

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA EM MODELOS DE GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Henrique Mandagará de Souza, Eng. (henrique.mandagara@gmail.com)
Ângela de Moura Ferreira Danilevicz, Dra. (angelamfd@producao.ufrgs.br)
Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco, Dra. (maria@producao.ufrgs.br)

Artigo a ser submetido ao periódico Espacios Digital

Resumo: Este artigo apresenta uma análise comparativa entre modelos de excelência em gestão pública, com vistas a identificação de oportunidades de melhoria ao modelo do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF. Para tanto, foi realizada uma extensa pesquisa exploratória bibliográfica, na qual se comparou o PQGF com outros dois modelos similares internacionais: o modelo do Prêmio Iberoamericano de Excelência para as Administrações Públicas e o *Common Assessment Framework* (utilizado na União Europeia). Os principais resultados apontaram que o PQGF poderia ampliar o foco em inovação na prestação de serviços públicos, e poderia utilizar as dimensões da qualidade em serviços públicos quando do planejamento desses serviços. Além disso, sugeriu-se que o modelo passe a avaliar a visão que o público externo tem da organização e que também avalie a relação dos líderes da organização com políticos e demais partes interessadas. Por fim, são tecidas considerações finais e apresentadas propostas de estudos futuros.

Palavras-chave: Serviços Públicos; Qualidade em Serviços Públicos; Modelos de Excelência.

Abstract: This article presents a comparative analysis of public management excellence models, in order to pursue improvements in *Prêmio Nacional da Gestão Pública* – PQGF (Brazilian public prize). Thus, an extensive exploratory bibliography research took place which compared PQGF with other two similar international models: the *Prêmio Iberoamericano de Excelência para as Administrações Públicas* (Iberoamerican public prize) and the *Common Assessment Framework* (European Union public prize). Main results suggest that PQGF could highlight innovation in provision of public services and use quality dimensions in public services when planning the provision of the public services. Besides, it is proposed that this model evaluates external public's view of organizational results and evaluates also leaders' relationship with politician and further stakeholders. In addition, future research themes are presented.

Keywords: Public services; quality in public services; excellence models.

1 Introdução

Nas últimas décadas, os governos têm procurado, cada vez mais, melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados à população. Dessa forma, buscam mudar a imagem pré-constituída de serviços improdutivos e que apenas sugam as riquezas do país, com pouco ou nenhum benefício em troca (MWITA, 2000). Nessa linha, surgiu a chamada administração pública gerencial, cuja ideia é fazer com que o governo “funcione como uma empresa” (DENHARDT; DENHARDT, 2000, p. 550).

Foi na iniciativa privada onde surgiram os conceitos da qualidade, como se conhece hoje, mais especificamente nas indústrias de bens de consumo. Os japoneses, após a Segunda Guerra Mundial, precisavam reconstruir seu país e tinham seus produtos vistos como de baixa qualidade pelo resto do mundo. Para reverter essa situação, a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE, do inglês, *Japanese Union of Scientists and Engineers*) formou um grupo de estudo para o aumento da produtividade. Nessa época, começaram a surgir os princípios da Gestão da Qualidade Total (WALTON, 1986).

Posteriormente, as empresas começaram a se preocupar em expandir os conceitos de qualidade para o setor de serviços. Alguns dos precursores nessa ideia foram Parasuraman et al. (1985), que propuseram um modelo de qualidade em serviços como tentativa de trazer os conhecimentos e benefícios da aplicação da qualidade na indústria. Assim, chegaram a um modelo conceitual baseado em 10 categorias de ‘determinantes da qualidade em serviços’, onde se busca reduzir a lacuna existente entre as expectativas do cliente e o serviço efetivamente prestado. Nos últimos anos, tem-se buscado expandir esse conhecimento acumulado nos serviços da iniciativa privada para a prestação de serviços públicos. Dessa forma, busca-se alcançar Estados mais eficazes, transparentes e eficientes (ANCARANI, 2005).

A JUSE, a fim de expandir os conceitos de qualidade de uma maneira ágil, identificou a oportunidade de criação de um prêmio, onde as empresas se candidatariam. Para tal, teriam que implantar nas suas rotinas os preceitos, técnicas e ferramentas da qualidade. Assim, em 1951, criou-se, no Japão, o Prêmio Deming. A iniciativa teve êxito e as empresas japonesas começaram a expandir seus negócios. Diante da ascensão das empresas japonesas e queda de sua competitividade, os EUA criaram, em 1987, o Prêmio Malcolm Baldrige (MACLEOD; BAXTER, 2001). Posteriormente, outros prêmios foram desenvolvidos, como o Prêmio Europeu de Qualidade e o brasileiro Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). A sistemática da maioria destes prêmios consiste em comparar a organização a um modelo de excelência em

gestão, sob diferentes aspectos. No cerne desses prêmios, está a auto-avaliação da empresa candidata, que proporciona um maior e melhor conhecimento dos processos realizados. A seguir, são comparadas as práticas de gestão identificadas com as exigências do modelo de excelência proposto pelo prêmio, gerando uma pontuação. Com base nos resultados, segue um novo ciclo avaliatório, proporcionando um contínuo aprendizado para a organização (MACLEOD; BAXTER, 2001).

Essas premiações também se adaptaram à realidade dos serviços públicos. Assim, a partir do final da década de 80, surgiram premiações deste tipo em países como Grã-Bretanha, Alemanha, Portugal, Itália, Canadá e EUA (LÖFFLER, 2001). No Brasil, atualmente, existe o Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF.

Em se tratando de qualidade, uma das dificuldades encontradas é a de colocar todos os princípios em prática. Macleod e Baxter (2001) identificaram, após a análise de diferentes estudos, que quatro de cada cinco iniciativas independentes de implantação de qualidade ou melhoria contínua são frustradas, resultando em benefícios limitados. Neste instante, surgem os modelos de excelência no intuito de aumentar a taxa de sucesso de programas da qualidade. Os autores verificaram que os modelos de excelência provêm a estrutura necessária para que, em uma nova tentativa, a empresa tenha resultados satisfatórios na implementação da qualidade.

O PQGF utiliza como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP. O MEGP é organizado de forma a guiar as organizações para uma gestão de excelência, considerando as particularidades da gestão pública (BRASIL, 2010). Acredita-se que existam pontos a serem melhorados no atual modelo do MEGP.

O presente trabalho tem como objetivo, em continuidade às proposições de pesquisas futuras apresentadas no trabalho de Ferreira (2003), a realização de uma análise comparativa entre os critérios de excelência do PQGF com outros modelos de qualidade em gestão pública. Enquanto resultados, espera-se contribuir com sugestões de melhoria no MEGP, o que pode refletir, diretamente, na qualidade e na eficiência do sistema avaliativo e, indiretamente, na desburocratização dos serviços públicos prestados e na satisfação dos cidadãos.

