

APLICANDO O CICLO DO PDCA:
Estudo de caso a partir do Relatório de Avaliação do Prêmio
Nacional de Gestão Pública

Ribeiro, Flávio Salema Garção, M.Sc.

Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
Av. Nossa Senhora das Graças, 50 – Xerém – Duque de Caxias - RJ
Tel: 2679-9315 – Fax: 2679-1812
Universidade Federal Fluminense
Rua Passo da Pátria, 156 – São Domingos – Niterói – RJ
Tel: 2621-5137
salema@inmetro.gov.br

Costa, Stella Regina Reis da, D.Sc.

Universidade Federal Fluminense
Rua Passos da Pátria, 156 – São Domingos – Niterói – RJ
Tel: 2621-5137
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
BR 465 Km 7 – Rua Uo s/n – Seropédica – RJ
Tel: 2682-1865
Stellare@ig.com.br

Martins, Regina Copello, M.Sc.

Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
Av. Nossa Senhora das Graças, 50 – Xerém – Duque de Caxias - RJ
Tel: 2679-9565
Universidade Federal Fluminense
Rua Passos da Pátria, 156 – São Domingos – Niterói – RJ
Tel: 2621-5137
rcopello@inmetro.gov.br

APLICANDO O CICLO DO PDCA:

Estudo de caso a partir do Relatório de Avaliação do Prêmio Nacional de Gestão Pública

RESUMO:

Várias organizações brasileiras vêm buscando mecanismos de avaliação de suas gestões que efetivamente consigam ser utilizados como instrumentos de melhoria, fazendo uso de diversas ferramentas nem sempre eficazes. Há à disposição dessas organizações um importante instrumento, que se traduz pela participação em ciclos de premiação de gestão, quando são elaborados Relatórios de Avaliação que indicam, claramente, oportunidades de melhoria a serem aplicadas. Neste sentido, e a partir de estudo de caso tendo o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro, como objeto, demonstra-se a aplicabilidade e a importância dessa ferramenta, sendo o Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF, o prêmio no qual a instituição participou nos ciclos de 1998 e 2000.

PALAVRAS-CHAVE:

Avaliação da Gestão, Prêmios da Qualidade, Prêmio Nacional de Gestão Pública, PDCA

ABSTRACT:

Several Brazilian organizations are searching for evaluation mechanisms of its administrations which may be efficiently used as improvement instruments, although making use of several tools not always proved to be effective. There is an important instrument available to these organizations, which is the participation in cycles of administration awards, when Reports of Evaluation are elaborated indicating, clearly, opportunities of improvement to be applied. In this sense, and considering the National Institute of Metrology, Standardization, and Industrial Quality - Inmetro the object of a case study method, it's demonstrated the applicability and the importance of that tool, being the National Public Administration's Award - PQGF, the award in which the institution participated in 1998 and 2000 cycles.

KEY-WORDS:

Evaluation of the Administration, Quality's Awards, National Award of Public Administration, PDCA

APLICANDO O CICLO DO PDCA:

Estudo de caso a partir do Relatório de Avaliação do Prêmio Nacional de Gestão Pública

OBJETIVO:

Este artigo pretende apresentar uma abordagem prática, a partir de um estudo de caso tendo o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro como objeto desse estudo, sobre a importância da gestão de ciclos de melhoria contínua, tendo a participação em ciclos contínuos de premiação de gestão o seu foco.

É apresentada uma análise crítica e comparativa dos Relatórios de Gestão de 1998 e de 2000, apresentados pelo Inmetro ao Prêmio Nacional de Gestão Pública - PQGF, levando-se em consideração as Oportunidades de Melhoria apontadas no Relatório de Avaliação do ciclo de 1998.

MÉTODO:

Estudo de caso, sendo pesquisados os Relatórios de Gestão dos ciclos de premiação de 1998 e de 2000, apresentados pelo Inmetro ao Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, e o Relatório de Avaliação do ciclo de 1998, recebido pela mesma instituição, todos relativos à participação no PQGF.

RESULTADO:

Atualmente muito se debate sobre a importância de aplicar-se ferramentas de gestão para garantir a melhoria contínua dos processos, serviços e produtos das organizações, sendo publicados vários livros, alguns do tipo “faça você mesmo”.

Mas a pergunta continua na cabeça dos gestores: como avaliar de forma sistêmica toda a organização, tendo um relatório confiável e que possa gerar, efetivamente, um Plano de Melhoria aplicável?

