

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GUILHERME BENITES DE OLIVEIRA

**UMA PROPOSTA DE PLANO GERENCIAL SEGUNDO OS  
CRITÉRIOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2017**

**Guilherme Benites de Oliveira**

**UMA PROPOSTA DE PLANO GERENCIAL SEGUNDO OS CRITÉRIOS DO  
MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Centro de Tecnologia da  
Universidade Federal de Santa Maria, como  
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel  
em **Engenharia de Produção**.

Orientador: Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, RS  
2017

# UMA PROPOSTA DE PLANO GERENCIAL SEGUNDO OS CRITÉRIOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

A BUSINESS PLAN PROPOSAL ACCORDING TO THE CRITERIA OF THE MODEL  
OF EXCELLENCE IN MANAGEMENT

**Guilherme Benites de Oliveira<sup>1</sup>, Alberto Souza Schmidt<sup>2</sup>**

## RESUMO

A competitividade vem crescendo entre empresas de todos os segmentos. O Modelo de Excelência em Gestão é uma forma de alinhar e desenvolver os sistemas de gestão das organizações que queiram se sobressair no mercado. Diante disso, este trabalho tem como objetivo elaborar um plano gerencial composto de práticas gerenciais retiradas de relatórios de gestão de empresas classe mundial que atendam aos Primeiros Passos para a Excelência do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade. As práticas selecionadas são práticas utilizadas e relatadas em relatórios por empresas classe mundial as quais são empresas que estão no topo do MEG. O plano de gerencial visa contribuir exemplificando práticas gerenciais para cada Critério de Excelência e cada Requisito de Gestão do modelo auxiliando assim empresas que estão estruturando seus sistemas de gestão e queiram se adequar aos requisitos dos Critérios de Excelência do MEG.

**Descritores:** Modelo de Excelência em Gestão, Fundação Nacional da Qualidade, práticas gerenciais, Primeiros Passos para a Excelência, plano de gerencial.

## ABSTRACT

Competitiveness has been growing among companies in all segments. The Excellence in Management Model is a way of aligning and developing the management systems of organizations that want to excel in the market. Therefore, this work aims to develop a business plan composed of management practices that meet the First Steps to Excellence in the Model of Excellence in Management of the National Quality Foundation. The business plan contains managerial practices drawn from world-class business management reports, using practices already used by companies that are at the top of MEG. The business plan aims to contribute by exemplifying managerial practices for each Excellence Criteria and each Management Requirement of the model, thus helping companies that are structuring their management systems and want to comply with the requirements of the MEG Excellence Criteria.

**Keywords:** Model of Excellence in Management, National Quality Foundation, management practices, First Steps to Excellence, business plan.

<sup>1</sup> Graduando em Bacharel de Engenharia de Produção, autor; Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro de Tecnologia - UFSM

<sup>2</sup> Engenheiro Mecânico, orientador; Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professor do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – UFSM

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas que utilizam o Modelo de Excelência em Gestão para guiar seus planos gerenciais possuem melhor desempenho financeiro tanto na indústria, comércio ou na área de serviços. Esse desempenho favorável pode ser explicado pelo foco na implementação de melhorias, definição de planos e auto avaliação que o modelo propõe (SERASA EXPERIAN, 2014).

Visto que um sistema de gestão voltado para resultados é decisivo para o sucesso de qualquer organização, o presente trabalho irá abordar a temática da gestão das organizações classe mundial como referência para práticas gerenciais bem estruturadas.

Baseado em empresas classe mundial serão analisadas quais práticas gerenciais podem compor um plano gerencial, com base nos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, focado em organizações que estão em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão.

Atualmente, pode-se dizer que a Fundação Nacional da Qualidade é um importante centro brasileiro de estudo, debate e divulgação de conhecimento sobre excelência em gestão. Há 18 anos, a entidade promove a qualidade da gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. (Fundação Nacional da Qualidade, 2014b)

O Modelo de Excelência da Gestão permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva (Fundação Nacional da Qualidade, 2014a).

Com base neste conceito, como objetivo geral, a pesquisa busca por meio de relatórios de gestão de empresas classe mundial identificar práticas gerenciais que possam propor um plano gerencial para organizações em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão com base nos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade. As práticas serão organizadas em um plano gerencial para empresas que possuam o interesse de atender ao requisitos do Modelo de Excelência em Gestão e queiram melhorar seu sistema de gestão. O modelo gerencial buscará a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema, aumentando a competitividade das organizações.

Visando como objetivos específicos, serão identificados os requisitos de gestão nos Critérios de Excelência – Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e

Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Posteriormente, esses critérios serão interpretados afim de entender os princípios que classificam os modelos de gestão atuais. Por último, serão identificadas, em relatórios de gestão de organizações consideradas de classe mundial, as práticas gerenciais que atendam aos requisitos anteriormente identificados para elaborar o plano gerencial.

