

AValiação DO ATENDIMENTO AOS CRITÉRIOS DO PGQP: UM ESTUDO DE CASO EM UM LABORATÓRIO DE METALURGIA¹

Daniel Antonio Kapper Fabricio²
Ângela de Moura Ferreira Danilevicz³
Etiene Benini Mendes⁴
Afonso Reguly⁵
Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues³

Resumo

O cenário atual faz com que as organizações busquem formas de se desenvolver em termos de qualidade de produtos, serviços e processos. Para atender a essa demanda existem Certificações, Sistemas de Gestão ou, ainda, os Programas de Qualidade, tais como o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). O Laboratório de Metalurgia Física (Lamef) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) é um laboratório universitário acreditado na NBR ISO/IEC 17025 pelo Inmetro e tem como principal prática de gestão a melhoria contínua. Buscando a excelência de suas práticas gerenciais aderiu ao PGQP em 2008 e desde 2010 participa anualmente do Ciclo de Autoavaliação do Sistema de Avaliação da Gestão (SAG). O presente trabalho se propõe a avaliar as práticas do Lamef quanto ao atendimento aos critérios do PGQP, conforme as etapas previstas no SAG. Enquanto resultados, são apresentadas planilhas oriundas da autoavaliação, a pontuação calculada por critério e propostas de ações de melhoria, com vistas à possibilidade de premiação pelo Prêmio Qualidade RS. Por fim, são apresentadas ações que facilitaram a realização da autoavaliação.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; PGQP; Laboratório de metalurgia.

EVALUATION OF THE COMPLIANCE TO THE PGQP CRITERIA: A CASE STUDY IN A METALLURGICAL LABORATORY

Abstract

The current scenario takes organizations to seek ways to improve the quality of products, services and processes. In order to attend this demand there are Certifications, Management Systems, or even Quality Programs such as the Gaucho Productivity and Quality Program (PGQP). The Laboratory of Physical Metallurgy (LAMEF) of Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) is a university laboratory accredited to NBR ISO/IEC 17025 by the Inmetro and its main management practice is the continuous improvement. In order to seek the excellence of its management practices, LAMEF joined PGQP in 2008 and since 2010 it takes part of the Self Evaluation Cycle of the Management Evaluation System (SAG). The goal of this study is to evaluate the compliance of the LAMEF practices to the PGQP criteria, according to the SAG stages. The results are spreadsheets coming from the self-evaluation, the score calculated for each criteria and actions are proposed for improvement, aiming the possibility of receiving the Quality RS Award. Finally actions that facilitated the realization of the Self Evaluation are presented.

Key words: Quality management; PGQP; Metallurgical laboratory.

¹ Contribuição técnica ao 67º Congresso Anual da ABM, 31 de julho a 03 de agosto, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

² Graduando, Engenharia de Produção – DEPROT/UFRGS.

³ Engenheira de Produção, Prof. Dra. – PPGEP/UFRGS.

⁴ Engenheira Metalúrgica, Msc. – LAMEF/UFRGS.

⁵ Engenheiro Metalúrgico, Prof. Dr. – PPGE3M/UFRGS.

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual, que remete a uma hipercompetitividade entre as organizações, faz com que as mesmas busquem formas de se desenvolver em termos de qualidade, sendo que uma alternativa para isso, segundo Souza,⁽¹⁾ são os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). Dentro desse quadro, muitas organizações almejam certificações tais como a NBR ISO 9001:2008⁽²⁾ ou, em situações específicas, a ABNT NBR ISO/IEC 17025:2005,⁽³⁾ para laboratórios de ensaios e calibrações.

Em complemento aos SGQs existem os Programas de Qualidade, que objetivam estimular a competitividade entre as organizações, fomentando a absorção de novos conceitos pela sociedade, notadamente aqueles relacionados à qualidade e à produtividade. O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), cujos critérios são adotados pelo Prêmio Qualidade RS do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), representa um sistema aberto de implantação, sendo este bastante completo na busca pela excelência da gestão.⁽⁴⁾ Nesse programa, a avaliação das organizações se baseia no Modelo de Excelência da Gestão[®], que analisa oito critérios, quais sejam: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados, sendo que dentro de cada critério existem marcadores. Esses marcadores indicam o que tem que ser atendido, constituindo os requisitos dos critérios.⁽⁵⁾

