

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIA E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ELIZABETH CACAU COSTA**

**MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO COMO FORMA DE ALCANÇAR OS  
OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS – ESTUDO DE CASO CAGECE**

**FORTALEZA**

**2013**

**ELIZABETH CACAU COSTA**

**MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO COMO FORMA DE ALCANÇAR OS  
OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS – ESTUDO DE CASO CAGECE**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Economia, Administração, Atuariais e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fabiano Rocha

FORTALEZA

2013

ELIZABETH CACAU COSTA

**MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO COMO FORMA DE ALCANÇAR OS  
OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS – ESTUDO DE CASO CAGECE**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Economia, Administração, Atuariais e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Fabiano Rocha  
Prof. Orientador  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Me. Laudemiro Rabelo de Souza Moraes  
Membro da Banca Examinadora  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Me. João Cunha  
Membro da Banca Examinadora  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, Senhor da minha vida, que me concedeu força para concluir esta etapa, e que estará sempre à frente de todos os meus projetos.

Aos meus pais, Mirian e José Maria, que me proporcionaram a oportunidade de chegar até esta conquista com todo amor.

À minha irmã Lígia, que sempre me incentivou desde a escola até a conclusão deste curso.

Ao meu marido, Leandro, pela força diária para conclusão desta tarefa, principalmente nestes últimos dias, sempre me incentivando.

Aos que fizeram meus dias mais felizes e me acompanharam nesta caminhada: Hamanda, Isabelle, Juliana P., Juliana G, Bruna F., Helândia e Keila.

Pelo apoio científico na busca por este objetivo, agradeço principalmente a Isabelle, Beatriz B., Pedro e Kêrcya.

À equipe da Cagece, que foi de fundamental importância para esta pesquisa.

Aos professores que colaboraram para minha formação, em especial aos professores: João Cunha, Laudemiro Rabelo, Carlos Manta e ao meu orientador Fabiano Rocha!

“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito.”

(Aristóteles)

## **RESUMO**

Na atual conjuntura, a excelência é requisito de suma importância para a competitividade, garantindo a sobrevivência e a ascensão das organizações. Neste estudo foram abordados três temas primordiais: a gestão estratégica, modelos de gestão e, com maior ênfase, o modelo de excelência de gestão. Este último está diretamente relacionado ao estudo de caso, pois é a monografia teve como objetivo verificar a eficácia do modelo na Cagece. O embasamento teórico fundamentou-se em autores de referência da área estratégica e organizacional, além de utilizar os cadernos “Rumo à excelência”, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) sobre o Modelo de Excelência de Gestão (MEG). A coleta de dados foi efetivada de duas maneiras, tanto através da análise de informações quantitativas fornecidas pela CAGECE, quanto através de uma entrevista subjetivas e objetiva junto a área competente. Na conclusão verifica-se a eficácia da adoção do MEG pela organização, através de seus resultados baseados no critério de Resultados proposto pelo modelo, avaliando a capacidade relacionada a indicadores econômico-financeiros, a clientes e mercados, a sociedade, a pessoas, aos processos principais e de apoio e aos fornecedores.

Palavras-chaves: Modelo de excelência de gestão, gestão estratégica, modelos de gestão.

## **ABSTRACT**

At the present juncture, excellence is paramount requirement for competitiveness, ensuring the survival and the rise of organizations. In this study three main topics were discussed: strategic management, management models and, most emphatically, the model of management excellence. The latter is directly related to the case study, it is the thesis aimed to verify the effectiveness of the model in Cagece. The theoretical framework was based on the authors reference the strategic and organizational area, besides using notebooks "Towards Excellence", the National Quality Foundation (FNQ) on the MEG. Data collection was carried out in two ways, either through analysis of quantitative information provided by Cagece, as through a subjective and objective interviews with the relevant area. In conclusion, we see the effectiveness of the adoption of MEG for the organization, through its results based on criteria proposed by the model results, evaluating the capacity related to economic and financial indicators, customers and markets, society, people, processes and main bearings and suppliers

Key-words: model of excellence in management, strategic management, management models.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cinco forças fundamentais da concorrência .....	18
Figura 2 – Ciclo PDCA .....	23
Figura 3 – Diagrama de causa e efeito .....	24
Figura 4 – Características do MEG .....	25
Figura 5 – Principais desdobramento dos fundamentos .....	26
Figura 6 – Critérios da Excelência .....	28
Figura 7 – Esquema proposta para desenvolvimento dos potenciais líderes .....	33
Figura 8–Macroambiente .....	37
Figura 9 – Planilha FOFA genérica .....	39
Figura 10 – Imagem Organizacional.....	43
Figura 11 – Ações relacionadas À identificação das necessidades de informação	49
Figura 12 – Etapas do <i>Benchmarking</i> .....	51
Figura 13 – Conceito de processo .....	59
Figura 14 – Produtos intencionais e não intencionais .....	59
Figura 15 – Organograma Cagece.....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultados relativos aos processos econômico financeiros.....	75
Gráfico 2 – Resultados relativos aos processos econômico financeiros.....	76
Gráfico 3 – Resultados relativos aos processos econômico financeiros.....	76
Gráfico 4 – Resultados referentes a clientes e mercados.....	77
Gráfico 5 – Resultados referentes a clientes e mercados.....	78
Gráfico 6 – Resultados referentes a clientes e mercados.....	78
Gráfico 7 – Resultados referentes a sociedade.....	79
Gráfico 8 – Resultados referentes a sociedade.....	80
Gráfico 9 – Resultados referentes a sociedade.....	80
Gráfico 10 – Resultados referentes a pessoas.....	81
Gráfico 11 – Resultados referentes a pessoas.....	82
Gráfico 12 – Resultados referentes a pessoas.....	82
Gráfico 13 – Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio	83
Gráfico 14 – Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio	84
Gráfico 15 – Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio	84
Gráfico 16 – Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio	85
Gráfico 17 – Resultados referentes ao relacionamento com os fornecedores.....	86
Gráfico 18 – Resultados referentes ao relacionamento com os fornecedores.....	86
Gráfico 19 – Resultados referentes ao relacionamento com os fornecedores.....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escolas de formação de estratégias nas Organizações .....	19
Tabela 2 – Fundamentos do MEG .....	27
Tabela 3 – Os critérios do MEG da perspectiva do PDCA .....	29
Tabela 4 – Principais armadilhas da aplicação da regra de Pareto .....	65
Tabela 5 – Estruturação das informações relevantes de resultados .....	66
Tabela 6 – Resultados relativos aos processos econômico financeiros.....	75
Tabela 7 – Resultados referentes a clientes e mercados.....	77
Tabela 8 – Resultados referentes a sociedade.....	79
Tabela 9 – Resultados referentes a pessoas.....	81
Tabela 10 – Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio.....	83
Tabela 11 – Resultados referentes ao relacionamento com os fornecedores.....	85

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASCAD	Assessoria de Controles Administrativos
ASIMP	Assessoria de Imprensa
AUDIN	Auditoria Interna
DDO	Diretoria de Operações
DEN	Diretoria de Engenharia
DGE	Diretoria de Gestão Empresarial
DIC	Diretoria Comercial
DPC	Diretoria de Planejamento Estratégico
DPR	Diretoria da Presidência
EBITDA	<i>"Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization"</i> , que significa "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização"
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GAPRE	Gabinete de Presidência
GCOPE	Gerência de controle de perdas e eficientização energética
GCORI	Gerência de Comunicação e Relacionamento Internos
GEADI	Gerência de Avaliação e Desapropriação de Imóveis
GEATE	Gerência de Apoio Técnico
GECON	Gerência de apoio a contratações
GECOQ	Gerência de Controle da Qualidade de Produto
GECSA	Gerência de apoio à Coordenadoria de saneamento ambiental
GEFAR	Gerência de Faturamento e Arrecadação
GEFIN	Gerência Financeira
GEINF	Gerência de Informática
GEINS	Gerência de Educação Ambiental e Interação Social
GELOG	Gerência de Logística
GEMAM	Gerência de Meio Ambiente
GEMEA	Gerência de Manutenção Eletromecânica e Automação
GEMEC	Gerência de Mercado e concessões
GEORC	Gerência de Estudos Estratégicos e de Orçamento
GEPED	Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento Organizacional
GEPES	Gerência de Pessoas
GERAP	Gerência de Apoio Operacional
GEREC	Gerência de Relacionamento com Grande Clientes
GESAM	Gerência de Suporte Administrativo
GESAR	Gerência de Saneamento Rural
GESEQ	Gerência de Estratégias de Excelência e Qualidade
GETRA	Gerência de Relações Trabalhistas e Responsabilidade Social
GOINT	Gerência de Obras do Interior
GOMET	Gerência de Obras da Região Metropolitana de Fortaleza
GOPAC	Gerência de obras do PAC
GPLAN	Gerência de Planejamento de Expansão
GPROJ	Gerência de Projetos
GTRAN	Gerência de transportes

MEG	Modelo de Excelência de Gestão
NECOC	Núcleo de Cooperação Técnica e Consultoria
OUVID	Ouvidoria da Cagece
PROJU	Procuradoria Jurídica
UEPSJ	Unidade Executora do Projeto São José
UGP	Unidade de Gestão Programa SANEAR II
SANEAR II	
UN	Unidade de Negócio
UN BBJ	Unidade de Negócio Baixo Jaguaribe
UN MPA	Unidade de negócio Metropolitana de Produção e Macro distribuição de Água
UN MTE	Unidade de negócio Metropolitana de Macro coleta e Tratamento de Esgoto
UN MTL	Unidade de Negócio Metropolitana Leste
UN MTN	Unidade de Negócio Metropolitana Norte
UN MTO	Unidade de Negócio Metropolitana Oeste
UN MTS	Unidade de Negócio Metropolitana Sul

