

5. CONCLUSÕES

Utilizar os critérios do PNQ, seja para concorrer ao prêmio ou usá-los na gestão interna das organizações, é um processo importante para que busquem mecanismos para serem mais competitivas. Nos últimos anos, nota-se que a aplicação do Desdobramento da Função Qualidade transcende sua aplicação convencional para desenvolvimento de produtos ou serviços. Com a utilização do QFD, observou-se que é possível planejar e estruturar melhor a qualificação profissional, obtendo-se resultados significativos. No caso apresentado, se o treinamento for claramente estabelecido, e bem executado, tem-se como consequência maior contribuição para atender os critérios do PNQ em cada nível funcional da organização.

A partir do desenvolvimento do modelo conceitual apresentado e, mais especificamente, da aplicação da segunda matriz, demonstra-se que o modelo pode ser considerado, a princípio viável. Porém, é necessária continuidade no desenvolvimento estendendo a aplicação para as outras matrizes, completando assim os desdobramentos sucessivos que o QFD proporciona. Esses são os próximos passos para o desenvolvimento desse trabalho. A aplicação do QFD, tendo em vista atender os critérios do PNQ, apresenta-se como uma evolução importante para que as organizações possam aprimorar sua gestão no ambiente competitivo atual.

6. REFERÊNCIAS

- Abreu, F.S. "Desdobramento da Função Qualidade - Estruturando a Satisfação do Cliente". RAE - Revista de Administração de Empresas, Vol. 32, nº 2, p. 47-55, 1997.
- Akao, Y. "Introdução ao Desdobramento da Função Qualidade". FCO: Belo Horizonte, 1996.
- Campos, V.F. "O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento. Editora Lítera Maciel Ltda., Belo Horizonte, 1995.
- Campos, R.B. e Miguel, P.A.C. Proposta de uma Aplicação de QFD para Identificação das Necessidades de Treinamento. CD ROM do XIX ENEGEP, Rio de Janeiro, 1999.
- Cheng, L.C. *et al.* "QFD: Planejamento da Qualidade". Editora Lítera Maciel Ltda., Belo Horizonte, 1995.
- Chiavenato, I. "Recursos Humanos". Editora Atlas, São Paulo, 1994.
- Coelho, M.A.S. *et al.* "Desdobramento da Função Qualidade - QFD: Um Modelo Conceitual Aplicado em Treinamento. CD ROM do XVII ENEGEP, Gramado, RS, 1997.
- Crowe, T.J. e Cheng, C. "Using Quality Function Deployment in Manufacturing Strategic Planning". Int. J. of Operations & Production Management, Vol. 6, nº 4, p. 35-48, 1996.
- Ermer, D.S. "Using QFD becomes an Educational Experience for Students and Faculty". Quality Progress, Vol. 28, nº 5, p. 131-136, 1995.
- Guinta, L.R. e Praizler, N.C. "Manual de QFD". Editora LTC, Rio de Janeiro, 1993.
- Glushkovsky, E.A. *et al.* "Avoid a Flop: Use QFD with Questionnaires". Quality Progress, Vol. 28, nº 6, p. 57-62, 1995.
- Jacobs, R.A. e Dygert, C.B. "A Non-traditional Use of Quality Function Deployment". Transactions of the Ninth Symposium on QFD, Novi, MI, p. 105-118, 1997.
- Montenegro, E. "Gestão por Competência". Makron Books, São Paulo, 1999.
- Stampen, J.O. "Training Function Deployment: Applying QFD to Staff Development". Transactions of the 9th Symposium on QFD, Novi, MI, p. 119-130, 1997.
- Vargas, R.M. "Treinamento e Desenvolvimento: Reflexões sobre seus Métodos". Revista de Administração, Vol. 31, nº 2, p. 126-136, 1996.

competências das pessoas da organização. A Tabela 3 mostra os resultados mais relevantes na aplicação na segunda matriz, considerando sugestões de indicadores para os valores objetivos (qualidade projetada).