Nesse cenário, aparentemente confuso, fora aspectos econômicos, sociais e políticos, os gestores sentem-se atraídos por respostas rápidas, mas de difícil implementação, muitas vezes inexecutáveis.

Há no Brasil vários instrumentos que podem ser utilizados, de forma confiável, e que estão alinhados com as principais modernas práticas de gestão em aplicação em nível internacional. Esses instrumentos são os prêmios da qualidade de gestão, tanto nacionais

como estaduais, municipais e/ou setoriais, alinhados com o modelo de gestão apresentado pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, como o Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, por exemplo.

Conforme o nome ressalta, trata-se da apresentação de um modelo, não de ferramentas que, a partir de sua implementação e avaliação, promove a melhoria da gestão da organização.

Dentre as diversas ações operacionais desses prêmios, a que será enfocada no presente trabalho é o Relatório de Avaliação, que toda organização participante de um determinado ciclo de premiação recebe.

Esse Relatório é um grande e precioso instrumento para a organização poder aplicar o ciclo do Planejar/Fazer/Verificar/Aperfeiçoar – PDCA, especificamente a parte de aperfeiçoamento. A verificação, através dos avaliadores dos prêmios, se torna bastante imparcial, permitindo atuar de forma mais consistente no planejamento.

Para demonstrar essa efetividade, o Inmetro foi tomado como objeto de estudo para verificar se a instituição utilizou as oportunidades de melhorias apontadas no Relatório de Avaliação do ciclo de premiação de 1998, onde obteve a premiação Prata, para ser agraciada com o Prêmio Ouro no ciclo de premiação de 2000, ambos do PQGF.

Neste sentido, será apresentada a seguir uma análise, por Critério de Avaliação, dos Relatórios de Gestão encaminhados pelo Inmetro, referentes aos ciclos de 1998 e de 2000, e verificado se nesse último há evidências objetivas da incorporação das oportunidades de melhoria apontadas no Relatório de Avaliação de 1998.

➤ **Liderança**

No que refere-se à Análise Crítica do Inmetro, o Relatório de Gestão de 2000 apresenta como se dá a participação dos diversos níveis gerenciais no tocante à discussão das melhorias nos processos institucionais, principalmente aqueles corporativos.

Apresenta uma melhora significativa em relação ao Relatório de 1998, apesar de que estrutura semelhante era apresentada no item 4 (Informação e Análise) daquele Relatório.

A maior novidade é a introdução/apresentação do Sistema de Informações Gerenciais do Inmetro, que fornece, além de outros dados, uma rede de indicadores a serem acompanhados e analisados pela gerência, contribuindo significativamente para a análise crítica de todos os processos.

A sistemática, apresentada pela primeira vez em um Relatório de Gestão do Inmetro, evidencia a preocupação da alta administração com a melhoria contínua de todos os processos institucionais.

A Banca Examinadora, no seu Relatório de Avaliação de 1998, já apresentava como Oportunidade de Melhoria a falta efetiva de utilização de indicadores de desempenho na tomada de decisões da Alta Administração; logo, a utilização destes pelo Inmetro, conforme pode ser observado no Relatório de Gestão de 2000, veio a melhorar a gestão da instituição.

Outro ponto observado pela Banca examinadora naquele Relatório de Avaliação de 1998 dizia respeito à falta de metodologia para a delegação de competência aos integrantes do Inmetro que representavam a instituição em Fóruns Internacionais.

No Relatório de Gestão de 2000, este requisito apresenta uma melhora em função de demonstrar a participação nos diversos fóruns como sendo parte do desdobramento das estratégias de cada macroprocesso relacionado à liderança.

➤ **Planejamento Estratégico:**

No Relatório de Gestão de 1998 não há evidência da participação dos servidores no processo de planejamento estratégico, bem como não apresenta a estruturação e o desdobramento do mesmo. Esta oportunidade de melhoria é apontada, também, no Relatório de Avaliação desse mesmo ano.

Já no Relatório de Gestão de 2000 é ressaltada a importância do Comitê de Planejamento e Orçamento, onde cada unidade principal tem um representante, geralmente o gerente e/ou diretor substituto, sendo este Comitê responsável pela assessoria à diretoria colegiada do Inmetro, entre outros fóruns de participação dos servidores, bem como há a apresentação, de forma clara e didática, de como se dá o processo de planejamento em questão, desde a formulação das premissas até o desdobramento em projetos e processos operacionais.

