

A EXCELÊNCIA GERENCIAL SOB A ÓTICA DO MODELO DE GESTÃO ADOTADO PELO PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – PGQP: RESULTADOS PRELIMINARES¹

Jocias Maier Zanatta², Denize Grzybovski³.

¹ Ensaio Teórico Realizado no curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI

² Administrador. Aluno do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, Bolsista UNIJUI, josk85@hotmail.com

³ Administradora. Professora no Programa Stricto Sensu em Desenvolvimento (UNIJUI), denize.grzybovski@unijui.edu.br.

Introdução

A complexidade das organizações e sua interação com os diversos atores sociais torna necessária a adoção de um modelo de gestão orientado pela excelência, frente à livre concorrência e competitividade impostas pela globalização dos mercados. Um modelo de excelência em gestão vem ao encontro destas necessidades, dando suporte para a manutenção e evolução das organizações, o qual é o modelo de excelência da gestão (MEG), proposto pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), instituição sem fins lucrativos que administra o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

O presente estudo tem como objetivo refletir teoricamente sobre o conceito de excelência gerencial pela ótica do MEG, de forma a contribuir para aprimorar o processo de avaliação das organizações participantes do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP.

De acordo com Albuquerque e Bonacelli (2011), no Brasil há um movimento pela excelência gerencial intermediado pelos institutos e centros de pesquisas (ICPs), os quais atuam como atores importantes no processo de criação e de difusão de tecnologias. O objetivo maior é promover a evolução da qualidade e de sua gestão, movimento que contempla o desenvolvimento de modelos, ferramentas e práticas de excelência. Contudo, tem-se pouca clareza de como o termo “excelência gerencial” tem sido compreendida pelos diferentes atores.

No Rio Grande do Sul, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP utiliza-se do MEG da FNQ para disseminar a cultura da excelência para as organizações gaúchas. As organizações que aderem a este modelo podem participar no ciclo de avaliações, concorrendo ou

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

não a premiação, que contempla em ordem de importância os níveis de medalha, troféu bronze, troféu prata, troféu ouro ou troféu diamante.

No Rio Grande do Sul, nos últimos 22 anos, participaram do PGQP mais de onze mil organizações, ente iniciativa privada, órgãos públicos e terceiro setor, e cerca de 1,3 milhão de pessoas relacionadas à gestão da qualidade. Esse engajamento dos empresários gaúchos demonstra a importância do prêmio na proposta de desenvolvimento do Estado.

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa exploratória, desenvolvida em nível bibliográfico e com abordagem qualitativa dos dados. Inicialmente fez-se uma pesquisa juntos aos livros com vistas a identificar a concepção epistemológica da palavra “excelência”. Na sequência fez-se uma análise documental no regulamento do PGQP com vistas a compreender as variáveis que definem o conceito no âmbito do prêmio. Por fim, fez-se uma análise comparativa.

Para realização deste estudo preliminar foram utilizados os critérios de excelência determinados pela FNQ e aqueles constantes em artigos científicos relacionados à temática proposta. Isso é determinante para obter a amplitude de conhecimento necessária ao debate teórico sobre o conceito de excelência.

Resultados e discussão

No senso comum, excelência é um termo que transmite a ideia de algo perfeito ou de uma ação realizada por alguém em busca da perfeição. Apesar de pouco compreendido pela maioria das pessoas, excelência não é um conceito novo, pois originalmente foi apresentado pelo filósofo Aristóteles (2001) como sendo uma virtude relativa a nós, ou seja, “disposições de caráter através da experiência em torno de algo, a fim de agirmos de modo excelente o que gerará a excelência moral (ROMANOWSKI; CUNHA, 2011). Assim, excelência passou a ser usada como um padrão daquilo que repetidamente fazemos, que pode ser interpretado como um hábito, uma ação que promove melhorias continuamente (kaizen).

No contexto da gestão empresarial, de acordo com Vilas Boas e Costa (2013), o termo “excelência” está associado ao termo “qualidade”, cuja razão talvez esteja na disseminação internacional de prêmios (“90 prêmios de qualidade ou excelência em negócios, em pelo menos 75 países”), dentre os quais destaca-se o prêmio Deming Prize. No Brasil, para disseminação da cultura da excelência, a FNQ utiliza os programas estaduais e setoriais, tendo como um dos prêmios de maior destaque o PGQP.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

Para Albuquerque e Bonacelli (2011), o MEG da FNQ é “um instrumento em apoio à avaliação, diagnóstico e desenvolvimento dos sistemas de gestão das organizações. Por isso ele pode ser “usado tanto para auto-avaliação e obtenção de um diagnóstico organizacional, como para candidatura de organizações ao PNQ”.

Quanto ao modelo de gestão, constatou-se que o MEG estimula que as organizações fiquem atentas às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas, e utilize essas informações para formular o seu planejamento estratégico e desdobramento das ações, com o objetivo de atuar com excelência na cadeia de valor e gerar valor agregado a todas as partes interessadas.

Como pode-se observar na Figura 1, o MEG/FNQ é flexível e não direciona as ações das organizações à ferramentas e práticas de gestão específicas, sendo utilizado para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização.