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2. GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	17
<b>3. MODELOS DE GESTÃO</b> .....	22
<b>3.1. Gestão da qualidade total</b> .....	23
<b>4. MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO</b> .....	25
<b>4.1. Fundamentos da Excelência</b> .....	26
<b>4.2. Critérios da Excelência</b> .....	28
<b>4.3. Liderança</b> .....	30
<i>4.3.1. Sistema de liderança</i> .....	31
<i>4.3.2. Cultura da Excelência</i> .....	33
<i>4.3.3. Análise do Desempenho da Organização</i> .....	35
<b>4.4. Estratégias e planos</b> .....	36
<i>4.4.1. Formulação das estratégias</i> .....	37
<i>4.4.2. Implantação das estratégias</i> .....	39
<b>4.5. Clientes</b> .....	41
<i>4.5.1. Imagem e conhecimento de mercado</i> .....	42
<i>4.5.2. Relacionamento com o cliente</i> .....	43
<b>4.6. Sociedade</b> .....	44
<i>4.6.1. Responsabilidade Socioambiental</i> .....	45
<i>4.6.2. Ética e Desenvolvimento Social</i> .....	46
<b>4.7. Informação e conhecimento</b> .....	47
<i>4.7.1. Informação da organização</i> .....	47
<i>4.7.2. Informações comparativas</i> .....	50
<i>4.7.3. Ativos intangíveis</i> .....	52
<b>4.8. Pessoas</b> .....	53
<i>4.8.1. Seleção e contratação de pessoas</i> .....	54
<i>4.8.2. Integração de pessoas</i> .....	55
<i>4.8.3. Avaliação de desempenho</i> .....	55
<i>4.8.4. Remuneração, reconhecimento e incentivos</i> .....	56
<i>4.8.5. Capacitação e Desenvolvimento</i> .....	56
<i>4.8.6. Qualidade de vida</i> .....	57

<b>4.9. Processos</b> .....	<b>58</b>
<i>4.9.1. Processos principais do negócio e processos de apoio</i> .....	<b>59</b>
<i>4.9.2. Processos de relacionamento com os fornecedores</i> .....	<b>61</b>
<i>4.9.3. Processos econômico-financeiros</i> .....	<b>62</b>
<b>4.10. Resultados</b> .....	<b>64</b>
<i>4.10.1. Resultados Econômico-Financeiros</i> .....	<b>68</b>
<i>4.10.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado</i> .....	<b>68</b>
<i>4.10.3. Resultados relativos à sociedade</i> .....	<b>68</b>
<i>4.10.4. Resultado relativo a pessoas</i> .....	<b>68</b>
<i>4.10.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio</i> .....	<b>69</b>
<i>4.10.6. Resultados relativos a fornecedores</i> .....	<b>69</b>
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	<b>70</b>
<b>5.1. Tipo de estudo</b> .....	<b>70</b>
<b>5.2. Amostra</b> .....	<b>70</b>
<b>5.3. Contextualização do ambiente de estudos – cenários de pesquisa</b> .....	<b>70</b>
<b>6. ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>71</b>
<b>6.1. Estrutura organizacional</b> .....	<b>72</b>
<b>6.2. Análise de resultados</b> .....	<b>74</b>
<b>6.3. Análise gráfica dos resultados</b> .....	<b>75</b>
<i>6.3.1. Resultados relativos aos processos econômico financeiro</i> .....	<b>75</b>
<i>6.3.2. Resultados referentes a clientes e mercados</i> .....	<b>77</b>
<i>6.3.3. Resultados referentes a sociedade</i> .....	<b>79</b>
<i>6.3.4. Resultados referentes a pessoas</i> .....	<b>81</b>
<i>6.3.5. Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio</i> .....	<b>83</b>
<i>6.3.6. Resultados referentes ao relacionamento com os fornecedores</i> .....	<b>85</b>
<b>7. CONCLUSÃO</b> .....	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>92</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>96</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>97</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, a diferenciação de empresas líderes de mercado, de qualquer segmento, está na qualidade de sua gestão, em função das novas exigências dos mercados consumidores, globalização, aumento da competitividade, evolução tecnológica, restrições ambientais, sociais e de recursos. As pressões do ambiente externo motivam empresas para as mudanças em sua forma de gerir, buscando novos referenciais, novas condutas para manterem a excelência. Neste contexto, para “assegurar” a vantagem competitiva é necessário cada vez mais investir no aprimoramento da gestão de seus negócios, buscando alcançar a melhoria de seus processos e resultados.

As organizações vistas como referência de excelência são as que obtêm sucesso, alcançando status de lideranças em suas áreas de atuação e tem reconhecimento pela harmonia com o meio ambiente e integração com a sociedade. As que adotam o enfoque da excelência adaptam-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter seu desempenho.

Existem vários modelos e de ferramentas de gestão disponíveis, o que pode levar a implementação de um grande número de iniciativas desconectadas e de difícil entendimento, com dificuldade de obtenção de resultados claros, dentro da organização. Neste contexto emerge a necessidade de um modelo de gestão que organize as ferramentas e práticas adotadas de maneira lógica a ponto de permitir ter resultados para poder comparar seu desempenho as demais organizações de referência.

O Modelo de Excelência de Gestão (MEG) é embasado na combinação de ideias essenciais e se estrutura em critérios e exigências inatas à Excelência em Gestão, expressando conhecimento e experiência, através dos conceitos, refletidos nos Fundamentos que são o alicerce teórico desta forma de gestão mundialmente difundida, são eles: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

A escolha do tema partiu do interesse pela gestão fundamentada na excelência, tendo em vista tratar-se de uma perspectiva atual e bastante promissora, além do mais há um interesse particular em conhecer na prática formas de gestão estratégica.



Este estudo tem por objetivo geral verificar a eficácia do alcance dos objetivos organizacionais através do modelo de gestão firmado na excelência, utilizando os critérios propostos pelo modelo adotado pela CAGECE.

O trabalho está dividido em três capítulos de referencial teórico, além de um capítulo sobre metodologia, e um último capítulo sobre o estudo de caso.

O primeiro capítulo, referente à teoria, explana sobre a gestão estratégica, de forma geral, conceituando estratégia, abordando o contexto de planejamento estratégico, informações sobre concorrência e a ferramenta de auxílio estratégico *Balanced Scorecard*, na visão dos principais autores.

O segundo capítulo teórico é voltado à importância da escolha dos modelos de gestão, dando maior ênfase a gestão da qualidade, relacionando também aspectos sobre o Ciclo PDCA e o diagrama de causa efeito, pois são elementos inerentes ao tema de estudo.

O último capítulo desta parte fundamenta o estudo de caso, pois é referente ao principal assunto abordado neste estudo, o Modelo de Excelência de Gestão – MEG. Abrange seus conceitos, suas características, os fundamentos do modelo e esmiúça cada critério: liderança, estratégia, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados.

No capítulo sobre metodologia serão expostos os critérios utilizados na pesquisa no que diz respeito a sua natureza, sua abordagem, o modo de obtenção de informações.

No capítulo seguinte será apresentado o estudo de caso referente a Cagece, dividido em duas partes, a primeira faz referência a entrevista com as responsáveis pela equipe de implantação do MEG da Cagece, e a segunda parte retrata os resultados obtidos a partir de relatórios disponibilizados pela Cagece com base no critério de resultados do modelos estudado.

E por fim, a conclusão revela a eficácia da implementação do Modelo de Excelência de Gestão dentro da Cagece, abordando suas melhorias e a resistência inicial.

## 2. GESTÃO ESTRATÉGICA

Para que se possa entender melhor a gestão estratégica será apresentado o conceito de estratégia a seguir.

Estratégia é a compatibilização mútua das atividades da empresa, e seu sucesso depende do desempenho positivo de suas atividades e da integração entre elas, e caso não haja coerência entre as atividades não existirá diferenciação, nem sustentabilidade (Porter, 2009). Segundo Mintzberg (2001), o objetivo da estratégia é fixar a direção das ações planejadas, focar o esforço do grupo agente de mudanças e conceder consistência e coerência às ações e intervenção. Michael (2011) sintetiza que estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e escolher alternativas para competir, indicando o que a organização pretende ou não fazer.

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e colocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (MINTZBERG, 2006, p. 29).

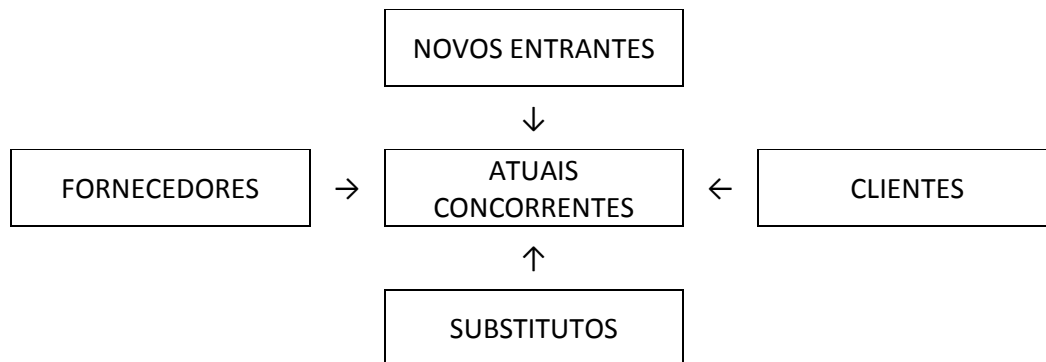
Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que para compreensão do comportamento das organizações é necessário reparar as variáveis externas, garantindo a competitividade através da identificação de oportunidades de crescimento da organização, verificando as dimensões de expansão e diversificação do produto, mercado, de acordo com a tecnologia da empresa, que é direcionado do foco geral para o específico na busca por desempenho superior. Além das oportunidades, devem ser observados os problemas estratégicos, que exigem atenção especial, pois são mais dificilmente identificados, e é um desafio fazer com que as ações conduzidas não sejam repetição do passado, pois os resultados não deveriam ser os mesmos visto as diferentes situações (ANSOFF, 1977).

