



## O USO DOS CRITÉRIOS DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE PARA AUTO-AVALIAÇÃO NO BRASIL

**Basílio V. Dagnino**

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade  
Av. Prestes Maia, 733 - 14<sup>o</sup> andar - conjunto 1404  
01.031-001 São Paulo - SP / fones: 011-991.2523; 227.8563

**J. F. Bezerra de Souza**  
Petrobrás S.A.

### Resumo

*O Prêmio Nacional da Qualidade foi concedido pela primeira vez em 1992. É bastante similar ao prêmio Malcolm Baldrige (MBNQA), com introdução anual de melhorias, provenientes, tanto deste último, quanto de critérios de outros prêmios e de condições locais para tratar de necessidades brasileiras específicas. Em 1993, cursos de auto-avaliação começaram a ser oferecidos tanto pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) como por outras organizações. No mesmo ano, a Petrobrás introduziu seu esquema de auto-avaliação interna, usando um questionário simplificado baseado nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). A IBM do Brasil, de acordo com uma política mundial da corporação, está também utilizando os critérios do Prêmio para auto-avaliação. Muitas outras companhias brasileiras, tanto nacionais como multinacionais, estão implantando programas similares. Alguns exemplos apresentados são: Brasmotor, Shell do Brasil e Varig. Este artigo apresenta lições aprendidas, com respeito às necessidades para adaptar o modelo básico do Prêmio ao estado real da aplicação de TQM (Total Quality Management: Gestão da Qualidade Total) em cada organização, e ao seu próprio tamanho e peculiaridades. Algumas sugestões e recomendações também estão incluídas.*

**Palavras-chave:** *Gestão da Qualidade, Prêmio Nacional.*

### 1. Introdução

Criado em Outubro de 1991 e implantado nesse mesmo ano, o PNQ concedeu o troféu de 1992 à IBM de Sumaré em 12 de

novembro, e o de 1993 à Xerox do Brasil em 11 de novembro (dia Mundial da Qualidade).

A Fundação já treinou 7 juízes e cerca de 400 examinadores, por meio de 15 cursos de 3 dias, oferecidos pelo país. Cerca de 10000 brochuras foram distribuídas e inúmeras conferências, focalizando os critérios do Prêmio e seus múltiplos usos, são apresentadas regularmente tanto por profissionais da Fundação quanto pelos membros do corpo de examinadores.

Como resultado desse esforço, a utilização dos critérios pelas companhias brasileiras está crescendo exponencialmente. Alguns estudos de casos são apresentados neste artigo.

Em anexo encontram-se os critérios do PNQ.

## 2. O Caso Petrobrás

A Petrobrás tem cerca de 59.000 funcionários, trabalhando em pesquisa & desenvolvimento, prospecção, exploração e transporte do óleo cru, e na operação das refinarias e dos oleodutos.

A Implementação do TQM iniciou-se formalmente em Julho de 1991, integrando os esforços de 59 unidades, as quais já haviam começado a introduzi-lo em ritmos diferentes.

Em março de 1993 um projeto estratégico foi criado para assegurar que, após 4 anos, toda a companhia tivesse seu processo consolidado, com um nível excelente e comparável ao das organizações de classe mundial.

Com a decisão de utilizar os critérios do PNQ para medir o estado da implantação e identificar áreas de melhoria, cerca de 200 examinadores foram treinados por meio de cursos ministrados por 12 funcionários, da própria empresa, que receberam o treinamento do programa oficial do PNQ.

O projeto está dividido em 4 etapas:

- auto-avaliação, realizada por cada unidade de trabalho, incluindo a preparação de um relatório a ser revisado por um grupo de examinadores;
- visita, realizada por uma equipe, à unidade de trabalho, baseada na revisão do relatório de auto-avaliação;
- preparação de um relatório de avaliação pela equipe visitante, listando os pontos fortes e as áreas que podem ser melhoradas;

- preparação de um plano de melhoria pela unidade de trabalho.

