



# ANÁLISE COMPARATIVA DE PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

**Gisele Alvim de Rezende Vilas Boas**  
(UFF)

**Helder Gomes Costa**  
(UFF)

## **Resumo**

*Este trabalho apresenta uma revisão e análise comparativa de prêmios de excelência em gestão. A relevância deste estudo está relacionada à importância dessas premiações no cenário competitivo mundial, como instrumentos de suporte à gestão organizacional. Foram feitas buscas em periódicos acadêmicos relevantes com a proposta de identificar os principais prêmios de excelência em gestão internacionais e trabalhos cujos objetivos também foram analisar comparativamente prêmios de excelência em gestão. Quatro prêmios foram selecionados para análise: Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil), Deming (Japão), Malcom Baldrige (Estados Unidos da América) e Prêmio de Excelência da EFQM (Europeu). Tais prêmios foram analisados utilizando-se o método de análise de conteúdo e análise comparativa, através da qual procurou-se identificar as semelhanças e diferenças existentes entre essas premiações e ressaltar os elementos presentes e ausentes em cada premiação. Em cada prêmio identificam-se diferentes visões sobre os critérios de excelência que devem ser considerados e sobre o entendimento de excelência refletida nestes através das práticas de gestão enfatizadas. A pesquisa amplia o conhecimento sobre os prêmios de excelência em gestão, identificando e mapeando as principais semelhanças e diferenças entre os prêmios analisados, fornecendo um panorama completo e abrangente no contexto dos prêmios de excelência em gestão.*

*Palavras-chaves: TQM, Quality, Award, Evaluation, Excellence.*

## 1. Introdução

Uma das perspectivas para os métodos de avaliação de desempenho organizacional é aquela proveniente da chamada Administração da Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*), que se tornou mais evidenciada e disseminada a partir do surgimento em nível mundial dos chamados Prêmios de Qualidade ou Prêmios de Excelência em Gestão. Tais prêmios indicam requisitos necessários para que as organizações alcancem a excelência, constituindo, portanto, em importantes ferramentas de diagnóstico da situação real do desempenho dos sistemas de gestão das organizações.

Assim, para a busca da excelência as empresas se baseiam em métodos já consolidados, como por exemplo, os modelos de excelência em gestão preconizados por tais prêmios. Esses modelos “apresentam uma metodologia que, utilizando-se de uma ferramenta de autoavaliação, ajuda as organizações a medirem seu grau de aderência com respeito ao modelo em questão” (ZANCA, 2009).

Segundo Sharma e Talwar (2007), há pelo menos 90 prêmios de qualidade ou excelência em negócios em pelo menos 75 países. Dentre estes, os mais difundidos são: *Deming Prize* (Japão), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (EUA), *EFQM Excellence Award* (europeu), segundo Sharma e Talwar (2007), Miguel *et al.* (2004), Miguel (2001), Ghobadian e Seng Woo (1996), Laszlo (1996), Izadi *et al.* (1996) e Bohoris (1995). E, de uma forma geral estes prêmios têm se consolidado como referências a nível mundial para alcançar a excelência organizacional.

Foram identificados alguns textos, como os de Goobadian e Seng Woo (1996), Khoo e Tan (2003), Miguel (2001), Hourneaux Jr. (2005), Kumar (2007) e Martins *et al.* (2007) que reportam a existência de diferenças e semelhanças entre os prêmios e a existência de lacunas quanto aos critérios de excelência contemplados nos principais prêmios de excelência em gestão. Neste contexto, considerando a existência de lacunas existentes entre essas premiações quanto aos critérios de excelência contemplados e às práticas de gestão enfatizadas nos mesmos, o presente trabalho visa aprofundar esta discussão, realizando uma análise comparativa entre os quatro principais prêmios de excelência em gestão (*Deming Prize, Malcolm Baldrige, EFQM Excellence Award*) e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) do Brasil. O enfoque da comparação é identificar e mapear as semelhanças e diferenças existentes entre essas premiações, ressaltando as lacunas de fato existentes entre essas premiações e permitir dessa forma a visualização de um conjunto híbrido de critérios para a avaliação do grau de excelência de organizações, cujas práticas enfatizadas sejam contribuições relevantes de cada prêmio, visando suprir as lacunas existentes quando da adoção de um único prêmio em específico.

O artigo está estruturado em quatro seções. A seção 2 apresenta a síntese do domínio de conteúdo dos prêmios abordados, ou seja, fundamentos, critérios e características. Na seção 3 é apresentada a análise distintiva e identificação das lacunas existentes em cada prêmio em específico. A seção 4 traz algumas considerações adicionais. Finalmente, a seção 5 traz as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

## 2. Apresentação dos Prêmios de Excelência em Gestão

Nesta seção são descritos os principais Prêmios de Excelência em Gestão internacionais e do Brasil, apresentando suas principais características e conceitos.

### 2.1 Prêmio Deming

O Prêmio Deming foi instituído no Japão na década de 1950 pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), em homenagem ao Dr. W. E. Deming.

O seu principal objetivo, quando da sua instituição, era o de propagar os fundamentos da qualidade através do reconhecimento de que melhorias no desempenho surgem a partir de uma implementação bem sucedida de um sistema administrativo de Controle da Qualidade Total (*Total Quality Control*) ou TQC (GHOBADIAN e SENG WOO, 1996). Objetivava também a busca da melhoria contínua e a extensão da gestão da qualidade aos seus fornecedores (SHARMA e TALWAR, 2007).

Os prêmios são patrocinados pela JUSE e atualmente são concedidos em cinco categorias, sendo que a categoria *Deming Application Prize*, a que recebe maior parte da publicidade (MIGUEL, 2005). Esta categoria é destinada às organizações ou divisões das organizações que possuam autonomia para gerenciar seus negócios e que tenham alcançado melhorias no desempenho através da aplicação com sucesso do TQM por toda a empresa.