O presente artigo desdobra-se em seis seções, sendo que a primeira contextualiza o problema de pesquisa. Na segunda e terceira seções, é realizada uma revisão do referencial teórico sobre modelos de excelência em gestão pública e critérios de excelência em gestão pública. Na quarta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo, para, a seguir, na seção cinco, serem apresentados os resultados alcançados. Por último, são

apresentadas as considerações finais, abordando as conclusões obtidas e recomendações para estudos futuros.

2 Prêmios da qualidade públicos

A partir da década de 80, governos de diversos países começaram a implementar um conjunto de ideias que ficou conhecido como a ‘nova administração pública’ – NPM, do inglês, *New Public Management* (HOOD, 1991). O objetivo principal dessa doutrina é o de modernizar a administração pública de forma a propiciar mais benefícios ao cidadão. As principais diretrizes da NPM são: administração visível e profissional, utilização de medidas e padrões de desempenho, maior ênfase no controle de resultados, desagregação de unidades para melhor administrar, aumento da competição no setor público (principalmente, em licitações e parcerias), foco na utilização dos estilos de gestão da iniciativa privada, e maior disciplina e economia no uso dos recursos públicos (HOOD, 1991).

Desde então, o serviço público caminha, cada vez mais, no sentido de modernizar suas práticas de gestão. Para execução dessa tarefa, a gestão da qualidade é uma importante aliada, pois traz conceitos que auxiliam na consecução de objetivos com uma melhor utilização de recursos. Na aplicação da gestão da qualidade em serviços públicos, é importante que se alinhe esses conceitos com as políticas a serem implementadas e com as expectativas dos cidadãos. Dessa maneira, é preciso melhorar internamente, sem perder, porém, o foco externo (RUTKOWSKI, 1998). Portanto, além de boas políticas, é necessário que as organizações adotem boas práticas de gestão, alinhadas à estratégia traçada, com a possibilidade de medição de desempenho (MWITA, 2000).

Aplicar a gestão da qualidade a serviços é um desafio, tanto para o setor privado quanto para o público. Em pesquisa realizada por Poister e Henry (1994), onde usuários atribuíram notas a alguns serviços públicos e privados oferecidos no Estado da Geórgia (EUA), apesar do estereótipo consagrado de que os serviços públicos possuem um nível de desempenho abaixo do nível privado, esses recebem notas semelhantes às atribuídas à iniciativa privada em processos de prestação de serviços. Além disso, as notas atribuídas pelas pessoas que não utilizaram o serviço público (baseadas apenas na sua percepção) foram menores do que as notas das pessoas que os haviam utilizado recentemente.

A melhoria na qualidade dos serviços públicos beneficia, além do cidadão, o funcionário público. Estudo de Moynihan e Pandey (2007) demonstrou, por meio de uma pesquisa realizada com 274 gestores públicos, que a motivação dos funcionários está

diretamente relacionada com o ambiente da organização. Uma organização pública que consegue manter um alto nível de motivação e uma boa imagem perante a sociedade facilita o recrutamento de novos funcionários e aumenta o comprometimento com o serviço público (BARRETO et al., 2007; MOYNIHAN; PANDEY, 2007).

Os agentes públicos tendem a ter um perfil pessoal e profissional diferente daquelas que optam pela iniciativa privada (BOYNE, 2002). Gestores públicos tendem a ser menos sensíveis a incentivos financeiros do que os seus pares privados (BOYNE, 2002; BARRETO et al., 2007; MOYNIHAN; PANDEY, 2007). Para que ocorra a motivação dos agentes públicos, é necessário que eles sintam que prestam um serviço que agrega valor à sociedade, e não apenas servem à burocracia. Dessa forma, é importante um trabalho de comunicação que permita a esses agentes visualizar os benefícios que trazem para a sociedade (MOYNIHAN; PANDEY, 2007). Nesse processo, a gestão da qualidade é válida, pois aumenta a eficiência da prestação de serviços, melhora a comunicação organizacional e focaliza resultados.

Qualidade já é um requisito básico para a existência das empresas da iniciativa privada. Em alguns mercados, uma qualidade superior significa, ainda, um diferencial competitivo (GHOBADIAN; WOO, 1996). A disseminação dessa filosofia nas empresas ocorreu, em grande parte, devido à criação dos prêmios da qualidade (GHOBADIAN; WOO, 1996; MACLEOD; BAXTER, 2001). Neste momento, para que os governos sirvam à população com qualidade, os prêmios da qualidade públicos estão sendo utilizados enquanto estratégia gerencial.

Um prêmio da qualidade público pode ser definido como um instrumento que incentiva inovação e desempenho no setor público, por meio da identificação de organizações públicas com excelência em serviços (KOUZMIN et al., 1999). Dessa forma, introduz competição em setores que não possuem concorrência e incentivam o aprendizado organizacional, pois as companhias que se destacam mostram suas virtudes para outras organizações, participantes ou não da premiação (KOUZMIN et al., 1999; LÖFFLER, 2001).

Boa parte das premiações da qualidade premiam tanto organizações privadas quanto as públicas. O que motiva a criação de prêmios exclusivamente públicos é o fato de as restrições desse ambiente serem diferentes das do ambiente privado (KOUZMIN et al., 1999; LÖFFLER, 2001; DGAP, 2007; BRASIL, 2010). Fundamentalmente, o setor público pertence a uma comunidade, enquanto o setor privado pertence a um empresário ou grupo de acionistas. Além disso, os serviços públicos são custeados, majoritariamente, com recursos de

impostos, enquanto que os serviços privados são sustentados pelos valores pagos pelos clientes (BOYNE, 2002). Assim, as organizações públicas são guiadas, principalmente, por forças políticas ao invés de forças econômicas, gerando diferentes fontes de autoridade, que podem ser conflitantes (BOYNE, 2002).

Tais características influenciam no modo de administração. Na administração privada, os empresários ou sócios procuram controlar o negócio diretamente, e os administradores possuem benefícios financeiros diretos de um bom resultado da companhia, seja através de ações ou de programas de incentivo (BOYNE, 2002). Na administração pública, geralmente, os administradores não obtêm benefícios financeiros de um bom resultado alcançado na instituição (BOYNE, 2002). Outro entrave é a burocracia, que tende a ser maior no setor público, devido à necessidade de controle sobre o patrimônio público. Muitas vezes, essa característica pode levantar barreiras à busca de inovações, ou, ainda, uma preocupação excessiva com regras e processos ao invés de resultados (BOYNE, 2002). Por fim, o horizonte de planejamento, geralmente é curto, dada a instabilidade decorrente do fato de as forças políticas mudarem periodicamente (BOYNE, 2002).

