



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**Tânia Matsunaga**

**UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS CRITÉRIOS E REQUISITOS EXIGIDOS  
PELO PRÊMIO DEMING DO JAPÃO, O PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE DOS  
ESTADOS UNIDOS E O ATUAL UTILIZADO NO BRASIL O PRÊMIO NACIONAL  
DE QUALIDADE**

**Americana/SP**

**1S/2016**



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**Tânia Matsunaga**

**UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS CRITÉRIOS E REQUISITOS EXIGIDOS  
PELO PRÊMIO DEMING DO JAPÃO, O PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE DOS  
ESTADOS UNIDOS E O ATUAL UTILIZADO NO BRASIL O PRÊMIO NACIONAL  
DE QUALIDADE**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
desenvolvido em cumprimento à exigência  
curricular do Curso de Gestão Empresarial  
sob a orientação do Professor Mestre Edison  
Valentim Monteiro.**

**Área temática: Gestão da Qualidade**

**Americana/SP**  
**1S/2016**

M397u	<p data-bbox="399 1285 638 1321">Matsunaga, Tânia</p> <p data-bbox="399 1321 1152 1523">Um estudo comparativo entre os critérios e requisitos exigidos pelo prêmio Deming do Japão, o prêmio Malcolm Baldrige dos Estados Unidos e o atual utilizado no Brasil, o prêmio nacional de qualidade. / Tânia Matsunaga. – Americana: 2016. 60f.</p> <p data-bbox="399 1556 1152 1691">Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.</p> <p data-bbox="494 1691 1109 1724">Orientador: Prof. Me. Edison Valentin Monteiro</p> <p data-bbox="399 1758 1152 1859">1.Qualidade I. Monteiro, Edison Valentin II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p data-bbox="989 1892 1152 1928">CDU:658.56</p>
-------	---

Tânia Matsunaga

**UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS CRITÉRIOS E REQUISITOS  
EXIGIDOS PELO PRÊMIO DEMING DO JAPÃO, O PRÊMIO MALCOLM  
BALDRIGE DOS ESTADOS UNIDOS E O ATUAL UTILIZADO NO BRASIL O  
PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE**

Trabalho de graduação apresentado  
como exigência parcial para obtenção do  
título de Tecnólogo em Gestão  
Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de  
Tecnologia – Fatec/ Americana.  
Área de concentração: Gestão da  
Qualidade

Americana, 21 de junho de 2016.

**Banca Examinadora:**



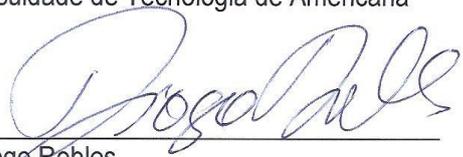
---

Edison Valentin Monteiro (Orientador)  
Mestre  
Faculdade de Tecnologia de Americana



---

Marcos de Carvalho Dias  
Doutor  
Faculdade de Tecnologia de Americana



---

Diogo Robles  
Mestre  
Faculdade de Tecnologia de Americana

***Dedico esse trabalho aos meus pais e familiares por estarem sempre ao meu lado e aos meus amigos que perto ou longe sempre me dão apoio e suporte.***

**“Se você quer um ano de prosperidade, cultive grãos.**

**Se você quer dez anos de prosperidade, cultive árvores.**

**Se você quer cem anos de prosperidade, cultive pessoas. ”**

**(Provérbio Chinês)**

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao professor Mestre Edison Valentim Monteiro, que com sua orientação e conhecimento me permitiu concluir esta pesquisa. Agradeço também a sua tranquilidade e paciência em momentos que foram importantes na definição da pesquisa e pelo incentivo em continuar quando cogitei desistir da pesquisa neste semestre.*

*Aos demais professores do curso de Gestão Empresarial da Fatec Americana, que são exemplos de bons profissionais sempre iluminando com carisma e conhecimento. Em especial ao professor Luis Carlos Caetano pelas contribuições que me ajudaram em vários momentos ao longo da pesquisa.*

*Aos colegas e amigos de sala de aula, da qual com orgulho faço parte. Muitos contribuíram e testemunharam a construção da base de conhecimento que me permitiu chegar até aqui.*

*Aos meus pais que sempre me incentivaram a voltar a estudar, e são os meus referenciais de força de vontade, humildade, honestidade e de amor. Ao meu irmão Eduardo por apresentar a possibilidade de fazer um curso superior gratuito e também por sempre incentivar a busca por conhecimento.*

*Ao Bruno pela tolerância e companheirismo durante o período do curso e da elaboração desta pesquisa.*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise comparativa entre os critérios e requisitos de avaliação de três importantes prêmios de Qualidade; o Prêmio *Deming*, o primeiro prêmio a ser instituído em 1951 no Japão; o Prêmio *Malcolm Baldrige* dos estados Unidos instituído pelo Congresso Americano em 1987 e o Prêmio Nacional de Qualidade do Brasil instituído em 1992 pela Fundação Nacional da Qualidade. A metodologia do trabalho incluiu principalmente a pesquisa documental e bibliográfica, e teve como objetivo ser exploratória. Com base nos critérios de cada prêmio foram investigadas as semelhanças e diferenças entre eles, sem levar em consideração o processo de premiação. A relevância deste estudo se dá pela importância que a Gestão estratégica da Qualidade tem nos dias atuais, e também há a carência de estudos sobre o tema, que mostram como as empresas buscam os critérios de excelência para melhorar sua gestão interna e externa, melhorar sua imagem e também o *benchmarking*. Os resultados obtidos indicam a evolução que os termos dos critérios sofreram ao longo do tempo acompanhando a evolução das etapas do movimento da qualidade no mundo. Critérios que influenciam a sociedade e as organizações como um todo.

**Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Estratégia, Prêmios de Qualidade**

## **ABSTRACT**

*The main goal of this study is to conduct a comparative analysis between criterias and assessment requirements of three important quality awards; the Deming Award, the first award which was introduced in 1951 in Japan; the Malcolm Baldrige Award of the United States established by the US Congress in 1987 and the National Quality Award of Brazil established in 1992 by the National Quality Foundation. The work methodology mainly included a documentary and bibliographic research and aimed to be exploratory. Based on each award criteria, similarities and differences among them were investigated, regardless of the evaluation process. The relevance of this study is given by the importance that the quality strategic management has today, besides there is also a lack of studies on this subject, which shows how companies search for the excellence criteria to improve its internal and external management, to improve its image and also benchmarking. The results indicate the progress that criteria terms have undergone over time following the evolution of the quality movement levels in the world. Criterias that influence society and organizations as a whole.*

**Keywords: Quality Management, Strategy, Quality Awards**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Desenvolvimento Histórico da Qualidade.....	20
<b>Figura 2</b> – Medalha do <i>Deming Prize</i> .....	30
<b>Figura 3</b> – Critérios de Excelência do Prêmio <i>Malcolm Baldrige</i> .....	35
<b>Figura 4</b> – Critérios de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade.....	40
<b>Figura 5</b> – Sistema de Pontuação do Prêmio <i>Malcolm Baldrige</i> .....	44
<b>Figura 6</b> – Sistema de Pontuação do Prêmio Nacional de Qualidade.....	44

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Etapas do Movimento da Qualidade.....	25
<b>Quadro 2</b> – Fundamentos de Excelência do PNQ.....	38
<b>Quadro 3</b> – Requisitos dos Prêmios de Qualidade.....	41
<b>Quadro 4</b> – Critérios de avaliação dos Prêmios de qualidade.....	42
<b>Quadro 5</b> – Planilha síntese de aspectos dos Prêmios de Qualidade.....	47

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- APQA** – Prêmio de Qualidade Ásia Pacífico - *Asia Pacific Quality Award*
- APQO** – Organização da Qualidade Ásia Pacífico - *Asia Pacific Quality Organization*
- CCQ** – Ciclo de Controle da Qualidade
- CQT** – Ciclo da Qualidade Total
- CWQC** – Controle da Qualidade Empresarial Ampla – *Company Wide Quality Control*
- DGP** – Prêmio de Qualidade Deming - *Deming Grand Prize*
- EFQM** – Fundação Europeia de Gestão da Qualidade – *The European Foundation for Quality Management*
- EQA** – Prêmio de Qualidade da Europa – *European Quality Award*
- GQT** – Gestão da Qualidade Total
- FNQ** – Fundação Nacional da Qualidade
- ISO** – Organização Internacional de Normalização – *International Organization for Standardization*
- JQA** – Prêmio de Qualidade do Japão - *Japan Quality Award*
- JUSE** – União de Cientistas e Engenheiros Japoneses - *Union of Japanese Scientists and Engineers*
- MBNQA** – Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige - *Malcolm Baldrige National Quality Award*
- NIST** – Instituto Nacional de Padrões e Tecnologias - *National Institute of Standards and Technology*
- PNQ** – Prêmio Nacional da Qualidade
- TQC** – Controle da Qualidade Total - *Total Quality Control*
- TQM** – Gestão da Qualidade Total - *Total Quality Management*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Justificativa</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Motivação</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Objetivos</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Metodologia</b>	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Conceito de Qualidade</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Evolução do Conceito de Qualidade</b>	<b>18</b>
<b>3 MODELOS DE QUALIDADE</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Prêmio Deming – <i>Deming Prize Japan</i></b>	<b>28</b>
<b>3.2 <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i></b>	<b>32</b>
<b>3.3 Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ</b>	<b>35</b>
<b>4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS PRÊMIOS DE QUALIDADE</b>	<b>40</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>47</b>
<b>6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>50</b>
<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez mais competitivo, caracterizado pela intensa concorrência em nível global. Os consumidores estão mais exigentes, as mudanças tecnológicas são constantes, regulamentações, leis e normas criteriosas, vem impondo às empresas pressões para melhoria contínua da qualidade dos produtos e dos serviços. As últimas décadas foram marcadas por diversas mudanças organizacionais devido à instabilidade dos mercados. Por esta razão as organizações precisam estar em constante aperfeiçoamento em busca da qualidade.

Não há dúvidas que a Gestão da Qualidade é a principal vantagem competitiva no mercado atual. Qualidade pode decidir o rumo das organizações. Pode conquistar novos mercados, mas também pode prejudicar a reputação de uma empresa. Hoje, com a alta tecnologia e os meios de comunicação em massa, as empresas necessitam estar conectadas com o ambiente, os mercados e seus clientes.

Atualmente as organizações investem em tecnologia e pesquisas para satisfazerem seus clientes, buscando a excelência na qualidade. As pessoas, de modo geral, estão mais exigentes e não se satisfazem com um produto ou serviço inferior. Para concorrer com o mercado global as empresas buscam ferramentas para elevar sua qualidade e conseqüente competitividade. A busca pela qualidade, em primeiro momento, deve ser planejada internamente.

O primeiro prêmio de qualidade surgiu em 1950 e a partir do fim da década de 80 se espalharam mundialmente. Os prêmios foram criados com a finalidade de avaliar o desempenho das empresas e para aumentar a sua competitividade através da adoção de práticas de modelos de excelência globais.

O presente trabalho irá apresentar uma análise comparativa dos requisitos e critérios utilizados por instituições internacionais e nacional que são responsáveis pelos prêmios de qualidade. Com a finalidade de apontar suas características, semelhanças e diferenças. Assim, o leitor poderá compreender a importância e os desafios que as empresas enfrentam e devem enfrentar para adotar modelos de gestão voltados para a Gestão da Qualidade.

Na pesquisa busca-se mostrar a evolução da Gestão da Qualidade nas organizações. A evolução da Qualidade acarretou a necessidade de as empresas buscarem certificações para a sua performance interna e externa. O presente trabalho

irá apresentar, então, três modelos de prêmio de qualidade que têm o padrão de excelência.

Para facilitar o entendimento do leitor no capítulo I serão apresentados a motivação do presente trabalho, justificativa, objetivos e a metodologia utilizada. O capítulo II destina-se ao referencial teórico, baseado principalmente nas definições de qualidade e a sua evolução ao longo dos anos. O capítulo III discorre sobre os prêmios de qualidade, suas origens, importância e faz uma apresentação dos três modelos de prêmios de qualidade que serão o foco de estudo. O capítulo IV está a análise comparativa entre os requisitos e critérios dos prêmios, o capítulo V contém as considerações finais e por fim as sugestões para trabalhos futuros.

### **1.1 Justificativa**

A evolução do conceito de qualidade ensina que é preciso as organizações evoluírem para conseguirem enfrentar a competitividade. A Gestão da qualidade é requisito essencial para o sucesso de uma organização. A qualidade liga produto ao serviço, serviço ao consumidor e o consumidor à satisfação. Satisfação que só é alcançada se a qualidade estiver presente em todos os estágios de integração.

