

### 3 O PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE

#### 3.1 Introdução

Este capítulo caracteriza e analisa o Prêmio Nacional da Qualidade, base do modelo proposto.

O PNQ é uma premiação, simbolizada por um troféu, que reconhece a excelência na gestão de organizações sediadas no Brasil. A primeira premiação ocorreu no ano de 1992.

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é concedido pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), criada em 1991 por 39 organizações privadas e públicas para administrar o processo de premiação e representar institucionalmente o prêmio em fóruns internacionais. Atualmente, há 200 organizações membros do PNQ distribuídas em diferentes categorias – instituidores e mantenedores, além de beneméritos.

No quadro 5 observamos alguns exemplos de instituição membros do PNQ.

<b>Membros do PNQ</b>	Instituidores- doaram dinheiro para a instituição da FPNQ - Abril S/A, Citibank, Petrobrás, Philips, Siemens, Varig, entre outros
	Mantenedores (mais de 501 funcionários) – Banco do Brasil, Bradesco, Itaú, Claro, Correios, Embraer, Natura, Volkswagen, entre outros
	Mantenedores I (51 a 500 funcionários) - Coca-Cola, ANEEL, Degussa, Politeo, entre outros
	Mantenedores II (até 50 funcionários)- contribuições anuais - Editora QualityMark, Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro, Food Design Consultoria e Planejamento Alimentício, S/C Ltda e diversas empresas de consultoria
	Beneméritos- doações, auxílios e subvenções de grande valor ou utilidade

Quadro 5: Membros do PNQ

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir do site [www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)

**Missão:** "Promover a conscientização para a busca da excelência na gestão e disseminar conceitos e fundamentos relativos às práticas bem-sucedidas nas

organizações, por meio dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade."

**Visão:** "Ser um centro de referência em critérios de excelência da gestão, consolidando sua atuação em todos os segmentos organizados."

O marco de avaliação do PNQ busca prover um amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade e ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

O PNQ possui as seguintes categorias: Grandes Empresas; Médias Empresas; Pequenas e Microempresas; Organizações Sem Fins Lucrativos e Órgãos da Administração Pública.

A governança do PNQ é apresentada na Figura 2 abaixo.



Figura 2: Organograma PNQ  
Fonte: FPNQ (2003a. p. 17)

### 3.2 Processo de Premiação

Para uma organização se candidatar ao PNQ precisa apresentar informações referentes a três componentes: Elegibilidade, Inscrição e Relatório de Gestão.

A primeira componente, Elegibilidade, refere-se ao envio de documentos que caracterizem o tipo de organização que se candidata.

A determinação de elegibilidade ocorre de acordo com critérios estabelecidos, que consideram elegíveis as organizações nacionais ou estrangeiras, sociedades de economia mista, abertas ou não, limitadas ou com outras formas legais, incluindo unidades autônomas de organizações maiores.

Uma vez encaminhados os referidos documentos, a FPNQ efetuará a análise dos mesmos, emitindo para a organização candidata uma via do Formulário para Determinação da Elegibilidade, na qual constará o parecer da Fundação quanto à sua elegibilidade ou não, bem como a categoria a que deva inscrever-se.

Após a determinação da elegibilidade da organização candidata, poderá ser formalizada a Inscrição para a Candidatura, que tem como prazo máximo um mês após a determinação das organizações elegíveis.

Para formalização da inscrição da organização considerada elegível, é necessário o envio de nova remessa de documentos para a FPNQ, que consiste no Relatório da Gestão emitido pela organização candidata, em concordância com as normas estabelecidas pela fundação, devendo ser enviadas doze cópias deste para distribuição aos integrantes da equipe de examinadores.

Formalizada a candidatura através do envio do Relatório de Gestão e aceitos os termos e condições (conforme formulário para candidatura), dá-se início ao Processo de Avaliação, operacionalizando-se a análise crítica dos relatórios enviados, em três etapas: Análise Crítica Individual, Análise Crítica de Consenso, e Visita as Instalações. Estas etapas são executadas por bancas examinadoras cuidadosamente escolhidas conforme critérios previamente estabelecidos, considerando experiência profissional, habilidade técnica e de trabalho em equipe, disciplina e respeito ao Código de Ética da FPNQ.

