

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RÁIRON ABÍLIO OLIVEIRA

ANÁLISE DOS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO  
DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO NOS RESULTADOS DO  
PROGRAMA PARAIBANO DA QUALIDADE

João Pessoa

2014

RÁIRON ABÍLIO OLIVEIRA

ANÁLISE DOS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA  
GESTÃO NOS RESULTADOS DO PROGRAMA PARAIBANO DA QUALIDADE

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Graduação em Administração, apresentado  
à Universidade Federal da Paraíba - UFPB,  
como exigência parcial à obtenção do Grau  
de Bacharel em Administração.

João Pessoa  
2014

O48a Oliveira, Ráiron Abílio.

Análise dos impactos da implantação do modelo de excelência da gestão nos resultados do programa paraibano da qualidade. / Ráiron Abílio Oliveira. – João Pessoa: UFPB, 2015.  
67f.

Orientador: Prof. M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto.  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Modelo de excelência - gestão. 2. Qualidade. 3. Resultados. I.  
Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU (2. ed.): 658(043.2)

Ao Professor Orientador Arturo Rodrigues Felinto

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Ráiron Abílio Oliveira.

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015

---

Helen Silva Gonçalves  
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

RÁIRON ABÍLIO OLIVEIRA

ANÁLISE DOS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA  
GESTÃO NOS RESULTADOS DO PROGRAMA PARAIBANO DA QUALIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em 26/02/2015

Banca Examinadora

---

Prof. M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto – CCSA/UFPB  
Orientador

---

Prof. Dra. Kátia Virgínia Ayres – CCSA/UFPB  
Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais e irmãos que me apoiaram durante mais essa jornada tornando possível mais essa realização pessoal e profissional.

Agradeço aos Professores Arturo Felinto e Kátia Ayres por me acompanharem respectivamente durante a elaboração deste trabalho e o acompanhamento do meu estágio acadêmico, acreditando do meu trabalho e me dando o suporte necessário para um bom desempenho.

Agradeço à EJA Consultoria e ao PPQ que sem dúvidas contribuíram bastante para minha formação e desenvolvimento pessoal e profissional e abriram portas para um futuro profissional na área.

Agradeço também aos colegas de curso Kerolen Priscila, Graziela Pinheiro, Michelly Santos, Rodolfo Felizardo, Aline Barros e Maricéu Montenegro por todos os momentos bons e o apoio prestado em momentos difíceis da graduação, apoio este que me permitiu chegar até o final do curso.

Por fim, agradeço a todos os professores, funcionários, amigos e outras pessoas que contribuíram direta e indiretamente para o alcance desse objetivo.

Muito obrigado!

OLIVEIRA, Ráiron Abílio. **Análise dos impactos da implantação do Modelo de Excelência da Gestão nos resultados do Programa Paraibano da Qualidade.** Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração) Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa – PB.

## RESUMO

Diariamente as organizações enfrentam desafios, como o aumento de custos, diminuição nos lucros, ineficiência nas operações e processos, novas exigências legais, pressão constante por redução de preço, mais inovação, qualidade e eficiência. No nível estratégico, estas ainda sofrem para conseguir pôr em prática suas estratégias e planos. Diante desse cenário de incertezas e constantes transformações globais, o PPQ assume importante papel de auxiliar as organizações Paraibanas na melhoria da administração dos seus negócios para se tornarem mais competitivas e preparadas às mudanças de mercado. Assim, exige-se do PPQ uma gestão cada vez mais aprimorada para que consiga cumprir o seu papel, contribuindo para o desenvolvimento da Paraíba. O foco desse estudo está em identificar se, a implementação do Modelo de Excelência da Gestão, da forma como está sendo feita no PPQ, tem contribuído para o alcance dos objetivos da organização. Trata-se de um estudo de caso, com levantamento de dados primários e secundários, sendo uma pesquisa de campo descritiva do tipo qualitativo e quantitativo. Após estudo bibliográfico sobre qualidade, competitividade e sobre o MEG, foram feitos levantamento e análise de informações referentes as práticas de gestão e indicadores estratégicos do PPQ, para posteriormente serem avaliados segundo o MEG. Como resultados, estão aqui descritas um conjunto de sugestões de melhoria que podem ser aplicadas na gestão da organização no intuito de melhorar seu desempenho, a exemplo de padronizar a construção, acompanhamento e comunicação dos Planos de Ação e também formalizar o processo de recebimento, análise e feedback de reclamações de clientes.

**Palavras-chave:** Modelo de Excelência em Gestão. Qualidade. Resultados.

## ABSTRACT

Every day companies face challenges such as rising costs, decrease in profits, inefficiency in operations and processes, new legal requirements, constant pressure for price reduction, more innovation, quality and efficiency. At the strategic level, they still suffer to implement their strategies and plans. Against this backdrop of uncertainty and constant global changes, PPQ has an important role in helping Paraíba's organizations in improving the management of their businesses becoming so more competitive and prepared to market changes. Thus, it's requires that PPQ has an increasingly improved management so it can fulfill its role in contributing to the development of Paraíba. The focus of this study is to identify whether the implementation of the Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), the way is being made at PPQ, has contributed to the achievement of organizational goals. This is a case study, a survey of primary and secondary data, with a descriptive field research of qualitative and quantitative type. After bibliographical study on quality, competitiveness and about the MEG were made survey and analysis of information about the management practices and strategic indicators of PPQ and then it's were assessed by the MEG rules. As results, were described a set of suggestions to improve organizational performance practices, capabilities, and results, like standardize the construction, reporting and monitoring of action plans and also formalize the receiving process, analysis and feedback of customer complaints.

**Keywords:** Modelo de Excelência em Gestão. Quality. Results.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEP	Controle Estatístico de Processo
COORDEXEC	Coordenação Executiva
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GIM	Gerenciador de Indicadores e Metas
GQT	Gestão pela Qualidade Total
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PIB	Produto Interno Bruto
PPQ	Programa Paraibano da Qualidade
PPQG	Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão
QPC	Qualidade Produtividade e Competitividade
SAG	Sistema de Avaliação da Gestão
SEAFI	Setor Administrativo Financeiro
SECAP	Setor de Capacitação e Premiação
SECOM	Setor de Comunicação e Marketing
SETEC	Setor de Tecnologia da Gestão

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de Excelência da Gestão.....	31
--	----

### LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição percentual da pontuação obtida pelo PPQ.....	39
GRÁFICO 2 – Distribuição percentual da pontuação obtida (radar).....	40

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pontos Fortes, Oportunidade de Melhoria e Sugestões do Critério Liderança.	43
Quadro 2 – Pontos Fortes, Oportunidade de Melhoria e Sugestões do Critério Estratégias e Planos.....	44
Quadro 3 – Pontos Fortes, Oportunidade de Melhoria e Sugestões do Critério Clientes....	45
Quadro 4 – Pontos Fortes, Oportunidade de Melhoria e Sugestões do Critério Sociedade.	46
Quadro 5 – Pontos Fortes, Oportunidade de Melhoria e Sugestões do Critério Informações e Conhecimento.....	47
Quadro 6 – Pontos Fortes, Oportunidade de Melhoria e Sugestões do Critério Pessoas.....	48
Quadro 7 – Pontos Fortes, Oportunidade de Melhoria e Sugestões do Critério Processos..	49

### LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pontuação Geral obtida pelo PPQ.....	38
Tabela 2 – Resumo das pontuações por critério de avaliação.....	41
Tabela 3 – Indicadores Estratégicos PPQ 2013.....	50

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	12
<b>1.2.1 Geral .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2 Específicos:.....</b>	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	12
<b>2 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>16</b>
2.1 NATUREZA DO ESTUDO .....	16
2.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	17
2.3 LOCAL DA PESQUISA.....	19
2.4 UNIVERSO E AMOSTRA .....	20
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE QUALIDADE.....	21
3.2 QUALIDADE TOTAL E COMPETITIVIDADE.....	26
3.3 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE E O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO .....	28
<b>3.3.1 Fundamentos da excelência .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3.2 Aplicação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.3 Avaliando o grau de maturidade da gestão.....</b>	<b>33</b>
3.3.3.1 PROCESSOS GERENCIAIS .....	33
3.3.3.2 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS.....	35
3.4 ESTUDOS CORRELATOS AO TEMA.....	37
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1 ANÁLISE GERAL.....	38
4.2 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA .....	40
4.3 HISTÓRICO DA PONTUAÇÃO E RESULTADOS .....	51
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	55
5.3 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS.....	55
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

Com a realidade atual de mercado, globalizado e extremamente conectado, rompem-se as barreiras territoriais e o mercado passa a ser de concorrência global, no qual os consumidores passam a ser extremamente informados e cada vez mais exigentes. Nesse sentido, a gestão da qualidade é uma arma estratégica que deve ter como foco as expectativas e necessidades dos clientes. As empresas precisam manter um alto padrão de qualidade em seus processos internos de gestão para conseguir transmiti-los para seus produtos e serviços e desta forma tornar esses padrões perceptíveis ao seu público alvo. A medida que as organizações conseguem conquistar a preferência do consumidor, isso gera uma imagem positiva da organização para o mercado e sociedade, já que estes compartilham suas experiências com o uso de tal produto ou serviço entre seus grupos de relacionamento físicos e virtuais. Tais *feedbacks* alcançam larga escala de disseminação e geram impacto direto para a imagem da organização.

A gestão da qualidade precisa ser vista de forma sistêmica dentro da organização, de forma que todos os elos da cadeia sejam interligados para maximização da eficiência e eficácia operacional. Os processos devem ser analisados e melhorados continuamente como forma de reduzir erros, torná-los cada vez mais eficientes, reduzir custos e manter os clientes satisfeitos não só durante a venda, mas também durante todo o processo de utilização do produto/serviço.

Os princípios da gestão pela qualidade total (GQT) começaram a ser disseminados a partir de 1950, mas só passaram a ser entendidos e implementados pela maioria das organizações no final do século XX. A partir daí, a qualidade passou a ser valorizada pelo mercado e tratada como uma ferramenta estratégica. Trazendo para a realidade nacional, no final dos anos 80, o governo federal passa a expor a economia nacional à concorrência internacional. Neste momento nosso mercado passa a ser invadido por produtos estrangeiros com qualidade superior e preços bem mais competitivos que os praticados nacionalmente até então. Neste momento, despertou-se nas empresas nacionais a necessidade de buscar mais

qualidade e produtividade nos seus processos, produtos e serviços para manterem-se sustentáveis e competitivas.

O governo passa então a financiar missões à Europa, China e Estados Unidos, com o objetivo de identificar quais as técnicas de gestão as empresas desses países utilizavam para conseguirem tais resultados de produtividade e competitividade pelo mundo. Como fruto disso, foi constituído em 1990, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), mobilizando o empresariado nacional para a importância da gestão pela qualidade baseada em valores e princípios de excelência. A partir de 1992, começam a ser criados os Programas Estaduais de Qualidade, com o intuito de fomentar a implementação e disseminação desses princípios em nível regional. Na Paraíba, assim como em outros estados, esses Programas enfrentaram problemas durante sua criação e passaram por momentos de descontinuidade, mas após uma série de tentativas, surge em 18 de fevereiro de 2002 a Associação Paraibana da Qualidade, que assumiu posteriormente o nome fantasia de Programa Paraibano da Qualidade (PPQ).

## Delimitação do tema

O PPQ passou a implementar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em sua própria gestão, já que trata-se da principal ferramenta de trabalho do Programa e está alinhado a conceitos e práticas de gestão reconhecidos mundialmente. O modelo proporciona uma gestão voltada a resultados e gera uma visão sistêmica da organização e de seu negócio, permitindo que seus propósitos estejam alinhados com o ecossistema no qual ela está inserida e possa gerar valor para seus clientes e demais *stakeholders*. O tema abordado neste estudo trata sobre os impactos da implantação do MEG no Programa Paraibano da Qualidade, com o intuito de observar a relevância da utilização desse modelo para as práticas de gestão e a forma como ele impacta nos resultados do PPQ.

## Problema da pesquisa

A marca é o principal ativo da empresa, seu nome e imagem, por si só, já transmitem um conjunto de informações para o consumidor, informações estas que impactam nas tomadas

de decisão de compra. Neste sentido, o Programa Paraibano da Qualidade, com seus 12 anos de história, carrega em seu nome e imagem um grande peso e possui um papel chave no estado. Sendo assim, é essencial que sua própria gestão apresente um alto padrão de qualidade e utilize-se de tais ferramentas gerenciais para que possa alcançar bom resultados, impactar o estado de forma positiva e se manter sustentável. Sendo assim, surge a seguinte questão de pesquisa: Qual o impacto da implementação do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) no Programa Paraibano da Qualidade?

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Geral

Analisar os impactos da implementação do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) nos resultados do Programa Paraibano da Qualidade (PPQ).

### 1.2.2 Específicos:

1. Analisar a Gestão do PPQ no ciclo 2013-2014, segundo o MEG;
2. Avaliar o Relatório de Gestão da organização;
3. Fazer um levantamento e análise dos três últimos ciclos (2011 a 2013) de resultados estratégicos do PPQ.
4. Propor sugestões de melhoria para cada um dos oito critérios Modelo de Excelência em Gestão na organização estudada;

## 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Nos dias de hoje, qualidade ou programas de qualidade são expressões que passaram a fazer parte do dia-a-dia das organizações, não por modismo, mas porque sem ela tornou-se impossível enfrentar o mercado atual competitivo e uma economia globalizada. Diariamente,

organizações, independente de setor e portes, enfrentam grandes desafios, como o aumento de custos, diminuição nos lucros, ineficiência nas operações e processos, novas exigências legais e normativas, bem como uma pressão constante por redução de preço, mais inovação, qualidade, eficiência, entre outros.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em seu portal IPEADATA, apesar de o Produto Interno Bruto (PIB) ter crescido 3,6% ao ano entre 2000 e 2009, a produtividade da nossa economia cresceu apenas 0,9% ao ano no mesmo período. Considerando-se apenas a indústria, houve uma queda de 0,6% ao ano. Já no ano de 2013 a indústria viu sua participação no PIB recuar ao menor nível desde 2000. esse valores apresentam Segundo o artigo sobre a elevação da competitividade brasileira, Mark Kassab diz à FNQ:

“No último Relatório Global de Competitividade do Fórum Econômico Mundial, o Brasil desceu da 48ª posição para a 56ª no *ranking* global, abaixo de outras economias emergentes como Coréia do Sul (25ª posição), China (29ª posição) ou mesmo o Cazaquistão (50ª posição).” (FNQ, 2013).

