

OS PRÊMIOS DE QUALIDADE COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E MELHORIA DO DESEMPENHO DE EMPRESAS

Jacqueline Rutkowski

MSc Engenharia de Produção - UFMG
Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia
Escola de Minas /Universidade Federal de Ouro Preto
Email: jacquer@em.ufop.br

ABSTRACT

Many countries in the world have used Quality Awards to encourage companies to improve their management systems in order to become themselves more competitive. This work describes this instrument and suggest its use to do diagnosis of organizations that intend to perform internal changes in order to improve their efficiency. A case is presented as example.

KEY WORDS: *quality, organizacional change, companies' evaluation.*

1. INTRODUÇÃO :

Os Prêmios Nacionais de Qualidade foram instituídos pela primeira vez no mundo, no Japão, em 1951. Nesta data foi criado o Prêmio Deming de Qualidade, cujo nome é uma homenagem ao professor norte-americano W.E.Deming, que a convite da JUSE - União dos Engenheiros e Cientistas do Japão, estivera no país coordenando seminários e palestras sobre controle de qualidade e pesquisa de mercado. Nos EUA, o primeiro prêmio relacionado ao gerenciamento para a qualidade, foi a medalha Edward, criada pela ASQC - Sociedade Americana de Controle de Qualidade, em 1959. Algum tempo mais tarde(1987), por iniciativa do NIST - Instituto Nacional de Normas e Tecnologia, foi criado o Prêmio Malcom Baldrige, este, por sua vez, já baseado na série de critérios que caracterizam a chamada gestão da qualidade(JURAN, 1994).

Desde então, vários países instituíram prêmios nacionais como instrumento de divulgação de um modelo de gestão capaz de garantir o aumento da competitividade das empresas, a maioria baseando seus critérios e formas de avaliação nos dois Prêmios citados anteriormente.

No Brasil, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, entidade privada e sem fins lucrativos, foi criada em 1991 e a primeira premiação ocorreu em 1992. O Prêmio Nacional da Qualidade foi criado como uma das estratégias definidas pelo PBQP- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, e também teve como referência os prêmios citados. Já foram realizados oito ciclos de premiação, dos quais participaram 137 candidatas sendo onze delas premiadas.

A partir do PNQ e como uma estratégia do PBQP, foram sendo criados paulatinamente vários Prêmios setoriais de Qualidade, baseados em critérios territoriais, como os Prêmios estaduais do RS, do RJ, da Bahia, do Sergipe, de MG, ou em um determinado setor

econômico como o Prêmio de Qualidade na Agricultura, o Prêmio ABES de Qualidade, o Prêmio ANTP de Qualidade, entre outros.

Para a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, como para os demais, os sete critérios do Prêmio pretendem representar um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de “classe mundial”, construído sobre alguns fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho.

Os Prêmios não prescrevem uma forma de gestão, mas indicam os requisitos necessários para que uma empresa alcance a excelência. Sendo assim, os critérios podem ser usados como instrumento de avaliação da gestão de uma empresa, qualquer que seja seu porte e setor econômico de atuação.

Essas características permitem, a nosso ver, que os Prêmios se constituam como uma boa forma de as organizações procederem a um diagnóstico da situação de sua gestão. Nesses tempos de extrema competitividade, onde as empresas buscam adequar seus processos de gestão a fim de garantir sua sobrevivência, uma ferramenta de diagnóstico de tal amplitude de aplicação pode ser de grande utilidade, tanto para empresas como para pesquisadores e consultores.

O presente trabalho propõe-se a apresentar a avaliação realizada através dos critérios dos Prêmios de Qualidade como esse instrumento de diagnóstico, utilizando um estudo de caso para demonstrar como esse uso pode ser feito e os resultados possíveis.

2 . OS PRÊMIOS DE QUALIDADE : CRITÉRIOS E PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Para avaliar se a empresa é gerenciada tendo por base a gestão pela qualidade e qual a abrangência e profundidade de utilização desse tipo de gestão, os Prêmios de Qualidade avaliam a empresa a partir de sete categorias. Essas categorias ou critérios pretendem ser suficientes para representar um modelo sistêmico de gestão, fundamentado na qualidade centrada no cliente, no foco nos resultados, no comprometimento da alta direção, na visão de futuro de longo alcance, na valorização das pessoas da organização, na gestão baseada em fatos e processos, na ação pró-ativa e na capacidade de resposta rápida e de aprendizado contínuo, e na responsabilidade social da organização, pontos considerados como necessários para se construir uma gestão que leve a empresa a um bom desempenho.

