

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS DA ADOÇÃO DO PROGRAMA GAÚCHO DA
QUALIDADE E PRODUTIVIDADE: CASO EM UMA ESCOLA DE IDIOMAS**

**BENEFITS AND DISADVANTAGES OF GAÚCHO QUALITY PROGRAM
ADOPTION AND PRODUCTIVITY: CASE IN A LANGUAGE SCHOOL**

Roger Da Silva Wegner, Leoni Pentiado Godoy, Daniele De Oliveira Freitas, Tais Pentiado Godoy e
Murilo Sagrillo Pereira

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as vantagens e as desvantagens da Gestão da Qualidade, pela adoção do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), em uma escola de idiomas na região sul do Brasil. Além, outros objetivos específicos foram explorados como: o que levou uma escola de idiomas a implantar um sistema de gestão próprio, na visão do gestor, e buscou-se investigar as práticas de gestão, do PGQP, que ainda são incorporadas ao sistema de gestão atual. Metodologicamente, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, descritivo, com abordagem qualitativa. Como técnica de coleta de dados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, documental e a realização de uma entrevista através de um questionário semiestruturado com o gestor da organização. Os benefícios percebidos pela adoção do PGQP, para a gestão da qualidade, na visão do entrevistado, foram fundamentais para o negócio. No entanto, as desvantagens e dificuldades de manutenção do PGQP também foram evidenciadas. Por isso, a escola optou em adotar um sistema de gestão que atendesse aos requisitos e critérios da gestão da qualidade, mas que também permitisse o desenvolvimento de inovações incrementais ao sistema de ensino e ao sistema de gestão.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Gestão da inovação, PGQP.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the advantages and disadvantages of quality management, the adoption of the Gaúcho Quality and Productivity Program (PGQP) in a language school in southern Brazil. In addition, other specific objectives were explored as leading a language school to implement its own management system, the manager's vision, we sought to investigate the management practices of PGQP, which are also incorporated into the management system current. Methodologically, this work is characterized as a case study, descriptive, qualitative approach. As data collection technique, a bibliographical, documentary research and conducting an interview through a semi-structured questionnaire with the organization's manager it was held. The benefits realized by the adoption of PGQP for quality management in the respondent's view, were critical to the business. However, the disadvantages and difficulties PGQP maintenance were also observed. So the school decided to adopt a management system that meets the requirements and quality management criteria, but also allow the development of incremental innovations to the education system and the management system.

Keywords: Quality Management, Innovation management, PGQP

INTRODUÇÃO

É tendência, conforme apontam estudos, o aumento da consciência sobre a importância de desenvolver uma gestão com qualidade que atenda aos interesses dos clientes, da sociedade e colaboradores. A gestão da qualidade contribui para a empresa melhorar seus produtos e processos de gestão e também mantém a organização mais competitiva no mercado. Além disso, a gestão da inovação, nos dias de hoje tem sido buscada e aperfeiçoada por empresas que objetivam apresentarem-se mais competitivas e diferenciadas frente aos concorrentes.

A filosofia da qualidade denominada melhoria contínua conduz a empresa para o desenvolvimento de uma mudança na estrutura e na cultura organizacional e todos os funcionários acabam envolvendo-se com o desenvolvimento e a otimização do sistema de gestão (OLIVEIRA, 2003, p. 6). Melhorias contínuas, por meio da inovação incremental tem recebido atenção. A razão disso é na aprendizagem e na contínua inovação incremental, possibilitando fazer aquilo que se faz de uma forma melhor (BESSANT, PAVITT, TIDD, 2005).

Dentre as metodologias de reconhecimento da gestão da qualidade, evidencia-se o método do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), e os modelos que os seguem, como o padronizado pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). No entanto, a importância da padronização da Gestão da Qualidade e a sua continuidade, como por exemplo, através de programas regionais da qualidade, como o PGQP, surgiram como inquietude para esta pesquisa. Buscou-se investigar, se o sistema de avaliação da qualidade do PGQP, além de suas vantagens, apresenta desvantagens e se elas são fatores que afetam a continuidade do processo de gestão.

Em meio a tais reflexões o objetivo do estudo é analisar os benefícios e, todavia, as desvantagens da Gestão da Qualidade, pela adoção do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), que levaram uma escola de idiomas a implantar um sistema de gestão próprio, na visão do gestor. Além disso, como outros objetivos, busca-se descrever os motivos que levaram à implantação de uma inovação incremental ao sistema de gestão e apontar as práticas de gestão, a partir do PGQP, que estão sendo ainda incorporadas ao sistema de gestão atual.

Logo, o problema de pesquisa se traduz em investigar quais os benefícios e, todavia, as desvantagens da Gestão da Qualidade, pela adoção do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), que levaram uma escola de idiomas a implantar um sistema de gestão próprio, na visão do gestor?

O trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente serão abordadas as principais teorias que sustentam a presente pesquisa, sendo apresentados alguns conceitos sobre a Gestão da Qualidade: Qualidade em Serviços e o Programa de Qualidade e Produtividade (PGQP) e conceitos sobre Gestão da Inovação. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos e a análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, bem como limitações e sugestões de pesquisas futuras.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Nesta seção, serão discutidos aspectos sobre a Gestão da Qualidade, sua evolução e a qualidade para o setor de serviços. Em seguida, será realizada uma breve abordagem sobre o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e sobre a Gestão da Inovação.

2.1. GESTÃO DA QUALIDADE

Conforme Garvin (2002), como conceito, a qualidade é conhecida há milênios. Em suas primeiras fases era relativa e voltada para a inspeção. Os responsáveis pelas inspeções eram os artesãos, que tinham o foco principal na detecção de defeitos de fabricação (OLIVEIRA, 2003).