Trazendo para o nível estratégico, as organizações ainda sofrem bastante para conseguir pôr em práticas suas estratégias, pelas mais diferentes razões, sendo as mais comuns o mau gerenciamento do tempo para gestão, falta de conhecimento e pessoas capacitadas para funções estratégicas, ausência de recursos financeiros e busca de resultados imediatos em detrimento de metas de médio e longo prazo.

“No meio corporativo, houve muito avanço para conseguir elaborar um bom plano estratégico, definindo objetivos e metas claras, principalmente com a adoção do método *Balanced Scorecard* (BSC) por grande parte das organizações. Porém, na hora de implantar a estratégia e transformá-la em rotina de gestão, a maioria das empresas ainda encontra dificuldade para colocá-la em prática.” (FNQ, 2012).

Já que podem-se afirmar que uma economia só se faz sólida e competitiva com empresas também sólidas e competitivas, não descarta-se o papel primordial da qualidade da gestão no desenvolvimento e aumento da competitividade do Brasil. Conforme citado nos históricos nos portais da FNQ e do PPQ, começam a surgir como medida de apoio para solução desses problemas, do setor privado inicia em 1990, uma série de esforços. Iniciativas como a Fundação Nacional da Qualidade, o Movimento Brasil Competitivo e os diversos programas estaduais, do qual o Programa Paraibano da Qualidade é parte integrante, formam

a Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC), que vêm atuando, nos setores público e privado, para fomentar e disseminar a busca pela qualidade e excelência na gestão.

Diante desse cenário de incertezas e constantes transformações globais, que afetam o Brasil e nosso mercado local, o PPQ assume um importante papel de auxiliar, a nível estadual, nossas organizações, a melhorarem a administração dos seus negócios e se tornarem mais competitivas e preparadas para as mudanças de mercado. Segundo a missão do Programa, disponível em seu portal na internet, a sua razão de existência no Estado é:

“Promover a competitividade e sustentabilidade, por meio da disseminação de modelos e métodos gerenciais e reconhecer a excelência da gestão nas organizações públicas e privadas no estado da Paraíba.” (PPQ).

Partindo dessa realidade, percebemos a necessidade do PPQ ter uma gestão cada vez mais aprimorada de forma que consiga cumprir o seu papel contribuindo para o desenvolvimento do nosso estado. Isso só é possível através de uma gestão bem estruturada que garanta o atendimento das exigências de suas partes interessadas a fim de manter e ampliar sua rede de clientes (associados) e parceiros, pois só com uma ampla e sólida rede é que se torna possível a mudança da realidade local. Como destacado pela FNQ em seu artigo sobre a competitividade brasileira,

“Cabe ainda ressaltar que ninguém sabe tudo, por isso é preciso sempre melhorar os processos, aplicando ferramentas de gestão, certificações, *benchmarkings* e qualquer outro tipo de aperfeiçoamento nesta ou naquela parte da organização. Não adianta a empresa ser ótima apenas em metodologia, e não conseguir ou não manter clientes. Tem que ser ótima no que faz desde o atendimento ao cliente e as pessoas até nos investimentos em infraestrutura. Tem que estar sempre no estado da arte da gestão, no nível mais alto de desenvolvimento, e isso exige uma sintonia fina de toda a organização, todos os dias.” (FNQ, 2012).

Para enfrentar esse desafio da busca constante pela excelência, o PPQ, conforme seu Estatuto Social, utiliza os Fundamentos da Excelência da FNQ como base para desenvolvimento de sua gestão e espera-se que com a implantação desses Critérios, a organização tenha uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, proporcionando uma visão sistêmica de sua gestão, ambiente interno, e do mercado e cenário local, ambiente externo. São identificados pontos fortes e oportunidades de melhoria com o objetivo de aprimorar a comunicação com seus *stakeholders*, aumentar a produtividade e a efetividade de

suas ações objetivando o atingimento dos seus objetivos estratégicos e assim obter resultados perenes e positivos.

O foco desse estudo está exatamente nesse ponto, identificar se a implementação do Modelo de Excelência em Gestão, da forma como está sendo feita no PPQ, tem contribuído para o alcance dos objetivos da organização. A metodologia desta pesquisa irá proporcionar à administração do Programa uma real noção de como se encontra o nível atual de sua gestão e de que forma o MEG tem impactado em seus resultados, possibilitando assim a criação de ações preventivas e corretivas para garantir que o Programa possa cumprir com seu papel crucial na Paraíba. Pelo papel desempenhado no estado, as empresas, bem como a sociedade paraibana, são impactadas pelas ações do PPQ, a medida que ele se torna uma entidade que pode auxiliar diretamente no modo como as empresas são geridas. O estudo traz informações bastante relevantes ao PPQ que servirão como base para ações futuras mais embasadas e impactará no atingimento dos resultados almejados pela organização em relação ao seu público interno, seus clientes, sociedade e demais partes interessadas.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 2.1 NATUREZA DO ESTUDO

Quanto à natureza, a presente pesquisa é aplicada, segundo Roesch (2007), é um tipo de pesquisa na qual os pesquisadores procuram gerar soluções potenciais para resolver os problemas humanos levantados. Envolve verdades e interesses locais. Este estudo caracteriza-se como sendo pesquisa de campo descritiva do tipo qualitativo e quantitativo, tendo em vista, a obtenção de uma visão mais ampla do processo da pesquisa, dando ao resultado maior amplitude e fidedignidade possível, frente à realidade analisada. Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Pesquisas desse tipo tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população e uma das suas particularidades mais significativas está na utilização de questionários e observação sistemática (GIL, 2010). Frente a esta abordagem e escolha, vale citar Minayo que conceitua a pesquisa qualitativa da seguinte forma:

[...] se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 1993).

No que se refere à pesquisa quantitativa, Baptista (1994) afirma que a abordagem quantitativa serve de alicerce ao conhecimento produzido pela pesquisa qualitativa. Ou seja, as informações quantitativas comumente utilizadas resultam de procedimentos dirigidos aos registros numéricos de fenômenos ou fatos e são habitualmente expressadas por meio de tabelas, quadros, gráficos e outros instrumentos. Na pesquisa quantitativa, quantifica-se dados, opiniões, nas formas de coleta de informações e no uso de técnicas estatísticas.

O método, segundo Oliveira (2002) é muito utilizado para o desenvolvimento de pesquisa descritivas, onde se preocupa em descobrir e classificar as relações existentes dentre as variáveis, sendo uma forma de garantir a precessão dos resultados.

Esta pesquisa se caracteriza como Bibliográfica e um Estudo de Caso. Bibliográfica, pois realiza uma revisão da literatura específica e relacionada aos assuntos abordados e Estudo de Caso uma vez que foi amplamente investigado como a implantação do MEG afeta

os resultados do PPQ. Gil (2010) justifica que um dos propósitos do estudo de caso é descrever situações da vida real em que está sendo realizada a investigação. Segundo Yin (2001), um estudo de caso é:

(...) uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. (YIN, 2001).

Diante do exposto pelos autores acima pode-se confirmar a caracterização deste estudo, já que este é focado em uma realidade única vivenciada pela organização escolhida para ser analisada.

## 2.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os instrumentos utilizados para coletar os dados foram: entrevista semiestruturada e análise documental. A entrevista foi realizada utilizando como roteiro o Caderno Compromisso com a Excelência, desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade e utilizado nacionalmente nas avaliações Nível 1, do Modelo de Excelência em Gestão®. Foram entrevistados os responsáveis pelos setores do Programa, Coordenação Executiva e Supervisões Técnicas e tratava de aspectos relacionados aos processos, práticas e rotinas de trabalho. Os documentos utilizados foram: os relatórios de gestão, ciclos do planejamento estratégico 2008-2012/2013-2017, o Gerenciador de Indicadores e Metas (GIM), que possibilitaram analisar os resultados do PPQ nos ciclos 2011, 2012 e 2013 por serem os ciclos que já se encontravam finalizados durante a realização desse estudo.

Dessa forma, serão levantados e analisados dados de fontes primária e secundária. Os dados relevantes, que serão levantados por meio das entrevistas semiestruturadas, serão organizados e classificados (de acordo com os oito Critérios do Modelo de Excelência em Gestão) numa planilha de Excel, conforme anexos 1 ao 8, padrão para avaliação do MEG, para depois serem analisadas e pontuadas também de acordo com o padrão da avaliação. A avaliação baseia-se no exame de quatro fatores: enfoque, aplicação, aprendizado e integração. Durante a entrevista, será solicitada a descrição dos processos gerenciais que serão utilizados de acordo com o objetivo foco do item do Modelo que está sendo implementado. Também se

pergunta onde estão implantados, há quanto tempo está implantado, se são implementados de forma periódica, se são baseados em lições aprendidas, se estão inter-relacionados com outros processos deste ou de outros itens do critério e se há coordenação e colaboração entre as diversas áreas e partes interessadas para alcançar os objetivos pretendidos do processo.

Os resultados organizacionais coletados por meio da análise documental também serão analisados e pontuados seguindo o padrão de pontuação do Caderno Compromisso com a Excelência. Nesta, são avaliados três fatores: a relevância do resultado para o sucesso do negócio, a tendência do resultado ao longo do tempo, e o nível atual de desempenho, avaliado por meio de comparações competitivas e/ou setoriais e com referenciais de excelência pertinentes à organização. A finalização desse processo resultará na construção do Relatório de Avaliação, que trará um conjunto de pontos fortes e oportunidades de melhoria da gestão PPQ com uma pontuação em relação a adequação ao Nível 1 do MEG, com gráficos e tabelas, bem como uma evolução histórica dos três últimos ciclos de gestão (2011, 2012 e 2013) e a relação desta evolução com a implantação do Modelo. Esse relatório será apresentado aos gestores do Programa e permitirá a criação de Planos de Ação.

## **PROCESSO DE ANÁLISE**

A avaliação realizada proporciona uma avaliação detalhada da gestão do PPQ baseada nos oito critérios do MEG® (Modelo de Excelência da Gestão), na qual todas as práticas de gestão foram apuradas, analisadas, pontuadas e posteriormente foram criadas ações e projetos de forma que possam contribuir para a definição de ações de melhoria para a condução do negócio e, conseqüentemente, torná-lo mais competitivo e sustentável. A análise da pontuação visa a compreensão do estágio de desenvolvimento da gestão nos oito critérios de avaliação. Esta compreensão foi desenvolvida a partir da comparação da pontuação total dos critérios em relação à pontuação obtida. Outra análise relevante foi realizada em relação ao balanceamento organizacional, se utilizando de um gráfico de radar para distribuir os critérios de avaliação em relação aos percentuais obtidos, permitindo verificar o grau de equilíbrio e de desenvolvimento da gestão.

## **SISTEMA DE PONTUAÇÃO**

A pesquisa utilizou um sistema de pontuação que visa determinar o estágio de maturidade de gestão da organização nas dimensões de processos gerenciais e resultados

organizacionais, avaliando diversos fatores, conforme exigência do Modelo de Excelência em Gestão. Esses fatores são divididos em:

1. Enfoque – Refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão que demonstram adequação e proatividade.
2. Aplicação – Refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados são atendidos por práticas de gestão que demonstram abrangência e continuidade.
3. Aprendizado – Refere-se ao grau em os processos gerenciais apresentados, tendo sido considerados adequados, são atendidos por práticas que demonstram melhoria ou aperfeiçoamento dos processos.
4. Integração – Refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados são atendidos por práticas que demonstram coerências com as estratégias, inter-relacionamento entre práticas e cooperação entre áreas da organização.

Tais fatores são responsáveis pela avaliação das práticas de gestão referentes aos processos gerenciais (Critérios de 1 a 7). Já para o critério 8, os indicadores relativos a resultados são avaliados por três outros fatores:

1. Relevância – Grau em que os resultados apresentados são importantes para a determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.
2. Tendência – Demonstração de evolução favorável dos resultados ao longo do tempo
3. Nível atual – Grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram níveis de resultados superiores, no mercado ou setor de atuação, evidenciados por meio de referenciais comparativos pertinentes.

## 2.3 LOCAL DA PESQUISA

O Estudo foi realizado no Programa Paraibano da Qualidade, que, conforme Estatuto, configura-se na Paraíba como uma entidade de natureza civil, sem fins lucrativos, que tem como razão de existência a promoção da competitividade e sustentabilidade das organizações paraibanas, públicas ou privadas, através da disseminação de conceitos de excelência e gestão da qualidade e reconhecer aquelas que já possuem um nível de gestão mais aprimorado. Segundo o histórico disponível no site da empresa:

“Suas etapas iniciais foram a definição da estrutura funcional e sua viabilização. Para conduzir estas etapas, foi nomeado um grupo representativo de trabalho, composto pelos senhores: Francisco Nunes (SEBRAE – PB), Derlópidas Gomes Neves Neto (IEL), João da Mata (Lechef), Roberto Braga (Grupo São Braz), Irenaldo Cavalcante (Brascorda), e Marilda Cauduro Brendler Felizardo (Coordenadora Executiva do PPQ).” (HISTÓRICO PPQ).

Fundada no dia 18 de fevereiro de 2002, a ASSOCIAÇÃO PARAIBANA DA QUALIDADE passou a assumir a co-denominação Programa Paraibano da Qualidade – PPQ. Por meio das empresas associadas ao Programa, é feito o trabalho com foco no desenvolvimento do Estado, atingindo todos os setores e portes. Como benefícios às organizações parceiras que investem e acreditam em gestão da qualidade na Paraíba, o Programa oferece um pacote de benefícios com produtos e serviços alinhados ao Modelo de Excelência em Gestão – MEG, desenvolvido e gerenciado pela FNQ, são eles: o Sistema de Avaliação da Gestão (SAG), visitas técnicas, workshops, cursos, congressos, reuniões e Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão (PPQG), que em muito tem contribuído para a melhoria do sistema de gestão nas empresas paraibanas.