Inserido dentro dos Critérios de Excelência e baseado em práticas de empresas classe mundial, o plano gerencial proposto será capaz de indicar os primeiros passos para empresas que tenham interesse em se adequar aos Primeiros Passos Para a Excelência e se inserir dentro do Modelo de Excelência em Gestão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Na presente seção serão apresentados as teorias, conceitos e ferramentas utilizadas durante a execução da pesquisa. Os conceitos são ligados a Excelência em Gestão, tema esse que será o pilar dos demais conceitos apresentados.

### **2.1 CONCEITO DE QUALIDADE**

O conceito de qualidade teve seus primeiros registros durante a segunda guerra mundial. Foi durante esse período aonde começou-se a ter a preocupação de fabricar produtos com as mesmas características e sem defeitos, na medida do possível. Para tentar estabelecer um padrão, foi recorrente no período o uso de inspetores de qualidade, os quais inspecionavam produto a produto com a finalidade de garantir uma qualidade mínima.

Os Estados Unidos da América, por ocasião da segunda guerra mundial, incentivaram a utilização de novos modelos de garantia da qualidade. Com isso, Shewhart (1931) desenvolveu o CEP (Controle Estatístico do Processo) que logo substituiu o modelo anterior. Também foi o criador do Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) que tem como objetivo a implementação de um modelo de melhoria contínua.

Posteriormente, no Japão pós guerra, Kaoru Ishikawa desenvolveu o diagrama de causa e efeito ou diagrama 6M. Esta ferramenta ajuda a identificar as causas geradoras de problemas na produção, o que acabou revolucionando os métodos antes praticados no país.

Com a crise de 70 abriu-se a demanda para a elaboração de novos modelos de qualidade. Foi então que, na década de 80, o planejamento estratégico se consolidou como um elemento básico para qualquer organização dando origem ao conceito de Qualidade Total.

Em 1987 a Organização Internacional de Normalização (ISO) criou a série 9000, que é focada em sistemas de gestão da qualidade em empresas ou organizações.

Segundo Deming (1990) O princípio básico é que qualidade é, essencialmente, um modo de gerenciar organizações. Causa melhoramento nos negócios, nas atividades técnicas para, ao mesmo tempo, permitir que seja alcançada a satisfação dos consumidores, eficiência de recursos humanos e menores custos.

Segundo Feigenbaum (1994) os resultados obtidos por meio da utilização de um conceito de qualidade em produtos e serviços é influenciado por nova áreas: mercado, dinheiro, gerenciamento, pessoas, motivação, materiais, máquinas e mecanização, métodos modernos de informação e exigências na montagem do produto.

## 2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade surgiu para orientar as organizações, adequando processos e estratégias desde o planejamento organizacional até a análise dos resultados obtidos. Essas medidas tem a finalidade de assegurar a excelências organizacional e conseqüentemente a satisfação dos produtos ou serviços ofertados.

### 2.2.1 Conceito

A gestão da qualidade surgiu para orientar as organizações, adequando processos e estratégias desde o planejamento organizacional até a análise dos resultados obtidos. Essas medidas tem a finalidade de assegurar a excelências organizacional e conseqüentemente a satisfação dos produtos ou serviços ofertados.

Segundo Slack (1999), a Gestão da Qualidade constitui uma das áreas associadas às estratégias infra estruturais das operações produtivas das empresas, sendo aquelas que influenciam diretamente as atividades de planejamento, controle e melhoria.

Segundo Gomes (2004), a gestão da qualidade é a produção de um determinado produto ou serviço da forma mais econômica que possa atender satisfatoriamente as necessidades do mercado. Para isso, a gestão da qualidade deve envolver todos os elementos que tem participação, direta ou indireta, em sua produção, gerando assim um sistema.

Para a implantação de um sistema de gestão da qualidade a organização deve definir as melhores formas de evitar desperdícios, viabilizar formas de evitar defeitos ou erros e garantir que o produto ou serviço irá cumprir a sua finalidade.

### 2.2.2 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) é uma maneira bem recorrente de se alinhar com os conceitos da gestão da qualidade. O ciclo envolve um sistema de melhorias que gerencia desde o planejamento até a revisão dos resultados e melhoria dos mesmos.

A ideia de melhoria contínua é a principal característica encontrada, uma vez que o fim de um ciclo normalmente instiga o início de outro. O ciclo PDCA é baseado em 4 etapas, onde a primeira é o planejamento, a segunda a execução deste planejamento, logo após são verificados os resultados obtidos pela execução do planejamento e, por fim, são tomadas decisões corretivas para adequar os resultados obtidos aos resultados planejados no primeiro momento.

De acordo com Lins (1993) o ciclo PDCA, aborda problemas sistematicamente e por meio das quatro etapas: planejamento (plan), ação (do), verificação (check) e correção (Act). O ciclo repete-se continuamente quando surgem novos problemas ou oportunidades de aperfeiçoamentos, ou seja, caracteriza-se por ser um ciclo dinâmico, no qual a volta de um círculo irá influenciar o início do próximo.