Nível 2	Grau Importância	conhecimento do sistema de documentação da qualidade	conhecimento dos processos da organização	conhecimento de ética e cidadania	conhecimento das necessidades dos clientes	conhecimento de técnicas de aprendizagem	conhecimento de leis ambientais	(...)	habilidade criativa	habilidade de delegar	habilidade em atuar como facilitador	habilidade na gestão de projetos	habilidade na coordenação dinâmica de equipes	habilidade em lidar com pessoas	(...)
coordenar a implantação do sistema da qualidade	5	●	●	●	●	●	○		●	●	●	●	●	●	
gerir o sistema da qualidade	5	●	●	●	●	●	○		●	●	●	●	●	●	
ser representante da administração para o sistema da qualidade	3	●	●	○	●	○	○		●	●	●	●	●	●	
coordenar grupos para ação corretiva, preventiva, e melhorias	5	●	●	○	○	○	○		●	●	●	○	○	○	
ser responsável pela inspeção final	1	●	●	○	○	○	○		●	●	○	○	○	○	
ser responsável pelo laboratório de metrologia	2	●	●	○	○	○	○		●	●	○	○	○	○	
ser responsável pela inspeção de recebimento	3	●	●	○	○	○	○		●	●	○	○	○	○	
elaboração de procedimentos relativos ao sistema da qualidade	2	○	●	○	●	○	○		●	●	○	○	○	○	
ser auditor interno da qualidade	3	●	●	○	○	○	○		●	●	○	○	○	○	
analisar requisitos normativos e coordenar atividades p/ atendê-los	5	●	●	○	○	○	○		●	●	○	○	○	○	
executar auditorias de processo conforme procedimentos internos	3	●	●	○	●	△	○		●	●	○	○	○	○	
ser responsável pelo desenvolvimento de novos fornecedores	1	○	●	○	●	○	○		●	●	○	○	○	○	
ministrar cursos relativos as ferramentas da qualidade	5	●	●	△	●	●	○		●	●	○	○	○	○	
ser responsável pelo CEP	2	●	●	△	○	○	○		●	●	○	○	○	○	
elaborar FMEAs e planos de controle	2	●	●	△	○	○	○		●	●	○	○	○	○	
ser responsável pela implantação do sistema de gestão ambiental	4	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	
(...)															
Peso Absoluto		186	216	88	145	72	84		216	216	132	102	216	216	
Peso Relativo (%)		3,9	3,6	1,8	3	1,5	1,8		4,5	4,5	2,8	2,1	4,5	4,5	

Figura 3. Parte da Matriz da Qualidade Desenvolvida

Tabela 3. Características da qualidade relevantes e valores objetivos

Conhecimentos e Habilidades (Características da Qualidade)	Peso Abs.	Peso Rel. (%)	Indicadores para Valores Objetivos
Conhecimento dos processos	216	4,5	nº de sugestões apresentadas para solução de problemas
Conhecimento do sistema de documentação da qualidade	186	3,9	nº de sugestões apresentadas e nº de falhas no sistema documental
Conhecimento das leis ambientais	84	1,8	nº de sanções ambientais recebidas
Conhecimento de normas nacionais e internacionais	126	2,6	nº de não conformidades devido a falhas de interpretação das normas
Habilidade criativa	216	4,5	nº de inovações e/ou melhorias propostas
Habilidade de delegar	216	4,5	nº de sub-grupos formados
Habilidade em envolver o cliente e fornecedor no planejamento	149	3,1	nº de participantes externos nas reuniões
Habilidade no uso de ferramentas para melhoria contínua	216	4,5	nº de inovações propostas para melhoria contínua

A seguir, a equipe determinou os conhecimentos e habilidades requeridas, equivalentes as características da qualidade. Essa determinação foi fundamentada considerando as habilidades gerenciais, habilidades técnicas, e habilidades de interações pessoais. A equipe também se reuniu para definir, através de um *brainstorming*, as relações entre essas habilidades e as atribuições da engenharia da qualidade. Os conhecimentos e habilidades gerenciais, técnicas, e pessoais são apresentadas na Tabela 2. Essa tabela apresenta parte dos conhecimentos e habilidades requeridas, de um total de 20 conhecimentos e 13 habilidades.

Definido essas etapas, foi necessário voltar aos entrevistados para preenchimento da matriz da qualidade que relaciona as funções atribuídas com as habilidades requeridas. Adotou-se o modelo de distribuição independente de pontos conforme Akao (1996). O grau de relação seguiu a escala: 9 - relação forte, 3 - relação moderada, 1 - relação fraca, e em branco nenhuma relação. A Figura 3 mostra parte da matriz da qualidade com as respectivas relações e simbologia utilizadas; a matriz completa é de 24 linhas por 33 colunas.