O programa de avaliação geral da companhia é dividido em três partes:

- avaliação de serviços e unidades de trabalho operacionais, distribuídas pelo país;
- avaliação de departamentos na cidade do Rio de Janeiro, sede dos principais quadros de mão-de-obra indireta;
- avaliação geral da instituição, para verificar a integração das ações corporativas.

Após a avaliação de dez unidades de trabalho, foi possível concluir que a decisão de utilizar os critérios do PNQ fora a mais acertada, por permitir que todas as unidades tivessem um mesmo objetivo a atingir, o que aumentou o nível de integração e possibilitou a criação de *benchmarks* (padrões de referência) internos.

Como esse é um processo muito extenso e importante, vem sendo efetuada uma contínua melhoria da avaliação. Macroprocessos, fluxogramas e cronogramas têm sido definidos, juntamente com uma matriz de responsabilidades, para todas as unidades envolvidas. Os seguintes parâmetros gerenciais têm sido definidos:

- Itens de Qualidade: contribuição para a unidade avaliada (Q1), contribuição para o desenvolvimento dos gerentes (Q2), escores das unidades (Q3), e planos preparados e revisados (Q4).

- Item de Custo: custos para realização das avaliações.
- Item de concordância: concordância com o cronograma e com a qualidade do apoio fornecido aos examinadores pelo coordenador da SUSEMA (Superintendência da Segurança Industrial, Ambiental e Qualidade, unidade responsável pelo projeto).

- Itens relacionados com o moral: porcentagem de examinadores que pretendem continuar fazendo parte do projeto (M1) e contribuição para o desenvolvimento profissional e pessoal dos examinadores (M2).

O fluxograma e o cronograma da avaliação mostram o processo de avaliação (figuras 1 e 2).

**Error! Unknown switch argument.**

Figura 1: Fluxograma do Processo de Avaliação da Petrobrás.

AÇÃO	Prazo							UNIDADE
	> 45	- 45	- 40	- 30	- 15	- 05	- 00	
auto-avaliação (preparação do relatório de aplicação)	X							unidade
confirmação da data da visita e recebimento do relatório de aplicação		X						SUSEMA
envio do relatório aos examinadores			X					unidade
revisão individual				X				examinadores
revisão consensual					X			examinadores senior
encontro consensual e planejamento						X		examinadores
visita às instalações							X	examinadores / unidade

Figura 2: Cronograma do Processo de Avaliação da Petrobrás

Resumindo, pode-se dizer que o projeto se desenvolve suavemente, com mudanças quando necessárias. A idéia de usar um questionário simplificado foi abandonada,

já que a experiência mostrou que ter uma visão geral dos critérios, mesmo com mais de 90 áreas para serem consideradas, é muito útil para as unidades, .

### 3. O Caso IBM do Brasil

A IBM utiliza os critérios do Prêmio Nacional (norte-americano) da Qualidade Malcolm Baldrige (MBNQA) para auto-avaliação de suas companhias em todo o mundo. Os critérios são complementados por uma dúzia de tópicos da ISO 9001 e por requisitos específicos da corporação (incluindo interpretação ou adaptação da terminologia da companhia).

Companhias são sucessivamente classificadas no Círculo do Presidente, nos níveis Ouro, Prata e Bronze, de acordo com o escore que progressivamente atingem. Para ser promovida ao nível

seguinte a com-panhia deve preparar um Relatório de Apli-cação, o qual é avaliado em várias etapas, finalizando com uma visita à instalação.

Há um método alternativo simplificado, em que a preparação do relatório é substituída por uma apresentação oral aos examinadores (por exemplo, pela manhã) com a visita às instalações começando à tarde e continuando no dia seguinte se necessário.

Após utilizar os critérios do MBNQA para auto-avaliação de suas unidades, a IBM do Brasil começou, em 1993, a avaliar cada função da companhia. Todas

as 19 funções deverão em breve estar sendo avaliadas.