Em relação à medição da qualidade em serviços públicos, Sancho (1999) apud Rodríguez et al. (2009) definiu dez dimensões principais: acesso ao serviço (p.ex., localização, tempo de espera, disponibilidade, dentre outros), nível de comunicação (associado à linguagem simplificada, mas que mantenha o rigor à legislação), sistema administrativo inteligível (por meio de processos simplificados com informação suficiente e de boa qualidade), respostas flexíveis e rápidas (realização de adaptação quando as necessidades dos cidadãos mudam), receptividade aos serviços (privilegiando o envolvimento dos cidadãos na definição dos serviços), competência do pessoal que presta o serviço (habilidade técnica do servidor), polidez e gentileza do pessoal (que é um elemento-chave na qualidade de um serviço), credibilidade (no setor público, requer tratamento igualitário e profissionalismo. Possui relação direta com a imagem da organização), confiabilidade e responsabilidade (consistência e precisão na prestação do serviço), e segurança e qualidade dos aspectos tangíveis (instalações adequadas – acesso a pessoas deficientes, por exemplo – e que passem uma imagem de serviço de qualidade – mobiliário, por exemplo).

Quanto à medição de desempenho, no setor privado ela ocorre de forma mais simples, visto que pode-se utilizar resultados financeiros como forma de comparação, enquanto que, no setor público, há que se considerar resultados para os diferentes interessados (usuários do

serviço, sociedade, dentre outros) (KOUZMIN et al., 1999; BOYNE, 2002; HECKERT; SILVA, 2008).

Os prêmios públicos, em sua maioria, são compostos por modelos gerenciais, conhecidos como modelos de excelência em gestão (GHOBADIAN; WOO, 1996; MARTINS et al., 2007). Esses modelos são focados numa gama de atividades gerenciais, comportamentos e processos que influenciam a qualidade dos produtos e serviços entregues pelas organizações (GHOBADIAN; WOO, 1996) e contêm critérios a serem atendidos pelo setor. Eles estão baseados nos princípios, conceitos e linguagem próprios da natureza pública das organizações (BRASIL, 2010).

3 Critérios de Excelência em Gestão Pública

Critérios de Excelência definem o que uma organização deve apresentar para que seu modelo de gestão seja considerado compatível com o modelo de determinada premiação. Os critérios constituem-se de requisitos, e a forma de atingi-los é determinada pela própria organização (FNQ, 2007).

Os critérios de grande parte dos prêmios existentes atualmente baseiam-se nos critérios de três premiações: o japonês, Prêmio Deming; o europeu, EQA (do inglês, *European Quality Award*); e o norte-americano, *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) (TAN, 2002). Cada premiação elenca os seus critérios de acordo com o enfoque desejado, por exemplo, o Prêmio Deming é mais voltado para a implementação de ferramentas de controle estatístico da qualidade (GHOBADIAN; WOO, 1996), enquanto que o EQA possui maior foco no impacto na sociedade e na gestão de pessoas da organização (TAN, 2002).

O objetivo do PQGF é o de elevar o padrão dos serviços públicos prestados e aumentar a competitividade do país (ALMEIDA, 2001; BRASIL, 2009). O prêmio está inserido no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), criado em 2005, a partir da união do Programa de Qualidade no Serviço Público com o Programa Nacional de Desburocratização (FERREIRA, 2009).

O modelo de excelência utilizado pelo PQGF é o MEGP, cujos critérios são voltados para os clientes externos e internos da organização (ALMEIDA, 2001), inspirados nos critérios do PNQ, que são utilizados para organizações privadas (ALMEIDA, 2001; ALMEIDA et al., 2009). Esses critérios estão em constante atualização, de forma a estarem

alinhados com o que há de mais atual em excelência em gestão e com as mudanças que ocorrem na administração pública (ALMEIDA, 2001; FERREIRA, 2009).

O MEGP está alicerçado sobre os cinco princípios constitucionais da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e sobre treze fundamentos que expressam o estado da arte da gestão pública contemporânea: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social, e gestão participativa (BRASIL, 2010).

Além disso, o MEGP está dividido em oito partes, que constituem os critérios, os quais estão integrados em quatro blocos, como mostra a Figura 1. Em cada caixa encontra-se o número, o nome e a pontuação máxima possível de cada critério. Os critérios de 1 até 7 formam a dimensão ‘Processos Gerenciais’ do modelo, enquanto que o critério 8 compõe a dimensão ‘Resultados Organizacionais’.

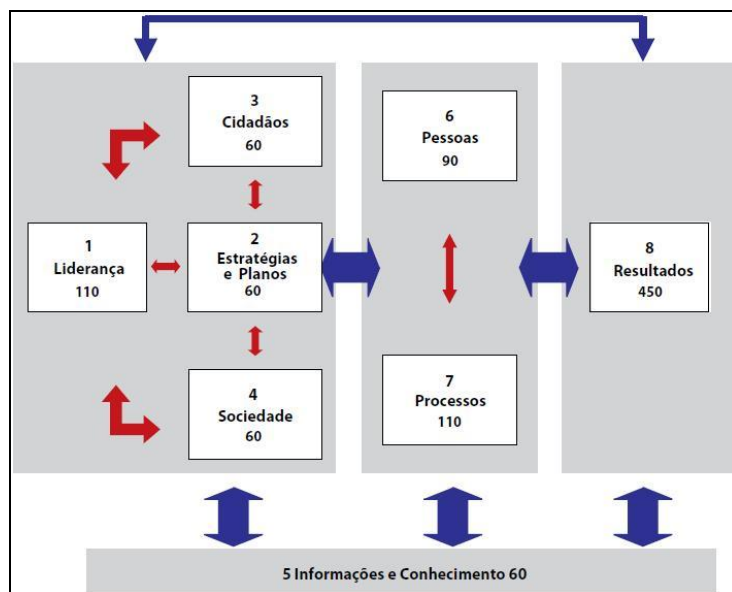


Figura 1 - Relação entre as partes que compõem o MEGP

Fonte: BRASIL (2010)

O modelo segue a lógica do PDCA, que vem do inglês, *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir). O primeiro bloco (Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, e Sociedade) corresponde à fase de ‘planejamento’ do modelo, onde a Alta Administração traça estratégias que atendam às necessidades dos cidadãos. O segundo bloco (Pessoas e Processos) engloba a parte de ‘execução’ do ciclo, transformação das estratégias em resultados. No terceiro bloco (Resultados) é onde ocorre a etapa de ‘controle’ do

atendimento das necessidades dos usuários, da gestão de pessoas, da execução orçamentária, dentre outros. O último bloco representa a etapa de ‘ação’, pois é a parte onde a organização analisa dados internos e externos e toma atitudes no sentido de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão (BRASIL, 2010).

