Seniores com mais de 5 anos de avaliação são particularmente mais críticos em relação ao apoio fornecido para elaborar o RG (Q33 e Q34).

Isso vem ao encontro das respostas à questão 36- *Considero que a realização de um curso de "como elaborar um Relatório da Gestão" auxiliará na elaboração do RG*, que obteve uma média superior a 4,0, ou seja, existe um entendimento de que a capacitação na elaboração do RG irá facilitar a preparação do RG pela candidata. Isso também poderá trazer impacto positivo no prazo que a candidata leva para elaborar seu RG (assertiva 37), apesar de ser entendido que "A elaboração do Relatório da Gestão vem melhorando nos últimos ciclos" (assertiva 38).

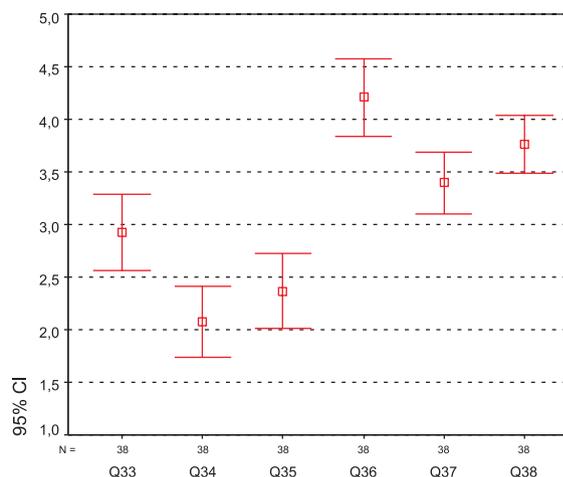


Figura 6 – Apoio da Coordenação para a Elaboração do Relatório da Gestão - RG

2.4.7 – Competência da Banca Examinadora

Com relação à Competência da Banca Examinadora, as respostas mostram que a designação da Banca pela Coordenação do PQGF é adequada, porém acredita-se que as respostas relacionadas ao cumprimento do Código de Ética (assertiva 42) e das Regras de Conduta (assertiva 43) poderiam ser ainda melhores do que as apresentadas pelos respondentes, o que demonstra a necessidade de reforçar, durante a capacitação da Banca, os aspectos que interferem no cumprimento da ética pela Banca. Além disso, separando-se as respostas dos Examinadores menos experientes (2 a 4 anos) verifica-se que eles estão mais insatisfeitos que os mais experientes (5 anos ou mais), em relação ao cumprimento das Regras de Conduta (Q43). Talvez isso aconteça em virtude de a responsabilidade maior pelo cumprimento das Regras de Conduta seja do próprio Sênior e que seja mais fácil de se exigir seu cumprimento pelos Examinadores seniores. Mas destaca-se que foi verificado, também, que "A atuação das Bancas Examinadoras vem melhorando nos últimos ciclos" (assertiva 44).

Quadro 7: Constructo Competência da Banca Avaliadora

39- A coordenação do Prêmio designa uma Banca de Examinadores com competência (conhecimento, habilidades e experiência) adequada.
40- A coordenação do prêmio designa avaliadores líderes com competência (conhecimento, habilidades e experiência) adequada.
41- A condução das reuniões da Banca Avaliadora pelos Examinadores líderes é satisfatória.

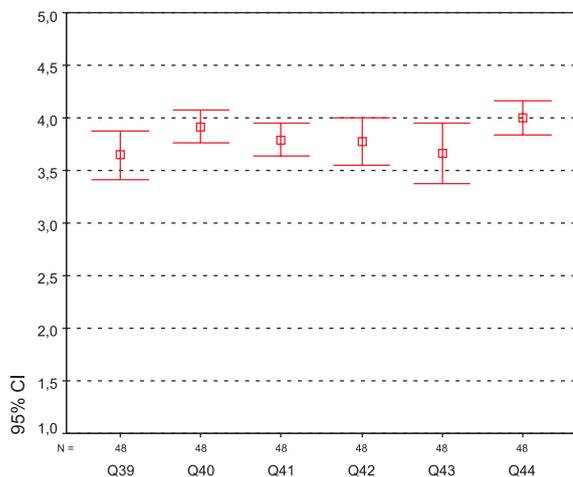


Figura 7 – Competência da Banca Examinadora

2.4.8 – Planejamento e Preparação da Visita

Com relação ao Planejamento e Preparação da Visita, pode-se verificar que os examinadores mais experientes aprovam o apoio logístico fornecido pelas candidatas (Q45), além de julgar coerentes as solicitações feitas durante a visita às instalações. Não se deve esquecer de que os Seniores muitas vezes recebem a Banca em suas próprias organizações e, por isso, têm uma visão suficientemente crítica sobre a atuação da Banca durante a visita (Q47). Por outro lado, identificam que existem margens de melhoria quando do repasse da agenda da visita, pois nem sempre ela é passada em tempo hábil (Q46).

