

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A EXCELÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS**

JOHN LENON DA COSTA SILVA

JUIZ DE FORA  
2016

JOHN LENON DA COSTA SILVA

A EXCELÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

Monografia apresentada pelo acadêmico John Lenon da Costa Silva ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador Prof. Me. Ary Ferreira dos Santos Júnior

Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2016

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por tudo o que Ele me proporcionou em minha vida, e por me ajudar a concluir mais esta etapa.

Aos professores desta unidade pelos conhecimentos repassados permitindo assim a conclusão deste trabalho e ao meu orientador Ary pela ajuda e aconselhamento.

Agradeço aos meus pais Johny e Roseli por tudo o que fizeram por mim, ao meu irmão Edilson pelo apoio e a minha namorada pela ajuda, incentivo e pelo carinho.

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais pelo apoio incondicional, ao meu irmão e a minha  
namorada pelo carinho e apoio.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_.

---

[Nome completo do autor]

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**ATA DE DEFESA DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao \_\_\_\_ dia do mês de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de \_\_\_\_\_, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Administração sob o número \_\_\_\_\_, intitulado \_\_\_\_\_.

Após a apresentação e conseqüente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente \_\_\_\_\_ (aprovado(a)/reprovado(a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Prof. ....

Orientador(a)

\_\_\_\_\_  
Prof. ....

\_\_\_\_\_  
Prof. ....

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Princípios da excelência em gestão pública.....	25
Figura 2 - Bases do Modelo de Excelência em Gestão Pública .....	26
Figura 3 - Representação do MGEP .....	28
Figura 4 - Método de Construção do MEG.....	30
Figura 5 - Representação do MEG .....	31
Figura 6 - MEGP como instrumento de avaliação .....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das organizações públicas e privadas .....	16
Quadro 2 - Fundamentos comparados.....	38
Quadro 3 - Quantidade de candidaturas e premiadas .....	50
Quadro 4 - Organizações premiadas pelo PNQ.....	51
Quadro 5 - Ganadoras do PQGF .....	52

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EOQC	Organização Européia de Controle da Qualidade
EFQM	European Foundation for Quality Management
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ	Fundação Prêmio Nacional da Qualidade
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IAGP	Instrumentos de Avaliação da Gestão Pública
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
PQGF	Prêmio Qualidade do Governo Federal
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo investigar como as organizações públicas e privadas podem chegar a excelência, com isso foi-se realizado uma pesquisa bibliográfica visando comparar metodologias dos modelos de excelência em gestão pública e gestão privada. Isto deve-se porque temos a noção de que o setor público é ineficiente e burocrático. Esta comparação pode permitir a mudança desta noção e além disso, os resultados encontrados podem propiciar melhoras na gestão pública, por meio da utilização dos modelos como instrumento de avaliação da gestão.

Palavras-chave: Modelos. Organização Pública. Privada. Excelência. Gestão

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1. Organizações públicas e privadas .....	14
2.2. Evolução conceitual da função qualidade .....	17
2.3. Objetivos da Excelência .....	19
2.4. Modelo de Excelência em Gestão .....	20
2.4.1 Organizações Públicas (MEGP) .....	21
2.4.2 Organizações Privadas (MEG) .....	28
2.1. Estrutura das Organizações públicas e privadas .....	32
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>34</b>
<b>4. A BUSCA DA EXCELÊNCIA PELAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS .....</b>	<b>36</b>
4.1. Gestão Pública x gestão privada .....	36
4.2. A utilização de modelos de excelência .....	38
4.2.1 A Cultura da Excelência .....	40
4.2.2 A Busca da Excelência .....	43
4.2.3 Resultados Obtidos por meio dos Modelos .....	45
4.3 Prêmios da Excelência em Gestão .....	47
4.3.1 Organizações Premiadas .....	50
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Tem-se a noção que o setor público é altamente burocratizado e pouco eficiente, por isso, tendo essa noção como base, o presente trabalho tem como objetivo geral investigar como as organizações públicas e privadas podem chegar a excelência, quais são as diferenças de seus modelos e quais resultados podem ser esperados, caso tais modelos forem corretamente utilizados.

Pode ser observado que a administração de empresas assumiu uma posição hegemônica na produção de conhecimento e com isso a administração pública tem se mantido subordinada a seus princípios (PAULA, 2005). Esta afirmação reforça a percepção inicial deste trabalho quanto à ineficiência do setor público brasileiro, além disso, a autora reforça que a administração pública mantém-se subordinada a conceitos e práticas utilizados na administração de recursos privados.

Deve-se frisar que independente de seus objetivos as instituições públicas e privadas tem que procurar fornecer seus bens ou serviços da forma mais eficiente, ou seja, ao menor custo possível (MCGUINGAN, MOYER, BARRIS, 2010, p. 21). Torna-se importante este conceito para mostrar a importância do tema, com isso, retratar os objetivos de ambas as organizações, quais os resultados esperados, contribuindo assim, para uma melhoria de gestão.

O presente trabalho busca apresentar e diferenciar suas metodologias, e como resultado descobrir se esta noção é de fato verificável e quais seriam suas causas. Ao se apontar as prováveis causas desta ineficiência espera-se que seja possível corrigi-las, contribuindo assim para uma melhoria na gestão pública no Brasil, e com essa melhoria será possível melhorar o atendimento ao seu público alvo, que no caso são os cidadãos de todo o país.

A apresentação destas metodologias bem como sua diferenciação, conforme mencionado acima, torna-se importante para o atendimento do problema de pesquisa do trabalho, sendo este: **Como as organizações públicas e privadas podem chegar a excelência?**

A partir do problema de pesquisa, é apontado o objetivo geral do trabalho, que é: investigar como as organizações públicas e privadas podem chegar a excelência. Tendo este objetivo geral, foram apontados abaixo, os objetivos específicos:

- Diferenciar as organizações públicas e privadas;
- Diferenciar as respectivas gestões;
- Investigar como se dá o processo da busca da excelência nas organizações públicas e privadas;
- Comparar a estrutura das organizações públicas e privadas;
- Verificar a cultura da excelência nas organizações públicas e privadas.

Visando responder tais questões, este trabalho inicialmente, tem-se a introdução onde é apresentado; a importância do tema, além de apontar os objetivos que norteiam o estudo.

No segundo capítulo, tem-se o referencial teórico onde são expostos conceitos tidos como essenciais para o entendimento de questões levantadas no estudo. Nele são apresentadas as diferenças das organizações públicas e privadas, como se deu a evolução da excelência, quais são os objetivos da qualidade, ainda no referencial é apresentado os modelos utilizados pelas organizações citadas e as diferenças nas estruturas de tais organizações.

No terceiro capítulo encontra-se a metodologia utilizada no trabalho bem como o método usado, onde são apresentadas as linhas de pensamentos de autores que podem oferecer uma base ao trabalho e com isso atender os objetivos.

No capítulo quatro encontra-se o desenvolvimento do tema, em um primeiro momento foi tratada a diferença da gestão pública e privada, buscando caracterizá-las; na segunda parte do capítulo, é proposto o entendimento de como se dá a utilização de seus modelos, quais as diferenças em seus fundamentos, fala-se também da cultura, visando estabelecer as diferenças encontradas, retrata-se sobre a busca da excelência, qual o instrumento que as organizações empregam pra avaliar sua gestão e com isso alcançar a excelência, e por fim, com o emprego destes instrumentos, cabe falar dos resultados esperados por cada tipo de organização tratado no estudo em questão. Ainda no quarto capítulo é falado sobre os prêmios de gestão, bem como quais as organizações foram reconhecidas e premiadas em relação às melhores práticas de gestão.

Por fim, encontram-se as considerações finais sobre o trabalho realizado, aliado a essas considerações, mencionam-se algumas características encontradas ao longo desta pesquisa, e com isso permite-se tecer algumas sugestões para que se tenha uma melhoria na gestão, principalmente no setor público.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é reservado para apresentação das contribuições de estudiosos relacionados ao tema deste trabalho. As teorias juntamente com seus conceitos retratados, fornecem um auxílio para o entendimento do problema e do tema tratado por meio de confrontos de seus escritos.

### 2.1. Organizações públicas e privadas

Verifica-se a importância do entendimento sobre organização. A organização pode ser definida como um “[...] processo de dispor pessoas e outros recursos para realizar tarefas a serviço de um propósito comum. Envolve a divisão do trabalho a ser feito e a coordenação de resultados” (SHERMERHORN<sup>1</sup>, 1999, p. 152 apud CHAMON, 2007, p.55). Conforme a citação abaixo, segundo Paradela e Costa (2013) a organização pode ser definida como:

Em uma definição simplificada, as organizações são vistas como entidades criadas para atender às necessidades da sociedade, constituindo-se em sistemas voltados para o alcance de determinados objetivos. As características principais de uma organização são: definição de objetivos comuns a serem atingidos por todos os seus membros; existência de normas que regulam seu funcionamento; divisão de trabalho e responsabilidades; coordenação das ações por um sistema de planejamento que busca garantir a coerência entre as mesmas e sua fidelidade aos objetivos comuns (PARADELA e COSTA, 2013, p. 10).

Observa-se que ambos os autores utilizam o conceito de organização de formas diferentes, porém os mesmos retratam a busca do atendimento de objetivos comuns, por meio da utilização da divisão de trabalho ou ações coordenadas. “Cada organização tem uma missão a cumprir na sociedade. [...] Na área pública essa característica é ainda mais evidente, tendo em vista que as organizações desse setor são constituídas, fundamentalmente, para cumprir uma missão social” (PARADELA e COSTA, 2013, p.11).

---

<sup>1</sup> SHERMERHORN JR, J.R. **Administração**. Tradução Cecília Matoso, 5 ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999

Segundo esses autores “a gestão corporativista caracteriza-se pela priorização dos interesses internos da corporação, em detrimento da atenção às expectativas e necessidade dos seus diferentes públicos” (PARADELA e COSTA, 2013, p.12). Verificam-se de acordo com os autores citados que as características que diferem as organizações privadas das organizações públicas são seus objetivos, enquanto a primeira busca o lucro, retorno para os acionistas, a segunda, visa o bem estar social.

Para efeito de diferenciação entre as organizações, é retratada a classificação de Musgrave<sup>2</sup> (1959) apud Boueri, Rocha e Rodopoulos (2015, p.20-21), onde é apresentado que o governo tem três funções, sendo estas: distributiva, estabilizadora e alocativa. Por função distributiva é devido às medidas destinadas a minorar os desequilíbrios de renda e condições de vida entre os indivíduos e regiões, já que o mercado não é capaz de redistribuir renda levando em conta a justiça social e com isso compete ao governo interferir na economia buscando esta redistribuição. Por estabilizadora compete ao governo em controlar os efeitos dos choques econômicos sobre a renda e o consumo, já que há uma perda do bem estar social com as recessões e superaquecimentos da economia. Já por alocativa que engloba o fornecimento de bens e serviços que o setor privado não consegue fornecer em níveis aceitáveis, esta falha aplica-se aos bens que ao serem consumidos por um indivíduo não reduz a disponibilidade para outro e ninguém pode ser impedido de consumi-lo, como por exemplo, a Segurança Pública. Este autor enfatiza as diferenças entre os setores, percebe-se por meio dos escritos acima algumas funções que devem ser desempenhadas pelo Estado para que se tenha um bem estar social, principalmente no que tange a ineficiência do setor privado em uma distribuição de renda calcada na justiça social, cabendo ao governo à função de uma redistribuição mais justa.