Tabela 2. Tabela de Desdobramentos dos conhecimentos e habilidades requeridas

Nível 1	Nível 2
Conhecimentos	conhecimento do sistema de documentação da qualidade
	conhecimento de técnicas para garantir a exatidão e integridade dos dados
	conhecimento dos processos da organização
	conhecimento de ética e cidadania
	conhecimento das necessidades dos clientes internos e externos
	conhecimento de técnicas de aprendizagem
	conhecimento de leis ambientais
	conhecimento financeiro
	conhecimentos de normas nacionais e internacionais
	(...)
Habilidades	habilidade criativa
	habilidade de delegar
	habilidade em lidar com situações que envolvem conflito de interesses
	habilidade em atuar como facilitador
	habilidade na gestão de projetos
	habilidade na coordenação dinâmica de equipes
	habilidade em lidar com pessoas
	habilidade em envolver o cliente e fornecedor no planejamento
	(...)

A seguir, definiu-se os valores para peso absoluto e peso relativo, tendo como objetivo definir a importância de cada característica da qualidade, através do peso que cada uma representa. Essa importância pode ser usada para priorização dos recursos necessários.

A etapa final do trabalho foi a definição da qualidade projetada (valores objetivos). Na elaboração da matriz, verifica-se que a qualidade projetada é de extrema importância, usualmente tratada na literatura (Cheng *et al.*, 1995; Akao, 1996). Entretanto, não existe maior detalhamento de como tais valores devem ser determinados. Sendo assim, essa etapa pode ser considerada como sendo aquela de maior dificuldade no desenvolvimento do trabalho. Seria importante que os valores objetivos tivessem um tratamento bem definido, para que eles pudessem servir como indicadores de desempenho das funções de trabalho. Tal atividade estaria bem fundamentada de encontro aos objetivos organizacionais para buscar melhorar as

com a execução de um treinamento eficaz. Na verdade, apesar do modelo propor uma sequência de quatro matrizes, ele se compõe de n matrizes, a partir da primeira, de acordo com o número de níveis funcionais considerado.

3.1 Aplicação do Modelo Proposto para Elaboração da Segunda Matriz

A aplicação foi realizada através de reuniões da equipe formada pelos co-autores desse trabalho, com contribuição direta ou indireta de outros colaboradores. Em função da importância do desenvolvimento do treinamento, decidiu-se desenvolver a segunda matriz do modelo proposto. Partiu-se do pressuposto de que a função qualidade é uma das mais relevantes tendo em vista os critérios do PNQ. Para desenvolvimento da segunda matriz, as seguintes etapas, descritas a seguir, foram completadas.

Uma vez definida a aplicação para a função qualidade, definiu-se entrevistas feitas pela equipe, com profissionais que atuam na área, solicitando para que apontassem suas atribuições funcionais. Essa etapa é equivalente a "Voz do Cliente", onde são obtidos os requisitos dos clientes que, nesse caso, são equivalentes às atribuições funcionais. O resultado dessa etapa é mostrado na Tabela 1. Após a identificação das atividades, e organizadas as funções foi também solicitado que os entrevistados atribuissem o grau de importância para cada requisito funcional, utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 "nada importante" e 5 "muito importante".

Tabela 1. Tabela de Desdobramento das Atribuições funcionais para a eng. da qualidade

Nível 1	Nível 2	Grau Imp.
Gestão	coordenar a implantação do sistema da qualidade	5
	gerir o sistema da qualidade	5
	ser representante da administração para o sistema da qualidade	3
	coordenar grupos para ação corretiva, preventiva, e melhorias	5
	coordenar equipes de auditores internos e/ou inspetores	5
	coordenar atividades de calibração de instrumentos de medição	3
Inspeção	ser responsável pela inspeção final	1
	ser responsável pelo laboratório de metrologia	2
	ser responsável pela inspeção de recebimento	3
	ser responsável pela inspeção de processos	3
	executar ensaios de confiabilidade	2
	preparação e aprovação de amostras iniciais	1
Auditorias, Sistema da Qualidade, e Normatização	elaboração de procedimentos relativos ao sistema da qualidade	2
	ser auditor interno da qualidade	3
	analisar requisitos normativos e coordenar atividades p/ atendê-los	5
	executar auditorias de processo conforme procedimentos internos	3
	executar auditorias de processo conforme requisitos dos clientes	3
Desenvolvi/to Fornecedores	ser responsável pelo desenvolvimento de novos fornecedores	1
	avaliar fornecedores	1
Ferramentas da Qualidade	ministrar cursos relativos as ferramentas da qualidade	5
	ser responsável pelo CEP	2
	elaborar FMEAs e planos de controle	2
Gestão Ambiental	ser responsável pela implantação do sistema de gestão ambiental	4
	ser auditor interno do sistema de gestão ambiental	4