Esse trabalho apresenta os Modelos de Gestão da Qualidade utilizados como estratégia competitiva, e faz uma análise comparativa de seus requisitos e critérios. A qualidade deixou de ser apenas um diferencial nas organizações e passou a ser indispensável. A análise tem o objetivo de comparar os critérios e requisitos de três dos mais importantes prêmios de qualidade.

Essa pesquisa poderá ser útil para futuros empreendedores, pois esclarece a importância da qualidade nos dias atuais e seu foco estratégico, como a adoção de práticas, princípios que permeiam a qualidade e visam avaliar os resultados e desempenho da organização, valorizando o fator humano, pois são eles que fazem uma organização.

No conceito acadêmico visa-se que o conteúdo deste projeto possa ajudar aos futuros pesquisadores e leitores, e sensibilizar as pessoas da importância de buscar sempre o melhor em todos os aspectos. Inspirar a adoção da prática dos critérios de excelência bem como a sua disseminação.

Visa-se o aperfeiçoamento da questão das qualidades humanas e a busca pela melhoria contínua. E no contexto pessoal visa-se expor um dos assuntos que incomoda o senso crítico das pessoas em geral que é a importância da qualidade nos dias atuais.

## **1.2 Motivação**

Tendo em vista a competitividade da globalização, percebe-se o quanto os sistemas de qualidade são essenciais para a sobrevivência de uma empresa frente à forte concorrência mundial. A utilização de procedimentos e métodos para garantir a qualidade do produto têm se tornado indispensável, porém a mudança de atitude requer também a mudança de pensamento. É necessário o envolvimento das pessoas no esforço pela conquista da qualidade.

Neste novo cenário presenciamos através dos vastos meios de comunicação a crise mundial que vários países enfrentam, e principalmente o Brasil que passa por dificuldades de competitividade nas pequenas, médias e grandes empresas.

A palavra-chave é competitividade, e empresas se provam superiores quando adotam Sistemas de Gestão de Qualidade, pois assim conseguem avaliar o desenvolvimento e desempenho de suas organizações. Neste contexto os modelos de qualidade vêm como diferencial estratégico para as organizações.

O principal aspecto é integrar uma gestão que visa a busca pela qualidade total sem levar em consideração a marca da empresa, o porte e setor econômico de atuação da mesma. A organização que prioriza a gestão voltada pela qualidade só tem a agregar valor aos seus processos, produtos e serviços.

Revisando a história, já é provado que a implantação de Sistemas de Qualidade torna as empresas mais produtivas e competitivas. Entretanto é necessário tornar real a adoção de requisitos e critérios para alcançar a qualidade nas organizações.

Com a abertura do mercado no mundo todo, as organizações sabem que não basta apenas serem as melhores em sua região, mas que precisam o ser mundialmente e se preparar para concorrer mundialmente. Esta conscientização alavanca a competitividade e a busca incessante pela melhoria de produtos e serviços. (VIEIRA FILHO, 2014)

Seja para desempenho do produto ou satisfação do cliente a busca pela qualidade deve abranger todos, e direciona a organização para ações que resultam em melhorias no ambiente organizacional.

Nessa perspectiva os Prêmios de Qualidades foram instituídos no intuito de elevar a competitividade e desempenho das empresas. Desse modo é necessário um processo de conscientização para a melhoria, e conseqüente êxito na implantação de sistemas de qualidade sejam eles simples ou complexos. Quer no ambiente profissional ou pessoal, adotar uma filosofia de qualidade só tem a trazer benefícios para o usuário.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo do presente trabalho é analisar três diferentes prêmios de qualidades, criados em três diferentes épocas na evolução da qualidade. E fazer uma comparação das características, semelhanças e diferenças percebidas entre eles, através dos requisitos e critérios exigidos em cada prêmio.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Levantar referencial teórico acerca da qualidade e as etapas de sua evolução para servir de base para a análise comparativa entre os critérios dos prêmios de qualidade.

Com isso analisar o conceito de qualidade através da evolução da qualidade dos critérios e requisitos necessários em três prêmios da qualidade, através dos princípios da evolução da qualidade e suas contribuições ao longo dos anos.

Verificar o grau de semelhança e/ou diferença entre o *Prêmio Deming* criado na década de 50, o *Malcolm Baldrige* criado no fim da década de 80 e o Prêmio Nacional da Qualidade que foi criado no início da década de 90 tendo como uma das referências o modelo americano.

Investigar as principais mudanças que aconteceram ao longo do tempo entre a criação dos prêmios e através dessa análise comparar seus critérios e requisitos, mas

sem levar em consideração o processo da banca avaliadora dos prêmios de qualidade.

Através dos dados levantados, analisar o grau de importância que esses prêmios têm em seus países e se possível verificar o grau de influência que eles exercem no desenvolvimento da qualidade nas suas organizações. Por fim através da análise comparativa, verificar as características específicas do Prêmio Nacional Brasileiro e seu histórico.

### **1.3 Metodologia**

Segundo Köche (2009) uma das preocupações permanente que motivam as pesquisas científicas advém do caráter prático, ou seja, a necessidade de conhecer as coisas, os fatos, os acontecimentos e os fenômenos para assim, tentar estabelecer uma previsão do rumo dos acontecimentos. A partir deste controle o homem poderá melhorar a sua posição em face do mundo e criar, através do uso da tecnologia, condições melhores para o ser humano.

Assim, neste trabalho toda a pesquisa foi concebida com o intuito de levantar dados e referencial teórico para a realização de uma análise comparativa entre Prêmios de Qualidade, seus critérios e requisitos.

A metodologia usada no projeto de pesquisa, primeiramente, foi a pesquisa bibliográfica, que segundo Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa bibliográfica é toda a bibliografia que já foi publicada sobre o tema, sua finalidade é facilitar o contato do pesquisador com assunto. A pesquisa tem por objetivo ser exploratória pois segundo Gil (apud FERREIRA, 2012) a pesquisa exploratória busca o aprofundamento do tema estudado. “ O objetivo fundamental de uma pesquisa exploratória é o de descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer” (KÖCHE, 2009, p. 126)

Com esta finalidade a pesquisa documental foi adota para a coleta de dados através de documentos e publicações especializados da área. Foram utilizados os documentos impressos disponíveis na Biblioteca da Faculdade de Tecnologia de Americana. Foi realizado conjuntamente uma pesquisa bibliográfica na internet onde foi utilizado sites de busca recomendados pelos professores do curso, o Scielo e Spell,

utilizando as palavras chaves “Gestão da Qualidade” e “Prêmios de Qualidade” para filtrar os artigos, trabalhos, dissertações e teses.

Pesquisas em sites específicos voltados à área de administração como a RAE (Revista de Administração de Empresas) e a RAI (Revista de Administração e Inovação). Foram coletados vários trabalhos acerca do tema qualidade, porém apenas alguns foram relevantes para este projeto de pesquisa. A pesquisa bibliográfica também foi realizada no acervo de teses e dissertações de algumas Instituições de Ensino Superior.

O referencial teórico foi fundamentado nos principais ensinamentos dos gurus da qualidade, através de livros voltados especificamente para a gestão da qualidade. Os conceitos e definições utilizados também foram extraídos dos materiais disponíveis no acervo da instituição de ensino.

A pesquisa, depois, focou nos sites que administram os prêmios de qualidade escolhidos para serem o objeto de estudo. Através das informações disponibilizadas nos sites e também em constante consulta em livros foi possível levantar dados e informações pertinentes para a pesquisa.

A próxima etapa foi feita a partir da comparação dos critérios e requisitos entre os prêmios de qualidade: o *Deming Prize* do Japão, o *Malcolm Baldrige* dos Estados Unidos e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) do Brasil.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Conceito de Qualidade

O conceito de qualidade tem mudado ao longo do século XX, no dicionário Aurélio o termo qualidade é originário da palavra em latim *qualitate*, que significa: “Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e determinar a natureza, [...] que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar, [...]” (MIGUEL, 2006, p.18)

Não existe um termo único para expressar o substantivo qualidade, nome, sinônimo ou adjetivo. Existe um conjunto de atributos, propriedades e características que vários autores têm utilizado ao longo dos anos para definir a palavra qualidade. Garvin (1987, *apud* CARVALHO *et al*, 2012. p.9) após pesquisar diversas definições de qualidade classificou cinco abordagens distintas da qualidade:

Transcendental: Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. *Dificuldade*: Pouca orientação prática. *Frase*: “A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe.” (PIRSIG, 1974)

Baseada no produto: Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. *Corolários*: Melhor qualidade só com maior custo. *Dificuldade*: Nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e qualidade. *Frase*: “Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados.” (ABBOT, 1955)

Baseada no usuário: Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. *Dificuldade*: Agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação. *Frase*: “A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (EDWARDS, 1968) - “Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor...Qualidade é adequação ao uso.” (JURAN, 1974)

Baseada na produção: Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade planejado e executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (controle de processo). *Ponto fraco*: Foca na eficiência e não

na eficácia. *Frase*: “Qualidade é a conformidade às especificações” – “...prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho.” (CROSBY, 1979)

Baseada no valor: Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os *trade-off* qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/ Análise de Valor – EAV. *Frase*: “Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável.” (BROH, 1974)

Cada abordagem apresenta diversos aspectos diferentes, são dimensões que constroem o complexo termo que é a qualidade. Apesar de ser uma palavra usada no cotidiano, se refletirmos sobre o seu significado dificilmente chegaremos a um consenso. (CARVALHO, *et al.* 2012)

## 2.2 Evolução do Conceito de Qualidade

A evolução da qualidade foi dinâmica, tendo como origens diversos fatores que compõe a estrutura organizacional e sua administração. Alguns fatores causaram impactos fundamentais para as transformações que as organizações tiveram. A ampliação que o tema de qualidade obteve nas organizações são percebidas no que diz respeito a responsabilidades que agregam a área, como qualidade ambiental, qualidade de vida, ética e valores. Fatores esses que são imprescindíveis nas atuais organizações. (JUNIOR, *et al.* 2010)

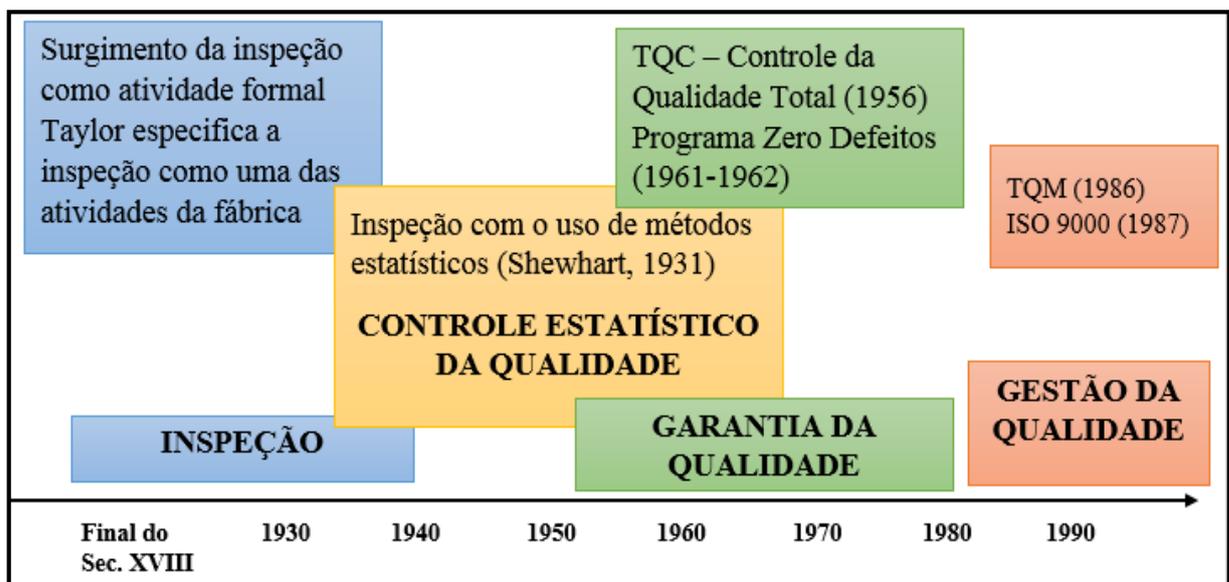
O conceito de qualidade evoluiu com o ser humano, assim como os conceitos de produção de bens e de serviços. Nos séculos passados existiam apenas os artesões que produziam com suas próprias ferramentas e tinham todo o conhecimento e controle da qualidade. A produção era limitada e não havia concorrência de mercado, os produtos eram, na maioria das vezes, personalizados.