Em seguida, a aplicação de teorias estatísticas aos planos de inspeção e testes representava a nova etapa da qualidade, a fase do controle estatístico.

Com o aumento da complexidade tecnológica, o aumento de investimentos e a necessidade de segurança, tornou-se fundamental assegurar a qualidade dos produtos, serviços, instalações e equipamentos. Logo, evolui-se para a fase do controle total da qualidade (FERNANDES, 2011). Oliveira (2003) diz que para a gestão da qualidade total ser desenvolvida e implementada com sucesso, é necessário seguir os princípios de: Total satisfação dos clientes, que é a figura central de todo processo organizacional; Gerência participativa; Desenvolvimento de recursos humanos; Constância de propósitos; Aperfeiçoamento contínuo do sistema; Gestão e controle dos processos; Disseminação de informações; Delegação; Assistência técnica; Gestão das interfaces com os agentes externos e; Garantia da qualidade.

Desta fase, conforme Fernandes (2011) evolui-se para a garantia da qualidade, que resultou da aplicação da abordagem sistêmica ao controle total da qualidade e que preconiza o esforço globalizado e sistêmico da empresa na busca pela qualidade. A garantia da qualidade tem como uma das premissas de que a qualidade é o resultado do trabalho de cada um e, portanto, todos são responsáveis por ela.

Na Figura 1, está ilustrada a evolução da gestão qualidade descrita acima. Evidencia-se a evolução temporal e conceitual do aperfeiçoamento da função da qualidade para cada fase de sua aplicação no contexto organizacional, até chegar à fase atual dos sistemas da qualidade e a avaliação de conformidades.

Figura 1 - Evolução da Gestão Qualidade



Fonte: Fernandes (2011, p. 14)

Segundo Oliveira (2003), hoje, tem sido tendência o desenvolvimento de sistemas de gestão da qualidade, como garantia ao comprometimento com o objetivo de excelência dos processos e produtos da empresa e o seu aprimoramento contínuo. Por isso, tornou-se necessária a padronização dos requisitos dos sistemas de garantia da qualidade, internacionalmente e, portanto, foram editadas as normas internacionais ISO.

Como as normas ISO evidenciavam mais a garantia da qualidade dos produtos/serviços, os prêmios da qualidade foram sendo criados e além da garantia da qualidade dos

produtos/serviços e a melhoria contínua da qualidade, eles abordavam a satisfação do cliente e os resultados (FERNANDES, 2011).

No Brasil, os estados começaram a criar seus prêmios da excelência da qualidade, baseados na linha do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O PNQ dissemina os fundamentos da excelência por meio do Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Este modelo traz os 08 critérios de excelência, que são divulgados também pelos programas estaduais e setoriais candidatos aos respectivos prêmios regionais (FNQ, 2011, p.18).

Com tudo, para que a gestão da qualidade obtenha resultados de sucesso para a organização, a sobrevivência e este sucesso estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas de seus clientes. Estas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando valor para conquistar e reter o cliente (FNQ, 2011, p. 15).

Diante disso, na próxima seção, evidencia-se a qualidade para a gestão de empresas prestadoras de serviços.

Programa gaúcho da qualidade e produtividade

O estado do Rio Grande do Sul conta com um Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade o PGQP, que também tem por finalidade auxiliar o estado na busca de competitividade, disseminação da qualidade e melhoria da gestão das organizações. O programa atua desde 1992 e construiu uma rede de 80 comitês setoriais e regionais, dentro do estado.

O PGQP baseia sua avaliação no Modelo de Excelência em Gestão (MEG). O MEG é um instrumento que atende a todos os requisitos necessários para fazer uma boa gestão, com foco em resultados, isto é, na melhoria dos processos, produtos e todos os elementos que compõe uma organização. Ele parte da avaliação de onze preceitos fundamentais: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social, e oito critérios básicos: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (PGQP, 2012).

Na busca da qualidade de vida dos cidadãos usuários dos serviços dos setores, público, privado e terceiro setor, o PGQP trabalha com sistemas de avaliação de gestão. Dentre eles, o Sistema de Avaliação da Gestão (SAG) acontece por meio das etapas de adesão, cadastro, capacitação, avaliação e reconhecimento dos níveis de excelência.

Ele permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações visando à melhoria contínua, ou seja, busca avaliar o sistema gerencial e o desempenho em relação às melhores práticas adotadas por qualquer empresa que possua um alto desempenho (PGQP, 2012). Este instrumento de avaliação possibilita a qualquer tipo de organização, de qualquer porte, setor e estágio de maturidade, avaliar o seu sistema gerencial. Após cada reconhecimento, inicia-se um novo ciclo, da capacitação até o novo reconhecimento.

O PGQP tem dado ênfase, também, para temas como inovação e sustentabilidade, nos mais recentes sistemas de avaliação, ou seja, o SAGRI. Este sistema de avaliação da gestão da inovação se desenvolve por meio das etapas de adesão, cadastro, capacitação, avaliação e reconhecimento até o nível de excelência, com foco na avaliação de inovações implementadas na organização.

O Prêmio Qualidade RS do PGQP é um reconhecimento às organizações que se destacam na busca pela melhoria contínua do seu sistema de gestão, através de práticas de

gestão alinhadas aos Fundamentos da Excelência e, com isso, obtenham resultados que atendam as partes interessadas (PGQP, 2014, p.3).