A demanda por serviços laboratoriais com resultados confiáveis e rastreáveis a nível nacional e internacional é cada vez maior. É por isso que, segundo Jornada et al.,⁽⁶⁾ a oferta de laboratórios com sistemas de gestão reconhecidos por organismos independentes e com credibilidade vem aumentando. Assim, laboratórios de ensaios e calibrações do Brasil, sejam de instituições públicas ou privadas, alinhados às demandas dos clientes e da sociedade por níveis superiores de qualidade, seguem essa tendência de implantação de SGQs por meio de certificações. Atualmente, muitos desses laboratórios utilizam a norma ABNT NBR ISO/IEC 17025:2005 – Requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaios e calibrações – para implementar um Sistema de Gestão. O objetivo dessa norma é “especificar os requisitos para que um laboratório possa demonstrar competência em realizar ensaios ou calibrações, incluindo amostragem, e cobrindo métodos normalizados, não normalizados e métodos desenvolvidos pelo próprio laboratório”.⁽³⁾ Essa norma é utilizada para desenvolver um sistema de gestão da qualidade que atende aos princípios da ISO 9001, cobrindo também uma série de requisitos técnicos específicos para laboratórios de ensaios e calibrações.

Em função da necessidade da acreditação na ABNT NBR ISO/IEC 17025,⁽³⁾ ainda são poucos os laboratórios de ensaios e calibrações gaúchos que participam do PGQP, sendo essa uma grande oportunidade de melhoria, já que o Programa pode ser utilizado para análise e melhoria do sistema de gestão de laboratórios desse tipo, melhorando, conseqüentemente, seu processo de prestação de serviços.

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade é uma organização auto-sustentável e não governamental, que atua através de um sistema de Rede de Comitês, utilizando trabalho voluntário. Começou a estruturar sua base em 1992, pouco tempo após o lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), que tinha como objetivo melhorar os níveis de produtividade, confiabilidade e qualidade na indústria brasileira. A versão gaúcha do PBQP surgiu porque o Rio Grande do Sul passou a ser reconhecido em todo o Brasil como o Estado que mais avançou na disseminação dos conceitos e na aplicação

permanente das técnicas e ferramentas de qualidade, melhorando os resultados das organizações gaúchas.⁽⁷⁾

A base do PGQP são os Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, que “constituem modelos sistêmicos da gestão organizacional”,⁽⁵⁾ sendo construídos sobre uma base de conceitos fundamentais essenciais à obtenção da excelência do desempenho.

O PGQP utiliza como base o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que é uma ferramenta de gestão que permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações visando à melhoria contínua. Segundo PGQP,⁽⁷⁾ este instrumento de avaliação possibilita a qualquer tipo de organização, de qualquer porte, setor e estágio de gestão, avaliar o seu sistema gerencial e o seu desempenho em relação às melhores práticas adotadas por organizações de alto desempenho. O MEG se baseia em oito critérios, representados na Figura 1. Os critérios constituintes do MEG dividem-se em critérios de processos gerenciais e de resultados organizacionais.

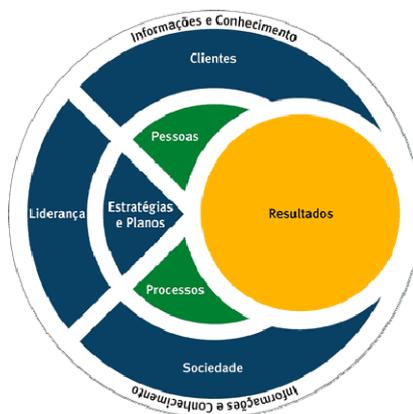


Figura 1. Modelo de Excelência da Gestão®.⁽⁵⁾

Os critérios de processos gerenciais solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas. O critério *Liderança* aborda a orientação filosófica da organização e o engajamento das lideranças, enquanto o *Estratégias e Planos* aborda a concepção, execução e monitoramento da implementação de estratégias. O critério *Clientes* trata da prospecção de clientes e comunicação com o mercado consumidor; enquanto o critério *Sociedade* questiona o respeito e tratamento das demandas da sociedade em que a organização está inserida e do meio ambiente. O critério *Informações e Conhecimento* se relaciona com o tratamento de informações organizacionais e retenção de conhecimento, o *Pessoas* se refere ao desenvolvimento de recursos humanos e manutenção de clima organizacional e o *Processos* busca práticas relativas aos processos principais do negócio e aos processos de apoio.

O critério de resultados organizacionais, ou simplesmente *Resultados*, solicita, conforme o nome indica, a apresentação de resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos.