## 2.4 UNIVERSO E AMOSTRA

O Universo segundo Marconi e Lakatos (1996) corresponde a “um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Diante dessa definição, entende-se que o universo da pesquisa compreende o PPQ como um todo, considerando todos os seus setores. No que se refere a amostra, é uma porção ou parcela da população ou universo; corresponde a um subconjunto do universo (MARCONI; LAKATOS, 1996). Levando isso em conta, por tratar-se de uma microempresa e pela natureza e objetivos dos estudos, a pesquisa envolverá todos os setores da organização, porém contou com a participação dos quatro supervisores nas entrevistas: Coordenação Executiva (COORDEXEC), Setor de Comunicação e Marketing (SECOM), Setor de Capacitação e Premiação (SECAP) e Setor de Tecnologia em Gestão (SETEC). Na oportunidade o Setor Administrativo Financeiro (SEAFI) foi representado pelo Coordenador Executivo, que é quem acompanha as atividades de tal setor.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para atingir o objetivo deste trabalho, faz-se necessário o levantamento teórico acerca de temas, autores e estudos relevantes e associados a temática do Modelo de Excelência em Gestão e seu impacto nos resultados de uma organização, além de outras temáticas relacionadas a Qualidade e Excelência em Gestão. Desta forma, a fundamentação deste trabalho está estruturada inicialmente pela evolução do conceito de Qualidade ao longo do tempo e a relação deste com o conceito de Competitividade. Posterior a isso, será feita uma imersão nos conceitos e na estrutura do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ para finalizar com os estudos relacionados ao tema no Brasil e no Mundo.

#### **3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE QUALIDADE**

O termo qualidade possui uma vasta diversidade de interpretações dada por diferentes estudiosos e organizações, no qual cada um desses busca adequar a definição da qualidade a todos os ramos de atividade e portes empresariais de modo coeso e de fácil aplicação e assimilação. Segundo definição da ISO, qualidade é a “Totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades implícitas e explícitas”. (NBR-ISO, 9000:2005). Outro conceito, tratando a qualidade como um adjetivo é segundo Falconi, “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. (CAMPOS,1992).

#### **QUALIDADE SEGUNDO SHEWHART**

Iniciando uma evolução história do conceito de qualidade, a preocupação com a qualidade se inicia com Walter Andrew Shewhart, considerado o “Pai do Controle Estatístico do Processo” e também conhecido como “Pai do Moderno Controle de Qualidade”. Engenheiro, físico e estatístico, Shewhart questionava o fato observado na indústria sobre como um mesmo processo produtivo podia gerar produtos e serviços com qualidades tão

diferentes. Segundo ANDRADE (2003), na busca da solução, Shewhart desenvolveu um sistema que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP), que permitia que os trabalhadores determinassem facilmente o nível de variação intrínseco a um determinado processo produtivo. Em 1938 seu trabalho chamou a atenção do físico William Edwards Deming, considerado por muitos o criador do, do mundialmente aplicado Plan, Do, Check and Action, Ciclo PDCA, mas que ele denominava “Shewhart Cycle”.

## **QUALIDADE SEGUNDO DEMING**

Influenciado pelos achados de Shewhart, Deming (1984) definiu a qualidade como “Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente”. (DEMING apud GARVIN, 2002). Ele associa o conceito à conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas. Deming foi o responsável por grande parte dos avanços nesta área, que levaram as indústrias japonesas a um crescimento incrível no período do pós-guerra. Ele também foi um dos responsáveis pela criação do American Society of Quality Control (ASQC) sendo membro honorário da associação (GOMES, 2004). A Associação foi criada diante do entusiasmo dessa sociedade americana, após a aplicação dos princípios de controle estatístico da qualidade na produção de material de guerra. Segundo Brito (2005, p.16), Deming descreve 14 passos que seriam a base para transformação da indústria ocidental:

1. Crie constância de propósito para a melhoria de produto e serviço, com o objetivo de se tornar competitivo e manter-se em atividade, e de criar empregos.
2. Adote a nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. O gerenciamento ocidental precisa acordar para o desafio, precisa aprender suas responsabilidades, e liderar a mudança.
3. Acabe com a dependência em inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção de forma massiva colocando a qualidade no produto em primeiro lugar.
4. Cesse a prática de fazer negócios baseados em preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, em uma relação de longo prazo de lealdade e confiança.
5. Melhore constantemente e sempre o sistema de produção e de serviço, para melhorar qualidade e produtividade, e portanto reduzir custos constantemente.
6. Institua treinamento no trabalho.
7. Institua liderança. O objetivo da supervisão deveria ser ajudar pessoas e máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A supervisão dos gerentes precisa ser revista, assim como a supervisão dos trabalhadores da produção.
8. Elimine o medo, de forma que todos possam trabalhar efetivamente pela companhia.
9. Elimine barreiras entre departamentos. Pessoas em pesquisa, desenho, vendas e produção precisam trabalhar como um time, para prevenir problemas de produção e de uso que podem ser encontrados no produto ou serviço.

10. Elimine slogans, exortações, e metas para a força de trabalho pedindo zero defeito e novos níveis de produtividade. Estas exortações só criam adversidade, já que a maior parte das causas de baixa qualidade e baixa produtividade estão no sistema, e portanto estão fora do alcance da força de trabalho.

11. a) Elimine padrões de trabalho (quotas) no chão de fábrica. Substitua-os por liderança. b) Elimine o gerenciamento por metas. Elimine o gerenciamento por números, metas numéricas. Substitua-o por liderança.

12. a) Remova as barreiras que impedem os trabalhadores por hora de se orgulharem do seu trabalho. A responsabilidade dos supervisores deve ser mudada de números absolutos para qualidade. b) Remova as barreiras que impedem as pessoas da administração e da engenharia de se orgulharem do seu trabalho. Isto significa, *inter alia*, a abolição da avaliação anual de mérito e do gerenciamento por metas.

13. Institua um programa vigoroso de educação e auto-aprimoramento.

14. Engaje todos na companhia a trabalhar para alcançar a transformação. A transformação é responsabilidade de todos.

Devido ao grande impacto positivo e relevância do trabalho desenvolvido por Deming, em 1951, foi criado no Japão o “Prêmio Deming” como forma de premiar empresas que apresentem elevado desempenho da qualidade e pessoas que contribuíram para o desenvolvimento e aplicação de controles de qualidade e métodos estatísticos para gestão da qualidade.

## **GERENCIAMENTO DA QUALIDADE SEGUNDO JURAN**

Joseph Juran defini inicialmente a “Qualidade é a ausência de deficiências”. (JURAN apud BRITO, 2005) mas posteriormente vai além e coloca analisa a qualidade sobre a perspectiva das necessidades dos clientes. Definiu que este novo paradigma aproximou o conceito de qualidade à perspectiva do cliente ou utilizador. Conforme Brito (2005), a proposta de gerenciamento da qualidade proposto por Juran resume-se em três processos:

“O primeiro processo seria o planejamento da qualidade, que consistiria em determinar quem são os clientes e quais suas necessidades, desenvolver produtos e processos que atendam a estas necessidades e transferir os planos para as forças operacionais. O segundo processo seria o controle da qualidade, que consistiria em avaliar o desempenho real da qualidade contra suas metas e atuar nas diferenças. O terceiro processo seria o melhoramento da qualidade, onde se estabeleceria uma infraestrutura para assegurar o melhoramento da qualidade, através da identificação e estabelecimento de projetos e designação de equipes, recursos, motivação e treinamento para sua realização.” (JURAN apud BRITO, 2005).

## **A QUALIDADE TOTAL DE FEIGENBAUM E CROSBY**

Armand Feigenbaum , em 1956, propôs o termo controle da qualidade total reforçando a ideia só é possível gerar qualidade através dos esforços de todos os indivíduos. Ele sugere o desenvolvimento de um setor voltado para a engenharia de controle da qualidade. Para ele “Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário”. (FEIGENBAUM apud GARVIN, 2002). Feigenbaum destaca a importância da comunicação entre os diferentes departamentos/setores da organização, para alcance de melhorias no processo produtivo e no próprio produto.

Philip Crosby (apud BRITO, 2005) também contribuiu com o conceito de qualidade quando disseminou a ideia de que “qualidade é investimento” por meio do seu livro de mesmo título. Assim como Deming, Crosby acredita que qualidade é entregar o produto com as especificações determinadas, que a garantia da qualidade pouparia dinheiro que seria revertido em lucro durante as vendas e que qualquer falha no processo levaria a custos de trabalho, inspeção, correção, entre outros. Crosby, incentivou os administradores americanos a considerar como medida da qualidade o custo da não conformidade. Em seu trabalho, ele incorpora os novos paradigmas de qualidade, focados em zerar retrabalho e garantia da qualidade dos produtos, porém ainda não associa isso às necessidades dos clientes e mercado. Como resultado desse pensamento, poderíamos ter produtos com o mínimo de falhas mas que poderiam não ser absorvidos pelo mercado.

## **QUALIDADE PARA ISHIKAWA**

Kaoru Ishikawa define “Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”. (ISHIKAWA apud GOMES, 2004). Ele colabora com a ampliação do conceito de qualidade desenvolvendo diversas ferramentas de controle e apoio à resolução de problemas de qualidade, como o diagrama de causa-efeito. Outra contribuição de seu trabalho foi o desenvolvimento do conceito de círculos de qualidade, grupos de trabalho que se reúnem com periodicidade definida no intuito de analisar, discutir e propor soluções para os problemas que surgem nas rotinas de trabalho e produção. A gestão da qualidade é a criação e produção de

um produto da forma mais econômica possível de forma a atender de forma satisfatória as necessidades dos consumidores (GOMES, 2004).

## **MÉTODOS TAGUCHI**

Genichi Taguchi ficou conhecido por desenvolver uma metodologia para melhorar a qualidade e reduzir custos, conhecida nos Estados Unidos como Métodos de Taguchi. Taguchi foi o primeiro a relacionar o custo de um produto atrelado ao valor percebido pelo cliente em função do declínio da qualidade de um determinado produto decorrente de variações no processo produtivo. Para Taguchi, a chave para reduzir as perdas não está na conformidade com as especificações e sim na redução da variância estatística em relação aos objetivos predefinidos. Em resumo, o trabalho de Taguchi (apud PIMENTA, 2012) define quatro conceitos de qualidade:

- A qualidade deve estar presente no produto desde o início e os melhoramentos devem acontecer na fase de desenho de um produto ou processo e continuar durante a fase de produção. As inspeções são servem para suprir a falta de qualidade.
- Quanto menor for o desvio em relação as metas, maior é a chance de se atingir a qualidade. Durante o desenho do produto devem ser definidos os valores e critérios do produto que devem ser garantidas durante a produção do mesmo. Dessa forma o produto deve ser imune a fatores ambientais não controláveis.
- O desempenho é uma medida das capacidades do produto e não a base para sua qualidade. O desempenho ou características do produto, pode fazer com que seu preço e/ou mercado varie, mas não a qualidade.
- Os custos da qualidade devem ser medidos baseando-se nos desvios no desempenho do produto, ou seja, custos do retrabalho, garantia, devoluções ou substituições e inspeções.

## **QUALIDADE SEGUNDO GARVIN**

David Garvin é o responsável por uma evolução no conceito de qualidade, dando uma visão mais detalhada dessa. Segundo Garvin (apud COSTA, 2011), “se a qualidade deve ser gerenciada, precisa ser primeiro entendida”. Como principal contribuição e foco do seu trabalho desenvolveu uma obra focada no esclarecimento de conceitos e aplicação da Qualidade. Ele afirma que a qualidade é a principal arma para garantir os lucros e reduzir os prejuízos. A definição de Qualidade proposta por Garvin é mais complexa que as propostas

por outros Gurus da Qualidade, que tentaram sintetizá-la em poucas palavras. Para ele, a Qualidade se define a partir de cinco abordagens principais, Transcendental, Centrada no produto, Centrada no valor, Centrada na fabricação e Centrada no cliente. Por fim, outra contribuição de Garvin ao estudo da Qualidade é seu desmembramento em oito dimensões: Desempenho; Características; Confiabilidade; Conformidade; Durabilidade; Atendimento; Estética e Qualidade percebida. (COSTA, 2011).

Através dos conceitos descritos por estes autores, tidos como Gurus da Qualidade, percebemos uma evolução do conceito de Qualidade, que sai apenas do ambiente interno à organização e passa a descrever todo um conjunto de características e processos, que envolvem toda a organização, que precisam ser percebidos pelo cliente final de forma positiva, através de um produto e/ou serviço que agregue valor e atenda as suas necessidades e expectativas da melhor forma possível.

### 3.2 QUALIDADE TOTAL E COMPETITIVIDADE

Após definição do conceito de qualidade, faz-se necessário entender melhor o conceito de competitividade e as possíveis relações entre estes. Assim como o conceito de qualidade, também existem uma série de conceitos para competitividade, uma vez que os autores buscam relacionar a definição com o uso prático para determinado setor, negócio e organização. O tema passou a ser cada vez mais discutido após o desencadeamento da competição global, que levou as organizações a uma situação de busca incessante pela competitividade devido à necessidade de sobrevivência.

Conforme Degen, citado no trabalho de Coltro sobre a gestão da qualidade total e sua influência na competitividade empresarial:

“Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento ... Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu micro-ambiente”. (DEGEN apud COLTRO, 1996).

Segundo FNQ (2011), com o passar do tempo a qualidade vem desempenhando um papel relevante no tocante ao aumento da vantagem competitiva para as organizações, uma vez que, juntamente com a busca e desenvolvimento da qualidade, normalmente percebemos o aumento dos níveis de satisfação dos clientes, o aumento da produtividade, redução de retrabalho e falhas, resultando em uma maior lucratividade para a organização. Tornar-se competitivo é desenvolver na organização algo que a diferencie e gere vantagem perante o mercado e diante disso a qualidade total deve ser um dos principais meios para garantir este diferencial competitivo.

Segundo PORTER, (apud COLTRO, 1996): “O que devemos entender por competitividade, e daí, transformar-se na principal meta de nossa política econômica, é a habilidade de sustentar, em uma economia global, um crescimento com uma aceitável justiça distributiva”. A competitividade pode ser alcançada através da introdução das ferramentas de qualidade empresas, através delas, será possível se destacar-se dos concorrentes, oferecendo assim, maiores vantagens e agregando valor a seus produtos ou serviços. Diante disso, o primeiro passo em busca de uma empresa mais competitiva é aperfeiçoar o entendimento das relações entre os programas de qualidade com as estratégias, tornando-os sinérgicos.