---

<sup>2</sup> MUSGRAVE, R. A. The Teory of public finance. New York: MacGraw-Hill, 1959

Para melhor compreensão das diferenças entre as organizações do setor público e privado, foi apresentado no quadro 1 abaixo, segundo Zwicker, Fettke e Loos<sup>3</sup> (2010) apud Trapp (2011, p. 38), algumas características de ambas as organizações.

**Quadro 1 - Características das organizações públicas e privadas**

Característica	Setor privado	Setor público
Objetivo	Maximização do lucro	Cumprimento das tarefas/atividades públicas (ligando princípios de bem-estar e econômicos)
Legalidade das ações	Ações essencialmente ilimitadas, porém alinhadas à visão e objetivos da organização.	Ações essencialmente limitadas a leis e regulamentos (princípio da legalidade)
Controle	Mercado - organização econômica	Legitimação política
Posição de mercado	Ambiente competitivo	Ambiente não competitivo (características de monopólio)
Estrutura organizacional	Não estabelecida uma estrutura, individual a cada organização.	Estrutura hierárquica rígida, possuindo linhas claras de autoridade.
Requisitos de documentação	Sem exigência explícita de documentação.	Todas as decisões e ocorrências devem ser documentadas para efeito de controle.
Segmento de clientes	Quase sempre heterogêneo	Heterogêneo
Gama de produtos	Quase sempre heterogêneo	Heterogêneo

Fonte: ZWICKER, FETTKE E LOOS (2010) apud TRAPP (2011, p. 38).

Por meio deste quadro é percebida uma série de pontos divergentes entre as organizações citadas neste trabalho, dentre destes pontos destaca-se: a legalidade das ações – no setor privado elas são ilimitadas, mas devem estar em concordância com a visão, valores da organização, enquanto no setor público as ações são limitadas por leis, regulamentos e pelos princípios constitucionais; fala-se também, que o setor privado está em um ambiente competitivo e o setor público tem uma característica de monopólio. Neste quadro temos uma melhor noção dos reais objetivos da organização pública que é o atendimento a todos os cidadãos.

<sup>3</sup> ZWICKER, Jörg; FETTKE, Peter; LOOS, Peter. Business Process Maturity in Public Administrations. In: Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture (International Handbooks on Information Systems). Berlin: Springer, 2010..

## 2.2. Evolução conceitual da função qualidade

Antes da conceituação da qualidade, deve-se mencionar de qual forma se deu sua evolução, inicialmente tem-se era da inspeção – que tinha como interesse a verificação, com a ênfase na uniformidade do produto, onde se tinha um departamento para inspeção; controle – ênfase na uniformidade do produto com menos inspeção, baseado em técnicas estatísticas; garantia da qualidade – interesse na coordenação, o problema a ser resolvido é enfrentado de forma proativa onde todos os membros da cadeia contribuem para impedir as falhas da qualidade, era baseado em programas e sistemas; gestão total da qualidade – interesse no impacto estratégico, onde a visão se dá por uma oportunidade de diferenciação da concorrência, com foco nas necessidades de mercado e do cliente, estabelece-se metas, treinamento onde todos na empresa buscam a excelência e a alta de administração exerce uma forte liderança (CARVALHO e PALADINI, 2012).

Atualmente é muito falado de qualidade, mesmo sem a correta percepção sobre este tema, pois a questão da qualidade é presente no cotidiano das pessoas e com isso não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão (PALADINI, 2012, p.11). Para o entendimento de qualidade é importante considerar esta percepção identificada no dia a dia das pessoas, pois segundo Paladini (2012, p.11), os equívocos ocorridos para a definição de qualidade mostra o que se pensa popularmente sobre qualidade e também, o efeito da utilização da linguagem informal para sua definição, e ainda traduz o que os consumidores pensam em relação a produtos ou serviços. Além disso, esta confusão de sua definição é devido ao subjetivismo associado à qualidade e ao seu uso genérico, com isso, para alguns a qualidade pode estar associada a atributos intrínsecos de um bem como seu desempenho, mas para outros, pode ser associada à satisfação dos clientes quanto a adequação do produto a seu uso (CARPINETTI, 2012). Percebem-se semelhanças dos autores acima, quanto ao uso do

conceito de qualidade de forma subjetiva gerando uma confusão para sua definição, já que qualidade para um pode ser diferente para outro.

Torna-se importante a percepção que este termo sofre influência de seu uso cotidiano. Porém para este trabalho espera-se o entendimento de qualidade em um viés mais técnico. Segundo a EOQC<sup>4</sup> (EOQC – Organização Europeia de Controle da Qualidade, 1972 apud PALADINI, 2012, p.13) qualidade é a condição necessária para o fim a que se destina.

Buscando a conceituação, é apresentada a qualidade como a adequação ao padrão, onde avalia o produto produzido se está de acordo da forma descrita em seu manual de padrão estabelecido, desta forma é apresentado a qualidade como inspeção (SHIBA, GRAHAM e WALDEN, 1997).

Outro enfoque é que a qualidade é a adequação ao uso (JURAN, 1992, p. 9). Shiba, Graham e Walden (1997) retrata que este conceito é o meio de garantir a satisfação das necessidades de mercado, ou seja, é adequação as reais necessidades ou desejos do cliente. Por meio dos escritos acima se percebe semelhanças dos autores, em relação de a qualidade deve satisfazer as necessidades dos clientes.

Ainda segundo Shiba, Graham e Walden (1997) é apresentada a qualidade, como sendo a adequação ao custo, neste enfoque significa alta qualidade e custo baixo, para isso é preciso reduzir a variabilidade do processo de produção, para que as unidades produzidas possam estar dentro dos limites de inspeção. Por fim ainda de acordo com os autores, é retratado adequação à necessidade latente, ou seja, é a satisfação das necessidades dos clientes antes que os clientes estejam conscientes delas. Com esta evolução (adequação ao padrão, adequação ao uso, adequação ao custo e adequação à necessidade latente) Shiba, Graham e

---

<sup>4</sup>EOQC – European Organization for Quality Control. GLOSSARY OF TERMS USED IN QUALITY CONTROL. Rotterdam: EOQC, 1972.

Walden (1997) apresentou em sua obra o TQM (Total Quality Management), onde as empresas devem ter ênfase nos clientes e à satisfação de suas necessidades, devem buscar a melhoria contínua dos processos para busca de bens e serviços de mais qualidade, tem que buscar a participação de todos os seus funcionários e ainda devem compartilhar o aprendizado com outras empresas, para criar assim uma cultura da qualidade nos negócios.

A conceituação de qualidade está focada na ideia de que a qualidade é definida não pelo produtor, mas quem consome o bem ou serviço (consumidor) (PALADINI, 2009, p. 26). Os escritos de Paladini como os demais autores apresentados neste trabalho, retratam que quem define a qualidade de um bem ou serviço é o consumidor e não os produtores, mesmo que se tenha uma busca para a sua conceituação.

Verifica-se que a conceituação de qualidade é definida de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade, pois a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos bens ou serviços isto se deve em função de suas necessidades, experiências e expectativas (LONGO, 1996, p. 9).

### **2.3. Objetivos da Excelência**

Inicialmente para o entendimento dos objetivos da excelência torna-se importante compreender que as organizações são sistemas vivos que integram ecossistemas complexos com os quais interagem e dos quais dependem. Além disso, a excelência em uma organização depende da sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema (FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2007).

Como percebido acima a organização está inserida em um ambiente, com isso, deve haver uma integração com este ambiente onde ela está inserida, após esta percepção torna-se

importante para o entendimento de excelência um viés mais técnico, desta forma abaixo se apresenta um conceito de REI (2005):

A Excelência não é uma simples teoria. Consiste na capacidade de uma organização em atingir níveis de resultados muito palpáveis e medidos, em áreas chave para a sua missão ou negócio, e sempre comparados com os resultados dos melhores da sua classe. Consiste ainda na capacidade de uma organização transmitir confiança (baseada em evidências) de que esses resultados são fiáveis e sustentados (REI, 2005, p. 14).

Ainda nesse viés torna-se importante compreender o conceito segundo a EFQM (EFQM - European Foundation for Quality Management) segundo ela “Excelência é sobre fazer o seu melhor”, como encontrado no material: *Excellence is about doing your Best* (EFQM, 2016). Baseando-se neste conceito a excelência compreende as organizações realizarem suas atividades da melhor maneira.

Após a compreensão destes conceitos conclui-se que os objetivos da excelência são aumentar o valor do empreendimento por meio da melhoria de processos e produtos, reduzir custos aumentar produtividade, a organização adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial (FNQ, 2007, p 7).

Ainda segundo a FNQ as organizações consideradas como referenciais de excelência em nível internacional são aquelas que têm prosperado e alcançado a liderança internacional em suas respectivas áreas de atuação e que são exemplos reconhecidos de atuação em harmonia com o meio ambiente e integração com a sociedade (2007, p.7).

#### **2.4. Modelo de Excelência em Gestão**

Torna-se importante a compreensão dos modelos utilizados pelas organizações públicas e privadas, como seus conceitos, importância de sua aplicação, além de seus objetivos. Inicialmente para entendimento sobre o modelo de excelência em gestão verifica-se a importância de compreender os objetivos da utilização de tais instrumentos nas

organizações *“modelos de Excelência em Gestão são próprios para a avaliação da gestão de organizações públicas ou privadas. Por meio deles é possível “medir” os níveis de gestão das organizações em relação ao “estado da arte” preconizado.”* (FERREIRA, 2009, 13). Em relação à medida de desempenho é explicitado abaixo:

As medidas de desempenho, segundo Hronec (1994), são como “sinais vitais” da organização, pois quantificam as atividades críticas dentro de processos-chave de produção; proporcionam a comunicação da estratégia da empresa para os níveis inferiores da hierarquia, propiciando à organização o conhecimento de quais processos-chave devem apresentar resultados mais satisfatórios para que a empresa alcance suas metas; e interligam a missão, a estratégia, as metas aos processos chave e às atividades críticas da empresa. (OLIVEIRA e MARTINS, 2008 p, 248).

Observa-se por meio destes conceitos apresentados acima que com a utilização destes modelos permite a organização a controlar seus processos por meio da medição de suas atividades. No corpo deste trabalho serão apresentados dois modelos: o modelo de gestão para organizações públicas e o outro para as organizações privadas. Serão levantados alguns de seus conceitos, objetivos e seus fundamentos.

#### 2.4.1 Organizações Públicas (MEGP)

Antes de apresentar o Modelo de Excelência em Gestão pública, deve-se fazer um breve relato de seu contexto histórico. No ano de 1990 criou-se o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) gerando assim um Subcomitê da Administração Pública, sendo este o marco inicial dos Programas de Qualidade no Serviço Público. Já no ano de 1995, teve-se a Reforma do Estado e com isso foi criado o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, ainda tendo como foco as ferramentas e iniciando o discurso para a qualidade como instrumento de modernização do aparelho do Estado. Dando continuidade a este processo, em 1999, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão,

criou o Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, este programa agregou toda experiência dos programas anteriores e o foco passou a ser no atendimento ao cidadão, tendo medidas como: a pesquisa de satisfação dos usuários dos serviços públicos; o lançamento de Padrões de Atendimento ao Cidadão e a implementação de unidades de atendimento integrado, os SACs – Serviços de Atendimento ao Cidadão. Por fim no ano de 2005 o Governo federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, unificando assim o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização (FERREIRA, 2009, p. 1). Deve-se enfatizar também que o atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização instituída pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, é resultado dessa evolução e mantém-se fiel à finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país mediante a melhoria contínua da gestão (BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 2009, p. 7). Observa-se que os conceitos apresentados acima se complementam no que se refere o Gespública é resultado de uma evolução de programas anteriores e com isso agregou-se toda a experiência destes programas anteriores.

