

OS PRÊMIOS QUALIDADE

Marília De Franceschi Neto Domingos

Centro Federal da Educação Tecnológica da Paraíba – CEFET-PB

e-mail: marilia@cefetpb.br

Resumo

O presente estudo visa apresentar as principais características dos prêmio de qualidade que deram origem ao Prêmio Nacional de Qualidade, atribuído anualmente no Brasil às empresas que mais se destacaram dentro de padrões de implantação da qualidade.

Palavras-chave: Qualidade Total. Prêmios Nacionais.

Introdução

Os prêmios nacionais de qualidade são prêmios criados em diversos países e/ou grupos de países com o objetivo de incentivar as empresas à melhoria constante.

Têm como premissa que a avaliação de uma empresa com vista à premiação é uma forma de avaliação da adequabilidade da empresa aos desafios crescentes da competitividade.

Neste estudo, apresentaremos apenas aqueles prêmios que, de alguma forma, serviram de referência para o Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ e conseqüentemente para o Prêmio Qualidade na Administração Pública - PQAP, tendo em vista que este se baseou naquele.

Assim, são citados como tendo servido de base para o PNQ os prêmios:

- Malcolm Baldrige - EUA;
- Deming - Japão; e
- Europeu.

Os prêmios de qualidade tem como precursor o Prêmio Deming, criado pela JUSE, em 1951.

1. Prêmio Deming

O mais antigo dos prêmios foi criado em homenagem a William Edward Deming, como reconhecimento aos serviços por ele prestados à indústria japonesa. Segundo a JUSE, entidade responsável não só pela criação, como pela manutenção e distribuição anual dos prêmios, "*The Deming Application Prize is given to an applicant company that effectively practice TQM suitable to its management principles, type of industry, and business scope.*" (JUSE, 1999a)

Destinado originalmente às empresas japonesas, foi, em 1984, aberto à participação de empresas não-japonesas. Este prêmio não distingue categorias para premiação: existe um prêmio para empresas de qualquer porte e um prêmio para pessoas físicas, este reservado apenas a japoneses.

Em 1970 foi criada a “Japan Quality Control Medal”, a mais alta premiação para a qualidade no país. Reservada às empresas japonesas, *“the purpose of the medal is to up-grade the level of CWQC of the Deming Application Prize recipients.”* (JUSE, 1999b)

Apenas as empresas vencedoras do Prêmio Deming, passados 5 anos ou mais da premiação, podem concorrer à medalha.

A avaliação para empresas é centrada em 10 critérios. São eles:

1. Políticas de gerenciamento, visão, estratégias;
2. Estrutura e organização do GQT;
3. Manutenção dos sistemas de qualidade;
4. Sistema de gerenciamento para os elementos do negócio (management systems for business elements);
5. Desenvolvimento de recursos humanos;
6. Utilização efetiva da informação;
7. Valores e conceitos do GQT;
8. Métodos científicos;
9. Força organizacional (vitalidade, velocidade);
10. Contribuição na realização dos objetivos da corporação. (JUSE, 1999a)

Não há um número fixo de premiados, pois trata-se de um concurso.

Os critérios para a medalha são os mesmos do prêmio, aplicados com maior rigor.¹

Desde sua criação, anualmente, no mês de outubro, são anunciados os vencedores, que recebem seus prêmios no mês seguinte. Não há referências explícitas à participação de empresas públicas.

2. Prêmio Malcolm Baldrige

Em 1987, foi criado por lei o Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Atribuído pela primeira vez em 1988, seu nome é uma homenagem ao ex-secretário de comércio dos EUA, que morreu acidentalmente durante um rodeio.

Destinado a empresas públicas ou privadas, cuja sede seja nos Estados Unidos ou em seus territórios, possui três categorias de elegibilidade: indústria, serviços e pequenas empresas.

Administrado pelo NIST - National Institute of Standards and Technology, é assessorado pela American Society for Quality (ASQ). Uma fundação, The Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award é a responsável pela arrecadação e geração de fundos para a manutenção do prêmio.

Os critérios de excelência são divididos em 7 categorias:

1. Liderança;
2. Planejamento estratégico;
3. Foco no cliente e no mercado;
4. Informação e análise;
5. Foco nos recursos humanos;
6. Gerenciamento de processos;
7. Resultados.

¹ Não citaremos aqui os critérios para premiação de pessoa física pois não interessam ao nosso estudo. Os mesmos, porém, podem ser encontrados no documento citado.