O Prêmio Deming contempla os seguintes critérios de avaliação: “categorias de base”, “atividades exclusivas” e “função dos altos dirigentes”. Os “itens” e “pontos” dos critérios podem ser alterados conforme o tipo de negócio da empresa requerente.

O critério “categorias de base” é composto dos itens de avaliação descritos no Quadro 1.

Itens de avaliação		Pontos
1	Políticas de gestão e sua implantação em matéria de gestão de qualidade	20
2	Desenvolvimento de novos produtos e/ou inovação de processos de trabalho	20
3	Manutenção da Qualidade e Melhoria do produto e operacional	20
4	Sistema de Gestão	10
5	Análise de informações e utilização de TI	15
6	Desenvolvimento de recursos humanos	15
<b>Total de pontos possíveis</b>		<b>100</b>

**Quadro 1** – *Deming Application Prize* - Categorias de base: itens de avaliação e pontos

Fonte: *The Guide for the Deming Application Prize* (JUSE, 2009)

O critério “atividades exclusivas” avalia as atividades referentes ao núcleo de qualidade da companhia e que estão relacionadas ao seu desenvolvimento focalizando o emprego de ideias originais para obtenção dos resultados favoráveis. Tais atividades são divididas em seis categorias e a empresa requerente deve ter no mínimo uma “atividade exclusiva” (JUSE, 2009). Ao contrário do critério “categorias de base”, as “atividades exclusivas” não são avaliadas mediante a conformidade com critérios existentes, mas sim, a sua avaliação está focada no desempenho, não existindo, pois, um critério definido para cada item de avaliação. E, o terceiro critério de avaliação do prêmio consiste na avaliação da “função dos altos dirigentes”.

## 2.2 Prêmio Malcolm Baldrige (Estados Unidos da América)

O Prêmio Malcolm Baldrige foi estabelecido em 1987, seguido, em 1988, da criação da *Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award*, encarregada de promover e administrar a entrega do prêmio (NIST, 2008).

Segundo Sharma e Talwar (2007), o prêmio foi instituído visando promover a sensibilização para a qualidade, para melhorar as práticas de qualidade e competitividade das empresas americanas; identificar os requisitos para a excelência; facilitar a comunicação e o compartilhamento das melhores práticas de gestão entre organizações americanas; servir como ferramenta de trabalho para orientar o planejamento organizacional e oportunidades de aprendizagem. Bohoris (1995) complementa que como o prêmio foi instituído “sob um clima de concorrência industrial intensa, a sua total abordagem enfatiza a satisfação do cliente para alcançar a competitividade”.

O Prêmio Malcolm Baldrige apresenta uma estrutura própria mostrando a organização numa perspectiva sistêmica, que pode ser visualizada na Figura 1.



**Figura 1** – Modelo de excelência do Prêmio Malcolm Baldrige  
Fonte: adaptado de NIST, 2009.

Os conceitos principais que fazem parte do Prêmio Malcolm Baldrige são divididos em sete categorias, que constituem os critérios de avaliação que se encontram descritos no Quadro 2.

Critérios de avaliação		Pontos
1	Liderança	120
2	Planejamento Estratégico	85
3	Foco no Cliente	85
4	Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	90
5	Foco em recursos humanos (força de trabalho)	85
6	Gestão de processos	85
7	Resultados	450
<b>Total de pontos possíveis</b>		<b>1000</b>

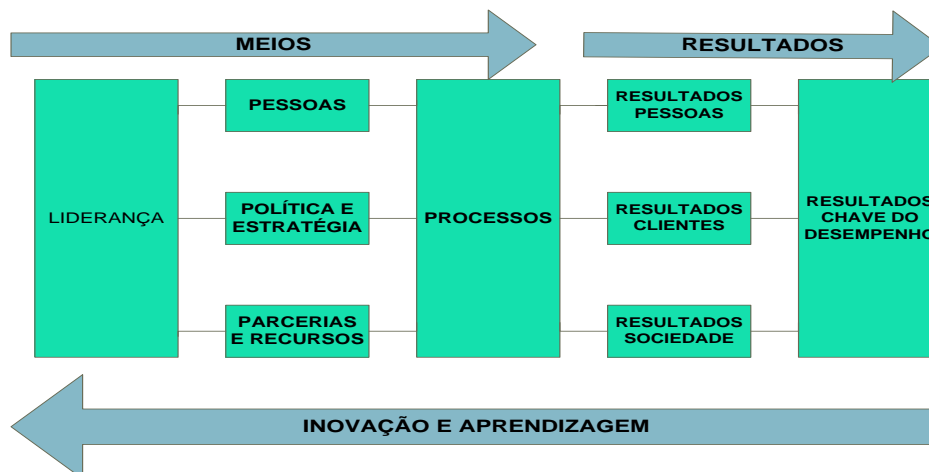
**Quadro 2** – Prêmio Malcolm Baldrige: Critérios de avaliação e pontos  
Fonte: NIST, 2009.

### 2.3 Prêmio de Excelência da EFQM (Europeu)

O Prêmio Europeu de Qualidade da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), atualmente conhecido como *EFQM Excellence Award* (EFQMEA) surgiu em 1992, sequencialmente à criação do modelo de excelência da EFQM em 1991.

O prêmio foi inicialmente desenvolvido para melhorar a posição competitiva das empresas da Europa Ocidental no mercado mundial, acelerando a aceitação de qualidade como estratégia para a vantagem competitiva global, e estimular e apoiar o desenvolvimento de atividades de melhoria de qualidade. Ele também apoiou a evolução do Mercado Comum Europeu e a emergência de uma nova identidade para a Gestão Europeia (BOHORIS, 1995; SHARMA e TALWAR, 2007).