Ainda merece destaque no Relatório de Avaliação de 2000, a agenda anual de reuniões gerenciais, elaborada pela alta direção, que garantiria, como garantiu, a presença de um maior número possível de participantes, quando nestas reuniões também se discutia aspectos do planejamento estratégico.

Antes do início destas reuniões e com objetivo de iniciar novo ciclo de planejamento, a diretoria colegiada deliberou por treinar todo o corpo gerencial em conceitos e terminologia relacionadas a planejamento estratégico, sendo este fato destacado no Relatório de Avaliação de 2000.

Outro ponto, igualmente ausente no Relatório de Gestão e presente no Relatório de Avaliação de 1998, refere-se a um descompasso entre planejamento da instituição e o orçamento dos projetos e processos.

Para solucionar este ponto, no Relatório de Gestão de 2000 é apresentada como prática de adequação do orçamento ao planejamento a alocação de todo o orçamento do Inmetro através do Sistema de Planejamento e Orçamento do Inmetro – SIPLAN, sendo este estruturado a partir das metas estabelecidas no planejamento estratégico e nos projetos apresentados/introduzidos no Sistema de Acompanhamento e Controle de Projetos do Inmetro – SICAP, também oriundos do desdobramento do planejamento estratégico da instituição.

O SIPLAN foi apresentado pela primeira vez como instrumento/ferramenta de gestão, no Relatório de Gestão de 1999, ano em que o Inmetro passou efetivamente a utilizá-lo como tal, pois, até então estava sendo utilizado pelo corpo gerencial em paralelo aos mecanismos disponíveis até então, uma vez que estava em desenvolvimento e disponibilizado para críticas.

A falta de indicadores de desempenho é igualmente apontada nos Relatórios de Gestão e de Avaliação de 1998, sendo que no Relatório de Gestão de 2000 há, além de alguns indicadores, o histórico dos mesmos com, pelo menos, três anos de mensuração, podendo demonstrar tendência.

Mesmo assim, no Relatório de Avaliação de 2000 é apresentado como Oportunidade de Melhoria o alinhamento entre os indicadores do planejamento estratégico e os do Contrato de Gestão.

A não demonstração de projetos que evidenciem a redução de custos operacionais e a melhoria dos serviços prestados também é listada como Oportunidades de Melhoria no Relatório de Avaliação de 1998.

Antes de estabelecer metas para a redução de custos, o Inmetro necessitava conhecer, de forma confiável e consistente, todos os custos da instituição; neste sentido, criou-se uma unidade, Serviço de Custos, que tem como atribuições gerir os custos da instituição, que contempla esta questão. O Sistema de Custos do Inmetro foi apresentado no Relatório de Gestão de 2000 e, neste caso particular, os avaliadores tiveram a oportunidade de navegar pelo mesmo.

O que relacionava-se a projetos cujos objetivos fossem relacionados à melhoria dos serviços prestados, cada gerente responsável pelos macroprocessos ficou encarregado pelo estabelecimento destes, que foram consolidados no SICAP, conforme pode ser constatado no Relatório de Gestão de 2000.

➤ **Foco no Cliente:**

Talvez este seja o item de menor variação entre os dois Relatórios de Gestão apresentados pelo Inmetro.

Antes de tecer alguns comentários sobre determinados pontos, foi considerada como sendo a maior variação/melhoria a metodologia das pesquisas implantada a partir de 1998, quando as mesmas passaram a ser alinhadas com os macroprocessos e organizadas por público-alvo (clientes em geral, comunidade empresarial e comunidade de ciência e tecnologia), o que permitiu que a instituição passasse a atuar de forma mais focada, com ações corretivas, ou seja, utilizando as informações para rever seus processos, e utilizando indicadores mais adequados a cada grupo de usuários dos serviços prestados.

Vale ressaltar que a única Oportunidade de Melhoria apontada no Relatório de Avaliação de 1998 dizia respeito à falta de sistematização das pesquisas sobre o grau de satisfação dos usuários dos principais processos. Essa não sistematização impedia a comparação de dados, o que poderia determinar tendências.

Ou seja, a nova metodologia, apresentada no Relatório de Gestão de 2000, passou a ser utilizada pelo Inmetro em função, também, da recomendação existente no Relatório de Avaliação de 1998.