Quadro 8: Constructo Planejamento e Preparação da Visita
45- A logística envolvida nas visitas que realizei (passagens, transporte, hospedagem etc.) foram cumpridas satisfatoriamente pelas organizações.
46- A Agenda de Visita é sempre passada em tempo hábil para a organização visitada.
47- As solicitações da Banca Avaliadora durante a visita são coerentes.

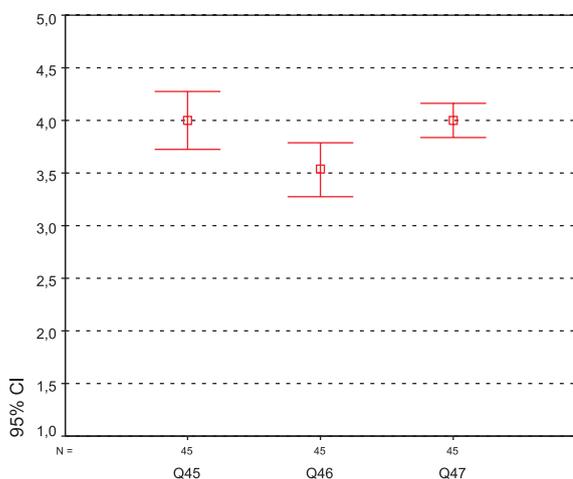


Figura 8 – Planejamento e Preparação da Visita

2.4.9 – Condução da Visita pela Banca Examinadora

Uma fase crítica do processo de premiação é a Condução da Visita pela Banca. As respostas à pesquisa mostram que pode ser melhorado o relacionamento da Banca com a candidata, notadamente em relação à arrogância e à emissão de comentários nem sempre compatíveis, ou mesmo prescrições. Se forem separadas as opiniões dos Examinadores seniores com mais de 5 anos de avaliação, verifica-se que eles são bem mais críticos quanto aos comentários (Q49) e sugestões (Q50) feitas pelos membros da Banca, pois estão menos satisfeitos com esse fato.

Quadro 9: Constructo Condução da Visita

48- A Banca Examinadora nunca se mostra arrogante durante a visita.
49- A Banca Examinadora só faz comentários compatíveis durante a visita.
50- A Banca nunca faz sugestões (prescrições do tipo: na minha organização...) sobre práticas gerenciais para a organização avaliada.
51- A apresentação pessoal dos integrantes da Banca Examinadora é adequada.

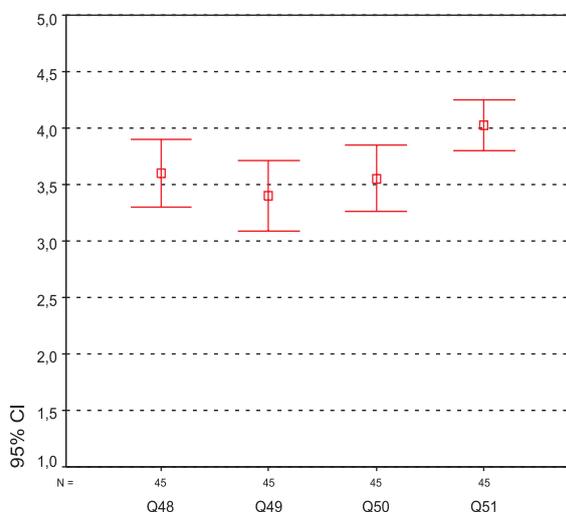


Figura 9 – Condução da Visita

2.4.10 – Relatório de Avaliação

Outra questão importante verificada foi a construção do Relatório de Avaliação pela Banca Examinadora. Os seniores demonstram que é necessário melhorar a escrituração dos comentários do Relatório de Avaliação (Q53), de forma que possam efetivamente refletir a realidade da organização (Q54) e sejam convenientemente utilizados no plano de melhoria da gestão da candidata (Q55).