O modelo de excelência da EFQM subdivide-se em duas categorias de critérios: os “meios” que compreendem os fatores organizacionais e são representados do lado esquerdo do modelo e os “resultados” que são agrupados do lado direito. A lógica desta disposição é refletir como as organizações realizam as suas atividades-chave (“meios”) e o que ela deseja alcançar (“resultados”) (CONTI, 2007). A Figura 2 apresenta o modelo de excelência da EFQM.



**Figura 2** – Modelo de Excelência da EFQM  
Fonte: adaptado de EFQM, 2003

Tendo por base os critérios de avaliação descritos no documento “EFQM – Introdução à Excelência” (EFQM, 2003) construiu-se o Quadro 3.

Critérios de avaliação		Pontos
1	Liderança	100
2	Política e Estratégia	80
3	Pessoas	90
4	Parcerias e Recursos	90
5	Processos	140
6	Resultados Clientes	200
7	Resultados Pessoas	90
8	Resultados Sociedade	60
9	Resultados-chave do Desempenho	150
<b>Total de pontos possíveis</b>		<b>1000</b>

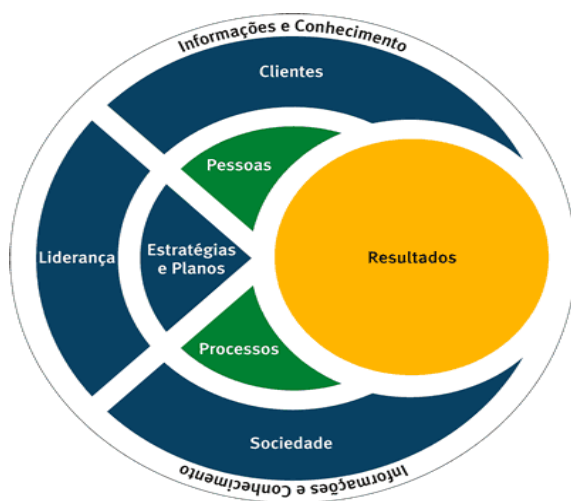
**Quadro 3** – *EFQM Excellence Award*: Critérios de avaliação e pontos  
Fonte: EFQM, 2003

## 2.4 Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil)

A premiação brasileira, nomeada Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi iniciada em 1991, sob o comando da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) criada neste mesmo ano com a missão de “disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil” (FNQ, 2009).

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) é representado pelo diagrama mostrado na Figura 3, e simboliza “a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo”. Os componentes do modelo, imersos num ambiente de informações e conhecimento, encontram-se relacionados e voltados para a geração de resultados (FNQ, 2009).

A FNQ define para fins de diagnóstico do sistema de gestão, oito critérios. A correlação entre os critérios e a ponderação dos mesmos, encontra-se descrita no Quadro 4.



**Figura 3** – O Modelo de Excelência em Gestão do PNQ  
Fonte: FNQ, 2009

Critérios de avaliação		Pontos
1	Liderança	110
2	Estratégias e Planos	60
3	Clientes	60
4	Sociedade	60
5	Informações e conhecimento	60
6	Pessoas	90
7	Processos	110
8	Resultados	450
<b>Total de Pontos Possíveis</b>		<b>1000</b>

**Quadro 4** – Prêmio Nacional da Qualidade: Critérios de avaliação e pontos  
Fonte: FNQ, 2009.

### 3. Inter-comparação dos prêmios PNQ, MALcolm baldrige, deming e europeu

Nesta seção são inter-comparados os prêmios detalhados na seção 2. Na seção 3.1 é apresentado uma panorama geral dos quatro prêmios. A partir deste panorama, desenvolve-se o desdobramento da inter-comparação dos prêmios, à luz dos seguintes aspectos: fundamentos, modelo de excelência em gestão e critérios de excelência.

#### 3.1 Visão geral sobre os prêmios

A Tabela 1 estabelece um panorama geral sobre os principais aspectos dos quatro prêmios analisados. Este panorama foi construído com base nas descrições apresentadas na seção anterior.

	<b>PD</b>	<b>MB</b>	<b>EFQMEA</b>	<b>PNQ</b>
<b>Natureza</b>	-Prescritivo quanto a aplicação de métodos, técnicas e ferramentas de qualidade. - Não competitivo	- Não prescritivo. -Extremamente competitivo	- Não prescritivo. - Não competitivo.	- Não prescritivo. - Não competitivo.
<b>Processo de avaliação</b>	3 etapas: Pré-avaliação antes da submissão ao prêmio, apresentação do relatório de gestão e avaliação <i>in loco</i> .	4 etapas: apresentação do relatório, análise individual, análise de consenso e avaliação <i>in loco</i>	Idem MB	Idem MB
<b>Objetivo da avaliação</b>	Verificar a capacidade da organização em compreender sua estrutura atual e desenvolver uma marca exclusiva e adequada de TQM.	Identificar o estágio de maturidade da gestão organizacional nas dimensões de “processos” e “resultados”.	Idem MB	Idem MB