mercado a partir das necessidades dos clientes, garantindo assim a transformação dessas necessidades, expectativas, e desejos em características dos produtos que reflitam tais requisitos. A metodologia foi desenvolvida a partir das tabelas da qualidade, em 1966, por Akao (1996) e, em 1972, surgiu o que é hoje conhecido por QFD, através da aplicação da matriz (casa) da qualidade pelos estaleiros da *Mitsubishi Heavy Industries* em Kobe no Japão. Essa matriz considera relações entre as funções e características da qualidade do produto e exigências dos clientes. A partir das aplicações do QFD para o desenvolvimento de produtos, surgiram aplicações no setor de serviços, em hotéis, restaurantes, e academias de ginástica. Atualmente, o QFD se estende para aplicações que envolvem outras áreas do conhecimento, em função de ser uma metodologia flexível, podendo ser adaptada para as necessidades de cada aplicação (Abreu, 1997). Surgem assim, aplicações do QFD como um meio de introduzir e trabalhar informações, através de suas matrizes, relações e correlações, em situações em envolvem estabelecimento de nova grade curricular (Ermer, 1995), elaboração de questionários (Glushkovsky et al, 1995), planejamento estratégico (Crowe & Cheng, 1996), e definição de estrutura organizacional juntamente com avaliação de performance (Jacobs & Dygert, 1997). Existem ainda na literatura, relatos do uso do QFD para desenvolvimento do treinamento (Guinta & Praizler, 1993; Stampen, 1997; Coelho *et al.*, 1997). Esse trabalho considera, principalmente, a aplicação para identificação das necessidades de treinamento, mais especificamente para desenvolvimento da área funcional da qualidade através da aplicação do modelo proposto, descrito a seguir, na segunda matriz, que considera os conhecimentos e habilidades que relacionam-se com as funções exercidas pela engenharia da qualidade.

As bases para o desenvolvimento do modelo proposto podem ser encontradas em Campos & Miguel (1999), consistindo de quatro matrizes que interrelacionam-se entre si através de desdobramentos sucessivos, conforme mostra a Figura 2.

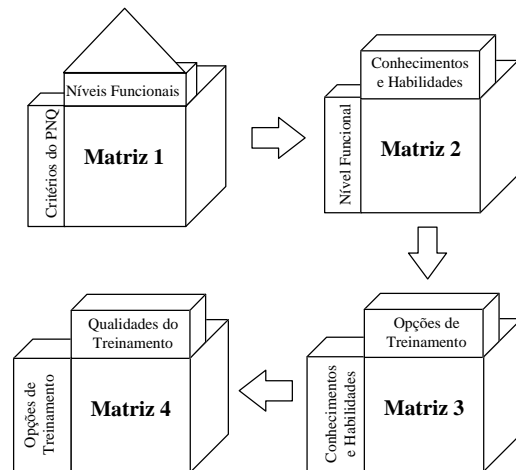


Figura 2. Modelo Conceitual através do QFD

A primeira matriz relaciona os critérios do PNQ com os níveis funcionais da organização, como por exemplo, marketing, engenharia de produto, produção, engenharia da qualidade, expedição, logística, dentre outras. A segunda matriz consiste no relacionamento das funções do trabalho com os conhecimentos e habilidades requeridos para desenvolvimento de dada função específica, podendo tratar-se da área de marketing ou engenharia da qualidade. A terceira matriz relaciona os conhecimentos e habilidades com as opções de treinamento, resultando na especificação do treinamento necessário para alcançar os conhecimentos e habilidades determinados na matriz anterior. A quarta matriz estabelece quais as qualidades importantes do treinamento, relacionando os itens que contribuem favorável e positivamente

engajadas na força de trabalho são capacitadas para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização. São também examinados os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena satisfação e ao crescimento pessoal e da organização. A Gestão de Processos considera os principais aspectos dessa gestão, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a produção, os processos de apoio e relativos aos fornecedores e parceiros. Uma vez que a gestão de processos deve ocorrer em todos os setores e unidades, examina, portanto, como os principais processos são projetados, gerenciados eficazmente, e aperfeiçoados para obter melhor desempenho e para melhor atender às necessidades dos clientes. Os Resultados da Organização relatam o desempenho e a melhoria em áreas críticas para a organização, tais como: satisfação do cliente e do mercado, finanças, pessoas, fornecedores e parceiros, e produtos e processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação aos concorrentes, aos referenciais de excelência e/ou a outros referenciais comparativos.