Para o entendimento sobre o modelo de gestão das organizações públicas, torna-se importante o esclarecimento de algumas diretrizes: descentralização política – transfere-se recursos para níveis regionais e locais; descentralização administrativa – delega-se autoridade para os administradores públicos, agora transformados em gerentes autônomos; a adoção de formatos organizacionais com pouca hierarquia; flexibilidade organizacional - adotar a competição administrada e o conflito; adotar também o pressuposto da confiança limitada em relação aos funcionários e dirigentes; controlar por resultados *a posteriori* e por fim a Administração tem que ser voltada para atender o cidadão, além disso, deve ser aberta para o controle social (FERREIRA, 2009).

Ainda segundo Ferreira (2009, p.2) *“esta abordagem renovou os paradigmas da administração pública brasileira e exigiu portanto, a busca de novos métodos e práticas de gestão”*. Verifica-se a importância que nessa busca de novos métodos,[...] *“ o grande salto se deu com o encontro do programa do setor público com as experiências já em andamento no setor privado”* (FERREIRA, 2009, p.2).

Torna-se importante a compreensão dos objetivos da GESPÚBLICA que é em síntese um novo modelo de gestão, para contribuir para a qualidade dos serviços a para a geração de ganhos sociais (LIMA, 2007, p.51). Para Ferreira (2009, p.3) *“Suas principais características são: ser essencialmente pública; estar focada em resultados para o cidadão; ser federativa”*. Pode-se perceber que ambos os autores retratam a busca de resultados pela GESPÚBLICA, porém, deve-se enfatizar que ambos retratam os ganhos sociais. O modelo de gestão pública baseia-se em dois aspectos essenciais sob os quais se fundamenta o modelo público: o aspecto técnico, o modelo de gestão pública é fiel aos modelos nacionais e internacionais, utilizados tanto pelo setor privado como pelo público, permitindo assim comparações entre organizações e práticas de gestão, viabilizando as trocas de experiências; o aspecto institucional limita a aproximação entre as práticas de gestão de organizações públicas e privadas, define o compartilhamento de conceitos, tecnologias, práticas, métodos e experiências, mas preserva o ser público (LIMA, 2007, p.52).

Após a compreensão dos objetivos do modelo em excelência em gestão pública (MEGP), torna-se importante o entendimento dos princípios da excelência em gestão pública. Os princípios não são leis e regulamentos eles permeiam toda administração pública, devendo ser legal, pública impessoal, moral eficiente, gerando ganhos sociais. (LIMA, 2007, p.54). Sendo que esses princípios são: excelência dirigida ao cidadão –[...] *“pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários do serviço público de destinatários da ação decorrente do poder de Estado e de mantenedores do Estado”*,

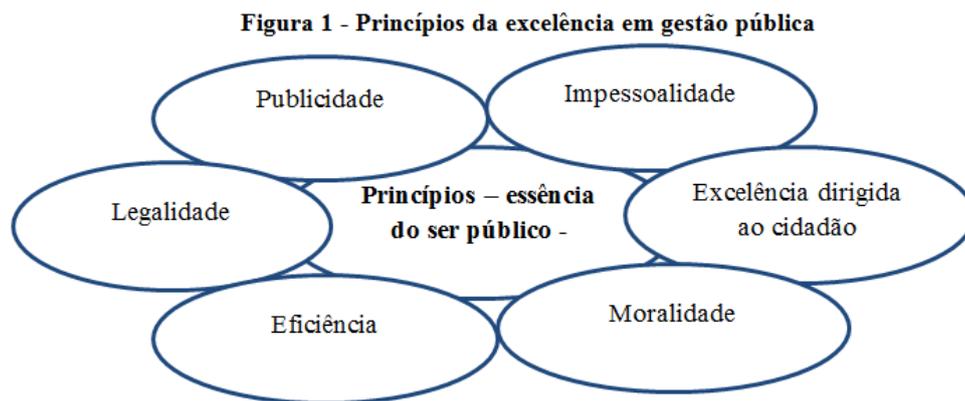
legalidade – “o princípio da legalidade diz a respeito à estrita obediência a lei”; moralidade – [...] “princípios morais de aceitação pública”; impessoalidade – “a excelência em gestão pública é para todos, não admite tratamento diferenciado a não ser para casos específicos tratados em lei”, as práticas de gestão voltadas para o tratamento diferenciado a clientes muito importantes, no setor público são ilegais, discricionárias e antidemocráticas; publicidade – “este princípio determina que todos os atos e fatos da administração pública são públicos. Os casos em que este princípio não seja aplicável precisam estar estabelecidos em lei”; eficiência – não se pode reduzir o custo e fazer a qualidade de qualquer forma, tem-se que produzir resultados por meio de uma boa relação entre qualidade e custo (LIMA, 2007, p. 55-57).

Já Ferreira (2009, p.8), os princípios são: legalidade - [...] “nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei”; impessoalidade - não se pode fazer acepção de pessoas; moralidade - “pautar a gestão pública por um código moral”; publicidade - “ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social”; eficiência – [...] “buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto”.

Para que se tenha uma comparação dos conceitos acima apresentados, é retratado os escritos Filho (2014, p.19-33), nele os princípios são: legalidade – “qualquer atividade administrativa deve ser autorizada por lei. Não o sendo, a atividade é ilícita”; impessoalidade – “aquilo que não pode ser voltado especialmente a determinadas pessoas”; moralidade - “impõe que o administrador público não dispense os preceitos éticos que devem estar presentes em sua conduta”; publicidade - os atos da Administração devem ter uma ampla divulgação, possibilitando o controle e a legitimidade da conduta dos agentes administrativos; eficiência - procura a produtividade e a economicidade. Além disso, em outra passagem o autor fala que “a eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se

*processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes”.*

Percebe-se uma diferenciação na opinião dos autores acima citados no que tange ao princípio da excelência dirigida ao cidadão, sendo este, citado por Lima (2007). Já para Ferreira (2009) e Filho (2014) este não configura um princípio, pois não se verifica nenhuma citação referente. Ainda neste aspecto constata-se uma conformidade de conceitos entre Ferreira (2009), Filho (2014) e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 2009), quanto à presença deste princípio.



Fonte: LIMA (2007, p.54)

*“Orientados pelos princípios constitucionais, os fundamentos apresentados a seguir integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).”* (BRASIL – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão, 2009, p. 20). Com isso torna-se importante para o entendimento do MEGP a compreensão de seus fundamentos, ainda de acordo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 2009), tais fundamentos são: pensamento sistêmico - compreende a relação de interdependência entre os componentes da organização e o ambiente externo, focado na sociedade; aprendizado organizacional – a busca por patamares de conhecimento por meio da percepção, reflexão e

compartilhamento de informações e experiências; cultura de inovação – promove um ambiente que favoreça a criatividade, gerando um diferencial para a organização; liderança e constância de propósitos - orienta e estimula o comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais, tal fundamento é exercido pela cúpula administrativa; orientação por processos e informações - compreende e segmenta as atividades e processos da organização; visão de futuro – direciona o rumo da organização; geração de valor - busca por resultados consistentes, de forma a beneficiar todas as partes interessadas; comprometimento com as pessoas – melhorar a qualidade nas relações de trabalho; foco no cidadão e na sociedade - direcionar o poder público visando o atendimento aos cidadãos e a sociedade; desenvolvimento de parcerias – buscar a cooperação de outras organizações; responsabilidade social - garantir às pessoas a condição de cidadania, ao acesso a bens e serviços essenciais, preservando a biodiversidade; controle social - define a participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos; gestão participativa - atitude da alta administração que buscando o máximo de cooperação das pessoas.

Abaixo é apresentada a figura 2, onde é retratado de qual forma o MEGP é sustentado, inicialmente tem-se os princípios constitucionais, os pilares representados pelos fundamentos e por fim é apresentado o modelo.

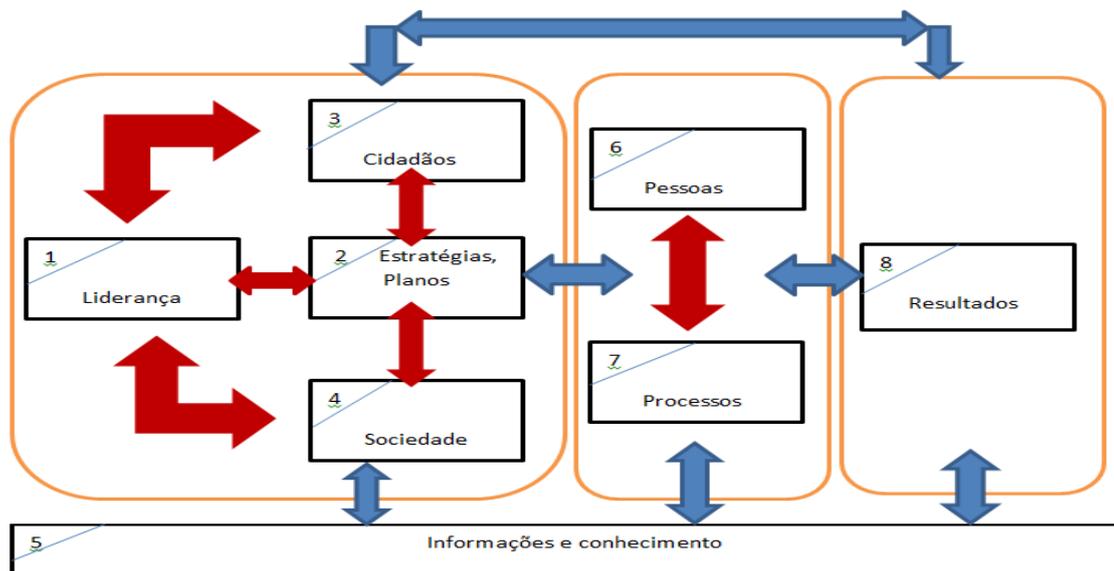
**Figura 1 - Bases do Modelo de Excelência em Gestão Pública**



Fonte: FERREIRA (2009)

Após a compreensão dos princípios e fundamentos do MEGP, pesquisou-se a representação gráfica de tal modelo, para que esta representação possibilitasse uma melhor compreensão de seus conceitos, além propiciar uma noção de sua execução prática. De acordo com a representação gráfica do MEGP, a seguir na figura 3, percebe-se a existência de quatro blocos: primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, denomina-se planejamento.

**Figura 2 - Representação do MEGP**



Fonte: BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (2009)

Com uma liderança forte exercida pela alta administração, focaliza as necessidades dos cidadãos, permitindo assim que os serviços, produtos e processos possam ser planejados conforme os recursos disponíveis; segundo bloco – pessoas e processos, execução do planejamento. Neste bloco as ações se transformam em resultados. A capacitação e motivação das pessoas, que efetuam os processos resultam em resultados; terceiro bloco – resultados, controle. Permite o acompanhamento do atendimento dos usuários (cidadãos) dos serviços prestados pelo Estado; quarto bloco – Informações e Conhecimento, inteligência da organização. Processamento e avaliação dos dados internos e externos da organização,

permitindo assim a correção das práticas de gestão. (BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, 2009, p.29). Ainda de acordo com o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, a presença das setas no modelo evidencia o enfoque sistêmico do MGEP.