Um ponto forte refere-se às pesquisas realizadas pelo IBOPE, desde 1995, que visam verificar três aspectos principais: o conhecimento da marca do Inmetro, a confiança na instituição (satisfação da sociedade) e nas atividades desenvolvidas pelo instituto.

A máxima da instituição de “Mais qualidade para o cidadão”, estampada junto com a logomarca do Inmetro, reflete a sua preocupação com o principal cliente final, ou seja, o cidadão brasileiro.

As informações resultantes das diversas pesquisas, das reuniões do Conmetro e de seus Comitês, do Serviço de Atendimento ao Cidadão, dos contatos do corpo gerencial com empresas e instituições, entre outras, são utilizadas como dados e referência para a tomada de ações que promovam melhorias no atendimento ou que originem novos serviços ou iniciativas. Estes dados são utilizados nos fóruns de Análise Crítica da instituição. Este aspecto pode ser verificado no Relatório de Gestão de 2000.

➤ **Informação e Análise:**

Uma observação que pode ser verificada logo no início da leitura do Relatório de Avaliação de 1998, neste subitem específico, e conforme mencionado no início deste capítulo, é a constatação dos avaliadores, quando da visita à instituição, com respeito à “... existência

de elementos mais significativos em relação àqueles contidos no relatório que comprovem a existência de uma estrutura voltada para a geração, o controle e o aprimoramento das informações gerenciais”.

Relendo o Relatório de Gestão de 1998 fica-se com a impressão de que o Inmetro focou mais as informações e análises dos macroprocessos finalísticos, voltadas às respectivas funções, do que nos aspectos gerenciais.

Há uma evolução significativa no Relatório de Gestão de 2000, principalmente no Plano Global do Sistema de Informações – PGSI. A ferramenta Sistema de Informações Gerenciais – SIG é encarada como mais um dos produtos do sistema do Inmetro, e não mais o centro do mesmo, conforme apresentado no Relatório de Gestão de 1998.

No Relatório de Gestão de 2000 é evidenciada a participação dos servidores no desenvolvimento do SIG, fato que no Relatório de Avaliação de 1998 apareceu como Oportunidade de Melhoria.

Ainda no Relatório de Gestão de 2000 há a separação das necessidades de informações institucionais por grupo de usuários (gerentes e funcionários do Inmetro; setor produtivo e parceiros; e consumidor final), bem como apresenta as ações tomadas, ou em andamento, naquela época, para atendê-las.

O levantamento foi realizado após ampla pesquisa com esses usuários que abordava questões relacionadas ao foco de produção e oferta dos acervos, e relacionadas ao foco da demanda, com o objetivo de conhecer melhor os usuários das informações, seu comportamento e as formas de atendimento.

Pode-se verificar, no mesmo Relatório, como se dá a atualização das informações, bem como se garante a sua preservação, consistência e integridade, fatos que não estavam presentes no Relatório de Gestão de 1998.

A apresentação dos subsistemas que integram o SIG, bem como o tipo de informação, o objetivo e as unidades do Inmetro envolvidas, relacionadas a cada subsistema, é demonstrada de forma clara no Relatório de Gestão de 2000.

Uma descrição da técnica de Modelagem de Dados (*bottom-up*), utilizada pelo Inmetro para criação dos sistemas que constituem a base de dados corporativa do Inmetro, pode ser encontrada no Relatório de Gestão de 2000. Esta técnica, incorporada ao modelo corporativo, apresenta, entre outras, as seguintes vantagens: eliminação de informações redundantes, simplificação do modelo da organização e eliminação de conflitos de gestão com a definição do gestor da informação.

Com relação à gestão das informações, o Relatório de Avaliação de 2000 enfatiza, como Oportunidade de Melhoria, que as informações deveriam ser utilizadas para outros aspectos que não o tratamento informatizado, ou seja, com estabelecimento de mecanismos de avaliação e da própria melhoria da gestão e do uso daquelas.

Comparando os dois Relatórios de Gestão, constata-se que há maior sustentabilidade relacionada aos indicadores no de 2000, pois estes estão alinhados ao Contrato de Gestão e são listados por macroprocesso.

➤ **Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (1998) X Gestão de Pessoas (2000):**

Neste critério, o Inmetro recebeu as melhores avaliações proporcionais, nos dois Relatórios de Gestão.