Mas com o crescimento da população houve a necessidade de aumentar a produção de bens e serviços e assim teve início a Era Industrial. No início do Século XX, Taylor lançou a Teoria da Administração Científica em que o que importava era a quantidade e não a qualidade. A customização do artesão foi substituída pela padronização e a produção em larga escala. Nesta época surgiram as linhas de montagem e o trabalho foi fracionado, assim o trabalhador não fazia mais parte da concepção e de planejamento. (CARVALHO, *et al.* 2012)

Segundo Carpinetti (2012) a prática do controle de qualidade mudou substancialmente, passou a ser uma atividade externa da produção e realizada por um inspetor de qualidade. A inspeção tinha por objetivo separar os produtos bons dos defeituosos antes de serem enviados para o cliente. Ou seja, a qualidade era focada apenas na inspeção do produto final.

Então, na primeira metade do século passado as práticas do controle de qualidade eram voltadas para inspeção e controle dos resultados. Portanto, limitada ao processo de fabricação. Foi só a partir da década de 50 que a prática da gestão da qualidade ganhou uma nova dimensão. (CARPINETTI, 2012)

**Figura 1: Desenvolvimento Histórico da Qualidade**



Fonte: Adaptado de MIGUEL (2006:37)

Em 1950 Joseph Juran publicou o Manual de Controle da Qualidade, que propôs uma metodologia para desenvolvimento das ações de qualidade composto de planejamento, controle e melhoria, ou seja, o conceito de qualidade devia ser incorporado em todos os processos da organização. (CARPINETTI, 2012) “Foi na década de 50 que as primeiras associações da área da qualidade e seu impacto nos custos foram tecidos e foi proposta a primeira abordagem sistêmica”. (CARVALHO, *et al.* 2012, p.4)

William Edwards Deming (1900 – 1993) tornou-se um dos mais reconhecidos pioneiros da qualidade, especialmente no Japão. O Japão pós-guerra necessitava reerguer sua indústria para que pudessem competir no mercado internacional. Foi nesse período que Deming começou a palestrar no país e revolucionou o pensamento sobre gestão da qualidade, seu sucesso foi tão grande que a partir daquele momento foi criado o Premio Deming de Controle da Qualidade no Japão. (CARPINETTI, 2012; CARVALHO, *et al.* 2012)

Segundo Carpinetti (2012, p. 18-19) os ensinamentos de Deming deram origem a 14 pontos que são apresentados a seguir:

- Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como gerar emprego.
- Adote a nova filosofia. A administração deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança na transformação.
- Não dependa da inspeção para atingir a qualidade. Incorpore qualidade desde o começo.
- Abandone a prática de aprovar orçamentos com base somente no preço.
- Melhore constantemente e continuamente cada processo. Melhore a qualidade e a produtividade, em consequência, os custos diminuirão.
- Institua treinamento no local de trabalho.
- Adote e institua a liderança. O papel da liderança deve ser de ajudar as pessoas e os recursos tecnológicos a trabalharem melhor.
- Elimine o medo para que todos trabalhem de modo eficaz.
- Elimine as barreiras entre os departamentos de forma que as pessoas possam trabalhar em equipe.
- Elimine metas numéricas, slogans e exortações para os trabalhadores que causem relações adversárias.
- Elimine quotas numéricas e gerenciamento por objetivos. Substitua por liderança.
- Remova as barreiras que roubam das pessoas a satisfação e o orgulho pelo trabalho.
- Adote um forte programa de educação, treinamento e auto melhoria.

- Faça a transformação um trabalho de todos e coloque todos para trabalhar nisso.

Nesta fase do desenvolvimento do conceito de qualidade percebe-se a ênfase que Deming coloca no aprimoramento das pessoas envolvidas em qualquer negócio. Não basta apenas controlar e inspecionar os processos e produtos é necessário que as pessoas da administração e manufatura sejam responsáveis pela qualidade e devem trabalhar em acordo. Além desses princípios, Deming juntamente com Walter Shewhart contribuíram para a prática do ciclo PDCA ou ciclo de Deming-Shewhart. (CARPINETTI, 2012)

Segundo Vieira Filho (2014, p. 24-25) o ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência da organização, esse método é largamente utilizado para a melhoria contínua necessária para o aprimoramento e é composto de 4 etapas:

- (P) Planejamento: Inclui identificação do problema, investigação das causas raízes, proposição e planejamento de soluções.
- (D) Execução: Preparação (incluindo treinamento) e execução das tarefas de acordo com o planejado.
- (C) Verificação: Coleta de Dados e comparação do resultado alcançado com a meta planejada.
- (A) Ação Corretiva: Atuação sobre os desvios observados para corrigi-los. Se necessário, replanejamento das ações de melhoria e reinício do PDCA.

Armand Feigenbaum ficou conhecido por ser o pioneiro a tratar a qualidade de forma sistêmica nas organizações, formulando o Sistema de Controle Total da Qualidade (TQC). Segundo uma de suas definições: “Qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente. ” (FEIGENBAUM *apud* CARVALHO, *et al.* 2012, p.14)

“Em 1957 Crosby lançou o Programa Zero Defeito que foi muito popular na época, tanto em programas militares, em 1961, na construção de mísseis, como em empresas”. (CARVALHO, *et al.* 2012, p.15)

Para Crosby (1979, p.20) “A qualidade é um fator atingível, mensurável, lucrativo que pode ser estabelecido, desde que haja compromisso, compreensão e que você esteja disposto a trabalhar arduamente. ” Novamente percebe-se a

necessidade da atitude de cada pessoa envolvida no processo. Crosby defende que a gerência da qualidade deve começar de cima se quiser ser prática e atingível.

Os japoneses introduziram a prática da gestão pela qualidade após a segunda guerra mundial, ensinamentos que eram originalmente americanos, e devido à necessidade de melhorar seus produtos para exportação esses ensinamentos foram aperfeiçoados e difundidos pelo mundo afora, hoje são considerados referência no assunto. Um dos grandes nomes dessa revolução é Kaoru Ishikawa que foi um dos primeiros a utilizar o termo Controle de Qualidade Total (CQT). “Para Ishikawa, qualidade total implica em participação de todos e no trabalho em grupo ao invés do individual”. (CARPINETTI, 2012, p.21)

Kaoru Ishikawa é famoso pela criação do diagrama de causa e efeito (também chamado de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa), que esteve presente na revolução japonesa para a qualidade. Sua filosofia é voltada para a obtenção da qualidade total através de suas cinco dimensões: Qualidade, Custo, Entrega/Atendimento, Moral e Segurança, com a participação de todas as pessoas da empresa, desde a alta gerência até os operários do chão de fábrica. Ele enfatiza também a participação de todos nos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). (CARPINETTI, 2012)

Segundo Carpinetti (2012) a partir da segunda metade da década de 50, programas de rádio e televisão sobre qualidade eram transmitidos e foi nesse período que se iniciou os Círculos de Controle da Qualidade que mais tarde seriam difundidos para outros países. O movimento japonês continuou seu processo de evolução seguidos de simpósios e seminários, os quais ajudaram no desenvolvimento do movimento pela qualidade no Japão não apenas no ambiente empresarial, mas também no cultural, foram absorvidas todas essas práticas que elevaram ainda mais as qualidades humanas da sociedade japonesa.

A partir da década de 70 o ocidente, devido à perda de mercado para seus concorrentes japoneses, buscou também evoluir sua qualidade. E a visão de qualidade de produtos e serviços se tornou arma estratégica dentro das organizações. Com o desenvolvimento do sistema de qualidade tornou-se claro que a satisfação dos clientes estava ligada com a qualidade do produto e não apenas com a conformidade das especificações. Assim, o TQC japonês (*Total Quality Control* ou Controle da Qualidade Total) dá grande importância à participação dos empregados no programa. (CARPINETTI, 2012)

O TQM (*Total Quality Management*) ou Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma estratégia de fazer negócios que objetiva maximizar a competitividade de uma empresa através da melhoria contínua da qualidade de seus produtos, serviços, pessoas e ambiente. (CARPINETTI, 2012, p.22)

A Gestão da Qualidade Total pode ser entendida como uma filosofia de fundamentos, técnicas e práticas que reforçam o termo qualidade total. Assim, a Gestão da Qualidade se propagou para todos os continentes, foi implementada e aperfeiçoada através dos anos. E houve uma grande difusão de novos programas de qualidade como a ISO 9001 e o Seis Sigmas, que visam à melhoria contínua da organização. (CARVALHO, *et al.* 2012)

O sistema de Qualidade estabelecido pela ISO (*International Standart Organization*) segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2010, p.14) “estabelece requisitos de gestão que dependem da liderança da direção, do envolvimento das pessoas, de visão de processos, e de outros princípios de gestão. ”

Já o Sistema Seis Sigma é um conceito que foi introduzido e popularizado pela Motorola e outras grandes empresas de classe mundial, além de utilizar ferramentas estatísticas o sistema integraliza o gerenciamento de processos por diretrizes mantendo o foco nos clientes, nos processos críticos e principalmente nos resultados da empresa. (CARVALHO, *et al.* 2012)

As décadas de 80 e 90 no Brasil foram marcadas pela grande implantação de programas voltados para a qualidade. A Gestão da Qualidade Total foi largamente implantada em empresas de pequeno, médio e grande porte no Brasil e no mundo. Segundo Carpinetti (2012) até o começo dos anos 90 o índice de refugo em empresas de manufatura brasileira era altíssimo, chegava a ser cem vezes maior que o norte-americano e até mil vezes superior que o japonês.

Porém com a abertura da economia que se deu na década de 90, qualidade e custo passaram a ser critérios competitivos importantes e fatores decisivos nas empresas brasileiras. Esse movimento de qualidade ocorrido no Brasil foi benéfico pois exigiu das empresas posturas na melhoria da qualidade de seus produtos e serviços e também pela transformação cultural que as empresas passaram em decorrência da adoção de novos modelos de gestão. (CARPINETTI, 2012)

Segundo Carvalho *et al.* (2012) pode-se dividir a Qualidade em quatro grandes etapas, que são: Inspeção, Controle Estatístico de Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade. (GARVIN, 2002, apud JUNIOR, *et al.* 2010)

**Quadro 1: Etapas do Movimento da Qualidade**

<b>ETAPAS DO MOVIMENTO DA QUALIDADE</b>				
<b>Abordagem Corretiva</b>			<b>Abordagem Preventiva e Sistêmica</b>	
<b>Identificação das características</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle da Qualidade</b>	<b>Qualidade Assegurada</b>	<b>Gerenciamento da Qualidade</b>
<b>Preocupação Básica – visão da Qualidade</b>	Verificação de um problema a ser resolvido	Controle de um problema a ser resolvido	Coordenação de um problema a ser resolvido, mas enfrentando pro ativamente	Impacto estratégico como uma oportunidade de concorrência
<b>Ênfase</b>	Uniformidade de um produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção desde o projeto até vendas	As necessidades do mercado e do consumidor
<b>Métodos</b>	Instrumentos de Medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimentos de objetivos
<b>Papel dos Profissionais de Qualidade</b>	Inspeção, classificação e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração e planejamento da qualidade	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento
<b>Responsável pela Qualidade</b>	Departamento de inspeção	Departamento de controle de Qualidade	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva perifericamente	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
<b>Orientação e Abordagem</b>	“Inspeciona” a qualidade	“Controla” a qualidade	“Constrói” a qualidade	“Gerencia” a qualidade

**Fonte: MIGUEL (2006)**

Atualmente o que testemunhamos nas empresas é a busca pela gestão da qualidade, a visão foca principalmente na estratégia. Isto é, a constatação que a qualidade é fator decisivo na sobrevivência da empresa. Por esta razão a dimensão

estratégica da qualidade implica na priorização dos esforços das pessoas e setores de toda a organização. (CARVALHO, *et al.* 2012)

A Qualidade passou a exigir das organizações posturas e expectativas que englobam o fenômeno que se propaga constantemente, o crescente aumento da concorrência, e obriga as empresas a adotarem sistemas que garantam a qualidade. A Qualidade assumiu um enfoque que vai além da manufatura, métodos e processos. A qualidade é o que atualmente distingue as organizações na sociedade, o seu diferencial no mercado e conseqüente sobrevivência.

O desenvolvimento da cultura da gestão da qualidade vem sendo fomentado, entre outras formas, pelo estabelecimento, em diversos países, de premiações em gestão da qualidade. Esses prêmios são geridos por órgãos governamentais, como é o caso dos Estados Unidos, ou por organizações não governamentais, como é o caso do Brasil, Japão e União Europeia. O primeiro prêmio a ser instituído foi o Prêmio Deming, instituído pela JUSE, no Japão em 1951. A partir das décadas de 80 e 90, os prêmios da qualidade foram instituídos em vários países no ocidente. (CARPINETTI, 2010, p. 44)

O presente trabalho visa analisar os critérios de relevância no Prêmio *Deming* do Japão, o Prêmio *Malcolm Baldrige* dos Estados Unidos e o Prêmio Nacional de Qualidade do Brasil. É importante citar que os outros prêmios de outros países também têm grande relevância, porém por questão de tempo e custo a análise limitou-se a três Prêmios que representam três momentos distintos dentro do contexto histórico da qualidade aqui apresentado.