Para gerar essa visão sistêmica entre todos os setores da organização resgatamos o conceito de Qualidade Total, por TOLEDO (2001), segundo Feigenbaum, que descreve o Controle da Qualidade Total como um sistema efetivo para integração dos esforços de desenvolvimento da qualidade, manutenção da qualidade e melhoria da qualidade, esforços estes de vários grupos em uma organização, que visam permitir o marketing, a engenharia, a produção e os serviços ao nível mais econômico e que permitam a plena satisfação do cliente.

O modelo de gestão da qualidade total procura atender prontamente aos requisitos da competitividade através do desenvolvimento da visão sistêmica, colocação de novos produtos e serviços com alta qualidade a custos relativamente baixos e que atendam as necessidades e exigências dos consumidores, capacidade rápida de inovação, sustentabilidade, dentre outros fatores que serão melhor abordados nesse trabalho através do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O MEG trata-se do único modelo de excelência em gestão com abordagem estratégica desenvolvido no Brasil, não existindo na literatura local referencia a outro modelo como tal. No mundo, existem modelos de excelência da gestão similares ao nosso, já que em sua maioria eles são inspirados nos modelos asiático e estadunidense de qualidade.

### 3.3 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE E O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Segundo MIRANDA, VALADÃO e TURRIONIC (2012), após a concretização do Malcolm Baldrige National Quality Award, surgiram diversas associações e prêmios de qualidade em outros países inspirados no modelo de avaliação Norte Americano, não deixando de fora os prêmios Asiáticos, pioneiros em qualidade da gestão. Como exemplo, diversos países europeus unificaram seus prêmios em um prêmio europeu da qualidade. No Brasil, surge na década de noventa a Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade (FPNQ), fundada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

Nessa época surge a necessidade de tornar o nosso mercado mais competitivo devido a abertura do mercado brasileiro a produtos estrangeiros no governo Collor de Mello. O Brasil passou então a receber produtos importados que chegavam ao nosso mercado mais competitivos e com qualidade superior. Para tentar evitar uma crise econômica, semelhante a que aconteceu nos Estados Unidos na década de 80, por motivos similares, e que resultou na criação do Malcolm Baldrige National Quality Award, surge a necessidade de adotar práticas que orientam, avaliam e reconhecem a gestão, na busca constante da qualidade e competitividade como processo fundamental de sobrevivência no mercado. (MIRANDA, VALADÃO e TURRIONIC, 2012). A seguir são descritos o histórico da FNQ e o funcionamento do MEG, todos baseados nos Cadernos da Excelência da própria Fundação disponíveis em seu portal.

#### **FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**

Segundo histórico da FNQ, em 11 de outubro de 1991, um grupo formado por representantes de 39 organizações privadas e públicas instituíram, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). A entidade sem fins lucrativos foi criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional.

Em 2005, a Fundação promove uma ampla reestruturação e elege uma nova

Governança na Assembleia Geral de Membros, reformula a sua logomarca e retira o nome prêmio da sigla, passando a se chamar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Em 2007, remodela os Fundamentos da Excelência da Gestão, em consonância aos princípios e valores que passaram a nortear as suas atividades. Em 2011, a FNQ redefine sua Missão, Aspiração, Crenças e Compromissos. Em outubro de 2014, a FNQ completou 23 anos de atuação e diariamente, a FNQ reafirma sua essencialidade no desenvolvimento de pequenas e grandes empresas, ampliando suas parcerias e disseminando conhecimento.

O PNQ tem como referencial o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), cuja característica mais relevante é a de ser um modelo sistêmica, com a função de propagar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. Segundo o Coordenador do PPQ, a Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência reúne atualmente cerca de 18 Programas Estaduais, 6 Programas Setoriais e 54 prêmios Regionais e Setoriais que utilizam o MEG em organizações que buscam a evolução da maturidade na direção de uma gestão competitiva.

## **O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO**

Segundo a FNQ, em seu caderno sobre o MEG, o modelo estabelece uma orientação integrada, considerando que os vários elementos da organização e seus *stakeholders* interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. O MEG possui algumas características importantes: é direcionado aos resultados do negócio; promove o aprendizado organizacional; permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão; enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico; e é atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial.

A excelência em uma organização depende de sua capacidade de alcançar sua finalidade em completa harmonia com seu ecossistema. As organizações consideradas como referenciais de excelência em nível internacional são aquelas que têm prosperado em suas respectivas áreas de atuação.

O MEG baseia-se em um conjunto de fundamentos da excelência que expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial.

### 3.3.1 Fundamentos da excelência

Até 2013, a Fundação Nacional da Qualidade, descreve os fundamentos da excelência em seu caderno sobre o Modelo de Excelência da Gestão edição de 2011, como:

1. Pensamento sistêmico - Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
2. Aprendizado Organizacional - Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
3. Cultura de inovação - Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
4. Liderança e constância de propósito – Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
5. Orientação por processos e informação – Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução das ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
6. Visão de futuro - Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
7. Geração de valor - Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
8. Valorização das pessoas – Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
9. Conhecimento sobre o cliente e mercado – Conhecimento e entendimento do cliente e mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente, gerando maior competitividade nos mercados.
10. Desenvolvimento de parcerias - Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
11. Responsabilidade social – Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Esses fundamentos da excelência, quando aplicados, trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva. A organização que adota enfoques de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial. Quando aplicados em sua plenitude, estão internalizados na cultura e presentes em cada atividade da organização.

Segundo a FNQ, um fundamento da excelência é um conceito que pode ser traduzido em fatores de avaliação e processos. Os fundamentos “Pensamento Sistêmico”, “Aprendizado Organizacional” e “Cultura de Inovação” são desdobradas em requisitos e em fatores de avaliação. Fundamentos como “Liderança e Constância de Propósitos” e “Visão de Futuro” se desdobram em requisitos constantes dos critérios “Liderança” e “Estratégias e Planos”. Pode-se constatar que o fundamento “Desenvolvimento de Parcerias” é colocado como possibilidade de estratégias no exercício da liderança, relacionamento com o cliente e responsabilidade social. (FNQ, 2011).

## CRITÉRIOS DO MEG

A representação do MEG organiza os seus oito critérios de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando a geração de resultados. De acordo com o MEG, a organização pode ser considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Na figura 1 observa-se a estrutura atual do modelo:



Figura 1: Modelo de Excelência da Gestão  
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade

A figura 1 pode ser entendida segundo essa lógica: o direcionamento da organização, dado pela liderança, ouvindo as necessidades e expectativas dos clientes e da sociedade, define suas estratégias e planos; a sua implementação é realizado por meio das pessoas, que compõem a força de trabalho, por meio dos processos da organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá gerar resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando informações e conhecimento para serem utilizados na tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão.

### 3.3.2 Aplicação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) possui em seu acervo, uma série de Cadernos de Implementação que tem por finalidade orientar a implantação do MEG. São ferramentas que servem para diagnosticar a gestão segundo o Modelo de Excelência da Gestão e baseado nisso destacar oportunidades de melhoria. Para cada nível de gestão, há um caderno específico, de acordo com nível de maturidade e adequação da gestão. Os dois primeiros cadernos são avaliados a nível estadual e o último a nível nacional no PNQ.

Para organizações em nível inicial de maturidade da gestão, o caderno indicado pela FNQ é o Compromisso com a Excelência que dá subsídios á implantação de um programa de melhoria da gestão. A pontuação para esse nível é de até 250 pontos. O objetivo é fazer um profundo diagnóstico do sistema de gestão, através de um modelo sistêmico de avaliação. Para organizações de nível intermediário de maturidade da gestão e que já iniciaram a implantação de um programa de melhoria da gestão, o caderno indicado é o Rumo à Excelência. Estas organizações perfazem uma pontuação de até 500 pontos. Por último, a FNQ disponibiliza o caderno Critérios para a Excelência, indicado para as empresas que possuem nível avançado de maturidade da gestão. Estas somam, por sua vez, até 1000 pontos. O caderno proporciona evolução do conhecimento sobre o MEG e aprimoramento das práticas de gestão baseando-se em conceitos mundiais de gestão.

Os cadernos estão disponíveis no site da FNQ para compra e devem ser adquiridos após a análise e identificação da pontuação que a organização atinge em relação aos parâmetros do MEG. (FNQ, 2011).

### 3.3.3 Avaliando o grau de maturidade da gestão

A FNQ descreve, em seu Caderno de introdução ao Modelo de Excelência em Gestão, que para iniciar a aplicação do MEG (Nível 1, 2 ou 3 de acordo com os Cadernos da Excelência) deve-se analisar o grau de maturidade da gestão. Isso se dá através de um sistema de pontuação que se divide em duas dimensões: processos gerenciais e resultados organizacionais. Através dessa análise é possível perceber a qualidade das práticas de gestão que estão sendo utilizadas, permitindo descobrir quais as oportunidades de melhoria que a empresa precisa trabalhar para melhorar sua gestão.

#### 3.3.3.1 PROCESSOS GERENCIAIS

A primeira dimensão (processos gerenciais) é avaliada através do estudo de quatro fatores: enfoque, aplicação, aprendizado e integração para cada um dos sete primeiros critérios do MEG (“Liderança”, “Estratégias e Planos”, “Clientes”, “Sociedade”, “Pessoas”, “Processos” e “Informações e Conhecimento”). É necessário e importante descrever detalhadamente os processos gerenciais que são utilizados: qual seu objetivo, onde é aplicado, há quanto tempo, e a periodicidade de sua aplicação, de acordo com o Modelo que está sendo implementado (Compromisso, Rumo ou Critérios da Excelência, para os níveis Inicial, Intermediário e Avançado de gestão respectivamente). Além disso, é essencial prescrever se há coordenação e colaboração entre as diversas áreas e partes interessadas para alcançar os objetivos pretendidos do processo. Segundo os Cadernos da Excelência, da FNQ (2011), os critérios são:

#### ***ENFOQUE***

Nesta dimensão são observadas a lógica e a coerência do que a corporação faz, exigindo apropriação de acordo com seu tipo e tamanho. Alguns enfoques parecem ser lógicos para uma pessoa da organização, mas podem não ser para um observador externo. Por exemplo, uma organização de pequeno porte tende a ter um número de sistemas e processos informais, ao contrário de uma grande organização que normalmente apresenta abordagens

mais estruturadas, documentadas e formais. Mas também vale ressaltar que essa abordagem não seja muito formal, pois pode prejudicar o desempenho organizacional.

A organização precisa demonstrar que se adéqua aos requisitos e perguntas que dão sentido a sua existência, precisando possuir grau gerencial completo e que atenda às perguntas dos critérios. Também é essencial que a companhia seja proativa, com postura dinâmica em relação aos problemas.

Não existe resposta certa, abordagem correta ou abordagens que uma organização poderia usar para desempenhar a sua missão. Tudo depende do contexto em que a organização está inserida. Diferentes conhecimentos e experiências levam à variabilidade na avaliação das abordagens. Portanto, são regidas algumas etapas até que se alcance a consonância.

## ***APLICAÇÃO***

A abordagem precisa ser lógica para que haja disseminação dos processos gerenciais. Se ela for ineficaz e, mesmo assim, for implantada, naturalmente, tem-se uma avaliação muito baixa.

Cada parte da organização pode ter diferentes tipos de prática, desde que haja coerência para esses métodos diferenciados. Então, a aplicação não quer dizer precisamente que cada componente da organização deva fazer as coisas do mesmo jeito.

A continuidade também é um fator importante a ser considerado do fator Aplicação. Tendo em mente que os resultados esperados podem demorar um tempo para serem alcançados, a organização deve implementar suas práticas de gestão regular e constantemente ao longo dos anos.

## ***APRENDIZADO***

As práticas gerenciais precisam ser sempre avaliadas, a fim de que sejam melhoradas e refinadas. Além disso, inovações e melhorias nessas práticas requerem gestão amadurecida e demonstração de que essas novas formas de gerir representam um novo patamar de aprendizado. Evidências devem comprovar que a abordagem tem sido aprimorada muitas

vezes em um determinado período. Também se deve considerar que abordagens efetivas devem ser compartilhadas entre os demais departamentos da organização.

### ***INTEGRAÇÃO***

Este fator implica na coerência entre os processos gerenciais e os objetivos e estratégias da organização, estando estes por sua vez, inter-relacionados com outros processos afins. Procura-se a existência de conexões nos sistemas organizacionais, ou seja, as relações da prática analisada com outras práticas e desta com os demais setores da organização. Até as melhorias e aplicações de determinadas práticas requerem coordenação e colaboração entre as diversas áreas da organização, assim como entre a organização e seus stakeholders.

Organizações em nível de excelência conseguem obter correlação entre seu ambiente interno e deste com o ambiente externo, resultando num desempenho maior do que aqueles obtidos por meio da atuação individual, obtendo-se, então, uma sinergia.

#### **3.3.3.2 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Segundo a FNQ, em seu Caderno de Resultados, a dimensão resultados é avaliada no critério 8 e se divide em três eixos: a **relevância** do resultado para o sucesso do negócio, a **tendência** ao longo do tempo, e o **nível atual** de desempenho, avaliado por meio de comparações competitivas com referenciais de excelência (Referenciais Competitivos).

O MEG exige, para uma melhor compreensão e posterior análise desses três fatores, resultados de seis categorias: resultados econômico-financeiros; resultados relativos a clientes e ao mercado; resultados relativos à sociedade; resultados relativos às pessoas; resultados relativos a processos; e resultados relativos a fornecedores.

### ***RELEVÂNCIA***

Ao se analisar um dos indicadores apresentados, os consultores analisam os níveis e as tendências na coleção de gráficos e tabelas daquela seção, não os avaliando igualmente. Assim, consideram se os gráficos representam o desempenho da organização como um todo

ou, apenas, uma parte da organização. Também analisam a métrica na qual os dados são avaliados para sua estratégia plena e sucesso. O perfil da organização é o próximo ponto a ser examinado. Identificam-se os fatores que a empresa ditou como chaves para o sucesso ou desafios a serem superados para avaliar a importância relativa dos vários gráficos apresentados. A relevância de um gráfico individual ou tabela se dá através da identificação e avaliação de seções importantes, a fim de enfatizar aquele gráfico que será considerado com maior ênfase do que os demais com outras medidas de desempenho ligadas a determinados requisitos.

