



3ª SEMANA INTERNACIONAL DAS
ENGENHARIAS DA FAHOR

Horizontina - RS - Brasil
16 a 18 de Outubro de 2013



PREPARAÇÃO DE UMA EMPRESA PARA CONCORRER AO PRÊMIO NÍVEL I DO PGQP

Ringo Ottmar Richter (FAHOR) rr000737@fahor.com.br

Leandro Dorneles (URI-Santo Ângelo) leandro1902@gmail.com

Marcos Eduardo Servat (SETREM) tenservat@gmail.com

Jair Antonio Fagundes (SIM Contabilidade) jair_fagundes@hotmail.com

Edio Polacinski (URI-Santo Ângelo) edio.pk@gmail.com

Resumo

Na nossa vivência diária, o termo Qualidade é cada vez mais frequente no nosso vocabulário. Com o aparecimento em todos os domínios de produtos cada vez com melhor qualidade, as pessoas adquiriram uma nova cultura e tornaram-se mais exigentes e sensíveis para pormenores anteriormente descuidados. Para isso o Prêmio Qualidade RS busca reconhecimento às organizações que se destacam na busca pela melhoria contínua do seu sistema de gestão através da adoção de práticas de gestão alinhadas aos Fundamentos da Excelência, obtendo resultados que atendam as necessidades das partes interessadas. Assim, este trabalho tem por objetivo realizar um estudo que apresente as principais etapas e procedimentos necessários para uma empresa concorrer ao prêmio nível I do PGQP, através de um ensaio teórico com ênfase na argumentação e interpretação pessoal, onde obtivemos o desdobramento dos oito critérios em busca da excelência e sua relação com o cronograma a ser seguido para inserção de práticas na empresa e alcançar o reconhecimento da mesma por estar no compromisso com a excelência.

Palavras-chave: PGQP; Nível Bronze; Programa de Excelência; Qualidade.

1. Introdução

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção (SOARES, 2004).

Já nos dias de hoje, conforme Johannpeter *apud* MBC (2012, p. 2),

A Excelência de qualquer organização depende da sinergia entre três fatores: Liderança (...), Conhecimento (...) e Metodologia (...). É fundamental aliar metodologia a uma liderança capaz de promover avanços com o conhecimento adquirido. Mas de nada adiantam estes três fatores se não houver sinergia. O sucesso de qualquer organização se deve, de maneira ímpar, à capacidade das pessoas e das equipes que formam a organização se envolverem pessoalmente com a causa da Qualidade. Esta é uma bandeira conjunta, onde todos ganham com os resultados adquiridos e os avanços conquistados.

O PGQP *apud* Polacinski *et al.* (2006), define o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) por ser uma organização auto-sustentável e não governamental, que realiza suas atividades através de um sistema de rede de comitês, utilizando trabalho voluntário.

Assim, este trabalho tem como objetivo apresentar as principais etapas e procedimentos necessários para uma empresa concorrer ao prêmio nível bronze do PGQP. Além disso, busca-se identificar as características do programa bem como práticas a ser desenvolvidas pelas empresas e métodos utilizados.

Justifica-se a importância da realização deste estudo, uma vez que permitirá identificar etapas e procedimentos para buscar a certificação do Prêmio Qualidade RS, trazendo diferencial competitivo no mercado e buscando a melhoria contínua para as empresas.

2. Revisão da Literatura

2.1 Histórico da Qualidade

Segundo Soares (2004), nos séculos XVIII e XIX, a qualidade era controlada pelos artesãos, que acompanhavam desde a concepção do produto até a sua venda, incluindo as atividades de detecção e correção de erros. Nesta época, a qualidade era associada ao conhecimento individual de cada artesão, facilitada por sua relação com o cliente e com a produção.

Com a evolução e o início da produção em massa, os artesãos foram sendo substituídos por mão-de-obra não especializada, gerando produtos em série para consumidores distantes e não identificados, ocorrendo uma grande revolução na organização e, com a racionalização do trabalho, procurava-se uma alta produtividade por meio do trabalho em série, o que provocou uma diminuição da qualidade dos produtos (SOARES, 2004).