<b>Sistema de pontuação</b>	Escala de 100 pontos Pontuação: somatório das avaliações dos critérios (mínimo 70% em cada critério). * A avaliação pode ser estendida aos fornecedores.	Escala de 1000 pontos Pontuação: soma ponderada dos itens avaliados. Item = “peso” x % (dependendo do mérito)	Idem MB	Idem MB
<b>Fundamentos da excelência</b>	Conceito de TQM definido pela JUSE.	11 fundamentos	8 fundamentos	11 fundamentos
<b>Modelo de excelência</b>	Não estabelece.	Critérios “facilitadores” e “resultados”. Ênfase no papel da liderança na condução da política e estratégia na obtenção dos resultados de excelência em desempenho existindo uma retroalimentação dos critérios facilitadores através dos critérios de resultados.	Idem MB	Idem MB
<b>Critérios</b>	Três categorias de critérios.	7 critérios	9 critérios	9 critérios
<b>Estratégia de atualização</b>	Manter certa diferenciação do prêmio Malcolm Baldrige.	Melhorias incrementais a medida que novos valores de gestão são desenvolvidos.	Estabilidade no tempo é mais importante do que estar na vanguarda da evolução.	Idem MB

**Tabela 1** – Diferenças e semelhanças existentes entre os prêmios de excelência  
PD: Prêmio Deming, MB: Malcolm Baldrige, EFQMEA: Prêmio de Excelência da EFQM

Analisando esta tabela, observa-se que há uma semelhança significativa entre os prêmios MB, EFQMEA e PNQ, que por sua vez diferem significativamente do Prêmio Deming. Esta diferença se deve, principalmente, ao fato de que o Prêmio Deming é prescritivo e dá uma forte atenção às ações de controle, enquanto os demais prêmios são não prescritivos e enfatizam ações de melhoria contínua através da utilização dos modelos de excelência em



gestão. Outro aspecto relevante é o caráter competitivo do Prêmio Malcolm Baldrige que faz uma análise comparativa entre as organizações premiando no máximo duas organizações por categoria.

### 3.2 Comparação dos prêmios de excelência quanto aos fundamentos

No Prêmio Deming não se estabelece uma relação de fundamentos da excelência, ao contrário dos demais prêmios. Os fundamentos da excelência estabelecidos pelas demais premiações, correspondem no Prêmio Deming ao conceito de TQM definido pela JUSE. Assim, para correlacionar os fundamentos de excelência dos demais prêmios com o Prêmio Deming é preciso o entendimento do conceito de TQM definido pela JUSE, que se encontra descrito na seção 2 deste trabalho, para identificação dos seus pressupostos conceituais.

O Quadro 5 relaciona os fundamentos que permeiam os prêmios de excelência: Malcolm Baldrige (MBNQA), Prêmio de Excelência da EFQM (EFQMEA), PNQ e Prêmio Deming (PD). Apesar dos pressupostos conceituais implícitos na definição de TQM por parte da JUSE contemplar, de certa forma, os fundamentos de excelência dos prêmios MB, EFQMEA e PNQ, são nítidas as diferenças de abordagens apresentadas pelo Prêmio Deming em relação aos demais prêmios. Em relação aos prêmios MB, EFQMEA e PNQ, há certa convergência de fundamentos quando se observa, por exemplo, que os fundamentos referentes a: Liderança, Clientes, Aprendizagem, Pessoas, Inovação e Responsabilidade Social são unânimes para os três prêmios. Entretanto, existem algumas diferenciações, quanto ao foco abordado por cada prêmio, que serão enfatizadas na análise distintiva dos critérios de excelência descrita a seguir.

Observa-se, ainda, ao analisar o quadro 5, que alguns fundamentos são especificamente tratados por determinados prêmios. Por exemplo, o fundamento Agilidade abordado no Prêmio Malcolm Baldrige e não referenciado nos demais, que refere-se à flexibilidade e capacidade de mudança rápida em resposta aos desafios competitivos globais.

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA			
MB	EFQMEA	PNQ	PD
Liderança visionária	Liderança e constância de propósitos	Liderança e constância de propósitos	Liderança forte
Excelência no atendimento aos clientes	Foco no cliente	Conhecimento sobre o cliente e mercado	Satisfação dos clientes de forma contínua e consistente
Aprendizagem organizacional e pessoal	Aprendizagem contínua, inovação* e melhoria	Aprendizado organizacional	Aprendizagem em grupo
Valorização da força de trabalho e parceiros	Desenvolvimento e envolvimento das pessoas	Valorização das pessoas	Valorização dos valores da humanidade para desenvolvimento de recursos humanos
Agilidade	-	-	Rapidez e vitalidade
Foco no futuro	-	Visão de futuro	Visão de médio e longo prazos
Gestão da inovação	*	Cultura da inovação	-

Responsabilidade social	Responsabilidade social	Responsabilidade social	Responsabilidade social
Foco em resultados e criação de valor	Orientação para os resultados	Geração de valor	Implementação exclusiva e adequada do TQM
Perspectiva de sistema	-	Pensamento sistêmico	Garantia da qualidade
Gestão por fatos	Gestão por processos e fatos	Orientação por processos e informações	Orientação por fatos e utilização de TI
-	Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de parcerias	Envolvimento de fornecedores
-	-	-	Manutenção da qualidade e melhoria contínua

**Quadro 5** – Fundamentos da Excelência dos Prêmios: MBNQA, EFQMEA, PNQ e DP

\*O conceito de inovação é abordado juntamente com aprendizagem contínua e melhoria.

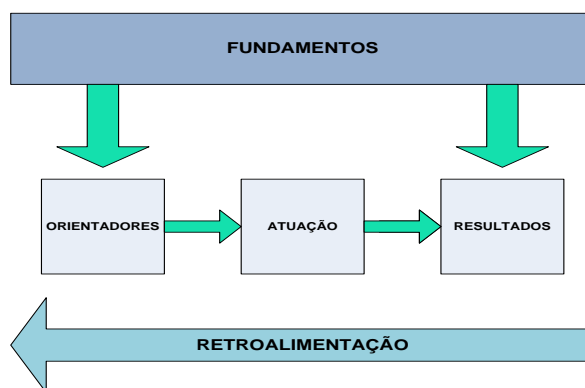
Por outro lado, observa-se que o fundamento Desenvolvimento de Parcerias é considerado tanto no EFQMEA quanto no PNQ e não é considerado de forma isolada no Prêmio Malcolm Baldrige, sendo tratado juntamente com o fundamento Valorização de Pessoas e Parcerias. No entendimento da instituição coordenadora do Prêmio Malcolm Baldrige, “para muitas organizações, gestão da cadeia de suprimentos é crítica e, portanto, precisa ser tratada como um processo-chave do negócio” e, portanto, a organização deve se relacionar como seus fornecedores e parceiros conforme os objetivos e a razão do seu negócio (NIST, 2001).