A avaliação de cada um dos critérios de processos gerenciais é realizada com base em quatro Fatores de Avaliação: Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração, sendo que alguns deles se dividem em subfatores. O fator *Enfoque* se refere ao grau em que os processos gerenciais são atendidos por práticas que demonstram

Adequação (atendimento aos requisitos propostos) e *Proatividade* (capacidade de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis). O fator *Aplicação* avalia o quanto as práticas demonstram *Abrangência* (envolvimento de todos os processos e partes interessadas) e *Continuidade* (utilização periódica e ininterrupta). O fator *Aprendizado*, por sua vez, avalia o aperfeiçoamento das práticas gerenciais e o fator *Integração* pondera se as práticas possuem *Coerência* com as estratégias, *Inter-relacionamento* com outras práticas e *Cooperação* entre as diversas áreas da organização.⁽⁵⁾

Já a avaliação do critério de Resultados se baseia em três outros Fatores: *Relevância*, ou seja, o grau em que os resultados apresentados são importantes para o alcance de objetivos estratégicos; *Tendência*, isto é, quantos dos indicadores possuem evolução favorável; e *Nível Atual*, que avalia o grau em que os resultados apresentados possuem níveis superiores aos referenciais comparativos pertinentes.⁽⁵⁾

Segundo PGQP,⁽⁷⁾ o Sistema de Avaliação do Programa é dividido em três níveis de avaliações, conforme o grau de maturidade do sistema de gestão da organização:

- Nível 1 – 250 pontos (Compromisso com a Excelência): Estágio inicial de estruturação do sistema de gestão - Voltado para organizações que tenham começado a implantação de práticas de gestão, implementá-las e disseminá-las na maioria das áreas, processo, produtos ou partes interessadas;
- Nível 2 – 500 pontos (Rumo à Excelência): Estágio intermediário do sistema de gestão adequado a bons resultados - Indicado para organizações com práticas de gestão e resultados mais avançados; e,
- Nível 3 – 750 pontos (Critérios de Excelência): Sistema de gestão e resultados excepcionais, preparação para o Prêmio Nacional da Qualidade - Indicado para organizações exemplares, de classe mundial.

A implantação de práticas de gestão, conforme previsto no PGQP, inicia-se pela adesão da organização ao Programa, seguido do cadastro de pessoas envolvidas e da avaliação do grau de maturidade da gestão. Deste ponto em diante, inicia-se o ciclo de avaliação anual, que é composto por capacitação do pessoal, participação no SAG e, se for de interesse da organização, a candidatura ao Prêmio Qualidade RS.

O presente trabalho se propõe a avaliar o atendimento das práticas de um laboratório de ensaios mecânicos-metalúrgicos em relação aos critérios do PGQP, identificando melhores práticas e oportunidades de melhoria. O laboratório, objeto do presente estudo, possui uma equipe de trabalho que atua no entendimento das práticas de gestão com vistas à adequação aos requisitos do PGQP. Nesta análise, identificou-se a existência de discrepâncias entre o que é solicitado nos critérios do Programa e o que é praticado no Laboratório. O problema de pesquisa, então, consiste em estudar a situação atual do Laboratório quanto ao atendimento dos critérios do PGQP e verificar o que pode ser melhorado no processo de prestação de serviços do mesmo para se alcançar a pontuação mínima necessária para obter a medalha de bronze no Prêmio Qualidade RS.

Como resultado, espera-se que o Laboratório obtenha, na autoavaliação do Sistema de Avaliação da Gestão (SAG), pontuação suficiente para obter classificação na categoria 'Compromisso com a Excelência' e, quiçá, a medalha de bronze no Prêmio Qualidade RS. Além disso, esperam-se melhorias na comunicação interna, maior divulgação de informações e conhecimento, planejamento estratégico formalizado, maior participação em ações sociais e reconhecimento por parte do cliente.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O ambiente de estudo é o Laboratório de Metalurgia Física (Lamef) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O Laboratório é acreditado, desde 2010, pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), para a realização de ensaios mecânicos-metalúrgicos, conforme a norma ABNT NBR ISO/IEC 17025:2005.⁽³⁾ Conta com quatro professores, dois engenheiros e dois técnicos do quadro de funcionários da UFRGS que, em conjunto com engenheiros contratados, bolsistas, alunos de doutorado, mestrado e de iniciação científica, formam uma equipe de mais de 150 pessoas.

Na busca pela excelência de seu Sistema de Gestão, o Lamef aderiu ao PGQP em 2008, participando do primeiro ciclo de avaliação no ano de 2010. Em 2011 se iniciou o segundo ciclo de avaliação, sendo que, atualmente, seis colaboradores estão envolvidos com a avaliação de práticas gerenciais conforme os critérios do PGQP.

A execução do trabalho se baseia no manual 'Critérios Compromisso com a Excelência/Critérios Rumo à Excelência'⁽⁵⁾ e no Instrumento de Autoavaliação, que consiste em uma planilha *Excel*, disponível no *site* do Sistema de Avaliação da Gestão do PGQP⁽⁸⁾. As etapas do trabalho encontram-se resumidas na Figura 2.