Soares (2004) salienta ainda, que durante a primeira guerra mundial (1914-1918) a situação se agravou. Inúmeros defeitos em produtos militares, bélicos foram detectados. Em 1931, a publicação do estudo denominado “*Economic Control of Manufactured Products*”, do matemático americano W. A. Shewart revolucionou os conceitos até então praticados como qualidade. Pela primeira vez, a qualidade foi abordada com um caráter científico, utilizando-se os princípios da probabilidade e da estatística para inspecionar a produção.

Assim, Longo (1995) afirma que, com a ampliação da produção em massa, houve o início do controle estatístico, com a inserção de técnicas de amostragem e de outros procedimentos estatísticos. Sistemas da qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados desde a década de 30 nos Estados Unidos, e mais tarde (anos 40), no Japão e várias outras partes do mundo. A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, trazendo uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e aplicação de conceitos, métodos e técnicas, deslocando a análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade.

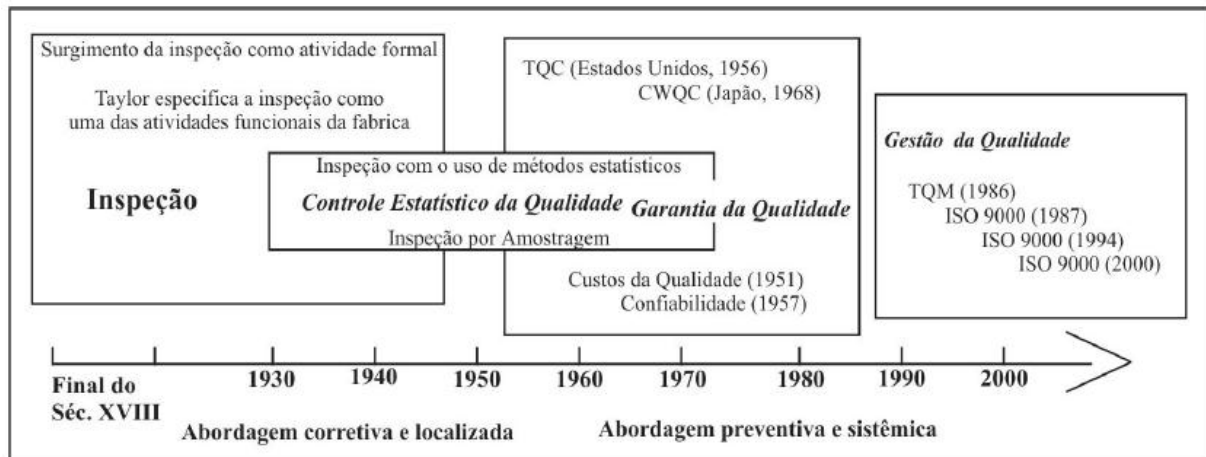


Figura 1 - Fases da evolução da qualidade. Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini *apud* Polacinski *et al.* (2006).

Com isso a qualidade vem apresentando evoluções constantes ao longo dos tempos, onde as fases evolutivas compreendem uma maior ênfase em: inspeção, controle estatístico da qualidade e garantia da qualidade, chegando, finalmente, à gestão da qualidade, nos dias atuais, conforme Figura 1.

2.2 Qualidade no Brasil – PNQ

O Prêmio Brasileiro começou a ser desenvolvido em outubro de 1991, quando foi instituída a FNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, a qual se caracteriza por ser uma entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar todas as atividades decorrentes do processo de premiação (FPNQ *apud* Polacinski *et al.*, 2006).

Segundo Fontes (2010), o PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade é uma metodologia de premiação baseada no Malcolm Baldrige National Quality Award americano, o qual originalmente se baseou no Prêmio Deming, japonês, e que visa induzir qualidade de classe mundial nas empresas, levando-as ao estado da arte da gestão de seus desempenhos, materializando a ideia de que se busca atualmente não apenas a gestão da qualidade, mas a excelência da gestão.

Assim, o PNQ é um modelo de melhoria contínua, ou seja, fornece o método que deve ser usado ao longo dos anos, com o qual a empresa vai melhorando sua gestão de forma intensa e gradativa ao mesmo tempo. Esse modelo caracteriza-se por sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas (FONTES, 2010).