### 3.3 Comparação dos prêmios de excelência quanto ao modelo de excelência em gestão

Ao contrário dos demais prêmios relatados, o Prêmio Deming não exige que os candidatos estejam em conformidade com um modelo de excelência, ou seja, os requerentes devem pautar-se sempre pela filosofia do TQM.

Com relação aos demais prêmios, observa-se que existe certa convergência quanto aos tipos de critérios que compõem os modelos e a lógica que os sustentam. Assim, os critérios de avaliação que compõem os modelos de excelência podem ser classificados em “facilitadores” e “resultados”, corroborando o exposto por Zanca *et al.* (2006). Ainda segundo Zanca *et al.* (2006), os critérios facilitadores podem se subdividir em critérios orientadores, que “dirigem o caminho de atuação da organização” e os critérios de atuação que “medem de fato a implementação das ações necessárias para avançar no caminho desejado”. E, o critério resultados cujo objetivo é medir de fato os resultados obtidos pela organização.

Quanto à lógica que os sustentam todos os modelos enfatizam o papel da liderança na condução da política e estratégia para a obtenção dos resultados de excelência em desempenho, existindo uma retroalimentação dos critérios facilitadores através dos critérios de resultados. Desta forma, pode-se generalizar tais modelos adotando o modelo proposto por Zanca *et al.* (2006), apresentado na Figura 4.



**Figura 4** – Modelo generalizado dos prêmios de excelência  
Fonte: ZANCA *et al.*, 2006.

### 3.4 Comparação dos prêmios quanto aos critérios de excelência

Construiu-se o Quadro 6 relacionando os critérios de excelência que permeiam os quatro prêmios relatados.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA			
PD	MB	EFQMEA	PNQ
Políticas de Gestão (20 pontos)	Planejamento Estratégico (85 pontos)	Política e Estratégia (80 pontos)	Estratégia e Planos (60 pontos)
Manutenção da qualidade e Melhoria do produto e operacional (20 pontos)	-	-	-
Sistema de gestão (10 pontos)	-	-	-
Análise de informações e utilização de TI (15 pontos)	Medição, Análise e Gestão do Conhecimento (90 pontos)	-	Informações e Conhecimento (60 pontos)
Desenvolvimento de Recursos Humanos (15 pontos)	Foco em pessoas (85 pontos)	Pessoas (90 pontos)	Pessoas (90 pontos)
Função dos altos dirigentes (100 pontos)	Liderança (120 pontos)	Liderança (100 pontos)	Liderança (110 pontos)
-	Foco no cliente (85 pontos)	*	Clientes (60 pontos)
Inovação de produtos e serviços ou processos (20 pontos)	Processos (85 pontos)	Processos (140 pontos)	Processos (110 pontos)

-	Resultados (450 pontos)	Resultados para o cliente * (200 pontos) Resultados chave de desempenho (150 pontos) Resultados para as pessoas (90 pontos) Resultados para a sociedade** (60 pontos)	Resultados (450 pontos)
-	-	Parcerias e recursos (90 pontos)	-
-	-	**	Sociedade (60 pontos)

**Quadro 6** – Critérios de Excelência dos Prêmios: PD, MB, EFQMEA, PNQ

\* O EFQMEA aborda o critério clientes sob a ótica de resultados para os clientes; \*\* e o critério referente a sociedade sob a ótica de resultados para a sociedade.

Percebe-se que os critérios do Prêmio Deming são mais específicos e, com base no referencial teórico, pode-se inferir que tal especificidade deve-se principalmente à característica prescritiva do prêmio, devido às exigências quanto à utilização de ferramentas típicas da administração da qualidade.

Os critérios que abordam Liderança, Políticas Estratégicas, Pessoas e Processos são unanimidade entre os quatro prêmios. No entanto, há uma diferenciação quanto ao foco dado a cada um desses critérios.

Observa-se que apenas o EFQMEA não apresenta um critério, em específico, referente a Informações e Gestão do Conhecimento, sendo este assunto abordado juntamente no critério Parcerias e Recursos, que será descrito a seguir. O Prêmio Deming aborda o critério Informações e Gestão do Conhecimento, sob a ótica de coleta, análise e disseminação de informações e utilização de tecnologia da informação. O PNQ enfatiza a obtenção de informações comparativas pertinentes e aborda o desenvolvimento dos ativos intangíveis, com ênfase no conhecimento, como forma de sustentação do desenvolvimento de estratégias e operações. O Prêmio Malcolm Baldrige enfatiza além de todo o processo de gestão de informações (seleção, coleta, análise, aprimoramento de dados e informações), como estas são usadas para a melhoria do desempenho organizacional e a importância de se capitalizar, proteger e divulgar o conhecimento organizacional.