Cada Prêmio, dependendo do nível de profundidade de avaliação que se pretende, o que, por sua vez, reflete o nível de maturidade da excelência da gestão, distribui diferentemente a pontuação entre os critérios.

A avaliação da empresa, através da pontuação em cada uma das categorias – Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente e Mercado, Informação e Análise, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Resultados, deve levar a uma clara identificação das práticas de gestão utilizadas para atender aos requisitos dos critérios. Deve-se identificar a adequação dessas práticas em relação ao Item, considerando-se o perfil da organização e a inovação e/ou refinamento das mesmas. Além disso, deve-se avaliar a disseminação e o uso dessas práticas, horizontal e verticalmente, pelas áreas e processos, de maneira periódica e ininterrupta. Por fim, devem ser consideradas a relevância dos resultados em relação às práticas utilizadas, a tendência demonstrada por eles ao longo do tempo, e a

importância do conjunto de resultados para a determinação do desempenho global da empresa e em relação à concorrência ou outro referencial comparativo pertinente.

Os critérios não prescrevem ferramentas e formas de implementação, constituindo-se em um conjunto de requisitos inter-relacionados e orientados para resultados em cinco áreas, consideradas principais : satisfação dos clientes e mercado; finanças; pessoas; fornecedores e, produto e processos organizacionais. Supõe-se que melhorias nos resultados dessas cinco áreas significarão melhorias no desempenho empresa.

Dessa forma, os critérios permitem uma grande amplitude de enfoques em relação a como esses requisitos serão atendidos, o que a nosso ver é um grande mérito da metodologia, pois a forma de se obter bom desempenho em uma organização nem sempre se adequa a outra , uma vez que isso dependerá de uma série de variáveis como ambiente de atuação da organização, tecnologia empregada (FLEURY,1983), mecanismos de coordenação empregados internamente, forma de divisão de trabalho (MINTZBERG,1993), entre outras características, inerentes a cada uma.

O diagnóstico da empresa através dos critérios é feito através de pontuações que tentam traduzir um percentual representativo para a situação da empresa em relação a cada critério.

A pontuação é obtida a partir da análise da gestão da empresa sob três dimensões: 1. Enfoque - maneira com que a empresa realiza os requisitos de cada item; 2. Grau de aplicação - extensão e profundidade com que o enfoque é utilizado; e, 3. Resultados - conseqüências do enfoque e do grau de aplicação. O encadeamento lógico das três dimensões estabelece que enfoques e graus de aplicação geram resultados. Assim, os resultados validam, ou qualificam os enfoques e graus de aplicação que os geraram (maus resultados são conseqüências de inadequados enfoques ou de limitados graus de aplicação, ou ambos).

A avaliação fornece um conjunto de pontos fortes e de oportunidades de melhoria para cada um dos itens, que se constitui o grande produto do processo de diagnóstico; a partir dele a organização pode definir que ações tomar, e em que áreas da gestão, a fim de melhorar seus resultados. Por outro lado, a identificação de práticas valorizadas na avaliação permite comprovar sua utilidade e adequação e, ao mesmo tempo, serve como motivação para que a empresa siga nesta direção.

O processo de avaliação consiste de 4 etapas, descritas a seguir. A Etapa I consiste na descrição das práticas de gestão da empresa (Relatório de Gestão), tendo em mente as três dimensões : enfoque, grau de aplicação e resultados. A descrição das práticas de gestão é, na verdade, uma resposta aos requisitos dos Itens. Por outro lado, as práticas são conseqüências do norteamento dado pela missão, visão e pelos fatores críticos de sucesso que influenciam as operações do negócio da empresa - o chamado Perfil da empresa, descrito no parte inicial do Relatório.

Terminado o Relatório de Gestão ele é entregue ao grupo de examinadores, encarregado propriamente da avaliação (Etapa II). Nela, o conteúdo do Relatório será objeto de uma análise crítica para se identificar se as práticas de gestão aderem aos requisitos do item, se as práticas são inexistentes ou incipientes em relação aos requisitos e se há ambigüidades ou omissões que não permitem conclusão. Neste caso serão necessários esclarecimentos ou informações adicionais. É evidente que esta análise deve ser feita por pessoas que não participaram da etapa anterior. No caso de avaliação estar sendo feita para concorrer a uma

premiação, esta análise é feita por examinadores externos, ligados à entidade responsável pela premiação. Instrumentalizados com o Relatório de Pré-avaliação - resultado da análise do Relatório de Gestão, os examinadores partem para a validação e complementação das informações analisadas.