Segundo Marques (2009), o Ciclo PDCA é uma eficiente maneira de apresentar melhorias no processo, pois padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros básicos nas análises e torna as informações mais fáceis de serem compreendidas.

Uma gestão da qualidade eficiente é indispensável para empresas que desejam alcançar resultados significantes. Os benefícios mais recorrentes do Ciclo PDCA é a padroniza processos, diminuição de custos e um maior desempenho organizacional.

### 2.3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

O Modelo de Excelência em Gestão é o carro-chefe da Fundação Nacional da Qualidade para a concretização da sua missão, que é a de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas (Fundação Nacional da Qualidade, 2016).

### 2.3.1 Contextualização

Os modelos de excelência iniciaram por volta de 1980, a partir da necessidade das empresas americanas concorrerem com o mercado japonês em ascensão. Foi então, que com o incentivo do governo norte-americano, a consultoria Mckinsey iniciou um estudo nas empresas de classe mundial identificando o que as mesmas possuíam em comum e as destacavam. Estas semelhanças entre as mesmas foram divididas em critérios de excelência e este estudo deu origem ao modelo de reconhecimento da gestão utilizado pelo prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award (Fundação Nacional da Qualidade, 2014c).

Com a abertura da economia brasileira, no início da década de 90, alguns empresários detectam a necessidade de adotar padrões internacionais para orientar, avaliar e reconhecer a gestão, em busca de mais qualidade e competitividade. Tem início, assim, uma trajetória em busca das melhores práticas da gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil (Fundação Nacional da Qualidade, 2014c).

Foi então que o Modelo em Excelência em Gestão brasileiro foi criado em 2001. Baseado no modelo americano, o MEG, visa ser referência para o mercado brasileiro podendo ser aplicado em qualquer tipo de empresa. O modelo possibilita a implementação de culturas e práticas que se alinhem com sistemas de gestão de empresas de classe mundial, estruturando e desenvolvendo melhores resultados para as empresas que utilizam o mesmo.

O Modelo de Excelência em Gestão é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de organização. Criado pela Fundação Nacional da Qualidade, o MEG é um modelo sistêmico, com conceito de aprendizado e melhoria contínua, não é prescritivo e permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente (Fundação Nacional da Qualidade, 2015).

Segundo a FNQ (2008) a excelência em uma organização depende fundamentalmente da capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com o ecossistema, no qual está inserida, ou seja, o discernimento dos fatores que influenciam ou não a organização dependem da análise de seus objetivos prospectivos e promissores para o alcance desta excelência.

### 2.3.2 Fundamentos da Excelência

Os fundamentos da excelência, são fatores encontrados em empresas de classe mundial e que, por meio das práticas desenvolvidas na organização, serão implementados, por meio dos critério de excelência, nas empresas que utilizarem o MEG na busca de um melhor desempenho organizacional.

Os fundamentos da excelência são o pensamento sistêmico, atuação em rede, o aprendizado organizacional, a inovação, a agilidade, a liderança transformadora, o olhar para o futuro, o conhecimento sobre clientes e mercado, a responsabilidade social, a valorização de pessoas e da cultura, decisões fundamentadas, orientação por processos e a geração de valor.

Os Fundamentos da Excelência se traduzem em processos gerenciais e consequentes resultados encontrados em organizações de classe mundial (Fundação Nacional da Qualidade, 2014a).

O conceito, segundo a Fundação Nacional da Qualidade, para cada Fundamento para a Excelência encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Fundamentos da Excelência (MEG)

Fundamentos da Excelência	Explicação do fundamento
Pensamento Sistêmico	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
Atuação em Rede	Desenvolvimento de relações e atividades, em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
Aprendizado organizacional	Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.
Inovação	Promoção de um ambiente favorável a criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
Agilidade	Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.

Liderança transformadora	Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
Olhar para o futuro	Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
Conhecimento sobre clientes e mercados	Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitas e potenciais, criando valor de forma sustentável.
Responsabilidade social	Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
Valorização das pessoas e da cultura	Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimentos de crenças, costumes e comportamentos favoráveis a excelência.
Decisões fundamentadas	Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento, gerado a partir do tratamento de informações obtidas em mediações, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentação e de experiências.
Orientação por processos	Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
Geração de Valor	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das partes interessadas.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2013)

### 2.2.3 Critério de Excelência

O Modelo de Excelência em Gestão é estruturado sobre conceitos baseados em oito critérios de excelência. Os oito critérios são os responsáveis por colocar em prática os fundamentos da excelência dentro das organizações. O Quadro 2 relaciona os Critérios de Excelência com a explicação de cada um segundo a Fundação Nacional da Qualidade.