Para efeito de avaliação das organizações, as oito partes são transformadas em Critérios de Excelência. Esses são desdobrados em itens, que, por sua vez, se desdobram em requisitos (BRASIL, 2010). O GESPÚBLICA trabalha com três instrumentos de auto-avaliação da gestão, de acordo com o estágio de desenvolvimento na busca pela excelência da organização: o instrumento de 250 pontos, o de 500 pontos e o de 1000 pontos (ALMEIDA et al., 2009). Os instrumentos de 250 e 500 pontos são utilizados por organizações que estão iniciando essa busca pela excelência, enquanto que o modelo de 1000 pontos é utilizado por instituições que desejam concorrer ao PQGF.

A auto-avaliação consiste na avaliação do grau de aderência das práticas de gestão da organização em relação ao referencial de excelência proposto (BRASIL, 2009). As deficiências identificadas na organização dão origem a um Plano de Melhoria da Gestão (PMG), com ações para a melhoria do seu desempenho (BRASIL, 2009). A auto-avaliação e o PMG são submetidos ao GESPÚBLICA para validação externa e posterior emissão do certificado do nível de gestão, o qual possui validade de um ano e seis meses (BRASIL, 2009).

O sistema de pontuação determina o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões ‘Processos Gerenciais’ e ‘Resultados Organizacionais’ (BRASIL, 2010). Os processos gerenciais são avaliados em quatro fatores de pontuação: enfoque (que analisa se as práticas de gestão são adequadas e proativas), aplicação (que avalia a disseminação e continuidade das práticas na organização), aprendizado (que verifica se houve refinamento das práticas) e integração (que examina se existe coerência com as estratégias, se as práticas estão inter-relacionadas com as outras e se existe cooperação entre as partes interessadas) (BRASIL, 2010). Os resultados organizacionais são avaliados em relação aos seguintes fatores de pontuação: relevância (que verifica a importância dos resultados para o alcance dos objetivos estratégicos), tendência (que analisa o comportamento ao longo do tempo) e nível atual (que examina o atendimento ao requerido pelas partes interessadas e a comparação com o nível dos resultados de outras organizações) (BRASIL, 2010). De acordo com a pontuação global obtida, a organização é enquadrada em um dos nove estágios de maturidade de gestão do modelo (BRASIL, 2010).

A organização deve, antes de proceder à sua auto-avaliação, elaborar o seu perfil, onde consta uma apresentação da organização, com aspectos relevantes sobre seus processos, área de atuação, desafios, o relacionamento com as partes interessadas e um histórico da busca pela excelência (BRASIL, 2010). Esse perfil proporciona uma visão sistêmica da organização (BRASIL, 2009), tornando explícitos conhecimentos implícitos e, por consequência, facilitando a auto-avaliação.

O MEGP é um modelo genérico para todos os tipos de organizações públicas, mas possui versões adaptadas às particularidades de alguns setores, como o de saneamento (CORREA, 2009). Ele também serve de referencial para outros prêmios estaduais e municipais de excelência em gestão pública (CORTE, 2009; FERREIRA, 2009).

4 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como exploratória, propondo uma maior familiaridade com o tema de aprimoramento dos critérios de excelência do PQGF, visto que as publicações em relação ao assunto são ainda incipientes (GIL, 2002). Utilizou-se uma abordagem qualitativa e procedimento técnico de pesquisa bibliográfica - indicado para pesquisas exploratórias (GIL, 2002).

O primeiro procedimento para a consecução do objetivo foi a seleção do material bibliográfico, que teve início pelo levantamento, em bases de dados de artigos científicos, de publicações acerca de excelência em gestão pública, com foco nas premiações de qualidade, iniciou pela busca no mecanismo Google Scholar, cujo critério de relevância de cada publicação é determinado pelo número de citações dessa publicação. Foram realizadas, ainda, buscas nas bases dos periódicos Gestão & Produção e Revista Produção, por serem relevantes periódicos nacionais na área de Engenharia de Produção (Qualis Capes B2 e B3, respectivamente, na área Engenharias III), de forma a se encontrar a visão atual da Engenharia de Produção sobre o tema de excelência em gestão de serviços públicos. As bases da Revista de Administração de Empresas (RAE) e da Revista do Serviço Público (RSP – pertencente à base de publicações da Escola Nacional de Administração Pública, ENAP) também foram pesquisadas, devido ao maior número de publicações relevantes sobre o tema. Devido à quantidade de material levantado sobre o assunto, buscaram-se ainda monografias, dissertações e teses, além de artigos publicados em anais de congressos. Para efetuar esse levantamento, foram utilizados, nos mecanismos de busca, termos como ‘excelência gestão pública’, ‘qualidade serviços públicos’, ‘prêmio qualidade público’ e seus correspondentes em

inglês. Posteriormente, procedeu-se à busca de materiais específicos sobre as premiações de maior relevância (as mais abordadas e destacadas pela literatura). Nesse processo, buscaram-se, principalmente, os próprios manuais de candidatura de cada uma das premiações. Os resultados do levantamento e da seleção, incluindo os critérios de exclusão do material podem ser visualizados na Figura 2. Por último, .

| Tipo de Material | Levantamento | Seleção | Critério de exclusão |
|----------------------------------|---------------------|----------------|---|
| Artigos científicos | 67 | 22 | Não abordagem do tema modelos de excelência em gestão pública. |
| Capítulo de livro | 1 | 0 | Não abordava o modelo de gestão da qualidade. |
| Dissertações | 11 | 3 | Estudos apresentados em artigos, ou propostas de modelos de avaliação para setores específicos. |
| Documentos de premiações | 12 | 6 | Documentos de instrução para candidatura. |
| Manuais de modelos de excelência | 8 | 6 | Manuais de premiações privadas. |
| Monografias | 2 | 0 | Baixo grau de aprofundamento. |
| Notícias de jornais e revistas | 7 | 0 | Baixo grau de aprofundamento. |

Figura 2 - Resultados do levantamento e seleção

Neste trabalho optou-se por utilizar apenas modelos de excelência em gestão pública para comparação, devido à linguagem e aos critérios já adaptados à Administração Pública e, portanto, maior potencial de contribuições úteis ao modelo do PQGF. Os modelos selecionados foram o ‘Estrutura Comum de Avaliação’ (CAF, do inglês, *Common Assessment Framework*), utilizado pela União Europeia e baseado no modelo de excelência utilizado no EQA, e o Modelo Iberoamericano de Excelência para as Administrações Públicas (MIEAP), utilizado no Prêmio Iberoamericano de Qualidade para as Administrações Públicas, em função das semelhanças socioeconômicas existentes entre o Brasil e os países participantes da premiação (em sua maioria, países da América Latina). Nos modelos onde havia mais de um tipo de instrumento de avaliação (utilizados para os diversos estágios de busca de excelência em que se encontram as organizações) optou-se pelo instrumento principal, de maior pontuação, indicado para as organizações de mais alto desenvolvimento na busca pela excelência.