Em contrapartida somente no EFQMEA é estabelecido um critério para avaliar Parcerias e recursos. Neste item aborda-se a questão do gerenciamento das parcerias externas; gestão financeira; gestão de instalações, equipamentos e materiais; gestão de tecnologia; gestão da informação e conhecimento. Segundo Bohoris (1995), em relação à gestão de equipamentos e materiais, o EFQMEA examina como efetivamente a empresa gerencia seus materiais e suprimentos, de modo que os estoques de materiais sejam otimizados, o desperdício de material seja minimizado e os ativos fixos sejam utilizados da melhor forma possível. Ainda segundo Bohoris (1995), em relação à gestão financeira avalia-se como a melhoria dos negócios da empresa é continuamente alcançada pela gestão dos recursos financeiros. E em relação a gestão da informação e conhecimento avalia-se como o sistema de informação da

organização consegue garantir a validade, integridade e segurança dos dados; a utilização da tecnologia para aumentar a competitividade e capacidade da empresa; e, como as habilidades dos trabalhadores e conhecimentos são reforçados pela empresa, de modo que a capacidade deles de lidar com as novas tecnologias seja aumentada.

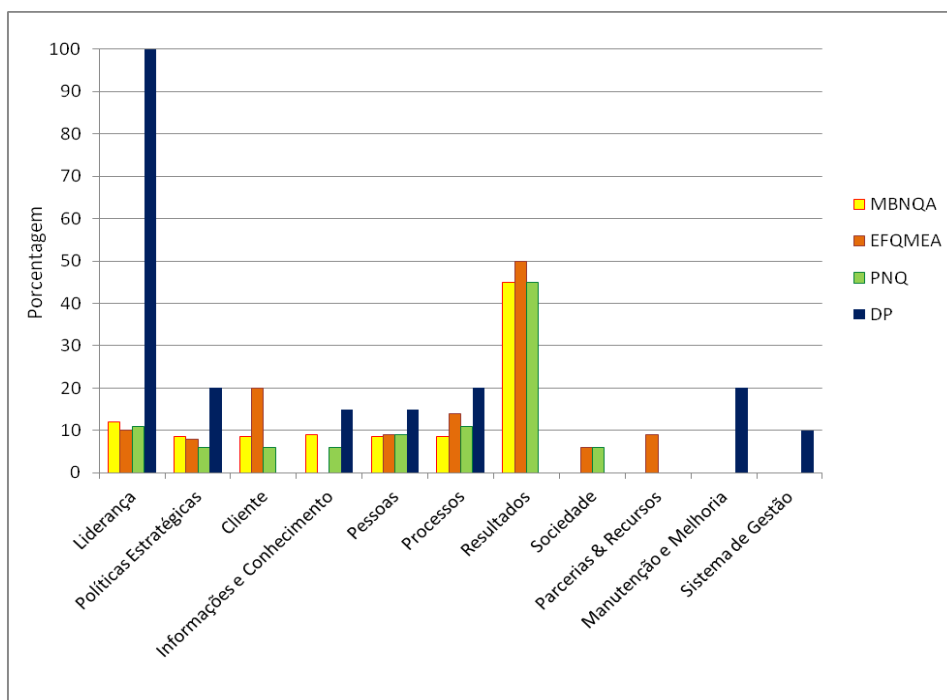
Observa-se que no Prêmio Deming, não é estabelecido o critério Resultados ao contrário dos demais prêmios. Segundo Kumar (2007), a avaliação dos resultados de desempenho da organização é realizada quando se avalia a função dos altos dirigentes, mais especificamente quando se verifica a realização dos objetivos estratégicos da organização e cumprimento da visão. O EFQMEA trata este assunto de forma separada estabelecendo quatro critérios: Resultados para Clientes, Resultados para a Sociedade, Resultados para as Pessoas e Resultados-chave de Desempenho. Os três primeiros são tratados sob a ótica de medidas de percepções e indicadores de desempenho e, o último, sob a ótica de resultados e indicadores. Tanto o Prêmio Malcolm Baldrige, quanto o PNQ, tratam este assunto em um único critério e abordam resultados considerados relevantes para a análise do nível atual de desempenho da empresa e tendência pela verificação do cumprimento dos requisitos das partes interessadas e pela comparação com demais organizações. Entretanto, pequenas diferenciações quanto à relevância do que deve ser efetivamente medido, são encontradas. Por exemplo, resultados de produto e resultados da liderança são considerados relevantes para o Prêmio Malcolm Baldrige e não os são para o PNQ. Em contrapartida, resultados relativos à sociedade e aos fornecedores são considerados relevantes para o PNQ e não os são para o Malcolm Baldrige.

Outro critério não abordado especificamente no Prêmio Deming é o critério que se refere aos Clientes, sendo este abordado em termos de satisfação de forma consistente e contínua quando da entrega de um produto ou serviço de qualidade. O EFQMEA trata este item especificamente sob a ótica das percepções dos clientes externos em relação à qualidade dos produtos ou serviços entregues e indicadores de desempenho. O MBNQA aborda neste item como a organização se relaciona com seus clientes para o sucesso em relação à participação no mercado em longo prazo. Avalia também como a organização constrói uma cultura focada no cliente; como a organização escuta seus clientes e usa informações provenientes destes para melhorar e identificar oportunidades para implementar inovações. O PNQ aborda neste critério a importância de se conhecer o mercado visando a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes; divulgação das marcas e dos produtos; avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes.

Outros dois critérios são apresentados exclusivamente no Prêmio Deming. Manutenção da Qualidade e Melhoria contínua do produto e operacional, que engloba a gestão do trabalho diário verificando principalmente os benefícios da padronização e a melhoria contínua e planejamento de produtos e processos visando a redução de defeitos. E, Sistemas de Gestão que visa verificar se a organização estabeleceu os sistemas necessários, entre eles gestão de qualidade, gestão de entrega, gestão de custos, gestão de segurança, gestão ambiental, e utiliza-os de forma eficaz.