### 3 MODELOS DE QUALIDADE

Os prêmios de qualidade surgiram na década de 50 no Japão visando avaliar o desempenho das organizações e conseqüente melhoria de seus processos. A partir do final da década de 80, outros prêmios foram estabelecidos em todo o mundo e criaram-se modelos de práticas e padrões elevados de qualidade.

Os modelos de excelência, traduzidos na forma de um prêmio de nível internacional, vêm com importante mecanismo de incentivo às empresas, para estruturarem sua gestão na busca de excelência em qualidade, produtividade e competitividade. (CARVALHO, *et al.* 2012, p. 119)

Segundo Oliveira (1994) um programa de qualidade na empresa geralmente se dirige para o aperfeiçoamento de aspectos internos da empresa – processos, ações e estruturas que, ao serem reorganizados, irão refletir diretamente na melhoria do produto/ serviço. Consecutivamente melhora a eficiência de métodos e técnicas empregados.

Os programas de qualidade tratam, então, de questões relativas aos custos de produção, melhoria de processos e menos desperdícios. Os programas também tratam de melhoria no ambiente de trabalho além de vários outros aspectos.

Após quase quatro décadas do prêmio Deming <sup>1</sup> ser instituído no Japão, surgiu através do Congresso Nacional dos Estados Unidos o Prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award*<sup>2</sup>, que se tornou, então, um dos precursores desse tipo de iniciativa, além de servir como referência para diversos outros prêmios e serviu como modelo ao *Japan Quality Award*<sup>3</sup> lançado em 1995. (CARPINETTI, 2012)

No Brasil os programas de qualidade só começaram a ganhar espaço com as mudanças político-econômicas, e a mudança na política-industrial do país. A partir de 1990 que surgiram no Brasil programas voltados ao TQM e a iniciativa da criação do prêmio de qualidade. (FERREIRA, 2003).

Em um estudo de 2004 levantou-se que há pelo menos 76 países com modelos de excelência, e são divididos pelo globo com 5% na África, 20% nas Américas, 29% na Ásia, 42% na Europa e 4% na Oceania. (CARVALHO, *et al.* 2012).

---

<sup>1</sup> Informações disponíveis no site: [https://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/](https://www.juse.or.jp/deming_en/award/)

<sup>2</sup> Informações disponíveis no site: <http://www.nist.gov/baldrige/>

<sup>3</sup> O Quality Award Japan foi estabelecido após o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, que ajudou a desencadear a recuperação da economia EUA durante os anos 1980. O programa apoia a inovação em gestão de empresas com uma estrutura focada na qualidade da gestão. Disponível em: <http://www.jqac.com/en/>

Um estudo comparativo entre mais de 30 desses prêmios revelou alguns resultados:

- A mais frequente missão e objetivo dos prêmios nacionais é o reconhecimento da excelência no desempenho e das melhores práticas, além de comunicação e o compartilhamento da excelência e das melhores práticas, ou seja, o *Benchmarking*.
- 68% de 25 prêmios estudados utilizam o prêmio americano como modelo inicial. Alguns países utilizam até hoje o *Malcolm Baldrige Quality Award* na íntegra como é o exemplo do Equador, Hong Kong, Nova Zelândia, Sri Lanka e outros.
- Os fundamentos de excelência mais comuns são; foco no cliente, liderança, valorização das pessoas e responsabilidade social.
- Dez de cada 15 prêmios estudados atribuem pelo menos 400 pontos para o critério de Resultados. (CARVALHO, *et al.* 2012, p. 118)

Além dos prêmios de nível nacional, também existem três de nível regional: *Asia Pacific Quality Award*<sup>4</sup>, Prêmio Ibero-americano da Qualidade<sup>5</sup> e *European Quality Award*.<sup>6</sup>

Existem diversos prêmios voltados para a qualidade no mundo e são baseados nos critérios de excelência em gestão e são utilizados em diversos países (FERREIRA, 2012). Em anexo 1 há uma lista de alguns prêmios bem como suas

---

<sup>4</sup> O *Asia Pacific Quality Award* foi instituído pela APQO – *Asia Pacific Quality Organization*. A APQO foi fundada e organizada por organizações nacionais de qualidade nos países da Ásia e do Pacífico, incluindo a *American Society for Quality* e foi incorporada nas Filipinas em 1985. É uma organização sem fins lucrativos formada para ser um motor primordial para a qualidade e melhoria contínua para bens e serviços e qualidade de vida na região Ásia-Pacífico. APQO tem várias Organizações Nacionais de Qualidade (Núcleo membros), membros corporativos, e os membros individuais. Informações disponíveis no site: <http://www.apqo.org/>

<sup>5</sup> O prêmio Ibero-Americano é administrado pela Fundação Ibero-Americana para a Gestão da Qualidade (FUNDIBEQ), uma instituição sem fins lucrativos constituída em 1998, para promover a gestão da Qualidade nas instituições em diversos países da Ibero-América, Espanha e Portugal. Além de atuar nestes países, a FUNDIBEQ também dissemina conceitos de qualidade em países latino-americanos que não possuem organizações nacionais direcionadas à gestão da qualidade. O Prêmio Ibero-Americano de Qualidade teve sua primeira edição no ano 2000. Seu objetivo é reconhecer a boa gestão das empresas participantes e estabelecer um modelo referencial para outras organizações. Informações disponíveis no site: <http://www.fundibeq.org/>

<sup>6</sup> Em 1988 foi criada, pelas 14 maiores companhias europeias (Bosh, Fiat, Nestlé, Bull, BT, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, KLM, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen), a *The European Foundation for Quality Management* (EFQM - Fundação Europeia de Gestão da Qualidade), organização de direito privado baseada em Bruxelas, sem fins lucrativos com a missão de ser a Força Matriz para Excelência Sustentável na Europa. Tem aproximadamente 700 membros da maioria dos países europeus e dos mais diversos setores de atividade, e gerencia o processo do *European Quality Award* (EQA - Prêmio Europeu de Qualidade). O primeiro ano de premiação do *European Quality Award* ocorreu em 1991. Informações disponíveis no site: <http://www.efqm.org/>

organizadoras e países de origem. A seguir será detalhado os três prêmios que serão o foco da análise comparativa deste trabalho.

### 3.1 Prêmio Deming – *Deming Prize Japan*

O Prêmio Deming foi o primeiro prêmio de Qualidade estabelecido no mundo. Na década de 50, o Dr. William Edwards Deming foi convidado pelo JUSE (*Japan Union of Scientists and Engineers*) para dar palestras e seminários aos empresários sobre o controle de qualidade dos Estados Unidos. Através destes seminários, Dr. Deming ensinou o básico de controle estatístico da qualidade clara e cuidadosamente para executivos, gestores, engenheiros e pesquisadores da indústria japonesa. (JUSE, 2015; MIRSHAWKA, 1990)

Seus ensinamentos causaram uma profunda impressão na mente dos participantes e forneceu um grande impulso para o controle de qualidade no Japão, que estava em seu início. A partir de transcrições das palestras foi elaborado uma cartilha e distribuído para aqueles que tinham interesse. O Dr. Deming doou seus royalties para JUSE<sup>7</sup>.

Assim o Sr. Kenichi Koyanagi, diretor da JUSE, propôs a usá-lo para financiar um prêmio para comemorar a contribuição e amizade do Dr. Deming de forma duradoura e promover o desenvolvimento contínuo do controle de qualidade no Japão. Ao receber a proposta, o conselho de administração da JUSE por unanimidade fez a resolução para estabelecer o Prêmio Deming.

Inicialmente o prêmio era atribuído àquelas companhias adeptas ao Controle Estatístico do Dr. Deming, mas logo as empresas japonesas começaram a ir além de uma “aplicação tão minúscula”. E em 1970 a qualidade já era entendida como um enfoque global com base nos 14 pontos chaves do Dr. Deming que os japoneses denominaram TQC (*Total Quality Control*) que mais tarde seria substituído pelo termo TQM (*Total Quality Management*). (MIRSHAWKA, 1990), termo que surgiu a partir da metade da década de 80. (CARVALHO, *et al.* 2012)

Alguns japoneses preferem usar o termo Controle da Qualidade Ampla Empresarial (CWQC – *Company Wide Quality Control*), entretanto o significado é o

---

<sup>7</sup> Informações disponíveis no site: <http://www.juse.or.jp/english/>

mesmo porque quando se fala em qualidade no Japão, não se refere apenas ao desempenho de um produto ou serviço. (MIRSHKAWA, 1990)

Segundo Carvalho *et al.* (2012) o Prêmio *Deming* foi o primeiro prêmio de qualidade lançado, visando avaliar o desempenho das organizações. Este prêmio se diferencia dos prêmios atuais por ser de caráter prescritivo, ou seja, ele indica quais as práticas que devem ser utilizadas na organização, tais como método estatístico, revisão de projetos, círculos de controle de qualidade, entre outros. Todas essas práticas fazem parte do TQM japonês (*Total Quality Management – Controle da Qualidade Total*)

**Figura 2: Medalha do Deming Prize**



Fonte: JUSE (2016)

"A Qualidade certa e a uniformidade são as fundações do comércio, da prosperidade e da paz." (JUSE, 2015) Inscrição da medalha do *Deming Prize*.

O prêmio tem quatro categorias: para pessoas físicas (*Deming Prize for Individuals*) - concedido para pessoas que tenham feito notável contribuição para a teoria, aplicações e métodos de controle de qualidade, normalmente por meio de publicações), Prêmio Deming (*Deming Prize*) - este é o que recebe a maior publicidade e é destinado a empresas que aplicaram com sucesso o Controle da Qualidade por toda a empresa. Prêmio Japonês de Controle da Qualidade (*Deming Grand Prize* - aberto somente para empresas já detentoras do prêmio Deming), foi

instituído em 1970 e contempla as empresas que apresentam práticas e padrões elevados de qualidade durante pelo menos três anos. E por último o prêmio Deming Estrangeiro, concedido para empresas estrangeiras interessadas no processo de exame e implantação do Controle de Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*). (CARVALHO *et al.* 2012; JUSE, 2015)

Segundo Carvalho *et al.* (2012, p. 104) o julgamento é baseado em dez critérios principais:

1. Política e Objetivos – Que engloba as políticas de qualidade e de controle da qualidade e sua inserção na gestão geral do negócio. Métodos, processos e clareza que as políticas são estabelecidas no curto, médio e longo prazo para o gerenciamento do alcance dos objetivos propostos.
2. Organização e sua operação – Focaliza principalmente a adequação da estrutura organizacional para controle da qualidade e status do envolvimento dos funcionários. Verifica dentre outras coisas a coordenação interdepartamental e também o relacionamento com as empresas associadas.
3. Informação – Adequação e coleta de informações internas e externas, adequação da retenção de informações e vários outros pontos referentes à informação e processamento de dados.
4. Padronização – Verifica a adequação ao sistema de normas estabelecidos. Analisa o desempenho atual das normas, revisa e cancela normas e o *status* da utilização e cumprimento das normas.
5. Recursos Humanos – Planos de educação e treinamento, seu desenvolvimento e utilização dos resultados. Analisa os sistemas de trabalho e o entendimento do controle da qualidade juntamente com o desenvolvimento dos círculos de controle da qualidade e o suporte para desenvolvimento de recursos humanos nas empresas associadas.
6. Garantia da Qualidade – Gestão das atividades do sistema de garantia da qualidade, os meios e diagnósticos de controle da qualidade. Desenvolvimento de novos produtos, controle de processos, produção, transporte e logística reversa. Engloba a garantia da qualidade e satisfação do cliente, o *status* de confiabilidade, segurança e proteção ambiental.
7. Manutenção – Giro do ciclo de gestão e controle de atividades (PDCA), métodos para determinar itens de controle e seus níveis. Relacionamento entre as atividades do sistema de garantia da qualidade e outro sistema de gestão operacional.

8. Melhoria – Métodos de selecionar as atividades importantes e itens de priorização. Ligação entre os métodos analíticos e a tecnologia intrínseca; Utilização da análise de resultados para as atividades de manutenção e controle.

9. Efeitos (Resultados) – Efeitos tangíveis ( qualidade, entrega, custos, segurança, lucratividade e meio ambiente) e efeitos intangíveis. Métodos para medição e demonstração de resultados. Satisfação dos clientes e colaboradores, influências nas empresas associadas e nas comunidades locais e internacionais.