Porter (2004) afirma que é necessário prever as incertezas, de acordo com os fatores políticos, econômicos, ambientais e sociais, para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, agindo estrategicamente, baseado na compreensão e análise, através do estabelecimento de referências para melhoria de sua posição competitiva dos produtos e serviços, dando ênfase a estratégia competitiva de custo, diferenciação e foco. Para uma melhor análise, devido a rivalidade ampliada, Porter (2004) estuda cinco forças fundamentais da concorrência, que ajudam a analisar o sistema macro e na tomada de decisão:

- 1) Ameaça de novos entrantes;
- 2) O poder dos fornecedores

- 3) O poder dos clientes;
- 4) A ameaça de substitutos;
- 5) A rivalidade entre os atuais concorrentes.

Figura 1 – Cinco forças fundamentais da concorrência



Fonte: Adaptado de Porter (2004).

Estes cinco pontos devem nortear a escolha da estratégia, devendo verificar quais as estratégias mais difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, avaliando seus riscos e a eficácia da aplicação, relacionando a parcela de mercado e rentabilidade.

Mintzberg (1994) aborda um estudo que relaciona a formulação da estratégia e o planejamento, conceituados da seguinte maneira:

- Formulação da estratégia: inter-relaciona as decisões na organização, através de processos dinâmicos e complexos baseados em objetivos e desafios estabelecidos através de diagnósticos estratégicos, considerando a missão, os propósitos e a cultura da empresa;
- Planejamento: é um processo integrado de tomada de decisão que pode ser formulado e aprovado em um único momento.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez “escolas de pensamento” sobre formulação de estratégia que são denominadas Escolas: de Design, de Planejamento, de Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, de Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração, cada uma destas representam ideias sobre a estratégia em si, ressaltando suas limitações e contribuições, caracterizando, diferentes tipos de estratégias, que conduzam a atividades produtivas para se obter lucro e crescimento, a serem adotadas pelas empresas. Conforme tabela a seguir:

Tabela 1 – Escolas de formação de estratégias nas Organizações

NOME	PROCESSO PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
Escola do Design	Processo de concepção
Escola do Planejamento	Processo Formal
Escola do Posicionamento	Processo Analítico
Escola Empreendedora	Processo Visionário
Escola Cognitiva	Processo Mental
Escola de Aprendizado	Processo Emergente
Escola do Poder	Processo de Negociação
Escola Cultural	Processo Coletivo
Escola Ambiental	Processo Reativo
Escola de Configuração	Processo de Transformação

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Mintzberg; Lampel; Ahlstrand, 2000.

Kaplan e Norton (2000) sugerem um sistema de medição integral de desempenho, gerando aprendizado estratégico de acordo com o monitoramento dos indicadores, para acompanhar e ajustar as estratégias de negócios de acordo com as relações causa e efeito, chamado *Balanced Scorecard*. Este sistema não analisa somente a perspectiva financeira dos negócios, mas a eficácia dos processos internos, a satisfação dos clientes e a capacidade da organização em aprender melhor; para tanto é necessário o envolvimento de toda a força de trabalho, a partir dos funcionários mais operacionais a alta gestão, difundindo a estratégia, alinhando os objetivos da empresa e fazendo com que todos percebam a importância de seu trabalho no contexto global da empresa, levando ao cumprimento de metas e objetivos, através de suas competências pessoais e profissionais. O BSC proporciona aos gestores uma visão rápida de toda a empresa com base no conjunto de indicadores definidos pelo perfil organizacional (KAPLAN; NORTON, 2004).

Com o *Balanced Scorecard*, os executivos corporativos eram capazes de medir como suas unidades de negócio criavam valor para os clientes atuais e futuros. Ao mesmo tempo em que mantinha o interesse no desempenho financeiro, o *Balanced Scorecard* revelava com clareza os vetores do desempenho superior e de longo prazo em termos competitivos e de criação de valor (KAPLAN; NORTON, 2000, p.34).

Distanciando-se dos modelos tradicionais que visualizam o desempenho da empresa através dos seus indicadores financeiros, o BSC analisa de forma integrada os pontos-chaves da empresa e, através de uma relação de causa e efeito, se constitui como uma

importante ferramenta que auxilia na tomada de decisão. Segundo Soares (2001 *apud* RIBEIRO; FERREIRA COSTA; COUTO COSTA, 2013), a implantação do BSC nas organizações pode ser útil suprindo a carência das empresas no que se refere a planejamento e gestão estratégica. A gestão estratégica deve ser realizada em um permanente monitoramento dos resultados da organização, para executar as adaptações necessárias requeridas pelo seu ambiente.

Segundo Oliveira (2002), em 1970 nasce a ideia de planejamento estratégico formal, concedendo a sustentação metodológica para direcionar a melhor maneira de a empresa seguir, apontando para a integração com o ambiente de forma otimizada e atuando de forma inovadora e diferenciada, sendo responsável por posicionar e relacionar a organização ao seu ambiente.

O planejamento estratégico representa uma metodologia que possibilita aperfeiçoar a utilização dos recursos da organização perante as mutações de seu ambiente, para desfrutar da melhor maneira possível das oportunidades, assim como evitar as ameaças (ANDRADE; FRAZÃO, 2011).

O principal objetivo do pensamento estratégico é criar uma visão de futuro, que oriente a organização, através da elaboração de um projeto breve e claro para realizá-la, este é o motivo que organizações de desempenho superior, que buscam a excelência, sustentável e de longo prazo adotam o planejamento estratégico (KLUYVER; PEARCE, 2007).

Planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático, com todo o conhecimento possível sobre o futuro, permitindo uma tomada de decisões desafiante. As atividades para a execução das decisões devem ser retroalimentadas de forma organizada e sistematizada, para que possa ser mensurada em confronto com as expectativas planejadas (DRUCKER, 1984). Kotler e Armstrong (2008) conceituam o PE como arranjo gerencial para direcionar a organização com a finalidade de manter maior interação com o ambiente.

A gestão estratégica considera como fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, socioculturais e políticas que formam um sistema de caracterização técnica, política e cultural das empresas, tendo como interesse básico o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado, de acordo com a competitividade atual.

Terence (2002) afirma que uma organização focada no futuro, a qual aproveita as oportunidades, se previne das ameaças e busca manter-se ativa no mundo globalizado, necessita de um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo, caso contrário

estará apenas sendo levada pelas ações do ambiente. Outro fator que tem reforçado a necessidade da gestão estratégica é a crescente importância dos ativos intangíveis.

### 3. MODELOS DE GESTÃO

Segundo Ansoff e Mc Donnell (1993), o modelo de gestão empregado por uma empresa é um ingrediente crítico de sua capacidade de resposta a mudança do ambiente externo, pois determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põe em prática suas decisões.

De acordo com Ferreira (2005), modelo de gestão é o gerir através de um exemplo já existente, objetivando a sustentabilidade e sobrevivência no mercado, realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização, de acordo com as mudanças ambientais e as demandas de mercado. Tavares (2000) afirma que gestão significa “influenciar a ação”.

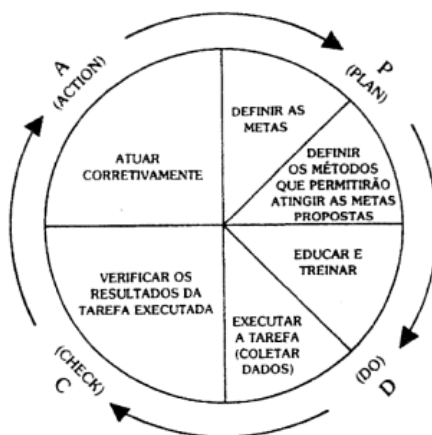
Os modelos mais conhecidos são o modelo clássico, que tem foco nas tarefas e estruturas; o modelo comportamental, que foca nas pessoas e nas relações; o modelo pragmático, com foco nos objetivos, eficiência e eficácia, estes três são considerados modelos tradicionais; existem ainda, também conhecidos, os modelos inovativos que se baseiam em ambiente e relacionamento de processos, denominado modelo sistêmico; e o modelo contingencial, que investe nas variáveis e na flexibilidade. Os modelos de gestão mais atuais utilizam o modelo contingencial, pois envolve as pessoas, as tarefas e as estruturas de forma flexível, de forma a envolver toda a força de trabalho como parte da integração do modelo, fazendo com que todos participem e saibam que são o diferencial para o alcance dos objetivos organizacionais, o que eleva a satisfação, a motivação, levando a organização ao desempenho de alta qualidade (CHIAVENATO, 2010).

A forma como a organização arranja suas atividades e recursos, através de seus procedimentos, normas e regras, definindo uma cultura organizacional, valores, visão e missão é denominado Modelo de Gestão. Este modelo definirá como a organização se portará no mercado, como conduzirá seu trabalho, como alcançará seus objetivos, como produzirá seu produtos ou ofertará seu serviços, como integrará todos os processos, como agirá diante das adversidades, ou seja, será responsável por estabelecer critérios de planejamento, organização, direção e controle, que formam o ciclo conhecido como PDCA (MARANHÃO; MACIEIRA, 2008).

O Ciclo PDCA, *Plan, Do, Check and Action*, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, independente da área de atuação da empresa, sendo extremamente útil para a solução de

problemas. Busca a melhoria contínua, conduzindo a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações, tornando explícitos os processos envolvidos na execução da gestão. (QUINQUIOLO, 2002).