Resultados da pesquisa

Quadro 10: Constructo Relatório de Avaliação
53- Os comentários utilizados no Relatório de Avaliação são escritos de forma adequada.
54- Os comentários utilizados no Relatório de Avaliação refletem a realidade da organização candidata.
55- O texto final do Relatório de Avaliação é adequado para ser utilizado pela organização candidata.
56- O tempo fornecido para a elaboração do Relatório de Avaliação é adequado.
57- A pontuação final da organização candidata é coerente com a sua realidade.
58- A elaboração do Relatório de Avaliação vem melhorando nos últimos ciclos.

Apesar de ser satisfatório o resultado, os Seniores apontam a necessidade de aumentar o tempo destinado para elaborar o Relatório de Avaliação (Q56) e de estabelecer uma pontuação final da candidata coerente com o desenvolvimento da sua gestão (Q57). Apontam, contudo, que estes aspectos vêm melhorando ao longo dos últimos ciclos (Q58).

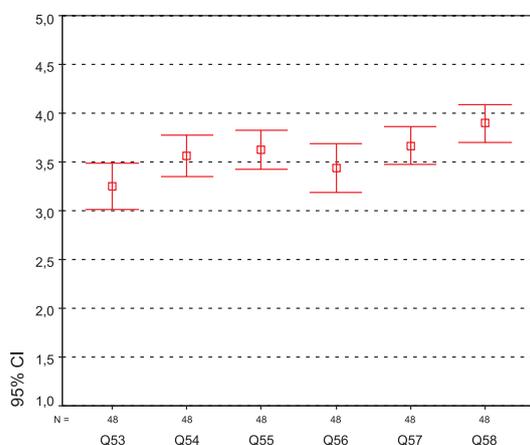


Figura 10 – Relatório de Avaliação

2.4.11 – Solenidade de Premiação

Em relação à Solenidade de Premiação, verifica-se que os Seniores acham adequados os diversos aspectos nos quais ela se fundamenta: a programação, a presença da maior autoridade, o realce dado às organizações reconhecidas, as homenagens aos que apóiam o processo de premiação, além de fazer tudo isso sem cansar a platéia. Quanto à organização da solenidade, em si, verificou-se que foi baixo o conhecimento dos examinadores em relação a essa atividade, pois o valor médio das respostas foi 3,8.

Quadro 11: Constructo Solenidade de Premiação
59- A organização da Solenidade de Premiação é adequada.
60- Uma boa programação das atividades da Solenidade de Premiação é fundamental para o sucesso do evento.
61- A presença da maior autoridade é fundamental na Solenidade de Premiação.
62- A Solenidade de Premiação é uma forma de distinguir adequadamente as organizações de melhor desempenho.
63- A duração da Solenidade de Premiação deve ser estabelecida, de forma a não cansar a platéia.
64- Na Solenidade de Premiação pode-se fazer homenagens a quem efetivamente tem colaborado com o processo de melhoria da qualidade.

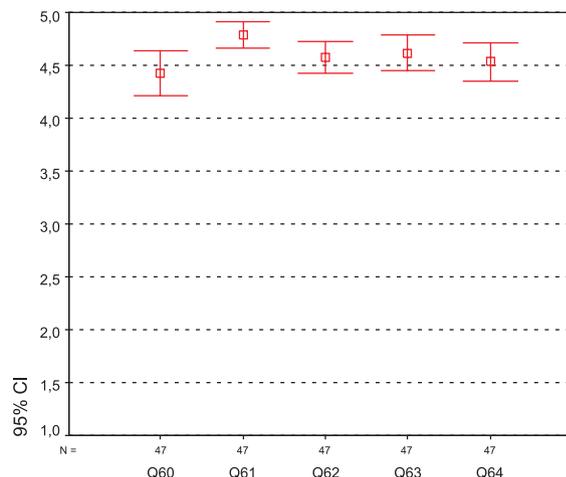


Figura 11 – Solenidade de Premiação

2.4.12 – Conhecimento do Instrutor

O Constructo Capacitação da Banca Avaliadora foi dividido em: *Conhecimento do Instrutor*: Q65, Q66 e Q68; *Organização do Instrutor*: Q67, Q69, Q70, Q71 e Q73; *Comunicação e Relacionamento com a Turma*: Q72, Q74, Q75, Q76 e Q77; e *Material de Apoio ao Curso*: Q78 e Q79. Isso visava a identificar, de forma específica, as ações a serem implementadas para melhorar os resultados que se mostrassem insuficientes.

Quadro 12: Constructo Conhecimento do Instrutor
65- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora demonstram que possuem um sólido conhecimento sobre os Critérios de Excelência.
66- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora demonstram que possuem a experiência necessária.
68- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora esclarecem com segurança as dúvidas dos alunos com relação ao curso ministrado.