10. Planos Futuros – Demonstração da situação atual, consciência da qualidade, sistemas de trabalho e controle da qualidade. Suporte e motivação para o autodesenvolvimento e auto-realização. Entendimento da utilização dos conceitos e métodos estatísticos e suporte para desenvolvimento de recursos humanos nas empresas associadas.

Cada categoria tem critérios de avaliação, e cada critério contém itens e pontos que deve servir como padrões experimentais. No momento da análise, o comitê pode mudar as alocações em consequência de um tipo de negócio do requerente. Portanto, como requisito inicial os candidatos são examinados pela forma como TQM é implementado para atender seus negócios e obter os resultados. (JUSE, 2016)

Segundo OLIVEIRA (1990) há a pontuação mínima de 70 pontos em todos os requisitos para a empresa ter chances de concorrer ao prêmio. Em anexo 1 segue uma lista dos últimos ganhadores do Prêmio Deming que já tem um total de 238 organizações ganhadoras incluindo 46 organizações estrangeiras e desse total de 238, as pequenas empresas ganharam 38 prêmios. Em anexo 2 estão elencados os últimos ganhadores do prêmio entre os anos de 2010 e 2015.

O *Deming Prize* originalmente se denominava *Deming Application Prize* mas a partir de 2012 mudou o nome e com essa mudança veio a integração de outros prêmios em um só. O prêmio que era concedido para unidades de operações nas empresas, prêmio de filiais fora do Japão, e o prêmio para pequenas empresas todos foram integrados no *Deming Prize*.

### 3.2 *Malcolm Baldrige National Quality Award*

Em 1987 foi estabelecido pelo Congresso Americano o *Malcolm Baldrige National Quality Award* quase 40 anos após o primeiro prêmio estabelecido no Japão. Foi lançado na tentativa de resposta para aumentar a competitividade nas empresas americanas e também para tentar parar a invasão de produtos japoneses no país. Segundo Carvalho *et. al.* (2012) o prêmio *Malcolm Baldrige* tornou-se, então, um modelo de referência para outras nações.

O prêmio recebeu esse nome em homenagem ao então secretário do Comércio do Governo Americano que atuou de 1981 até 1987, ano de sua morte. *Malcolm Baldrige*<sup>8</sup> faleceu antes do congresso aprovar e instituir o Prêmio como reconhecimento formal dos esforços para melhorar a qualidade. Malcolm foi um dos que se esforçaram em estabelecer o Prêmio de Qualidade nos Estados Unidos.

Logo no início o prêmio tornou-se rapidamente um sucesso, em 1990 já haviam 180 mil inscritos. O prêmio é concedido anualmente e já teve como vencedores a divisão da Cadillac da General Motors, a fábrica da IBM em Rochester e a Motorola. (OLIVEIRA, 1994)

O processo hoje é administrado pelo *Baldrige National Quality Program*, localizado no NIST (*National Institute of Standards and Technology*), que é um órgão do Departamento do Comércio dos Estados Unidos. Hoje o prêmio é denominado *Baldrige Performance Excellence Program*. Como citado anteriormente o “Objetivo principal é melhorar a competitividade das empresas americanas por meio da conscientização da qualidade, do reconhecimento dos resultados de excelência em desempenho nas empresas premiadas, como fator de troca informação e experiência”. (CARVALHO, *et al.* 2012, p. 102)

São avaliados 7 critérios e dentre esses critérios diversos itens.

- Liderança – Alta Liderança, Governança e Responsabilidade social. Esta categoria é voltada para as ações dos líderes e seu guia de governança e sustentação da organização.
- Planejamento Estratégico – Desenvolvimento estratégico e implementação das estratégias.

---

<sup>8</sup> Informações disponíveis no site: <http://www.nist.gov/baldrige/about/history.cfm>

Nesta categoria é avaliado como a organização desenvolve objetivos estratégicos e planos de ação, como implementá-los, mudá-los se as circunstâncias o exigirem, e mede também o progresso.

- Foco no cliente – Voz do cliente e engajamento do cliente

Esta categoria analisa como a organização envolve seus clientes para o sucesso de mercado de longo prazo, incluindo a forma como a organização ouve a voz do cliente, constrói relações com os clientes, e usa as informações dos clientes para melhorar e para identificar oportunidades de inovação. A categoria salienta o envolvimento do cliente como um importante resultado de uma aprendizagem e desempenho de excelência global estratégica. O resultado da satisfação e insatisfação dos clientes fornecem informações vitais para a compreensão dos mesmos e do mercado. Em muitos casos, a voz do cliente fornece informações significativas sobre os seus comportamentos de mercado e sobre como essas visões e comportamentos pode contribuir para a sua organização e a sustentabilidade no mercado.

- Medição, análise e gestão do conhecimento – Medição, análise e melhoria da performance organizacional.

Esta categoria é o ponto principal dentro dos critérios para todas as principais informações sobre efetivamente medir, analisar e melhorar o desempenho e a gestão do conhecimento organizacional para conduzir a melhoria, inovação organizacional e competitividade. Em termos mais simples, a categoria 4 é o "centro de cérebros" para o alinhamento das operações da organização com os objetivos estratégicos. Além disso, a informação, análise e gestão do conhecimento podem ser eles próprias fontes primárias de vantagem competitiva e do crescimento da produtividade, esta categoria também inclui tais considerações estratégicas.

- Foco na força de trabalho – Ambiente de trabalho, e engajamento da força de trabalho

Esta categoria aborda práticas chave da força de trabalho voltada para a criação e manutenção de um ambiente de trabalho de alto desempenho e para engajar sua força de trabalho que permite a organização se adaptar às mudanças e para ter sucesso. Para reforçar o alinhamento básico de gerenciamento da força de trabalho com a estratégia global, os critérios também cobrem o planejamento da força de trabalho como parte do planejamento estratégico geral na categoria 2.

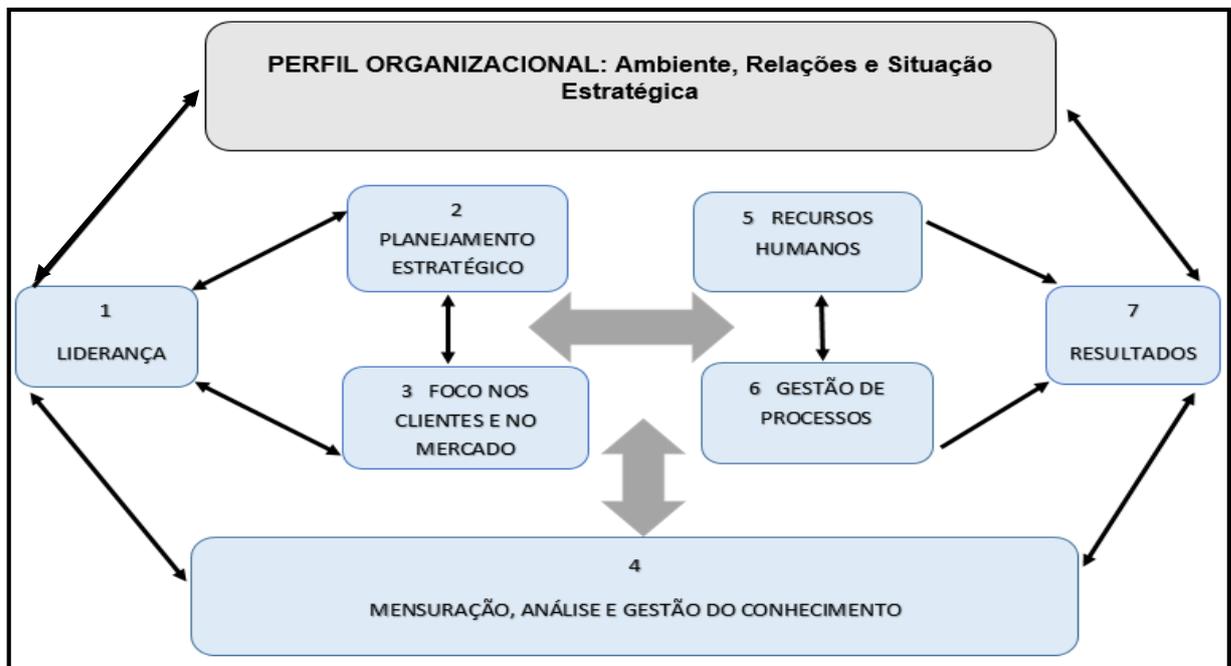
- Foco na operação – Sistemas de trabalho e processos de trabalho

Esta categoria verifica como a organização se concentra em seu trabalho, design de produto e de entrega e eficácia operacional para alcançar o sucesso e sustentabilidade organizacional.

- Resultados – Resultados dos produtos e processos, resultados dos clientes, força de trabalho, liderança e governança e resultados financeiros e de mercado. (CARVALHO, *et al.* 2012, p. 103)

Esta categoria foca nos sistemas que englobam todos os resultados necessários para sustentar uma empresa: o processo-chave e os resultados do produto, seus resultados com foco no cliente, os resultados da força de trabalho, da sua liderança e sistema de governança, e seu desempenho financeiro e mercado em geral. A Categoria 7, portanto, fornece "informações em tempo real" (medidas de progresso) para avaliação, melhoria e inovação de processos e produtos, em alinhamento com a estratégia global da organização. A organização pode usar os dados dos resultados de monitoramento, que são a consequência do desempenho operacional, e utilizar como previsão de desempenho futuro. (NIST, 2016)

**Figura 3: Critérios de Excelência do Prêmio Malcolm Baldrige**



Fonte: Adaptado de NIST (2016)

O Prêmio *Malcolm Baldrige* é oferecido quando uma organização demonstra que tem um sistema excelente para o gerenciamento de seus produtos, serviços, recursos humanos, e no relacionamento com o cliente. Como parte da avaliação, a organização é solicitada a descrever o seu sistema de garantia da qualidade dos seus produtos e serviços. Ele também deve fornecer informações sobre a melhoria da qualidade e esforços de envolvimento do cliente e resultados. (NIST, 2016)

Um dos principais objetivos do Prêmio *Malcolm Baldrige* é transmitir informações sobre as estratégias de excelência de desempenho para que outras organizações possam adaptar-se às suas próprias necessidades. Representantes dos premiados voluntariamente compartilham estratégias de desempenho e métodos com outras organizações.

A lei estabelece que um ganhador do prêmio pode divulgar e usar o prêmio em sua publicidade. Promover a sensibilização do público e de negócios da melhoria da qualidade é um dos objetivos principais do programa, e a publicidade é uma forma de atingir esse objetivo.

Os ganhadores são convidados a participar na Conferência anual do prêmio e várias conferências regionais, para fornecer materiais básicos para aqueles que o solicitem sobre as estratégias de desempenho da sua organização e métodos, e para responder as perguntas da mídia.

Atualmente há seis categorias do prêmio: Educação, Saúde, Manufatura, Serviços, Pequenas empresas e Organizações sem fins lucrativos. Em anexo 3 há a lista dos ganhadores de todas as categorias entre os anos de 2010 e 2015. O prêmio já contemplou 102 organizações tendo sete ganhado o prêmio mais de uma vez. No total foram 109 prêmios distribuídos desde sua origem.

### **3.3 Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ**

Prêmio instituído pela Fundação Nacional de Qualidade <sup>9</sup>(FNQ) que foi criada em 1991, a FNQ é uma instituição sem fins lucrativos que foi idealizada pela

---

<sup>9</sup>Informações disponíveis no site: <http://www.fnq.org.br/>

associação de instituições públicas e privadas em um objetivo comum: Padronizar os critérios de excelência em gestão para todas as organizações do território brasileiro.

O Prêmio Nacional da Qualidade é concedido em reconhecimento a empresas brasileiras que, após avaliação de seus procedimentos de gestão da qualidade, destaquem-se como referenciais de excelência. Os objetivos da premiação é estimular a melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços através da Gestão da Qualidade Total, focalizar a gestão das empresas na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, e promover a imagem e reputação internacional de produtos e serviços brasileiros. (MIGUEL, 2001. p. 72)

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) criado em 1992, é utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações. Por isso, o PNQ é considerado o maior reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. Segundo a FNQ o processo tem os seguintes objetivos:

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil;
- Fornece para as organizações, um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento;
- Conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações Classe Mundial;
- Divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*.

O PNQ reconhece as organizações que são referência em excelência da gestão no Brasil. O processo visa estimular o desenvolvimento do País, promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações. Ao se candidatar ao PNQ, a organização realiza uma profunda análise de sua gestão, que é efetuada por avaliadores treinados e capacitados sob um rigoroso código de ética.

A Fundação Nacional da Qualidade é o órgão gestor de todo o processo de avaliação, tem sede em São Paulo. O Prêmio é entregue pelo Presidente da República em cerimônia realizada no Palácio do Planalto, geralmente no mês de novembro.