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Meireles (2001)

Segue o modelo de qualidade, que se encaixa em alguns parâmetros do modelo de excelência de gestão, que será apresentado no próximo capítulo.

### 3.1. Gestão da qualidade total

A preocupação com a qualidade veio primeiramente com Walter Andrew Shewhart, que criou, de forma mais simplificada o que hoje é conhecido como ciclo PDCA, que foi lapidado posteriormente por Deming, como exposto anteriormente.

A gestão da qualidade certifica que a organização atenda às necessidades das partes interessadas, com foco na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, evitando prejuízos por desperdício, por exemplo.

As grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garante a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos existentes (CERQUEIRA NETO,1991 *apud* COLTRO,1996, p. 4).

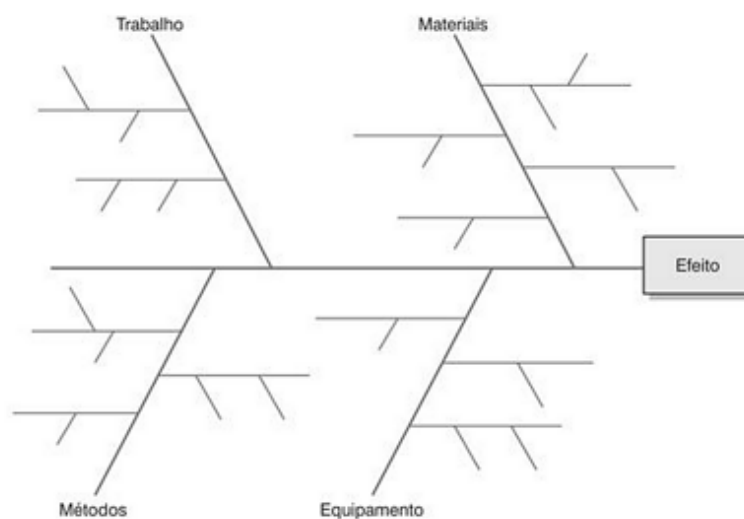
Um instrumento muito útil para a resolução de problemas neste contexto é o diagrama de causa e efeito, que é uma técnica largamente utilizada, que mostra a relação entre um efeito e as possíveis causas que podem estar contribuindo para que ele ocorra, ajudando a



visualizar individual e em conjunto as causas principais e secundárias de um problema, e ajuda a analisar processos em busca de melhorias.

Segundo Chiavenato (2000), a qualidade total tem objetivo de acrescentar valor, a partir do aprimoramento contínuo e gradual, implementado por meio do desenvolvimento ativo e comprometimento de todos no que a organização se propõe a fazer e em como faz.

Figura 3 – Diagrama de causa e efeito



Fonte: Chiavenato (2005).

A qualidade total deve ser o foco de todas as empresas, independentemente de seu porte, produto ou serviço, que precisa ter todas as partes da organização envolvidas, e deve ser dirigida por uma administração eficiente e competitiva que utilize a estratégia da qualidade total de forma ágil e veloz, para sobrevivência e aumento da competitividade organizacional, e satisfação de clientes internos e externos.

Outra ferramenta utilizada na gestão da qualidade é o princípio de Pareto que diz que é conhecido pela proporção 80/20, ou seja, 80% dos problemas resultem em apenas 20% das causas potenciais, o que permite aplicar recursos de forma mais precisa (SCHERKENBACH, 1990).

#### 4. MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO

O Modelo de Excelência de Gestão (MEG) é adotado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão, desde 1992, como modelo de gestão de referência para alinhar os componentes da gestão das organizações estrategicamente, para o aumento de competitividade das organizações. Este modelo disseminou-se no Brasil por meio de prêmios estaduais, locais, setoriais, além de ser utilizado para avaliação interna de muitas organizações.

O Modelo de Excelência de Gestão tem como sua principal característica estruturar e alinhar os componentes da gestão da organização sob uma ótica de sistêmica, buscando assegurar a competitividade, organizando as ferramentas disponíveis da organização para uma gestão competitiva. É importante observar que o MEG não vem substituir a maneira de administrar a empresa, mas ordenar os sistemas de gestão para melhores resultados. Utilizando o MEG, os sistemas são organizados de forma lógica, norteados pelos sete critérios de processos gerenciais e o critério do resultado. Conforme ilustram as figuras que seguem:

Figura 4 – Características do MEG



Fonte: CAGECE (2013)

Este modelo possui linguagem simples e é bastante flexível, por não taxar práticas de gestão ou ferramentas específicas é de fácil aplicabilidade a qualquer tipo de organização, seja pequena, média ou grande, pública ou privada. Permite que os elementos da organização possam ser implantados e avaliados em conjunto, de forma independente e complementar, de forma integrada e interdependente.

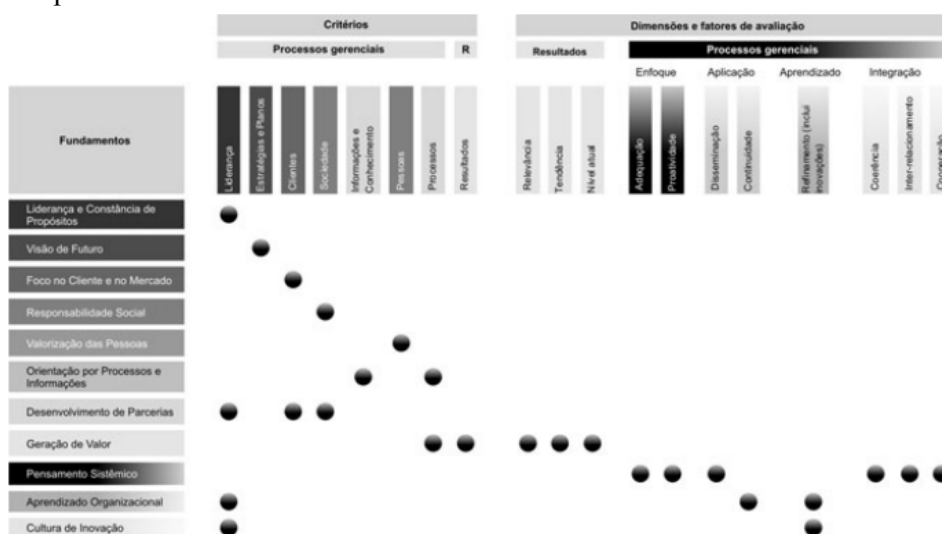
Algumas de suas características marcantes são: seu reconhecimento mundial por causa de seus referenciais para a gestão das organizações, sua atualização anual com base nas práticas de gestão mundial, o direcionamento ao resultado dos negócios, não tem formas

rígidas para sua implementação, tem ênfase na integração e o alinhamento dos sistemas de gestão, permite a organização a avaliar o grau de sua maturidade de gestão.

É um modelo baseado em 11 fundamentos que são sua base teórica, e que são postos em prática através de 8 critérios: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados, todos estes elementos de excelência estão correlacionados.

Segue a forma com que os fundamentos relacionam-se com os critérios de excelência.

Figura 5 – Principais desdobramento dos fundamentos



Fonte: Fundação Nacional Da Qualidade (2007).

Como pode-se perceber através da figura exposta, os fundamentos da excelência, não tem uma linearidade de implementação, relacionados aos critérios.

#### 4.1. Fundamentos da Excelência

Os fundamentos da excelência representam os conceitos que refletem as práticas atuais de organizações com elevado desempenho, representando os valores reconhecidos internacionalmente, estes fundamentos tem suas fontes no Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, na Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade e na Organização Internacional de Normalização; o primeiro trata da qualidade relativa a diversas categorias na região norte-americana, o segundo estuda os modelos de gestão relativos qualidade na Europa, e o terceiro normatiza procedimentos, internacionalmente.

Estes fundamentos devem ser internalizados pelas pessoas que fazem a organização para que seu exercício flua normalmente e a prática da excelência seja natural. É importante perceber a necessidade de que os fundamentos sejam estabelecidos antes da prática, para os fundamentos possam dar sustentação às práticas relacionadas a cada um.

Seguem os onze fundamentos da excelência adotados no Modelo de Excelência de Gestão proposto pela Fundação Nacional de Qualidade.

Tabela 2 – Fundamentos do MEG

<b>Pensamento Sistêmico</b>	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
<b>Aprendizado Organizacional</b>	Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
<b>Cultura de Inovação</b>	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
<b>Liderança e Constância de propósitos</b>	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.
<b>Orientação por processos e Informações</b>	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 de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
<b>Visão de futuro</b>	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
<b>Geração de valor</b>	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
<b>Valorização das Pessoas</b>	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.
<b>Conhecimento sobre o cliente e o mercado</b>	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
<b>Desenvolvimento de parcerias</b>	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.
<b>Responsabilidade Social</b>	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.
--	--

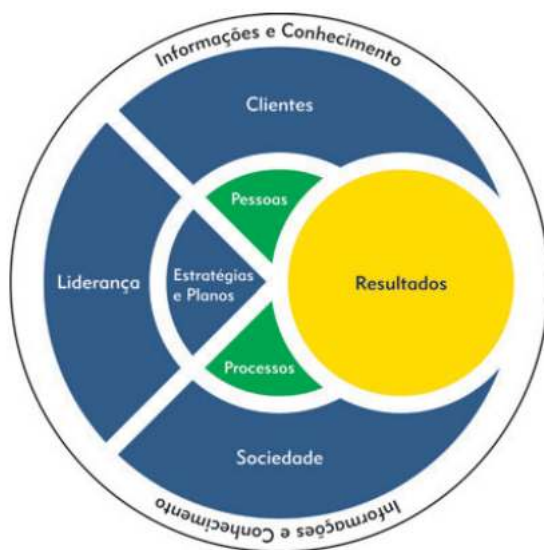
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2008).