Por último, com base no trabalho desenvolvido por Bohoris (1995), que comparou prêmios nacionais da qualidade aplicados à iniciativa privada, gerando uma lista de todos os requisitos existentes em cada uma das premiações e verificando a presença desses requisitos nas demais, definiu-se uma estrutura de análise comparativa entre os modelos selecionados, considerando os critérios de excelência de todos, com suas subdivisões e enfoques, e os valores e conceitos na base de cada um dos modelos. Esse método viabiliza a identificação de similaridades, complementaridades e, até mesmo, divergências entre modelos, as quais permitem a elaboração de sugestões de melhoria ao PQGF.

5 Análise comparativa dos modelos estudados

Esta seção contém o detalhamento dos resultados obtidos na análise comparativa, descrevendo as características gerais dos modelos, as diferenças entre os critérios de excelência das premiações e as propostas de melhoria ao modelo do PQGF.

5.1 Características Preponderantes nos Modelos Estudados

Realizando-se uma análise das características que se destacam nas três premiações, verifica-se que o modelo do PQGF é menos prescritivo que os demais, que são mais específicos. Dentro dessa especificidade, o modelo MIEAP e o modelo CAF, em todos os critérios, desdobram cada requisito em atividades que deveriam ser realizadas por organizações excelentes. Por outro lado, o PQGF, geralmente, apresenta apenas os requisitos e, em algumas vezes, avalia alguma prática específica dentro do requisito (por exemplo, dentro do requisito que questiona a forma como são tratados os riscos organizacionais, o modelo solicita a apresentação dos indicadores de desempenho relacionados aos riscos organizacionais).

O diferencial do modelo CAF está no destaque dado à inovação, tópico que permeia o modelo quase que na íntegra, sendo um requisito a ser observado em quase todos os critérios. Além disso, o modelo estimula o uso de novas tecnologias, principalmente aquelas relacionadas a ‘governo eletrônico’, que consistem na utilização de tecnologia da informação e de comunicação (TIC) como ferramenta para aumentar a acessibilidade dos serviços públicos e para melhorar a sua eficiência. Cabe ressaltar que a nomenclatura ‘governo eletrônico’ é a mesma em diversos países, guardadas as diferenças de linguagem, como por exemplo, *e-Government* (nos Estados Unidos da América), *Gobierno Electrónico* (na Argentina), dentre outros. Esta forma de atendimento tende a diminuir o custo do serviço prestado à população (ANCARANI, 2005).

A principal contribuição do MIEAP, por sua vez, é o planejamento da prestação de serviços, com enfoque nas dimensões da qualidade. O modelo possui requisitos que consideram algumas dimensões da qualidade em serviços públicos.

5.2 Análise da Similaridade/Complementaridade dos Critérios de Excelência

A partir da análise dos manuais de premiação, chegou-se a uma tabela comparativa das abordagens dos três prêmios foco do presente trabalho (Figura 3). Na primeira coluna estão listados critérios retirados das três premiações, utilizando como base os critérios atualmente existentes no modelo do PQGF, seguindo-se, inclusive, a sua organização. Nas colunas seguintes estão os três modelos foco da avaliação, sendo que a célula foi marcada com um X sempre que o requisito analisado estivesse presente naquela premiação.

5.2.1 Liderança

Critério que examina a governança e governabilidade da organização, e a forma como é exercida a Liderança. Nesse quesito, a maior diferença entre os modelos comparados é a forma com que é abordada a relação com os agentes políticos e demais partes interessadas. O modelo CAF, principalmente, e o MIEAP em menor grau, salientam a necessidade de que os líderes das organizações estejam em contato constante com os agentes políticos a fim de compartilhar a responsabilidade, informando sobre as demandas específicas da instituição, além de certificar que as estratégias traçadas estão alinhadas com as políticas públicas propostas. Além disso, os dois modelos salientam que os gestores devem buscar mecanismos de participação cidadã, como parcerias com as partes interessadas (ONGs, outras organizações públicas, por exemplo) e fóruns e redes de aprendizagem para troca de experiências, e proceder à divulgação pública da instituição, com *marketing* de serviços e de produtos-chave. O PQGF, por sua vez, não aborda esse tema com clareza, destacando, muito mais, o compartilhamento de informações para efeito de comparação de resultados, do que uma visão cooperativa, com a audiência das partes interessadas.

5.2.2 Políticas e estratégias

Esse critério analisa a formulação de estratégias, seu desdobramento em planos de ação, e o acompanhamento de sua implementação. Nesse critério, o MIEAP e o CAF diferenciam-se por salientar a importância de ser realizada avaliação quanto à adaptabilidade das estratégias a mudanças no contexto, antecipando-se e moldando-se às necessidades da sociedade. A partir da análise dos três modelos, nota-se, ainda, que um aspecto importante é trazido pelo CAF: a inovação. O modelo encoraja uma estratégia adequada para a implantação

| Critério | PQGF | MIEAP | CAF |
|---|-------------|--------------|------------|
| 1. Liderança | | | |
| 1.1. Governança pública e governabilidade | X | X | X |
| 1.2. Exercício de liderança e promoção da cultura da excelência | X | X | X |
| 1.3. Análise de desempenho da organização | X | X | |
| 1.4. Relação com políticos e outras partes interessadas | | X | X |
| 2. Estratégias e planos | | | |
| 2.1. Formulação das estratégias | | | |
| 2.1.1. Obtenção de informação referente às necessidades presentes e futuras das partes interessadas | X | X | X |
| 2.1.2. Implantação de cultura de inovação | | | X |
| 2.2. Implementação das estratégias | X | X | X |
| 3. Cidadãos | | | |
| 3.1. Imagem e conhecimento mútuo | | | |
| 3.1.1. Planejamento da prestação do serviço, considerando atributos da qualidade em serviços | | X | |
| 3.1.2. Inovação na prestação do serviço | | X | |
| 3.2. Relacionamento com os cidadãos-usuários | X | X | |
| 4. Sociedade | | | |
| 4.1. Atuação socioambiental | X | X | X |
| 4.2. Ética e controle social | X | X | X |
| 4.3. Políticas públicas | X | X | X |
| 5. Informações e conhecimento | | | |
| 5.1. Informações da organização | X | X | X |
| 5.2. Informações comparativas | X | X | X |
| 5.3. Gestão do conhecimento | X | X | X |
| 6. Pessoas | | | |
| 6.1. Sistemas de trabalho | X | X | X |
| 6.2. Capacitação e desenvolvimento | X | X | X |
| 6.3. Qualidade de vida | X | X | X |
| 7. Processos | | | |
| 7.1. Processos finalísticos e processos de apoio | | | |
| 7.1.1. Inovação nos processos | | X | X |
| 7.1.2. Desempenho dos processos | X | X | X |
| 7.1.3. Consideração dos requisitos das partes interessadas | X | X | X |
| 7.2. Processos de suprimento | X | X | X |
| 7.3. Processos orçamentários e financeiros | X | X | X |
| 8. Resultados | | | |
| 8.1. Resultados relativos aos cidadãos-usuários | | | |
| 8.1.1. Visão externa dos resultados relativos aos cidadãos-usuários | | X | X |
| 8.1.2. Visão interna dos resultados relativos aos cidadãos-usuários | X | X | X |
| 8.2. Resultados relativos à sociedade | | | |
| 8.2.1. Visão externa dos resultados relativos à sociedade | | X | X |
| 8.2.2. Visão interna dos resultados relativos à sociedade | X | X | X |
| 8.3. Resultados orçamentários e financeiros | X | X | X |
| 8.4. Resultados relativos às pessoas | | | |
| 8.4.1. Visão externa dos resultados relativos às pessoas | | X | X |
| 8.4.2. Visão interna dos resultados relativos às pessoas | X | X | X |
| 8.5. Resultados relativos aos processos de suprimento | | | |
| 8.5.1. Visão externa dos resultados relativos aos processos de suprimento | | | X |
| 8.5.2. Visão interna dos resultados relativos aos processos de suprimento | X | | X |
| 8.6. Resultados dos processos finalísticos e dos processos de apoio | | | |
| 8.6.1. Visão externa | | X | X |
| 8.6.2. Visão interna | X | X | X |