#### 2.4.2 Organizações Privadas (MEG)

Após o entendimento no que se refere ao MGEP, apresenta-se o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), para que assim possa haver uma comparação entre elas. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) o MEG apresenta características importantes, como proporcionar uma referência para a gestão, pois se tem um modelo reconhecido internacionalmente, e sempre atualizado levando em consideração as práticas de gestão das organizações de Classe Mundial. Além disso, este modelo é direcionado para os resultados da organização, não indicando de forma prévia formas de implementação do modelo, com isso promove um aprendizado para a organização, enfatiza-se a integração e alinhamento sistêmico permitindo assim que se tenha um diagnóstico objetivo com a medição do nível de maturidade da gestão. (FNQ, 2007)

Aliado a essas características acima e ainda de acordo com a FNQ (2007, p.7), retrata-se que os fundamentos da excelência apresentam valores reconhecidos internacionalmente, e suas referências são o Baldrige National Quality Program, a European Foundation for Quality Management e a International Organization for Standardization. Sendo que esses fundamentos, quando aplicados, melhoram processos e produtos, reduz custos e aumenta a produtividade para a organização, tornando-a assim mais competitiva. Com isso há um aumento da credibilidade e reconhecimento desta organização, agregando-se mais valor ao empreendimento. Além disso, segundo a FNQ (2007, p.7) “*a organização que adota enfoques*

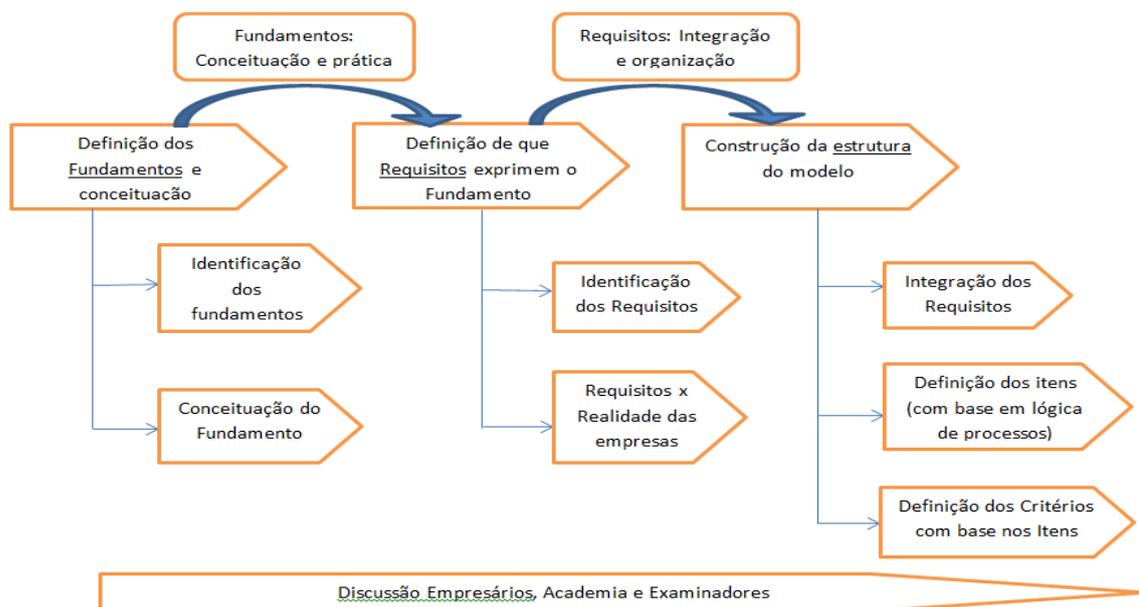
*de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial.”.*

Após a percepção das características e objetivos do MEG, apresentam-se os fundamentos da excelência, que como mencionado acima eles são importantes para que a organização se torne mais competitiva, sendo que tais fundamentos são: pensamento sistêmico - entendimento da interdependência entre os componentes de uma organização e entre a organização e o ambiente externo; aprendizado organizacional - busca de conhecimento para a organização; cultura de inovação - ambiente favorável à criatividade, para que com a geração de novas ideias possa gerar um diferencial competitivo; liderança e constância de propósitos - atuar de forma democrática e inspiradora para que desenvolva uma cultura de excelência, promovendo relações de qualidade e protegendo os interesses das partes interessadas; orientação por processos e informações - compreender e segmentar os processos da organização, sendo que a tomada de decisões e a execução devem ter como base a medição e análise do desempenho, considerando as informações disponíveis; visão de futuro - compreende sobre os fatores que afetam a organização, no curto e no longo prazo; geração de valor - alcance de resultados consistentes, assegurando a longevidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível; valorização das pessoas - criar condições para que as pessoas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho através do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender; conhecimento sobre o cliente e o mercado - conhecer e entender o cliente e o mercado, visando à criação de valor; desenvolvimento de parcerias - desenvolver atividades em conjunto com outras organizações, utilizando as competências essenciais de cada uma, gerando benefícios para ambas; responsabilidade social - atuar de forma ética e transparente com todos os públicos com os quais a organização se relaciona, voltando-se para o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade. (FNQ, 2007, p. 8)

Após a compreensão dos fundamentos do MEG, deve-se compreender a metodologia de construção do MEG. “A metodologia sustenta-se em três grandes etapas: levantamento e atualização dos fundamentos; conceituação e desdobramento dos fundamentos em requisitos; e construção do modelo de gestão preconizado” (FNQ, 2007, p. 10). Ainda de acordo com a FNQ (2007, p. 10) “esse processo é executado de forma abrangente e completa durante um ciclo de três anos”.

A seguir é apresentada a figura 4 onde é retratado o método de construção do MEG, como início do processo, é preciso definir os fundamentos e sua conceituação, com estes fundamentos, e com a conceituação e a prática define que requisitos exprimem o fundamento, sendo que estes requisitos permitem a integração e organização, por fim há construção da estrutura do modelo.

**Figura 3 - Método de Construção do MEG**



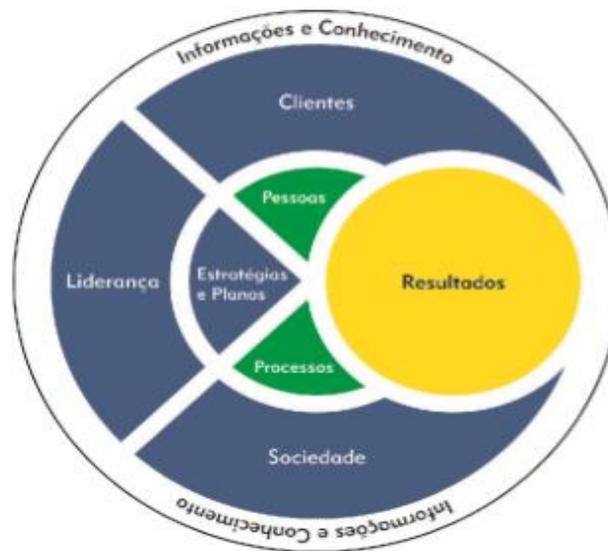
Fonte: FNQ (2007, p. 11).

Com o entendimento da metodologia usada para a criação do modelo de gestão, torna-se importante a compreensão de tal modelo. Primeiramente deve-se ter a noção de que o MEG

considera a organização como um sistema orgânico, que se adapta ao ambiente externo. Sendo que seus elementos ficam em um ambiente de informação e conhecimento, relacionando-se harmoniosamente e integrados na busca de resultados (FNQ, 2007, p. 12). Ainda de acordo com a FNQ (2007, p. 12), direciona-se a organização pela liderança, ouvindo clientes e sociedade, as estratégias e planos, sendo que sua implementação se dá pelas pessoas, utilizando os processos da organização e este ciclo, deve buscar resultados e estes tem que ser analisados para que possa gerar informações para serem utilizadas na tomada de decisão, iniciando assim um novo ciclo.

Após a compreensão dos elementos do MEG, tem-se a importância de representar graficamente tal modelo, sendo tal representado abaixo.

**Figura 4 - Representação do MEG**



Fonte: FNQ (2007, p. 12)

Ainda de acordo com a FNQ (2007, p.12) “cada um dos Critérios que compõem o MEG é subdividido em itens”, sendo eles: Liderança – sistemas de liderança, cultura da excelência, análise do desempenho; Estratégias e Planos – formulação das estratégias, implementação das estratégias; Sociedade – responsabilidade socioambiental, ética e desenvolvimento social; Informações e Conhecimento – informações da organização,

informações comparativas, ativos intangíveis; Pessoas – envolve as praticas de trabalho, sua capacitação e desenvolvimento, e com a qualidade de vida; Processos – neste critério retratam-se os processos principais e o processos de apoio da organização, bem como o relacionamento com os fornecedores e processos econômico-financeiros; Resultados – englobam-se diversos resultados como, resultados econômico-financeiros, relativos aos clientes e ao mercado, relativos à sociedade, relativos às pessoas, dos processos principais e dos processos de apoio, resultados relativos aos fornecedores. (FNQ, 2007, p.13)

## **2.1. Estrutura das Organizações públicas e privadas**

Buscando ainda a compreensão das diferenças entre as organizações públicas e privadas, torna-se necessário percebermos e entendermos as diferenças entre suas estruturas de gestão. *“A estrutura de uma empresa é representada pela disposição e distribuição dos seus órgãos componentes e as relações de autoridade existentes entre eles. Formando um conjunto de diretrizes, normas, roteiros e critérios implantados, verdadeiro alicerce da organização”* (FARIA, 1960, p.279). Segundo Préve (2006, p. 27) a formação de uma estrutura baseia-se na formalidade de estruturação por meio de normas, regras, regimentos e estatutos, além disso, a funcionalidade de uma organização requer a obediência de procedimentos e também por meio da definição de sua hierarquia. Percebem-se semelhanças nos conceitos dos autores acima citados, no que tange a constituição de uma estrutura, por meio da formalização, normas, regimentos e outros mecanismos de formalização. Com isso em outra passagem Faria (1960, p.202), *“um órgão é assim, uma estrutura corporal particularmente adaptada a alguma função especial”*. Por meio destas passagens percebe-se que o órgão é uma unidade que desempenha certas atividades para o desenvolvimento de uma organização. Por fim torna-se importante distinguir a diferença entre função e cargo, de acordo com Faria (1960, p.201), *“o conceito de função está ligado à ideia de atividade e o cargo é uma posição definida na vida*

*hierárquica de uma estrutura, configurada por um conjunto de deveres, responsabilidades e regalias”.*

Após o entendimento dos conceitos acima apresentados, torna-se importante apresentar as funções encontradas nas organizações. Faria (1960) apresenta três funções em uma empresa, que são: produzir, distribuir, a administrar. Em outra passagem, Faria retrata que as funções são: a técnica, a comercial, a financeira, a de segurança, a de contabilidade e a função administrativa. Draft<sup>5</sup> (2002) apud Préve (2006) apresenta outras características de estruturas, como: estrutura funcional – todas as atividades estão agrupadas por função comum; estrutura funcional com ligações horizontais – para compensação de uma hierarquia funcional vertical, permite o uso direto de sistemas de comunicação; estrutura divisional – permite que a organização divida-se de acordo com cada produto; estrutura geográfica – tem como objetivo responder a diferentes preferências de cada região; estrutura matricial – promove a ligação horizontal e implementação simultânea pela gerência de produtos e pela gerência uma estrutura funcional; estrutura horizontal – organizam agentes e artefatos ao redor dos processos centrais; estrutura híbrida – caracteriza-se pela combinação de várias abordagens para atender determinadas estratégias. Por meio destes autores acima citados percebe-se diferenças Faria apresenta as estruturas de acordo com a função que seus órgãos desempenham em uma organização, mas Préve apresenta as características não evidenciando suas funções.