Quadro 2 - Critérios da Excelência (MEG)

Critérios Gerenciais	Explicação do critério
Liderança	Aborda processos gerenciais referentes à cultura organizacional, governança e desempenho organizacional através da liderança.
Estratégias e Planos	Abrange processos de formulação, implementação e controle das estratégias organizacionais.
Clientes	Aborda processos de análise de mercado e segmentação, além das práticas gerenciais de relacionamento com o cliente.
Sociedade	Aborda processos que garantem a responsabilidade socioambiental e garantia de sustentabilidade social.
Informações e Conhecimento	Abrange processos referentes a gestão do conhecimento na organização.
Pessoas	Aborda processos referentes a estrutura do trabalho, qualidade de vida dos colaboradores e programas de desenvolvimento.
Processos	Abrange os processos de seleção e avaliação de fornecedores, processos econômico-financeiros e processos da cadeia produtiva da organização.
Resultados Organizacionais	Explicação dos resultados
Resultados	Apresenta os resultados estratégicos e operacionais, para os sete critérios anteriores, que sejam relevantes para os objetivos da organização.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2008a).

Esses critérios são de caráter qualitativo, no entanto são mensuráveis afim de criar um diagnóstico da situação atual da empresa. Cada critério é analisado, individualmente, como se fosse um subsistema do sistema gerencial em si gerando um diagnóstico geral da empresa no final da avaliação.

### 2.2.4 Requisitos dos Critérios

Os requisitos são expressados através de questões formuladas que buscam informações específicas. Essas, por sua vez, são agrupadas em Itens em cada um dos oito Critérios acima. Os objetivos dessa distribuição são facilitar o entendimento de conteúdos afins considerados no Modelo e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização (Fundação Nacional da Qualidade, 2013).

Os Cadernos do Modelo de Excelência em Gestão descrevem como os requisitos dos Critérios podem ser atendidos a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. O Quadro 3 irá exemplificar requisitos de gestão do critério estratégias e planos no caderno primeiros passos para a excelência da Fundação Nacional da Qualidade.

Quadro 3 - Requisitos de Estratégias e Planos (MEG)

Requisitos para excelência	Complemento para a excelência
Como são definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?	Destacar a forma de identificar as forças impulsionadoras e restritivas do ambiente externo e interno.
Como são definidos os planos de ação para o êxito das estratégias?	Destacar a forma de definir os indicadores e metas para avaliação do êxito das estratégias. Destacar a maneira utilizada pela direção para acompanhar a implementação dos planos de ação.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2014d)

Esses requisitos são diretrizes para a implementação de práticas nas organizações, eles focam em diversas situações de cada critério para de acordo com o nível do sistema de gestão atual da empresa.

## 3 METODOLOGIA

Segundo Cervo & Bervian (2007) o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para que se possa atingir determinado fim ou resultado desejado.

### 3.1 CENÁRIO

A pesquisa será baseada no Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade. As práticas utilizadas serão retiradas de relatórios de gestão de empresas classe mundial participantes do Programa Nacional da Qualidade da Fundação Nacional da Qualidade.

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa aqui realizada é caracterizada por uma pesquisa de natureza básica, pois objetiva gerar conhecimentos novos para avanço da ciência sem aplicação prática prevista.

No que diz respeito ao objetivo, é caracterizada como uma pesquisa exploratória pois objetiva proporcionar maior familiaridade com um problema, envolve levantamento bibliográfico e análise de práticas já envolvida com o problema pesquisado.

A respeito da abordagem, a pesquisa irá abordar a temática de modo qualitativo, descrevendo e propondo situações.

Quanto aos procedimentos, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica pois será elaborada a partir de materiais já publicados. Esses dados serão coletados em relatórios de gestão e de práticas organizacionais pelo autor.

### 3.3 ETAPAS DE PESQUISA

Primeiramente foi feita uma revisão bibliográfica sobre os critérios de excelência em gestão, segundo a Fundação Nacional da Qualidade, a fim de compreender os parâmetros pelos quais as empresas são classificadas de acordo com o seu modelo de gestão.

Após a análise desses critérios, foram analisadas as possíveis empresas classe mundial que poderiam fazer parte do banco de dados de práticas gerenciais. Após definidas as empresas, foram analisados os relatórios de gestão dessas empresas com o intuito de identificar práticas gerenciais que atendam a esses critérios. As práticas selecionadas serviram como um banco de dados de práticas gerenciais que atendem aos critérios de excelência propostos pela Fundação Nacional da Qualidade.

Com as práticas já identificadas, foi elaborada uma proposta de modelo gerencial para empresas que tenham interesse em estruturar o seu sistema de gestão de acordo com Primeiros Passos Para a Excelência do Modelo de Excelência em Gestão.

## 4 RESULTADOS

Nesta seção será apresentado o plano gerencial seguindo o Modelo de Excelência em Gestão, contextualizando cada critério e seus requisitos de gestão. O plano de gerencial contém práticas gerenciais retiradas três relatórios de gestão de empresas classe mundial que, por questões éticas, não serão nomeadas.

Os resultados serão separados por critérios, analisando cada requisito individualmente e sugerindo práticas que irão compor um plano gerencial que atenda ao Modelo de Excelência em Gestão.