### ***TENDÊNCIA***

Para a FNQ, esse fator deve avaliar o comportamento do resultado ao longo do tempo através da apresentação de dados históricos, iniciando com o ano atual e dois ciclos de gestão (anos) anteriores para avaliação no Nível 1. A apresentação de resultados deve abranger uma série histórica de dados para que a tendência possa ser analisada. Um conjunto de valores deve dar subsídio para, pelo menos, três períodos consecutivos de aplicação das práticas. Como tempo é necessário para que sejam realizados os ciclos de execução e medição, empresas em estágio inicial de implementação do MEG não conseguem apresentar esses dados. Mas, à medida que a organização resolve seus problemas explícitos quando resultados adversos são obtidos, a tendência vai se configurando.

Para atingir os níveis de desempenho estipulados e a satisfação de todas as partes interessadas, a empresa deve buscar sempre a persistência e constância em seus propósitos. Isso também a leva a alcançar o nível de desempenho dos concorrentes e se tornar um referencial de excelência.

### ***NÍVEL ATUAL***

Seguindo o padrão do MEG, descrito pela FNQ, esse nível é gerado a partir da comparação com referenciais de competidores, média do mercado ou do setor de atuação e de excelência. Só é possível analisar o nível atual de desempenho de uma organização se ela apresentar dados para isso. Empresas em estágios preliminares de aplicação do MEG apresentam, normalmente, dificuldades na apresentação desses dados. Elas começam

buscando atender aos níveis de desempenho requeridos apenas pelas suas partes interessadas ou legalmente impostos pela legislação. Mas, ao passo que a organização procura melhorar suas práticas de gestão, os seus resultados se aperfeiçoam progressivamente, até que ela possa atingir e até superar a concorrência, ou ainda, se tornar um referencial de excelência.

### 3.4 ESTUDOS CORRELATOS AO TEMA

Há certo debate a nível internacional, principalmente nos Estados Unidos, acerca da relação entre a implantação de um modelo de excelência em gestão nos resultados de uma organização. Devido a credibilidade do prêmio Malcolm Baldrige, que desde os anos de 1980, premia organizações estadunidenses pelo seu nível de excelência em gestão, alguns estudos já foram realizados nesse sentido. No mesmo rumo, ainda são poucos os estudos realizados no Brasil relacionando o impacto do MEG nos resultados organizacionais. Em ambos os casos os resultados são ainda inconclusivos.

Segundo os resultados encontrados por FEITOSA e PIMENTEL (2013) existem, portanto duas correntes de pensamento, a primeira defende uma correlação positiva entre adoção do modelo e o desempenho dos indicadores financeiros e outra defende que tal relação é irrelevante. Na primeira linha os autores citam estudos da (SERASA EXPERIAN, 2010); (MAZZALI et. al., 2008); (JACOB, MADU e TANG, 2004); (BRITO, 2005); (EASTON e JARREL, 1998); e (GAO, 1991). Na segunda corrente eles listam (CORREDOR e GONI, 2010); (MAZZALI et. al, 2008); (YORK e MIREE, 2004); (VEIGA, BARRETO e NUNES, 2008); (ADAMS, MCQUEEN e SEAWRIGHT, 1999). (FEITOSA E PIMENTEL, 2013). Justificam então que os resultados sugerem um aumento considerável no lucro líquido, cerca de 43,10%, nas empresas adotantes do modelo, porém o impacto é insignificantes sobre a receita e valor de mercado, podendo entender que a adoção de um modelo de excelência em gestão deve estar mais associada à redução e melhor gestão de custos.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme descrito na Metodologia, foram entrevistados os quatro supervisores do Programa Paraibano da Qualidade (PPQ), representando cada setor da empresa (Coordenação Executiva, Setor de Comunicação e Marketing, Setor de Capacitação e Premiação e Setor de Tecnologia em Gestão), sendo o Setor Administrativo Financeiro representado pelo Coordenador Executivo. Todos os quatro funcionários são capacitados no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e conhecem sua aplicação. Desta forma, a aplicação do questionário e os dados coletados se tornam ainda mais confiáveis. Através da pesquisa foi possível perceber o nível de gestão atual do PPQ, segundo as exigências do MEG, ficando claro através da pontuação obtida. Também foi possível identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria da gestão atual, sendo esses discutidos nos próximos tópicos do trabalho.

### 4.1 ANÁLISE GERAL

O PPQ possui um nível intermediário de maturidade da sua gestão, fato que demonstra uma gestão relativamente abrangente e sistêmica. Constata-se um nível intermediário de aderência ao Modelo de Excelência da Gestão, Nível 1, conforme Tabela 1. Foram evidenciadas oportunidades de melhoria essencialmente na continuidade e adequação de algumas práticas e principalmente na utilização de referenciais comparativos.

TABELA 1: Pontuação Geral obtida pelo PPQ

	CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
			MÁXIMO	OBTIDO
1	Liderança	70%	33	23,1
2	Estratégias e Planos	90%	20	18
3	Clientes	50%	20	10
4	Sociedade	10%	12	1,2
5	Informações e Conhecimento	50%	12	6
6	Pessoas	30%	20	6
7	Processos	30%	33	9,9
8	Resultados	50%	100	50
<b>TOTAL</b>		<b>49,68%</b>	<b>250</b>	<b>124,20</b>

Fonte: SAG PPQ, Novembro, 2014.

Através da tabela percebemos que o critério com melhor desempenho foi Estratégias e Planos, fato que comprova que uma boa metodologia de Planejamento Estratégico está sendo utilizada. Já no que se refere a responsabilidade socioambiental, o PPQ não apresentou práticas de gestão que comprovem seu compromisso com relação ao tratamento de impactos negativos sociais e ambientais de seus processos, produtos/serviços e instalações.

A pontuação geral encontra-se abaixo dos 50% do total que poderia ser obtido, demonstrando um potencial significativo para ações de melhoria, porém, ainda assim demonstra um nível intermediário de gestão com muitas práticas já em execução.

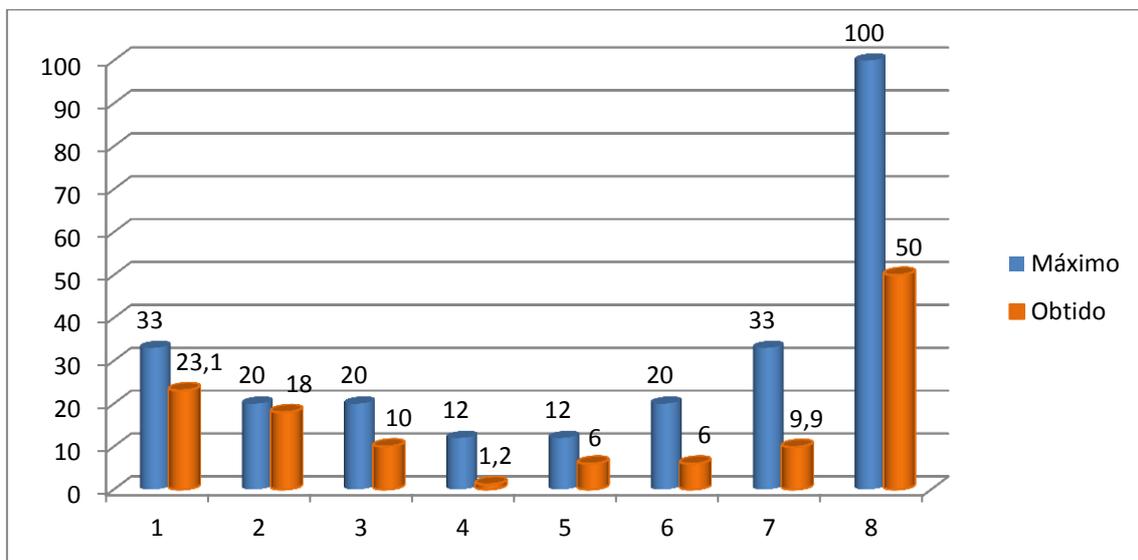


GRÁFICO 1: Distribuição percentual da pontuação obtida pelo PPQ  
Fonte: SAG PPQ, Novembro, 2014.

Conforme o Gráfico 1, foi percebido que a maturidade organizacional se encontra em estágio intermediário de desenvolvimento das práticas, fato que torna algumas delas ainda reativas e com alguma dificuldade no controle e acompanhamento das mesmas, como é o caso da metodologia para acompanhamento dos Planos de Ação da empresa. O refinamento está presente em apenas algumas ações, como é o caso do Planejamento Estratégico e alguns requisitos não foram atendidos, como por exemplo os que envolvem ações socioambientais.

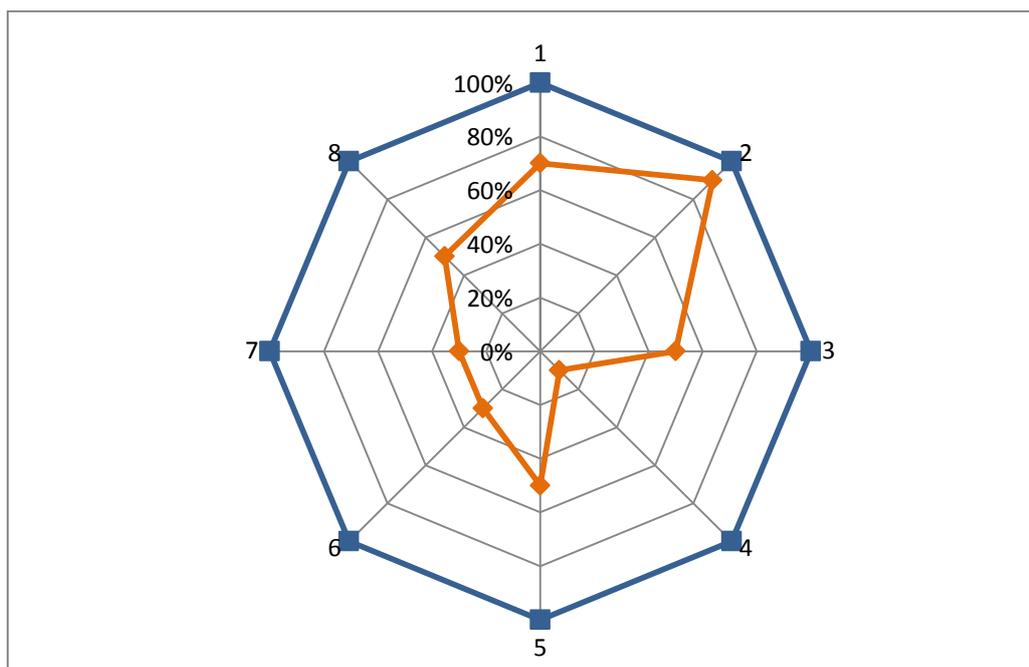


GRÁFICO 2: Distribuição percentual da pontuação obtida (radar)  
Fonte: SAG PPQ, Novembro, 2014.

O gráfico 2 representa o equilíbrio da gestão da empresa, simbolizada pelos critérios de avaliação. A configuração do PPQ demonstra um desequilíbrio em sua gestão, com pontuações elevadas nos critérios “Liderança” (1) e “Estratégias e Planos” (2), desempenho mediano em “Clientes” (3), “Informações e Conhecimento (5) e “Resultados” (8) e a necessidade de desenvolvimento dos critérios “Sociedade” (4), “Pessoas” (6) e “Processos” (7), para que dessa forma o equilíbrio da gestão seja alcançado.

## 4.2 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

A análise de pontos fortes e oportunidades para a melhoria da gestão da sua organização estão organizados por critério de avaliação. Cada critério possui um pequeno resumo, permitindo uma melhor compreensão de seus objetivos. Conforme a Tabela 2 abaixo, podemos perceber a distribuição da pontuação, por critério e por fator de avaliação.

TABELA 2: Resumo das pontuações por critérios de avaliação

CRITÉRIOS	TOTAL MÁXIMO	FATORES	% FATOR	% TOTAL	PONTOS
<b>1. LIDERANÇA</b>	33.0	Enfoque	100%	70%	23.1
		Aplicação	60%		
		Aprendizado	100%		
		Integração	60%		
<b>2. ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>	20.0	Enfoque	100%	90%	18.0
		Aplicação	80%		
		Aprendizado	100%		
		Integração	80%		
<b>3. CLIENTES</b>	20.0	Enfoque	80%	50%	10.0
		Aplicação	40%		
		Aprendizado	80%		
		Integração	40%		
<b>4. SOCIEDADE</b>	12.0	Enfoque	0%	10%	1.2
		Aplicação	20%		
		Aprendizado	60%		
		Integração	0%		
<b>5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</b>	12.0	Enfoque	100%	50%	6.0
		Aplicação	40%		
		Aprendizado	60%		
		Integração	40%		
<b>6. PESSOAS</b>	20.0	Enfoque	80%	30%	6.0
		Aplicação	20%		
		Aprendizado	80%		
		Integração	60%		
<b>7. PROCESSOS</b>	33.0	Enfoque	40%	30%	9.9
		Aplicação	20%		
		Aprendizado	60%		
		Integração	100%		
<b>8. RESULTADOS</b>	100.0	Relevância	60%	50%	50.0
		Tendência	60%		
		Nível Atual	40%		

Fonte: SAG PPQ, Novembro/2014

Por meio da análise da Tabela 2 podemos perceber como a gestão da organização foi pontuada, segundo o sistema de pontuação do MEG descrito em 4.2. Seguindo tal sistema, a pontuação final de cada critério é definida a partir da nota mais baixa atribuída aos fatores em cada critério acrescida de mais 10 (dez) pontos, caso existam duas ou mais notas maiores que a menor no critério. Por exemplo, o critério 7 recebeu 40%, 20%, 60% e 100% para os fatores enfoque, aplicação, aprendizado e integração respectivamente. Pega-se a menor nota, 20%, e

soma-se mais 10 pontos já que no mínimo dois outros fatores receberam nota superior a menor, totalizando o percentual de 30%, resultado na pontuação 9.9 para “Processos”.

Outro benefício da análise deste quadro é a percepção de quais fatores estão interferindo positiva ou negativamente na pontuação, permitindo assim a criação de ações para melhorar as práticas de gestão e conseqüentemente a nota obtida. No caso da empresa analisada nota-se que, para a maioria dos critérios, os fatores Aplicação e Integração receberam as notas mais baixas. Entende-se daí que a gestão da empresa tem dificuldade em manter suas práticas de gestão continuadas, ou seja, não conseguem manter a periodicidade de execução da prática. Outro problema percebido, na integração das práticas, é a coerência da mesma com os objetivos da organização e das partes interessadas, afetando a maneira como a prática se relaciona com outras práticas e com os diferentes setores da empresa.