Os resultados relacionados ao Conhecimento do Instrutor mostram que eles possuem experiência necessária (Q65), mas precisam aprofundar seus conhecimentos no modelo dos Critérios de Excelência (Q66), para esclarecerem com segurança as dúvidas dos alunos (Q68).

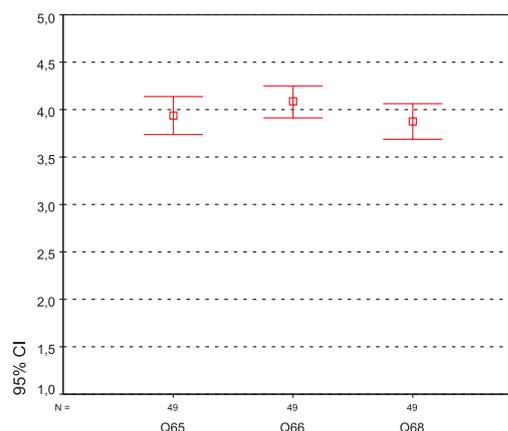


Figura 12 – Conhecimento do Instrutor

2.4.13 – Organização do Instrutor

Outro aspecto importante a ser investigado é a Organização do Instrutor dos Cursos do PQGF. As respostas mostram que esse aspecto precisa ser melhorado, notadamente em relação à didática (Q67) e ao estímulo a um estudo mais aprofundado do conteúdo (Q71). Mas, como visto anteriormente, o aprofundamento do conteúdo deve ter início com o próprio instrutor.

Claro está que a experiência do instrutor, já relatada, auxilia na apresentação de exemplos práticos (Q69) e na exposição objetiva do conteúdo do curso (Q73).

Quadro 13: Constructo Organização do Instrutor

67- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora demonstram que possuem a didática adequada.
69- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora procuram dar aos alunos exemplos práticos atualizados sobre os temas apresentados nas aulas.
70- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora apresentam a matéria de forma a despertar o interesse dos alunos.
71- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora ministram o curso de forma a estimular um estudo aprofundado do seu conteúdo.
73- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora expõem o conteúdo do curso de forma objetiva.

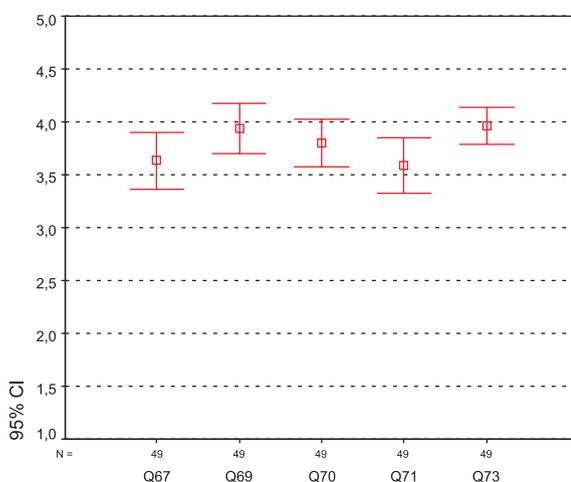


Figura 13 – Organização do Instrutor

2.4.14 – Comunicação e Relacionamento com a Turma

É sabido que a capacidade de comunicação do instrutor e do seu relacionamento com a turma são determinantes no desenvolvimento do curso. Verificou-se com as respostas à pesquisa que a escolha dos instrutores tem sido adequada, pois eles se impõem pelo conhecimento (Q72), têm um relacionamento muito cordial com a turma (Q75), esclarecem dúvidas dos alunos (Q76) e são abertos ao questionamento dos alunos (Q77). Ainda pode ser

melhorada, porém, a exposição das informações, pois os alunos podem ter dúvidas quando se utilizam exemplos não pertinentes à situação que presenciam em suas organizações.

Quadro 14: Constructo Comunicação e Relacionamento com a Turma

72- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora impõem respeito pelo seu conhecimento e não por medidas coercitivas.
74- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora expõem as informações de forma clara, em uma linguagem acessível aos alunos.
75- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora têm um relacionamento cordial com os alunos.
76- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora são sensíveis ao esclarecimento de dúvidas.
77- Os instrutores do Curso de Formação da Banca Examinadora dão espaço (abertura) para que o aluno pergunte sobre o assunto exposto nas aulas.