### 4.1 LIDERANÇA

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008a), o critério de liderança abrange práticas gerenciais relacionadas às ações de liderança organizacional e interação com as partes interessadas, com destaque para a comunicação dos valores e dos princípios organizacionais, os processos de tomada e comunicação das decisões, de implementação e acompanhamento das ações, de análise do desempenho, de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho e de avaliação e melhoria das práticas de gestão.

O Quadro 4 relaciona os requisitos de liderança com as práticas gerenciais que atendem a esses requisitos.

Quadro 4 – Requisitos e práticas de gestão do critério liderança

Requisitos de liderança	Práticas gerenciais
Como são comunicados os valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, interna e externamente?	Reuniões periódicas.
	Murais de divulgação.
Como é promovida a melhoria nos processos gerenciais?	Auditorias.
	Programas de qualidade visando a melhoria contínua.
	Canais de comunicação internos visando a melhoria.
Como as principais decisões tomadas são acompanhadas?	Reuniões de alinhamento.
	Definição de metas.
	Análise de indicadores de desempenho.
Como a direção interage com os clientes e com a força de trabalho?	Acompanhamento de indicadores.
	Recepção de visitas.
	Participação em feiras, eventos, convenções.
Como a direção analisa o desempenho da organização?	Mapa de processos.
	Reuniões de prestação de contas.
	Acompanhamento de indicadores.

Fonte: elaborado pelo autor.

Os valores e princípios organizacionais podem ser comunicados por meio de reuniões periódicas com as partes interessadas, reforçando padrões de conduta internos e externos a organização. Esses valores e princípios também podem ser reforçados por meio de murais que exponham esses ideais a organização.

A melhoria nos processos gerenciais pode ser feita por meio de programas de qualidade desenvolvido pelos próprios colaboradores da empresa (CCQ – Círculos de Controle da Qualidade) ou de canais internos que colete sugestões (caixa de sugestões). Esses desenvolvendo novos padrões. Essas melhorias podem vir de agentes externos como auditorias.

As principais decisões podem ser acompanhadas por meio da definição e análise de indicadores de desempenho como também pela definição de metas e acompanhamento dos resultados. De forma geral, reuniões de alinhamento semanais ou mensais também são uma prática que auxilia no acompanhamento de decisões recentes.

A interação com os clientes pode ser feita por meio de exposições, feiras, eventos como também a recepção dos mesmos em visitas às instalações da empresa. A possibilidade de pessoas externas visitarem a empresa não só possibilita uma interação com os clientes mas também com possíveis futuros colaboradores.

O desempenho da organização pode ser analisado por meio do acompanhamento de indicadores como os de desempenho estratégico (BSC) e financeiro (DRE). Outra prática possível é a análise da cadeia de valor por meio de um mapa de processos. De forma geral, reuniões de prestação de contas com os setores da empresa também ajudam na análise de desempenho da organização.

#### 4.2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008a), o critério de estratégias e planos abrange práticas gerenciais relacionadas à definição de estratégias, mas também à criação de metas, indicadores e planos baseados na estratégia, além da alocação de recursos aos planos e da comunicação da estratégia, das metas e dos planos às partes interessadas.

O Quadro 5 relaciona os requisitos de estratégias e planos com as práticas gerenciais que atendem a esses requisitos.

Quadro 5 – Requisitos e práticas de gestão do critério estratégias e planos

Requisitos de liderança	Práticas gerenciais
Como são definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?	Estudos de mercado.
	Consultorias.
	Benchmarking.
	Pesquisas de mercado e de fornecedores.
	Análise SWOT.
	Benchmarking.
Como são definidos os planos de ação para o êxito das estratégias?	Planejamento estratégico.

Fonte: elaborado pelo autor.

As estratégias a serem adotadas podem ser fruto de diversas práticas gerenciais que auxiliem na identificação de oportunidades e pontos a desenvolver dentro da empresa. O uso de benchmarking com empresas e consultorias são práticas que podem auxiliar na definição de novas estratégias para a organização. Estudos de mercado, Análise SWOT e pesquisas de mercado e de fornecedores auxiliam na identificação de oportunidades e de mudanças de estratégias por parte da organização.

O Planejamento estratégico é a principal prática gerencial sugerida a fim de determinar planos de ação para o êxito das estratégias da organização.

#### 4.3 CLIENTES

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008a), o critério clientes abrange Práticas gerenciais relacionadas aos clientes da organização, com destaque para as ações de segmentação do mercado e definição dos clientes-alvo, identificação e tratamento das necessidades e expectativas dos clientes, divulgação dos produtos e marcas, tratamento das reclamações ou sugestões e avaliação da satisfação.

O Quadro 6 relaciona os requisitos de clientes com as práticas gerenciais que atendem a esses requisitos.