Na figura 2, é ilustrada a trajetória das modalidades de premiações para a gestão da qualidade e que se relaciona com o estágio de gestão em que a empresa se encontra. O prêmio atua em três esferas: inicialmente, Compromisso com a Excelência, medalha bronze; Rumo a Excelência, com os troféus bronze, prata e ouro e Exemplaridade, com troféu diamante (MIRANDA, TURRIONI, VALADÃO, 2012, p. 8). A fase do Compromisso com a Excelência refere-se ao início do desenvolvimento e implementação de práticas de gestão, conduzidas pela liderança e a régua de avaliação vai até 250 pontos. A fase Rumo a Excelência é a que dá início ao enfoque sistêmico da qualidade, a partir do troféu prata, há o pré-requisito de ter obtido o troféu anterior e a régua de avaliação vai até 500 pontos. Na fase da Exemplaridade, o enfoque é sistêmico e integrado com o desenvolvimento de práticas de gestão adequadas a quase todos os requisitos e a régua vai até 750 pontos (PGQP, 2014).

Figura 2 - Trajetória de modalidades de premiações para a gestão da qualidade



Fonte: PGQP (2014, p. 3)

E a inovação, neste contexto da gestão da qualidade, como está sendo desenvolvida? Para buscarmos respostas a essa questão, abaixo, foi construído um breve referencial bibliográfico sobre o entendimento que se tem da gestão da inovação, para auxiliar a gestão organizacional.

2.2. GESTÃO DA INOVAÇÃO

Predomina no Brasil, principalmente, em grandes empresas industriais, a lógica de um modelo forte de produção, padronização, eficiência, melhoria contínua e entre outros. Isso é considerado fruto de duas, três décadas de investimentos e treinamento em métodos de gestão da produção e qualidade total (TERRA, 2012).

Além disso, pesquisadores afirmam que a inovação também contribuiu para considerável proporção do crescimento econômico. Por isso, ela está associada ao crescimento e à sobrevivência. Novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que uma empresa pode ofertar (BESSANT e TIDD, 2007).

Segundo, Oliveira (2003, p. 32), mudar está ligado a inovar, que por sua vez, está interligado com antecipar e, portanto, temos de aceitar que sua aplicação ocorre tanto em questões de ajuste – adaptar ou renovar algo – como de criação – antecipar ações. A explicação, para Bessant e Tidd (2007) é simples, ou seja, se não mudarmos o que oferecemos ao mundo

(bens e serviços) e como o criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam.

Terra (2012, p.10) diz que um dos grandes desafios relativo à inovação nas grandes organizações é a falta de visão sistêmica e integrada, uma vez que não basta ter ideias, laboratórios, recursos financeiros e intelectuais e bom projetos de inovação, para investir em pesquisa e desenvolvimento. Para o autor, o que diferencia as organizações inovadoras é que elas têm um DNA completamente diferente das demais.

Vale salientar que existem diferentes tipos de inovação e diferença de concepção e uso entre inovação incremental e inovação radical. Segundo Bessant, Pavitt e Tidd (2005, p. 30), a inovação se estabelece em 04 categorias: inovação de produto; inovação de processos; inovação de posição e inovação de paradigma.

Melhorias contínuas, segundo Bessant, Pavitt e Tidd (2005), por meio da inovação incremental, tem recebido atenção, como resultado do movimento gerencial de qualidade total. A razão disso é na aprendizagem e na contínua inovação incremental, possibilitando fazer aquilo que fazemos de uma forma melhor. Diferentemente, em uma inovação radical, quando se faz algo novo para o mundo.

Estudos sugerem que ganhos cumulativos de eficiência são maiores a longo prazo, com inovações incrementais, do que aqueles obtidos com as mudanças radicais ocasionais (BESSANT, PAVITT, TIDD, 2005).

Diante dos conceitos apresentados, será possível realizar a análise e a discussão dos resultados, estabelecendo as relações pertinentes com os temas abordados até aqui. Em resumo, percebeu-se uma amplitude de autores que tratam sobre os temas qualidade e inovação e foi possível esclarecer os conceitos sobre cada um.

Além disso, a percepção sobre a qualidade e a inovação na gestão é vista como positiva entre a maioria dos referenciais pesquisados. Logo, neste estudo, busca-se debater esta visão positiva da qualidade e inovação com a metodologia de avaliação da gestão da qualidade inculcida pelo PGQP.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, o estabelecimento de relações entre variáveis e também objetiva levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2010, p. 27).

Quanto ao procedimento, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa que, de acordo com Acevedo e Nohara (2007, p. 52), é indicada para determinar as *razões* ou os *porquês*, ou seja, os fatores que afetam o comportamento humano: atitudes, crenças, motivos e etc. Além disso, o método qualitativo é percebido como o mais subjetivo, pois envolve a análise e a reflexão de percepções para que se possa obter um entendimento das atividades desempenhadas. Em síntese, é uma análise não mensurada das variáveis, as quais serão obtidas, neste estudo, por meio de entrevista (COLLIES, HUSSEY, 2005).

Dessa forma, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica que forneceu embasamento e sustentação para o desenvolvimento da pesquisa de campo, na qual se utilizou como método o estudo de caso. Gil (2010, p. 37) destaca que o estudo de caso é utilizado quando a fronteira entre as situações da vida real e o contexto não é claramente evidente e necessita-se de diversas evidências para explicar as variáveis causais de determinado fenômeno, que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. A preferência por este método deve-se ao fato de ser adequado ao problema de pesquisa, que envolve a investigação de percepção no contexto organizacional gerencial e possibilita uma análise aprofundada das variáveis neste contexto.

