

5

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DA QUALIDADE

PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE

5

GESTÃO DA QUALIDADE PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Apresentar o modelo de gestão da qualidade proposto pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).



COMPETÊNCIAS

Analisar o modelo de gestão da FPNQ e comparar com os prêmios de qualidade de outros países.



HABILIDADES

Listar o conteúdo do modelo.

APRESENTAÇÃO

Quando o gerente precisa adotar boas práticas de gestão com a finalidade de obter melhoria da qualidade ele pode utilizar um modelo para nortear programas e ações administrativas. Nesta UA apresentamos o modelo utilizado e disseminado pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade que está embasado em Fundamentos e Critérios da Excelência. Por meio desse modelo podem-se avaliar os métodos de gestão e seus resultados.

PARA COMEÇAR

VOCÊ FAZ BOLO COM O USO DE RECEITA?

Nos últimos tempos tenho me deparado com situações muito frequentes sobre a falta de método no gerenciamento das empresas.

Para melhor entender, façamos uma ilustração: Quando um confeitiro faz um bolo ele se baseia em uma receita, que traz os ingredientes a serem utilizados e o passo a passo para que o bolo, no final, tenha uma qualidade implacável e seja 'aplaudido' pelos consumidores – a parte interessada.

Se, mesmo assim, o bolo apresentar problemas, o confeitiro não poderá restringir-se tão somente em corrigir o bolo, ele deve revisar a receita, ou seja, revisar o método utilizado para a confecção daquele alimento, pois a receita (**método**) levou ao bolo (**resultado**).

No entanto, se o confeitiro não se utilizar da receita (método) para a confecção do bolo, há grandes chances dele não obter a qualidade pretendida.

Quando o gestor de uma empresa pensa imediatamente em ações – gestor tarefeiro – ele está se comparando ao confeitiro que não utiliza receita para fazer bolo; sai logo fazendo, com grandes chances das ações não produzirem os resultados desejados - bolo sem qualidade.

Da mesma forma, quando o gestor realizar ações a partir de um método referenciado por boas práticas de

gestão, e estas não produzirem o efeito desejado, deve ser revisto o método, ao invés de realizar novas ações na tentativa de acertar o alvo pretendido. Revendo o método, o gestor poderá direcioná-lo ao objetivo esperado. Sim, pois método é a forma pela qual o caminho deve ser perseguido.

Finalizando, o modelo utilizado e disseminado pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, embasado em Fundamentos e Critérios da Excelência, propõe o uso de métodos na gestão. “Por meio deste modelo não se avaliam as ações por si só, mas sim, os métodos de gestão e seus efeitos – resultados.”

Não se trata de só utilizar algumas técnicas e ferramentas se a empresa já tem um Programa de Qualidade. A implantação da Gestão da Qualidade exige um método baseado na Filosofia da Melhoria contínua.

Nesta UA vamos estudar esses modelos!

FUNDAMENTOS

1. OS MODELOS DE EXCELÊNCIA

De acordo com Miguel (2005), a Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade.

Na literatura encontramos alguns modelos que procuram representar o que constitui a Gestão da Qualidade Total. Nesses modelos são descritos um conjunto de critérios e itens que a organização deve cumprir.

A empresa deve escrever um relatório de gestão para informar as práticas e métodos empregados de modo a atender aos critérios e itens do modelo de excelência da qualidade.

Esse relatório é avaliado por especialistas que, depois de pontuar os itens, escrevem outro relatório no qual colocam comentários sobre os pontos fortes e fracos da organização avaliada.

A empresa recebe o relatório de avaliação e se ela for bem avaliada pode até receber prêmios.

Miguel (2005) explica que a premiação funciona como um reconhecimento pelo alto desempenho apresentado pela empresa de acordo com os critérios do modelo de excelência.

Este tipo de premiação se iniciou no Japão e foi copiado por diversos países, entre eles o Brasil, como veremos a seguir.

2. EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EXCELÊNCIA

O primeiro prêmio associado às práticas bem sucedidas de um modelo de excelência foi criado pela União de Cientistas Japoneses (JUSE) em 1950. Foi chamado prêmio Deming, em homenagem ao autor.

Trata-se de um modelo prescritivo, ou seja, determina quais métodos e práticas organizacionais devem ser adotadas pela organização.

A competição pela Medalha é severa. O julgamento é rígido. As companhias gastam anos na preparação, antes mesmo de serem qualificadas para a avaliação. O processo do exame é extremamente meticuloso.