Quadro 6 – Requisitos e práticas de gestão do critério clientes

Requisitos de liderança	Práticas gerenciais
Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização?	Pesquisa de satisfação.
	Canais de interação e avaliação.
	Análise de necessidades e expectativas.
Como os produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?	Participação em feiras e eventos.
	Redes Sociais e site.
	Rótulos, cartazes e adesivos.
Como são tratadas as reclamações ou sugestões dos clientes?	Serviço de Atendimento ao Cliente.

Fonte: elaborado pelo autor.

O levantamento de necessidades e expectativas dos clientes pode ser feito por meio de pesquisa de satisfação que avaliem a experiência do cliente com a empresa levantando dados de melhorias futuras. A disponibilidade de canais de interação entre os clientes e a empresa também é uma forma de coletar informações de boas e más experiências dos consumidores a fim de realizar melhorias na organização. Uma análise de necessidades e expectativas de determinado público-alvo da organização também pode ser utilizada para levantar informações de melhorias futuras.

A divulgação de produtos ao mercado pode ser feita de maneira virtual, por meio de sites e redes sociais, como também participando de feiras e eventos do segmento de atuação. A utilização de rótulos e adesivos também é uma forma de se divulgar produtos com menor custo.

O tratamento de reclamações e sugestões pode ser implementado por meio de um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Esse sistema trata tanto reclamações quanto elogios a organização, estipulando um prazo de retorno ao cliente com uma possível solução ou resposta a situação relatada. As informações coletadas devem ser analisadas e utilizadas para melhorias internas e redução de futuros problemas já relatados.

#### 4.4 SOCIEDADE

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008a), o critério sociedade abrange Práticas gerenciais relacionadas à interação com a sociedade, incluindo a identificação e tratamento dos impactos sociais e ambientais, o tratamento de pendências e sanções referentes a requisitos legais e regulamentares, o tratamento de questões éticas nos relacionamentos com as partes interessadas, a execução e o apoio a projetos sociais e a implementação de políticas não-discriminatórias.

O Quadro 7 relaciona os requisitos de sociedade com as práticas gerenciais que atendem a esses requisitos.

Quadro 7 – Requisitos e práticas de gestão do critério sociedade

Requisitos de liderança	Práticas gerenciais
Como a organização atua para se manter na legalidade?	Reuniões de acompanhamento jurídico.
Como a organização trata impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações?	Matriz Leopold.
Como a organização participa, de forma voluntária, em ações de preservação ambiental e de desenvolvimento da sociedade?	Participação em programas ambientais, de qualidade de vida, educacionais, de saúde e integração social.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a organização se manter na legalidade é recomendado reuniões de acompanhamento jurídico a fim de se adequar a possíveis mudanças nas leis aplicáveis a organização e avaliar o cumprimento das mesmas. Essas reuniões podem ser com um setor jurídico da própria empresa ou, se não houver, reuniões de acompanhamento jurídico externo.

Com o intuito de tratar impactos ambientais e sociais é recomendado o uso da Matriz Leopold. A matriz é formada por listas de verificação que resulta em possíveis impactos causados pela organização, mensurando cada impacto em graus que variam de 1 a 10. O grau irá indicar o nível de cada impacto e a urgência de tratamento do mesmo.

A participação de forma voluntária em ações que incentivem a preservação do meio ambiente e desenvolvimento da sociedade podem ser feitas dentro e fora da organização. Pode-se oferecer incentivos a pessoas que tenham baixa escolaridade dentro da organização, visando assim o ensino médio completo como um padrão dentre os colaboradores. Com um foco ambiental é possível participar de programas de redução de resíduos e desperdícios. Como intuito de integrar a sociedade também é possível ofertar e habilitar pessoas com deficiências afim de exercer determinadas atividades dentro da organização.

#### 4.5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008a), o critério informações e conhecimento abrange Práticas gerenciais relacionadas à informação e ao conhecimento nas organizações, essencialmente ligadas à identificação das necessidades de informações, à definição dos sistemas de informação, à segurança das informações, à busca de informações comparativas e ao desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis.

O Quadro 8 relaciona os requisitos de informações e conhecimento com as práticas gerenciais que atendem a esses requisitos.

Quadro 8 – Requisitos e práticas de gestão do critério informações e conhecimento

Requisitos de liderança	Práticas gerenciais
Como são disponibilizados os principais sistemas de informação para apoiar a operação e o gerenciamento da organização?	Disponibilização de planilhas eletrônicas gerenciais.
	Quadros de gestão.
Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos?	Reuniões internas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para apoiar a operação e o gerenciamento da organização as informações necessárias podem ser disponibilizadas por meio de planilhas eletrônicas aos setores interessados. Outro modo de disponibilizar dados de operações é por meio de quadros de gestão que informem padrões ou dados para determinados setores da organização.

Os conhecimentos mais importantes podem ser difundidos dentro da organização por meio de reuniões internas regulares que atualizem as partes interessadas de acordo com a área de atuação de cada setor da organização.