Ao adotar a prática destes fundamentos as organizações obtêm melhorias em seus processos, redução de custo e aumento de produtividade, aumento de credibilidade perante a sociedade e reconhecimento público, tornando-se mais competitiva, com maior flexibilidade frente as mudanças, mais ágil na busca de melhor desempenho; e proporciona prestígio profissional, desenvolvimento de capacidade gerencial, e exercício da cidadania.

É importante salientar que apesar de ter estabelecidos seus fundamentos e critério, a forma de gerir do MEG é flexível, estimulando a organização a perceber as necessidades e perspectivas de distintas partes interessadas, observando seus recursos disponíveis, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, aprimorando a comunicação, produtividade e efetividade, para obtenção de objetivos estratégicos.

#### 4.2. Critérios da Excelência

Figura 6 – Critérios da Excelência



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2008A).

Os critérios da excelência têm caráter interdependente e complementar e são relacionados de maneira harmônica e integrada, e alinhados para a geração de resultados. Na próxima figura podemos identificar os oito critérios adotados pela MEG: liderança, clientes,

sociedade, liderança, estratégia e planos, pessoas, processos, resultados e informações e conhecimento, os sete primeiros referem-se aos processos gerenciais, ligados a ações, e o último relativo a resultado, ligado a efeitos.

O funcionamento da MEG através de seus critérios acompanha o seguinte raciocínio: a organização orienta pela Liderança, entendendo seus Clientes e a Sociedade, define por meio de Estratégias e Planos, e desempenhado pelas Pessoas através dos Processos da organização, busca por Resultados, que devem ser estudados, gerando Informações e Conhecimento para ser utilizado na tomada de decisões.

A seguir é apresentada a tabela que faz a relação dos critérios do MEG e a perspectiva que utiliza o conceito de aprendizado de acordo com o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Learn*).

Tabela 3 – Os critérios do MEG da perspectiva do PDCA

Planejamento	Cliente	Desta forma a análise do modelo inicia-se pelos clientes. O sucesso de uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade em atender as exigências e os requisitos de seus clientes. As necessidades dos clientes devem ser compreendidas possibilitando a conquista e retenção destes.
	Sociedade	Para que haja continuidade em suas operações, a empresa também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades com as quais interage sempre de forma ética, cumprindo as leis e preservando o ambiente.
	Liderança	De posse de todas essas informações, a liderança estabelece os princípios da organização, prática e vivência os fundamentos da excelência, impulsionando com seu exemplo a cultura da excelência na organização. Os líderes analisam o desempenho e executam, sempre que necessários, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.
	Estratégias e planos	As estratégias formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. Elas são desdobradas em todos os níveis da organização, com planos de ação de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e

		externo.
Desenvolvimento	Pessoas	As pessoas que compõe a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência.
	Processos	Com isso é possível executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados.
Controle	Resultados	Para efetivar a etapa do controle (C), são mensurados os resultados em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados as metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.
Ação	Informação e conhecimento	Esses resultados, apresentados sob a forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente a ação (A). Essas informações representam a inteligência da organização viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial a jornada em busca da excelência.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2012).

### 4.3. Liderança

No MEG a liderança não deve ser vista como o poder de um cargo de um indivíduo, mas como um sistema forte, como um conjunto de práticas e de ações de todos os níveis da organização, criando uma cultura de excelência, cultura esta, que unida a análise de desempenho organizacional proporcionará apoio para o processo de planejamento estratégico.

Promover a gestão de pessoas e processos a partir das necessidades dos clientes e da sociedade, verificadas a partir de informações e conhecimentos, para gerar os resultados esperados, é provavelmente o primeiro e maior esforço na busca pela excelência na gestão. Para obtenção destes resultados a liderança da organização deve enfatizar a importância do comprometimento e motivação de todos para a construção do modelo de gestão.

É importante persistir na internalização deste critério e da avaliação das práticas gerenciais que envolvem a liderança, tornando uma ação contínua e integrada às estratégias da empresa, junta as demais práticas aplicadas, levando a organização à maturidade na implementação do MEG. No Modelo de Excelência da Gestão o critério de Liderança está alicerçado no fundamento Liderança e Constância de propósitos, que de forma democrática, inspiram a motivação e o comprometimento junto aos valores organizacionais, disseminando junto às pessoas, e conseqüentemente à organização ao desenvolvimento da cultura de excelência, qualidade e a proteção de interesses de todas as partes envolvidas.

O critério de liderança tem três conceitos a serem abordados para que entenda-se de forma mais ampla este critério: Sistema de liderança, Cultura da excelência e Análise do desempenho da organização.

#### ***4.3.1. Sistema de liderança***

É um sistema desenvolvido a nível estratégico, mas aplicado a toda a estrutura organizacional, pelos líderes que são responsáveis pela tomada de decisões, por fazer com que a força de trabalho entenda o que faz para atingir os objetivos organizacionais. Está envolvido no sistema de liderança: gerenciar a organização, identificar riscos empresariais, prestar conta de ações e resultados, tomando decisões e comunicando-as, interagir com toda a organização, implementar as ações desenvolvidas na busca pela excelência, e identificar e preparar pessoas com potencial de liderança, e avaliar e desenvolver os líderes. Líderes são: o presidente, os diretores, os gerentes, os coordenadores, os chefes, os supervisores e os encarregados.

Através de uma metodologia estruturada e integrada pode-se identificar os riscos empresariais prevendo os riscos envolvidos e mensurando as possíveis ameaças, entendendo como se comportam as variáveis da organização. Os principais tipos de riscos são, respectivamente: os estratégicos, baixa demanda, falhas na reação de movimento dos concorrentes, fusões ou aquisições problemáticas; os externos são, crises no setor de atuação, conjuntura políticas e econômicas, atos terroristas e problemas de saúde pública; os operacionais, aumento de custos, problemas na rentabilidade por falhas do controle interno e na logística; e, os riscos financeiros, endividamento alto, administração financeira fraca e por perdas na negociação.

A prestação de contas dos resultados alcançados, em relação aos objetivos e metas fixados, é essencialmente responsável pela prevenção e constatação de práticas de gestão, referentes no tocante aos critérios utilizados, para impedir as irregularidades, principalmente



referentes aos aspectos técnicos e financeiros, que medirá e avaliará as ações dirigidas pelos líderes.

A liderança é exercida através do comportamento, atuação e comunicação dos objetivos organizacionais a serem atendidos para a organização, através de seus líderes, pelo comprometimento com os valores e princípios (missão, visão e políticas) da organização, é interessante haver integração entre os líderes, podendo haver troca de conhecimentos, melhorando a comunicação. Pode-se ainda aplicar algumas políticas para aproximar-se da força de trabalho, como por exemplo: a Política de Portas Abertas, na qual os líderes recebem pessoas de qualquer área organizacional, sobre assuntos da empresa; e a *Walk Around*, onde os líderes visitam aos diversos setores da organização.

A interação entre o sistema de liderança e as demais partes interessadas no desempenho da organização, clientes, força de trabalho, acionistas ou proprietários, fornecedores e a sociedade, é vital para a busca da excelência. Esta atuação deve ocorrer de forma harmônica, buscando mecanismos para captar informações de forma a entender as necessidades e expectativas das partes, para obter um maior sucesso no alinhamento de suas práticas para obter a excelência. Para que haja esta interação é importante enfatizar o valor da comunicação, e o canal utilizado, para evitar prováveis ruídos.

As decisões são tomadas para definir o caminho percorrido para atingir os resultados definidos, de acordo com a estratégia organizacional, e as necessidades das partes interessadas. É indispensável que estas decisões sejam transmitidas, através de mecanismos de comunicação interna e, em alguns casos, externa.

A eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressa, assim como do conteúdo da mensagem em si. Uma comunicação ineficaz pode significar que se optou por uma mensagem errada, ou que a mensagem certa foi transmitida insatisfatoriamente (KOTLER; KELLER, 2006, p. 541).

Após a tomada de decisão, e comunicação destas, é necessário acompanhar a execução destas ações, realizadas pelas pessoas diretamente envolvidas, com o auxílio dos líderes para que se cumpram as decisões, que podem ser postas em prática através dos planos de ação.

Para uma organização que busca a excelência é pertinente a identificação de seus líderes, para que possa prepará-los para exercer a liderança. Essa busca deve ter por base a identificação de quais são as competências inerentes às lideranças, referindo-se a mobilização de conhecimentos necessários, habilidades esperadas e atitudes desejadas, para o progresso das atividades a serem cumpridas, que são específicas para cada cargo ou área de atuação. As competências necessárias devem estar descritas, formalmente definidas, para cada cargo, de

forma que uma análise sobre a força de trabalho possa identificar líderes em potencial, que podem ser aproveitados em outras áreas, utilizando este método para a avaliação de candidatos a um cargo. Identificados os potenciais líderes, estes devem ser preparados para exercer a liderança, desde o desenvolvimento de suas atividades, de acordo com valores e diretrizes, passando pela preparação para movimentar equipes, para o resultado organizacional almejado, pela interação com todas as partes do processo, tomada, comunicação e implementação de decisões.

Figura 7 – Esquema proposta para desenvolvimento dos potenciais líderes



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2008B).

As competências que forem definidas para a liderança servem de embasamento para a avaliação e desenvolvimento dos líderes. A organização pode criar pesos para cada competência, a fim de avaliar cada líder de acordo com as competências necessárias para cada função, podendo assim verificar seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria, para que a organização possa investir nas lacunas identificadas na avaliação de desempenho.

#### 4.3.2. Cultura da Excelência

A cultura da excelência está ligada a Valores e Princípios organizacionais que devem ser estabelecidos, comunicados e entendidos, para possam ser postos em prática a partir de padrões de trabalho, que devem ser monitorados, e em seguida avaliados, e influenciar como melhorias das práticas de gestão e de aprendizado organizacional.