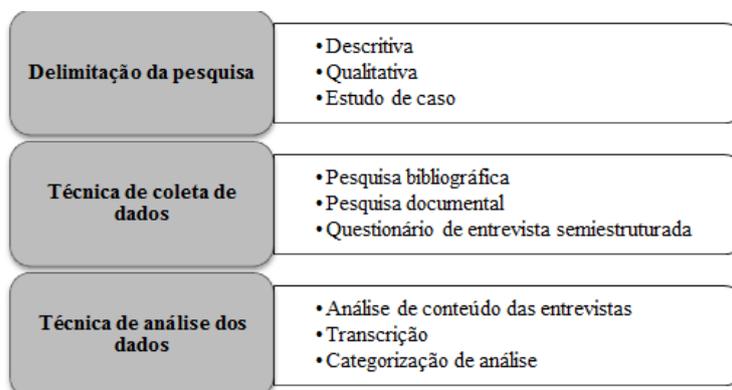
Utilizou-se, também, da pesquisa documental que se vale de dados já existentes, por meio de documentos, elaborados com finalidades específicas e diversas, como assentamentos, relatórios da empresa, jornais da empresa, compilações estatísticas e entre outros (GIL, 2010, p. 30).

Como instrumento de coleta de dados secundários, utilizou-se um questionário (ver anexo I), semiestruturado baseado e adaptado do estudo sobre a “Contribuição do sistema de gestão integrado para empresas prestadoras de serviços” de Damasceno et al. (2008), com o qual será coletada a percepção do gestor sobre as vantagens e, todavia as desvantagens do desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade que levaram à mudança para um sistema de gestão próprio em uma escola de idiomas. Entrevistou-se para fins de consecução dos objetivos propostos, a Diretora da escola de idiomas.

Como técnica de análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo que, de acordo com Vergara (2005, p. 15), se propõe a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Para isso, foi realizada a transcrição da entrevista efetuada entre os entrevistadores e a Diretora da empresa. A entrevista foi gravada e teve duração de, aproximadamente, 50 minutos. A transcrição foi a descrição da fala do entrevistado, tal como é dito e capturado pelo aparelho de gravação eletrônico. Logo, a análise de conteúdo da entrevista é baseada na resposta real, obtida pelo entrevistado.

Como forma de delinear o escopo da metodologia, segue Figura 3, que ilustra as fases da metodologia de pesquisa, para o presente estudo.

Figura 3 - Roteiro dos procedimentos metodológicos



Fonte: elaborado pelos autores (2014)

Na seção seguinte, é apresentada a análise dos dados, coletados na entrevista realizada com a diretora da escola de idiomas. Conforme serão analisados os dados, estes serão classificados e expostos em categorias de análise, buscando atender, também, aos objetivos específicos desta pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, inicialmente, será realizada uma breve descrição da escola, do perfil do entrevistado e, na sequência, serão analisadas as questões norteadoras deste estudo.

4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O presente Estudo de Caso foi realizado em uma escola de idiomas, localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul. O ramo em que ela atua é o da prestação de serviços e o setor de atividade é o da educação, que se enquadra na Classificação Nacional de Atividade Econômica, em ensino de idiomas. Segundo relatório do MPE Brasil (2012), suas atividades tiveram início em abril de 2001, classificando-se como sociedade empresarial (Ltda.). Atualmente, conta com 26 (vinte e seis) colaboradores, entre estagiários e colaboradores contratados. Sua principal atividade é desenvolver cursos de idiomas de curta duração através de atividades vivenciadas em inglês.

A escolha desta empresa justifica-se por ela ter implementado a Gestão da Qualidade e recebido prêmios de reconhecimento em qualidade, vinculados ao PGQP. Porém, há dois anos esta empresa não concorre às premiações do PGQP. Ela desvinculou-se da premiação de reconhecimento do PGQP e buscou desenvolver o sistema de gestão próprio, com foco na inovação incremental.

4.2. PERFIL DO ENTREVISTADO

Como dito anteriormente, o estudo foi realizado em uma escola de idiomas da região central do estado do Rio Grande do Sul. O entrevistado é proprietário e também diretor da empresa. Possui 43 anos e tem como nível de escolaridade, ensino superior completo e três *MBA's (Master in Business Administration)* em Gestão Empresarial, Marketing e Liderança e Gestão Organizacional. Em relação ao tempo de atuação profissional na empresa, apresenta 13 anos de atuação.

4.3. ANÁLISE DA ENTREVISTA

A entrevista semiestruturada utilizou como suporte um questionário com 20 questões adaptado Damasceno et. al. (2008), para atingir ao objetivo de analisar os benefícios e, todavia, as desvantagens da Gestão da Qualidade, pela adoção do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), que levaram uma escola de idiomas a implantar o sistema de gestão próprio, na visão do gestor.

Além disso, como outros objetivos, busca-se descrever os motivos que levaram à implantação de uma inovação incremental ao sistema de gestão e apontar as práticas de gestão, a partir do PGQP, que estão sendo ainda incorporadas ao sistema de gestão atual.

O questionário foi dividido em cinco blocos de perguntas. No primeiro bloco foram questionados aspectos relacionados à implantação da Gestão da Qualidade e a adoção do PGQP, como sistema de avaliação desta gestão. No bloco seguinte, foram questionados os possíveis benefícios alcançados com a implantação da Gestão da Qualidade e a adoção do PGQP. Em seguida, as desvantagens da Gestão da Qualidade pela adoção do PGQP. No quarto bloco, questionou-se a empresa sobre o entendimento sobre inovação e Gestão da Inovação para o sistema de gestão próprio implementado e, no último bloco, quais são as práticas da Gestão da Qualidade pela adoção do PGQP que ainda são incorporadas ao sistema de gestão próprio.