Conforme requisitado pelos setores da empresa que não estavam muito familiarizados com os critérios, as 92 áreas a serem consideradas foram reformuladas como questões e colocadas *on-line* disponíveis para todos os funcionários.

O início do processo de avaliação foi decidido pelo Coordenador de cada função, que é também responsável pela integração das avaliações individuais que gerarão o relatório de aplicação. Uma visita de dois dias, feita pelos examinadores independentes, que são também, geralmente, examinadores do PNQ, encerra o processo.

Uma compensação salarial é paga às pessoas envolvidas com a execução da função avaliada. A motivação para participar

do processo de avaliação é muito grande, como relatado pela IBM do Brasil.

A companhia está também conduzindo uma "mini-avaliação" em cerca de um terço de seus departamentos. Nesse caso é utilizada uma lista de verificação reduzida, composta de 28 questões (uma para cada item examinado dos critérios do PNQ). A avaliação é conduzida em duas fases:

- auto-avaliação pelas próprias pessoas do departamento
- avaliação pelos clientes internos do departamento.

A companhia está bastante satisfeita com o programa, e o está melhorando com a introdução de questionários específicos para cada função e departamento.

#### 4. O Caso Brasmotor

O grupo Brasmotor é uma grande companhia atuante em diversos segmentos industriais, mas principalmente na chamada "linha branca" do segmento de aparelhos domésticos. Em 1991 decidiu-se implantar um programa TQM, definindo objetivos no âmbito da corporação para atingir padrões de classe mundial em todas as empresas do grupo.

Um plano para medição foi estabelecido, utilizando primeiramente os critérios MBNQA e posteriormente os critérios PNQ, para avaliar o progresso a cada dois anos. Vinte examinadores foram escolhidos entre os auditores líderes (*lead assessors*) e os CQAs para formar um grupo de avaliadores; eles participaram de um programa de treinamento de 150 horas em TQM e metodologias de auditoria.

O que se aprendeu até o momento foi:

- como a implantação de um programa de TQM requer tempo, avaliações anuais não mostram adequadamente o progresso alcançado;
- a necessidade de treinamento contínuo para reforçar e padronizar a metodologia de avaliação, especialmente a pontuação;
- a carga de trabalho é relevante (cerca de 15 dias por avaliação e um a dois meses para preparar os relatórios de aplicação).

O processo conduzido está mostrado no fluxograma (figura 3), e é similar àqueles usados no tocante aos prêmios nacionais de qualidade em todo o mundo.