1) Princípios Organizacionais – são as orientações traduzidas na Missão, que expressa sobre o que a empresa faz, sua razão de ser; visão, mostra onde a empresa deseja chegar; políticas organizacionais, como a organização faz para responder as suas

necessidades, as normas; e os códigos de conduta, quais os comportamentos desejáveis dentro da organização.

2) Valores Organizacionais – representam o que é importante para a organização, é o que orienta suas normas, rotinas e políticas, são o que definem a maneira de como se comportar, grupal e individualmente, e em que se baseiam as relações organizacionais. Estes valores devem ser definidos no planejamento estratégico. São exemplos de valores: ética, honestidade, perseverança, competência, criatividade, tradição, inovação.

“Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido.” (PIRES, MACÊDO, 2006. p. 83).

Os princípios e valores devem ser disseminados na organização através dos líderes, até mesmo através de exemplos de conduta e atitudes, criando uma cultura organizacional baseada nos padrões de comportamento e na forma de vida compartilhada estabelecida pela organização, enraizando a cultura da excelência. É significativo também a presença dos conceitos de missão, visão, valores e políticas estarem disponíveis dentro da organização, para que toda a força de trabalho tenha acesso, e verificar o grau de abrangência, podendo disponibilizar tais conceitos para as demais partes interessadas, até mesmo externa, através da internet por exemplo.

É pertinente verificar se além de serem disseminados estes valores e princípios estão sendo entendidos pelas partes interessadas, mas principalmente na força de trabalho, visto que somente pode-se praticar após o entendimento do que cada um representa. Essa verificação pode ocorrer na forma de questionários, reuniões, auditorias, entre outros, com a inclusão na avaliação de desempenho.

As práticas de gestão têm finalidade de gerir uma organização de acordo com seus valores e princípios, postos em prática através do estabelecimento de padrões de trabalho, que por sua vez estão relacionados aos procedimentos, rotinas de trabalho, aos meios que indiquem a execução dessas práticas, e a forma de controle. O sistema de padronização de práticas tem que passar pelos processos de criação, redação, revisão, aprovação e controle da distribuição dos padrões para todas as áreas associadas à prática da gestão.

Depois de estabelecidos os padrões de trabalho, devem ser verificados os mecanismos de controle sobre os padrões estabelecidos, são alguns deles: auditorias, reuniões de acompanhamentos com os supervisores, análise de relatórios.

Para promover melhoria contínua no atendimento das necessidades da organização e das partes interessadas e aprendizado organizacional, é necessário avaliar as práticas de gestão e os padrões de trabalho estabelecidos. O aprendizado pode vir do

conhecimento ou de experiência adquirida, mas para ser um diferencial na organização é necessário estar internalizado, passando a fazer parte do trabalho diariamente, em qualquer nível ou atividade a ser realizada.

#### **4.3.3. Análise do Desempenho da Organização**

Trata de como a organização analisa seu desempenho, identificando as informações comparativas, analisando o desempenho e as informações consideradas para a decisão decorrente da análise, informações estas que devem ser comunicadas e ter sua implementação acompanhada.

O desempenho da organização pode ser observado pelo esforço com que esta realizou para o cumprimento de sua Missão e Visão. Este cumprimento é avaliado pelos líderes através da análise de informações que compactadas fornecem indicadores, que a partir do sistema de informações da organização devem ser correlacionados e comparados entre si, que pode ser utilizada a técnicas como *Balanced Scorecard*, que avalia indicadores técnicos, financeiros de processos internos, de crescimento e de satisfação do cliente, para obtenção de um resultado de grau de desempenho, de expectativas atendidas pelas partes interessadas. Porém, para um melhor posicionamento em relação ao mercado, os resultados encontrados devem ser comparados com empresas com fim similar.

A análise do desempenho da organização a partir de indicadores identifica qual o grau de desempenho que a organização se encontra, e sua tendência, e com estas informações pode definir uma estratégia para melhoria de seu posicionamento, por isso é de suma importância os indicadores estratégicos estarem ligados a missão e às estratégias escolhidas pela organização. Estes indicadores devem estar classificados através das perspectivas do negócio, ou seja, devem ter os indicadores relativos aos clientes, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, aos produtos ou serviços, e à sociedade. Na análise crítica do desempenho são verificadas as variáveis internas e externas a organização, os externos que podem influenciar, ameaçando ou gerando oportunidades, e os internos que afetam diretamente na estratégia, agindo nos pontos fortes e oportunidade de melhorias.

Após a verificação do desempenho e vistas as melhorias a serem realizadas, é necessário tomar algumas ações corretivas, para eliminar causas de desconformidade; e definir planos de ação preventiva, para eliminar possíveis geradores de possíveis desconformidades futuras.

Após analisado o desempenho e verificados os pontos fortes e as melhorias a serem implementadas é necessário informar as partes interessadas as decisões que foram tomadas, de forma seletiva, para que desta forma as ações possam ser executadas.

Após a análise do desempenho, para que a execução das ações, práticas, definidas é importante o acompanhamento da implementação, através de planos de ações para verificar os prazos, metas, responsáveis e recursos necessários, para que as ações tenham o resultado esperado, um maior grau de desempenho.

#### **4.4. Estratégias e planos**

São trajetórias, determinadas pela organização para alcançar os objetivos determinados após a análise de desempenho desejado, ou seja, para chegar aos fins determinados. Trabalhar com um caminho traçado faz com que com o passar do tempo a organização deixe de trabalhar em cima somente de suas falhas, mas passe a enxergar suas ameaças e oportunidades com maior nitidez, adquirindo condição de atuar de forma preventiva, proativa, com inovação, e mais facilmente orientada para o futuro.

A estratégia constitui o processo decisório, que envolve pessoas e recursos, ideias, além das partes interessadas, geralmente executadas pela liderança ou por empresas especializadas, que trazem uma visão externa à organização, que pode favorecer o olhar para o futuro. Os planos são preparados para cada área, pessoas e processos, que irão executar a estratégia definida, detalhando as ações e os objetivos a serem atingidos.

No MEG, os critérios de Estratégias e Planos estão ligados aos fundamentos Visão de Futuro, Conhecimento sobre o cliente e o mercado, devido a análise de macro ambiente e mercado; da Valorização das pessoas, na análise do ambiente interno e da comunicação de estratégias, metas, planos de ação; de Orientação por processos e informações, pois através dos dados que se define indicadores, metas e planos de ação de forma confiável; da Geração de Valor, quando do monitoramento da implementação dos planos de ação; e Liderança e Constância de propósitos, por causa da condução dos processos por parte dos líderes.

Estas estratégias e planos devem ser postos em prática através de práticas sequenciadas, que envolvam continuidade, pró-atividade, disseminação, refinamento e integração com os objetivos, com definição de etapas básicas, e da metodologia a ser aplicada.

Este critério, de Estratégias e Planos, envolve a formulação das estratégias, com base na análise dos ambientes; e a implementação destas, incluindo indicadores, metas, planos e monitoramento da implementação.

#### 4.4.1. Formulação das estratégias

Para que uma organização tenha competitividade é importante ter a capacidade de perceber a si e ao mercado em que atua, de maneira que para se chegar ao objetivo, a meta estabelecida, ao desempenho pretendido é necessário formular estratégias, de acordo com as informações disponíveis, e unidas a criatividade, podendo definir seus agentes impulsores, força e oportunidade, oferecida pelo ambiente interno e externo, e seus agentes restritivos, fraquezas e ameaças, pelo ambiente interno e externo. É importante para a organização ter o “poder” de reconhecer e responder às necessidades não atendidas do macro ambiente com vantagem, o que somente ocorre com uma estratégia bem alinhada.

Figura 8 - Macroambiente



Fonte: FNQ (2008C).

Na figura sete podemos perceber alguns dos fatores envolvidos no macro ambiente, chamados de Forças Macro ambientais, são elas: econômicas, tecnológicas, social e Político-Legais, que podem oferecer oportunidades, aproveitando as forças ambientais para contribuir com o alcance da Visão, ou ameaças, que precisam ser identificadas e expurgadas de maneira a não estragar o alcance da Visão definida pela organização (FNQ, 2008C).

Neste processo de identificação de fatores externos, para a formulação de estratégias a figura do líder é ímpar, pois é a partir deles que viram as opiniões sobre informações apuradas para a formulação das ideias, de maneira aberta, democrática, inspiradora e motivadora, a partir de seus exemplos (FNQ, 2008C).

O ambiente interno é de mais fácil controle, visto que a análise de fatores dentro da organização, mais perceptível a organização, e engloba desde fatores como a estrutura do trabalho, até os aspectos financeiros envolvidos. Para que esta análise seja feita é necessário

avaliar as forças e fraquezas da empresa. As fraquezas envolvem fatores que atrapalham e impedem que os objetivos organizacionais, a Visão seja alcançada, e devem ser transpostos; as forças por sua vez facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, da Visão (FNQ, 2008C).

Em geral a análise do ambiente interno envolve duas perspectivas, a análise de competências e a análise de recursos, não sendo uma abordagem fechada, pois é adaptável a realidade de cada organização. A análise de competência toma como princípio básico a análise de desempenho, que analisa resultados, metas, informações comparativas e relatórios de avaliação. Esta análise, é favorável para verificar as forças e fraquezas da organização, comparando suas competências em relação a concorrência, aproveitando estas competências como recursos que geram valor vantagem competitiva, ou adotando novas posturas para ascender em seu patamar de competitividade, agregando valor a organização. Já a análise dos recursos quantifica os bens, financeiros, organizacionais e físicos, além de outros que também pode ser analisados de acordo com o perfil organizacional (FNQ, 2008C).