Aspectos relacionados à implantação da gestão da qualidade e a adoção do PGQP

Na primeira questão solicitou-se ao entrevistado que descrevesse as motivações ou razões que levaram a empresa a desenvolver uma Gestão da Qualidade e a adoção do PGQP. Na visão da diretora, sempre foi uma vontade de tornar a empresa uma franquia. Porém, para isso, era preciso, primeiramente, uma padronização de processos. Em segundo lugar, para se desenvolver uma gestão considerada sustentável era necessário processos implementados. E em

terceiro lugar, na época da implantação da gestão focada em qualidade e o ingresso ao PGQP, não existiam outras escolas de idiomas certificadas pelo programa, portanto, isso foi percebido como uma forma de a escola diferenciar-se no mercado. Essa constatação é corroborada com a fala do entrevistado:

“A vontade sempre foi nós tornarmos uma franquia e para isso é necessária uma padronização de processos. Então primeiro foi pela padronização de processos, segundo por que uma gestão sustentável precisava ser incluída, no mínimo de processos implementados e terceiro pelo desafio, que na época não tinha nenhuma escola de idiomas certificado por este programa e daí achamos que era um modo de nos diferenciarmos.”

Na segunda questão, questionou-se como foi o desenvolvimento do conhecimento sobre a política da Gestão da Qualidade entre os funcionários. Segundo o entrevistado, todos os funcionários foram orientados sobre a política da Gestão da Qualidade para a organização. Um bom trabalho de conscientização foi feito, primeiramente, entre os cargos de liderança e depois com os demais colaboradores.

Reuniões e cursos foram feitos para demonstrar a vontade da empresa em participar da implantação da gestão e da adoção do PGQP e os benefícios que a gestão teria com isso. Segundo o gestor, os benefícios obtidos seria a organização dos processos e a sustentabilidade dos processos para o crescimento da empresa. Abaixo seguem trechos da entrevista:

“A gente fez cursos, na verdade. Primeiramente, fizemos reuniões para comunicar que a empresa queria implementar o sistema, falamos os benefícios que isso traria para a organização de processos e sustentabilidade para o crescimento, para proporcionar um crescimento sustentável e depois a gente fez cursos né.”

“A gente teve um bom trabalho de conscientização, da importância e principalmente os cargos de mais liderança dentro da empresa a gente teve que... “cair em cima!”. Na verdade, no começo foi de cima para baixo, a gente teve que ser um pouco de cima para baixo, porque de baixo para cima não foi.”

Na terceira questão, foi perguntado se existiu treinamento para os funcionários sobre o PGQP e como o gestor avaliou o envolvimento dos colaboradores com a política de Gestão da Qualidade, implementada. Na visão do gestor, os treinamentos, através de palestras, “workshops” e reuniões, abrangiam (100%) dos colaboradores. Todavia, a reação dos funcionários foi de resistência no início. As reuniões setoriais e gerais aconteciam e ainda acontecem e, por isso é uma das práticas da gestão da qualidade do PGQP que ainda acontece no sistema de gestão atual. Seguem fragmentos da fala do entrevistado:

“Palestras, workshops, reuniões. Reuniões setoriais primeiro e, depois, todos os anos, a gente tem essa reunião geral, com 100%, da faxineira até eu participo. E daí 100%.”

“O modo de passar o conhecimento para os colaboradores abrangeu 100% deles e a reação deles foi de resistência total no início. Total e absoluta. Porque na verdade, quando você vai implementar uma coisa nova, primeiro tem a resistência do novo.”

Para o diretor, a Gestão da Qualidade integra o planejamento estratégico, pois as informações colhidas sobre a qualidade em serviços precisam continuar dando subsídios para os próximos planejamentos. Ele utiliza a expressão “[...] a qualidade ficou no DNA”, a fim de se referir que faz parte do planejamento estratégico da empresa e do seu modo de gerir a empresa. Seguem fragmentos da fala do entrevistado

“[...] a qualidade ficou no DNA, isso é, ela está intrínseca no planejamento. Essas informações colhidas pela gestão da qualidade, minimamente elas precisam continuar, porque isso dá subsídio para a realização do planejamento estratégico, sem o mínimo de informações não é possível tu fazer o planejamento estratégico.”

Na quarta questão, questionou-se o gestor sobre os recursos disponibilizados para a implantação da gestão da qualidade na empresa por meio adoção do PGQP. Na visão do gestor, os recursos disponibilizados foram basicamente, humanos e financeiros. Em torno de 3 a 4 funcionários eram obrigados a realizar os cursos de adoção e avaliação do PGQP e valores financeiros altos eram investidos para candidatura ao prêmio de qualidade. Seguem fragmentos da fala do entrevistado:

“[...] tu é obrigada a mandar sempre 2, 3 ou 4 colaboradores, todos os anos, para fazer determinados cursos como de examinador e avaliador, e a empresa tem que pagar por isso, para esses cursos.”

“[...] e daí tu quer te inscrever no prêmio, daí vai ter que pagar dois mil e poucos reais para te inscrever no prêmio.”

Na última questão deste bloco, foi perguntado ao gestor se indicadores foram/são utilizados para avaliar a situação geral da gestão da qualidade da empresa. Para a diretora, mesmo quando a escola não havia adotado o PGQP, tinha as pesquisas de satisfação dos alunos e colaboradores. A diretora acredita que a informação é algo riquíssimo para qualquer negócio ou pessoa. Segue fragmento da fala do entrevistado:

“A gente sempre, desde o primeiro ano da empresa, a gente nem sabia do programa da qualidade e a gente só tinha pesquisa de satisfação dos alunos e colaboradores e etc., porque sempre achei que informação é algo riquíssimo para qualquer negócio ou pessoa. Então a nossa gestão, sempre foi baseada em informações.”

Possíveis benefícios alcançados com a implantação da gestão da qualidade e a adoção do PGQP

Na primeira questão, questionou-se sobre os benefícios obtidos com a Gestão da Qualidade para a imagem da empresa. Segundo o entrevistado, a adoção de uma Gestão voltada para a Qualidade dos serviços foi positiva, pois proporcionou sustentabilidade para o crescimento do negócio. E das áreas que o PGQP mais abordou para a empresa foram clientes e processos. Neste sentido, as informações coletadas por estas partes são consideradas as principais para o negócio, como meio de obter informações e crescer. Segue fragmento da entrevista:

“Como eu te disse, acho que no início ele foi decisivo, importantíssimo, fundamental eu diria, porque ele deu a sustentabilidade para o nosso crescimento.”