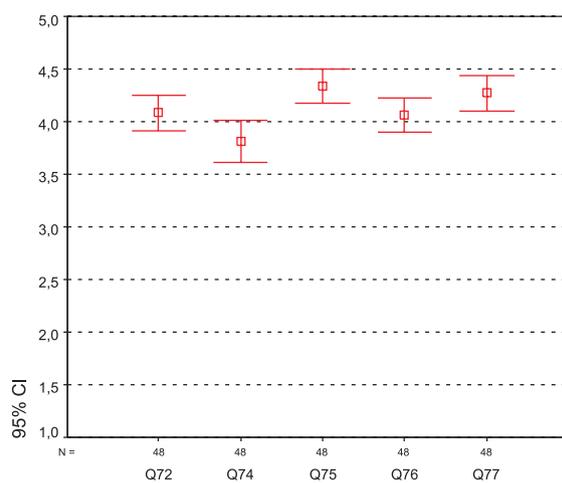


Figura 14 – Comunicação e Relacionamento com a Turma

2.4.15 – Material de Apoio ao Curso

Por fim, um aspecto importante a ser considerado é o material de apoio utilizado no Curso de Formação da Banca Avaliadora. De acordo com os Seniores, há necessidade de uma constante revisão do material utilizado e, principalmente, é preciso organizar o material de forma adequada. Analisando as respostas dos Seniores mais experientes (mais de 5 anos de avaliação), verifica-se que eles são mais críticos em relação à organização do material distribuído nos cursos ministrados, pois a média de sua avaliação foi 3,1, diferentemente dos menos experientes (2 a 4 anos de avaliação), cuja média foi quase 4,0.

Quadro 15: Constructo Material de Apoio ao Curso

78- O material utilizado no Curso de Formação da Banca Examinadora tem seu conteúdo sempre atualizado.
79- O material utilizado no Curso de Formação da Banca Examinadora é organizado de forma adequada.

Resultados da pesquisa

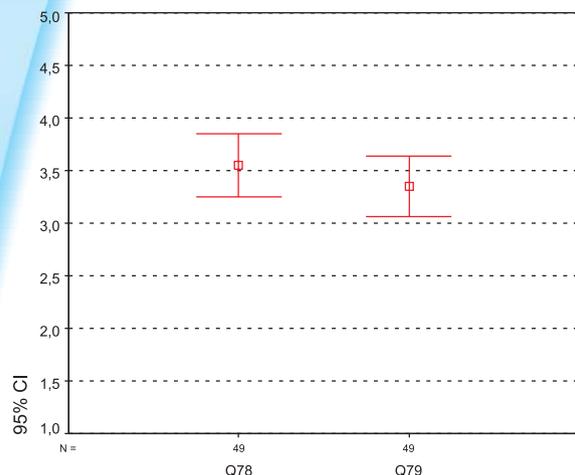


Figura 15 – Material de Apoio ao Curso

3. CONCLUSÃO

Primeiramente, é preciso destacar que a participação no PQGF, por si só, permite às candidatas fazerem um relato de sua gestão, mostrando as boas práticas de gestão que internalizou ao longo dos anos. Além disso, ao final do processo de avaliação de sua gestão, recebe um Relatório de Avaliação, elaborado por examinadores experientes, que permite identificar seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, que podem ser a base de um plano de melhoria da gestão, de forma a alavancar seu desempenho para os próximos anos.

Além disso, deve-se ressaltar que as conclusões estão limitadas às questões fechadas do levantamento de dados dos Seniores que responderam ao questionário, mas levaram também em consideração a experiência do autor ao longo de mais de dez anos realizando avaliações e pesquisas sobre estratégias de melhoria da gestão e utilização de Critérios de Excelência.

Por sua vez, a pesquisa realizada pela coordenação do PQGF junto aos Examinadores Seniores identificou pelo menos duas grandes oportunidades de melhoria e diversos pontos fortes.

Uma das oportunidades de melhoria que mais se destacou foi a necessidade de orientação para elaboração do Relatório da Gestão pelas candidatas. Isso pode ser tratado pelo desenvolvimento de um curso específico a essa finalidade, ressalvada que a realização de um curso de elaboração de RG pode ser condição necessária, mas pode não ser suficiente para que a candidata participe efetivamente do processo de avaliação da gestão, segundo o PQGF.

Será necessário, ainda, o comprometimento visível da Alta Direção e o envolvimento de toda a força de trabalho, servidores e terceirizados, na implementação da estratégia de melhoria da gestão no órgão.

Outra oportunidade de melhoria identificada é a coincidência de períodos de avaliação dos diversos processos de premiação, que podem dificultar tanto a participação das organizações, como o gerenciamento do processo de premiação pela Coordenação do PQGF, tendo em vista a participação de examinadores experientes nos diversos prêmios (PNQ, prêmios estaduais, prêmios setoriais etc.).