As organizações candidatas recebem um Relatório de Avaliação, através do qual tomam conhecimento dos detalhes do processo, das pontuações atribuídas a cada item, das faixas de pontuação das outras candidatas participantes, e

também dos pontos fortes e oportunidades de melhoria identificados em cada um dos Critérios de Excelência avaliados.

Findo o processo de análise das organizações candidatas e emitidas as pontuações finais, a definição das organizações premiadas envolve ainda uma apreciação da reputação destas, que visa assegurar a integridade da premiação, de forma que as organizações selecionadas sejam efetivamente consideradas exemplares. Esta reputação é estabelecida envolvendo consultas a respeito das candidatas nos registros de órgãos oficiais.

Após as consultas realizadas, os juízes emitem parecer que é comunicado ao Conselho Curador da FPNQ, que anuncia os nomes das organizações premiadas e finalistas em apresentação coletiva de imprensa, realizada usualmente no final do mês de outubro de cada ano. A cerimônia é realizada no mês de novembro, em ato solene, procedendo-se à entrega do troféu do PNQ às organizações premiadas.

### **3.3 Empresas Ganhadoras – PNQ**

No período de 1992 a 2007, 29 organizações foram reconhecidas com o PNQ, conforme se pode observar abaixo<sup>1</sup>, e apenas uma foi premiada na categoria organizações não governamentais, a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre.

#### **2007**

- Albras Alumínio Brasileiro S.A.  
categoria Grandes Empresas;
- Gerdau Aços Longos S.A. – Unidade Gerdau Riograndense  
categoria Grandes Empresas
- Promon S.A.  
categoria Grandes Empresas
- Fras-le S.A.  
categoria Grandes Empresas

---

<sup>1</sup> As categorias foram modificadas a partir de 1999, onde foi excluída a categoria Manufaturas.

- Petróleo Brasileiro S.A. – Área de Negócio Abastecimento  
categoria Grandes Empresas

## **2006**

- Belgo Siderurgia S.A. - Usina de Monlevade  
categoria Grandes Empresas

## **2005**

- Companhia Paulista de Força e Luz  
categoria Grandes Empresas
- Petroquímica União S.A.  
categoria Grandes Empresas
- Serasa S.A.  
categoria Grandes Empresas
- Suzano Petroquímica S.A.  
categoria Médias Empresas

## **2004**

- Belgo Juiz de Fora, na categoria Grandes Empresas

## **2003**

- Dana Albarus - Divisão de Cardans, Gravataí, na categoria Grandes Empresas
- Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum, na categoria Médias Empresas

## **2002**

- Gerdau Aços Finos Piratini, na categoria Grandes Empresas
- Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, na categoria Organizações sem Fins Lucrativos
- Politenio Indústria e Comércio S.A., na categoria Médias Empresas

## **2001**

- Bahia Sul Celulose S.A., na categoria Grandes Empresas

## **2000**

- Serasa S.A., na categoria Grandes Empresas

### **1999**

- Caterpillar Brasil Ltda., na categoria Manufaturas
- Cetrel S.A. - Empresa de Proteção Ambiental, na categoria Médias Empresas

### **1998**

- Siemens - Unidade de Telecomunicações, na categoria Manufaturas

### **1997**

- Citibank - Unidade Corporate Banking, na categoria Prestadoras de Serviços
- Copesul Companhia Petroquímica do Sul, na categoria Manufaturas
- Weg - Unidade Motores, na categoria Manufaturas

### **1996**

- Alcoa - Unidade Poços de Caldas, na categoria Manufaturas

### **1995**

- Serasa S.A., na categoria Prestadoras de Serviços

### **1994**

- Citibank - Unidade Global Consumer Bank, na categoria Prestadoras de Serviços

### **1993**

- Xerox do Brasil, na categoria Manufaturas

### **1992**

- IBM - Unidade de Sumaré, na categoria Manufaturas

A partir dos dados apresentados acima pode-se concluir que há um baixíssimo sucesso das organizações do Terceiro Setor nesse processo de premiação.

### 3.4

#### **Crítérios de Excelência - fundamentos:**

Os critérios do PNQ são uma representação prática, com fins de avaliação, dos fundamentos de gestão reconhecidos como Fundamentos de Excelência.

De início, eram exatamente os mesmos critérios do Prêmio da Qualidade Malcolm Baldrige (EUA). Posteriormente estes foram sendo alterados levando em conta critérios de outros prêmios da qualidade, bem como as modificações sofridas pelo prêmio americano.