Na administração pública, de acordo com Montesquieu, o Estado é dividido em três funções fundamentais: legislativa – institui normas e ordena juridicamente, regendo as relações entre os cidadãos e estes com o Estado; executiva – exerce-se por meio de instrumentos administrativos e coercitivos assegurando o cumprimento das normas; judiciária – julga a adequação ou não, de casos e atos de acordo com as leis. (COELHO, 2010, p. 29).

---

<sup>5</sup> DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002

Na busca do entendimento de como se dá a estrutura no Estado deve-se compreender que nos Estados modernos encontram-se quatro setores: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas, os serviços não-exclusivos, e a produção de bens e serviços. O núcleo estratégico é o centro onde se define a lei e as políticas públicas, e garante seu cumprimento. É constituído pelo Parlamento, Tribunais, Presidente ou Primeiro-ministro, por seus ministros e pela cúpula dos servidores civis. Autoridades locais importantes podem ser consideradas parte do núcleo, como por exemplo, os governadores e seus secretários e a respectiva alta administração pública, caso o sistema for uma Federação. Já as atividades exclusivas envolvem o poder do Estado, elas garantem que as leis e políticas públicas sejam cumpridas e financiadas, sendo elas: forças armadas, polícia, agência arrecadadora de impostos, agências reguladoras, agências de financiamento, fomento, controle dos serviços sociais e da seguridade social. Os serviços não-exclusivos são os serviços que o Estado provê, mas, podem ser oferecidos pelo setor privado, ou pelo setor público não-estatal, como por exemplo: educação, saúde, cultura e pesquisa científica. E por fim tem-se o setor de produção de bens e serviços que são formados pelas empresas estatais (PEREIRA, 1996).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada utilizou-se técnicas julgadas capazes de atender o objetivo geral e os específicos acima explicitados, bem como responder o problema de pesquisa retratado na introdução.

Assim foi adotada a abordagem qualitativa, pois proporciona o conhecimento da realidade social baseando-se nos significados dos sujeitos tratados na pesquisa, com isso, permite uma compreensão mais profunda referente aos fenômenos sociais e a captação de dados como comportamentos, atitudes, motivações, dentre outros (ZANELLA, 2006). Godoy<sup>6</sup> (1995) apud Zanella (2006) mostra que é pela perspectiva qualitativa que melhor compreende o contexto de um fenômeno ocorrido.

Quanto ao método utilizou-se o método comparativo, pois este permite a realização de comparações, verificando assim as semelhanças e divergências entre os objetivos. É usado também para comparações de grupos no passado, presente, entre os existentes e os do passado, permite também a comparação entre sociedades de iguais ou diferentes níveis de desenvolvimento (LAKATOS<sup>7</sup>, 1981, apud MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 89).

O estudo também pode ser considerado uma pesquisa bibliográfica, já que ela é realizada a partir de registros disponíveis decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos. Utilizam-se dados trabalhados por outros pesquisadores (SEVERINO, 2007, p. 122). Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 166) a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia tornada pública em relação ao tema estudado.

---

<sup>6</sup> GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, 2005

<sup>7</sup> LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1981.

## **4. A BUSCA DA EXCELÊNCIA PELAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS**

Após a apresentação dos conceitos referentes a este estudo, bem como a metodologia empregada, torna-se importante retratar as diferenças na busca da excelência pelas organizações públicas e privadas. Visando abranger de forma mais ampla todo o conteúdo deste tema, foram abordados questões referentes às diferenças de gestão de ambos os modelos de organização, como se dá a utilização do modelo, como é a cultura e o processo da busca da excelência, por fim, tratou-se dos prêmios e das organizações premiadas.

### **4.1. Gestão Pública x Gestão Privada**

Buscando-se essa diferenciação primeiramente deve-se perceber que todo o aparato legal e institucional da Administração Pública, é pesado e calcado em valores e práticas, que para muitos casos estão ultrapassados, com isso torna-se evidente a limitação do sistema de gestão dos órgãos e entidades pela Administração Pública. Com isso o GesPública sabe da importância da qualidade da gestão dos órgãos e entidades públicos, mas ressalta que a gestão está insuficiente. Por isso tem-se avançado na simplificação, desregulamentação e proposição de diretrizes para a Administração Pública dos modelos de gestão, das ações públicas e da gestão de políticas públicas, para que assim possa gerar valor público positivo para a sociedade (BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, 2009, p.32).

Após esta percepção apresentam-se algumas diferenças na gestão das organizações públicas e privadas. Trapp (2011, p. 27), apresentou listas com essas diferenças retratadas na obra de Allison (2002), sendo que uma dessas listas foi elaborada por John T. Dunlop (1979). Nela encontram-se contrastes, como: perspectiva de tempo - gestores públicos podem ter horizontes de tempo curtos, devido a necessidades e pela agenda política, já os gestores do setor privado parecem ter uma perspectiva mais longa, orientando-se para a evolução do

mercado, inovações e investimentos tecnológicos, e tem-se mais tempo para estruturar a organização; duração - tempo de serviço dos gestores públicos é mais curto, enquanto gestores privados normalmente têm um tempo maior nos cargos de chefia. Além disso, um dos elementos reconhecidos na gestão privada é o treinamento de um sucessor ou de vários possíveis candidatos, sendo que este conceito é quase que desconhecido na gestão pública, e segundo o autor, é até mesmo considerada perigosa, pois “promoveria” um sucessor; medição de desempenho – na gestão pública, acordos em relação a padrões e medição de desempenho são praticamente inexistentes, porém, na gestão privada, há inúmeros testes de desempenho sobre retorno financeiro, participação no mercado, medidas de desempenho para remuneração de altos executivos; limitações de pessoal - na administração pública, as disposições de convenções coletivas e outros regulamentos complicam a contratação, transferência, demissão ou dispensa de pessoal. Já os gestores das empresas privadas possuem maior amplitude na gestão dos seus subordinados, mesmo em negociações coletivas, eles possuem mais autoridade para dirigir os funcionários de sua organização; equidade e eficiência- na gestão pública a ênfase é a promoção da equidade entre as diferentes regiões/circunscrições, diferente da gestão privada que visa eficiência e competitividade; processos públicos versus processos privados - na gestão governamental a tendência é ser mais exposta e aberta ao público, entretanto a gestão empresarial é mais fechada e seus processos menos expostos; papel da imprensa e da mídia - a Administração Pública tem que enfrentar a mídia regularmente, suas decisões são frequentemente antecipadas pela imprensa. Já as decisões da gestão privada são mostradas pela mídia com menos frequência, a imprensa impacta no tempo e no conteúdo das decisões com muito menos intensidade; persuasão e direção - no governo, os gestores procuram mediar decisões respondendo a uma variedade de pressões e costumam promover coalizões entre grupos internos e externos para sua sobrevivência. Na gestão privada, se procede muito mais por direcionamentos ou outorga de ordens dos gestores

superiores a seus subordinados. Gestores governamentais se consideram suscetíveis a diversos superiores, enquanto gestores privados atendem a uma autoridade superior; impacto legislativo e judiciário – os gestores públicos estão frequentemente sujeitos a fiscalização legislativa ou por ordens judiciais, o que dificilmente ocorre na gestão privada. Este tipo de controle restringe a liberdade de ação executiva e administrativa; objetivos, resultados esperados – os gestores públicos raramente têm objetivos definidos de forma clara, enquanto a gestão privada os objetivos são lucro, performance de mercado e sobrevivência.

#### 4.2. A utilização de modelos de excelência

Antes de compreendermos de como se dá a utilização e aplicação dos modelos (MEG e MEGP) deve-se ter noção de algumas diferenças de fundamentos entre estes dois modelos. Abaixo se apresenta o quadro 2 com uma comparação dos fundamentos de tais modelos.

**Quadro 2 - Fundamentos comparados**

MEGP (GESPÚBLICA)		MEG (FNQ)	
Fundamentos	Princípios Constitucionais	Fundamentos	
Pensamento sistêmico		Pensamento sistêmico	
Aprendizado organizacional		Aprendizado Organizacional	
Cultura da Inovação		Cultura de Inovação	
Liderança e constância de propósitos		Liderança e Constância de Propósitos	
Gestão baseada em processos e informações		Orientação por Processos e Informações	
Visão de Futuro		Visão de Futuro	
Geração de Valor		Geração de Valor	
Comprometimento das pessoas		Valorização das Pessoas	
Foco no cidadão e na sociedade		Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	
Desenvolvimento de parcerias		Desenvolvimento de Parcerias	
Responsabilidade social		Responsabilidade Social	
Controle Social			
Gestão participativa			
		Legalidade	
		Impessoalidade	
	Moralidade		
	Publicidade		
	Eficiência		

Fonte: Adaptado FERREIRA (2009, p. 18).

Percebe-se por meio deste quadro algumas diferenças, no MEGP além dos fundamentos este modelo deve-se adequar com os princípios constitucionais (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade), outros pontos se divergem como, por exemplo, no MEG há a responsabilidade social como fundamento, sendo este também encontrado no MEGP, porém este modelo contempla também o controle social, que não é percebido no outro modelo (MEG).

Após termos esta noção torna-se importante apresentarmos usos e aplicações dos modelos tratados. Tem-se percebido que as organizações ao longo do tempo vêm buscando melhorias de seus processos e resultados, com isso, os gestores utilizam modelos e outras ferramentas (FNQ, 2007, p. 5). O MEGP pode ser usado por gestores públicos para diversos fins, dentre eles: avaliação da gestão organizacional; avaliação em processos de premiação da gestão pública; avaliação da gestão municipal; avaliação de Plano Diretor de cidades; utilização do MEGP para a geração de Índice de Ganho Social pelo GESPÚBLICA; utilização do MEGP para facilitar a obtenção de certificações ISO, dentre outros (FERREIRA, 2009, p. 19). Observa-se que o MEGP pode ser aplicado para uma ampla variedade de objetivos, sempre tendo em vista o ganho social. Além disso, Ferreira (2003, p.67) enfatiza que para uma avaliação da qualidade da gestão pública, as partes do MEGP, transformaram-se em Critérios de Avaliação da Gestão Pública, sendo incorporados requisitos de excelência, a partir dos quais, a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

Após compreendermos os usos e aplicações do Modelo de Excelência em Gestão Pública, para efeito de comparação, apresentam-se aplicações do Modelo de Excelência em Gestão (MEG). A utilização do MEG como instrumento de avaliação da gestão permite identificação de práticas inexistentes ou distantes do Modelo, ou seja, oportunidades para melhoria da gestão permite o reconhecimento de práticas aderentes ao Modelo, com isso,

comprova-se a utilização deste modelo, resultando assim em uma motivação por parte da organização em prosseguir nessa direção. E por fim a avaliação baseando-se no MEG permitirá à organização determinar o estágio da sua gestão e dos seus resultados em relação a organizações referencias de Classe Mundial (FNQ, 2007, p. 24). Além dessas aplicações, deve-se ressaltar outra, a partir de 2005, foi instituído de forma oficial o Modelo de Excelência na Gestão (MEG), passando assim a ser a referência para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) (MORENO, 2008, p.25). Observa-se que com a aplicação do MEG, não se tem uma preocupação com o ganho social, diferentemente do MEGP, que sua utilização prioriza o ganho social.

#### 4.2.1 A Cultura da Excelência

Inicialmente antes de retratarmos a noção da cultura da excelência devem-se apresentar os conceitos de cultura e da excelência. Por cultura entende-se como um conjunto de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. É um padrão de modos de pensar, sentir e agir, mais ou menos formalizados, os quais, são aprendidos e partilhados por uma variedade de pessoas. Com isso a cultura é o resultado de ações cujos componentes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um grupo (PIRES e MACÊDO, 2006, p.84). Para Scheim (2009, p. 16), a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, sendo aprendido pelo grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Podemos perceber semelhanças nos conceitos apresentados pelos autores acima citados no que tange a cultura ser resultado de um processo de aprendizado por membros de um grupo.