Figura 3 - Comparação dos prêmios da qualidade públicos

de uma cultura de inovação, com modernização e melhoria dos serviços prestados. Esse tópico possui especial importância, visto que inovações, em regra, geram melhorias nos serviços prestados.

5.2.3 *Cidadãos*

O critério Cidadãos engloba requisitos que objetivam identificar os cidadãos-usuários, conhecer as suas necessidades e avaliar a capacidade de atendê-los. Em relação a esse critério, o MIEAP diferencia-se por destacar a necessidade de se considerar os atributos da qualidade em serviços no planejamento da prestação do serviço. Assim, o modelo salienta a importância de que os cidadãos possam identificar os responsáveis por suas solicitações, reclamações, pedidos ou procedimentos, de que se garanta um atendimento atencioso, e de que a organização avance na universalização e facilidade de acesso aos serviços.

Outras características com relevância destacada pelo MIEAP são a inovação e a adaptação contínua dos serviços às demandas sociais. Assim é estimulada a prestação de serviços inovadores, como os prestados via ‘governo eletrônico’. A adoção dessas características pode ser facilitada caso se consiga, na elaboração das estratégias e planos da organização, implementar uma cultura inovativa.

5.2.4 *Sociedade*

Critério que versa, principalmente, sobre as questões sociais e ambientais decorrentes da atuação da organização e sobre medidas de incentivo ao controle social. Avalia, ainda, a contribuição da organização na formulação ou execução de políticas públicas. Esse critério não encontra correspondência direta nos modelos MIEAP e CAF, mas ambos os modelos contêm os elementos dos três requisitos propostos no modelo do PQGF, distribuídos em critérios referentes a Recursos e Parcerias, e a Políticas e Estratégias.

5.2.5 *Informações e conhecimento*

Nesse critério, é analisada a gestão das informações, inclusive informações de *benchmarking*. Também é examinada a forma como a organização faz a gestão dos seus conhecimentos. Esse critério possui correspondência nos critérios relativos a Recursos e Parcerias dos modelos MIEAP e CAF; porém, as três premiações se assemelham muito em relação aos requisitos a considerar, não havendo sugestões ao PQGF.

5.2.6 *Pessoas*

Esse critério examina a organização do trabalho, estrutura de cargos, processos de contratação e seleção de pessoas, e gestão de desempenho. Engloba, ainda, capacitação e desenvolvimento (identificação e compatibilização das necessidades das pessoas e da organização, entre outros) e qualidade de vida interna e externa ao trabalho (ambiente seguro e saudável).

As três premiações possuem requisitos e enfoques muito semelhantes nesse critério. MIEAP e CAF destacam a importância de uma adequada delegação de autoridade e boa comunicação, a fim de aumentar o desempenho dos funcionários. Assim, trazem temas como o aproveitamento da experiência e conhecimento do pessoal, criação de grupos de melhoria da qualidade, estímulo à criatividade, entre outras coisas. Mais uma vez, o modelo CAF traz a temática da inovação, avaliando se os funcionários são capacitados e estimulados a gerarem melhorias (por exemplo, utilizando novas tecnologias). Estes assuntos são abordados pelo PQGF; porém, sem grande destaque.

5.2.7 *Processos*

O critério Processos examina como a organização gerencia e melhora os processos finalísticos, de apoio, de suprimento, orçamentários e financeiros. Um dos pontos abordados é utilizar as necessidades dos cidadãos como requisitos nos projetos de produtos ou serviços. Neste aspecto, poderiam ser utilizadas, como suporte, as dimensões da qualidade e as características dos serviços públicos propostas por Sancho (1999) apud Rodríguez et al. (2009) e Boyne (2002), respectivamente.

As três premiações se assemelham em relação a este critério, mas o PQGF não presta o mesmo destaque à inovação em processos finalísticos e de apoio que os outros dois modelos.

5.2.8 *Resultados*

No PQGF, o critério Resultados abrange resultados orçamentário-financeiros, resultados relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e de apoio, e aos processos de suprimento. A avaliação considera o nível de desempenho de cada tipo de resultado e a tendência. Além disso, verifica-se se as expectativas das partes interessadas foram atendidas e compara-se com o desempenho de outras organizações.

Os modelos MIEAP e CAF dividem cada requisito dos resultados em medidas de percepção e medidas de desempenho. As medidas de percepção referem-se a como a

organização é vista externamente, e as medidas de desempenho são os indicadores internos da organização. No PQGF, não fica explícita essa divisão. Porém, a visão externa da organização é importante para se aferir a imagem que as instituições públicas possuem perante a sociedade e aos seus próprios funcionários.

No modelo CAF, são sugeridos, também, como parte da avaliação da imagem que os usuários fazem do serviço, alguns critérios das dimensões da qualidade em serviços públicos sugeridas por Sancho (1999) apud Rodríguez et al. (2009), tais como disponibilidade e cortesia, igualdade de tratamento, flexibilidade, autonomia para resolver problemas extraordinários, acessibilidade, e tempo de resposta às solicitações.