Para uma instituição pública, em qualquer nível, que é subordinada a um arcabouço jurídico muito complexo e restritivo, principalmente se analisado a partir das modernas técnicas de gestão de talentos, esta avaliação positiva é um reconhecimento muito grande do seu espírito empreendedor e da criatividade dos seus principais gestores. Este ponto está evidenciado no próprio Relatório de Avaliação de 1998, quando os avaliadores observaram “... durante a visita, a consistência dos esforços voltados para a capacitação e bem-estar dos servidores, que se refletem no alto nível de motivação da força de trabalho”.

Entre algumas importantes ações, pode ser ressaltado: delegação de competência, flexibilizando a estrutura, que representa maior autonomia no processo de decisão; apenas dois níveis decisórios; instrumentalização da gerência intermediária em modernas técnicas de gestão (Treinamento Gerencial Modular - TGM, por exemplo – que será abordado, com mais detalhe, a seguir); investimento em ações e projetos na área de Saúde Ocupacional além daqueles previstos na legislação; estímulo à prática de trabalhos participativos através de grupos multifuncionais; etc.

Um dos pontos falhos do Relatório de Gestão de 1998, também apresentado como Oportunidade de Melhoria no Relatório de Avaliação de 1998, diz respeito à falta de uma sistemática de avaliação individual, sendo que, conforme pode ser observado nos mesmos Relatórios, a instituição estava iniciando a implantação desta avaliação.

Pode ser destacado que nos Relatórios de Gestão e de Avaliação de 2000 estes pontos continuam presentes, sendo que, desta vez, apresentam o mesmo como em fase de implantação, se bem que não utilizado para o reconhecimento dos servidores.

Outra importante evolução entre os dois Relatórios de Gestão diz respeito à elaboração e implementação das ações previstas no Plano Anual de Treinamento – PAT. No

de 1998, este não representava o desdobramento do planejamento estratégico e nem a compatibilização dos fins com os meios, ou seja, com a política orçamentária da união e do próprio Inmetro; no de 2000, tanto o desdobramento como a vinculação do mesmo aos recursos disponíveis, estão presentes.

Conforme mencionado anteriormente, será abordado, rapidamente, um dos projetos implantados no Inmetro, que consta nos dois Relatórios de Gestão, ou seja o TGM. Este treinamento, que foi ministrado para todos os gerentes da instituição, em sua primeira fase, apresentou os seguintes módulos: Modernizando o Inmetro; Definindo o Nosso Desafio; Exercitando o Autogerenciamento; Administrando Relacionamentos; Gerenciando a Comunicação; Desenvolvendo Equipes Sinérgicas; Tomando Decisões; Liderando e Motivando; Viabilizando os Resultados; e Conquistando a Efetividade. Esses módulos, conjugados com treinamento do Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade – PEGQ, foram os pilares para a transformação gerencial do Inmetro, transformação esta orientada para a gestão pela qualidade total e estruturada através de projeto contemplado dentro do Plano de Modernização, desdobrado do planejamento estratégico, ou seja, desejada e programada.

Uma Oportunidade de Melhoria apontada no Relatório de Avaliação de 1998, pertinente a este ponto do TGM, apresentava que a instituição deveria ter aproveitado esse treinamento para avaliar o corpo gerencial da instituição.

Na área de treinamento a outra sugestão apresentada no mesmo relatório era sobre a necessidade de treinamento específico para os servidores que tinham contato com os clientes, parceiros e fornecedores, aspecto este que foi apresentado, com destaque, no Relatório de Gestão de 2000.

Apesar da instituição, naquela época, não dispor de sistema de avaliação de desempenho, conforme relatado acima, pode ser evidenciado, nos Relatórios de Gestão, que havia uma prática informal, exercida pela gerência intermediária e pela alta administração, de incentivar servidores e reconhecer desempenhos considerados alinhados com objetivos e metas, com relação à participação em cursos e eventos de interesse profissional daqueles.

No Relatório de Gestão de 2000, o Inmetro destaca a criação do Prêmio de Criatividade, destinado a incentivar idéias inovadoras nas atividades dos servidores, que apresentava como objetivos o aumento da participação da força de trabalho da instituição e a integração entre as áreas.

Nesse mesmo Relatório, as pesquisas de satisfação das unidades prestadoras de serviços internos (SESAO, DIRAF, etc.) e o DiskDIVAD são apontadas, entre outras fontes,

como importantes mecanismos de avaliação dos serviços prestados e servindo de base para novos planejamentos das respectivas unidades.