Através de visitas às instalações da empresa, os examinadores completam a Etapa III, quando são confirmadas, completadas e/ou esclarecidas as informações constantes no Relatório de Gestão. O exame, *in loco*, envolve entrevistas com empregados, observação de processos, produtos, comportamentos e das instalações e verificação de documentos. Os examinadores ao terminarem esta etapa devem ter informações suficientes para julgar a empresa

Na etapa IV, os examinadores consolidam a análise crítica efetuada na Etapa II com as informações colhidas através do exame *in loco* (Etapa III), dando a sua pontuação para cada item, naquele que constitui o Relatório de Avaliação. Neste relatório a empresa avaliada poderá encontrar um referencial para proceder à melhoria de sua gestão, pois as áreas pior avaliadas deverão ser objeto de ações prioritárias de melhoria.

Os resultados da etapa IV são avaliados por um colégio de juízes que definem os ganhadores da premiação a cada ciclo.

3. UM CASO DE APLICAÇÃO :

A BHTRANS – Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte é uma empresa pública, da administração indireta da Prefeitura de Belo Horizonte, cuja função é o gerenciamento do sistema de transporte e trânsito da capital de Minas Gerais, conforme prescrito na Constituição Federal do Brasil e no Código de Trânsito Brasileiro.

Possui cerca de 1000 empregados, incluindo concursados e terceirizados, sem contar os trabalhadores ligados aos diversos prestadores de serviço da empresa como empreiteiras e obras civis, empresas de sinalização de trânsito, operadoras de transporte coletivo por ônibus, taxistas, entre outros.

Em 1996, a empresa resolveu participar do primeiro ciclo do Prêmio Nacional de Qualidade criado pela Associação Nacional de Transportes Públicos – ANTP, com base na versão simplificada do Prêmio Nacional de Qualidade. Em documentos elaborados à época, a empresa entendia que atuava com qualidade e que a participação no Prêmio poderia ser uma boa oportunidade de avaliação de sua gestão.

A empresa foi vencedora do Prêmio na categoria Órgão de Gestor de Transporte, juntamente com a SPTRANS, gerenciadora do sistema de transporte na cidade de São Paulo.

Em sua auto-avaliação a BHTRANS obteve quase 80 % da pontuação, e considerou que trabalhava “com e pela qualidade, voltada para o cidadão de Belo Horizonte, com liderança da Diretoria e atingindo bons resultados.” Identificou como oportunidades de melhorias a “formalização de processos, a sistematização de resultados (atingir metas com base em medição de indicadores pré-definidos) e falta de rotina de comparação com referenciais externos (outros órgãos gestores)”, ambas as análises citadas em documentos internos da empresa.

Como uma das consequências dessa análise foi criado na empresa um Programa de Gestão pela Qualidade, cuja responsabilidade foi entregue a um Grupo, formado por 10 pessoas, assessores da Presidência e assessores e gerentes das demais diretorias, a maioria voluntários.

Esse grupo iniciou seu trabalho com a discussão do Programa em todas as áreas da empresa – foi feita inclusive, uma reunião do Presidente com todos os empregados para o lançamento do Programa, e atendendo ao diagnóstico resultante da auto-avaliação, posteriormente confirmado pela avaliação externa dos examinadores do Prêmio, ofereceu treinamento a todas as áreas sobre algumas ferramentas da qualidade, que pudessem, sobretudo, instrumentalizá-las para iniciar um trabalho de formalização de seus processos de trabalho. Pela metodologia essa análise deveria ser feita com a participação de todos os empregados, deveria partir do processo-chave de cada setor, assim definido com base em sua importância para o atendimento das necessidades do cidadão, e teria como um de seus objetivos a crítica ao processo utilizado, visando melhorá-lo.

O treinamento servia também para discutir qual era, na visão da direção, a qualidade que se buscava, uma vez que por ser uma empresa pública, havia um entendimento que as ferramentas e os conceitos de qualidade empregados na iniciativa privada deveriam ser devidamente adaptados às especificidades de um órgão público. Por essa razão, optou-se pela formação do grupo, cujos membros passaram a ser os “facilitadores” e consultores do Programa junto às gerências.