Os Fundamentos da Excelência, devidamente atualizados a cada período de premiação, representam as melhores práticas das organizações líderes em excelência e servem de referencial para os Critérios de Excelência utilizados na avaliação do PNQ. Estes fundamentos são:

- a) **liderança e constância de propósitos:** liderança enquanto propulsora de um sistema de gestão eficaz, que atue ativa e continuamente, de maneira a direcionar os rumos da organização com clareza, envolvendo a todos no alcance dos objetivos traçados;
- b) **visão de futuro:** orientação para o futuro e a continuidade da organização, com planejamentos de longo prazo e antecipação de novas tendências, na busca de sucesso sustentado e duradouro;
- c) **foco no cliente e no mercado:** conquista e retenção de clientes, através do conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes disseminado e claro para todas as pessoas da organização;
- d) **responsabilidade social e ética:** reconhecimento da sociedade e da comunidade enquanto partes interessadas da organização, exigindo da organização um comportamento responsável e ético em todas as esferas e relações possíveis (clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas, governo, entre outros);

e) **decisões baseadas em fatos:** tomada de decisões fundamentada na análise de fatos e dados oriundos de todos os processos da organização e também do meio externo, exigindo para tal um sistema de informações adequado;

f) **valorização das pessoas:** incentivo à participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho, uma vez que destas depende o sucesso da organização como um todo, considerando-se a diversidade de anseios e necessidades, e promovendo o desenvolvimento, bem estar e satisfação da força de trabalho;

g) **abordagem por processos:** identificação e análise de todas as atividades inter-relacionadas da organização, conhecendo-se os clientes dos processos, bem como os seus requisitos e contribuições, alcançando através desta visão de processos, a eficiência no uso dos recursos e a eficácia no alcance dos resultados;

h) **foco nos resultados:** ênfase no acompanhamento dos resultados frente as metas estabelecidas, através da comparação com indicadores adequados e do monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas;

i) **inovação:** promoção da inovação e da criatividade, em pequenas e grandes soluções, cultivada pela alta direção e praticada em todos os aspectos dos processos e do negócio;

j) **agilidade:** postura pró-ativa, ágil e flexível da organização, antecipando respostas às exigências emergentes e analisando periodicamente sua postura estratégica;

k) **aprendizado organizacional:** o aprendizado deve ser parte integrante do trabalho diário de todos, através da auto-avaliação constante do sistema de gestão e da implementação de melhorias ou inovações em suas práticas;

l) **visão sistêmica:** entendimento, por parte de todos na organização, de seu papel no *todo*, das inter-relações entre os elementos que o compõem e da interação existente entre a organização e o meio externo, direcionando assim os esforços para os objetivos comuns.

Para que estes fundamentos possam ser identificados e avaliados nas organizações, foram estruturados oito Critérios de Excelência do PNQ: 1-Liderança, 2-Estratégias e Planos, 3-Clientes, 4-Sociedade, 5-Informações e Conhecimento, 6-Pessoas, 7-Processos, e 8-Resultados. A Figura 3 apresenta a estrutura sistêmica da relação entre estes critérios.

O modelo de excelência do PNQ expresso nesses critérios ressalta, que a organização deve, primeiramente, conhecer as necessidades de seus clientes e também da sociedade com a qual interage. De posse destas informações, sua liderança estabelece os valores e diretrizes que regem a organização, demonstrando na prática a vivência dos fundamentos da excelência, de forma a disseminá-los por toda a organização, além de analisar o desempenho alcançado e tomar as ações necessárias, consolidando o controle e o aprendizado organizacional. As estratégias são estabelecidas pelos líderes e desdobradas em planos de curto e longo prazos, sendo também planejado o sistema de medição do desempenho da organização.