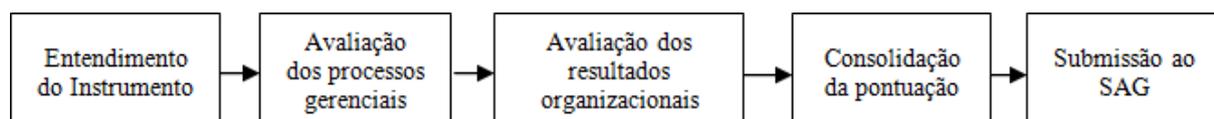


Figura 2. Etapas do método de trabalho.

A autoavaliação pela equipe de trabalho do LAMEF tem início no entendimento do Instrumento de Autoavaliação, no nível de avaliação escolhido pela organização. A seguir é realizada a avaliação dos critérios de processos gerenciais, a avaliação dos resultados organizacionais e a consolidação da pontuação. Ao final, a planilha de autoavaliação é enviada eletronicamente ao Sistema de Avaliação da Gestão (SAG), para posteriormente ser validada através da visita de avaliadores externos.

3 RESULTADOS

Nesta seção encontra-se o detalhamento de cada uma das etapas descritas no método de trabalho.

3.1 Entendimento do Instrumento

O Lamef está participando do segundo ciclo de avaliação, sendo que o primeiro foi somente de participação e o ciclo atual prevê a submissão à premiação. A partir dos resultados da autoavaliação anterior e de reuniões da equipe de trabalho, notou-se que as práticas de gestão estão, de um modo geral, em estado inicial de implementação. Dado isso, o Laboratório selecionou o nível de avaliação de 250 pontos.

De maneira que o pessoal envolvido com a implementação dos critérios pudesse tomar conhecimento do Instrumento de Autoavaliação, tornou-se necessária a participação em treinamentos conduzidos pelo Comitê Setorial do PGQP. Além disso, foram realizadas reuniões internas para a padronização/homogeneização do conhecimento a ser utilizado na autoavaliação.

O Instrumento consiste de uma planilha do *Excel*, a qual é dividida em onze abas: 'Home', 'Perfil', 'Práticas Fatores (1 a 7)', 'Práticas Como (1 a 7)', '8. Resultado Compromisso', 'Pontuação Compromisso', '8. Resultados Rumo', 'Pontuação Rumo', 'PASG', 'Conclusão Avaliação Externa' e 'Formulário VV(opcional)'.⁽⁸⁾

Na aba 'Home' são listados os avaliadores internos e dados como o termo de adesão da organização. A aba 'Perfil' solicita a descrição da Organização, de seu ambiente competitivo, do seu histórico da busca pela excelência, entre outros aspectos relevantes, e propicia uma visão global da mesma. A 'Práticas Como (1 a 7)' serve para descrever detalhadamente cada uma das práticas de gestão associadas aos 7 critérios de processos gerenciais, facilitando o preenchimento da aba 'Práticas Fatores (1 a 7)', que associa cada uma das práticas aos Fatores de Avaliação e levanta oportunidades de melhoria dentro dos critérios, e da 'Pontuação Compromisso', que consolida o cálculo da pontuação no nível de 250 pontos. A aba '8. Resultado Compromisso' consolida os resultados dos três últimos períodos de avaliação e as relaciona com referenciais comparativos, quando pertinente. A 'PASG' apresenta o plano de ação criado com base nas oportunidades de melhoria levantadas quando realizada a avaliação das práticas dos fatores, e objetiva a melhoria contínua do Sistema de Gestão. As abas '8. Resultados Rumo' e 'Pontuação Rumo' são utilizadas somente por organizações que estão no nível Rumo à Excelência, e as abas 'Conclusão Avaliação Externa' e 'Formulário VV(opcional)' são preenchidas durante a visita de um avaliador externo.

Na etapa de autoavaliação no nível Compromisso com a Excelência é obrigatório o preenchimento das abas 'Home', 'Perfil', 'Práticas Fatores (1 a 7)', '8. Resultado Compromisso', 'Pontuação Compromisso' e 'PASG', existindo também a opção de se preencher a aba 'Práticas Como (1 a 7)'.

3.2 Avaliação dos Processos Gerenciais

A avaliação dos processos gerenciais pela equipe do Lamef começou com o levantamento das práticas existentes no Laboratório, associando-as aos marcadores dos critérios de avaliação e descrevendo-as detalhadamente na aba 'Práticas Como (1 a 7)'. A equipe do Laboratório convencionou que seria levantada uma prática para cada marcador, contanto que houvesse alguma prática que atendesse total ou parcialmente ao respectivo marcador.