Os critérios de prescrição e avaliação incluem: políticas empresariais; sistemas de qualidade; instrução e treinamento; resultados; e planos para o futuro.

Para melhorar a competitividade de suas empresas, diante da ameaça das empresas japonesas, os americanos criaram em 1987 o seu prêmio nacional da qualidade com o nome de Malcolm Baldrige.

Este prêmio apresenta três categorias: negócios, saúde e educação.

Participar da avaliação para este prêmio é dispendioso, ou seja, custa caro. Mas, seus defensores argumentam: quando os examinadores descobrem falhas na estratégia organizacional evitam que o caminho errado leve à perda de clientes ou prejuízos à marca, o que acaba saindo mais barato.

Em outras palavras, é melhor gastar para participar da avaliação para o prêmio do que perder competitividade.

Nem todas as empresas ganham o prêmio, mas somente a participação resulta em melhorias significativas no desempenho da organização. Vale aquele ditado: “O importante não é ganhar. O que importa é competir sem perder, nem empatar”.

3. O MODELO DE EXCELÊNCIA BRASILEIRO: O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

A FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, organização sem fins lucrativos, é quem, desde 1991, administra a concessão do prêmio pela excelência em qualidade no Brasil.

A avaliação baseia-se em critérios semelhantes ao prêmio americano e japonês. Já a estrutura dos critérios segue um enfoque sistêmico, que deve ser trabalhado na forma de estratégias e planos de ação.



PAPO TÉCNICO

Os critérios de excelência da FPNQ permitem que as empresas estruturem um sistema de gestão orientado para estratégia, onde a busca por resultados se faz por meio do

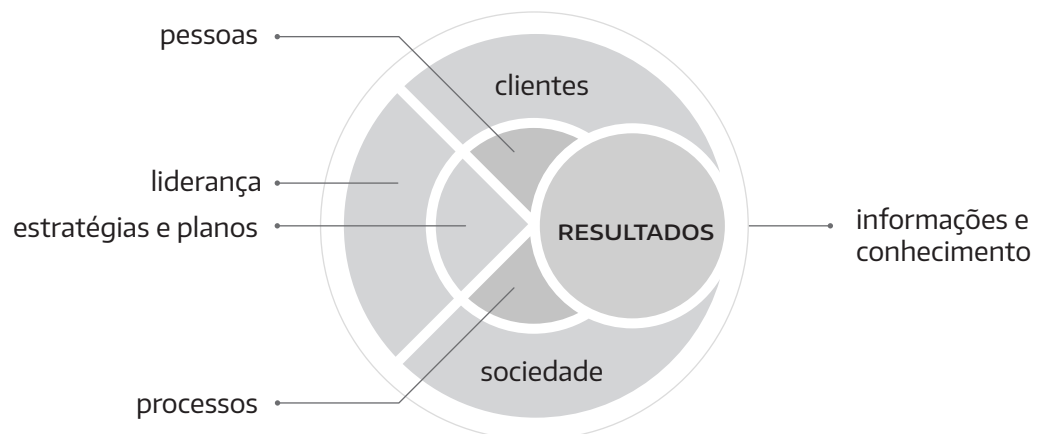
aprendizado permanente.” Depoimento de Claudio Horta Mendes (MIGUEL, 2005, p. 119).

De acordo com Marshall Junior (2003), os critérios de excelência editados pela FPNQ são revisados anualmente por profissionais e acadêmicos de diversas áreas, que trocam informações com outras 50 fundações internacionais.

O modelo da FPNQ em função de sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem e por não prescrever métodos, ferramentas e práticas de gestão específicas, ao contrário do modelo japonês, pode ser utilizado por qualquer tipo de organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, de pequeno, médio ou grande porte.

A Figura 1, representativa do modelo, simboliza o relacionamento entre a organização e seu ambiente. É bom lembrar que para sobreviver e se desenvolver a empresa necessita de um adequado relacionamento com esse ambiente.

Figura 1. Modelo de Excelência.
Fonte: FNQ.



DICA

A Fundação Nacional da Qualidade entende as organizações como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos (www.fnq.org.br).

Na sequência, vamos conversar sobre cada um dos critérios acima do modelo de excelência brasileiro, lembrando que cada critério é composto de itens de avaliação.