Para isso, relacionam-se oito critérios de excelência, que fazem parte do referido modelo. Com uma breve abordagem, podemos destacar: 1) Liderança - examina como é exercida a liderança da organização, demonstrando o comprometimento da alta direção com todas as partes interessadas. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão; 2) Estratégias e Planos - examina o processo de formulação das estratégias, de forma

a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionando suas ações e maximizando seu desempenho; 3) Clientes - examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a criar e buscar novas oportunidades; 4) Sociedade - examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade; 5) Informações e Conhecimento - examina como a organização gerencia as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão; 6) Pessoas - informa como a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos, vêm a estimular a contribuição da força de trabalho, para atingir as metas de desempenho estipuladas; 7) Processos - examina como a organização gerencia os processos relativos ao produto, tais como os de projeto de produtos e processos de produção. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão; 8) Resultados - examina os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes e aos mercados, incluindo as informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes.

2.3 PQGP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

O PGQP foi lançado a partir da necessidade de adaptar as empresas às novas regras impostas pela competitividade, com a missão de promover a disseminação do uso das ferramentas e conceitos da qualidade total no estado do Rio Grande do Sul, como forma de atingir os resultados das organizações e a realização das pessoas (SANTINI *et al.*, 2012). O PGQP, em sua essência, estimula as empresas a refletir sobre o modelo de gestão atual, e os resultados estimulam a trilhar o caminho da excelência e a conhecer o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), adotando métodos de gestão baseados em empresas de “classe mundial”, que buscam constante aperfeiçoamento para garantir resultados positivos (COMITÉ, 2012).

Um dos principais produtos do PGQP é o SA - Sistema de Avaliação. Uma ferramenta de gestão que permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações visando à melhoria contínua. Este instrumento de avaliação possibilita a qualquer tipo de organização, de qualquer porte, setor e estágio de gestão, avaliar o seu sistema gerencial e o seu desempenho em relação às melhores práticas adotadas por organizações de alto desempenho (PGQP, 2012). O modelo de excelência da gestão é concebido tendo como base os fundamentos da excelência, sendo constituído por oito critérios, podendo ser observado na Figura 2.



Figura 2 - 8 Critérios do modelo de excelência de gestão. Fonte: Comitê regional da produção (2012).

A partir de 2011, para atender as necessidades atuais, foram criados dois novos produtos que estão sendo lançados pelo PGQP neste ano: o SAGS - Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado e o SAGRI - Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação (PGQP, 2012).

2.4 Prêmio Qualidade RS

Conforme o Guia (2012), o PQRS - Prêmio Qualidade RS, da Associação Qualidade RS – PGQP, é um reconhecimento às organizações que se destacam na busca pela melhoria contínua do seu sistema de gestão através da adoção de práticas de gestão alinhadas aos Fundamentos da Excelência, obtendo conseqüentemente, resultados que atendam as necessidades das partes interessadas (clientes, força de trabalho, acionistas, fornecedores e sociedade).

Suas principais características definem-se em: (i) Avaliar o sistema de gestão através de uma avaliação externa, imparcial, que utiliza critérios reconhecidos internacionalmente; (ii) Proporcionar uma avaliação sistêmica, gerando uma realimentação formal; (iii) Receber o relatório de avaliação, que contém pontos fortes e oportunidades de melhorias, a partir do qual pode ser estruturado um consistente plano de aperfeiçoamento do sistema gerencial; (iv) Reconhecimento estadual e visibilidade nacional como organização com sistema de gestão alinhada aos princípios da qualidade; (v) Usufruir da visibilidade do PQRS para efeito publicitário; (vi) Reconhecimento da força de trabalho; (viii) Reconhecimento da comunidade com informações sobre práticas bem-sucedidas de gestão.

Na Figura 3, demonstra-se a trajetória de reconhecimento da gestão, baseado em modelos de avaliação com a utilização dos critérios de excelência. Os três primeiros níveis são administrados e premiados pela associação Qualidade RS-PGQP, o último refere-se ao PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), o qual é administrado pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (GUIA, 2012).



Figura 3 - Graus de reconhecimento do PGQP. Fonte: Guia de candidatura (2012).

Já as modalidades de premiação do PQRS relacionam-se com o estágio de evolução da gestão como apresentado no Quadro 1.