As práticas listadas devem ser analisadas em relação a cada um dos fatores e subfatores de avaliação, verificando se a mesma atende a cada um deles. Quando identificado o não atendimento de uma prática a algum desses fatores, ou a não existência de prática que atenda a algum requisito, é listada uma oportunidade de melhoria (OM).

O Quadro 1 apresenta as práticas de gestão do critério *Liderança* que atendem aos requisitos dos marcadores, assim como as oportunidades de melhoria associadas aos marcadores desse critério.

Ao término do levantamento das práticas e oportunidades de melhoria de cada critério, foi verificada a necessidade de se elaborar um Plano de Ação para cada OM levantada. Todas aquelas para as quais se julgou necessária a tomada de ações corretivas foram incluídas na aba 'PASG' (Plano de Ação do Sistema Gerencial). O Quadro 2 ilustra o PASG que foi elaborado a partir das OMs do critério *Liderança*.

Quadro 1. Práticas de gestão e oportunidades de melhoria do critério Liderança.

Marcador	Práticas de gestão adequadas	Oportunidades de melhoria
a	Atualização de valores e princípios da organização.	Documentar os Valores da organização.
b	Comunicação dos valores e princípios organizacionais.	Assim que os valores forem documentados, divulgá-los através da mesma sistemática que é utilizada para divulgar a Missão, Visão e Política da Qualidade.
c	Tratamento de questões éticas.	Criar um Código de Conduta do Laboratório.
d	Tomada, comunicação e implementação de decisões.	Documentar as ações a serem tomadas nas reuniões de Análise Crítica pela Alta Direção em um plano de ação <i>5W1H</i> a fim de organizá-las e identificá-las mais facilmente.
e	Exercício da liderança.	-
f	Estabelecimento e verificação de padrões de trabalho para processos gerenciais.	-
g	Melhoria de processos gerenciais.	Ampliar a pesquisa de instituições que podem servir de referencial comparativo para o Laboratório.
h	Análise de desempenho.	-

Quadro 2. PASG para o critério Liderança.

Marca-dor	O que fazer (ação contra-medida)	Como será feito	Porque
a	Documentar os Valores da Organização.	Formalizar os valores para poder divulgá-los a todas as partes interessadas.	Para que se esclareça aos fornecedores, clientes e colaboradores quais são os princípios e valores do LAMEF.
b	Assim que os valores forem documentados, divulgá-los através da mesma sistemática que é utilizada para divulgar a Missão, Visão e Política da Qualidade.	Expondo os valores e acrescentando nos lugares onde estão a missão, visão e política da qualidade.	Para que se esclareça aos fornecedores, clientes e colaboradores quais são os princípios e valores do LAMEF.
c	Criar um Código de Conduta do Laboratório.	Elaborar um Código de Conduta e, após aprovação da Direção, divulgá-lo.	Para um melhor entendimento e tratamento das questões éticas.
d	Documentar as ações a serem tomadas nas reuniões de Análise Crítica pela Alta Direção em um plano de ação <i>5W1H</i> a fim de organizá-las e identificá-las mais facilmente.	Nas futuras reuniões de Análise Crítica pela Alta Direção, discutir a criação de um plano de ação <i>5W1H</i> já no decorrer do encontro.	Para ter um maior controle das ações decididas em reuniões da Alta Direção.
g	Ampliar a pesquisa de instituições que podem servir de referencial comparativo para o Laboratório.	Baseado no perfil do LAMEF, pesquisar por organizações similares e criar um banco de dados no intuito de aprimorar o sistema através da comparação.	Para evoluir e ao mesmo tempo ter parâmetros comparativos que possibilitem identificar com clareza os pontos fracos.

Vale salientar que o modelo original do PASG é equivalente a um plano de ação *5W1H*, incluindo não somente os itens 'o que', 'como' e 'porque', mas também 'quando', 'onde' e 'quem'; fornecendo, assim, muito mais informações para a execução e acompanhamento do plano.

3.3 Avaliação dos Resultados Organizacionais

O critério de resultados organizacionais solicita a apresentação de dados que permitam fazer comparações apropriadas do nível atual alcançado pela organização com dados oriundos de fontes externas consideradas pertinentes, e permite também avaliar a tendência histórica. A avaliação dos resultados organizacionais é realizada pela mensuração de indicadores relativos a: (a) situação econômico-financeira, (b) clientes e mercado, (c) sociedade, (d) pessoas, (e) processos e (f) fornecedores.⁽⁵⁾

O Quadro 3 apresenta alguns dos resultados levantados pela equipe do Laboratório na aba '8. Resultados Compromisso' da planilha de autoavaliação. Os indicadores foram levantados através de registros, pesquisas internas ou externas, entrevistas com os colaboradores, entre outros.