1. **Clientes:** são a razão de ser da organização. A organização que não identifica e entende as necessidades dos clientes não tem como conquistá-los e mantê-los. Os itens de avaliação que compõe esse critério são: imagem, conhecimento de mercado e relacionamento com clientes.
2. **Sociedade:** também tem suas necessidades satisfeitas na medida em que a organização cumpre as leis, preserva a natureza e contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, ações que são medidas a partir dos itens: responsabilidade socioambiental, ética e desenvolvimento social.
3. **Liderança:** é responsável pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas (stakeholders) e a perpetuidade da organização. Portanto, o critério liderança examina o comprometimento da alta direção da organização a partir dos seguintes itens de avaliação: sistema de liderança, cultura da excelência e análise crítica do desempenho global.
4. **Estratégias:** são formuladas para direcionar o desempenho da organização e, assim, sua posição competitiva. Os itens avaliados são: formulação de estratégias, seus desdobramentos e o planejamento da medição do desempenho.
5. **Pessoas:** ou funcionários devem estar capacitados, satisfeitos e ter em mente a cultura da qualidade. Os itens avaliados neste critério são: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida.
6. **Processo:** é identificar os melhores recursos, saber utilizá-los para transformá-los em produtos, que criam valor para os clientes. Os itens de avaliação incluem a gestão de processos relativos ao produto, às atividades de apoio, aos fornecedores e de acompanhamento econômico-financeiro.
7. **Resultados:** são os efeitos gerados pelas práticas de gestão que podem ser comparados às metas estabelecidas pelas estratégias. Os resultados avaliados são: relativos aos clientes e ao mercado, à situação econômico-financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos produtos, à sociedade e aos processos de apoio e organizacionais.
8. **Informações e conhecimento:** constituem o aprendizado adquirido. Os itens avaliados são da gestão das informações, das informações comparativas e do capital intelectual.

Esses critérios sofrem alterações todo ano devido ao desenvolvimento das práticas de gestão, por isso a visita ao site da FNPQ é obrigatória para quem quer estar a par das atualizações.



ANTENA PARABÓLICA

Você pode estar se perguntando: de onde surgiram os critérios que formam o Modelo da Fundação Nacional da Qualidade.

Pois bem, eles estão alicerçados sobre um conjunto de conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças.

A seguir, apresentamos esses conceitos:

1. **Pensamento sistêmico:** entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
2. **Aprendizado organizacional:** busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
3. **Cultura de inovação:** promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
4. **Liderança e constância de propósitos:** atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
5. **Orientação por processos e informações:** compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
6. **Visão de futuro:** compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o

ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.

7. **Geração de valor:** alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
8. **Valorização das pessoas:** estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
9. **Conhecimento sobre o cliente e o mercado:** conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
10. **Desenvolvimento de parcerias:** desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
11. **Responsabilidade social:** atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Você deve ter reparado que esses conceitos não são nenhuma novidade, são os mesmos repetidos em várias ocasiões nas diversas disciplinas que compõe este curso e representam o moderno pensamento sobre como gerenciar uma organização.



DICA

Excelência é um horizonte. Se em algum instante crermos tê-la alcançado, este é

o momento em que a teremos perdido
(www.fnq.org.br).



E AGORA, JOSÉ?

Você já deve ter percebido que melhorar a qualidade de produtos e processos de uma organização não é uma tarefa simples.

Não podemos simplesmente copiar algum procedimento ou ferramenta de outra empresa que está tudo resolvido.

Obter melhoria contínua exige a constância de propósito. O gestor precisa acreditar nas diretrizes que impulsionarão a empresa constantemente.

Felizmente, há instituições que concedem orientação e até prêmio para aquelas que se disponham a investir recursos com a finalidade de melhorar sua competitividade a partir da qualidade.

No Brasil, as organizações podem procurar a FNQ, Fundação Nacional da Qualidade, sua missão é disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil. E sua visão para o futuro é ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a Excelência em Gestão.

Na próxima UA você conhecerá o modelo proposto pela International Organization for Standardization (ISO), cujas normas são aceitas em diversos países.

GLOSSÁRIO

Modelo: criação cultural destinada a representar uma realidade para descrevê-la qualitativa e quantitativamente.

Cultura da qualidade: valores e crenças de um grupo ou organização que entende corretamente o conceito da qualidade baseado na satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

MIGUEL, P. A. C. **Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência.** (cap.3) In: Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. CARVALHO e PALADINI (Coordenadores). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARSHALL JUNIOR, I. (COORDENADOR) **Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.