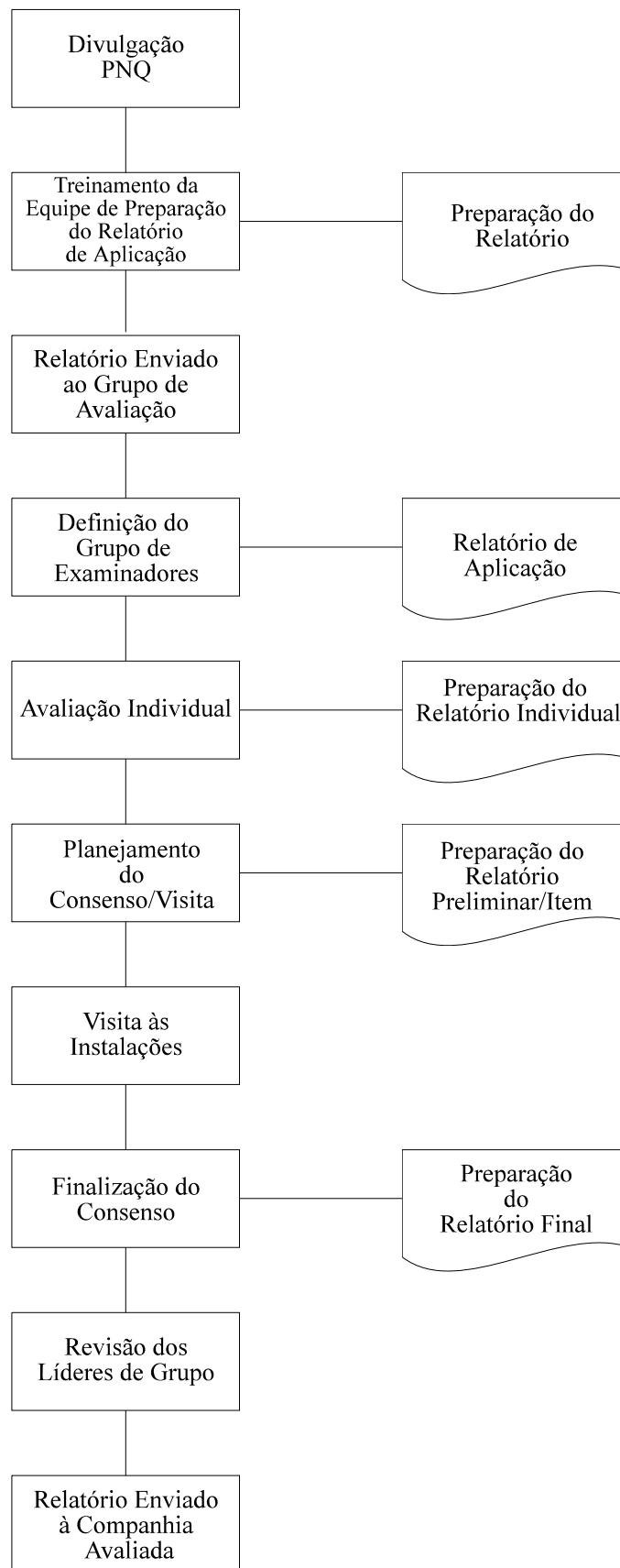


Figura 3: Fluxograma do Processo de Auto-Avaliação da Brasmotor

## 5. O Caso da Shell do Brasil

A unidade automotiva da Shell do Brasil possui 300 empregados e vende seus produtos por meio de 3800 postos de gasolina correspondendo a 21,2% do mercado.

A partir de outubro de 1992 os critérios do PNQ foram incorporados à estratégia da Shell como um modelo de auto-avaliação. Cerca de 25% do pessoal foi envolvido em atividades regionais, incluindo o treinamento quanto aos critérios.

Durante dezembro de 1993 uma repetição da auto-avaliação foi realizada, aprimorando os procedimentos utilizados anteriormente; a principal alteração foi um *check list* de 84 pontos, que passou a ser usado ao invés dos estudos de casos, de classe mundial, contidos na avaliação de 1992, como mostrado pela apresentação de uma questão típica (tabela 1).

Tabela 1: Apresentação de uma Questão Típica

	Modelo de excelência	Avalie sua organização
52. Está sua organização entre as líderes em satisfação do cliente?	Xerox do Brasil alcançou 87% de satisfação global do cliente, contra 74% p/seus competidores	

Sim  Parcialmente  Não  
 Escore (10 pontos para "Sim", 5 para "Parcialmente", 0 para "Não").

Um projeto piloto está sendo iniciado em Curitiba, para estender a idéia para a rede de postos de gasolina. As categorias do PNQ [1 (liderança), 7 (foco no cliente e na satisfação) e 6 (resultados)] são avaliadas de acordo com exemplos mostrando "bom" (50%) e "excelente" (100%) das

companhias incluídas no livro de HART & BOGAN (1993). Cada proprietário de posto de gasolina é requisitado para julgar um outro, pontuando seu desempenho usando os "casos" como referências. Se o sistema se mostrar adequado, ele será progressivamente introduzido em todo o país.

## 6. O Caso Varig (Utilização para o Planejamento Estratégico)

A Varig, maior companhia aérea brasileira, definiu Qualidade como um de seus cinco macro-objetivos, como definido no documento da empresa intitulado: "Plano de Direção da Qualidade". Uma das diretrizes gerais do plano é "alcançar um nível de excelência em qualidade total".