#### 4.6 PESSOAS

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008a), o critério pessoas abrange Práticas gerenciais relacionadas à gestão de pessoas, como a definição e implementação da organização do trabalho, definição da remuneração, reconhecimento, incentivos e programas de capacitação e desenvolvimento, além da identificação dos perigos e riscos relacionados à

saúde ocupacional, segurança e ergonomia, identificação e tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação e avaliação da satisfação.

O Quadro 9 relaciona os requisitos de pessoas com as práticas gerenciais que atendem a esses requisitos.

Quadro 9 – Requisitos e práticas de gestão do critério pessoas

Requisitos de liderança	Práticas gerenciais
Como as funções e responsabilidades das pessoas são definidas?	Organograma formalizado.
	Manual de normas, direitos e deveres.
Como as pessoas são reconhecidas?	Remuneração variável.
	Bônus por metas, incentivos por participação em programas de qualidade.
Como as pessoas são capacitadas?	Cronograma de treinamentos periódicos (levantamento).
Como os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas são tratados?	PPRA.
	PCMSO.
	Inspeções de segurança.
Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são promovidos?	Pesquisa de clima organizacional.
	Reuniões periódicas de tratamento dos fatores de insatisfação.

Fonte: elaborado pelo autor.

A definição de funções e responsabilidades dentro da organização podem ser definidas por meio de um organograma formalizado, definindo funções e atividades de cada colaborador dentro da organização. Essa definição pode ser acompanhada de um manual que defina normas, direitos e deveres de cada colaborador.

O reconhecimento das pessoas pode se dar de diversas maneiras. A adesão de uma remuneração variável por desempenho ou bônus por atingimento de metas são opções focadas nos resultados da empresa. Uma remuneração de incentivo por participação em programas de qualidade e melhoria contínua também são uma opção de reconhecimento que agrega valor tanto a empresa quanto ao funcionário.

A elaboração de um programa anual que contenha treinamentos periódicos aos funcionários é uma das formas de manter os colaboradores capacitados. É recomendado que tanto os programas de treinamentos quanto o calendário nos quais os treinamentos serão ofertados sejam baseados em um levantamento com os colaboradores, a fim de saber o interesse dos mesmo em datas e tipos de treinamentos de interesse.

Para o tratamento de riscos relacionados a saúde ocupacional e à segurança das pessoas pode-se adotar ao Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) como também o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). Ambos os programas detectar e prever riscos relacionados a doenças relacionadas ao trabalho, bem como garantia da saúde e integridade dos colaboradores. Inspeções de segurança regulares também é uma prática que auxilia na identificação e redução dos riscos provenientes do trabalho.

O bem-estar organizacional e a satisfação dos colaboradores podem ser avaliados por meio de uma Pesquisa de Clima Organizacional. Essa pesquisa irá fornecer um panorama de satisfação e possíveis causas de insatisfações no trabalho. Posteriormente, esses fatores de insatisfação podem ser abordados em reuniões periódicas que tenham por finalidade tratar esses fatores de insatisfação.

#### 4.7 PROCESSOS

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008a), o critério processos abrange Práticas gerenciais relacionadas aos processos organizacionais, relacionadas ao projeto dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, bem como à definição de seus requisitos, seus itens de controle, as estratégias para o tratamento de suas não-conformidades e as soluções para sua análise e melhoria. Também compõem o rol de atividades ligadas a processos a seleção e avaliação de fornecedores e a elaboração e o gerenciamento de orçamentos.

O Quadro 10 relaciona os requisitos de processos com as práticas gerenciais que atendem a esses requisitos.

Quadro 10 – Requisitos e práticas de gestão do critério processos

Requisitos de liderança	Práticas gerenciais
Como os processos da cadeia de valor são controlados?	SIPOC.
Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da cadeia de valor?	Reuniões de revisão de processos.
Como os fornecedores são selecionados?	Ranking de acordo com critérios pré-determinados.
Como é mantido o fluxo financeiro equilibrado?	Previsões de fluxos de caixa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para controlar os processos da cadeia de valor é possível utilizar o SIPOC, uma ferramenta que envolve as entradas, as saídas, o processo, os fornecedores e o cliente. Com isso é possível controlar os indicadores da cadeia de valor.

A análise, melhoria de produtos e processos dentro da organização pode ser feita por meio de reuniões periódicas de revisão dos processos. Essas reuniões devem levar em consideração os indicadores e as ferramentas utilizadas para o controle e monitoramento da cadeia de valor.

A seleção de fornecedores pode ser feita por meio da elaboração de um ranking de possíveis fornecedores, de acordo com critérios definidos pela organização. O ranking pode envolver critérios como localização, capacidade produtiva, prazos de entrega, preço, qualidade. Cada critérios pode ter um peso diferente de acordo com o interesse da organização e os fornecedores com maior pontuação se tornam os mais atrativos para a empresa.

O equilíbrio financeiro da empresa pode ser mantido por meio de previsões de fluxos de caixa de pelo menos três meses. Essas previsões irão dar suporte a futuros investimentos ou projetar uma busca por recursos caso o fluxo de caixa futuro projete um cenário não favorável.