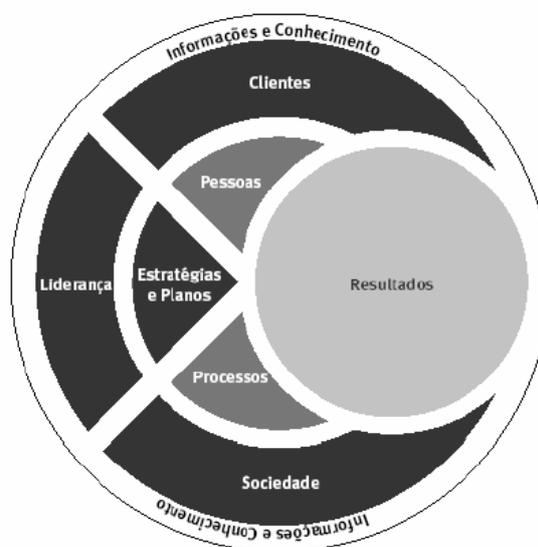


Figura 3: Modelo de Excelência do PNQ: uma visão sistêmica da organização.  
Fonte: FPNQ (2003a. p. 17)

Concluída esta etapa de planejamento, é desencadeada a execução, considerando-se que para tal as pessoas envolvidas devem estar capacitadas e satisfeitas, para que possam executar e gerenciar adequadamente os processos, consoante com as estratégias e planos estabelecidos.

O foco do controle é nos resultados, que comparados às metas da organização servem para análise do desempenho em todos os aspectos envolvidos, permitindo correções e mudanças necessárias.

Os resultados, transformados em informações e conhecimento circulam por todo o sistema, permitindo a ligação e o correlacionamento entre todas suas partes, para que sejam tomadas as devidas ações e consolidado o aprendizado organizacional.

Logo, o Modelo de Excelência do PNQ e seus critérios representam as relações necessárias para que a organização consolide-se na busca da excelência.

### **3.5**

#### **Critérios de Excelência – Itens – Pontuação**

A pontuação se refere aos níveis de práticas de gestão das organizações avaliadas.

- Liderança 100
  - Sistema de liderança 30
  - Cultura da excelência 40
  - Análise crítica do desempenho global 30
  
- Estratégias e Planos 90
  - Formulação das estratégias 30
  - Desdobramento das estratégias 30
  - Planejamento da medição do desempenho 30
  
- Clientes 60
  - Imagem e conhecimento de mercado 30
  - Relacionamento com clientes 30
  
- Sociedade 60
  - Responsabilidade sócio-ambiental 30
  - Ética e desenvolvimento social 30

- Informações e Conhecimento 60
  - Gestão das informações da organização 20
  - Gestão das informações comparativas 20
  - Gestão do capital intelectual 20
  
- Pessoas 90
  - Sistemas de trabalho 30
  - Capacitação e desenvolvimento 30
  - Qualidade de vida 30
  
- Processos 90
  - Gestão de processos relativos ao produto 30
  - Gestão de processos de apoio 20
  - Gestão de processos relativos aos fornecedores 20
  - Gestão econômico-financeira 20
  
- Resultados 450
  - Resultados relativos aos clientes e ao mercado 100
  - Resultados econômico-financeiros 100
  - Resultados relativos às pessoas 60
  - Resultados relativos aos fornecedores 30
  - Resultados dos processos relativos ao produto 80
  - Resultados relativos à sociedade 30
  - Resultados dos processos de apoio e organizacionais 50

Total de Pontos Possíveis 1000
--------------------------------

### 3.6 Critérios de Excelência – Aplicação

#### ➤ Liderança:

Avalia-se:

- Sistema de Liderança: A estrutura do sistema de liderança da organização, detalhando os critérios e os procedimentos para identificação e desenvolvimento dos líderes, e como é demonstrado o comprometimento da alta direção com todas as partes interessadas.
- Cultura da Excelência: Como estão estabelecidos os valores e as diretrizes organizacionais com os quais se orienta o processo rumo a excelência do desempenho e o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas.
- Análise Crítica do Desempenho Global: Criticamente o desempenho global, considerando as necessidades de todas as partes interessadas e o progresso em relação às estratégias e planos de ação.

#### ➤ Estratégias e Planos

Avalia-se:

- Formulação das estratégias: A formulação das estratégias e a forma de determinação do posicionamento no mercado, o direcionamento das ações e maximização do desempenho organizacional, destacando-se as principais estratégias da organização.
- Desdobramento das estratégias: A forma como a organização desdobra suas estratégias e acompanha a implementação dos principais planos de ação.
- Planejamento da medição do desempenho: A maneira como a organização define e implementa o seu sistema de medição do desempenho e estabelece suas metas.