Na segunda questão foram questionados os benefícios para aumentar a produtividade e o nível de competitividade da empresa. Para o gestor, foi benéfico, pois foi possível alinhar a gestão dos processos da empresa e beneficiar a imagem da mesma. Segue fragmento da entrevista:

“Sim, claro que aumentou [...] na verdade o que a gente conseguiu foi alinhar as coisas dentro da empresa, alinhar é importantíssimo para crescer. E até onde eu sei, acho que é a única que tinha participado, que tinha conseguido conquistar algum prêmio da qualidade.”

O gestor foi questionado sobre os benefícios obtidos para agilizar os serviços prestados pela empresa. Segundo ele, foi possível identificar alguns “gap’s, principalmente, com relação a clientes, as informações obtidas por meio de indicadores, criados a partir do sistema de gestão atual, ajudam a fechar esses “gap’s”. Segue fragmento da fala do entrevistado:

“Na verdade a gente consegue identificar alguns gap’s, principalmente, com relação aos clientes, e aí essas informações no ajudam a fechar esses gap’s, atender mais a necessidade do cliente até, lembrando que indicadores no meu caso, claro, retenção de clientes, matrículas e etc. e a gente consegue monitorar muito firmemente, muito... agora com nosso sistema que também está baseado naquilo, no sistema de gestão, é instantâneo, na hora a gente consegue.”

Quanto aos benefícios conseguidos para o aumento da participação do mercado pela escola, o gestor respondeu que a qualidade obteve relevância para a participação do mercado, pois a qualidade é importante e sem ela a empresa não sobrevive. Mas, hoje, ele não a vê mais como um diferencial para a empresa, pois ela percebe que há certa uniformidade no que se refere à gestão da qualidade entre as empresas e isso seja o mínimo exigido. Segue fragmento com a resposta do entrevistado:

“Sim, também tem a ver com o próprio mercado, claro que a qualidade ajuda, é fundamental sim, a empresa que não tem qualidade não sobrevive, isso é fato, então qualidade é o mínimo exigido. Hoje em dia, na minha percepção já não é mais um diferencial, porque todo mundo tem.”

Quando questionada se a gestão da qualidade está alinhada com o planejamento estratégico, na visão do entrevistado mantém. Porque são determinadas algumas metas e indicadores e a gestão da qualidade dá suporte e fornece informações para alcançar essas metas. Segue fragmento da fala do entrevistado:

“Com certeza, no planejamento estratégico, a gente determina algumas metas e indicadores e esses indicadores ajudam e dão suporte para que a gente consiga alcançar as metas.”

O gestor foi questionado sobre como considera os custos de implantação e manutenção da Gestão da Qualidade pelo PGQP. Na sua visão, os custos de implementação valem, todavia o que não valem são os custos de manutenção do PGQP. Segue o fragmento da fala do entrevistado:

“Eu penso que vale a pena os custos da implementação, acho que não vale a pena é o custo de manutenção do programa do PGQP e pontos. Não da gestão da qualidade, porque gestão da qualidade não necessariamente precisa do PGQP, por exemplo, pode continuar

gerindo tua qualidade sem que haja a necessidade de um programa do PGQP.”

Possíveis desvantagens da gestão pela adoção do PGQP

Nesta seção, o entrevistado foi questionado sobre as deficiências da Gestão da Qualidade, por meio da adoção do PGQP. Na visão do entrevistado, conforme já citado, a gestão da qualidade é considerada muito importante, faz parte dos objetivos estratégicos da empresa e permitiu, desde a sua introdução como filosofia de melhoria contínua para a organização, que os processos se alinhassem e o crescimento e sustentabilidade do negócio acontecesse.

No entanto, quanto à finalidade de manutenção do PGQP e da sua premiação, algumas desvantagens foram apontadas no decorrer da entrevista. Segundo o entrevistado, os colaboradores alegavam o excesso de rigor e burocracia exigidos pelo PGQP. Isso tornava a gestão engessada, pois era preciso realizar a avaliação de todos os aspectos de gestão prescritos pelo PGQP. Periodicamente, é obrigatória, a participação de funcionários nos cursos de avaliadores e examinadores, manter relatórios, planilhas e registros para comprovar o atendimento dos critérios de excelência do PGQP para concorrer à premiação. Seguem fragmentos da fala do entrevistado:

“[...] só que daí lá no final eu pensava, está extremamente engessado e burocrático e tem que fazer avaliação para tudo.”

“[...] o que sou contra é o uso que o PGQP está fazendo, mercenário, eu diria, desta gestão da qualidade, mas o programa sou completamente a favor, e aconselho toda e qualquer empresa, para ter o mínimo de crescimento, precisa disso.”

“[...] deixa moroso o processo da tua empresa, uma vez que ele começa muito burocrático, pois para atender a cada critério, tem que ter uma coisa para comprovar, alimentar aquilo e daí tu tem que contratar uma pessoa no meu caso, por exemplo, eu tinha alguém responsável pela qualidade, comunicação e daí ela passava o tempo todo criando questionário, criando tabela de monitoramento, de indicadores, tem que fazer isso aqui, aquele outro e daí aquilo que era pra alinhar daqui a pouco os colaboradores estão com uma carga muito maior de coisas para fazer, mas que acabam alimentando planilhas e aí é ridículo.”