Um premiado somente pode submeter-se novamente ao prêmio passados 5 anos.

O resultado é divulgado em novembro, ocorrendo a premiação nos meses subsequentes.

3. Prêmio Europeu da Qualidade

Em 1991, a European Foundation for Quality Management - EFQM, criou o Prêmio Europeu da Qualidade. Destinado a premiar empresas “*which show a high level of commitment to quality*”. (EFQM, 1999: 08)

Diversos podem ser os premiados anualmente. O mais pontuado recebe o Prêmio Europeu da Qualidade.

Em 1996 foi criada uma categoria para o serviço público. Em 1997 criou-se uma categoria para pequenas e médias empresas, estendendo-se o prêmio também a setores de companhias. As organizações públicas, ao candidatarem-se, seguem as mesmas regras das demais categorias, não havendo, no entanto, limite mínimo de empregados.

São critérios de avaliação:

1. Qualidade do gerenciamento;
2. Gestão de recursos humanos;
3. Política e estratégia;
4. Recursos;
5. Processos;
6. Satisfação do pessoal;
7. Integração à vida da coletividade;
8. Resultados operacionais
9. Résultats opérationnels.

Um ganhador do prêmio somente pode candidatar-se novamente passados 5 anos da premiação.

Para fins de candidatura ao prêmio europeu, “*the Public Sector includes wholw organisations or parts of wholw organisations providing services on a not-for-profits basis and funded form taxation.*” (EFQM, 1999: 25)

Todos estes prêmio subsidiaram a criação e/ou reformulação do Prêmio Nacional da Qualidade.

4. O Prêmio Nacional da Qualidade

Em 1991, foi lançado o Prêmio Nacional da Qualidade, que a exemplo de outros prêmios qualidade, tem por objetivo premiar as empresas que se distinguem dentro de padrões de implantação da qualidade. Essa premiação tem um objetivo maior de disseminar os conceitos básicos para se atingir a excelência em qualidade, divulgar informações sobre as experiências de Gerenciamento pela Qualidade Total bem sucedidas e fortalecer a idéia de que a qualidade total é requisito básico para a empresas que querem manter-se competitivas.

Em outubro de 1991, foi instituída a Fundação Prêmio Nacional de Qualidade, para administrar o Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ e todas as atividades decorrentes do processo de premiação. O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992 e seguiu integralmente os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige.

O documento “Critérios de Excelência - 1999”, apresenta a razão da escolha deste prêmio como referência:

*O modelo **Baldrige** teve preferência sobre os demais por estabelecer seus critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas específicas de gestão. Além disso, uma ampla bibliografia disponível sobre o mesmo facilitou a sua aplicação.* (FNPQ, 1998)

Outras influências foram:

Em 1993, também nos aproximamos da European Foundation for Quality Management - EFQM administradora do prêmio europeu. o que possibilitou uma coleta adicional de valioso subsídios. Em 1994, houve uma aproximação maior com o Swedish Institute for Quality - SIQ e com o Mouvement Français pour la Qualité - MFQ, que administram, respectivamente, os prêmios sueco e francês. Também em 1894, alguns prêmios sul-americanos forneceram subsídios adicionais. (FNPQ, 1998)

Em 1995 foram feitas alterações significativas no modelo Baldrige, visando adequá-lo às mudanças nas “tecnologias de gestão das organizações”(FNPQ, 1998). Observamos aí a mudança de objetivos do prêmio, com o desaparecimento das referências ao GQT.

Em 1997, atendendo a uma solicitação do Governo Federal, o prêmio passa a contar com a categoria de Premiação ‘Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal’. (FNPQ, 1998). Apesar da introdução desta categoria no prêmio, até o ciclo 99, nenhuma empresa pública jamais recebeu a premiação.

Para cada uma das categorias, podem ser premiadas até 2 empresas. São 6 as categorias de premiação:

- Manufaturas;
- Prestadoras de Serviços;
- Médias Empresas;
- Pequenas e Micro-empresas;
- Associações; Institutos e Fundações de direito privado e sem fins lucrativos; e
- Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal.