Por outro lado, identificaram-se diversos pontos fortes, como a condução da Solenidade de Premiação, a consolidação do Modelo dos Critérios de Excelência para a área pública no Brasil, com seu Sistema de Pontuação, além da Competência comprovada das Bancas designadas para realizarem a avaliação, conduzirem as visitas às instalações e elaborarem Relatórios de Avaliação adequados, que possam ser utilizados convenientemente para melhorar o sistema de gestão das organizações candidatas ao PQGF.

Por fim, vale destacar uma questão apresentada ao final do questionário, de forma a identificar qual a importância de determinados fatores para o processo de avaliação do PQGF, como um todo.

Quadro 16: fatores que interferem no processo de avaliação

a) Uma boa Banca Avaliadora é fundamental para o processo de premiação.
b) Ter Examinadores Seniores experientes é muito importante para o desenvolvimento da avaliação.
c) A existência de um apoio efetivo do pessoal de coordenação do prêmio é fundamental para o desempenho da Banca.
d) O bom relacionamento entre os componentes da Banca é importante para a avaliação.
e) A meu ver, a capacitação da Banca Avaliadora é muito importante para o desenvolvimento da avaliação.
f) Acredito que o tempo destinado à análise individual deve ser compatível com a realização de uma boa avaliação.
g) Acredito que o sigilo das informações contidas no RG seja fundamental para o bom desempenho.
h) Acredito que seja importante o fornecimento de um bom sistema informatizado para auxiliar e agilizar a avaliação.
i) A disponibilização de um bom Relatório de Avaliação é fundamental para o processo de melhoria da gestão das organizações participantes.
j) O afastamento de questões nitidamente políticas é importante para a participação das organizações.
k) A organização esmerada da cerimônia de Encerramento do processo de premiação é fundamental para a participação das organizações.

Após usar a Técnica de Grupo Nominal, associada à idéia do Brand Equity, de forma a verificar a força de cada item de um grupo de questões. Assim, de acordo com os Examinadores Seniores, pela ordem de importância, os quatro principais fatores que influenciam positivamente o processo de avaliação do PQGF são: i), a), e) e b).

Esse resultado só reforça a importância que vem sendo dada pelo PQGF ao processo de capacitação da Banca Examinadora, que faz o aluno passar por

diversas etapas, inclusive por um curso de ensino a distância, fornecendo os conhecimentos básicos sobre a gestão em organizações públicas.

Essa capacitação pode ser alavancada por viagens de *benchmarking* a serem realizadas para identificar, no exterior, as melhores práticas de gestão de processos de premiação.

Também pode se sugerir a criação de políticas públicas que privilegiem os órgãos que implementem estratégias de melhoria da gestão, de forma a incentivar, objetivamente, aquelas organizações públicas que estejam empreendendo esforços para melhorar a qualidade da prestação de serviços e na disponibilização de produtos.

Dados sobre o Prêmio Nacional da Gestão Pública - Ciclos 1998 a 2005

O Estudo a Distância - EaD, foi implementado em 2003
As categorias especiais Poder Legislativo e Saneamento foram consideradas a partir de 2005.

	Candidatas	PQGF 1998	PQGF 1999	PQGF 2000	PQGF 2001	PQGF 2002	PQGF 2003	PQGF 2004	PQGF 2005	Totais
	Inscritas									
218	ADMINISTRAÇÃO DIRETA	23	24	20	20	20	35	42	34	218
29	FUNDAÇÕES E AUTARQUIAS	6	2	3	0	0	4	6	8	29
0	ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
176	EMPRESAS PÚBLICAS E S.A	24	20	16	16	18	34	22	26	176
29	EDUCAÇÃO	3	5	3	4	2	4	3	5	29
65	SAÚDE	6	7	24	8	4	4	4	8	65
2	JUDICIÁRIO								2	2
2	SANEAMENTO								2	2
0	LEGISLATIVO								0	0
436	Total	62	58	66	48	44	81	77	85	436
	Entregaram Rel. da Gestão									
146	ADMINISTRAÇÃO DIRETA	20	19	18	11	17	22	20	19	146
17	FUNDAÇÕES E AUTARQUIAS	4	2	1	0	0	2	3	5	17
0	ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
134	EMPRESAS PÚBLICAS E S.A	21	19	16	13	14	16	16	19	134
22	EDUCAÇÃO	2	4	3	2	2	2	3	4	22
38	SAÚDE	0	7	7	6	4	3	4	7	38
2	JUDICIÁRIO								2	2
0	LEGISLATIVO								0	0
2	SANEAMENTO								2	2
361	Total	47	51	45	32	37	45	46	58	361
	Visitadas									
47	ADMINISTRAÇÃO DIRETA	6	6	8	4	3	8	5	7	47
8	FUNDAÇÕES E AUTARQUIAS	1	1	1	0	0	2	2	1	8
0	ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
71	EMPRESAS PÚBLICAS E S.A	8	10	14	8	9	7	7	8	71
7	EDUCAÇÃO	0	1	1	2	0	1	1	1	7
19	SAÚDE	1	2	2	3	2	2	1	6	19
0	JUDICIÁRIO								0	0
0	LEGISLATIVO							1	0	1
1	SANEAMENTO								1	1
153	Total	16	20	26	17	14	20	17	24	153