A missão e visão da empresa são reavaliadas ou confirmadas de acordo com o resultado das análises das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, examinando que os objetivos estejam consistentes com as políticas da organização, com a Visão, os Valores e os Princípios, que orientam a estratégia. A estratégia deve estar adaptada ao ambiente externo e suas oscilações, definir grau de viabilidade de execução, propiciar vantagem competitiva, sempre alinhada a busca pelo alcance da Visão organizacional, extraíndo ideias de iniciativa Estratégica; deve ainda buscar superar as ameaças, eliminar fraquezas, aproveitar as oportunidades e aumentar as forças, e por fim consolidar os objetivos estratégicos, definindo os objetivos, indicadores e metas anuais e plurianuais. Para consolidação das informações pode ser utilizada a Planilha FOFA, Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaças (FNQ, 2008C).

Figura 9 – Planilha FOFA genérica

		OPORTUNIDADES										AMEAÇAS										Σ	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Planilha FOFA (Padrão)																							
LEGENDAS:																							
0 - Sem Relação																							
1 - Média Relação																							
2 - Alta Relação																							
Foças	1																						
	2																						
	3																						
	4																						
	5																						
	6																						
	7																						
	8																						
	9																						
	10																						
SOMA 1																							
Fraguizas	1																						
	2																						
	3																						
	4																						
	5																						
	6																						
	7																						
	8																						
	9																						
	10																						
SOMA 2																							
SOMA 1 - SOMA 2																							

Fonte: FNQ (2008C).

É interessante envolver as lideranças das áreas da organização na definição de estratégias para dar maior consistência, e alinhamento as necessidades levantadas para formulação das estratégias, é importante também deixar claro a necessidade de alguns componentes das partes interessadas, por exemplo, de acionistas, na elaboração destes planos; e ter critérios diferenciados para cada parte interessada. Com as estratégias elaboradas o próximo passo é sua implantação.

#### 4.4.2. Implantação das estratégias

A implantação das estratégias é uma fase muito crítica à longo prazo, pois deve levantar as questões referentes ao planejamento das ações de todas as áreas envolvidas, relativo ao alinhamento dos objetivos de cada uma; alocação de recursos; as definições de metas, projetos, prazos de conclusão e planos de ação, para sustentação das estratégias estabelecidas de desempenho; a comunicação da estratégias escolhidas; e o monitoramento de resultados. Para que a implantação ocorra existem é necessário pôr em prática dois fatores essenciais, que são a motivação humana pelos desafios e a motivação para alcance de metas, para tornar claro os objetivos práticos de cada setor e a relevância para o todo.



As metodologias mais populares de implementação de estratégia nas organizações de Classe mundial são baseadas em processos de desdobramento e negociação de objetivos e metas em todos os níveis hierárquicos, buscando garantir o eficaz desdobramento, implantação e monitoramento das estratégias organizacionais, como por exemplo, *Balanced Scorecard*, ou Administração por Objetivos, mas deixando aberto para as empresas tomarem suas próprias iniciativas de sistema.

A definição de indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, e para o estabelecimento de metas e planos de ações devem estar vinculadas, de forma interdependente e simultânea durante o ciclo de planejamento. Para medir o grau de performance é necessário medir o grau de alinhamento das pessoas, suas competências e seu desempenho às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais, para poder retirar as informações, ao longo do tempo, do que se foi feito em relação ao previsto para ser realizado, integrando indicadores individuais, que verificam cada estratégia; à integradores, que verificam um grupo ou bloco de estratégias. Essa medição depende da estratégia adotada pela empresa.

Para auxiliar na definição e escolha de indicadores, alguns mecanismos podem ser utilizados, o *brainstorming*, com base na relevância, grau de importância para a nova estratégia; acessibilidade, facilidade de medir no sistema de informação; objetividade, capacidade de demonstração de eficiência, eficácia, satisfação e insatisfação; comparabilidade, externamente, para verificar níveis alcançados; o diagrama espinha de peixe, que mostra os indicadores direcionadores e resultantes, análise causa e efeito.

As metas estabelecem padrões quantitativos para avaliar o êxito das estratégias utilizadas como comparação para verificar os resultados obtidos, com foco na gestão, gerando credibilidade e comprometimento. Para que as metas sejam estabelecidas, alguns pontos devem ser abordados, como: o atendimento às necessidades das partes envolvidas, o uso de informações corporativas, desafios, as condições do ambiente externo, e o balanceamento e compatibilização com investimentos. À curto prazo, as metas estabelecidas permitem análise do desempenho pela evolução das estratégias através da verificação no final do exercício orçamentário; a longo prazo o planejamento de recursos em investimentos e projeção de resultados financeiros.

Para que a estratégia tenha êxito é necessário planejamento e acompanhamento das ações indispensáveis, e neste contexto utiliza-se o Plano de Ação, que envolve a Ação, o responsável, o prazo, o custo, o local, o método e o porquê. O plano de ação deve ser feito

uma para cada estratégia e seu responsável pode estar em qualquer nível dentro da organização.

Para que estes planos de ação e metas possam ser postos em prática é indispensável a alocação de recursos, devendo constar inclusive na estratégia organizacional, através do planejamento orçamentário, inserido no planejamento estratégico, a alocação destes. A partir do que é empregado para implementação da estratégica, por ações, vistas pelas metas é que se pode verificar o grau de retorno financeiro e de investimento.

Para que as estratégias aconteçam, através das metas e planos de ação, é necessário o envolvimento de todas as partes interessadas do negócio, através do trabalho de engajamento que os líderes devem promover para o bem comum, não apenas vertical, mas horizontal, deixando a todos cientes de sua importância na realização do trabalho.

Com a comunicação dos planos de ação, deve vir em seguida o acompanhamento, que deve ser feito pela pessoa responsável pelo plano de ação da estratégia e executado pelos demais envolvidos no processo.

#### **4.5. Clientes**

As organizações dependem dos clientes para existir, ter continuidade, portanto qualquer que seja o produto ou serviço ofertado deve ter a premissa básica de satisfazer a necessidade ou desejo dos clientes, e investir no processo de conquista e fidelização destes, criando valor à organização.

É indispensável perceber a diferença entre clientes atuais, que devemos entender como aqueles que recebem ou interceptam os produtos/serviços ofertados; e mercado que é o ambiente onde as organizações disponibilizam seus serviços/ produtos, onde estão inseridos além dos clientes atuais os clientes potenciais. Por exemplo, no setor público o mercado é a parcela de cidadãos/organizações atendidas unidos aos cidadãos/organizações que potencialmente poderiam ser atendidos, formando o público-alvo.

O critério Clientes no MEG se relaciona com os outros critérios (Liderança, Estratégias e planos, e Processos) a partir das necessidades de cliente e mercados a serem atendidos, auxiliando na formulação de estratégias com foco nos resultados; e está relacionado ao fundamento Conhecimento sobre clientes e mercados, para criar e entregar valor de maneira proativa e contínua.

#### **4.5.1. Imagem e conhecimento de mercado**

Para uma organização ser reconhecida no mercado deve definir alguns pontos como, qual é seu mercado com clientes alvo, identificar as necessidades de seus clientes, a divulgação de seus produtos e serviços, avaliação e consolidação de sua imagem.

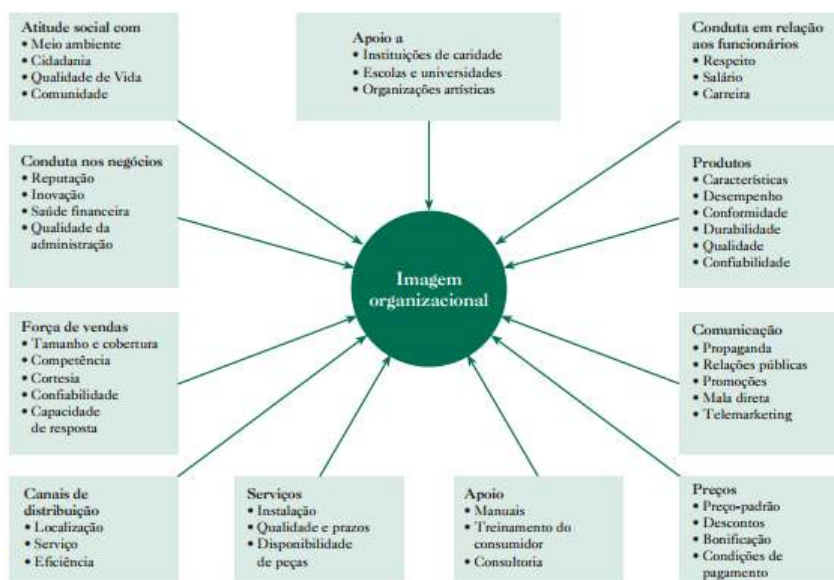
É pertinente definir os clientes alvos, atuais mais potenciais, da organização, para que segmentando este público, verificando níveis uniformes de necessidades, possa focar na sua área de interesse. Para segmentar o mercado deve-se considerar alguns passos: identificação do mercado, considerando sua área de atuação, geograficamente falando, e enxergue seus principais clientes; escolha dos critérios para a divisão do mercado, que são peculiares a cada empresa, e podem variar entre grau de utilização, demográfica, socioeconômica, geográfica, psicográfica, entre outros critérios; divisão de mercado, observando o ramo de atuação, cliente e subgrupos associados; identificação de clientes-alvo, avaliando suas estratégias e políticas de negócios voltados ao cliente, verificando seu grau de receita. Lembrando sempre de ter as necessidades e expectativas do cliente como foco. Verificar qual o melhor canal de contato com o cliente.