Quadro 3. Planilha de Resultados.

Marcador	Resultado LAMEF	Tipo	Período			Resultado Referencial
			2008	2009	2010	
b	Índice de Satisfação dos clientes (%)	↑	-	92,3	88,1	97
c	Projetos sociais apoiados (Número)	↑	1	2	4	0
d	Treinamento de colaboradores (Horas treinadas/colaborador)	↑	10,5	19,39	16,89	-
d	Índice de satisfação interna (%)	↑	-	-	82%	-
e	Quantidade de propostas aceitas/propostas enviadas (%)	↑	-	53,3	85	-
e	Artigos/trabalhos publicados (Número)	↑	23	26	23	8
e	Patentes registradas (Número)	↑	3	0	0	0
e	Conceito CAPES Pós-Graduação (Nota)	↑	-	7	7	7
e	Defesas de mestrado (Número)	↑	6	22	12	10
e	Defesas de doutorado (Número)	↑	5	1	2	5
f	Fornecedores reprovados/aprovados (%)	↓	-	-	97	-

O Quadro 3 apresenta, na segunda coluna, os indicadores de desempenho, juntamente com as respectivas unidades de medida, entre parênteses. A terceira coluna representa a melhor tendência do indicador, ou seja, se ele é do tipo maior-é-melhor (seta para cima) ou menor-é-melhor (seta para baixo). As colunas restantes mostram os resultados que foram levantados nos três últimos ciclos de avaliação no LAMEF, juntamente com um resultado referencial, que é um indicador de referência levantado via *benchmark*, sempre que possível.

3.4 Consolidação da Pontuação

Ao término do levantamento das práticas e oportunidades de melhoria de cada critério de processos gerenciais (1 a 7) e da avaliação do critério de resultados organizacionais (8), foi calculada a pontuação do LAMEF, considerando-se a sistemática de pontuação do PGQP. Essa se baseia em uma 'régua de pontuação'⁽⁵⁾ e na própria planilha de autoavaliação,⁽⁸⁾ que executa muitos dos cálculos automaticamente.

O Quadro 4 apresenta o cálculo da pontuação do critério *Liderança* realizado pela equipe do Laboratório. O cálculo da pontuação para os subfatores Proatividade, Abrangência, Continuidade, Refinamento, Coerência, Inter-relacionamento e Cooperação para cada critério segue o seguinte procedimento: primeiramente, calcula-se a razão entre o número de práticas que atendem ao subfator e o total de

práticas levantadas para o critério (oito, no caso do Liderança). Os percentuais de práticas que atendem os subfatores para o critério Liderança são apresentados na coluna 3 do Quadro 4. Com o percentual obtido, calcula-se a pontuação do subfator (coluna 4) conforme descrito na 'régua de pontuação'. O cálculo do subfator Adequação é diferente dos demais, e seguiu o seguinte procedimento: dividiu-se o número de requisitos atendidos pelo conjunto de práticas de gestão do Laboratório dentro do critério Liderança (13) pelo total de requisitos existentes no critério (16). Com isso, obteve-se um percentual de 81,25% que, pela 'régua de pontuação' do PGQP se traduz em uma pontuação de 80% para esse subfator. A partir da pontuação obtida para cada um dos subfatores, a própria planilha calcula a pontuação do fator e o percentual de aderência/atendimento ao critério. Com esse percentual, obtém-se a pontuação do Laboratório para o critério, que é a multiplicação do percentual de aderência ao critério (90%) pela pontuação máxima do critério (33 pontos, no caso do Liderança). Note-se que esse cálculo também é executado automaticamente pela planilha.

Quadro 4. Cálculo da pontuação para o critério Liderança.

Fator de avaliação	Subfator	% de práticas que atendem o subfator	Pontuação subfator	Pont. fator	% de aderência ao critério	Pont. critério
Enfoque	Adequação	-	60%	60%	70%	23,1 pontos
	Proatividade	100%	100%			
Aplicação	Abrangência	75%	80%	80%		
	Continuidade	100%	100%			
Aprendizado	Refinamento	87,5%	100%	100%		
Integração	Coerência	100%	100%	100%		
	Inter-relacionamento	100%	100%			
	Cooperação	100%	100%			

O Quadro 5 contém a pontuação do critério *Resultados*. Para calcular a pontuação dos fatores Relevância, Tendência e Nível Atual, se calcula, para os resultados/indicadores relevantes levantados, quantos deles atendem a cada um dos fatores (coluna 2 do Quadro 5). Com o percentual obtido, calcula-se a pontuação do fator (coluna 3) conforme descrito na 'régua de pontuação'. A partir da pontuação obtida para cada um dos fatores, a própria planilha calcula o percentual de aderência/atendimento ao critério e a pontuação do Laboratório para o critério, que é a multiplicação do percentual de aderência ao critério (70%) pela pontuação máxima do critério (100 pontos, no caso do de Resultados).