Outro ponto que merece menção como melhoria de processo refere-se aos indicadores, que mesmo tendo que ser aprimorados e futuros relatórios e/ou práticas evidenciem a sua utilização nas reuniões de Análise Crítica, conforme apontado no Relatório de Avaliação de 2000, apresentaram substancial evolução comparando-os àqueles do Relatório de Gestão de 1998.

➤ **Gestão de Processos:**

Este item, no Relatório de Gestão de 1998 é o de maior número de lacunas, em relação aos demais, não só pelo volume apresentado, mas, principalmente, pela qualidade das informações. Logo, a diferença entre os dois Relatórios de Gestão é muito grande, como apresentado a seguir.

Para fins de esclarecimento, quando for abordado, neste item, processos, estão inclusos os finalísticos e os de apoio.

Logo no início do Relatório de Gestão de 2000, o Inmetro apresenta as características básicas dos serviços e processos, que servem para balizar todo o funcionamento da instituição, sendo elas:

- filosofia de centralização estratégica e descentralização operacional;
- capazes de se adaptar rápida e eficazmente a requisitos mutáveis, ou seja, flexibilidade;
- voltados para a obtenção do reconhecimento internacional;
- inseridas em programas internacionais de referência;
- alicerçados por um sistema normativo reconhecido nacional e internacionalmente;
- projetados e desdobrados para atender constantemente o requisito de seu principal cliente (sociedade brasileira), ou seja, credibilidade;
- gerenciados através do monitoramento de macroindicadores de eficácia, eficiência e efetividade; e
- avaliados e melhorados através de mecanismos de retroalimentação compartilhados com os parceiros.

Neste mesmo Relatório, são evidenciadas as ações que a instituição sistematiza para atender a novas demandas, a partir das informações coletadas nos diversos fóruns onde seus técnicos participam, bem como as ações que visam a melhoria dos processos e dos serviços,

apresentando vários exemplos. O relatório de Avaliação de 1998 apresenta este ponto como Oportunidade de Melhoria.

Há também indicadores bem mais consistentes e confiáveis, capazes de apresentar informações importantes e substanciadas para a tomada de decisões, em diferentes níveis hierárquicos. Este último ponto é apresentado como Oportunidade de Melhoria no Relatório de Avaliação de 1998. Já o Relatório de Avaliação de 2000 enfatiza que os processos da instituição carecem de indicadores de produtividade e da própria gestão.

É apresentado como se dava a análise crítica dos processos (pesquisas, interações/reuniões, etc.) e como essas informações eram utilizadas para melhoria dos processos e dos serviços, a saber: nas reuniões de análise crítica de cada diretoria e nas reuniões de acompanhamento do Plano Estratégico.

São apresentados os principais parceiros (credenciados e conveniados) institucionais, bem como as ações empreendidas para avaliarem e melhorarem os relacionamentos. Neste tópico, apresenta ainda, como se dá o mecanismo de gestão destas parcerias.

➤ **Resultados:**

Um aspecto que dificultou a comparação entre os dois Relatórios de Gestão foi a grande diferença entre os resultados apresentados, pois o de 2000 apresenta alguns de forma desdobrada/aberta e mais clara, certamente fruto da aplicação do conceito do PDCA. Para exemplificar, basta verificar as áreas de credenciamento de instituições e da Rede Nacional de Metrologia Legal – RNML, onde são apresentados dados por Estado/Instituto.

Mais uma vez é evidenciado, no Relatório de Avaliação de 1998, que os resultados institucionais foram melhor observados e evidenciados durante a visita dos avaliadores do que aqueles contidos no Relatório de Gestão daquele ano.

Na grande maioria, os resultados apresentados no Relatório de Gestão de 1998 carecem de referenciais comparativos e do histórico dos indicadores, o que facilitaria a análise de possíveis tendências.

No Relatório de Gestão de 1998 não há evidências sobre ao cumprimento de metas operacionais e de melhoria nos processos da organização, enquanto que no Relatório do ano de 2000 pode-se verificar a mensuração de alguns indicadores que atendem a essas necessidades (Resultado de Pesquisa de Satisfação de Clientes; Valores da Presença do Inmetro na Mídia para Informação ao Consumidor; Presença do Inmetro em Novos Mercados; Reconhecimento aos Servidores; Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso; Balanço da Participação dos Servidores no Planejamento Estratégico; etc.).