Diante do observado, pode-se levantar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria encontradas para cada critério e para atender ao quinto objetivo específico, propor sugestões próprias do autor, que atendam aos pontos de melhoria encontrados.

### **Critério 1 – Liderança**

O critério “Liderança” está relacionado ao fundamento da excelência “Liderança e Constância de Propósito”, responsável por avaliar o comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização, com as estratégias e sistema de gestão e ainda com a criação de um ambiente organizacional estimulante para as pessoas no sentido de buscar um propósito comum e perene.

Esse critério está subdividido em três temas principais, governança corporativa, exercício da liderança e promoção da cultura de excelência e análise do desempenho da organização. O primeiro tema analisa a atuação da liderança no sentido de aprimorar o nível de confiança entre as partes interessadas, no intuito de gerar valor e impactar positivamente a sustentabilidade econômica, social e ambiental, bem como a imagem da organização. O segundo tema aborda a forma como a liderança se relaciona com as partes interessadas e gerencia mudanças culturais, a diversidade de ideias e a forma como estas se relacionam com os princípios organizacionais. Já o terceiro tema analisa a forma como a liderança acompanha o desempenho estratégico e operacional da organização. Diante disso, o Quadro 1 lista os pontos observados na gestão do PPQ e as respectivas sugestões para melhoria deste critério.

**QUADRO 1: Pontos Fortes, Oportunidades de Melhoria e Sugestões do Critério Liderança**

Pontos Fortes	Oportunidades Para a Melhoria
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atualização e comunicação dos valores e princípios organizacionais.</li> <li>2. Como as principais decisões são tomadas.</li> <li>3. Como a direção exerce liderança e interage com as partes interessadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos.</li> <li>2. Como as principais decisões são comunicadas e implementadas.</li> <li>3. Como são estabelecidos e verificado o cumprimento dos principais padrões de</li> <li>4. trabalho para os processos gerenciais.</li> </ol>
<b>Sugestões</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisão do Código de Conduta do Examinador e do SOCO (Sistema Operacional de Conduta Organizacional), aumentando sua abrangência e incluir o tratamento de questões não apenas comportamentais;</li> <li>2. Tornar mais proativa e continuada a comunicação das principais decisões, podendo criar ferramenta de comunicação interna e reuniões gerais. Utilizar melhor o Podio para implantação das ações;</li> <li>3. Manter os principais padrões de trabalho atualizados, com definição de um calendário de revisão anual dos mesmos. Utilizar as reuniões de setor e geral para discutir falhas no acompanhamento/cumprimento de tais padrões e propor ações corretivas;</li> </ol>	

Fonte: Próprio autor. 2014.

Este critério obteve uma boa nota, 23,1 pontos, que representa 70% do que poderia ser obtido. As principais sugestões estão relacionadas a revisão periódica dos padrões já existentes e melhor utilização das ferramentas já adotadas pela organização. Também é fundamental para tal critério manter a continuidade das reuniões, seguindo um calendário pré-definido pela própria empresa.

## **Critério 2 – Estratégias e Planos**

O Critério Estratégias e Planos está relacionado principalmente com o fundamento da excelência “Visão de Futuro”, já que nele observam-se os elementos de análise do ambiente externo para compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado de atuação no curto e no longo prazo, assim como a definição das perspectivas futuras, permitindo a tradução da visão da empresa em estratégias e planos concretos para alcançá-la, com comprometimento das pessoas.

Esse critério subdivide-se em dois temas, ambos relacionados ao rumo que a organização busca para seu futuro. O primeiro tema refere-se à formulação das estratégias, no qual exige-se uma reflexão a cerca do ambiente interno e externo para a formulação das escolhas estratégicas, ou seja, a forma como a organização se planejará dentro de sua área de atuação no mercado. O segundo tema refere-se à implementação das estratégias, abordando de que forma a organização colocará seus planos em práticas, observando-se a definição,

implantação e controle dos indicadores, metas, planos de ação. Sendo assim, lista-se no Quadro 2, os pontos observados e sugestões propostas para este critério.

**QUADRO 2: Pontos Fortes, Oportunidades de Melhoria e Sugestões do Critério Estratégias e Planos**

Pontos Fortes	Oportunidades para a melhoria
4. Definição estratégica da empresa. 5. Definição e comunicação dos indicadores e metas.	5. Definição e comunicação dos planos de ação. 6. Monitoramento da implementação dos planos de ação.
<b>Sugestões</b>	
4. Padronizar a construção de Planos de Ação, podendo utilizar a ferramenta “Atividades” do Podio. Divulgação dos planos, por setor, durante as reuniões internas; 5. Prestar conta, nas reuniões internas, do andamento dos planos de ação por setor, traçando ações corretivas, caso necessário, para os planos em atraso;	

Fonte: Próprio autor, 2014.

Este foi o critério no qual o PPQ demonstrou melhor desempenho, obtendo 90% do total de pontos possíveis. Isso demonstra uma preocupação da empresa com o Planejamento Estratégico levando em conta o ambiente interno e externo. Para atingir a pontuação máxima, 20 pontos, sugere-se ações no sentido de melhor comunicação e controle dos Planos de Ação definidos durante o planejamento, o que gerará também continuidade nas ações da organização como um todo.

### **Critério 3 – Clientes**

O critério “Clientes” está diretamente ligado ao fundamento “Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado”, que avalia a criação e entrega de valor para o cliente de forma sustentada para as partes interessadas e a maneira como a organização busca melhorar sua competitividade nos mercados.

Esse critério está estruturado em dois temas, imagem e conhecimento de mercado e relacionamento com clientes. No primeiro tema analisa-se as práticas relacionadas ao entendimento dos requisitos exigidos pelo mercado e a forma como a empresa os leva em consideração na hora de definir e promover seus produtos e serviços. O segundo tema está relacionado ao atendimento ao público, a forma como a organização levanta e trata as satisfações e insatisfações de seus clientes. Diante disso, lista-se no Quadro 3, os pontos observados na gestão de clientes do PPQ e as sugestões de melhoria.

QUADRO 3: Pontos Fortes, Oportunidades de Melhoria e Sugestões do Critério Clientes

Pontos Fortes	Oportunidades para a melhoria
	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Como as necessidades e expectativas dos clientes alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para definir e melhorar os processos da organização.</li> <li>7. Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.</li> <li>8. Como é avaliada a satisfação dos clientes.</li> </ol>
<b>Sugestões</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Utilizar melhor a prospecção e a entrevista inicial com o associado além de estruturar as pesquisas de satisfação para auxiliar nesse processo contínuo de levantamento de necessidades e expectativas dos clientes.</li> <li>7. Definir e divulgar os canais de comunicação com clientes e padronizar os processos relacionados ao recebimento, registro, análise e feedback das reclamações e sugestões, sejam elas advindas do site, Facebook, e-mail, ligações ou presencialmente.</li> <li>8. Revisar os questionários de satisfação já existentes e criar para os setores/atividades que ainda não possuem (SETEC e PPQG), além de manter continuidade da aplicação.</li> </ol>	

Fonte: Próprio autor, 2014.

O Critério 3 obteve desempenho mediano, totalizando 10 pontos, metade do total possível. Para melhorar o desempenho sugere-se principalmente que a organização busque meios mais apurados para levantamento das necessidades e expectativas do seu público-alvo. Além disso é necessário ampliar a aplicação da pesquisa de satisfação, de forma a atender todos os públicos do PPQ.

#### **Critério 4 – Sociedade**

O critério “Sociedade” está estruturado relacionando-se com três fundamentos da excelência, sendo o principal deles o “Responsabilidade Social”. Nele se destaca o entendimento de que a comunidade e a sociedade num geral são partes interessadas à organização, uma vez que o valor da organização depende da credibilidade e da forma como a sociedade enxerga a organização. O segundo fundamento relacionado com este critério é a “Liderança e Constância de Propósitos”, diante do papel fundamental que a direção exerce no desenvolvimento de uma cultura de desenvolvimento sustentável. Por fim, o “Pensamento Sistêmico” também relaciona-se com este critério, no sentido do entendimento das relações de interdependência existentes entre a organização e seu ambiente externo.

Dois temas centrais estão contemplados dentro desse critério: Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento social. O primeiro relaciona-se as ações voluntárias, ou

seja, além das impostas legalmente, no intuito de minimizar impactos sociais e ambientais dos seus produtos e/ou serviços, processos e instalações da organização, bem como a preservação e uso consciente de recursos renováveis e não renováveis e sempre que possível a reutilização de materiais e descarte correto. Já o segundo tema diz respeito ao desenvolvimento de uma cultura de conscientização de suas partes interessadas e desenvolvimento e/ou apoio de projetos e ações socioambientais para o fortalecimento da comunidade com a qual a empresa se relaciona. O MEG avalia nesse critério práticas de gestão que vão além do que é imposto pelas leis que regulamentam o segmento da organização, exigindo ações voluntárias e que gere conscientização de colaboradores, comunidade e dos outros *stakeholders*. Sendo assim, observam-se, no Quadro 4, os seguintes pontos na gestão deste critério pelo PPQ:

QUADRO 4: Pontos Fortes, Oportunidades de Melhoria e Sugestões do Critério Sociedade

Pontos Fortes	Oportunidades para a melhoria
	9. Como a organização trata os impactos socioambientais negativos de seus produtos, processos e instalações. 10. Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais relativos a questões socioambientais. 11. Como a organização seleciona e promove ações para minimização do consumo de recursos não renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais de forma voluntária. 12. Como são selecionados, desenvolvidos ou apoiados os projetos sociais.
<b>Sugestões</b>	
9. Criar programas/ações internas que atendam de maneira adequada a aspectos mais relevantes do PCMSO e PPRA. 10. Utilizar o Conselho Fiscal, Assessoria Contábil e outros para revisar e aprovar documentos internos e externos. Manter controle de certidões e documentações sempre atualizadas. 11. Campanha interna, se possível com objetivos e metas, para consumo responsável de água, energia, papel, entre outros recursos (Reunião, quadros, placas, adesivos nas instalações, etc). 12. Conscientização da força de trabalho e parceiros a cerca da importância do apoio a projetos de âmbito sociais e ambientais. Criação de um calendário de eventos relacionados a ações sociais. Participar , apoiar e/ou promover ações sociais com parceiros.	

Fonte: Próprio autor, 2014.

Este foi o critério com menor desempenho, o que mostra que o PPQ não tem os aspectos socioambientais como foco de sua gestão. Para reverter a pontuação obtida, que representa apenas 10% do total que poderia ser obtido, sugere-se ações relacionadas a criação de campanhas internas para consumo responsável de recursos não-renováveis, reciclagem e reutilização de materiais. Sugere-se ainda o apoio e/ou realização de ações sociais, com a participação voluntária dos colaboradores, que possam impactar positivamente a sociedade.

## **Critério 5 – Informações e Conhecimento**

O Critério “Informações e Conhecimento” funciona como elemento de ligação entre todos os outros critérios do MEG, permeando o sistema de gestão. Ele é reflexo do fundamento “Orientação por Processos e Informações”, já que determina como é feita a tomada de decisões na organização, levando em conta a análise do seu desempenho, suas estratégias e os ambientes interno e externo. Espera-se que a organização possua sistemas de informação adequados para atender as necessidades de seus diferentes setores permitindo também o uso sistemático de informações comparativas. Além disso, a organização deve garantir a segurança e o compartilhamento do conhecimento gerador de diferenciais competitivos.

Dois temas compõem esse critério, Informações da organização e Ativos intangíveis e conhecimento organizacional, ambos interligam-se aos outros critérios do MEG, uma vez que as informações e o conhecimento são fruto de todas as práticas e ações da organização. No primeiro tema analisam-se os meios que a organização utiliza para gerar e controlar as informações de forma a facilitar o trabalho de cada colaborador. O segundo tema está relacionado ao desenvolvimento e retenção dos ativos intangíveis geradores de aprendizado organizacional e diferenciais competitivos. Os pontos observados na gestão do PPQ foram:

QUADRO 5: Pontos Fortes, Oportunidades de Melhoria e Sugestões do Critério Informações e Conhecimento

Pontos Fortes	Oportunidades para a melhoria
	13. Como os sistemas de informação são definidos. 14. Como a segurança das informações é garantida. 15. Como são compartilhados os conhecimentos geradores de diferenciais para a organização. 16. Como são retidos os conhecimentos geradores de diferenciais para a organização.
<b>Sugestões</b>	
13. Padronizar a utilização dos sistemas de informações da empresa de forma a facilitar o acesso e disseminação das informações para todos os setores. 14. Criar termos de segurança das informações para funcionários, estagiários e voluntários. Padronizar processo de backup de dos computadores e sistemas. 15. Definir como padrão de trabalho o compartilhamento de informação (para todos os colaboradores do setor e para os que tiverem interesse) a cerca de cursos realizados para facilitar o trabalho em área afins da organização. Criar Programa de capacitações internas. 16. Criar o Plano de Cargos, Salários e Carreiras adequado a realidade da organização. Criar Plano de Benefícios para os colaboradores junto aos parceiros do PPQ.	

Fonte: Próprio autor, 2014.

O Critério 5 também obteve desempenho mediano, recebendo 6 dos 12 pontos possíveis. Para melhorar essa pontuação padronizar os meios de troca de informações no PPQ, garantindo também a segurança de tais dados, tanto físicos quanto virtuais. Outro ponto

importante é a definição de prática de gestão com foco no compartilhamento do conhecimento gerador de diferencial competitivo para a organização, por meio de eventos e treinamentos internos.

### **Critério 6 – Pessoas**

O critério “Pessoas” baseia-se principalmente no fundamento “Valorização das Pessoas”, que associa a capacitação, motivação e bem-estar dos colaboradores com o desempenho da organização, bem como a necessidade de criação de um ambiente participativo e que facilite o desenvolvimento. Outros fundamentos também permeiam os requisitos deste critérios, sendo eles, o “Aprendizado Organizacional”, a “Geração de Valor” e o “Pensamento Sistêmico”.