Além do excesso de burocracia identificada como uma das principais desvantagens com a adoção do PGQP, outra desvantagem identificada está na oferta dos cursos pelo programa. Segundo entrevistado, conforme a gestão da empresa vai subindo na régua de avaliação para a premiação, as exigências aumentam, mas os cursos relativos ao programa são os mesmos. Segue fragmento da fala do entrevistado:

“[...] cada vez que tu vai aumentando, isso eleva o nível de qualidade, para concorrer a um prêmio. Por exemplo, tu começa com medalha, depois medalha de bronze, troféu bronze, prata, ouro, diamante. Quando isso vai subindo nessa régua, aumentam as exigências e quanto mais aumentam as exigências, mais tu tem que controlar coisas e quanto mais controla, mais burocrático fica. Então, uma das deficiências foi a burocracia e a fábrica de dinheiro, pois é a mesma coisa o tempo inteiro para os cursos. Tu tem que fazer exatamente os mesmos, o tempo inteiro.”

O entrevistado foi questionado se as desvantagens pela adoção do PGQP resultaram em alguma mudança para a gestão da qualidade da empresa. Segundo o mesmo, a organização deixou de concorrer ao prêmio de qualidade RS do PGQP e isso tornou a empresa mais ágil, com menos trabalho, alimentação de planilhas, sem reuniões desnecessárias e sem a obrigação de atender aos critérios de avaliação. O que se tem, agora, é a continuidade da gestão da qualidade, para atender as necessidades no sistema de gestão próprio criado pela empresa, sem a obrigação de atender aos critérios do PGQP. Seguem fragmentos da fala do entrevistado:

“Eu deixei de participar do prêmio e isso deixou a minha empresa muito mais ágil, menos trabalho, menos alimentação de planilha, menos reuniões desnecessárias.”

“As reuniões [...] elas continuam acontecendo, mas de acordo com a necessidade, mas a necessidade não acontece a cada semestre, ela continua com uma periodicidade mensal, ou sei lá, quinzenal, sem que tenha a preocupação de atender critério.”

Inovação incremental no sistema de gestão

Na primeira questão, foi buscado o entendimento do gestor sobre o conceito de inovação. Para o entrevistado, inovação é alguma mudança que, efetivamente, vai fornecer um resultado positivo para a empresa. Segue fragmento da fala do mesmo:

“Na minha opinião tem uma grande diferença, entre invenção e inovação, porque inovação tem que ter resultado, resultado positivo, obviamente, e invenção de se fazer uma coisa diferente, que não necessariamente vai te dar um resultado positivo. Então inovação é alguma mudança, no marketing, no processo que efetivamente vai te dar um resultado, então isso pra mim é inovação.”

O gestor foi questionado sobre como iniciou a ideia de implantação de uma inovação incremental no sistema de gestão. Segundo ele, como a Gestão da Qualidade apoiada no PGQP estava tornando os processos burocráticos e engessados então foi implementada, pela própria escola, uma inovação incremental a partir do processo de ensino e conseqüentemente, ao processo de gestão para que este atenda ao sistema de ensino.

O S.I.C. foi criado pelos próprios funcionários do setor de Tecnologia da Informação e Pesquisa e Desenvolvimento da empresa. Ele é um sistema informatizado que dá suporte ao sistema de ensino da escola. Ele é um sistema personalizado, que visa atender às necessidades de gestão da empresa. Com base em vários sistemas de ensino, foi construído o sistema de ensino informatizado da empresa e esse sistema de ensino está interligado ao SIC. Ele fornece os certificados, relatórios, históricos escolares, enviam e-mails, Logo, essa é, na concepção da gestora, a inovação incremental para a empresa, além das inovações no sistema de ensino. Segue fragmento da fala do entrevistado:

“S.I.C. é uma sistema personalizado, que atende às necessidades da escola e agora pode atender a necessidade de qualquer sistema educacional, com o controle que se está fazendo, ele pode atender uma universidade, uma escola, porque daí ampliou fornecendo desde certificados, históricos, relacionamento do aluno, a parte financeira, a parte pedagógica, ele manda e-mails, faz relatórios, faz horário...”

Ainda quando questionado sobre o que é inovação para a organização, o gestor diz que o trabalho do setor de pesquisa e desenvolvimento é o que traduz o espírito de inovação para a organização. Por meio do trabalho de desenvolvimento de tecnologias com inovações incrementais para o processo é que se evidencia o que se espera de inovações para a escola. Segue fragmento da fala do entrevistado:

“A gente tem um setor de desenvolvimento de pesquisa dentro da empresa, que se for analisar encontramos P&D, e aqueles meninos estão desenvolvendo a tecnologia, o que é a tecnologia que a gente está usando agora, e o nosso sistema.”

Quando questionado sobre a importância da inovação para a empresa hoje e para o futuro, ele acredita que seja de total e absoluta importância, da mesma forma que há tempos, a qualidade era um requisito de diferenciação e competitividade, hoje a inovação é pré-requisito. Segue fragmento da fala do entrevistado:

“Total e absoluta, da mesma forma que um tempo atrás qualidade era um requisito, hoje inovação é pré-requisito. Se não houver inovação, tu vai ser atropelado, qualquer empresa será atropelada, porque as coisas estão mudando muito, rapidamente, tu precisa ganhar em escala, precisa acompanhar o tempo e precisa fazer coisas diferentes que gerem resultados, caso contrário, não se consegue sobreviver.”

Ainda, o gestor foi questionado sobre como ele percebe a evolução da inovação em sua organização. Segundo o mesmo, a inovação é atividade constante para o processo de gestão.

Além disso, quando questionado sobre a existência de indicadores que avaliem o nível de inovação da empresa, ele respondeu que a inovação é avaliada a cada período, pela pesquisa de satisfação do aluno, onde eles avaliam a metodologia de ensino e conseqüentemente, o sistema de gestão. Segue fragmento da fala do entrevistado:

“A gente avalia a cada período, pesquisa de satisfação de aluno que é uma pesquisa que se usa bastante. Eles avaliam , metodologia e a tecnologia que a gente utiliza.”