E, um último ponto a ser destacado é a preocupação apresentada pelo EFQMEA e PNQ em relação à Sociedade. O primeiro aborda as medidas de percepções e indicadores de desempenho, enquanto que, o segundo preocupa-se com a responsabilidade socioambiental na promoção do desenvolvimento sustentável e social.

Outro fator de comparação referente aos critérios é a ponderação atribuída por cada prêmio. Assim, construiu-se o Gráfico 1 apresentando em porcentagens o peso atribuído a cada critério pelos prêmios relatados, levando-se em consideração apenas os critérios de fato contemplados e ponderados pelas premiações.



**Gráfico 1** – Ponderação dos critérios dos prêmios: Deming, MB, EFQMEA e PNQ.  
Fonte: adaptado de Miguel (2001).

No Prêmio Deming, cada critério é avaliado em separado possuindo uma escala de 100 pontos, ou seja, os critérios do PD são igualmente ponderados. Esta estruturação diferenciada dos critérios explica a diferença de ponderação para o critério liderança e demais critérios do Prêmio Deming quando comparados com os outros prêmios.

Nos demais prêmios (MB, EFQMEA e PNQ) observa-se certa convergência em relação aos critérios e o sistema de ponderação, com pequenas diferenças. Por exemplo, os critérios ditos “facilitadores” são igualmente ponderados para o MB e PNQ representando 55% do total de pontos possíveis, enquanto que o critério “resultados” possui um peso de 45%. Assim, o MB e PNQ demonstram forte orientação para os resultados. Já no EFQMEA os critérios facilitadores, neste caso, chamado de “meios” e os critérios de “resultados” são igualmente ponderados, ambos com um peso de 50%. Uma diferença é observada em relação ao critério “clientes”, sendo mais ponderado no EFQMEA em comparação com o MB e PNQ. Outra diferença observada refere-se ao critério processos mais ponderado também no EFQMEA.

#### 4. Considerações Adicionais

Com a análise comparativa observou-se que quando se compara os critérios contemplados nos prêmios sem extrapolar para o entendimento dos mesmos, pode-se tirar conclusões equivocadas sobre a sua existência ou não em determinada premiação. Como pode ser evidenciado na seção 3, as premiações divergem com relação a nomeação, forma de agrupamento dos requisitos mensuráveis que compõem os critérios e práticas de gestão enfatizadas. Assim, quando se analisa a abordagem de cada critério pode-se identificar a convergência entre os prêmios dos seguintes requisitos mensuráveis: Liderança, Políticas Estratégicas, Clientes, Gestão de informações e do conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Numa visão conjunta, os critérios dessas premiações poderiam ser assim colocados, de acordo com o Quadro 7, no qual se evidencia as lacunas existentes em cada prêmio em específico. Nas células preenchidas com “NÃO”, a interpretação a ser efetuada é de que este item de avaliação não é contemplado no critério de avaliação da premiação em questão.

CRITÉRIOS		PRÊMIOS			
REQUISITOS	ITENS	DEMING	PNQ	MBNQA	EFQMEA
Liderança	1.1 – Governança corporativa e ética	NÃO	SIM	SIM	SIM
	1.2 – Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência	SIM	SIM	SIM	SIM
	1.3 – Gestão de parcerias e recursos	SIM	NÃO	NÃO	SIM
	1.4 – Análise do desempenho organizacional e melhoria contínua	SIM	SIM	SIM	SIM
Estratégias e Planos	2.1 – Formulação das estratégias	SIM	SIM	SIM	SIM
	2.2 – Implementação das estratégias	SIM	SIM	SIM	SIM
Clientes	3.1 – Imagem e conhecimento de mercado	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
	3.2 – Relacionamento com os clientes	NÃO	SIM	SIM	NÃO
	3.3 – Informações de clientes	NÃO	SIM	SIM	SIM
Sociedade	4.1 – Responsabilidade socioambiental	NÃO	SIM	SIM	NÃO
	4.2 – Desenvolvimento social	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Gestão de informações e do conhecimento	5.1 – Informações da organização	SIM	SIM	SIM	SIM
	5.2 – Tecnologia da Informação	SIM	NÃO	SIM	SIM
	5.3 – Informações comparativas	NÃO	SIM	SIM	NÃO
	5.4 – Ativos intangíveis e o conhecimento organizacional	SIM	SIM	SIM	SIM
Pessoas	6.1 – Sistema de trabalho	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	6.2 – Capacitação e desenvolvimento	SIM	SIM	SIM	SIM
	6.3 – Comprometimento da força de trabalho	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
	6.4 – Qualidade de vida	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Processos	7.1 – Sistema de trabalho	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	7.2 – Processos principais do negócio e de apoio	SIM	SIM	SIM	SIM
	7.3 – Processos de relacionamento com os	SIM	SIM	NÃO	NÃO

	fornecedores				
	7.4 – Processos econômico-financeiros	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Resultados	8.1 – Resultados de produto	NÃO	NÃO	SIM	*
	8.2 – Resultados econômico-financeiros	NÃO	SIM	SIM	*
	8.3 – Resultados relativos aos clientes e ao mercado	NÃO	SIM	SIM	SIM
	8.4 – Resultados relativos à sociedade	NÃO	SIM	NÃO	SIM
	8.5 – Resultados relativos à força de trabalho	NÃO	SIM	SIM	SIM
	8.6 – Resultados dos processos principais do negócio e processos de apoio	NÃO	SIM	SIM	*
	8.7 – Resultados relativos aos fornecedores	NÃO	SIM	NÃO	*
	8.8 – Resultados relativos à liderança exercida pelos altos dirigentes	NÃO	NÃO	SIM	*

**Quadro 7** – Integração dos critérios de avaliação

\* Além dos resultados de clientes, pessoas e relativos à sociedade, a EFQM aborda um critério designado como “Resultados chave do Desempenho” e para tanto, considera estes como sendo os resultados relevantes em relação aos elementos chave da política e estratégia da organização.