ESTÁGIO INICIAL - COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA (N1 - 250 Pontos)		
Medalha BRONZE (não há pré-requisito)	Início de desenvolvimento e implementação de práticas de gestão. Práticas adequadas à maioria dos requisitos abrangendo a maioria das áreas.	A maioria dos resultados relevantes apresentados são decorrentes da aplicação das práticas implementadas e pelo menos já alguns possuem tendência favorável.
ESTÁGIO INTERMEDIÁRIO - RUMO A EXCELÊNCIA (N2 - 500 Pontos)		
Troféu BRONZE (não há pré-requisito)	Início de enfoques sistêmicos, com desenvolvimento e implementação das práticas de gestão coerentes com as estratégias e objetivos.	Existência de resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.
Troféu PRATA (Pré-requisito Troféu Bronze)	Enfoques sistêmicos, com foco em processos, com desenvolvimento e implementação das práticas de gestão coerentes com as estratégias e objetivos.	Existência de resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.
Troféu OURO (Pré-requisito Troféu Prata)	Enfoques sistêmicos e integrados com desenvolvimento e implementação adequados a quase todos os requisitos, apresentando atendimentos proativos à maioria destes requisitos. As práticas de gestão apresentadas possuem aplicação continuada e abrangem a quase todos os processos/áreas/produtos ou serviços.	Existência de resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.
ESTÁGIO EXEMPLAR - CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA (N3 - 750 Pontos)		
Troféu DIAMANTE Não tem pré-requisito	Enfoques sistêmicos e integrados com desenvolvimento e implementação das práticas de gestão adequadas a quase todos os requisitos, apresentando atendimentos proativos. Quase todas as práticas de gestão são refinadas com alguns indícios de exemplaridade e com maturidade.	Existência de resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.

Fonte: Adaptado do Guia de candidatura (2012).
Quadro 1 – Modalidades de premiação do PQRS.

3. Métodos e Técnicas

Para a realização desta pesquisa foram utilizados diversos métodos, sendo a pesquisa descritiva, com objetivo primordial da descrição de estudos, levantando suas características mais significativas, juntamente com pesquisa bibliográfica tendo como base material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos e periódicos, abordando os pontos principais para a conquista do Nível I no Programa Gaúcho de Qualidade, servindo como referência para seguimento metodológico de inscrição, participação e conquista da primeira certificação no programa.

Ainda, de acordo com Severino (2000), o presente artigo caracteriza se por ser um ensaio teórico que consiste na exposição lógico-reflexiva com ênfase na argumentação e interpretação pessoal. As etapas transcorridas neste artigo podem ser sintetizadas da seguinte forma: identificação do problema e definição do objetivo de pesquisa, definição das palavras-chave, referencial teórico com abordagens, definições e evolução histórica do PGQP, resultado e discussões com o processo a ser seguido no estudo proposto, conclusões sobre o tema e levantamento das referências bibliográficas.

4. Resultados e discussões

Conforme PGQP (2012), as etapas necessárias para participação e conquista do prêmio no primeiro nível do Prêmio Qualidade RS podem ser observadas na Figura 4.

Ainda, de acordo com as etapas de participação no prêmio qualidade RS, é necessário o desenvolvimento dos oito critérios de forma prática para aplicação na empresa. Com uma análise de sequência e desdobramento dos critérios a ser seguida conforme o cronograma do programa facilitará a busca da certificação atendendo de melhor maneira aos requisitos do programa.

A partir das referências citadas, Fontes (2010) ainda reforça que tal análise proporciona uma profunda avaliação da gestão, além de medir o progresso, identifica e reforça os pontos fortes, abrindo novos caminhos para avaliar fornecedores, clientes, parceiros e até mesmo os concorrentes, evidenciando a distinção entre a gestão típica e a de nível de excelência. Buscamos assim a abrangência dos oito critérios e seu nível de importância, do maior para o menor, na seguinte sequência.