5.3 Sugestões de melhoria ao PQGF

A partir da análise comparativa dos modelos estudados, identificou-se a necessidade de inclusão dos seguintes requisitos ao modelo do PQGF: (i) ‘implantação de uma cultura de inovação’, em Estratégias e Planos; (ii) ‘inovação na prestação do serviço’, no critério Cidadãos; (iii) ‘inovação em processos’, dentro do critério Processos; (iv) ‘planejamento da prestação do serviço, considerando atributos da qualidade em serviços’, no critério Cidadãos; (v) ‘visão externa’ nas avaliações de Resultados; e (vi) ‘relação com políticos e outras partes interessadas’ no critério Liderança;.

Em relação a (i), (ii) e (iii) - Inovação

Nota-se que, das seis oportunidades de melhoria identificadas, três estão relacionadas à inovação. Como destacado anteriormente, grande parte dessas melhorias provêm do modelo CAF, utilizado na União Europeia. Tal fato se justifica, pois a União Europeia possui, como um dos seus pilares estratégicos, a inovação, seja no setor público, seja no setor privado (COMISSÃO EUROPEIA, 2011). Em pesquisa realizada em 2010 revelou-se que, 2 de cada 3 organizações públicas pertencentes ao bloco introduziram ao menos uma inovação nos últimos 3 anos (PRO INNO EUROPE, 2011). Ainda assim, para aumentar a inovação no bloco, foi criado um plano – o União da Inovação. Esse plano faz parte da Europa 2020, uma agenda de metas que inclui, em 2020, investir 3% do PIB do bloco em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (COMISSÃO EUROPEIA, 2010). Dentro desse plano, um dos objetivos é que, mesmo em períodos de crise, o orçamento para educação, P&D, inovação e TIC não sofram cortes e que, ainda, haja foco na inovação no setor público (COMISSÃO EUROPEIA, 2010).

Um dos principais meios para se atingir a inovação no setor público é a utilização de recursos de TIC (governo eletrônico) (COMISSÃO EUROPEIA, 2010b). Nos países da União Europeia, a disponibilização de serviços públicos básicos, como registro de empresas e preenchimento de impostos, cresceu de 21% em 2000, para 71% em 2009. Porém, apenas 42% dos cidadãos utilizavam os serviços públicos *online*, em 2009, existindo um plano estratégico para que, em 2015, 50% da população os utilize e que os serviços sejam, cada vez mais, disponíveis independentemente do país dentro do bloco em que se encontre o cidadão (COMISSÃO EUROPEIA, 2010a).

Por outro lado, o Brasil se encontra aquém da UE em diversos aspectos relacionados à inovação; porém, essa diferença vem diminuindo. Em um índice agregado, que analisa 12 indicadores de inovação (número de novos doutores por 1000 habitantes entre 25 e 34 anos, co-publicações público-privadas por milhão de habitantes, dentre outros) o Brasil, em 2006, estava 61% atrás dos países da União Europeia e, em 2010, diminuiu essa diferença para 58% (PRO INNO EUROPE, 2011). Em relação ao setor público, não foram localizados dados de pesquisas de inovação nesse sentido no Brasil. Nem mesmo a principal pesquisa sobre inovação brasileira, a Pesquisa de Inovação Tecnológica, PINTEC, do IBGE, faz uma estimativa de inovações no setor público (IBGE, 2010). Em relação a governo eletrônico, no Brasil os sites governamentais alcançaram 42,2% da população em 2005 (JULIASZ, 2010). Assim, fica evidente que o país ainda precisa investir em inovação para atingir patamares de países mais desenvolvidos, sobretudo em relação ao setor público.

Em relação a (iv) - Planejamento da prestação do serviço

Outra sugestão de melhoria vem da consideração de atributos da qualidade em serviços públicos no planejamento da prestação dos serviços. O MIEAP traz alguns aspectos a serem observados durante o planejamento da prestação do serviço, como oferecer um atendimento atencioso, com alta acessibilidade, dentre outros. Tais aspectos são importantes para que se atenda às expectativas dos cidadãos usuários dos serviços prestados. O que se sugere é que o modelo do PQGF contemple esses aspectos já sugeridos no MIEAP, mas que também se estude com profundidade as dimensões da qualidade em serviços públicos, como as propostas por Sancho (1999) apud Rodríguez et al. (2009), e se encaixe no modelo.

Em relação a (v) - Visão externa

Outra oportunidade de melhoria identificada foi a necessidade de uma visão externa dos subcritérios de resultados. O modelo do PQGF prevê que sejam avaliados os resultados,

mas não explicita que a maneira como a organização é vista precisa ser aferida (sua imagem). Os outros dois modelos estudados fazem essa avaliação. Sugere-se que o modelo do PQGF implemente esse aspecto, pois, como destacado anteriormente, os objetivos do PQGF são elevar o padrão dos serviços públicos prestados e aumentar a competitividade do país (ALMEIDA, 2001; BRASIL, 2009). Dessa forma, é necessário que a sociedade observe que esses objetivos estão sendo alcançados, para que os serviços públicos não sejam taxados de improdutivos e sugadores das riquezas do país, como geralmente ocorre (MWITA, 2000). Além disso, essa avaliação externa contribui internamente na organização, pois, como identificado por Moynihan e Pandey (2007), os próprios funcionários públicos, ao sentirem que prestam um serviço que realmente agrega valor à sociedade, aumentam a sua motivação para a implementação de uma gestão de excelência.

Em relação a (vi) - Relação com políticos e outras partes interessadas

Por último, foi identificada a possibilidade de uma melhor integração com políticos e partes interessadas pelas lideranças da organização. Essa sugestão é pertinente para que se alinhe a gestão da organização com as políticas públicas definidas pelo governo eleito, criando parcerias. Boas políticas e boas práticas de gestão andando juntas tornam o desempenho da organização superior (MWITA, 2000).

6 Considerações Finais

O objetivo desse trabalho foi o de comparar os critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, utilizado como referência no Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, com os critérios de modelos de excelência em gestão pública internacionais, a fim de encontrar oportunidades de melhoria para o modelo atual do MEGP.

Assim, realizou-se uma pesquisa exploratória bibliográfica para a condução da análise comparativa, na qual, primeiramente, procedeu-se ao levantamento do referencial bibliográfico disponível sobre o assunto, com base em palavras-chave. Posteriormente, o material levantado foi selecionado segundo critérios de relevância para a pesquisa. Em seguida, foram eleitos os modelos que seriam comparados ao modelo do PQGF. Por último, realizou-se a análise comparativa dos manuais das premiações.

Os resultados apontaram oportunidades de melhoria em diferentes aspectos do modelo utilizado no PQGF, quais sejam: inovação; planejamento do serviço; visão externa e relação com políticos e outras partes interessadas.

A principal oportunidade identificada está associada às questões de inovação. Assim sendo, a premiação poderia ser mais incisiva em estimular as organizações a inovarem em todos os aspectos de sua gestão. O uso de TICs pode ser um forte aliado, tornando os serviços prestados cada vez mais disponíveis e automatizados (eletrônicos).