Este critério esta subdividido em três temas, Sistemas de trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de vida. No primeiro é analisado a forma como o trabalho é organizado entre os diferente cargos e setores. No segundo avalia-se as práticas relacionadas ao treinamento e capacitação da força de trabalho baseada nas necessidades pessoais de desenvolvimento alinhadas ao desenvolvimento da cultura de excelência. Já o terceiro tema está relacionado a saúde e segurança do trabalho, bem como a melhoria do clima organizacional. Lista-se no Quadro 6, os pontos observados na gestão do PPQ.

QUADRO 6: Pontos Fortes, Oportunidades de Melhoria e Sugestões do Critério Pessoas

Pontos Fortes	Oportunidades para a melhoria
6. Como a organização do trabalho é definida e implementada.	17. Como as pessoas são selecionadas internamente e externamente. 18. Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas visando ao êxito das estratégias e a formação da cultura da excelência. 19. Como a satisfação das pessoas é avaliada.
<b>Sugestões</b>	
17. Definir critérios para seleção interna. Criar processos de seleção adequado aos diferentes setores da organização, com testes específicos, período de testes, entre outros. 18. Criar pesquisa para levantar quais as principais capacitações que os colaboradores necessitam para desenvolverem as suas atividades (baseado nas funções do Manual de Cargos e Funções) e criar programa de capacitação pré-agendado com metas. 19. Criar Pesquisa de satisfação interna anual. Utilizar ferramentas para acompanhar o desenvolvimento das pessoas (Coaching, Avaliação de Desempenho, etc).	

Fonte: Próprio autor, 2014.

O PPQ apresentou baixo índice de adesão ao MEG no que se refere ao Critério “Pessoas”, recebendo 30% (6 pontos) da pontuação que poderia ser obtida. Como principais sugestões espera-se que a organização busque padronizar o processo de capacitação e

treinamento de seus colaboradores, através de um Programa de Treinamentos Interno, por exemplo. Também espera-se melhor acompanhamento do desempenho individual das pessoas aliada a avaliações de satisfação periódicas.

### **Critério 7 – Processos**

O critério “Processos” é baseado no fundamento “Orientação por Processos e Informações”. Nele são abordados os processos da organização que agregam valor de uma forma geral, considerando 4 (quatro) tipos: os processos que agregam valor diretamente aos clientes, os econômico-financeiros, os de relacionamento aos fornecedores e ainda os outros de apoio. Neste critério são avaliados a forma como a organização levanta, analisa e melhora seus processos, bem como a forma como ela garante o cumprimento dos padrões gerenciais, para cada um dos quatro tipos de processos citado acima. No PPQ foram observados os seguintes pontos de melhoria, descritos no Quadro 7.

QUADRO 7: Pontos Fortes, Oportunidades de Melhoria e Sugestões do Critério Processos

Pontos Fortes	Oportunidades para a melhoria
	20. Como são determinados os requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas. 21. Como é assegurado o atendimento dos requisitos dos processos principais e de apoio do negócio. 22. Como os fornecedores são selecionados e avaliados. 23. Como o orçamento é elaborado e controlado.
<b>Sugestões</b>	
20. Utilizar as pesquisas internas e externas e canais de comunicação para adequar os processos às necessidades das partes interessadas. Finalizar e revisar periodicamente os POPs e padronizar o monitoramento contínuo das principais normativas da empresa. 21. Manter contínuo o controle dos sistemas (Podio e Scopi) para acompanhamento das atividades e indicadores. 22. Criar lista com principais fornecedores e criar parcerias. 23. Manter a continuidade na elaboração, controle do orçamento e fluxo financeiro e prestação de contas à Assessoria Contábil e Diretoria.	

Fonte: Próprio autor, 2014.

Em “Processos”, Critério 7, o PPQ também obteve 30% (9,9 pontos) do possível, demonstrando necessidade de maior atenção a definição dos processos da empresa. Para melhorar a pontuação espera-se a continuidade na prática de definição de um Orçamento anual e seu acompanhamento mensal. Além disso, padronizar todos os processos e revisá-los periodicamente adequando-os as necessidades dos clientes e demais partes interessadas.

## Critério 8 – Resultados

O Critério “Resultados”, diferente dos outros sete critérios, tidos como Critérios Gerenciais, relaciona-se com a etapa do controle do ciclo PDCA, estando associado ao fundamento de “Geração de Valor”. Este critério trata então do gerenciamento dos indicadores organizacionais, com foco nos estratégicos para o PPQ. Para avaliar uma organização, nesse critério, deverão ser apresentados então os indicadores de desempenho relacionados a resultados relativos a: “Clientes e Mercado”, “Fornecedores”, “Sociedade”, “Pessoas”, “Processos” e “Econômico-financeiros”. Espera-se que eles estejam organizados de forma a facilitar o acesso e entendimento, possibilitando uma visão ampla e balanceada do desempenho da organização levando à tomada de decisão de forma bem orientada. Tal critério é portanto o resultado das práticas de gestão desenvolvidas em todos os outros sete critérios. A Tabela 3 lista os indicadores estratégicos apresentados pelo PPQ.

TABELA 3: Indicadores Estratégico PPQ 2013

INDICADOR	2011	2012	2013
Número de Pessoas participantes de atividades do PPQ	1604	1628	1874
Número de Organizações participantes de atividades do PPQ	209	505	694
Percentual de organizações associadas no SAG ou Prêmio (Auto avaliação e avaliação externa)	40%	75%	50%
Nº de candidatas ao Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão	6	6	
Nº de organizações visitadas para o prêmio	46	10	
Nº de novas organizações associados	17	18	31
Nº de organizações visitadas em prospecção	198	124	89
Nº de artigos	25	33	0
Nº de notícias	176	205	50
Nº de cases	8	11	2
Nº de entrevistas	11	2	12
Nº de curtidas Facebook	136	572	1333
Nº de Mídias espontânea			37
Percentual de associadas fora da grande João Pessoa	8%	9%	4%
Nº de visitas de atendimento			123
Taxa de desligamento de associados			26%
Média de satisfação com atividades do PPQ	96%	83%	84%
Nº de processos padronizados (lista mestra)			40%
<b>Resultado na avaliação do MEG</b>	<b>99,4</b>	<b>151,9</b>	<b>124,2</b>
Índice de avaliação de desempenho da Força de trabalho			7,7
Satisfação Pesquisa de Clima		78,80%	73,40%
Receita X Despesa	R\$ 2.072,46	R\$ 36.731,25	R\$ 24.000,00
Percentual de execução do orçamento	87%	79%	

Fonte: GIM PPQ, 2014.

Na tabela 3 apresenta-se um resumo com os principais indicadores de desempenho acompanhados pela organização. As lacunas marcadas na cor azul representam que o indicador ainda não era acompanhado ou foi descontinuado no respectivo ano. O documento

analisado para coleta de tais informações, GIM (Gerenciador de Indicadores e Metas), contém além destes, alguns outros indicadores e suas respectivas metas que não foram apresentados por não serem estratégicos ou serem desdobramentos dos indicadores apresentados.

Como sugestões para este critério espera-se que a organização passe a utilizar referenciais comparativos para seus resultados, no intuito de tornar a definição de metas mais consonante com a realidade de mercado e comparar o desempenho organizacional com o de outras organizações ou dados do setor pertinentes. Outra sugestão é no modo como o PPQ gerencia tais informações, que atualmente é através do GIM, tratando-se de uma Planilha de Excel. Devido ao grande número de indicadores acompanhados (mais de 50) e ao número de pessoas que alimentam tais indicadores, espera-se que a empresa busque um software de gestão que possa facilitar este gerenciamento e torná-lo mais seguro, já que as decisões estratégicas são baseadas nessas informações. Espera-se ainda a continuidade de acompanhamento dos principais indicadores para que seja possível criar uma linha histórica dos mesmos, fator fundamental para análises futuras e para obtenção de uma melhor nota em avaliações futuras pelo Modelo de Excelência da Gestão®.

### 4.3 HISTÓRICO DA PONTUAÇÃO E RESULTADOS

Conforme objetivo central do trabalho, foi analisado o histórico da pontuação obtido pelo PPQ de 2011 a 2013, nas avaliações feita com o MEG. Foi percebido um aumento bastante considerável (52,5 pontos) do ano de 2011 para 2012, porém na avaliação do ciclo de 2013 a organização teve uma queda de 27,7 pontos. Diversos fatores motivaram essa queda, como rotatividade da equipe, mudança na estrutura organizacional e entrada de novos gestores, proporcionando uma quebra na gestão e início de mudanças nas rotinas dos setores. Devido a isso, algumas práticas de gestão foram descontinuadas, afetando diretamente a pontuação do fator *Aplicação* conforme descrito 3.3.1.

Levando isso em conta, quando analisamos o indicador “Receita x Despesas”, podemos fazer uma relação diretamente proporcional, já que em 2012, ciclo com maior pontuação, este indicador também apresentou resultado superior ao ciclo de 2013. Outro indicador que apresentou esta relação foi o da “Pesquisa de Clima” que reduziu 5,4 pontos de 2012 para 2013. Mas, sendo o PPQ uma associação sem fins lucrativos, um indicador mais relevante de

ser analisado seria o “Número de Empresas Associadas” ao Programa, já que ampliar o número de associados é um dos principais objetivos estratégico da empresa. Assim, percebemos que não houve uma relação direta entre a pontuação do MEG e o indicador de “Novos Associados”, já que este apresentou um crescimento superior a 70%.

Durante a avaliação do MEG junto aos gestores do PPQ, foi possível perceber que, mesmo a pontuação apresentando uma queda, a gestão ainda assim amadureceu em aspectos importantes. Anualmente a aplicação do MEG tem melhorado o nível de maturidade de gestão empresarial e isso tem sido refletido nos principais resultados da empresa. As práticas descontinuadas impactaram negativamente na gestão porém não o suficiente para afetar os principais resultados do programa. Sendo assim, podemos considerar que para o resultado financeiro, a análise vai ao encontro dos resultados encontrados na pesquisa de FEITOSA e PIMETEL (2013), com os estudos que afirmam existir uma correlação positiva entre a implantação do MEG e o desempenho de indicadores financeiros. Mas, quando analisamos outros resultados estratégicos, não podemos fazer uma relação direta entre a pontuação alcançada e estes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão abordadas as considerações finais acerca da pesquisa, tratando aspectos referentes aos resultados obtidos no estudo, as limitações que por ventura ocorreram durante a mesma e ainda sugestões para próximos estudos com tal temática.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa teve o objetivo de, através da análise da gestão do PPQ por meio do MEG, identificar as melhorias ou não dos resultados da organização. A primeira parte do estudo teve como objetivo fazer um apanhado histórico sobre o tema Qualidade e Competitividade para, em seguida, adentrar no Modelo de Excelência em Gestão® sendo explicitado seu funcionamento, permitindo a construção de um conhecimento mais sólido sobre este sistema de gestão e sua forma de aplicação e avaliação.

Em segundo plano, foi analisada a gestão do PPQ, iniciando com um levantamento dos indicadores estratégicos da organização nos ciclos 2011, 2012 e 2013, permitindo construir uma linha histórica com tais resultados, levando a concluir que os principais indicadores da empresa (os não-financeiros) apresentaram um crescimento ao longo deste período. Posterior a isso, foi feita a avaliação do ciclo 2013-2014, na qual todas as práticas de gestão foram levantadas e pontuadas segundo a metodologia do MEG, o que levou a uma imersão na realidade de gestão de cada gestor entrevistado. Com isso, permitiu-se perceber que para a gestão do PPQ, mesmo com a redução da pontuação, foi possível perceber uma melhoria em sua maturidade de gestão.

Após a avaliação do “Relatório de Gestão” da organização, foi possível propor um conjunto de sugestões de melhoria para os critérios do Modelo de Excelência em Gestão®, sugestões essas que atendem diretamente às oportunidades de melhorias encontradas durante as análises feitas na etapa anterior.

O PPQ continua a sua trajetória de busca pela Excelência em Gestão com a finalidade de alcançar uma gestão estruturada e equilibrada. Dessa forma, tem buscado estruturar todo o sistema de gestão para que estes sejam organizados e voltados para melhoria contínua. Muitas

práticas se encontram em estágio intermediário e precisam ser desenvolvidas, continuadas e refinadas sistematicamente. A principal oportunidade de melhoria detectada encontra-se na continuidade e integração das práticas de gestão e utilização de referenciais comparativos nos resultados apresentados.

As práticas gerenciais relativas à “Liderança” e “Estratégias e Planos” obtiveram uma pontuação boa, sendo penalizada em reflexo da descontinuidade e integração de algumas práticas no ciclo examinado. No entanto a empresa possui algumas práticas já consolidadas relacionadas ao exercício da liderança e definição das estratégias.

Os critérios “Clientes” e “Informações e Conhecimento” obtiveram pontuações medianas, e necessitam de atenção no desenvolvimento de algumas práticas com maior disseminação e continuidade que atendam a requisitos ainda não contemplados pela gestão atual, como um banco de dados que reúna informações sobre exigências dos clientes ou um processo estruturado para compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores do PPQ.

Já no critério “Sociedade” o PPQ precisa estruturar práticas simples e adequadas a realidade da organização, para que possam ser mantidas ao longo do tempo. Também devem apoiar ações relacionadas à gestão responsável de recursos ambientais. Para isso podem buscar firmar parcerias para facilitar o desenvolvimento e ampliar o impacto de tais ações.

Atualmente a empresa demonstra adequação para poucas práticas exigidas no critério “Pessoas” sendo defasada em relação a práticas como identificação das necessidades de capacitação, organização do trabalho e verificação da satisfação das pessoas, requisitos fundamentais para uma organização que visa o compromisso com a excelência e que precisam proporcionar à força de trabalho condições para definir e executar suas rotinas com eficácia, eficiência e flexibilidade.

O critério “Processos” também merece atenção, no sentido do aumento da padronização e controle das práticas além de aumentar a disseminação das mesmas para os setores da empresa.