São 7 os critérios analisados:

1. Liderança
2. Planejamento estratégico
3. Foco no cliente e no mercado
4. Informação e análise
5. Gestão de pessoas
6. Gestão de processos
7. Resultados da organização

Observamos que não há em nenhum momento uma avaliação sobre a rotatividade de mão-de-obra. Fala-se em critérios de treinamento, adequação aos objetivos da empresa, desenvolvimento de potencialidades, etc. São formas diversas de enquadramento do empregado às necessidades da empresa e não à valorização da mão-de-obra.

Os critérios utilizados para avaliação das empresas públicas e privadas são os mesmos, não havendo qualquer ressalva ou adaptação que atenda às peculiaridades de umas ou outras.

Não havia também, na avaliação dos “Resultados da organização”, até 1999, nenhuma avaliação do impacto das atividades das empresas no meio em que estão inseridos.

Não havia preocupação com a relação comunidade-empresa, apesar de aquela [comunidade] ser, pelo conceito mais abrangente, cliente desta [empresa].

Se julgarmos que qualquer atividade econômica influencia de forma direta ou indireta o meio no qual está inserida e que a simples presença de uma empresa pode modificar toda a estrutura social de uma comunidade, seria essencial na avaliação da “qualidade” desta empresa uma análise da relação comunidade-empresa.

Esta distorção foi corrigida, com a inclusão no ano de 1999, do item *responsabilidade pública e cidadania*, no critério *Liderança*.

5. A polêmica dos prêmios

A grande discussão em torno dos prêmios qualidade dá-se devido a uma categoria que visa premiar aqueles empregados que tenham contribuído para a melhoria de processos e conseqüentemente para o aumento da produtividade das empresas.

Como exemplo deste tipo de prêmio, podemos citar o Prêmio CNI de Incentivo à Qualidade e Produtividade

Este prêmio, lançado pela Confederação Nacional da Indústria em 1991, tem por objetivo premiar não só as indústrias mas também os “empregados” que “*apresentem contribuições marcantes para a melhoria da qualidade ou aumento da produtividade, através da apresentação de sugestões às empresas em que trabalham*” e “*mobilizar o trabalhador da indústria, através do reconhecimento de suas sugestões e projetos que resultem em reacionalidade do processo produtivo e melhoria dos níveis de qualidade dos produtos e serviços a custos competitivos*” (CNI, 1998)

O prêmio apela não só para os valores em dinheiro², o que o torna atrativo em nível das necessidades básicas de sobrevivência, denominadas por Maslow³ como *necessidades fisiológicas*, como também para o “*reconhecimento público*” ou *necessidade de auto-realização*, com premiação através de “*placa de menção honrosa*” e “*certificado alusivo à classificação no prêmio*”, em solenidade com “*presença de autoridades governamentais e lideranças empresariais*” após “*divulgação nacional*”. (CNI, 1998).

Por trás da “boa intenção” de premiar os “empregados”, está a idéia de incorporação do conhecimento de campo detido pelos operários, e uma forma de evitar a ascensão através da detenção de conhecimento específico, inacessível algumas vezes aos coordenadores do processo. Esta é a opinião de Machado (1994: 08):

² Os prêmios eram, em 1998, de R\$ 7.000,00 (sete mil reais) para o autor das melhor sugestão (primeiro lugar) e R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) e R\$ 3.000,00 (três mil reais) para o segundo e terceiro colocados, respectivamente. Levando-se em conta que o salário mínimo nacional à época era de R\$ 136,00, os prêmios correspondiam a 51,47 ; 36,76 e 22,05 salários mínimos, respectivamente.

³ Maslow, no livro *Motivation e Personality* (1954), desenvolve o conceito de hierarquia das necessidades básicas do ser humano. posteriormente divulgadas em forma de pirâmide, onde as necessidades fisiológicas encontram-se na base das necessidades humanas, seguidas pelas necessidades de segurança, sociais, de estima e finalmente as necessidades de auto-realização.

Na sua expressão aparente, [o programa] diz-se interessado na qualidade do produto ou serviço, cujo conteúdo se resume na “satisfação do cliente”. O seu alvo essencial é, contudo, o controle do processo de trabalho através de formas requintadas de incorporação do saber dos trabalhadores, dadas pelo envolvimento incitado, cooptado e manipulatório de sua participação na gerência dos processos.