Dados sobre o Prêmio

	Reconhecidas	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
24	ADMINISTRAÇÃO DIRETA	4	1	1	0	3	5	4	6	24
4	FUNDAÇÕES E AUTARQUIAS	1	0	1	0	0	0	1	1	4
0	ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	EMPRESAS PÚBLICAS E S.A.	7	7	5	3	7	10	7	6	52
2	EDUCAÇÃO	0	0	1	0	0	0	1	0	2
7	SAÚDE	1	0	0	1	2	1	0	2	7
0	JUDICIÁRIO								0	0
0	LEGISLATIVO								0	0
1	SANEAMENTO								1	1
90	Total	13	8	8	4	12	16	13	16	90
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
9	Troféu	0	0	1	2	3	3	0	0	9
12	Ouro	1	0	3	0	0	3	4	1	12
34	Prata	7	2	2	0	5	6	5	7	34
35	Bronze	5	6	2	2	4	4	4	8	35

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Número pessoas matriculadas no Estudo a Distância - EaD iniciado em						1200	1400	1760	4.360
Número pessoas curso presencial						940	760	1066	2.766
Número de pessoas capacitadas para examinadores	420	910	610	645	815	795	467	980	5.642
Número de pessoas voluntárias nomeadas para examinadores do PQGF	265	255	270	270	310	326	376	313	2.385
Número estados com curso de capacitação	11	18	17	18	19	21	22	23	23
Número cidades com curso de capacitação	11	19	19	20	21	24	23	27	164
Número de turmas	11	19	19	52	64	62	61	45	333
Quantidade de Instrutores capacitados	11	19	19	45	63	50	54	16	277
Número eventos divulgação (seminários)	2	6	6	12	8	4	10	1	49
Número de organizações adesas ao programa	183	136	120	222	190	379	544	2367	2.367

Depoimentos

Considero o PQGF – Prêmio Nacional da Gestão Pública, como um dos melhores instrumentos de avaliação das práticas de gestão, na prestação dos serviços públicos, e que esta se consolidando, cada vez mais, como caminho para melhorarmos a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e no atendimento da gestão de excelência.

Victor Hugo Seger - Consultor/RS

No caso da Eletronorte Rondônia, o programa da Qualidade e a busca da Excelência, tem sido um aprendizado contínuo a todos, que como outras empresas públicas vem respondendo a sociedade e quebrando o velho paradigma de que as empresas públicas podem e devem prestar cada vez melhor serviço a população, que em uma última análise é a razão maior da existência de nossas empresas.

Fernando Fonseca - Gerente Regional de Transmissão da Eletronorte - RO

No Brasil é grande a insatisfação com a carga tributária que onera excessivamente a produção e o consumo de produtos, bens e serviços. Esta insatisfação se acentua pela predominante baixa qualidade dos serviços públicos prestados pelas três esferas de governo: federal, estadual ou municipal, se estendendo aos poderes legislativo e judiciário.

Mudar esta incômoda realidade requer um esforço sistematizado, persistente e incansável de transformação, que deve abranger de forma articulada todas as dimensões avaliadas pelos critérios do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF, que é um ótimo instrumento para mensurar o grau de maturidade de cada organização pública, e, a partir desta radiografia, estabelecer planos de melhoria contínua; além de propiciar aos formuladores de políticas de gestão na administração pública a oportunidade de estabelecer tratamento diferenciado de incentivo àquelas instituições com melhor desempenho e maior maturidade, saindo da armadilha do tratamento linear, um dos mais perversos vícios de legisladores e gestores de grandes sistemas na administração pública.