Mesmo com a queda de pontuação de 2012 para 2013, a gestão apresenta amadurecimento segundo os gestores do negócio, fator esse que influenciou positivamente nos indicadores estratégicos da empresa. É possível perceber que as práticas de gestão implantadas no PPQ são, em sua maioria, exigidas pelo MEG e algumas são exigências de outras partes interessadas como clientes e diretores. A gestão e o controle dessas práticas, quando bem realizados, impactam os resultados de forma positiva, sendo esta então uma relação indireta, porém relevante, do MEG para com os resultados da organização.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante o levantamento de informações bibliográficas a primeira dificuldade foi a existência de poucas fontes de pesquisa, já que o MEG é uma ferramenta exclusiva da FNQ e são poucos os materiais disponíveis de outras fontes sobre o assunto. Os estudos correlatos sobre o tema, relacionando o impacto da implantação do MEG com resultados organizacionais, além de poucos são ambíguos, já que existe uma corrente de autores que negam a existência de relação entre esses dois fatores e outros que defendem a positividade de tal relação, não havendo uma conclusão definitiva nem a nível nacional nem internacional. Sendo assim, cabe ao pesquisador buscar a realidade que se adequa melhor ao estudo e fazer suas próprias conclusões.

Devido ao tempo disponível para a pesquisa, apenas três ciclos de indicadores foram levantados e analisados, gerando uma redução histórica que, caso fosse ampliada, seria de grande valor para o estudo.

## 5.3 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

No intuito de aprimorar o estudo sobre o tema, seria interessante aprofundar o assunto, realizando um levantamento maior de indicadores organizacionais, aumentando a base histórica de resultados para compará-los. Tal estudo poderia ser feito anualmente para acompanhar o amadurecimento da gestão da empresa juntamente com seus resultados. O estudo também pode ser replicado para qualquer outra organização que esteja implantando o MEG em sua gestão, permitindo uma análise do tema em outras realidades de mercado.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9000. Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Segunda edição 30/12/2005. Disponível em: <<https://qualidadeuniso.files.wordpress.com/2012/09/nbr-iso-9000-2005.pdf>>. Acesso em: 02/03/2015.

ANDRADE, F.F. O método de melhorias PDCA. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/pt-br.php>>. Acesso em: 02/03/2015.

BRITO, A. J. Impactos da aplicação do modelo de excelência do PNQ no desempenho de empresas. 2005, 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5659/149572.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03/08/2014.

Cadernos de Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência em Gestão® / Fundação Nacional da Qualidade – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011. – (Série Cadernos de Excelência);

Cadernos de Excelência: Guia de Autoavaliação e Implementação de Melhorias® / Fundação Nacional da Qualidade – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011. – (Série Cadernos de Excelência);

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle de qualidade total* (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: UFMG, 1992a.

COLTRO, Alex. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: 02/03/2015.

COSTA, R. Garvin – Eras e abordagens da Qualidade. 2011. Disponível em: <<http://www.qualiblog.com.br/garvin-eras-e-abordagens-da-qualidade/>>. Acesso em: 03/08/2014.

FEITOSA, Gabriel Martins e PIMENTEL, Renê Coppe. O impacto da adoção do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) no desempenho financeiro das empresas. XXXVII EnANPAD 2013. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/ESO267-%20Gabriel%20Martins%20Feitosa.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ESO267-%20Gabriel%20Martins%20Feitosa.pdf)>. Acesso em: 30/10/2014.

Fundação Nacional da Qualidade - Caderno Critérios Compromisso com a Excelência 6ª Edição. **FNQ**, São Paulo, 2011. ISBN 978-85-60362-88-2.

Fundação Nacional da Qualidade. 7 pilares para a excelência na execução da gestão. **FNQ**, São Paulo, abr. 2012. Disponível em: <<http://fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/7-pilares-para-a-excelencia-na-execucao-da-gestao>>. Acesso em: 19/06/2014.

Fundação Nacional da Qualidade. Critérios de Avaliação da Gestão. Disponível em: <<http://fnq.org.br/informe-se/publicacoes/criterios-de-avaliacao-da-gestao>> Acesso em: 05/07/2014.

Fundação Nacional da Qualidade. Elevar a competitividade brasileira está na ordem do dia do País. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/elevar-a-competitividade-brasileira-esta-na-ordem-do-dia-do-pais>>. Acesso em: 05/07/2014.

Fundação Nacional da Qualidade. Modelo de Excelência da Gestão. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>> Acesso em: 05/07/2014.

Fundação Nacional da Qualidade. A excelência sustentada por um sistema integrado de gestão. **FNQ**, São Paulo, set. 2011. Disponível em: <<http://fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/a-excelencia-sustentada-por-um-sistema-integrado-de-gestao>>. Acesso em: 19/06/2014.

Fundação Nacional da Qualidade. O dia mundial da qualidade. **FNQ**, São Paulo, nov. 2008. Disponível em: <<http://fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-dia-mundial-da-qualidade>>. Acesso em: 19/06/2014.

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, P. J. P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD* 2, 2004. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/10401/1/GomesBAD204.pdf>>. Acesso em 03/08/2014.

**História FNQ**. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/historia>>. Acesso em: 14/11/2014.

**Histórico PPQ**. Disponível em: < <http://www.ppq.com.br/ppq/historico/>>. Acesso em: 14/11/2014.

KASSAB, Marta. Elevar a competitividade brasileira está na ordem do dia do País. **FNQ**, São Paulo, out. 2013. Disponível em: <<http://fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/elevar-a-competitividade-brasileira-esta-na-ordem-do-dia-do-pais>>. Acesso em: 19/06/2014.

MARTINS, Jairo. Excelência da gestão: o desafio das MPES. **FNQ**, São Paulo, jun. 2013. Disponível em: <<http://fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/excelencia-da-gestao-o-desafio-das-mpes>>. Acesso em: 19/06/2014.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MIRANDA, R. C., VALADÃO, A. F. C., TURRIONIC, J. B. Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da Qualidade no Brasil; *Sistemas & Gestão* 7 (2012), pp 514-525.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses; São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PIMENTA, C. D.; SILVA, M. B.; RIBEIRO, R. B.; CLARO, F. A. E. Método Taguchi aplicado na identificação dos fatores causadores da descarbonetação do arame de aço SAE 51B35, durante tratamento térmico de esferoidização. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Ano 7, nº 2, abr-jun/2012, p. 97-108. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/800/445>>. Acesso em: 02/03/2015.

Programa Paraibano da Qualidade. Estatuto Social. Disponível em: <<http://www.ppq.com.br/wp-content/uploads/2014/07/ata-e-estatuto.pdf>>. Acesso em: 14/11/2014.

RAMOS, R. Definições da Qualidade. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/definicoes-de-qualidade/](http://www.infoescola.com/administracao_/definicoes-de-qualidade/)>. Acesso em: 03/08/2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TOLEDO, J. C. de. Gestão da qualidade na agroindústria. IN: BATALHA, M. O. (Org). **Gestão Industrial**. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2001. P 465 – 517.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

## ANEXOS

### ANEXO A – Modelo de Questionário Critério 1 Liderança

	Requisitos	Práticas
a)	1. Como são atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência à criação de valor para todas as partes interessadas?	
b)	1. Como os valores e princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho?	
	2. Como os valores e princípios são comunicados às demais partes interessadas?	
c)	1. Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos?	
	2. Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos externos?	
d)	1. Como as principais decisões são tomadas?	
	2. Como as principais decisões são comunicadas?	
	3. Como as principais decisões são implementadas?	
e)	1. Como a direção exerce liderança?	
	2. Como a direção interage com as Partes Interessadas?	
f)	1. Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para os processos gerenciais	
	2. Como é verificado o cumprimento dos principais padrões de trabalho?	
g)	1. Como os processos gerenciais são melhorados por meio do aprendizado?	
h)	1. Como a direção analisa o desempenho operacional da organização?	
	2. Como a direção analisa o desempenho estratégico da organização?	

## ANEXO B – Modelo de Questionário Critério 2 Estratégias e Planos

	<b>Requisitos</b>	<b>Práticas</b>
a)	<b>1. Como são definidas as estratégias da organização, considerando-se os ambientes externo e interno?</b>	
b)	<b>1. Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias?</b>	
	<b>2. Como são estabelecidas as metas?</b>	
	<b>3. Como são definidos os planos de ação?</b>	
c)	<b>1. Como são comunicadas as estratégias?</b>	
	<b>2. Como são comunicadas as metas?</b>	
	<b>3. Como são comunicados os planos de ação?</b>	
d)	<b>1. Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?</b>	

## ANEXO C – Modelo de Questionário Critério 3 Clientes

	Requisitos	Práticas
a)	1. Como são definidos os clientes-alvo?	
b)	1. Como as necessidades dos clientes-alvo são identificadas?	
	2. Como as necessidades dos clientes-alvo são analisadas?	
	3. Como as necessidades dos clientes-alvo são utilizadas para a definição dos processos da organização?	
	4. Como as necessidades dos clientes-alvo são utilizadas para a melhoria dos processos da organização?	
	5. Como as expectativas dos clientes-alvo são identificadas?	
	6. Como as expectativas dos clientes-alvo são analisadas?	
	7. Como as expectativas dos clientes-alvo são utilizadas para a definição dos processos da organização?	
	8. Como as expectativas dos clientes-alvo são utilizadas para a melhoria dos processos da organização?	
c)	1. Como os produtos e marcas são divulgados?	
d)	1. Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando assegurar que sejam	
e)	1. Como é avaliada a satisfação dos clientes?	

## ANEXO D – Modelo de Questionário Critério 4 Sociedade

	Requisitos	Práticas
a)	1. Como a organização trata os aspectos sociais negativos de produtos?	
	2. Como a organização trata os aspectos sociais negativos de processos?	
	3. Como a organização trata os aspectos sociais negativos de instalações?	
	4. Como a organização trata os aspectos ambientais negativos de produtos?	
	5. Como a organização trata os aspectos ambientais negativos de processos?	
	6. Como a organização trata os aspectos ambientais negativos de instalações?	
b)	1. Como são identificados requisitos legais relativos as questões socioambientais?	
	2. Como são identificados requisitos regulamentares relativos as questões socioambientais?	
	3. Como são identificados requisitos contratuais relativos as questões socioambientais?	
	4. Como são analisados requisitos legais relativos as questões socioambientais?	
	5. Como são analisados requisitos regulamentares relativos as questões socioambientais?	
	6. Como são analisados requisitos contratuais relativos as questões socioambientais?	
c)	1. Como a organização seleciona ações para minimização do consumo de recursos renováveis, reciclagem ou reutilização	
	2. Como a organização promove de forma voluntária ações para minimização de consumos de recursos renováveis,	
d)	Como são selecionados, desenvolvidos ou apoiados os projetos sociais?	

## ANEXO E – Modelo de Questionário Critério 5 Informações e Conhecimento

	Requisitos	Práticas
a)	1. Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar as operações diárias em todos os níveis da organização?	
	2. Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar as operações diárias em todas as áreas da organização?	
	3. Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar a tomada de decisão em todos os níveis da organização?	
	2. Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar a tomada de decisão em todas as áreas da organização?	
b)	1. Como a segurança das informações é garantida?	
c)	1. Como são compartilhados os conhecimentos geradores de diferenciais para a organização ?	
	2. Como são retidos os conhecimentos geradores de diferenciais para a organização ?	

## ANEXO F – Modelo de Questionário Critério 6 Pessoas

	Requisitos	Práticas
a)	1. Como a organização do trabalho é definida?	
	2. Como a organização do trabalho é implementada?	
b)	1. Como as pessoas são selecionadas internamente?	
	2. Como as pessoas são selecionadas externamente?	
	3. Como as pessoas são contratadas?	
c)	1. Como são identificadas as necessidades de capacitação das pessoas visando ao êxito das estratégias?	
	2. Como são identificadas as necessidades de capacitação das pessoas visando a formação da cultura de excelência?	
	3. Como são identificadas as necessidades de desenvolvimento das pessoas visando ao êxito das estratégias?	
	4. Como são identificadas as necessidades de desenvolvimento das pessoas visando a formação da cultura de excelência?	
d)	1. Como são identificados os perigos relacionados à saúde ocupacional?	
	2. Como são identificados os perigos relacionados à segurança?	
	3. Como são tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional?	
	4. Como são tratados os riscos relacionados à segurança?	
e)	1. Como a satisfação das pessoas é avaliada?	

## ANEXO G – Modelo de Questionário Critério 7 Processos

	Requisitos	Práticas
a)	1. Como são determinados os requisitos dos processo principais do negócio considerando as necessidades dos clientes?	
	2. Como são determinados os requisitos dos processo principais do negócio considerando as necessidades das demais partes interessadas?	
	3. Como são determinados os requisitos dos processo principais do negócio considerando as expectativas dos clientes?	
	4. Como são determinados os requisitos dos processo principais do negócio considerando as expectativas das demais partes interessadas?	
	1. Como são determinados os requisitos dos processo de apoio considerando as necessidades dos clientes?	
	2. Como são determinados os requisitos dos processos de apoio considerando as necessidades das demais partes interessadas?	
	3. Como são determinados os requisitos dos processos de apoio considerando as expectativas dos clientes?	
	4. Como são determinados os requisitos dos processos de apoio considerando as expectativas das demais partes interessadas?	
b)	1. Como é assegurado o atendimentos dos requisitos dos processos principais do negócio?	
	1. Como é assegurado o atendimentos dos requisitos dos processos de apoio?	
c)	1. Como a organização analisa os processos principais do negócio?	
	2. Como a organização melhora os processos principais do negócio?	
	3. Como a organização analisa os processos de apoio?	
	4. Como a organização melhora os processos de apoio?	
d)	1. Como os fornecedores são selecionados?	
	2. Como os fornecedores são avaliados?	
f)	1. Como o orçamento é elaborado?	
	2. Como o orçamento é controlado?	
	3. Como o fluxo financeiro é mantido equilibrado?	

## ANEXO H – Modelo de Pontuação dos 7 critérios

Adequação	Proatividade	<b>APLICAÇÃO</b>	Continuidade	Disseminação					<b>APRENDIZADO</b>	Aprendizado			<b>INTEGRAÇÃO</b>	Coerência	Inter-relacionamento	Cooperação			
				FT	A	C	F	S											
Adequação	Proatividade		Continuidade	Disseminação					Aprendizado			Integração							
0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
				0%															
0%	0%		0%	0%					0%			0%	0%	0%	0%				
<b>0%</b>			<b>0%</b>					<b>0%</b>			<b>0%</b>								
<b>Pontuação máxima</b>												100%							
<b>Pontuação da avaliação externa</b>												0%	<b>0</b>						