Como retratado antes no referencial o conceito de excelência compreende que as organizações realizem da melhor forma suas atividades, e como falado também, o objetivo da excelência é aumentar o valor do empreendimento. O termo cultura da excelência está

presente no fundamento, liderança e constância de propósitos do MEG, como apresentado acima, este fundamento, retrata que se deve atuar de forma democrática e inspiradora para que desenvolva uma cultura de excelência (FNQ, 2007). Quanto no MGEP tal termo também se encontra no fundamento liderança e constância de propósitos, este retrata que a liderança é o elemento promotor da gestão, devendo atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora, visando o desenvolvimento da cultura da excelência (BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 2009). Observa-se que há semelhanças nos conceitos acima apresentados, sendo que mesmo nas organizações públicas por meio do MGEP e nas organizações privadas através do MEG, é retratado a importância da liderança, além disso, tem-se uma semelhança entre o termo cultura da excelência e por cultura apresentados por Pires e Macêdo (2006) e por Scheim (2009), em relação à noção que o processo de cultura da excelência se dê de forma gradual, gerando um aprendizado para a organização.

Se faz importante à comparação de como se dá a cultura das organizações públicas e privadas, para que tenhamos uma noção de suas diferenças. Partindo-se da compreensão da história de configuração sociocultural da sociedade brasileira, levantam-se, algumas características, como: personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, formalismo, jeitinho, receptividade ao estrangeiro e orientação para o curto prazo (OLIVEIRA e SILVA, p.3). De modo que seja possível fazer comparações, é apresentado como se encontra a cultura nas organizações públicas. As organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são geridas pelo poder público. Além disso, têm a missão de prestar serviços à sociedade, esta prestação de serviços se contradiz com a limitação dos recursos recebidos por elas, quando se tem recursos disponíveis, eles tendem a depender da decisão política e das flutuações da capacidade econômica do Estado. (PIRES e MACÊDO, 2006, p. 95). Esta noção, principalmente quando falado da interferência do poder público na gestão,

torna-se importante para entendermos a cultura das organizações públicas. Sendo que esta é especialmente afetada por uma cultura de hierarquia, em razão desta estrutura hierárquica, pode-se supor que a maturidade da cultura organizacional da administração pública é geralmente baixa (TRAPP, 2011, p. 42). Para Gaster<sup>8</sup> (1999) apud Pires e Macêdo (2006, p. 96), a baixa qualidade dos serviços públicos gera e consolida uma baixa expectativa em relação ao que pode ser oferecido, tanto por usuários quanto por prestadores de serviços, gerando assim, um ciclo de insatisfação e frustração de gerentes e usuários. Segundo Miranda, Macieira e Paim<sup>9</sup> (2004) apud Trapp (2011, p.43) afirmam que qualquer ação de reforma administrativa é complexa, pois promove uma grande ruptura de paradigmas, com a modificação da organização do trabalho historicamente aceita, a alteração dos valores culturais cultivados, a reestruturação da sistemática de execução das tarefas etc. Observa-se semelhanças entre os conceitos dos autores acima citados, ambas os conceitos evidenciam uma continuidade de ciclos fortemente enraizados. Ainda na busca de uma comparação entre as culturas para a busca da excelência deve-se enfatizar que as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, porém são identificadas algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo, apego ao poder, etc. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES e MACÊDO, 2006, p. 96). Em comparação com Oliveira e Silva, os autores que retrataram a cultura nas organizações públicas, apresentaram pontos semelhantes, como o formalismo, foram identificado pontos divergentes, em relação aos aspectos do personalismo e a receptividade ao estrangeiro.

---

<sup>8</sup> GASTER, L. Quality in public services: managers choices. Buckingham: Open University Press, 1999.

<sup>9</sup> MIRANDA, Thales Ribamar; MACIEIRA, André Rego; PAIM, Rafael. Modernização administrativa em Organizações Públicas – uma metodologia baseada na melhoria dos processos. Salvador, XXXVI Encontro Nacional de Economia, 2008. Florianópolis, XXIV ENEGEP, 2004. Disponível em: <<http://biblioteca.gpi.ufrj.br:8080/xmlui/bitstream/handle/1/143/Miranda%2c%20Macieira%2c%20Paim%20-%20Modernizacao%20Administrativa%20em%20Organizacoes%20Publicas%20-%20XXIV%20ENEGEP%20%202004.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 nov. 2010, 15:32:09

Já nas organizações privadas apresenta-se um estudo de Oliveira e Silva (2003, p. 17). Tais autores enfatizaram traços culturais como: o personalismo, o protecionismo/orientação pela autoridade externa, o formalismo, a receptividade positiva e a orientação para o curto prazo. Porém em seus estudos não foram identificados traços como o protecionismo/postura de espectador, aversão à incerteza, jeitinho e receptividade negativa. Neste contexto apresenta-se também que os pontos críticos da cultura brasileira são: o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003, 68). Percebem-se semelhanças nos autores acima citados

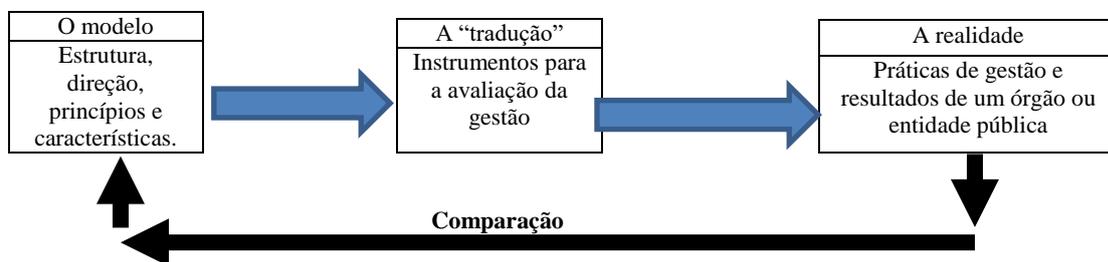
#### 4.2.2 A Busca da Excelência

Após compreendermos as diferenças de gestão entre as organizações públicas e privadas, termos a noção de como se dá a utilização dos modelos e as diferenças entre as culturas das organizações citadas. Apresenta-se neste tópico como as organizações buscam a excelência por meio da utilização do modelo como um instrumento de avaliação de gestão. Inicialmente apresenta-se o MEG como instrumento de avaliação. “O MEG baseia-se em um conjunto de fundamentos da excelência” (FNQ, 2007, p. 7), observa-se que este conjunto tem 11 fundamentos da excelência, sendo que estes conceitos são desdobrados em oito critérios de excelência, tais critérios compõem-se de itens contendo os requisitos para avaliação. Para melhor compreensão utilizou-se como exemplo a edição 2009 dos Critérios de Excelência do PNQ (CE-PNQ), os critérios são desdobrados em 24 itens, sendo que cada item possui requisitos específicos e uma pontuação máxima. Dos 24 itens, 18 são de processos gerenciais e 6 de resultados organizacionais. A diferença entre os itens de processos gerenciais e dos resultados organizacionais é que o primeiro solicita das organizações aplicantes informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, porém não prescrevem práticas de gestão, métodos de trabalho ou ferramentas. Já os itens de resultados organizacionais é preciso da apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais

tendências ou níveis adversos (FNQ, 2008 apud ALBUQUERQUE e BONACELLI, 2012, p. 605). Observa-se que os autores acima mostram como se dá o processo de avaliação da gestão utilizando o MEG como instrumento de avaliação da gestão. Moreno (2008 p. 65) retrata em um quadro os Critérios e itens de avaliação adotados no PNQ na edição de 1992, bem como a pontuação máxima de cada critério/item que somados mostram um total de mil pontos. Nos escritos de Albuquerque e Bonacelli (2012, p. 606) não se constam a pontuação de cada critério, porém retrata-se que a pontuação máxima do PNQ também é de mil pontos.

Segundo Lima (2007, p, 101), “para o GESPÚBLICA, avaliar é comparar o sistema de gestão de um órgão ou entidade público com o Modelo de Excelência em Gestão Pública”. A figura 6, mostra de qual forma o GESPÚBLICA utiliza o MEGP como instrumento de avaliação.

**Figura 5 - MEGP como instrumento de avaliação**



Fonte: LIMA (2007, p. 101)

A partir dos conceitos de Lima (2007), apresentados acima, para permitir que o modelo seja utilizado nas organizações públicas às oito dimensões do modelo foram transformadas em oito critérios, sendo que cada critério possui um conjunto de requisitos, estes requisitos possibilitam a avaliação do nível de aderência do sistema de gestão de um órgão público ao Modelo de Referência da Gestão Pública. Seguindo este raciocínio, o conjunto de critérios de excelência constitui o Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública (BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão, 2014). Percebe-se semelhanças nos conceitos apresentados acima no que tange a utilização do

MEGP como um instrumento para a melhoria da gestão, inicialmente Lima (2007) retrata a necessidade que se “traduza” o modelo para instrumentos para avaliação, enquanto o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão (2014) mostra como se deu essa tradução por meio das partes sendo transformadas em critérios e estes critérios em requisitos para avaliação.

Por fim deve-se mencionar que em 1998 criou-se um instrumento de 500 pontos para Administração Direta, no ano seguinte (1999), elaborou-se um instrumento de avaliação único para a Administração Direta e para Indireta, sendo que no ano de 2000 a pontuação que antes era de 500 pontos foi para 1000 pontos (FERREIRA, 2003, p. 68). Esta pontuação total de 1000 pontos também se encontra na Tabela de Pontuação por Critérios e itens do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão (2014, 14), apresentando assim semelhanças com o autor acima citado.

Percebe-se que em ambos os modelos (MEG e MEGP) oferecem a possibilidade de suas respectivas organizações os utilizem como instrumento para avaliação de sua gestão, para que assim possa haver uma melhoria de gestão, além disso, observam-se semelhanças entre estes dois modelos no que se refere ao processo de “tradução” para instrumentos de avaliação, sendo que a diferença é que no MEG os onze fundamentos se transformam em oito critérios e cada critério é composto por um conjunto de requisitos. Enquanto no MEGP baseiam-se nas suas oito dimensões, que são transformadas em oito critérios, sendo que estes são formados por um conjunto de requisitos.

#### 4.2.3 Resultados Obtidos por meio dos Modelos

Baseando-se no trabalho de Moreno (2012, p. 116), percebe-se que na edição de 2008 o critério resultado foi subdividido nos seguintes itens de avaliação: resultados econômico-financeiros; resultados relativos aos clientes e ao mercado; resultados relativos à sociedade;

resultados relativos às pessoas; resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio; resultados relativos aos fornecedores. Segundo Junior e Gutierrez (2016, p.50) os itens do critério resultado a ser considerado é: resultados econômico-financeiros; resultados relativos aos clientes e ao mercado; resultados relativos à sociedade. Percebem-se diferenças nos escritos dos autores acima citados, Moreno (2012) apresentou resultados relativos às pessoas; resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio; resultados relativos aos fornecedores - como itens do critério resultados, entretanto Junior e Gutierrez (2016) não enfatizaram tais itens.

Para efeito de comparação, dos modelos utilizou-se, o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão (2014, p. 14) onde retratou-se que o critério resultados, do MGEP, seria subdividido nos itens: resultados da atividade finalística, atendimento ao público-alvo, interesse público e cidadania; resultados relativos às parcerias com entidades civis; resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial; resultados relativos à gestão de processos - meio de suporte à estratégia. Por meio das diferenças encontradas nos itens de avaliação do critério resultados, percebe-se que o MGEP por meio da Gespública visa à geração de ganhos sociais, enquanto o MEG visa geração de mais valor para a organização.