Enriquez (1998:31) aborda a questão do poder dentro da empresa e do desejo de reconhecimento, considerando que “o desejo de auto realização” aparece como um dos “desejos mais agressivos”. Mintzberg (1991: 59) vai mais longe: “*o que importa é o poder, (...) todo mundo demonstra uma sede de poder..*”. Afirma ainda: “*as atitudes em uma organização correspondem a um jogo de poder no qual diferentes jogadores, chamados de detentores de influência⁴, procuram controlar as decisões e as ações das empresas.*”

Pelletier (1998:28) apresenta como uma das cinco maiores fontes de poder “o poder do especialista, fundado sobre a competência profissional (conhecimento e habilidade” Mintzberg (1991: 61) fala, além do poder gerado pelo “*savoir-faire* (saber fazer) técnico”, no poder baseado no *controle de um conjunto de conhecimento, não importando qual, por menos que ele seja crucial para a empresa.*

É este controle do *savoir-faire* e do conhecimento que vai determinar o que o autor chama de *sistema de competências especializadas*, um sistema que foge ao controle da autoridade formal ao lhe retirar uma parte do poder (Op. Cit. p. 239). Este sistema de competências especializadas também enfraquece o sistema de ideologia, pois o fato de reconhecer “*que existe um poder ligado às competências especializadas corresponde a reconhecer o poder de certos indivíduos ou de pequenos grupos, como sendo um poder distinto do poder ligado à organização em geral.*” (Idem. p. 240)

Ora, o mesmo autor (Ibidem. p. 61) reconhece que *a fim de servir como fundamento de poder, uma fonte, um “savoir-faire” [habilidade] ou conhecimentos devem, antes de tudo:*

- ser essenciais ao funcionamento da organização;
- ser concentrados, limitados a um pequeno grupo;
- ser insubstituíveis.

Conclui: *estas três características criam a dependência - a organização tem necessidade de alguma coisa e não pode obtê-la a não ser dirigindo-se a um pequeno número de pessoas que dela dispõem.* Mintzberg (1991: 61)

Podemos observar então que a divulgação dos conhecimentos produzidos pelos trabalhadores visa, utilizando o desejo de reconhecimento, esvaziar o “poder” que poderia vir a ser detido pela posse individual dessa técnica. Ou seja, a difusão do conhecimento especializado ou da inovação quebra o ciclo do poder pela competência especializada.

Se observarmos o esquema abaixo, veremos que a meta é sempre “tornar-se poderoso” mas, o mais importante, no contexto atual, com um mercado de trabalho em reces-

⁴ São *detentores de influência externos*, segundo o autor: os proprietários; os associados; os agrupamentos dos assalariados (sindicatos e organismos profissionais); os diferentes “públicos” da organização (representantes de interesses públicos ou particulares, tais como famílias, movimentos ecológicos, instituições comunitárias em geral, o governo em todos os seus níveis, dentre outros); administradores da organização. Os *detentores de influência internos* são: a direção-geral; os operadores, os analistas da estrutura técnica; os responsáveis das funções de suporte logístico; a ideologia.

são é “evitar o risco de ser substituído”, ou seja, a demissão. Ora, no princípio básico de organização do trabalho dentro dos programas de GQT, denominado por Coriat (1991: 64) como *princípio da organização partilhada*, dentro das ilhas de produção, a base é a *multi-funcionalidade dos trabalhadores*, o que impede o sistema de competências especializadas, acabando também com o trabalhador insubstituível. Isso permite uma substituição fácil do empregado, auxiliado pela flexibilidade das leis trabalhistas brasileiras.