Esse intenso contato com os diversos setores da empresa possibilitou um refinamento do diagnóstico anteriormente feito e outras ações foram sugeridas, e acatadas pela diretoria, como a realização de uma Pesquisa de Clima junto aos empregados, que resultou em várias outras ações na área de políticas de Recursos Humanos, culminando inclusive com profundas mudanças realizadas no próprio setor de RH.

No decorrer do tempo e fruto inclusive do caráter voluntário e multidisciplinar do Grupo – todos exerciam outras funções na empresa- o Programa foi, gradativamente, perdendo seu apelo. Por outro lado, o Grupo foi paulatinamente se fortalecendo e assumindo outras atribuições como o de monitorar o Planejamento Estratégico da empresa. A partir de um intenso processo de avaliação feito através de pesquisa junto aos gerentes e assessores da empresa e de inúmeras reuniões do grupo, constatou-se a importância de se manter, mas também, a premente necessidade de se modificar o Programa.

Várias propostas foram levantadas pelo Grupo e optou-se por aquela que pareceu ter a possibilidade de maior eficácia, considerando a experiência já vivenciada. Assim, em 1998, o Grupo levou à aprovação da Diretoria a proposta de criação de um prêmio interno de qualidade, o Prêmio BHTRANS de Qualidade, no qual deveriam participar, compulsoriamente, todas as gerências da empresa, podendo ser premiadas até três delas.

O próprio Grupo encarregou-se de elaborar um Manual simplificado, baseado no manual do Prêmio ANTP, que pudesse ser facilmente entendido pelas diversas áreas, mas que ainda fosse capaz de permitir uma avaliação criteriosa da gestão de cada uma delas, com base nos itens de uma gestão de excelência.

Um novo treinamento foi oferecido às equipes, uma consultora externa, do grupo de examinadores do Prêmio ANTP foi contratada para coordenar o trabalho – a fim de

garantir a necessária isenção do processo - e membros do Grupo, que não estavam lotados em nenhuma gerência participante, foram treinados para também atuarem como examinadores. Três deles já eram também credenciadas junto a ANTP como examinadoras.

Vinte e seis setores da empresa foram chamados a participar e sete deles foram selecionados para a segunda etapa do Prêmio, que constava de visitas feitas pela examinadora externa e duas examinadoras internas. A diretoria da empresa funcionou como o colégio de juízes, decidindo, a partir das informações e análises dos examinadores quais áreas deveriam ser premiadas.

Uma gerência foi vencedora e outras três receberam o Prêmio Iniciativa de Destaque, em função de trabalho ou ação inovadora desenvolvida pela gerência e que foram reconhecidos como soluções criativas postas em prática no sentido da gestão pela qualidade. O resultado do Prêmio foi divulgado durante a festa de final de ano da empresa, em solenidade realizada para tal.

Apesar de um certo clima de disputa que competições como essa sempre geram, a avaliação da Direção da empresa e do Grupo de Qualidade foi muito positiva, pois ao contrário da experiência anterior, a maioria das gerências havia efetivamente se mobilizado em busca de melhorias em seus processos de trabalho. O Prêmio propiciou com que as equipes pudessem refletir coletivamente sobre aquilo que faziam, como faziam e os resultados que vinham obtendo.

Além disso, mais uma vez o Grupo, e por conseguinte a Direção, pode realizar um diagnóstico fino da gestão de cada área da empresa, o que instrumentalizou cada Diretor em sua ação cotidiana junto às diversas áreas e o próprio Grupo em relação às ações do Programa.

Paralelo a esse processo a empresa decidiu participar mais uma vez do Prêmio ANTP de Qualidade, agora em seu segundo ciclo. Mais uma vez a empresa foi premiada, dessa vez na categoria Órgão Gestor de Trânsito, juntamente com a CET/SP, e foi a única premiada na categoria Órgão Gestor de Transporte. Recebeu também o Certificado de Melhoria Contínua, oferecido àquelas empresas que haviam apresentado significativa melhoria em relação ao ciclo anterior.

Sem dúvida, todas essas premiações são um indicativo de que a organização veio paulatinamente melhorando sua gestão.

Em 1999, mais um ciclo de premiação interna foi realizado e dessa vez, seis gerências participaram da segunda etapa e duas foram premiadas. Da mesma forma do ocorrido com a empresa, a grande maioria das gerências se apresentou melhor do que no ciclo anterior.