➤ Clientes:

Avalia-se:

- Imagem e conhecimento de mercado: Como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a se criar e buscar novas oportunidades e como a organização divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, de forma a fortalecer sua imagem positiva e tornar-se conhecida pelos clientes e mercados.
- Relacionamento com clientes: A disponibilização dos canais de relacionamento, o gerenciamento das reclamações ou sugestões e a determinação do grau de satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes e como a organização constrói relacionamentos para manter as atividades atuais e desenvolver novas oportunidades.

➤ Sociedade:

Avalia-se:

- Responsabilidade socio-ambiental: A maneira como a organização gerencia de maneira equilibrada os impactos de seus produtos e atividades sobre os ecossistemas e a sociedade, a proteção e a sustentabilidade ambiental e a prevenção da poluição com as necessidades socioeconômicas.
- Ética e desenvolvimento social: O gerenciamento dos negócios, a maneira ética e transparente considerando os interesses da sociedade e incorporando-os ao planejamento de suas atividades, de forma a tornar-se parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social.

➤ Informações e Conhecimento:

Avalia-se:

- Gestão das informações comparativas: O gerenciamento das informações comparativas pertinentes e necessárias para apoiar a tomada de decisões, a melhoria e inovação gestão.
- Gestão do capital intelectual: Como a organização identifica, mede, desenvolve, mantém, protege e compartilha o seu capital intelectual. Avalia-se o desenvolvimento do controle e aprendizado das práticas da gestão.
- Gestão das informações da organização: O gerenciamento das informações comparativas pertinentes e necessárias para apoiar a tomada de decisões, a melhoria e inovação dos processos e das práticas de gestão.

➤ Pessoas:

Avalia-se:

- Sistemas de trabalho: 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 estimulam a contribuição da força de trabalho para atingir as metas de desempenho estipuladas e consolidar a cultura da excelência na organização.
- Capacitação e desenvolvimento: A identificação das necessidades de capacitação e de desenvolvimento da força de trabalho, bem como os métodos utilizados para obtenção das estratégias da organização.
- Qualidade de vida: Se os fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional são identificados, avaliados e utilizados para assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas que compõem a força de trabalho.

➤ Processos:

Avalia-se:

- Gestão de processos relativos ao produto: Como a organização gerencia os processos relativos ao produto, tais como os de projeto de produtos e processos de produção.
- Gestão de processos de apoio: O gerenciamento dos principais processos de apoio.
- Gestão de processos relativos aos fornecedores: A forma como a organização gerencia as interações e os principais processos relacionados aos fornecedores.
- Gestão econômico-financeira: A gestão econômica e financeira da organização, detalhando como são gerenciados os elementos relacionados à sustentabilidade econômica do negócio, os aspectos financeiros que suportam as necessidades operacionais de curto prazo e aqueles relacionados à capitalização necessária às estratégias de crescimento da organização no médio e longo prazos.

➤ Resultados - (Níveis, tendências e conclusões):

Avalia-se:

- Resultados econômico-financeiros: Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à situação financeira da organização, incluindo as informações comparativas pertinentes.
- Resultados relativos às pessoas: Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos às pessoas, incluindo as informações comparativas pertinentes.

- Resultados relativos aos fornecedores: Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores, incluindo as informações comparativas pertinentes.
- Resultado dos processos relativos ao produto: Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos produtos e aos processos relativos ao produto, incluindo as informações comparativas pertinentes.
- Resultados relativos à sociedade: Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à sociedade, incluindo as informações comparativas pertinentes.
- Resultados dos processos de apoio e organizacionais: Os resultados dos principais indicadores de desempenho dos processos de apoio e organizacionais, incluindo as informações comparativas pertinentes.

Destaca-se que o PNQ não trata de maneira diferenciada as organizações do Terceiro Setor. Embora possua uma categoria de premiação destinada às organizações sem fins lucrativos, os critérios e procedimentos de avaliação são comuns para todas as categorias, não reconhecendo, entretanto, as especificidades destas organizações. Isso talvez se reflita no fato que até o presente ano apenas uma entidade do Terceiro Setor da área de saúde tenha sido premiada

Com o objetivo de contribuir para a eliminação dessa lacuna, este estudo propõe um modelo de avaliação da qualidade, embasado no Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, para aplicação em organizações do Terceiro Setor voltadas para a assistência social. Este modelo é apresentado na seqüência, no capítulo 4.