Marcos Otávio Bezerra Prates
Diretor Dep. De Competitividade Industrial,
de comércio e Serviços - SDP/MDIC

FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S.A, por intermédio de nosso Departamento de Apoio e Controle Técnico - DCT.T, tem utilizado os critérios de excelência na gestão do PQGF desde o ano de 1998. Desde então, esta utilização se constitui do mais precioso instrumento de busca contínua da melhoria de nossos resultados. Mesmo nos anos em que nós não participamos do processo de premiação, este modelo tem sido utilizado para nos orientar e estimular na busca da prestação de serviços diferenciados, aprimorando a qualidade do investimento de recursos visando agregar valor competitivo para nossa corporação e, desta forma, colaborar para que cumpramos nossa missão empresarial de atender a sociedade brasileira com uma infra-estrutura em energia que a magnitude de nossa nação e de nossa economia requer.

Rubens Machado Bittencourt
FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S.A
Gerente - Departamento de Apoio e Controle Técnico - DCT.T

O Prêmio Nacional da Gestão Pública-PQGF contribui significativamente para ampliação da aprendizagem sobre gestão organizacional no setor público, para cultivar o conceito de que o que é público pode e acima de tudo, DEVE ter QUALIDADE, de forma a corresponder ao retorno devido à sociedade pelos órgãos governamentais e para mudar a cultura do serviço público na direção do compromisso com alto desempenho, resultados, responsabilidade social e ética.

Maria Isabel Drummond
Oppel Silva
SERPRO/BA

O PQGF buscou a certificação de seu sistema de gestão da qualidade junto a Organismo Certificador Credenciado (OCC) pelo INMETRO, como uma forma de reconhecimento oficial do controle de seus processos. Tornou-se então o primeiro Prêmio da Qualidade de âmbito nacional com um sistema de gestão da qualidade certificado em todos os seus processos, com base na norma NBR ISO 9001:2000.

Alfredo Palmer Baeta da Costa - MG

O Centro de Análises de Sistemas Navais (CASNAV), órgão de ciência e tecnologia da Marinha do Brasil (MB), se candidatou ao Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), pela primeira vez, em 2003, voltando a fazê-lo em 2004 e 2005. A experiência do relato das práticas de gestão levou à identificação de duas ordens de problemas: o desconhecimento generalizado de boas práticas, de fato em voga na organização, e a identificação concreta de carências gerenciais importantes, demandando ações corretivas.

O comprometimento da organização com a Qualidade no Serviço Público e com o PQGF, alinhado com os resultados do trabalho voltado para a melhoria contínua, constituiu a base que propiciou ao Centro a conquista do reconhecimento no PQGF em 2004 e em 2005, na faixa Bronze, que o confirma como catalisador do processo de evolução da MB.

Sérgio Luís Dutra DE LAMARE
Capitão-de Corveta (T)
Marinha do Brasil

"Participo do PQGF desde 1998. Entrei por acreditar que a melhoria da gestão pública é um caminho de cidadania e de melhoria das condições de vida do nosso povo. Continuo, porque percebo que este principal motivo está sendo trabalhado com seriedade e idealismo. "

Gezsler Carlos West
Escola de Governo de Pernambuco - Recife-PE.

O reconhecimento da Diretoria de Crédito do Banco do Brasil nas faixas PRATA, em 1998 e 2002, e OURO, em 2003 e 2004, no Prêmio Nacional da Gestão Pública-PQGF, confirmou ganhos não só para o BB como também para a sociedade e o País, à medida em que se tem uma instituição financeira oficial adotando as melhores práticas de gestão, com ética e responsabilidade socioambiental. O desempenho de excelência na gestão de processos permitiu ao Banco do Brasil, representado pela Diretoria de Crédito, conquistar reconhecimento público ao longo desses últimos anos pelo fornecimento de soluções modernas, eficazes e pró-ativas no processo de crédito, atuando de forma competitiva no mercado e gerando crescimento de sua carteira de crédito com consistência e qualidade. Os esforços do BB na melhoria contínua da gestão do processo de crédito contribuem de maneira decisiva para o apoio ao crescimento sustentado da economia, com geração de renda e novas oportunidades de emprego, reafirmando o compromisso do Banco do Brasil com o desenvolvimento do País.

Ricardo Torres - Banco do Brasil

Secretaria de Gestão
Ministério
do Planejamento



ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K – 4º ANDAR
CEP: 70.040-906 – Brasília – DF
FONES: (61) 3429-4975, 3429-4965, 3429-4968
3429-4296, 3429-4920, 3429-4779
FAX: (61) 3429-4961