Para medir suas realizações, os critérios do PNQ foram usados como *benchmarks* (padrões de referência). O objetivo geral número 5 significará o escore de 600 pontos de acordo com os critérios; a avaliação será efetuada por todos os comitês de direção e pelas equipes multifuncionais.

## 7. Conclusões

Podemos dizer que pouco mais de uma dezena de organizações brasileiras, nacionais e multinacionais, privadas e públicas, estão usando os critérios do PNQ para auto-avaliação, com ou sem adaptações. A

maioria das adaptações diz respeito à terminologia ou à adição de tópicos específicos. Algumas companhias estão usando versões simplificadas dos critérios.

Além disso, para a utilização interna pelas companhias, os critérios do PNQ têm sido ou poderiam estar sendo usados em outras aplicações, tais como:

- Prêmio Petrobrás para fornecedores;
- Prêmio ABES (Assoc. Bras. de Engenharia Sanitária e Ambiental) para a Qualidade;
- Avaliação do progresso de cerca de 500 organizações privadas e públicas, relacionadas com o Programa de Qualidade e Produtividade do Estado do Rio Grande do Sul.

A Fundação do PNQ tenta encorajar todos esses e outros usos dos critérios do PNQ, já que se acredita que todos eles auxiliarão a difusão dos conceitos de TQM pelo país, contribuindo assim efetivamente para que a "Visão 2001" da Fundação se torne uma realidade.

Apresentamos, a seguir, algumas observações e sugestões:

- o uso dos critérios é uma ferramenta muito importante para o planejamento estratégico e para a auto-avaliação contínua;
- companhias sem um sistema de TQM refinado ou bem desenvolvido deveriam ter cuidado ao decidir que critérios deveriam ter alta prioridade para aplicação; em particular o uso indiscriminado dos tópicos mais sofisticados poderia trazer mais prejuízos do que benefícios;
- critérios simplificados (mesmo para um alto grau) deveriam ser usados pelas pequenas companhias, ao invés do conjunto completo;
- treinamento e qualificação dos examinadores para padronizar os procedimentos de avaliação e de pontuação contituem aspectos essenciais;
- auto-avaliação é uma ferramenta que poderia substituir a auditoria, já que ela possui uma abordagem muito mais construtiva, evitando assim a

conotação negativa muitas vezes associada às auditorias;

- critérios do prêmio deveriam ser compatíveis com os padrões da ISO 9000, em relação à terminologia e ao conteúdo; isso é especialmente importante uma vez que documentos da ISO (p.ex, 9004-2 e 9004-4) estão incorporando conceitos de TQM;
- critérios do prêmio podem ser usados em vários níveis e para várias finalidades internamente nas empresas: corporação, companhia, unidade de trabalho, departamento e função, e na avaliação de fornecedores (tanto na seleção quanto na premiação);
- várias metodologias podem ser empregadas, com diferentes graus de formalismo; elas podem cobrir de um processo similar ao dos prêmios, com a preparação e avaliação dos relatórios de aplicação, até processos bastante simplificados;
- confidencialidade ou não das pontuações, ou a criação de prêmios internos, são decisões a serem tomadas por cada companhia de acordo com suas características;
- o uso de exemplos reais, para mostrar claramente o significado de um escore 100%, é recomendado, especialmente para companhias ou setores com desenvolvimento limitado de TQM;
- é recomendado o uso de examinadores do PNQ como multiplicadores, para treinar examinadores da companhia;
- a fundação do PNQ ministra ou promove cursos de auto-avaliação, incluindo estudos de casos reais, e promoverá a criação de grupos de usuários, similares aos clubes ISO, para incentivar o intercâmbio de metodologias e resultados entre as companhias interessadas;
- prêmios nacionais deveriam tentar manter seus critérios suficientemente próximos, para permitir comparações

no âmbito mundial; isso requereria um fluxo contínuo de informações entre as pessoas que administram os

prêmios, e encontros periódicos para discutir e atualizar os critérios.