Segundo Miguel (2001) a avaliação baseia-se em critérios de excelência adotados mundialmente. Critérios que se assemelham ao do Prêmio *Malcolm Baldrige* dos Estados Unidos. As empresas concorrentes devem fornecer dados e informações

que comprovem a melhoria obtida em seus processos e resultados. E têm de demonstrar que as melhorias obtidas podem ser implantadas em outras empresas.

Segundo a FNQ os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas encontradas em organizações líderes de classe mundial. São valores organizacionais facilmente percebidos como parte de uma cultura organizacional, sendo praticados por seus líderes e profissionais de todos os níveis. Fundamentos considerados para formar uma cultura de gestão voltada para resultados e competitivas para o mercado, tais como:

**Quadro 2: Fundamentos de Excelência PNQ**

1 – Pensamento Sistêmico	8 - Conhecimento sobre clientes e mercados
2 – Atuação em rede	9 - Responsabilidade social
3 – Aprendizado organizacional	10 - Valorização das pessoas e da cultura
4 - Inovação	11 - Decisões fundamentadas
5 - Agilidade	12 - Orientação por processos
6 – Liderança transformadora	13 - Geração de valor
7 – Olhar para o futuro	

Fonte: PNQ (2016)

A FNQ destaca também que participar do Prêmio Nacional de Qualidade contribui para melhorar processos gerenciais e a integração dos diversos modelos aplicados na organização para o alcance de resultados mais competitivos e sustentáveis. Também contribui para:

- Aplicação de Fundamentos e Critérios de Excelência;
- Visão sistêmica da empresa, com foco em resultados;
- Maior cooperação interna, com a mobilização e o comprometimento das pessoas envolvidas;
- Avaliação profunda da gestão por avaliadores independentes;
- Identificação de eixos potencializadores e de eixos fragilizadores da gestão;
- Reconhecimento do mercado e da sociedade.

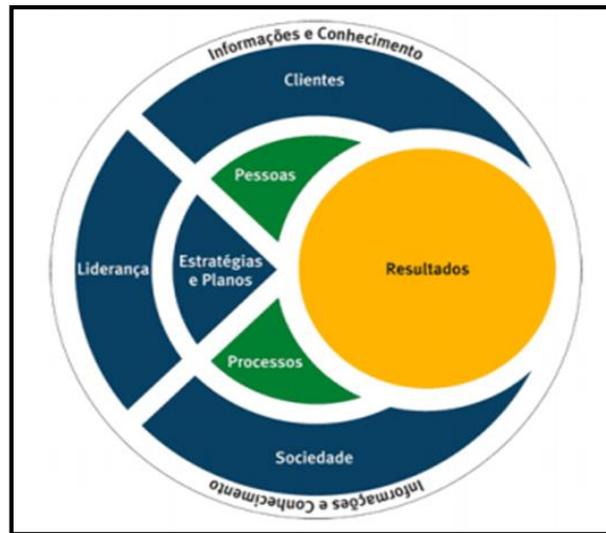
Os critérios de avaliação são denominados Critérios de Excelência, segundo a FNQ são oito os critérios avaliados: Liderança; Estratégia e planos; Clientes;

Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos e Resultados. (Em anexo 4 há um quadro representando os critérios e itens do prêmio)

1. Liderança: Esse critério aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.
2. Estratégias e Planos: O critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.
3. Clientes: Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.
4. Sociedade: Critério que aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.
5. Informações e Conhecimento: Neste critério são abordados os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.
6. Pessoas: Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.
7. Processos: Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
8. Resultados: E por fim o último critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

O modelo dos critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade pode ser representando pela figura abaixo. “O sistema adotado pela pontuação das respostas das empresas candidatas baseia-se em três dimensões de avaliação: enfoque, grau de aplicação e resultados.” (MIGUEL, 2001. p. 74)

**Figura 4: Critérios de Excelência PNQ**



**Fonte: FNQ (2016)**

Segundo a FNQ podem concorrer ao prêmio:

- Grandes empresas: organizações que possuam 500 ou mais pessoas na força de trabalho.
- Médias empresas: organizações que possuam entre 100 e 499 pessoas na força de trabalho.
- Pequenas e microempresas: organizações que possuam 99 ou menos pessoas na força de trabalho.
- Órgãos da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal: Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- Organizações de Direito Privado Sem Fins Lucrativos.

Em anexo 5 há a lista dos ganhadores entre os anos de 2010 e 2015. A Fundação Nacional de Qualidade premia também àqueles que se destacam em alguma categoria e/ ou é finalista. No ano de 2015 a empresa premiou oito organizações.

## 4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS PRÊMIOS DE QUALIDADE

Segundo o levantamento de dados acerca dos Prêmio de Qualidade, será realizado a análise comparativa. Sem contemplar o processo que cada prêmio utiliza para premiar e tampouco utilizar a comparação para demonstrar superioridade ou inferioridade entre os prêmios. Como citado anteriormente, cada prêmio tem suas particularidades pois foram instituídos em épocas e continentes diferentes.

**Quadro 3: Requisitos dos Prêmios de Qualidade**

<b>Deming Prize</b>	1º Aprofundar a compreensão da TQM e elevar o moral dos funcionários em toda a organização para a implementação e promoção do TQM. 2º Criar uma estrutura para implementar o TQM e estabelecer um plano de promoção do TQM. 3º Oferecer educação em gestão de qualidade. 4º Identificar problemas e fazer melhorias. 5º Iniciar um diagnóstico a partir de um Círculo de Qualidade e seguir em frente para atingir objetivos mais elevados. 6º Candidatar-se para o Prêmio Deming.
<b>Malcolm Baldrige</b>	A organização precisa demonstrar que tem um sistema excelente para o gerenciamento de seus produtos, serviços, recursos humanos, e no relacionamento com o cliente. Como parte da avaliação, a organização é solicitada a descrever o seu sistema de garantia da qualidade dos seus produtos e serviços. E também deve fornecer informações sobre a melhoria da qualidade e esforços de envolvimento do cliente e resultados.
<b>Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)</b>	A organização precisa encaminhar um Relato Organizacional (RO), que é o documento que contém a descrição dos processos gerenciais e dos resultados organizacionais com base nos critérios de excelência da Candidata, de forma a permitir sua análise pela Banca Avaliadora. A FNQ incentiva as organizações que desejam concorrer ao PNQ a ter realizado o pré-diagnóstico da gestão por meio do questionário disponível no portal da mesma (obrigatório para candidatas que participam pela primeira vez) e alcançado a faixa mínima de pontuação ou; ter participado de um prêmio regional/setorial, alinhado ao Modelo de Excelência em Gestão.

**Fonte: Elaborada pelo Autor**

Todos os prêmios requerem uma pré análise organizacional para a candidatura. Inicialmente nota-se diferenças e semelhanças entre os prêmios. Com um modelo diferente dos demais, o *Deming Prize* tem como requisito a compreensão e implantação do TQM, objetivando a adoção e colaboração de toda a empresa.

Para se candidatar ao prêmio *Malcolm Baldrige* é necessário que a organização demonstre um sistema excelente de gerenciamento, e também deve fornecer informações sobre a melhoria da qualidade e esforços de envolvimento do cliente e resultados.

Para candidatar-se ao PNQ é necessário a elaboração de um Relatório Organizacional, onde deverá conter a descrição dos processos gerenciais e dos resultados organizacionais com base nos critérios de excelência. Para isto a fundação organizadora recomenda realizar um pré-diagnóstico de gestão através de questionário disponibilizado no seu portal e já ter participado de um prêmio regional/setorial, alinhado ao Modelo de Excelência em Gestão<sup>10</sup>.

**Quadro 4: Critérios dos prêmios de qualidade**

<b>DEMING PRIZE (1951)</b>	<b>MALCOLM BALDRIGE (1987)</b>	<b>PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE (1992)</b>
<b><u>Critérios de Avaliação</u></b>	<b><u>Critérios de Avaliação</u></b>	<b><u>Critérios de Avaliação</u></b>
<b>1 – Política e Objetivo</b>	<b>1 - Liderança</b>	<b>1 - Liderança</b>
<b>2 - Organização e sua operação</b>	<b>2 - Planejamento Estratégico</b>	<b>2 - Estratégias e Planos</b>
<b>3 - Informação</b>	<b>3 - Foco no cliente e no mercado</b>	<b>3 - Clientes</b>
<b>4 - Padronização</b>	<b>4 - Medição, análise e Gestão do Conhecimento</b>	<b>4 - Sociedade</b>
<b>5 - Recursos Humanos</b>	<b>5 - Foco nos recursos humanos</b>	<b>5 - Informações e Conhecimento</b>
<b>6 - Garantia da Qualidade</b>	<b>6 - Gestão de processos</b>	<b>6 - Pessoas</b>
<b>7 - Manutenção</b>	<b>7 - Resultado do negócio</b>	<b>7 - Processos</b>
<b>8 - Melhoria</b>		<b>8 - Resultados</b>
<b>9 - Efeitos (resultados)</b>		
<b>10 - Planos futuros</b>		

**Fonte: Elaborada pelo autor**

<sup>10</sup> O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são baseadas em 13 fundamentos e 8 critérios de excelência, já descritos no corpo do trabalho.

O *Deming Prize* se difere um pouco por ter sido o primeiro prêmio implantado em 1950 e é praticamente focado nos sistemas do TQM. Alguns autores o citam como sendo um prêmio prescritivo. O prêmio não englobou em seus critérios a preocupação social e ambiental que é um foco importante nas discussões mais atuais. Tampouco o *Malcolm Baldrige* tem critérios referentes a esses dois temas. O PNQ é o único que mostra um critério específico para a sociedade, e tem como subcritérios o meio ambiente e responsabilidade social.

No prêmio *Malcolm Baldrige* e no PNQ há como primeiro requisito a Liderança, e nos critérios do *Deming Prize* não há explícito esse requisito, porém existe o requisito de Política da empresa, que não é citado nos outros dois prêmios e que se refere ao gerenciamento das políticas da organização, suas metas e indicadores de priorização.

Os três prêmios têm critérios no que concerne a Gestão de Pessoas (recursos humanos), pois são os colaboradores que estão por trás dos bons resultados da organização. Por isso há grande necessidade de se investir nesse critério. Pois é este departamento que gerencia os profissionais dentro da organização, direciona a cultura organizacional, motiva e resolve conflitos internos que podem prejudicar os resultados da empresa.

O termo gestão do conhecimento começou a ser utilizado na década de 80, 90 então o *Malcolm Baldrige* e PNQ têm critérios específicos sobre o tema, já o *Deming Prize* se refere apenas à informação, que abrange a coleta e comunicação de informações internas e externas e análise de dados.

No PNQ e *Malcolm Baldrige* há o critério de Planejamento Estratégico, diferente do *Deming Prize* que por ser um prêmio com regras prescritivas há requisitos como Organização e sua operação, padronização e manutenção. Fundamentos que vêm do TQM, principalmente o critério da Melhoria Contínua e Planos Futuros que não são encontrados nos outros prêmios.

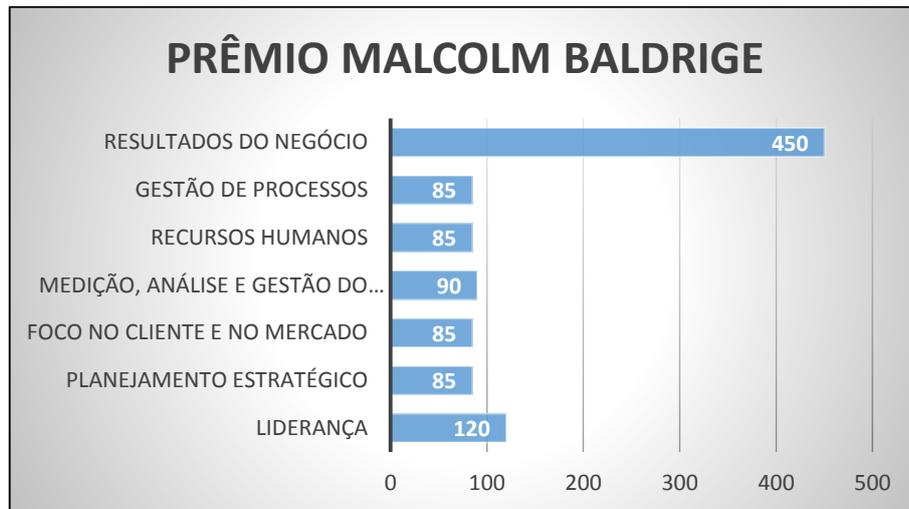
O critério que foca no cliente também não é especificado, como nos demais, no *Deming Prize*, porém no critério de Garantia de Qualidade há o subcritério que visa a satisfação do cliente. Referencial que toda a empresa busca em suas operações.