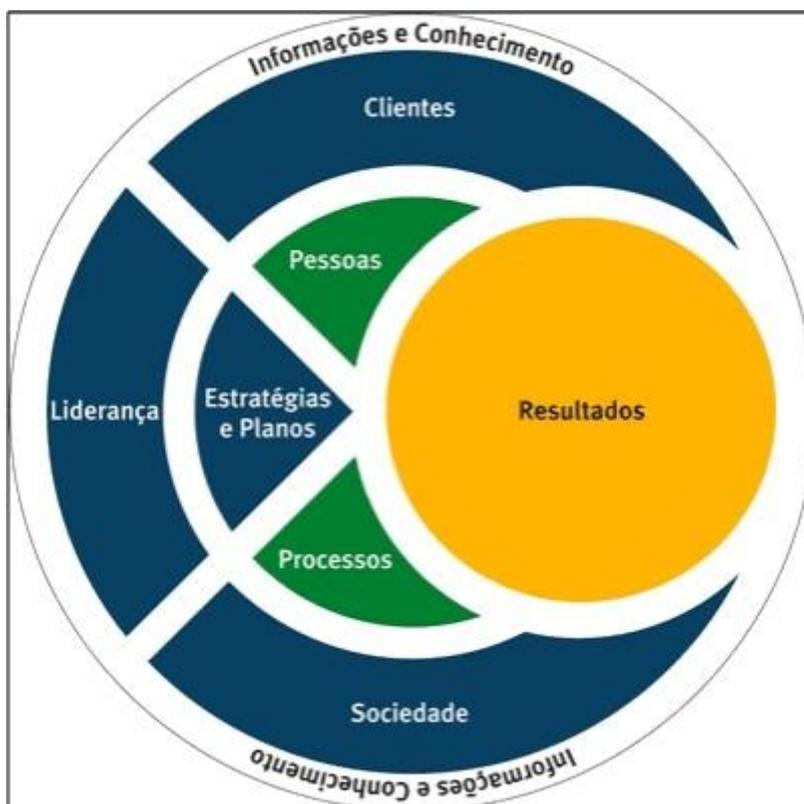


Figura 1 – Modelo de excelência da gestão da FNQ: uma visão sistêmica da gestão organizacional. Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2014).

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

A metodologia da FNQ proporciona às organizações realizar a auto avaliação e obter um diagnóstico da gestão em busca da excelência, de acordo com o seu nível de maturidade. São três os estágios da maturidade na busca da excelência da gestão, em ordem crescente: (1) compromisso com a excelência; (2) rumo à excelência; (3) excelência (FNQ, 2011). Tais estágios de maturidade conquistados pelas empresas participantes reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior (FNQ, 2014).

Nesta metodologia, há onze fundamentos que orientam os critérios de excelência, os quais são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. Estes fundamentos são expressos na prática da gestão por meio de oito critérios de avaliação, os quais fornecem uma visão sistêmica da gestão organizacional, sendo eles: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (FNQ, 2011).

O atendimento dos critérios propostos pelo MEG e a disseminação da cultura da excelência estão focados na melhoria dos processos gerenciais e no incremento do valor agregado da organização. A medida que os indicadores gerenciais convergem para uma tendência favorável frente aos referenciais comparativos, a organização demonstra sua evolução na busca da excelência.

A análise preliminar realizada pressupõe que o modelo de excelência da gestão utiliza de critérios de excelência visando uma análise sistêmica da gestão organizacional, com o enfoque de agregar valor à organização, medindo os resultados através de indicadores de desempenho relacionados as práticas de gestão.

Conclusões

Com o estudo preliminar realizado, verificou-se que em relação a temática proposta, existe grande número de material científico a ser explorado, levando em consideração a grande adesão das empresas gaúchas ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. A trajetória de sucesso do prêmio e o expressivo número de pessoas com o pensamento voltado para a excelência na gestão torna relevante e instigante o aprofundamento no tema proposto.

A proposta da FNQ de utilização do MEG como metodologia para todo e qualquer tipo de organização se mostra audacioso em um primeiro olhar, no entanto, nota-se que a flexibilidade e adaptabilidade do modelo o torna amplamente utilizável.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

Faz-se necessário reforçar que o PGQP está focado na melhoria dos processos gerenciais e disseminação da cultura da excelência. Para mobilização das organizações e das pessoas e a disseminação da cultura da excelência, existem diversos comitês regionais e setoriais que realizam treinamentos e atuam como suporte às organizações participantes dos ciclos de avaliação do PGQP.

Percebe-se que um dos diferenciais da metodologia utilizada pelo PGQP é a exigência da utilização de referenciais comparativos de indicadores e a avaliação externa propiciada a quem concorre a premiação, oportunizando momento ímpar para aprendizado e agregação de conhecimento.

Palavras-Chave: Excelência, Gestão, Critérios, Organização.

Agradecimentos

A UNIJUI, pela concessão de bolsa de pesquisa que permitiu a realização do presente estudo

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, M. E. E.; BONACELLI, M. B. M. A introdução da concepção de excelência gerencial nos institutos e centros de pesquisa brasileiros: o projeto excelência na pesquisa tecnológica. READ – Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 17, n. 3, p. 592-616, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112011000300001>.

ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco. 10.ed. São Paulo: Martin Claret, 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). Critérios rumo a excelência. Fundação Nacional da Qualidade: São Paulo, 2011.

_____. Modelo de excelência da gestão. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 31 mai, 2014.

ROMANOWSKI, J. P.; CUNHA, M. P. Considerações sobre o conceito de excelência em Aristóteles aplicado ao docente e discente do ensino técnico de nível médio. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10, 2011, Curitiba. Anais do... Curitiba: PUCPR, 2011.

VILAS BOAS, G. A. R.; COSTA, H. G. Modelo de autoavaliação para suporte à gestão organizacional: experimentação em indústria do segmento de malharia. Produção [online], v. 23, n. 2, p. 297-311, abr./jun. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000070>.