#### 4.8 RESULTADOS

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008a), o critério resultados abrange Práticas gerenciais relacionadas aos resultados organizacionais no âmbito econômico-financeiro, de clientes e mercado, da sociedade, das pessoas, dos processos e fornecedores.

O Quadro 11 relaciona os requisitos de pessoas com as práticas gerenciais que atendem a esses requisitos.

Quadro 11 – Requisitos e práticas de gestão do critério resultados

Requisitos de liderança	Práticas gerenciais
Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.	Lucro líquido.
	Margem de contribuição.
	Grau de endividamento.
Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade e meio ambiente.	Reciclagem de resíduos.
	Consumo de energia por produto produzido.
	Consumo de água.
Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos a clientes e aos mercados.	Satisfação de clientes.
	Top of Mind.
	Participação de mercado.
Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas.	Rotatividade.
	Acidentes de trabalho.
	Horas de treinamento.
Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos, à gestão dos processos da cadeia de valor e à gestão de fornecedores.	Produtividade.
	Número de produtos não conformes
	Custo de manutenção
	Disponibilidade de equipamentos
	Nível de estoques.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na busca por indicadores relativos a gestão econômico-financeira da organização podem ser implementados indicadores de lucro líquido, que indiquem a margem de contribuição da empresa e até mesmo o grau de endividamento.

Para mensurar indicadores relacionados à sociedade e meio ambiente podem se analisar quesitos como o consumo de energia por produto produzido, o consumo de água e a reciclagem de resíduos.

Os indicadores relacionados aos clientes e ao mercado podem envolver a posição em pesquisa Top of Mind no segmento, satisfação de clientes e a participação de mercado da organização.

Os resultados relativos à pessoas podem-se implementar indicadores como rotatividade, horas de treinamento e acidentes de trabalho.

Na análise relativa aos produtos, à gestão dos processos da cadeia de valor e à gestão de fornecedores é possível implementar indicadores como a produtividade, número de produtos não conforme, custo de manutenção, disponibilidade de equipamentos e nível de estoques.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo geral a elaboração de uma plano gerencial que pudesse ser usado de modelo para organizações que queiram começar a se adequar ao Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade. Uma vez que é notável a melhora nos resultados de empresas que adotam esse modelo, foram então exemplificadas práticas de gestão para organizações que queiram se adequar aos Primeiros Passos da Excelência do MEG.

Foram identificados e interpretados cada requisito dos Critérios de Excelência para que fossem então escolhidas práticas gerenciais que atendessem ao modelo. Baseado em relatórios de gestão de empresas classe mundial foi possível identificar práticas que atendessem aos Requisitos de Gestão de cada Critério de Excelência. Essas práticas foram relacionadas diretamente com cada critério e com cada requisito necessário, formando assim um plano gerencial detalhado dentro de cada Critério de Excelência.

As práticas foram citadas de forma geral e posteriormente explicadas brevemente para melhor compreensão. Foram escolhidas práticas de baixa complexidade com o intuito de facilitar a implementação nas organizações e, também, oferecer uma alternativa para empresas que não possuam um sistema de gestão bem consolidado.

Uma vez que os objetivos propostos foram alcançados, esse estudo contribui com um plano gerencial composto de práticas que não só auxiliam na adequação ao Modelo de Excelência em Gestão mas também ajudam no desenvolvimento e consolidação das organizações que queiram utilizar práticas aqui apresentadas.

Sugere-se para trabalhos futuros a elaboração de um plano gerencial com práticas que atendam a níveis mais complexos do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, criando assim planos que se complementem e possibilite o crescimento das organizações dentro do Modelo de Excelência em Gestão.

## REFERÊNCIAS

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Markon, 1994.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência**. São Paulo: FNQ, 2008a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critério de Excelência**. São Paulo, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Críticos Rumo à Excelência**. 7 ed. São Paulo: FNQ, 2014a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia de Referência da Gestão para Excelência**. São Paulo: FNQ, 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Introdução aos modelos de excelência da gestão**, São Paulo: FQN, 2008b.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2014c.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Primeiros Passos para a Excelência**. São Paulo: FNQ, 2014d.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistemas de Gestão**. São Paulo: FNQ, 2014b.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, P. J. P. **A evolução do conceito de qualidade: dos manufaturados aos serviços de informação**. Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação, Cadernos BAD, n. 002, 2004.

LINS, B. F.E. **Ferramentas básicas da qualidade**. Ci. Inf., Brasília, 153-161, 1993.

MARQUES, J.C.; FONSECA, L.C.L.; NEVES, A.P. **Norma ISO 9000**. Apostila, Funchal, 2009.

SERASA EXPERIAN. **Desempenho das organizações filiadas ao MEG: base de balanços de 12/2000 a 12/2013**. São Paulo, 2014.

SHEWHART, W. A. **The economic control of quality of manufactured products.**  
London: Macmillan, 1931.

SLACK, N. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.