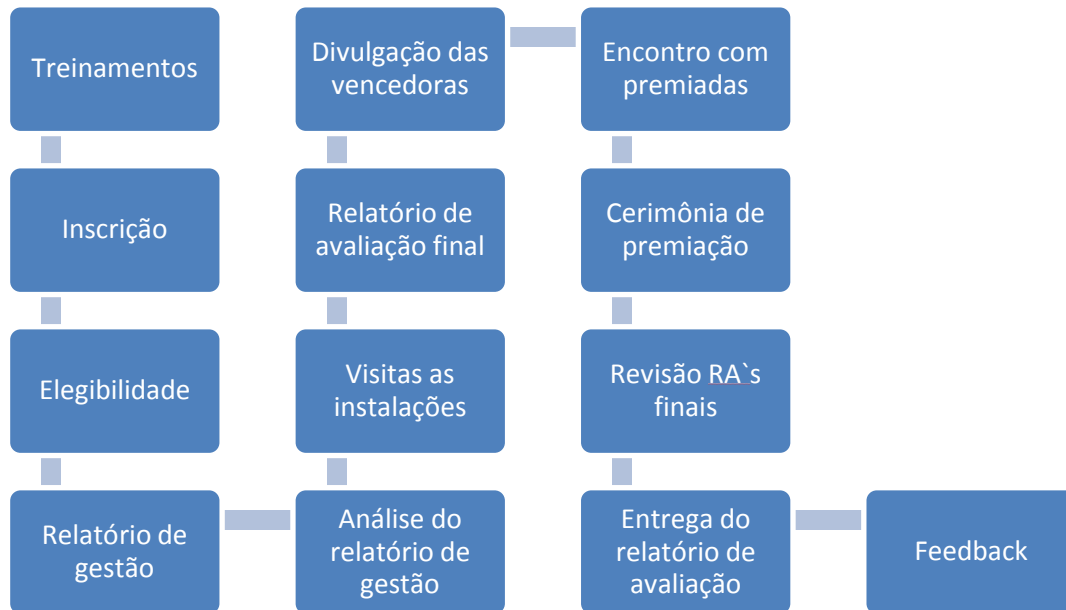


Figura 4 - Principais etapas para participação no prêmio qualidade RS. Fonte: Adaptado do Guia de candidatura (2012).

A liderança como primordial, pois desde os treinaamentos até *feedback* final, a liderança é o motor dos demais para implantação da gestão da qualidade segundo os critérios de excelência. Nenhuma implantação pode ser efetuada se o sistema de liderança organizacional não a permitir, não a liderar. É também o sistema de liderança que efetua a análise crítica do desempenho da organização, garantindo que as oportunidades de melhoria sejam aproveitadas e os pontos fortes sejam enraizados na cultura organizacional. É o sistema de liderança que elabora a estratégia e os planos organizacionais, que é o critério seguinte, incluindo a definição da visão de futuro.

Se a liderança dá o impulso necessário à implantação, é a estratégia que dá a direção a seguir. Para abranger todos os pontos necessários e alcançar os objetivos através dos critérios, faz-se necessário elaborar fortemente a estratégia com o planejamento a ser seguido para o bom funcionamento do programa. Tal definição é essencial à correta implantação da gestão da qualidade da organização, já que a qualidade é primordial em uma empresa e esta diretamente ligada à estratégia.

Para trabalhar e motivar toda a empresa a interagir com programa, o critério pessoas tem atualmente uma pontuação comparativamente elevada, o que demonstra certa tendência a voltar os olhos um tanto mais para os fatores internos da organização. O critério pessoas avalia os sistemas de trabalho, a gestão de equipes, incluindo todos os processos convencionais da gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, integração, remuneração, treinamento e desenvolvimento etc. O mesmo critério avalia também todos os aspectos da organização relacionados

à qualidade de vida no trabalho, por isso sendo de suma importância na gestão de excelência de uma empresa.

Outro critério que induz a organização a uma adequada atenção ao ambiente externo é o terceiro: clientes. A organização sem clientes, se existe, deve estar por fechar as portas. No caso da implementação de uma ISO, o foco no cliente é o primeiro dentre os princípios. Esse critério já recebeu maior pontuação, porém hoje, considera-se que se deve dar a todas as partes interessadas, tanta atenção quanto a ele. O critério sobre processos aborda a definição, a análise e a melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Também aborda o estabelecimento de relações e o estímulo ao melhor desempenho dos fornecedores, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. Os processos têm não só sua operação, mas, principalmente, sua gestão, examinadas de maneira bastante detalhada, pois são eles que geram as mercadorias da indústria e da agropecuária, e são os processos e os serviços que os consumidores compram. São os resultados dos processos que a empresa fornece a seus clientes.