Mesmo assim, no Relatório de Gestão de 2000 vários dos resultados apresentados estão por macroprocesso.

Como destaque, nos dois Relatórios de Gestão, podemos identificar o excelente índice de execução orçamentária e financeira da instituição, indicando ainda para uma tendência de alta, o que viabilizou vários dos resultados alcançados, já que foi possível a execução de vários de seus processos e de seus projetos.

Essas execuções permitiram, entre outras ações, que a instituição assumisse várias posições de destaque na sociedade e perante as comunidades (empresariais, de ciência e tecnologia; etc.), recebendo vários prêmios.

CONCLUSÕES:

Conforme pode ser observado ao longo da pesquisa, o Relatório de Avaliação foi instrumento fundamental para a melhoria da gestão no Inmetro, pois o mesmo se utilizou das informações para implementar melhorias de gestão.

Logo, outras instituições, de natureza pública e/ou privadas, devem utilizar-se desse instrumento, ou seja, da participação em ciclos de premiação de gestão, para avaliarem e implementarem melhorias em seus respectivos processos de gestão pela qualidade total e, portanto, podendo “rodar” seu PDCA baseado em dados e fatos.

BIBLIOGRAFIA:

ALGARTE, Waldir; QUINTANILHA, Delma. *A história da qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade*. Rio de Janeiro: Inmetro/SENAI, 2000. 143 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Qualidade no Serviço Público. *Instrumento para avaliação da gestão pública – Ciclo 2003*. Brasília, 2003. 63p.

_____. *Programa qualidade do serviço público - PQSP*. Disponível em: <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 12 mar. 2003.

_____. *Relatório da avaliação da gestão do Inmetro*. Brasília, 1998.

BRASSARD, Michael. *Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua*. Trad. Proqual Consultoria e Assessoria Empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 87p. Tradução de The memory jogger.

CENTRO PARA INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE - CIC. *Estudo de práticas: curso de introdução ao modelo de gestão (com base nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e Prêmio Qualidade Rio - PQRio)*. Rio de Janeiro, 2001.

EUA. Public Law 100-107. The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987. EUA, 1987. Disponível em: <http://www.quality.nist.gov/Improvement_Act.htm>. Acesso em: 24 jun. 2003.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE- FPNQ. *Crítérios de excelência – 2003 – O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade*. São Paulo, 2003.

GALVÃO, Célio Arnulfo Castiglio & MENDONÇA, Mauro Marcio Ferreira de Mendonça, *Fazendo acontecer na qualidade total: análise e melhoria de processos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996. 89 p.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL - Inmetro (Brasil). *A evolução do Inmetro em grandes números - 1998–2001*. Rio de Janeiro, 2002.

_____. *Modelo de organização e gestão*. Rio de Janeiro, 1998.

_____. *Planejamento estratégico - 1998-2010*. Rio de Janeiro, 1998.

_____. *Planos de negócios e funcionais – 1998-2010*. Rio de Janeiro, 1998.

_____. *Planos estratégicos de negócio – 2000-2003*. Rio de Janeiro, 2000.

_____. *Relatório de gestão - PQGF*. Rio de Janeiro, 1998.

_____. *Relatório de gestão - PQGF*. Rio de Janeiro, 2000.

_____. *Relatório dos resultados alcançados pelo Inmetro no contrato de gestão – 1998/2000*. Rio de Janeiro, 2001

_____. *O processo de modernização do Inmetro - relato de uma experiência*. Rio de Janeiro, 2002.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY- NIST/Baldrige National Quality Program. *Why Baldrige?* Gaithersburg, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.quality.nist.gov>>. Acesso em: 24 jun. 2003.

_____. *Examiner application*. Gaithersburg, nov. 2001. Disponível em: <<http://www.quality.nist.gov>>. Acesso em: 24 jun. 2003.

SANTOS, João Neves dos Santos; LINS, Rosane Girad. *Metodologia de implementação da melhoria contínua e inovação: aplicações ao Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti – Hemorio*. Revista do Instituto Estadual de Hematologia “Arthur de Siqueira Cavalcanti” – Hemorio, Vol 14 – N1/2. Rio de Janeiro, 1997. 11 p.

SüFFERT, Clauss Jorge. *O giro do PDCA*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999. 56 p.