Este trabalho, apesar de considerar no modelo conceitual todos os critérios do PNQ, concentra-se no critério de Gestão de Pessoas, mais especificamente para desenvolvimento do treinamento. Nesse sentido, considera como as pessoas que fazem parte da força de trabalho devem ser desenvolvidas para atender os objetivos da organização. Atualmente, toda organização deve preparar sua força de trabalho, promovendo seu crescimento profissional através de treinamentos capazes de desenvolver novas habilidades em seus profissionais, e com isso atingir metas que seus concorrentes não conseguem (Campos, 1995). Conforme descreve Chiavenato (1994), o treinamento é uma das importantes vertentes para a conceituação do desenvolvimento de recursos humanos. É um processo educacional que conduz o indivíduo a adquirir competências para exercer um cargo ou função dentro de uma organização (Chiavenato, 1994), sendo uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria da performance no trabalho (Vargas, 1996). Assim, as organizações devem utilizar-se de uma gama variada de métodos e meios para desenvolver as pessoas. Deve-se ainda que considerar que as organizações têm no treinamento bases estratégicas para os desafios de identificação de talentos devotadamente ajustados às competências exigidas pela direção da organização e elaboração de plano de capacitação, orientado pelas metas estrategicamente determinadas (Montenegro, 1999).

Um dos fundamentos do PNQ reside na valorização das pessoas, podendo-se afirmar que grande parte da capacidade de produção de bens e serviços está relacionada à excelência e ao moral das pessoas. Complementa-se com o desenvolvimento de habilidades alinhadas às novas exigências estratégicas e ao desenvolvimento de conhecimentos específicos, adquiridos por treinamento, ampliando assim a capacidade de contribuição dos indivíduos. Adotando-se o modelo de gestão estruturado pelos sete critérios do PNQ, verifica-se que esses critérios operam num enfoque sistêmico em alinhamento com as metas globais da organização. Sendo assim, identificar as necessidades de treinamento é essencial para que se tenha alinhamento entre as atividades de capacitação da força de trabalho e necessidades da organização.

3. PROPOSTA DO MODELO CONCEITUAL

O presente trabalho tem sua origem numa proposição da aplicação do Desdobramento da Função Qualidade (QFD) para identificação das necessidades de treinamento que possibilitem a organização ser mais competitiva para concorrer ao PNQ, ou adotar seus critérios na gestão interna de seus processos. O uso do QFD surgiu como metodologia para traduzir as necessidades dos clientes em características de produtos. Abreu (1997) relata que o QFD pode ser considerado como o primeiro método estruturado e sistematizado para orientar o processo de execução das tarefas que envolvem desde a concepção até o lançamento de um produto no

da qualidade, destaquem-se como referenciais de excelência, tendo como objetivos estimular a melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços, focar a gestão das empresas na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, e promover a imagem e reputação internacional de produtos e serviços brasileiros. Seis categorias de empresas podem habilitar-se ao prêmio (edição de 1999): Manufaturas, Prestadoras de Serviços, Médias Empresas (de 51 a 500 funcionários), Pequenas e Micro Empresas (até 50 funcionários trabalhando em tempo integral), Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal, e a categoria de Associações, Institutos, e Fundações de Direito Privado e sem Fins Lucrativos. O prêmio é administrado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), criada em 1991 por 39 organizações públicas e privadas. A avaliação baseia-se em critérios de excelência adotados mundialmente e similares ao prêmio norte-americano (*Malcom Baldrige National Quality Award*), aos quais foram incorporados conceitos dos prêmios europeu (*European Quality Award*) e japonês (*Deming Prize*). As empresas candidatas devem fornecer dados sobre as melhorias obtidas em seus processos e respectivos resultados. Precisam demonstrar que o enfoque dado pode ser reproduzido ou adaptado por outras empresas, segundo os critérios estabelecidos pela FPNQ. O sistema adotado para pontuação das empresas candidatas baseia-se em três dimensões de avaliação: enfoque, aplicação, e resultados, com uma estrutura de critérios e pontuação conforme apresentados na Figura 1.