Práticas de gestão da qualidade, do PGQP, que ainda são incorporadas ao sistema de gestão atual

Neste último bloco, o gestor foi questionado se mesmo sem a adoção do PGQP, na gestão da qualidade atual, ainda são incorporadas práticas deste programa. Segundo ele, são incorporadas práticas, como a manutenção de reuniões periódicas, adoção de indicadores, por meio dos critérios da excelência do PGQP, que foram incorporados ao sistema de gestão informatizado e serve de suporte à gestão da qualidade. Segue fragmento da fala do entrevistado:

“Sim, principalmente os indicadores. Os indicadores que eram utilizados no sistema da qualidade, ainda são utilizados e fazem parte do programa atual, são os indicadores pertinentes para nós e que estão inclusos no SIC: todos com relação a gestão financeira, perfil de aluno, clientes, boa parte, alguns de colaboradores, pesquisa de clima, relatórios, é que cada área gera uma série de relatórios, eu acho que todos os relatórios que nós temos no SIC hoje, eles vieram do sistema de qualidade, de algum critério do sistema de qualidade.”

Por fim, questionou-se o entrevistado sobre quais, as práticas da gestão da qualidade pelo PGQP que foram descartadas. Para ele, em função do excesso de burocracia do programa sobre a gestão da qualidade, referenciais comparativos com outras empresas foram descartados e a realização de cursos por obrigação também. Isso aconteceu, pois para a gestora, o programa inibiu a inovação e engessa o sistema. Segue fragmento da fala do entrevistado:

“O excesso de burocracia, a gente não fica alimentando tabela por que alguém nos exige que, então foi descartado tudo que não era relevante para nós. Referenciais comparativos de áreas não afins foram descartados, fazer cursos por obrigação, só para cumprir a exigência, isso foi abolido.”

Em resumo, estes foram os resultados diagnosticados com o presente estudo. Estes resultados demonstram a realidade do caso em estudo, o qual deixou de utilizar o PGQP, como suporte a gestão da qualidade, para implementar um sistema de gestão com foco na inovação incremental.

CONCLUSÃO

O reconhecimento por parte das empresas sobre a importância de estruturar e manter uma gestão, em busca, continuamente, da melhoria contínua, aliada à qualidade e à inovação como fatores de crescimento e vantagem competitiva estratégica é algo que vem sendo entendido e praticado pelas organizações crescentemente.

Neste estudo, pode ser obtida a percepção de um gestor, proprietário e diretor de uma escola de idiomas que há dois anos deixou de participar do PGQP e da premiação de reconhecimento da gestão da qualidade. De maneira geral, os benefícios percebidos pela adoção do PGQP, para a gestão da qualidade, na visão do entrevistado, foram fundamentais para o crescimento e a sustentabilidade do negócio, no decorrer do tempo.

No entanto, desvantagens e dificuldades de manutenção do PGQP, para a gestão da qualidade da organização, também foram evidenciadas. Por isso, a escola optou em adotar o sistema de gestão que atendesse aos requisitos e critérios da gestão da qualidade, mas que também permitisse o desenvolvimento de inovações incrementais ao sistema de ensino e ao sistema de gestão. Na visão do gestor, a qualidade e a inovação estão intrínsecos ao processo de gestão organizacional.

Em síntese, o trabalho propôs-se a descrever os motivos que levaram à implantação de uma inovação incremental ao sistema de gestão e apontar as práticas de gestão, a partir do PGQP, que estão sendo ainda incorporadas ao sistema de gestão atual. Estes dois objetivos foram considerados atingidos pelo estudo. Conforme apontam os resultados, da categoria de análise que abordou as desvantagens da adoção do PGQP, leva-se a resposta da necessidade de implantar a inovação incremental ao sistema de gestão. A categoria que analisou quanto às práticas de gestão da qualidade pelo PGQP que são incorporadas ao sistema de gestão atual, identificou que existem práticas que são ainda incorporadas. Logo, os objetivos específicos do estudo foram atendidos.

A partir desta pesquisa sugere-se que novas percepções sejam colhidas sobre a gestão da qualidade e o PGQP, em outras empresas. E os dados obtidos sejam comparáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BESSANT, J.; PAVITT, K.; TIDD, J. Gestão da inovação. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.
BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. São Paulo: Bookman, 2007.

- DAMASCENO, A. R. G. et al. Contribuição do sistema de gestão integrado para empresas prestadoras de serviços. in: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. SEGET 2008, 20 a 22 de outubro, Resende, Rio de Janeiro (anais). Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2008.
- FERNANDES, W. A. O movimento da qualidade no Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Essencial idea publishing, 2011. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/livro_qualidade.pdf>. Acesso em: 07 mai 2014.
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. Critérios rumo à excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: FNQ, 2011.
- GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MIRANDA, R. C.; TURRIONI, J. B.; VALADÃO, A. de F. C. Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no Brasil. Revista eletrônica: Sistemas&Gestão, 2012. Disponível em: <<http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/v7n4a1>>. Acesso em: 05 jun 2014.
- MPE Brasil, Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas: relatório de auto avaliação, ciclo 2012.
- OLIVEIRA, O. J. de. et. al. Gestão da qualidade: tópicos avançados. Editora: Thomson, 2003.
- PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. Prêmio Qualidade RS: guia para candidatura, 2014. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2014/arquivos/biblioteca/20131206_guia_para_a_candidatura_pqrs%20_2014_v2.pdf>. Acesso em: 07 de mai 2014.
- TERRA, J. C. et al. 10 dimensões da gestão da inovação (recurso eletrônico): uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.