## 5. CONCLUSÕES

Este trabalho cumpriu o seu objetivo principal de contrastar os principais e mais difundidos prêmios de excelência em gestão: Malcolm Baldrige, Prêmio Deming, Prêmio de Excelência da EFQM (europeu) e o PNQ.

Esta análise comparativa permite identificar que há uma forte semelhança entre os prêmios Malcolm Baldrige (EUA), Prêmio de Excelência da EFQM (europeu) e o PNQ (Brasil). No entanto, o Prêmio Deming se difere dos demais, principalmente pela característica prescritiva de seus critérios e filosofias quanto à utilização de métodos, técnicas e ferramentas de qualidade e pelo seu foco no “Controle de Qualidade por Toda a Empresa”.

Conclui-se ainda que, apesar das semelhanças entre os prêmios Malcolm Baldrige (EUA), Prêmio de Excelência da EFQM (europeu) e o PNQ (Brasil), os mesmos são únicos e trazem características próprias que podem ser observadas, principalmente no que diz a respeito ao conjunto de critérios ou aspectos considerados na avaliação. Tomando por base a semelhança de princípios e a diversidade de critérios considerados nestes prêmios, o presente trabalho ressalta as lacunas existentes em cada prêmio em específico e apresenta um conjunto híbrido de critérios (apresentado no quadro 7, da seção 4) para avaliação do grau de excelência de organizações. Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se a experimentação deste modelo para a autoavaliação da excelência no contexto organizacional.



## REFERÊNCIAS

BOHORIS, G.A. A comparative assessment of some major quality awards. **International Journal of Quality & Reliability Management**, vol. 12, n. 9, pp. 30-43, 1995.

CONTI, Tito A. A history and review of the European Quality Award Model. **The TQM Magazine**, vol. 19, n. 2, pp. 112-128, 2007.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. **The EFQM Excellence Model**. Disponível em: <<http://www.efqm.org>> Acesso em outubro de 2009.

\_\_\_\_\_. **EFQM - Introdução à excelência**, 2003. Disponível em: <<http://www.efqm.org/en>> Acesso em agosto de 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão**. São Paulo: FNQ, 2008. Disponível em: <[http://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008\\_00\\_introducao.pdf](http://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008_00_introducao.pdf)>. Acesso em set 2009.

\_\_\_\_\_. **Critérios de excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: FNQ, 2009. Disponível em [http://www.fnq.org.br/Portals/\\_FNQ/Documents/web\\_CriteriosExcelencia2009\\_mais\\_recente.pdf](http://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/web_CriteriosExcelencia2009_mais_recente.pdf)> Acesso em agosto de 2009.

\_\_\_\_\_. **Instruções para a candidatura**. São Paulo: FNQ, 2009. Disponível em: <[http://www.fnq.org.br/Portals/\\_FNQ/Documents/090306\\_Instrucoes\\_atualizada.pdf](http://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/090306_Instrucoes_atualizada.pdf)>. Acesso em agosto de 2009.

GHOBIAN, Abby; WOO, Hong Seng. Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. **International Journal of Quality & Reliability Management**, vol. 13, n. 2, pp. 10-44, 1996.

HOURNEAUX JR., F. **Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 168 f., 2005.

IZADI, M; KASHEF, A.E.; STADT, R.W. Quality in Higher Education: Lessons Learned from the Baldrige Award, Deming Prize, and ISO 9000 Registration. **Journal of Industrial Teacher Education**, vol. 33, n.2, pp. 60-76, 1996.

KHOO, Hsien H.; TAN, Kay C. Managing for quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP, and JQA. **The TQM Magazine**, vol. 15, n. 1, pp. 14-24, 2003.

Kumar, Madhu Ranjan. Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time. **The TQM Magazine**, vol. 19, n. 3, pp. 245-258, 2007.

LASZLO, George P. Quality awards – recognition or model? **The TQM Magazine**, vol. 8, n. 5, pp. 14-18, 1996.

MARTINS, M.E.A.; MARTINS, K.R.P.; KOVALESKI, J.L.; ROMANO, C.A. Avaliação dos modelos adotados em prêmios de excelência em gestão como diferencial competitivo para as organizações: um comparativo com os modelos tradicionais de gestão da qualidade.

**Congresso Internacional de Administração 2007** – Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável. Ponta Grossa, PR, 17 a 21 set 2007.

MIGUEL, P.A.C. Quality management through a national quality award framework - The experience of a hospital in Brazil. **The TQM Magazine**, vol. 18, n. 6, pp. 626-637, 2006.

\_\_\_\_\_. Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes. **The TQM Magazine**, vol. 13, n. 4, pp. 260-272, 2001.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Criteria for Performance Excellence**, 2000 a 2009. Disponível em <<http://www.baldrige.nist.gov/Archive.htm>> Acesso em 21/07/2008.

SHARMA, Anil K.; TALWAR, Balvir. Evolution of “Universal Business Excellence Model” incorporating Vedic Philosophy. **Measuring Business Excellence**, vol. 11, n. 3, pp. 4-20, 2007.

UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS (JUSE). **The Guide for the Deming Application Prize**, 2009. Disponível em: <[http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/Application\\_Guide2009.pdf](http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/Application_Guide2009.pdf)>. Acesso em outubro de 2009.

ZANCA, José Francisco Ramos; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; COSTA, Helder Gomes. Fundamentos da medição de desempenho na gestão para a sustentabilidade: uma contribuição metodológica. **III CNEG** – Niterói, RJ, 17 a 19 ago, 2006.