4. CONCLUSÃO :

Em outro trabalho já pudemos constatar que um melhor desempenho em termos de qualidade e produtividade somente pode ser obtido em organizações onde haja um ambiente e uma estrutura organizacional que propicie o desenvolvimento dos trabalhadores e a aplicação efetiva de técnicas apropriadas para tal (RUTKOWSKI, 1998). A análise do caso aqui relatado reforça-nos essa convicção, pois podemos auferir que o uso dos

diagnósticos proporcionados pelas avaliações realizadas através dos Prêmios e as ações tomadas como consequência, foram os responsáveis pelas melhorias apresentadas na empresa e em suas gerências.

Desde o célebre trabalho de WOODWARD(1977), cada vez mais os analistas organizacionais confirmam a importância de se entender a fundo uma organização antes de se buscar qualquer modificação visando melhorias (FLEURY,1983; MINTZBERG,1993; HIRATA, 1993). Também a possibilidade de aprendizagem organizacional depende da capacidade de compreensão da organização, em suas várias facetas (SENGE, 1990; FLEURY &FLEURY, 1997).

Observa-se que na descrição do modelo aqui apresentado não há recomendações quanto a técnica, processos ou metodologias para realizá-lo. O modelo dos Prêmios se restringe à fixar uma estrutura genérica para a gestão de excelência, buscando com isso a sua aplicabilidade a qualquer tipo ou porte de organização. Quanto ao escopo, as sete categorias pretendem ser suficientes para se estabelecer a gestão de uma empresa, nos seus vários elementos, dando a condição necessária para a existência de uma gestão voltada para a qualidade.

O “como fazer” não está incluído no modelo. As respostas a ele são encontradas nas chamadas estruturas operacionais - a forma de se organizarem os grupos funcionais da empresa (por áreas ou como tarefas, por exemplo), e ações operacionais.

Importante ressaltar que as técnicas e métodos disponíveis ("Just In Time", padronização de processos, QFD, PDCA, etc.) são ações operacionais já provadas que devem fazer parte do acervo cultural e experimental da organização. Sobre sua seleção e uso cabem o bom senso e a crítica, pois devem adaptar-se às peculiaridades da organização. Também a estrutura operacional utilizada deve ser interpretada como uma maneira de realização do modelo, e devem ser escolhidas levando em conta a realidade da empresa. (FLEURY, 1983).

Entendemos que exatamente aí reside a força e a importância dos Prêmios de Qualidade como instrumento de diagnóstico. Sua estrutura permite um uso universal - no sentido de poder ser aplicado em qualquer organização e até em partes dela e, completo – no sentido de que permite avaliar uma gestão nos seus diversos aspectos.

Outros casos relatados em conferências e *workshops* promovidos com a participação de empresas ganhadoras de Prêmios de Qualidade atestam da mesma forma as conclusões aqui apresentadas. Porém tais resultados são ainda pouco divulgados de forma sistemática e principalmente nos meios científicos, que acabam assim, prescindindo de utilizar tal ferramenta em suas análises.

Referências bibliográficas:

FLEURY, A & FLEURY,M.T.L. “Aprendizagem e Inovação Organizacional”.São Paulo: Atlas, 1997

FLEURY,A & VARGAS,N. (ORG) “Organização do Trabalho”.São Paulo: Atlas,1983.

HIRATA,H. (ORG) “Sobre o “Modelo Japonês”. São Paulo : EDUSP,1993

JURAN, J.M. The Upcoming Century of Quality. In: "Quality Progress". 29-37. 1994

MINTZBERG, H. "Structure in Fives". Prentice Hall, 1993.

MIZUNO, S. Company-Wide Quality Control Activities in Japan. in "Reports of Statistical Application Research". 16(3):2-13. 1969

RUTKOWSKI, J. "Clientes ou Cidadãos- qualidade e eficiência no serviço público." Dissertação Mestrado. Belo Horizonte: DEP/EEUFMG, 1998.

SALERNO, M.S. Projeto de Organizações com Trabalho menos Prescritivo. In: "Revista Produção". Belo Horizonte: ABEPRO. Número especial. Agosto 2000.

SENGE, P. "The fifth discipline". New York: Doubleday, 1990.

THIOLLENT, M. "Pesquisa-Ação nas Organizações" São Paulo: Atlas, 1997.

WOODWARD, J. "Organização Industrial : teoria e prática." São Paulo Atlas, 1977.