## Anexo

### ITENS DE AVALIAÇÃO E VALORES DE PONTUAÇÃO

Categorias/Itens de Avaliação		Pontuação Máxima
1	<b>Liderança</b>	<b>95</b>
1.1	Liderança da alta direção	45
1.2	Gestão para a qualidade	25
1.3	Responsabilidade pública e espírito comunitário da empresa	25
2	<b>Informação e análise</b>	<b>75</b>
2.1	Abrangência e gestão dos dados e informações sobre qualidade e desempenho	15
2.2	Comparações com a concorrência e com referenciais de excelência	20
2.3	Análise e uso dos dados	40
3	<b>Planejamento estratégico da qualidade</b>	<b>60</b>
3.1	Processo de planejamento estratégico da qualidade e do desempenho da empresa	35
3.2	Planos para a qualidade e o desempenho	25
4	<b>Desenvolvimento e gestão de recursos humanos</b>	<b>150</b>
4.1	Planejamento e gestão de recursos humanos	20
4.2	Envolvimento dos funcionários	40
4.3	Educação e treinamento dos funcionários	40
4.4	Desempenho e reconhecimento dos funcionários	25
4.5	Bem-estar e satisfação dos funcionários	25
5	<b>Gestão da qualidade de processo</b>	<b>140</b>
5.1	Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços	40
5.2	Gestão de processos: processos de produção e fornecimento de produtos e serviços	35
5.3	Gestão de processos: processos do negócio e dos serviços de apoio	30
5.4	Qualidade dos fornecedores	20
5.5	Avaliação da qualidade	15
6	<b>Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações</b>	<b>180</b>
6.1	Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços	70
6.2	Resultados obtidos quanto às operações da empresa	50
6.3	Resultados obtidos quanto ao negócio e aos serviços de apoio	25
6.4	Resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores	35
7	<b>Focalização no cliente e sua satisfação</b>	<b>300</b>
7.1	Expectativa dos clientes: presentes e futuras	35
7.2	Gestão do relacionamento com os clientes	65
7.3	Compromisso com os clientes	15
7.4	Determinação da satisfação dos clientes	30
7.5	Resultados relativos à satisfação dos clientes	85



7.6	Comparação da satisfação dos clientes	70
	<b>Total de pontos</b>	<b>1000</b>

### Referências Bibliográficas:

**HART, C. & BOGAN, C.:** *Baldrige: como conquistar e utilizar sua estrutura de avaliação para o aperfeiçoamento da qualidade.* Makron Books, S. Paulo, 1993.

### **THE USE OF THE NATIONAL QUALITY AWARD CRITERIA FOR SELF-ASSESSMENT IN BRAZIL**

#### **Abstract**

*The Brazilian National Quality Prize was awarded for the first time in 1992. The Award is similar to the Malcolm Baldrige Prize, with yearly introduction of improvements coming both from MBNQA changes, other Awards Criteria and local inputs to cope with specific country needs. In 1993 self-assessment courses began to be offered both by the National Quality Award Foundation (NQAF) and other organizations. In the same year Petrobras, the Brazilian oil company with majority governmental participation, introduced its internal self-assessment scheme, using a simplified questionnaire based on the National Quality Award Criteria. IBM Brazil, in accordance with a corporate worldwide policy, is also using the Award Criteria for self-assessment, with consistent results towards continuous improvement. Many other Brazilian companies, both multinational and country based, are carrying out similar programs. Some examples presented are Brasmotor (the largest manufacturer of "white line" home appliances), Shell Brazil and Varig Airlines. This paper presents lessons learned, with regard to the needs to adapt the basic Award model, to the actual state of the TQM application in each organization, and to its own size and peculiarities. Some suggestions and recommendations are also included.*

**Key-words: Quality Management, National Award.**