Além dessa oportunidade, identificou-se que as dimensões da qualidade em serviços públicos podem/devem ser usadas durante o planejamento da prestação do serviço, e que esse requisito deveria ser incluído aos critérios de excelência do PQGF. O terceiro grupo de oportunidades está associado à possibilidade de que o modelo preveja, dentro do critério resultados, a preocupação e o acompanhamento da sua imagem, traduzida pela sua visão externa, de maneira a melhorar a imagem que o setor público possui no país e seu possível reflexo no exterior.

Por último, identificou-se a oportunidade de o modelo avaliar a aproximação da liderança dos serviços públicos com os políticos e as partes interessadas, a fim de alinhar a gestão com as políticas públicas nacionais, estaduais e municipais.

Durante a realização desse estudo, verificou-se que o modelo do PQGF é um modelo robusto e já consolidado como premiação brasileira da gestão pública com diversos casos de sucesso. Todavia, as melhorias propostas nesse artigo visam a melhorar ainda mais a qualidade da premiação.

Este trabalho consiste de um estudo exploratório sobre o tema, dessa forma as sugestões de melhoria apontadas demandam estudos mais aprofundados, incluindo estudos de caso para verificar a sua pertinência e exequibilidade. Para trabalhos futuros, sugere-se que sejam realizadas entrevistas com *experts* da área, com experiência internacional e, de preferência, nas premiações comparadas, de forma a avaliar e aprimorar as sugestões de melhoria propostas.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, H. M. S. Programa de Qualidade do Governo Federal aplicado à Saúde. **Revista de Administração em Saúde**, v. 3, n. 12, p. 5-10, jul./set. 2001.

ALMEIDA, H. M. S.; CUNHA, I. M.; ROSENBERG, G. A aplicação estratégica do Modelo de Excelência em Gestão Pública na Agência Nacional de Vigilância Sanitária. In: XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14., 2009, Salvador. **Anais...** Caracas: CLAD, 2009.

ANCARANI, A. Towards quality e-service in the public sector: The evolution of web sites in the local public service sector. **Managing Service Quality**, v. 15, n. 1, p. 6-23, 2005.

BARRETO, D. F. da C.; NUNES, G. S.; VEIGA, J. L. B. C.; VILAS BOAS, A. A. Que fatores motivacionais afetam os indivíduos que ingressam em organização do setor público? O caso de uma empresa de energia. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Vol. 5, p. 11-24, out./dez. 2007.

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

BOYNE, G. A. Public and private management: what's the difference? **Journal of Management Studies**, vol. 39, n. 1, p. 97-122, jan. 2002.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 pontos**. Brasília. 2009. 110 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2010**. Brasília. 2010. 105 p.

COMISSÃO EUROPEIA. **Iniciativa emblemática no quadro da estratégia <Europa 2020> - União da Inovação**. Bruxelas. 2010.

COMISSÃO EUROPEIA. **Memo/10/681**. Bruxelas. 2010a.

COMISSÃO EUROPEIA. **The European eGovernment Action Plan 2011-2015 – Harnessing ICT to promote smart, sustainable & innovative Government**. Bruxelas. 2010b.

COMISSÃO EUROPEIA. **Europe 2020**. Disponível em: <http://ec.europa.eu/europe2020/priorities/smart-growth/index_en.htm> Acesso em: 27 out 2011. Bruxelas. 2011.

CORREA, J. L. D. A aplicação do Modelo de Excelência da Gestão Pública no setor saneamento brasileiro. In: XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14., 2009, Salvador. **Anais...** Caracas: CLAD, 2009.

CORTE, M. B. Modelo de Excelência na Gestão Pública de Sorocaba. In: XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14., 2009, Salvador. **Anais...** Caracas: CLAD, 2009.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, nov./dez. 2000.

DGAP. **Estrutura Comum de Avaliação: melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação (CAF 2006)**. Lisboa (edição portuguesa do Common Assessment Framework 2006). 2007.

FERREIRA, A. R. **Análise Comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade**. 2003. 106 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2003.

FERREIRA, A. R. Modelo de Excelência em Gestão Pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14., 2009, Salvador. **Anais...** Caracas: CLAD, 2009.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de excelência: auto-avaliação e gestão de melhorias**. São Paulo: FNQ, 2007.

GHOBIADIAN, A.; WOO, H. S. Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 13, n. 2, p. 10-44, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002, c1987. 175p.

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. da. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 319-330, mai./ago. 2008.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, p. 3-19, 1991.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de inovação tecnológica 2008**. Rio de Janeiro, 2010.

JULIASZ, F. e-government – O governo eletrônico no Brasil e no Mundo. In: 1º Fórum Ibope Brasil 2010. **Slides**. São Paulo. 2005.

KOUZMIN, A.; LÖFFLER, E.; KLAGES, H.; KORAC-KAKABADSE, N. Benchmarking and performance measurement in public sectors: towards learning for agency effectiveness. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 12, n. 2, p. 121-144, 1999.

LÖFFLER, E. Quality awards as a public sector benchmarking concept in OECD member countries: some guidelines for quality award organizers. **Public Administration and Development**, v. 21, n. 1, p. 27-40, 2001.

MACLEOD, A.; BAXTER, L. The Contribution of Business Excellence Models in Restoring Failed Improvement Initiatives. **European Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 392-403, 2001.

MARTINS, K. R. P.; WALTER, S. A.; MARTINS, M. E. A. Aplicação dos critérios de excelência dos principais prêmios da qualidade do mundo como instrumento de avaliação da gestão. In: ENEGEP, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. **Public Administration Review**, Vol. 67, n. 1, p. 40-53, jan./fev. 2007.

MWITA, J. I. Performance management model: a systems-based approach to public service quality. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 1, p. 19-37, 2000.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.

POISTER, T. H.; HENRY, G. T. Citizen Ratings of Public and Private Service Quality - A Comparative Perspective. **Public Administration Review**, v. 54, n. 2, p. 155-160, mar./abr. 1994.

PRO INNO EUROPE. **Innovation Union Scoreboard 2010 – The innovation union’s performance scoreboard for Research and Innovation**. Bruxelas. 2011.

RODRÍGUEZ, P. G.; BURGUETE, J. L. V.; VAUGHAN, R.; EDWARDS, J. Quality dimensions in the public sector: municipal and citizen’s perception. **International Review on Public and Non-Profit Marketing**, v. 6, p. 75-90, 2009.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público - um estudo de caso. **Gestão & Produção**, Vol. 5, n. 3, p. 284-297, dez. 1998.

TAN, K. C. A comparative study of 16 national quality awards. **The TQM Magazine**, v. 14, n. 3, p. 165-171, 2002.

WALTON, M. **The Deming Management Method**. New York: Pedigree, 1986.