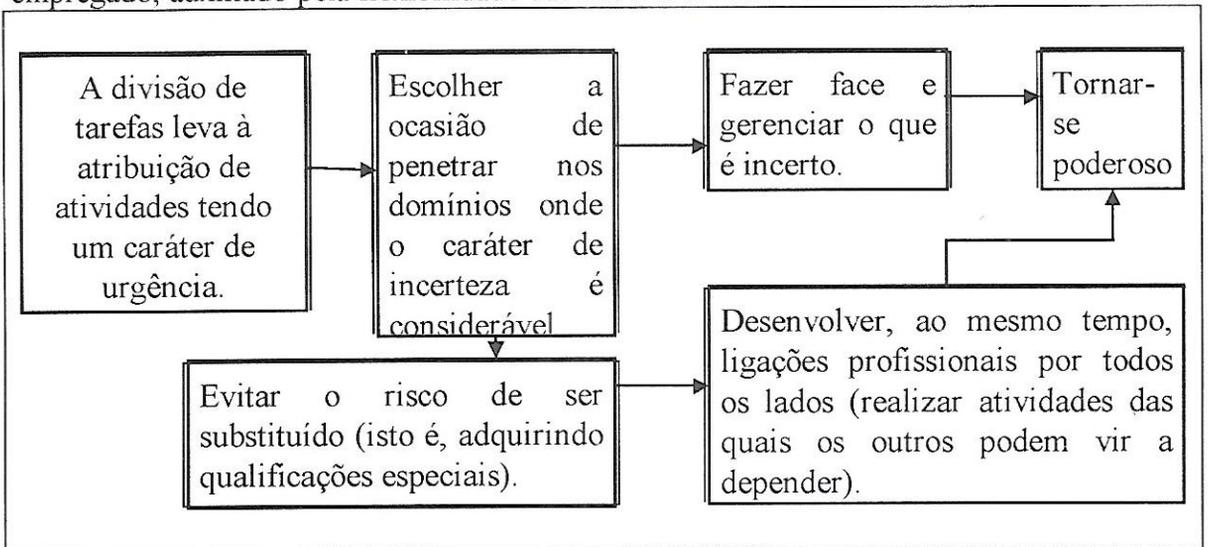


Figura 01: O acesso ao poder através do sistema de competências especializadas. Adaptado de Mintzberg, 1991:246)

Concluindo, “*o poder da organização passa a pertencer àqueles que encontram uma função crítica, na qual eles podem exercer suas competência especializadas, que não podem ser reproduzidas.*” (Mintzberg, 1991: 246). O Prêmio instituído pela CNI foi uma das formas de impedir a manutenção e/ou ascensão ao poder pelos empregados.⁵

Os prêmios nacionais de qualidade, no entanto, não têm como objetivo direto, explícito, a questão do poder dentro das empresas, mas a competitividade exterior, fornecendo-lhes uma espécie de “certificado de bons antecedentes” que garante melhores negociações nos contratos.

Não podemos negar que toda forma de premiação, seja às empresas seja aos empregados, gera um processo de luta pelo poder, mas deixaremos esta discussão para um artigo futuro.

Referências Bibliográficas

- [1] JUSE - Union of Japanese Scientists and Engineers. *Examination Viewpoints for the Deming Application Prize*. Tokyo, 1999a
- [2] JUSE - Union of Japanese Scientists and Engineers. *Extension services*. Available in [<http://www.juse.or.jp/e-renmei/e-r-13.htm>] 18/11/1999b

⁵ Para um aprofundamento da relação entre *poder* et *saber*, ver Foucault, M. *La vérité et les formes juridiques*. In *Dits et écrits: 1954-1988*. Paris: Gallimard, 1994. Vol II: 1970 - 1975. Pp. 538-88. Neste texto, o autor afirma que: *O poder político não tem ausência de saber, ele é tramado junto com o poder.* (Em francês, no original.)

- [3] NIST. National Institute of Standards and Technology. *Malcolm Baldrige National Quality Award. 1998 Application Forms & Instructions*. Washington, 1997.
- [4] EFQM. European Foundation for Quality Management. *The European Quality Award and Prizes. 2000*. Brussels, 1999.
- [5] Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FNPQ. *Critérios de Excelência - 1999*. São Paulo, 1999.
- [6] CONFEDERAÇÃO Nacional da Indústria - CNI. *Prêmio CNI de incentivo à Qualidade e produtividade*. Available in [<http://www.cni.org.br>], 06/07/98.
- [7] MACHADO, Lucília Regina de Souza. **Prefácio**. In FIDALGO, Fernando S. et MACHADO, Lucília Regina de Souza. (orgs.) *Controle da Qualidade Total: uma nova pedagogia do capital*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994. pp. 7-10.
- [8] ENRIQUEZ, Eugéne. **Pouvoir et désir dans l'entreprise**. In *Revue Sciences Humaines* - Hors série. n° 20. mars-avril 1998. pp 30-33.
- [9] MINTZEBERG, Henry. *Le Pouvoir dans les Organisations*. Paris: Ed. D'Organisation. 1991.
- [10] PELLETIER, Guy. *Les formes du leadership - Approches américaines*. In *Revue Sciences Humaines* - Hors série. n° 20. mars-avril 1998. pp. 28-29.
- [11] CORIAT, Benjamin. *Penser à l'envers. Travail et Organisation dans l'Entreprise Japonaise*. Paris: Chistian Bourgois. 1991.