Quadro 5. Cálculo da pontuação para o critério Resultados.

Fator de avaliação	% de resultados que atendem o fator	Pontuação do fator	% de aderência ao critério Resultados	Pont. do critério Resultados
Relevância	86,67%	80%	70%	70 pontos
Tendência	15,38%	60%		
Nível atual	30,77%	100%		

O cálculo da pontuação dos outros critérios de processos gerenciais (Estratégias e planos, Clientes, Sociedade, Informações e conhecimento, Pessoas e Processos) segue um procedimento similar ao do critério Liderança. Os valores finais de pontuação para os sete critérios de processos gerenciais e para o de resultados organizacionais encontram-se no Quadro 6.

Quadro 6. Pontuação final do Laboratório no ciclo de autoavaliação.

Critério	% de aderência ao critério	Pontuação Máxima	Pontuação Calculada
1 – Liderança	70%	33	23,1
2 – Estratégias e Planos	100%	20	20
3 – Clientes	50%	20	10
4 – Sociedade	100%	12	12
5 – Informações e conhecimento	100%	12	12
6 – Pessoas	70%	20	14
7 – Processos	100%	33	33
8 – Resultados	70%	100	70
Total	77,64%	250	194,1

Com base na pontuação apresentada no Quadro 6, nota-se que o critério com maiores oportunidades de melhoria é o de *Clientes*, seguido pelos de *Resultados*, *Liderança* e *Pessoas*. Assim, tendo em vista o próximo ciclo de avaliação, devem ser tomadas ações corretivas principalmente em relação a esses critérios.

3.5 Submissão ao SAG

Ao final da autoavaliação, a planilha preenchida foi enviada eletronicamente ao SAG na data prevista no cronograma. O envio da planilha, seguida da visita de avaliadores externos, encerraram o ciclo de autoavaliação do LAMEF conforme o SAG para o ano de 2011. É importante ressaltar que a planilha de autoavaliação preenchida deverá ser consolidada por examinadores externos, juntamente com um Relatório da Gestão que será elaborado pelo Laboratório, caso a organização queira concorrer na categoria ‘medalha de bronze’ do Prêmio Qualidade RS.

4 DISCUSSÃO

Com base no trabalho desenvolvido, pode-se obter resultados positivos para o Lamef, dentre eles: conhecimento de sistemas de gestão baseados em organizações de alto desempenho, fortalecimento do processo de melhoria contínua no Lamef, implantação de ações de melhoria planejadas e mensuração de indicadores de desempenho e *benchmark*; além do aprimoramento da pesquisa de satisfação de clientes, maior participação em ações sociais, melhorias na comunicação interna e realização de pesquisa de clima organizacional.

No processo de autoavaliação, notou-se que o Sistema de Gestão da Qualidade do Laboratório (acreditado na norma ISO 17025⁽³⁾) e os fundamentos do PGQP se complementam. Isso porque ter um Sistema de Gestão implantado contribui para atender alguns requisitos do PGQP, e a participação no Programa traz a lógica de melhoria contínua ao SGQ do Laboratório.

Ao final do ciclo de autoavaliação, a organização obteve uma pontuação de 194,1 pontos no nível ‘Compromisso com a Excelência’. Isso representa um grau de 77,64% de atendimento aos critérios de avaliação. Nas três últimas edições do Prêmio Qualidade RS, a pontuação média das organizações premiadas com medalha de bronze oscilou entre 171 e 175 pontos.⁽⁹⁾ Assim, considerando-se essa série histórica de pontuações, acredita-se que o Laboratório tenha potencial para ser premiado nessa categoria. No entanto, é importante ressaltar que a pontuação pode ter sido superestimada, dado que a avaliação das práticas em relação aos fatores de avaliação possui certo grau de subjetividade. Assim, examinadores externos poderão ter um entendimento diferente daquele que a equipe do Laboratório teve.