Resultado é um critério encontrado nos três prêmios, e sem dúvida liga qualidade com produtividade e assim é um critério que tem bastante importância. Cada prêmio tem seus critérios de avaliação e seus sistemas de pontuação. Porém nota-se a importância que a produtividade tem no processo de avaliação do prêmio

americano e no prêmio brasileiro, 45% ou 450 pontos. Toda a empresa busca resultados satisfatórios, porém o meio de alcançar esses resultados são de extrema importância também, fatores como recursos humanos, planejamento, treinamento e outros.

Ambos os sistemas de pontuação dos prêmios *Malcolm Baldrige* e PNQ são muito semelhantes, ambos têm a pontuação máxima de 1.000 pontos.

**Figura 5: Sistema de Pontuação do Prêmio Malcolm Baldrige**



Fonte: Adaptado de CARVALHO; PALADINI; et. al (2012:99)

**Figura 6: Sistema de Pontuação do Prêmio Nacional Brasileiro**



Fonte: Adaptado de CARVALHO; PALADINI; et. al (2012:108)

Do prêmio *Deming* não foram coletados dados acerca do sistema de pontuação, porém autores informam que o sistema de premiação do Prêmio Deming

também se difere dos demais. Pois há uma pontuação mínima que as empresas devem alcançar em todos os requisitos (70%), e o prêmio não tem apenas um ganhador. Ou seja, desde que a empresa consiga a pontuação necessária ela pode concorrer ao prêmio, e no caso de ter dois ou mais finalista todos recebem o prêmio. (MAREJON, 2005 *apud* FERREIRA, 2012)

O critério de Processos do Prêmio *Malcolm Baldrige* e do PNQ visa a gestão de processos da organização, ou seja, integraliza todos os processos operacionais e organizacionais buscando a eficácia de resultados. No prêmio japonês há a preocupação do controle de processos no critério de Garantia de Qualidade.

O Prêmio *Deming* é o único que premia indivíduos que se destacam no âmbito da qualidade. Kenichi Taguchi, um dos grandes nomes da qualidade, foi contemplado com o prêmio quatro vezes. (OLIVEIRA, 1990)

Não se nota uma diferença grande entre os critérios dos prêmios analisados. Porém há a evolução dos termos utilizados e cada prêmio tem as características de seu país e sua época de criação. Os prêmios foram instituídos em épocas diferentes e trazem aspectos e características dessas épocas, O prêmio japonês foi criado entre a época do controle estatístico da produção e a época de garantia de qualidade, então seus critérios são baseados em controle e garantia da qualidade. Já o prêmio americano e o brasileiro foram criados no início do movimento da Gestão da Qualidade, por esta razão seus critérios são semelhantes e baseados em planejamento, liderança, organização e controle.

Se compararmos a evolução de qualidade nos países de origens dos prêmios poderemos entender a razão do desenvolvimento e o nível de importância que a qualidade tem nesses países. Um estudo comparativo daqui 10 ou 15 anos poderia servir como melhor base de medição aqui no Brasil, pois o país ainda está na fase de maturação da indústria.

O Prêmio *Deming* mesmo sendo o mais antigo tem características marcantes. Seu sistema prescritivo induz às empresas mudarem seu funcionamento sistêmico, adotando assim posturas que levam a melhores resultados, melhores processos e melhoria do ambiente de trabalho.

O que se nota nesse tipo de sistema são as mudanças na cultura e na organização como um todo. As melhorias são permanentes e sempre visando a melhoria contínua e os planos futuros para a organização.

O prêmio *Malcolm Baldrige* surgiu em uma época que os Estados Unidos passavam por uma crise causada pela perda de mercado decorrente da perda da qualidade de seus produtos. O modelo veio para aumentar a competitividade e desempenho das empresas e pelo histórico do país ele conseguiu se manter como potência mundial.

Um ponto a ser mencionado é a publicidade que o prêmio tem nos Estados Unidos. Diversas palestras são realizadas e os vencedores passam a dividir suas estratégias de sucesso promovendo assim benefícios e contínuo desenvolvimento nas organizações. Segundo Brown (1995 *apud* FERREIRA, 2004) os benefícios da vitória no *Prêmio Malcolm Baldrige* superam de longe os custos, pela divulgação dos vencedores aos clientes e à sociedade, o grande reconhecimento dos demais executivos, concorrentes e da comunidade empresarial, além do impacto positivo sobre o poder da marca e também afeta positivamente a moral dos funcionários.

Um outro ponto positivo do prêmio é reconhecer diversas organizações tanto públicas quanto privadas e assim disseminar o modelo de excelência por todos os setores da economia. Setores que são responsáveis por movimentar as sociedades globais. Esse fator o difere do prêmio japonês que é exclusivo para organizações privadas.

O PNQ foi instituído em 1992 e teve como referência o prêmio *Malcolm Baldrige* e o prêmio de qualidade europeu. Visa promover a excelência organizacional através de oito critérios de excelência, que se implementados em uma organização proporciona desenvolvimento da visão sistêmica, melhoria do desempenho, foco em resultados planejados, uniformidade de comunicação gerencial, comprometimento e cooperação das pessoas, clareza dos pontos fortes e oportunidades para melhoria, confiança das partes interessadas na administração, entre outras. (FNQ, 2016)

Segundo a FNQ estudos comprovam que a adoção destes critérios através de um modelo de gestão bem estruturado confere às organizações sucesso econômico sustentável e desempenho superior em faturamento e margem de lucro. Certamente as organizações que implementam esses critérios de excelência serão beneficiadas futuramente.

Entre os anos de 1992 a 2014 o prêmio teve 489 candidatas, destas foram 56 premiadas. No ano de 2015 concorreram ao prêmio 14 empresas. A maior adesão é das grandes empresas que buscam o prêmio, com 11 empresas, 2 empresas sem fins

lucrativos e apenas 1 média empresa segundo informações da Revista Classe Mundial de 2015<sup>11</sup>.

O prêmio é o maior e mais reconhecido no país, porém fora do âmbito empresarial ele não tem visibilidade. Por mais que haja publicidade de rede nacional, com a participação do governo na entrega dos prêmios, o PNQ não alcançou o público em geral.

**Quadro 5: Planilha síntese de aspectos dos prêmios de Qualidade**

<b>Prêmio</b>	<b>Ano</b>	<b>Critérios</b>	<b>Comentários</b>
<b>Deming Prize</b>	<b>1951</b>	Política e objetivos; Organização e sua operação; Informação; Padronização; Recursos Humanos; Garantia da Qualidade; Manutenção; Melhoria Contínua; Resultados (efeitos) e Planos Futuros	Prêmio baseado no TQM, de aspecto prescritivo e visa o controle e garantia da qualidade na organização.
<b>Malcolm Baldrige</b>	<b>1987</b>	Liderança; Planejamento estratégico; Foco no cliente; Medição, análise e gestão do conhecimento; Foco na força de trabalho; Foco na operação e Resultados	Prêmio baseado na Gestão da Qualidade que visa o planejamento, liderança, organização e controle da organização.
<b>PNQ</b>	<b>1992</b>	Liderança, Estratégias e planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos e Resultado	Prêmio que teve como modelo o Malcolm Baldrige, então também é baseado na Gestão da Qualidade e mostrou a preocupação social, característica da época que foi criado.

**Fonte: Elaborada pelo autor**

<sup>11</sup> A revista Classe Mundial é uma publicação anual da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, editada por ocasião da entrega do Prêmio Nacional da Qualidade, em novembro de cada ano.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo analisar as semelhanças e diferenças existentes entre três importantes prêmios de qualidade: o Prêmio *Deming* do Japão, o Prêmio *Malcolm Baldrige* dos Estados Unidos e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) do Brasil.

Os prêmios utilizam critérios de excelência existentes e adaptados para cada país, pois são importantes instrumentos que estimulam e permitem que as empresas melhorem seus modelos de gestão, aperfeiçoando suas práticas organizacionais. A análise teve um resultado positivo, pois há algumas similaridades entre os prêmios, porém há algumas lacunas tais como os diferentes termos usados devido a evolução natural das organizações.

As evoluções ocorridas em termos de avaliações de desempenho foram características da evolução da qualidade nas organizações. Mas um prêmio não é necessariamente melhor que o outro. São prêmios distintos, de países e cultura diferentes.

Os fatores culturais entre os países anfitriões dos prêmios são marcantes. Cada país tem a sua história de evolução, industrialização e desempenho. Mas vale ressaltar que a busca pela qualidade, hoje, não pode ser ignorada. Adotar métodos e modelos que permitam maior produtividade e conseqüentemente maior desempenho da organização é o fator necessário para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

O prêmio *Deming* foi o precursor dos prêmios de qualidade e ainda nos dias de hoje não perdeu a sua importância. O Japão pós-guerra é citado por muitos autores como exemplo de desenvolvimento, e hoje é a terceira maior economia do mundo. Os Estados Unidos mantem a sua hegemonia entre os países de primeiro mundo e também é referência internacional em diversos segmentos de mercado. O Brasil é considerado uma potência emergente, atualmente é a oitava maior economia do mundo e tem potencial para ascender ao topo.

Os prêmios de qualidade integralizam os sistemas de avaliação das organizações e equilibram as empresas em um mesmo nível, o nível de excelência internacional. Porém não é possível afirmar se o Brasil passou por todas as etapas de evolução da qualidade que os países desenvolvidos passaram e hoje são referência internacional. A qualidade no Brasil não é um tema popular, não tem vasta referência

de livros, pesquisas e documentos. Talvez por um fator cultural, não se percebe o interesse da população geral pela qualidade. A filosofia do PNQ não está alinhada à sociedade em geral, são poucas as pessoas fora do âmbito empresarial ou acadêmico que tem conhecimento sobre o tema.

Os critérios de excelência deveriam ser um importante mecanismo de incentivo para as empresas de estruturarem a gestão em busca de qualidade, produtividade e competitividade, porém o Brasil ainda não conseguiu disseminar esta filosofia entre as pequenas e médias empresas que são a base das economias regionais.

Principalmente há a falta de uma política voltada para a educação, e conseqüente melhor formação de nível técnico. Com isso a base educacional pode ser consolidada e contribuir para a formação cultural do país, assim desenvolvendo a capacidade de evoluir em diversos setores da economia e se tornar um referencial de excelência mundial. Como citado anteriormente, uma pesquisa de referência comparativa daqui 10 ou 15 anos possa ser mais conclusiva sobre o assunto.

## 6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

A pesquisa ora realizada serviu como um comparativo entre três prêmios de qualidade que atualmente são muito importantes para as organizações que buscam a excelência nas suas operações, e permitiu ter uma percepção mais clara sobre esse tema. Existe escassez de trabalhos acadêmicos sobre o tema, pois é preciso maior aprofundamento. Com este intuito novas pesquisas são sugeridas:

- Análise sobre o comportamento organizacional e cultural de uma empresa concorrente a um prêmio de qualidade.
- Estudo estatístico comparativo sobre o pré e pós histórico de uma empresa ganhadora de um prêmio de qualidade.
- Comparações específicas de prêmios de excelência com o intuito de ajudar a redirecionar o desenvolvimento dos critérios, aspectos e processo das premiações.
- Estudo sobre práticas específicas adotadas pelas organizações e seus resultados em relação aos prêmios de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ASIA PACIFIC QUALITY ORGANIZATION – APQO < <http://www.apqo.org/>> Acesso em 12/04/2016.

CARPINETTI, Luiz C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 1,2,4 e 7.

CARPINETTI, Luiz C. R.; MIGUEL, Paulo A. C.; GEROLAMO, Mateus C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 Princípios e Requisitos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010. Cap.1 e 2.

CARVALHO, Marly M; PALADINI, Edson P.; et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier - Série ABEPRO, 2012.Cap. 1,2,3,11.

CROSBY, Phillip B. **Qualidade é Investimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979. Cap.1,2.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT – EFQM < <http://efqm.org/>> Acesso em 12/04/2016.

FERREIRA, André. **Análise Comparativa do prêmio de Qualidade do Governo Federal com outros prêmios nacionais e internacionais de Qualidade**. Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Curso de Mestrado Executivo. Brasília, 2003. Disponível em [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/analise\\_comparativa\\_pq\\_gf\\_-\\_andre\\_ferreira1.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/analise_comparativa_pq_gf_-_andre_ferreira1.pdf)> Acesso em 05/03/2016.

FERREIRA, Bianca L. **Prêmio Nacional da Qualidade e os principais prêmios da qualidade: Uma análise pelos cinco continentes**. Universidade Candido Mendes Pós-Graduação Lato Sensu AVM Faculdade Integrada. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K219422.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K219422.pdf)> Acesso em 03/03/2016.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD – FUNDIBEQ < <http://www.fundibeq.org/>> Acesso em 12/04/2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ < <http://www.fnq.org.br/> > Acesso em 22/03/2016.