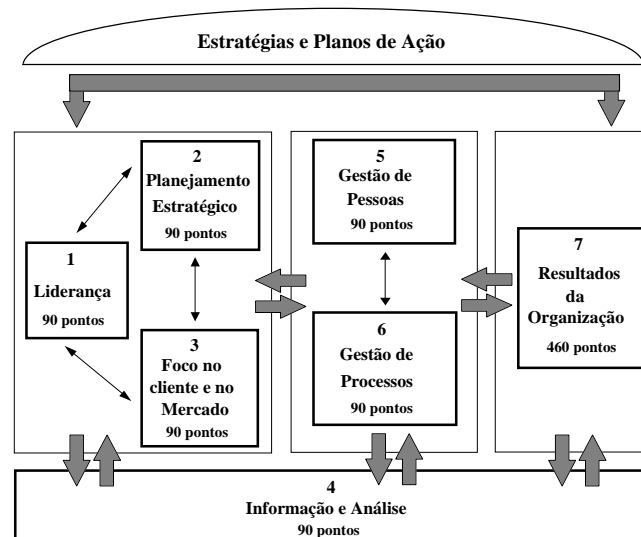


Figura 1. Critérios e Pontuação do PNQ (Fonte: FPNQ, 1999).

O critério Liderança examina o envolvimento pessoal e a liderança da alta direção no desenvolvimento e na manutenção de um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho, integrando os valores da organização com as necessidades dos clientes, do mercado, e de outras partes interessadas. É também examinado como os aspectos de responsabilidade pública e de cidadania são abordados pela organização. O Planejamento Estratégico verifica como a organização define suas estratégias e as desdobra em planos de ação que a conduzam a um sistema eficaz de gestão de desempenho, enfatizando os planos relativos à gestão das pessoas. O critério Foco no Cliente e no Mercado considera como a organização identifica, entende e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados. Também são examinadas as formas de como a organização estreita seu relacionamento com os clientes e intensifica sua satisfação. O critério Informação e Análise examina a gestão e a eficácia da utilização das informações corporativas, para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização. A Gestão das Pessoas examina como as pessoas

MODELO CONCEITUAL PARA DESENVOLVIMENTO DO TREINAMENTO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE ATRAVÉS DO USO DO QFD

Paulo Augusto Cauchick Miguel

Rodrigo Barbosa Campos

José Celso Sobreiro Dias

Isac Martins de Oliveira

Marcelo Pinto de Moraes

Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Rod. SP 306, km 1, 13450-000 Santa Bárbara d'Oeste, SP. E-mail: pamiguel@unimep.br

Resumo

Esse trabalho objetiva apresentar um modelo conceitual para desenvolvimento do treinamento, tendo como base a aplicação do Desdobramento da Função Qualidade (QFD). O modelo é composto por quatro matrizes, partindo dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O modelo proposto é apresentado, bem como uma aplicação para a elaboração da segunda matriz, que relaciona o nível funcional da engenharia da qualidade com os conhecimentos e habilidades para executar as atribuições dessa área funcional.

Palavras-chave: QFD, Prêmio Nacional da Qualidade, Treinamento, Gestão de Pessoas

1. INTRODUÇÃO

O atual ambiente competitivo tem levado as organizações industriais ou prestadoras de serviços na busca de maior desempenho e altos níveis de excelência. Uma das maneiras das organizações alcançarem êxito nessa busca, é estruturarem-se conforme os critérios de gestão do PNQ, tendo como ponto essencial a gestão eficaz da sua força de trabalho. Nesse sentido, a capacitação de pessoal assume papel fundamental nessa gestão. A proposta desse trabalho é apresentar um modelo conceitual, através das matrizes do QFD, partindo dos critérios do PNQ e relacionando-os com os níveis funcionais da organização. Nesse caso, um modelo conceitual é o conjunto formado por tabelas e matrizes de um determinado desenvolvimento (Cheng et al, 1995). O modelo é composto de quatro matrizes, sendo que a relação critério e do PNQ e níveis funcionais compõe a primeira matriz. As matrizes subsequentes relacionam os níveis funcionais com os conhecimentos e habilidades necessários (segunda matriz), os conhecimentos e habilidades com opções de treinamento (terceira matriz), e as opções de treinamento com as qualidades importantes para desenvolvimento desse treinamento (quarta matriz). Dessa forma, desenvolvendo as qualidades importantes para o(s) treinamento(s), estaria, indiretamente através dos desdobramentos das matrizes, atendendo os critérios do PNQ, no que tange à contribuição do treinamento.

2. O PNQ, A GESTÃO DE PESSOAS, E O TREINAMENTO

O PNQ é hoje um instrumento importante para avaliação de empresas que buscam alcançar excelência em qualidade naquilo que produzem e/ou comercializam. É concedido em reconhecimento a empresas brasileiras que, após avaliação de seus procedimentos de gestão