Por fim, podem ser ressaltados alguns pontos que facilitaram o processo de autoavaliação:

- cerca de 15 pessoas colaboraram direta ou indiretamente para a autoavaliação em 2011, número relativamente grande considerando-se o porte do Lamef e que a participação é voluntária. Ter várias pessoas envolvidas facilita o entendimento de como as práticas de gestão são executadas no cotidiano da equipe de trabalho. Além disso, ter várias pessoas envolvidas com o PGQP e o apoio da direção facilita o desdobramento de ações de melhoria planejadas;
- o preenchimento da planilha de autoavaliação foi realizada, a maior parte do tempo, em duplas ou em pequenos grupos, para ao final ser consensada no grande grupo, padronizando a estrutura da planilha e facilitando o próprio processo de autoavaliação através de discussões; e,
- o grupo participou em conjunto de cursos externos para o entendimento dos critérios do PGQP. Nesses treinamentos compareceram pessoas de várias organizações, ocorrendo troca de ideias (*benchmark*) entre elas.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho se propôs a avaliar as práticas do Laboratório de Metalurgia Física da UFRGS quanto ao atendimento aos critérios do PGQP, identificando melhores práticas e oportunidades de melhoria. Para isso, a equipe de trabalho do Lamef teve de entender o Instrumento de Autoavaliação, avaliar os critérios de processos gerenciais levantando oportunidades de melhoria, mensurar os resultados organizacionais, calcular a pontuação para cada um dos critérios e enviar o Instrumento preenchido ao SAG. Como resultado, o Laboratório obteve uma pontuação de 194,1 pontos no nível de 250 pontos, mostrando-se um potencial candidato à medalha de bronze no Prêmio Qualidade RS.

Cabe salientar que algumas questões referentes às práticas de gestão do Laboratório ficaram latentes. Dentre essas podem ser citadas: (i) formalizar os Valores da organização, para que se esclareça aos fornecedores, clientes e colaboradores quais são os princípios e valores do LAMEF; (ii) desenvolver um Código de Conduta, o que facilitaria o entendimento e tratamento das questões éticas; (iii) documentar as decisões tomadas em reuniões de Análise Crítica pela Alta Direção em um plano de ação 5W1H, a fim de se ter um maior controle sobre a execução das ações definidas; (iv) ampliar a pesquisa de instituições que podem servir de referencial comparativo para o Laboratório, para que se tenham parâmetros comparativos que possibilitem identificar com clareza oportunidades de melhoria.

Por fim, sugerem-se, enquanto trabalhos futuros: (i) elaboração de um Relatório da Gestão, visando concorrer ao Prêmio Qualidade RS; (ii) participação nos futuros ciclos de autoavaliação do PGQP, para que se mantenha a melhoria contínua das práticas de gestão do Laboratório; (iii) formalização das ações associadas ao planejamento estratégico pela alta direção da organização, divulgando as mudanças decorrentes desse processo a toda a força de trabalho; (iv) definição de novos indicadores de desempenho, principalmente no que se refere às pessoas.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer aos membros do LAMEF que participaram voluntariamente na autoavaliação e na implantação dos requisitos do PGQP e a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a execução desse trabalho.

REFERÊNCIAS

- 1 SOUZA, R. S. Sistema de Gestão da Qualidade em Empresa do Setor de Pré-Fabricados de Concreto: resultados alcançados com sua implantação. 72 f. Trabalho de Diplomação (Graduação em Engenharia Civil) – Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2010.
- 2 ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.
- 3 _____. NBR ISO/IEC 17025: Requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaios e calibrações. Rio de Janeiro, 2005.
- 4 SCHEFER, F. Vantagens da Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Disponível em: <<http://www.ibmex.com.br/artigos/vantagens...pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2012.
- 5 FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. Critérios Compromisso com a Excelência/ Critérios Rumo à Excelência. São Paulo, 2011.
- 6 JORNADA, D. H.; LERCH, R. L.; STEDILE, I.; FERRARINI, C.; PRATA, A. E.; VIECELLI, A. Implantação da norma ISO/IEC 17025 nos laboratórios da Universidade de Caxias do Sul. In: ENQUALAB – Congresso da Qualidade em Metrologia, 8., 2008, São Paulo. São Paulo: Remasp, 2008.
- 7 PGQP. Site institucional. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_mediacycenter&task=biblioteca_detalhes&Itemid=47&id=1777>. Acesso em: 17 ago. 2011.
- 8 SAG – Sistema de Avaliação da Gestão/PGQP. Planilha de Autoavaliação. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/sa2011/index.php?pagina=organizacao_pl_anilhaautoavaliacao&Itemid=441>. Acesso em: 21 fev. 2012.
- 9 PQRS – Prêmio Qualidade RS. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2012>. Acesso em: 21 fev. 2012.