O critério sociedade trata das responsabilidades social e ambiental que hodiernamente são atribuídas às empresas, também contribuindo para que a organização esteja sempre monitorando e se relacionando adequadamente com os ambientes físico e social externos. Mas a responsabilidade socioambiental começa dentro da empresa, no seu relacionamento com os colaboradores, se estende à comunidade em torno de suas instalações, expande-se a nível nacional (a sociedade) e, nesses tempos de mudanças climáticas globais, multinacionais brasileiras e internet, chega-se a incluir toda a humanidade.

O critério informações e conhecimento abordam a orientação por informações, e inclui a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também aborda o desenvolvimento dos ativos intangíveis com ênfase no conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações. Ou seja, a geração, análise, disseminação e gestão de fatos e dados – informações – que subsidiam as decisões são neste critério avaliada.

Os resultados englobam o critério mais importante à avaliação da empresa. Este critério avalia os resultados organizacionais. Não só os resultados econômico-financeiros, mas também os relativos aos clientes e ao mercado, à sociedade, às pessoas, aos processos principais do negócio de aos processos de apoio, aos fornecedores, ou seja, a todas as partes interessadas. Avaliando tanto a eficiência quanto a eficácia organizacional.

Nos sete critérios anteriores são avaliados os fatores enfoque, (adequação e proatividade), aplicação (disseminação e continuidade), aprendizado (aperfeiçoamento) e integração (coerência, interrelacionamento e cooperação). Já o oitavo critério, resultados, avalia os fatores relevância (importância), tendência (comportamento do resultado ao longo do tempo) e nível atual.

5. Conclusões

Para Santini *et al.* (2012), graças às iniciativas de melhorias provocadas pela participação no PGQP, às empresas do estado do Rio Grande do Sul hoje se encontram em posição privilegiada. Para manter-se atualizado e melhorar qualitativamente, os níveis de avaliação do PGQP sofrem revisões a cada ano.

Com este trabalho, podem-se observar todas as principais etapas para participação e ingresso no Programa Gaúcho de Qualidade, a fim de se obter o reconhecimento do mercado. Para isso, descreveram-se os oito critérios que são necessários dar atenção para uma implementação com sucesso por parte da empresa.

Para finalizar, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade está cercado de uma importância muito grande para as organizações empresariais do estado. Antes mesmo da sua premiação, sua importância está em alavancar as empresas para a melhoria ou modernização dos seus sistemas de gestão, pelos caminhos da qualidade total. Para as empresas pouco desenvolvidas nesse aspecto, o PGQP permite, facilita, motiva e conduz a evolução gradual do desempenho em relação à liderança, ao planejamento estratégico, ao foco no cliente e no mercado, à informação e análise, ao desenvolvimento e à gestão de pessoas, de processos e, resultados dos negócios (SANTINI *et al.*, 2012).

Referências

COMITÊ, R. P. **Qualidade RS – PGQP.** Disponível em: <<http://www.comitedaproducao.com.br/comite/>>. Acesso em: 02 jul 2012.

FONTES, J. C. **A lógica do PNQ – Critérios de excelência.** Pós-graduação em gestão da qualidade. IGEC, Rio de Janeiro, 2010.

GUIA, C. **Prêmio qualidade RS 2012.** Disponível em: <http://mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2012//arquivos/biblioteca/guia_candidatura_pqrs_2012.pdf>. Acesso em: 18 jun 2012.

LONGO, R. M. J. **Gestão da qualidade: Evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação.** Centro de tecnologia de gestão educacional - SENAC, São Paulo, 1995.

MBC. **Manual do programa gaúcho de qualidade e produtividade.** Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1263227527.5486A.pdf>>. Acesso em: 09 abr 2012.

PGQP. **Prêmio qualidade RS – 17º edição.** Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2012/>. Acesso em: 28 maio 2012.

POLACINSKI, E. *et al.* **Análise do sistema de gestão da qualidade em organizações militares: um estudo de caso.** III Seget. Santa Maria, 2006.

SANTINI, B. *et al.* **Programa gaúcho da qualidade e produtividade – PGQP: análise dos indicadores de desempenho de uma indústria de plásticos.** Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/biblioteca/>>. Acesso em: 11 jun 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SOARES, C. S. **As ferramentas de comunicação interna na gestão para a qualidade.** Projeto Experimental do curso de comunicação social. UFJF, Juiz de Fora, 2004.