Após termos a noção das diferenças dos itens de avaliação no critério resultado, cabe-se retratar sobre os resultados encontrados por organizações que utilizam tais modelos. Em seu trabalho Moreno (2012, p. 141) apresenta resultados do estudo realizado pela FNQ em parceria com a Serasa ( organização que foi premiada nos ciclos 1995, 2000 e 2005), neste estudo retratou-se que as organizações usuárias do MEG ou membros filiados à FNQ

apresentaram melhores resultados nos índices de: evolução do faturamento, margem EBITDA<sup>10</sup>, margem de lucro, endividamento total e no nível de investimento.

Nas organizações públicas que utilizam o MEGP, os resultados são efeitos de movimentos internos do sistema de gestão, podendo ser imediatos – acontecem em prazos curtos e são mais perceptíveis e por isso mais atraentes, como: obras de engenharia (escolas, estradas, hospitais), aprovações e sanções de leis, organogramas, manuais, etc. Podem ser também resultados mediatos – acontecem em prazos maiores, médios a longos prazos e são efeitos de outros resultados imediatos ou mediatos, além disso, são mais difíceis de serem percebidos, como: analfabetismo, violência, eliminação das desigualdades sociais, aumento da produtividade e da qualidade do serviço público, etc. Por fim os resultados podem ser internos ou externos, os resultados internos são quando ocorre no âmbito da própria organização e externos quando forem fora dela. Vale ressaltar que os resultados mediatos decorrem muitas das vezes de ações e resultados, imediatos ou mediatos, internos e principalmente quando relacionados a mudanças de hábitos e práticas de gestão (LIMA, 2007, p. 187-188).

De acordo com os conceitos apresentados pelos autores acima, percebe-se que nas organizações que utilizam o MEG (organizações privadas) os resultados se dão por índices de desempenho de fácil mensuração, entretanto, no MEGP (organizações públicas) não se enfatizou nenhum índice de desempenho, os resultados podem ser mediatos e imediatos, internos e externos, ou seja, há uma maior variedade de resultados, além disso, observa-se que fatores políticos podem ser levados em consideração para a busca de determinados resultados.

### **4.3 Prêmios da Excelência em Gestão**

O Prêmio Qualidade do Governo Federal - PQGF foi instituído em 1998 pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, como uma ação estratégica do

---

<sup>10</sup> EBITDA – lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (IÇO e BRAGA, (2001)

Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública. Este prêmio é administrado pela Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Caracteriza-se, por ser um prêmio do setor público de âmbito nacional, reconhecendo o esforço das organizações públicas em busca da excelência em gestão, concedendo placas de reconhecimento nas faixas bronze, prata e ouro, além disso, selecionam-se os excelentes, acima da pontuação máxima definida para a faixa ouro, para o recebimento do troféu do PQGF. Deve-se enfatizar também que este prêmio diferencia-se de outros prêmios, por ter em sua estrutura um Conselho composto por representantes da sociedade civil, jornalistas, empresários e presidentes de indústrias. Este Conselho valida todo o processo e as decisões da banca de juízes, dando assim a legitimidade, a transparência e a isenção a todo o processo, garantindo-se a credibilidade aos resultados da premiação. Conforme mencionado acima às partes do MEGP são transformadas em critérios, sendo incorporado a cada critério um conjunto de requisitos. Vale ressaltar que seu processo de avaliação é composto por três etapas, sendo elas: a análise crítica individual, a análise crítica de consenso e a visita às instalações. (FERREIRA, 2003, p. 66-68). Além dos escritos acima propostos por Ferreira (2003), deve-se frisar que no ano de 2005 criou-se o GesPública conforme apresentado no referencial, e que neste mesmo ano alterou-se o nome do PQGF para Prêmio Nacional da Gestão Pública (BRASIL, Coordenação-Geral de Auditoria da Área de Planejamento, Orçamento e Gestão – SFC/DEPOG, 2013, p.14). Torna-se importante enfatizar que o GesPública, utilizam o PQGF, com o objetivo de destacar, reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão (PALVARINI, 2010, p. 5). Observa-se que mesmo com a alteração do nome em 2002 o PQGF desde seu início em 1998, tem como objetivo reconhecer as melhores práticas de gestão no setor público. Por fim no ano de 2010 o Prêmio Nacional da Gestão Pública é suspenso após 13 ciclos, isso se deu devido à necessidade de revisão do prêmio, por diversas

razões como: baixa participação dos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo Federal processo operacional oneroso; boas práticas com disseminação restrita, etc. Com isso, os trabalhos estão direcionados, para: à revisão das categorias e mecanismos para reconhecimento e premiação; a reavaliação do processo operacional; revisão do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP e dos Instrumentos de Avaliação da Gestão Pública – IAGP. (BRASIL, Coordenação-Geral de Auditoria da Área de Planejamento, Orçamento e Gestão – SFC/DEPOG, 2013, p.14-16).

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) teve o primeiro ciclo de premiação no ano de 1992, logo após a criação da FPNQ, atual Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Para a definição do modelo, foram realizadas pesquisas e análises dos prêmios existentes no Brasil e no exterior. De acordo com FPNQ (2001), a cada novo ciclo, os fundamentos e os critérios de são atualizados com base na identificação de novos valores de gestão de organizações em grau destacado de excelência. Para essa finalidade, a FNQ criou o Comitê Técnico de Critérios de Excelência, que tem a missão de identificar, propor e promover as atualizações nos fundamentos e critérios. A partir de 2007 para participar da premiação, a organização deve-se enquadrar em uma dessas categorias: grandes empresas, médias empresas, pequenas e microempresas, órgãos da Administração Pública Federal e organizações de Direito Privado sem fins lucrativos. O reconhecimento das empresas participantes do PNQ ocorre de três formas: premiada - organização que se candidatou ao PNQ, submeteu-se a um processo de avaliação, atendeu de forma harmônica e balanceada a todos os Fundamentos da Excelência, avaliados pelos Critérios de Excelência; Finalista - organização que se candidatou ao PNQ, submeteu-se a um processo de avaliação, atendendo de forma harmônica e balanceada à maioria dos Fundamentos da Excelência avaliados pelos Critérios de Excelência; destaque por critério - organização que se candidatou ao PNQ, submeteu-se a um processo de avaliação, apresentando destaque no atendimento a um determinado critério. As organizações premiadas

recebem um troféu, sendo que esta avaliação é feita pela Banca Examinadora, formada por Examinadores treinados pela FNQ. O processo de avaliação é dividido em três etapas que envolvem: a análise individual; a análise de consenso e a visita às instalações (FNQ apud MORENO 2008, p. 29-35).

Observam-se, semelhanças nas premiações acima mencionadas, como o processo de avaliação é dividido em três etapas, sendo que as etapas são as mesmas (análise individual; a análise de consenso e a visita às instalações). Dentre as diferenças pode-se citar que no MEGP o Conselho valida o processo e as decisões da banca de juízes, já no MEG não se encontra tal estrutura, apenas a Banca Examinadora é responsável pela avaliação.

#### 4.3.1 Organizações Premiadas

Inicialmente antes de apresentarmos as organizações ganhadoras dos prêmios acima citados, retrata-se a quantidade de organizações candidatas e premiadas nas edições até o ano de 2001, torna-se importante apresentarmos esta tabela (quadro 3) para que seja possível fazer comparações entre os desempenhos do PNQ com o PQGF.

**Quadro 3- Quantidade candidaturas e premiadas**

Ano	PNQ		PQGF	
	Candidatas	Premiadas	Candidatas	Premiadas
1992	29	1	-	-
1993	13	1	-	-
1994	8	1	-	-
1995	6	1	-	-
1996	6	1	-	-
1997	22	3	-	-
1998	21	1	53	13
1999	32	2	51	8
2000	31	1	45	8
2001	30	1	32	4
Total	198	13	181	33

Fonte: Adaptado FPNQ e PQGF (2002) apud FERREIRA, 2003, p.69.

Tendo como base a tabela e os argumentos acima citados por diversos autores, percebe-se que o PQGF, é mais recente que o PNQ e que por isso têm-se menos organizações candidatas e premiadas, mas é percebido que a partir de seu início em 1998 pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, suas edições têm contado com mais organizações candidatas e premiadas em relação ao PNQ, além disso, de seu início até 2001 tem-se diminuído tanto as organizações candidatas quanto às premiadas.

Após termos essa noção de desempenho entre os prêmios citados neste trabalho deve-se apresentar quais foram às organizações premiadas por estes prêmios, deste modo teremos mais uma ferramenta de comparação entre as metodologias dos modelos empregados em tais prêmios. Abaixo apresenta-se, o quadro 4, nele são apresentados às organizações premiadas no período de 1992 a 2007.

**Quadro 4 - Organizações premiadas pelo PNQ**

Edição	Organizações premiadas
<b>PNQ 1992</b>	- IBM – Unidade Sumaré
<b>PNQ 1993</b>	- Xerox do Brasil
<b>PNQ 1994</b>	- Citibank – Unidade Global Consumer Bank
<b>PNQ 1995</b>	- Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos
<b>PNQ 1996</b>	- Alcoa – Unidade Poços de Caldas
<b>PNQ 1997</b>	- Weg – Unidade Motores - Copesul Companhia Petroquímica do Sul - Citibank – Unidade Corporate Banking
<b>PNQ 1998</b>	- Siemens – Unidade de Telecomunicações
<b>PNQ 1999</b>	- Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental - Caterpillar Brasil
<b>PNQ 2000</b>	- Serasa S.A.
<b>PNQ 2001</b>	- Bahia Sul Celulose S.A.
<b>PNQ 2002</b>	- Gerdau Aços Finos Piratini - Politeo Indústria e Comércio S.A. - Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre
<b>PNQ 2003</b>	- Dana Albarus – Divisão de Cardans – Gravataí - Escritório de Engenharia JoalTeitelbaum
<b>PNQ 2004</b>	- Belgo Juiz de Fora
<b>PNQ 2005</b>	- Companhia Paulista de Força e Luz - Petroquímica União S.A. - Serasa S.A. - Suzano Petroquímica S.A
<b>PNQ 2006</b>	- Belgo Siderurgia S.A. - Usina de Monlevade
<b>PNQ 2007</b>	- Albras Alumínio Brasileiro S.A. - Gerdau Aços Longos S.A. – Unidade Gerdau Riograndense - PROMON S.A, - FRAS-LE S/A, - Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras
<b>PNQ 2008</b>	- Companhia Paulista de Força e Luz - Zuzano Papel e Celulose S.A.

<b>PNQ 2009</b>	-Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo -Brasal Refrigerantes S.A. -Companhia Piratininga de Força e Luz -Volvo
<b>PNQ 2010</b>	-AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A -Elektro Eletricidade e Serviços S/A
<b>PNQ 2011</b>	-Companhia Energética do Ceará -Companhia Paulista de Força e Luz -Centrais Elétricas do Norte -Rio Grande Energia S.A
<b>PNQ 2012</b>	-Cemig Geração e Transmissão S/A -Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo -Suspensys Sistemas Automotivos Ltda -Energisa Paraíba Distribuidora de Energia S/A -Volvo do Brasil Veículos Ltda -AES Tietê S/A
<b>PNQ 2013</b>	-Elektro Eletricidade e Serviços S/A -Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo -Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
<b>PNQ 2014</b>	-AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A -Companhia Energética do Ceará -Eletrobrás-Eletronorte -Embraer S.A. -Master Sistemas Automotivos Ltda -PromonLogicalis Tecnologia e Participações Ltda
<b>PNQ 2015</b>	-Eletrobrás-Eletronorte -Embraer S.A. -Brasal Refrigerantes S.A. -Volvo do Brasil Veículos Ltda

Fonte: Adaptado FNQ (2008) MORENO; FNQ (2016).