JAPAN QUALITY AWARD COUNCIL – JQAC < <https://www.jqac.com/en/>> Acesso em 12/04/2016.

JUNIOR, Isnard M; CIERCO, Agliberto A; et.al. **Gestão da Qualidade**.10.ed. Rio de Janeiro:FGV, 2010.

UNION OF JAPANESE SCIENTIST AND ENGINEERS - JUSE < <http://www.juse.or.jp/english/>> Acesso em 14/03/2016.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da Metodologia Científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 28. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009. Cap. 1,5.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7.ed.São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 8,9 e 10.

MIGUEL, Paulo A. C. **Qualidade: Enfoques e Ferramentas**. 4.ed. São Paulo: Artliber, 2006. Cap. 1,3.

MIRSHAWKA, Victor. **A implantação da Qualidade e da Produtividade pelo método do Dr. Deming**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. Cap 1, 16-18.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY - NIST < <http://www.nist.gov/>> Acesso em 23/04/2016.

OLIVEIRA, Marco A. **Mitos e Realidades da Qualidade no Brasil**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1994. Cap. 1-4, 9, 11.

PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade: Teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007. Cap.1-4.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 1-4.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática**. 5.ed. Campinas, SP: Alínea, 2014. Cap. 1,2,3,4,5.

## GLOSSÁRIO

**Benchmarking** - Processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras firmas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos.

**Cliente:** Toda pessoa que tem acesso a um produto ou serviço mediante pagamento.

**Corolários:** Proposição resultante de uma verdade; consequência direta de uma proposição demonstrada; consequência imediata de menor importância a partir de um teorema.

**Crítérios:** O termo critério tem origem no vocábulo grego que significa “julgar”. O critério é um juízo, o discernimento ou a opinião de uma pessoa, organização etc. É utilizado como parâmetro para estabelecer uma comparação, escolha, julgamento ou avaliação.

**Eficácia:** A eficácia é o grau em que os resultados de uma organização correspondem às necessidades e aos desejos do ambiente externo. Eficácia então corresponde a alcançar o resultado.

**Eficiência:** Significa atingir o resultado com um mínimo de perda de recursos, isto é, fazer o melhor uso possível do dinheiro, do tempo, materiais e pessoas. A eficiência representa então uma medida segundo a qual os recursos são convertidos em resultados de forma mais econômica.

**Estratégia:** Tem origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou resultado específico.

**Gestão de Processos:** É uma estrutura gerencial orientada aos processos, onde todos os envolvidos projetam seus trabalhos e inspecionam os resultados a fim de redesenhar seus sistemas de trabalho para alcançar melhores resultados.

**Gestão do Conhecimento:** Pode ser definida como um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações

**ISO 9001** - É um conjunto de normas de padronização para um determinado serviço ou produto. Tem como objetivo melhorar a gestão de uma empresa e pode ser aplicado em conjunto com outras normas de funcionamento, como normas de saúde ocupacional, de meio ambiente e de segurança.

**Liderança:** Liderança é a condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar, e influenciar os liderados, de

forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

**Melhoria Contínua** - Esforço contínuo de melhoria da qualidade, sustentado no decorrer do tempo, que age sobre os processos, produtos e serviços, em termos humanos e tecnológicos, com o objetivo de garantir que o nível de qualidade seja sempre mais alto do que o custo competitivo.

**PDCA** – Planejamento, Execução, Controle e Ação, *Plan-Do-Check-Adjust* – Ciclo que é utilizado para o controle e melhoria contínua dos processos e produtos.

**Requisito:** Condição básica e necessária para se obter alguma coisa ou para alcançar determinado propósito.

**Seis Sigma** – Ferramenta de gerenciamento desenvolvida para maximizar o desempenho da empresa.

**Visão Sistêmica** - Consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas. Várias forças atuam num sistema em funcionamento, sejam estas internas ou externas. Ao considerar a organização como um sistema, passa-se a analisar o ambiente, ou seja, o conjunto de forças que possam ter alguma influência sobre o funcionamento desse sistema.

## ANEXO

### ANEXO 1 - Referências de Premiações Internacionais

- Alemanha:** *German Society for Quality - German National Quality Award*
- Argentina:** *Fundación Premio Nacional a la Calidad - Premio Nacional a la Calidad*
- Austrália:** *Australian Quality Council - Australian Business Excellence Awards*
- Áustria:** *Austrian Association for Quality - Austrian Quality Award*
- Canadá:** *NQI - National Quality Institute - Canada Awards For Excellence*
- Chile:** *Centro Nacional de la Productividad y la Calidad - Premio Nacional a la Calidad*
- Cingapura:** *SPRING (Standards, Productivity and Innovation Board) Singapore - Singapore Quality Award for Business*
- Coreia:** *Korean Standards Association - Korea National Quality Management Award*
- Cuba:** *Oficina Nacional de Normalización - Premio Nacional de Calidad*
- Dinamarca:** *Danish Quality Prize Committee - Danish Quality Prize*
- Dubai:** *Dubai Quality Group - Dubai International Award for Best Practices*
- Escócia:** *Quality Scotland Foundation - Scottish Quality Award*
- Espanha:** *Asociación Española para la Calidad - Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial - Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad - Premio Iberoamericano de la Calidad*
- Filipinas:** *Philippine Quality Award Foundation - Philippine Quality Award*
- Finlândia:** *Laatukeskus Excellence Finland - Finnish Quality Award*
- França:** *Mouvement Français pour la Qualité - Prix Français de la Qualité*
- Holanda:** *Dutch Institute for Quality - Netherlands National Quality Award*
- Hong Kong:** *Quality Trade and Industry Department - Hong Kong Award for Industry*
- Hungria:** *European Organization for Quality - Hungarian Quality Development Center Award*
- Índia:** *Bureau of Indian Standards - Rajiv Gandhi National Quality Awards*
- Irlanda do Norte:** *Northern Ireland Center for Competitiveness - Northern Ireland Quality Awards –EIQA - The Q-Mark Irish National Quality Award /The Irish Business Excellence Award*
- Itália:** *Associazione Premio Qualità Italia - Italian Quality Award*
- México:** *Subsecretaria de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior - Premio Nacional de Calidad*

**Nova Zelândia:** *New Zealand Business Excellence Foundation - New Zealand Quality Award Program*

**Peru:** *Sociedad Nacional de Industrias/Centro de Desarrollo Industrial - Premio a la Calidad*

**Polônia:** *Polish Chamber of Commerce, Polish Center for Testing and Certification, Club Polish Forum ISO 9000 - Polish Quality Award*

**Reino Unido:** *The British Quality Foundation - United Kingdom Quality Award for Business Excellence/ London Chamber of Commerce Business - Achievement Awards/ The Institute of Quality Assurance (IQA) - IQA National Quality Award*

**República Tcheca:** *Czech Quality Award Association - Czech Republic National Quality Award*

**Suécia:** *The Swedish Institute for Quality - Swedish Quality Award*

*Suíça/ Swiss Association for Promotion of Quality - Swiss Quality Award*

**Vietnã:** *Association of Southeast Asian Nations - Vietnam Quality Award*

## **ANEXO 2 - THE DEMING PRIZE WINNERS (2010 – 2015)**

### **2010**

*Corona Corporation*

*Meidoh Co., Ltd.*

*Dental (Suzhou) Co., Ltd. [China]*

*National Engineering Industries Limited [India]*

### **2011**

*Sanden Vikas (India) Limited [India]*

*The CPAC Roof Tile Company Limited [Thailand]*

*Unimicron Technology Corporation [Taiwan]*

### **2012**

*SRF Limited, Chemicals Business [India]*

*Mahindra & Mahindra Limited, Farm Equipment Sector, Swaraj Division [India]*

**2013**

*Advics Co., Ltd.*

*Komatsu Shantui Construction Machinery Co., Ltd [China]*

*MC Systems Inc.*

*Meihoku Kogyo Co., Ltd.,*

*RSB Transmissions (I) Limited, Auto Division (Jamshedpur (Unit 1), Pune & Pant Nagar Plant) [India]*

*Sanden Corporation, Retail Store Systems*

*SCG Logistics Management Company Limited [Thailand]*

**2014**

*GC America Inc. [U.S.A.]*

*Sekiso Corporation*

*Mahindra & Mahindra Limited, Mahindra Powerol Business [India]*

**2015**

*Cataler Corporation*

*CPRAM Company Limited, Ready to Eat Food Business [Thailand]*

*GS Yuasa Corporation, Industrial Battery Production Division, Industrial Batteries & Power Sources Business Unit*

**ANEXO 3 - MALCOLM BALDRIGE WINNERS LIST (2010 – 2015)****2015**

*Small Business - MidwayUSA*

*Education - Charter School of San Diego*

*Health Care - Charleston Area Medical Center Health System*

*Nonprofit - Mid-America Transplant*

**2014**

*Service - PricewaterhouseCoopers Public Sector Practice*

*Health Care - Hill Country Memorial*

*Health Care - St. David's HealthCare*

*Nonprofit - Elevations Credit Union*

**2013**

*Education - Pewaukee School District*

*Health Care - Sutter Davis Hospital*

**2012**

*Manufacturing - Lockheed Martin Missiles and Fire Control*

*Small Business - MESA*

*Health Care - North Mississippi Health Services*

*Nonprofit - City of Irving, Texas*

**2011**

*Health Care - Henry Ford Health System*

*Health Care - Schneck Medical Center*

*Health Care - Southcentral Foundation*

*Nonprofit - Concordia Publishing House*

**2010**

*Manufacturing - MEDRAD (now Bayer HealthCare Radiology & Interventional)*

*Manufacturing - Nestlé Purina PetCare Co.*

*Small Business - Freese and Nichols Inc.*

*Small Business - K&N Management*

*Small Business - Studer Group*

*Education - Montgomery County Public Schools*

*Health Care - Advocate Good Samaritan Hospital*

## ANEXO 4 – QUADRO CRITÉRIOS E ITENS DO PNQ

	LIMITE MÍNIMO POSSÍVEL DE ESCOLHA	LIMITE MÁXIMO POSSÍVEL DE ESCOLHA	PONTUAÇÃO MÁXIMA PARA A ORGANIZAÇÃO
<b>1. LIDERANÇA</b>	<b>90</b>	<b>130</b>	
1.1 Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão	20	40	
1.2 Governança	20	40	
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	20	40	
1.4 Análise do desempenho da organização	20	40	
<b>2. ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	
2.1 Formulação das estratégias	20	50	
2.2 Implementação das estratégias	20	50	
<b>3. CLIENTES</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	20	50	
3.2 Relacionamento com clientes	20	50	
<b>4. SOCIEDADE</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	
4.1 Responsabilidade socioambiental	20	50	
4.2 Desenvolvimento social	20	50	
<b>5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	
5.1 Informações da organização	20	50	
5.2 Conhecimento da organização	20	50	
<b>6. PESSOAS</b>	<b>90</b>	<b>120</b>	
6.1 Sistemas de trabalho	20	50	
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30	50	
6.3 Qualidade de vida	20	40	
<b>7. PROCESSOS</b>	<b>90</b>	<b>120</b>	
7.1 Processos da cadeia de valor	30	50	
7.2 Processos relativos a fornecedores	20	50	
7.3 Processos econômico-financeiros	30	50	
<b>Subtotal</b>			<b>550</b>
<b>Processos Gerenciais</b>			
<b>8. RESULTADOS</b>			
8.1 Econômico-financeiros	80	120	
8.2 Sociais e ambientais	60	90	
8.3 Relativos aos clientes e ao mercado	80	120	
8.4 Relativos às pessoas	60	90	
8.5 Relativos aos processos	80	120	
<b>Subtotal</b>			<b>450</b>
<b>Resultados Organizacionais</b>			
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>1.000</b>

## ANEXO 5 - PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – LISTA DE GANHADORES (2010-2015)

2015

Eletrobras-Eletronorte

Embraer SA.

Brasal Refrigerantes S.A.  
Volvo do Brasil Veículos Ltda

**2014**

AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A  
Companhia Energética do Ceará  
Eletobras-Eletronorte  
Embraer SA.  
Master Sistemas Automotivos Ltda  
PromonLogicalis Tecnologia e Participações Ltda

**2013**

Elektro Eletricidade e Serviços S/A  
Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

**2012**

Cemig Geração e Transmissão S/A  
Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo  
Suspensys Sistemas Automotivos Ltda  
Energisa Paraíba Distribuidora de Energia S/A  
Volvo do Brasil Veículos Ltda  
AES Tietê S/A

**2011**

Companhia Energética do Ceará  
Companhia Paulista de Força e Luz  
Centrais Elétricas do Norte  
Rio Grande Energia S.A

**2010**

AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A  
Elektro Eletricidade e Serviços S/A