Observa-se a diversidade de organizações premiadas, ou seja, este prêmio não prioriza uma organização ou outra em detrimento de sua atividade fim, como pode ser observado no quadro há organizações bancárias, de telecomunicações, siderúrgicas, hospitais, prestadoras de serviço, etc.

Após retratar as organizações que ganharam o PNQ, para que seja possível tecer comparações apresenta-se abaixo no quadro 5 algumas organizações que foram premiadas pelo Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) na faixa ouro.

**Quadro 5 - Ganadoras do PQGF**

<b>Edição</b>	<b>Faixa ouro</b>
<b>2001</b>	Departamento de Controle Técnico de Furnas em Goiás Unidade de Produção e Exploração da Petrobrás no Rio Grande do Norte e Ceará
<b>2002</b>	Unidade de Negócios da Bacia de Campos, da Petrobrás S.A Departamento de Produção - Rio da Furnas Centrais Elétricas S.A Unidade Regional de Produção e Comercialização de Tucuruí, da Eletronorte.
<b>2005</b>	Empresa Baiana de Águas e Saneamento - Superintendência Metropolitana de Salvador
<b>2006</b>	PETROBRÁS - Áreas de Negócios do Abastecimento
<b>2007</b>	– Petrobrás (Unidade de Negócios da Bacia de Campos)
<b>2008/2009</b>	Eletronorte - Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A/Regional de Transmissão do Mato Grosso;
<b>2010</b>	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) Instituto Estadual de Hematologia (HemoRio)

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Orçamento (2016).

Por meio deste quadro é percebido que o PQGF é um prêmio é setorial destinado ao setor público, por isso encontram-se como organizações premiadas, as organizações públicas e de Sociedade de Economia Mista.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No capítulo que foi apresentado o referencial teórico, apresentou-se conceitos considerados essenciais para o desenvolvimento deste trabalho, como a diferenciação das organizações tratadas em estudo, bem como a evolução da excelência, tratou-se da qualidade, dos modelos utilizados e a diferença das estruturas.

A partir deste referencial e dos escritos apresentados ao longo deste trabalho percebe-se que as organizações públicas preconizam o bem estar social e com isso o setor público apresenta uma variedade de resultados como proposto por Lima (2007), enquanto as organizações no setor privado priorizam o aumento de valor por parte das organizações, com isso é possível estabelecer índices de desempenho.

Essa diversidade de resultados pode ser um empecilho para o estabelecimento de índices de desempenho no setor público, sem estes índices definidos de forma clara, torna-se mais difícil a melhoria da gestão, pois os pontos passíveis de melhoria não são apontados de forma clara. Além dessa possibilidade para percepção de falta de eficiência no setor público, tem-se outra encontrada no desenvolvimento do estudo, que diz respeito ao aparato legal e institucional que ampara a Administração Pública, que a torna pesada e muitas das vezes, tem quem como base valores ultrapassados. Outra possibilidade é a agenda política dos gestores, ou seja, como os gestores públicos tem um horizonte de tempo curto em comparação ao setor privado, estes podem priorizar resultados imediatos, que segundo Lima (2007), estes são mais perceptíveis. Estas são algumas das possibilidades que podem ser levantadas para a explicação de nossa percepção que o setor é ineficiente.

Em termos de comparação de metodologias dos modelos utilizados por estas organizações, observaram-se semelhanças entre estes modelos, como por exemplo, existem fundamentos presentes em ambos, o processo em transformar critérios em requisitos de

avaliação para gestão também são semelhantes, entretanto as diferenças também são perceptíveis como a presença dos princípios no MEGP (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência), sendo que estes não são verificados no MEG, além disso, outra diferença é o que tange os objetivos, no MEGP prioriza os ganhos sociais enquanto o MEG prioriza a melhoria nos processos, a redução de custos, aumento da produtividade e com isso a torna mais competitiva, agregando-se mais valor a organização.

Em meio a diferenças e semelhanças os modelos supracitados conferem as organizações que os utilizam, a possibilidade quando utilizados de forma correta, a capacidade de uma melhoria de sua gestão, cabe-se então aos gestores destas organizações buscarem utilizar de forma correta tais modelos, quanto aos órgãos responsáveis por estes modelos cabe-se a constante atualização de seus valores e práticas, já no setor público, outra sugestão para o constante discurso da melhoria de gestão seria a volta do PQGF suspenso em 2010.

No desenvolvimento deste trabalho buscou-se o atendimento ao problema de pesquisa – **Como as organizações públicas e privadas podem chegar a excelência?** Para tanto se observou que as organizações referidas no trabalho utilizam seus modelos como instrumentos de avaliação de gestão, desmembrando-o em critérios e por fim em requisitos de avaliação. Com isso verifica-se o atendimento a este problema, no que tange, ao processo do uso do modelo como instrumento de avaliação da gestão.

Espera-se que este trabalho contribua para futuros trabalhos acadêmicos, principalmente no sentido da verificação se os conceitos apresentados são de fatos percebidos no cotidiano destas organizações. Além disso, espera-se que sirva de base aos gestores das organizações supracitadas para a busca de melhores práticas de gestão, contribuindo assim, para que as organizações privadas e públicas tornem-se mais eficientes.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Marconi Edson Esmeraldo; BONACELLI, Maria Beatriz Machado. **A jkbrasileiros – o projeto excelência na pesquisa tecnológica.** Revista Eletrônica de Administração – REAd, Porto Alegre, RS, 2012. Disponível em: <<http://unicamp.sibi.usp.br/handle/SBURI/26440>> Acessado em 22 jun 2016

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. **Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas.** RAE, 2003, Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902003000200005&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902003000200005&script=sci_arttext&tlng=es)>. Acessado em 22/06/2016

BOUERI, Rogério; ROCHA, Fabiana; RODOPOULOS, Fabiana. **Avaliação da Qualidade do Gasto Público e Mensuração da Eficiência.** Brasília, DF: Secretaria do Tesouro Nacional, 2015.

BRAGA, Rosalva Pinto; IÇO, José Antônio. **EBITDA: Lucro ajustado para fins de avaliação de desempenho operacional.** Revista Pensar Contábil. Rio de Janeiro: CRCRJ, ano III, nº10, novembro de 2000/ janeiro de 2001. Disponível em: <http://peritocontador.com.br/heber/Ebitda2.pdf> Acessado em 28 jul 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública.** Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. Disponível em: <[https://www1.mar.mil.br/programanetuno/sites/www1.mar.mil.br/programanetuno/files/gesp\\_ubluca.pdf](https://www1.mar.mil.br/programanetuno/sites/www1.mar.mil.br/programanetuno/files/gesp_ubluca.pdf)>. Acessado em 28 jun 2016.

\_\_\_\_\_. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009.** Brasília: MP, SEGES, 2009. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum\\_nacional\\_gp/documento\\_referencia2009\\_29abr.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum_nacional_gp/documento_referencia2009_29abr.pdf/view)>. Acessado em 17 fev 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Auditoria Anual de Contas: Secretaria de Gestão Pública (SEGEP).** Coordenação-Geral de Auditoria da Área de Planejamento, Orçamento e Gestão – SFC/DEPOG. Brasília – DF, 2013. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/aceso-a-informacao-1/auditorias/processos-de-contas/2013/segep2013\\_rel\\_certf\\_aud.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/aceso-a-informacao-1/auditorias/processos-de-contas/2013/segep2013_rel_certf_aud.pdf/view)>. Acessado em 02 jul 2016

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas.** 2. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** 2. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. **Gestão de Organizações públicas e privadas.** Rio de Janeiro, Brasport, 2007.

COELHO, Ricardo Corrêa. **Ciência política**. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

EFQM.European Foundation for Quality Management.Disponívelem: <<http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence>> Acessado em 13 jan 2016.

FARIA, A. Nogueira. **Estrutura das Organizações Econômicas**. Rio de Janeiro, RJ, Record Editora, 1960.

FERREIRA, André Ribeiro. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**, XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador, BA, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/ferrerib.pdf>> Acessado em 29 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade**. Brasília, DF, Dissertação apresentada ao Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa da Fundação Getulio Vargas, 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3695>>. Acessado em 16 jun 2016.

FILHO, José dos Santos Carvalho. **Manual de direito administrativo**. - 27. ed. revista, ampliada e atualizada até 31-12-2013.- São Paulo, SP :Atlas, 2014.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de Excelência: Introdução ao modelo de excelência em gestão**. São Paulo, SP, 2007Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1182532448.5155A.pdf>> Acessado em 09 dez 2015.

JUNIOR, Ary F. dos Santos; GUTIERREZ, Ruben H. **A maturidade da gestão por processos: um estudo de caso**. Novas Edições acadêmicas, 2016.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o Projeto**, São Paulo, Cengage Learning, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP, Atlas, 2010.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2007.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**, Brasília, DF, 1996. Disponível em <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td\\_0397.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf)> Acessado em 09 dez. 2015

MCGUIGAN, James R.; MOYER, R. Charles; HARRISFrederick H. de B. **Economia de empresas : aplicações, estratégias e táticas**. São Paulo, SP, Cengage Learning, 2010.

MORENO, José Alexandre. **O modelo de excelência de gestão do prêmio nacional da qualidade - pnq: análise da evolução dos critérios de excelência**. Bauru, SP, Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, 2008. Disponível em <<http://repositorio.unesp.br/handle/11449/136674>>. Acessado em 16 jun 2016

OLIVEIRA, Geresa Tinasi de; MARTINS, Roberto Antônio. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 247-259, maio-ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n2/a04v15n2>>. Acessado em: 03 jan. 2016

OLIVEIRA, PatriciaTendolini; SILVA, Clóvis L. Machado da. **Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício Paranaense**. Acessado em 22/06/2016, disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302001000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302001000300002&script=sci_arttext)

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**, 2ed., São Paulo, Atlas, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**, 3 ed., São Paulo, Atlas, 2012.

PALVARINI, Bruno Carvalho. **O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) voltado para o cidadão**. XV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 9 - 12 nov. 2010. Disponível em: <<http://siare.clad.org/fulltext/0065822.pdf>>. Acessado em 02 jul 2016.

PARADELA, Victor; COSTA, Marília Maragão. **Modelagem de organizações Públicas**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2013

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília, DF, MARE/ENAP, 1996. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/817>>. Acessado em 31 mai2016

PIRES, José Calixto de Sousa; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, RJ, RAP, 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acessado em 17 jun 2016

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Florianópolis: CAD/UFSC, 2006.

REI, Constantino Mendes. **Produtividade e Qualidade: em busca da cultura e da excelência organizacional**. Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, 2005, Disponível em: <<http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/105/1/Manual%201-%20Produtividade%20e%20Qualidade%20....pdf>> Acessado em 09 dez 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP, Atlas, 2009

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo, SP, Cortez, 2007.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN; David. TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade. Trad. Eduardo D'Agord Schaan, Elisabete Lacerda e Rejane Schatter Boher. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, Bookman, 1997

TRAPP, Claudete Terezinha. **A influência das especificidades das organizações públicas na implementação da gestão de processos.** Rio de Janeiro, RJ, Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2011. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8636>> Acessado em 03 jun 2016.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis, SC, SEaD/UFSC, 2006.