As organizações bem sucedidas buscam satisfazer as necessidades dos clientes e suas expectativas, porém para surpreender o cliente positivamente é necessário satisfazer além do que o cliente espera, ser proativo gerando vantagem competitiva para a organização, alinhando a satisfação do cliente às estratégias organizacionais. E para verificar o grau de satisfação do cliente podem ser aplicados alguns mecanismos de pesquisa, que serão definidos com base nos objetivos da pesquisa de identificação de necessidades e expectativas dos clientes, e recursos e tempo disponível. Com base nos dados colhidos deve-se verificar quais são os incidentes críticos, interações entre cliente e organização que cause satisfação ou insatisfação, que definam o desempenho da equipe de serviço ou da qualidade do produto. Com a catalogação destes incidentes pode verificar o grau de relevância de cada um definir de onde partir para priorizar ações. Há outra forma muito eficiente, que além de trazer informações à empresa, exhibe sua boa imagem, fazendo com que os funcionários de linha de frente escutem os clientes, de forma a entender suas necessidades.

Ademais a empresa conhecer seus cliente é importante que os clientes conheçam seus produtos e serviços, para tanto é necessário um estudo relativo a comunicação, que pode ocorrer de diversas formas de acordo com os clientes e seu grau de instrução. É substancial ter uma marca definida, onde os bens ou serviços possam ser identificados e lembrados pelos clientes, criando credibilidade, confiança e uma imagem positiva, sem frustrar por prometer o que não se pode cumprir, pois não cabe a uma organização que busca a excelência.

Para uma organização que prima pela excelência é conveniente preservar uma boa imagem perante seus clientes. Segundo Keller (2006) a imagem da organização é a memória guardada na cabeça do cliente em relação aos produtos ou serviços, e as sensações que estes causam, oferecidos pela organização. A imagem organizacional é formada ao longo dos anos através das necessidades atendidas e de outros fatores mais subjetivos, que precisam ser trabalhados continuamente. A avaliação da imagem pode ser feita interna e externamente a organização, e os traços avaliados dependem de como a organização espera que o cliente a reconheça. Segue figura que mostra alguns quesitos de como a empresa pode ser avaliada em relação a sua imagem, criando valor de acordo com o público alvo que lhe compete.

Figura 10 – Imagem Organizacional



Fonte: FNQ (2008D).

#### 4.5.2. *Relacionamento com o cliente*

Para que a organização possa atender de forma excelente a seus clientes é necessário que haja uma boa relação, que os clientes sintam-se livres para expressar suas opiniões, e que sintam que estas têm valia para a empresa, além do que bom relacionamento com os clientes pode levar a novos negócios. Por estes motivos se faz digno definir e divulgar os canais de relacionamento, tratar das reclamações e sugestões com a devida atenção, acompanhar novos produtos ou serviços e sua relação com os clientes e avaliar a satisfação e a insatisfação dos clientes.

A escolha dos canais de comunicação deve estar de acordo com os tipos de clientes, conforme segmentação que são atendidos pelos serviços/ produtos da companhia, e

devem ajudar na interação entre cliente e a organização, como já falado anteriormente um importante canal neste contexto são as pessoas de linha de frente. Estabelecidos os canais de relacionamento, deve ser feita uma estrutura para resposta, aos clientes, das sugestões ou reclamação informadas, pois de nada adiantaria se as informações ficassem paradas, impossibilitando da organização crescer, para que seja possível o tratamento destas informações são utilizados sistemas informatizados para registro e acompanhamento.

Ao acrescentar novos produtos é necessário o acompanhamento de aceitação por partes dos clientes, para que seja verificado se as necessidades e expectativas destes estão sendo atendidas da melhor maneira possível, podendo aumentar sua satisfação e fidelização. A medida de satisfação do cliente está intrinsecamente ligada a sua percepção com relação entre o desempenho do produto/serviço oferecido e suas expectativas. É necessário conhecer as percepções e reações dos clientes para poder avaliar a variação entre satisfação e insatisfação gerada, e, partindo deste ponto, utilizar métodos qualitativos e quantitativos para fornecer informações da visão do cliente e verificar novas perspectivas para ações futuras que venham a estimular o interesse dos clientes, buscando continuamente superar as expectativas destes.

A avaliação da satisfação e insatisfação impacta nas análises estratégicas, identificando criadores de diferencial competitivos, criando valor à organização.

#### **4.6. Sociedade**

A sociedade como uma das partes interessadas da organização, tem suas necessidades e expectativas, que devem ser atendidas com a excelência pelas organizações, que devem agir apoiando e desenvolvendo ações sociais, motivando o engajamento das pessoas e influenciando outras organizações, que a utilizam por base, buscando a ética e transparência em suas relações e a harmonia com o patrimônio cultural. Entre seus princípios e valores devem ser consideradas a diversidade, a redução da desigualdade social, e estes aspectos devem penetrar nas decisões estratégicas, cotidianas, relacionadas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável.

As organizações podem dizer-se sustentáveis quando satisfazem suas necessidades e, conseqüentemente, da sociedade quando satisfazem as necessidades atuais sem comprometer as capacidades das gerações futuras, relacionadas a questões sociais e ambientais, monitorando e diminuindo os impactos de suas operações nos ecossistemas e preservando os produtos renováveis e não renováveis, alinhando este pensamento as estratégias.

O critério Sociedade está relacionado a alguns fundamentos do MEG, a Responsabilidade social, voltada ao desenvolvimento sustentável; a Visão de futuro verifica os fatores que afetam suas atividades; o Pensamento sistêmico, pela relação entre organização e o ambiente externo, a Liderança e Constância de Propósitos, pela importância da direção no relacionamento com as partes interessadas e na busca do desenvolvimento sustentável; e o Desenvolvimento de parcerias, orientando parceria entre organização e sociedade para benefício mútuo. Relaciona-se também com alguns outros critérios como a Liderança, relacionando os valores e princípios; de estratégias e planos, na análise de mercado para a formulação de estratégias no que diz respeito a aspectos e impactos, metas e implementação de projetos; a Clientes, para fidelização, além de Pessoas e Processos, pela capacitação e impactos sociais e ambientais, respectivamente.

Até na escolha de fornecedores este critério é importante, pois pode verificar o envolvimento dos candidatos com as questões ambientais, que influencia diretamente nos resultados relativos à sociedade.

#### ***4.6.1. Responsabilidade Socioambiental***

As organizações que buscam a responsabilidade socioambiental procuram identificar quais os aspectos sociais e ambientais que são influenciados pela sua forma de atuação para que possam encontrar formas de prevenir ou diminuir os impactos negativos na sociedade e ambiente externo. Devem ser criados parâmetros para a verificação de fatores relevantes e impactos associados para a verificação de aspectos prioritários a serem trabalhados para eliminação ou pelo menos redução, dos impactos sociais e ambientais negativos. Os fatores a serem analisados são específicos para cada empresa ou área de atuação.

A organização deve reconhecer as ações de “combate” aos impactos negativos gerados, considerando os fatores determinantes e específicos a ela, reconhecendo os de maior influência; que devem estar alinhados a estratégia da organização. Os impactos sociais e ambientais devem ser comunicados a sociedade de forma interna e externa, trazendo credibilidade, por gerar confiança, de forma ética, não somente para cumprir aspectos legais; assim como também deve ser comunicado as formas de redução de riscos ambientais e sociais.

Existem alguns regulamentos relativos a responsabilidade social às práticas de gestão, das quais a organização depende para continuar atuando, porém a organização deve superar estes requisitos predeterminados legalmente. Para tanto é necessário que a empresa

esteja sempre alerta às atualizações das legislações vigentes e para evitar o não atendimento, e no caso disto acontecer providenciar para que o erro não se repita.

Além de estar regulamentada a organização precisa envolver neste processo toda a força de trabalho, conscientizando-os e os tornando multiplicadores deste conceito que deve ser internalizado estimulando o aumento da eficácia.

#### ***4.6.2. Ética e Desenvolvimento Social***

A ética é inserida nas organizações através dos relacionamentos internos e externos com base em políticas não discriminatórias, tratando de valores morais e princípios de conduta humana, sendo conceituada como o conjunto de valores e princípios que devem ser observados no exercício de uma função, de uma atividade e na condução dos negócios, considerando todas as partes interessadas.

É interessante que os valores da organização estejam formalizados e difundidos, normalmente através de um código de conduta, de forma a direcionar as partes interessadas para seu cumprimento ético, elevando a organização ao desempenho desejado, sendo necessário verificar o entendimento destes valores quanto a força de trabalho, visto que estes a devem pôr em prática normalmente, junto a diretoria e demais partes da organização. A liderança tem papel fundamental na disseminação destes compromissos éticos e deve começar dando o exemplo.

De forma a estimular na sociedade esta cultura de ética e desenvolvimento social empresas aderem a projetos sociais, implementando ou os apoiando, de forma a contribuir para o desenvolvimento social. Outra forma de trabalhar eticamente é através da transparência, através da disponibilização de balanços social, que mostra o que fazem por seus profissionais e sociedade, que demonstram o comprometimento da organização com suas partes interessadas. Principalmente junto as necessidades e expectativas dos clientes e comunidade.

Para a garantia da ética na organização é indispensável a implantação de políticas não discriminatórias, em todos os âmbitos que atua, deixando espaço para que se alguém sentir-se prejudicado possa fazer “denúncia”. Há algumas formas de evitar algum tipo de discriminação, são: campanhas internas que busquem a conscientização sobre a não-discriminação e a equidade, normas contra assédio moral e sexual, equidade entre homens e mulheres, políticas de cargos e salário idênticas para cada nível hierárquico, e processos de seleção, admissão, e promoção baseados na gestão por competência. Além do que devem ser

postas em práticas a participação de minorias, a erradicação de trabalho infantil em toda a cadeia produtiva.

#### **4.7. Informação e conhecimento**

Um dos elementos mais importantes para a administração de uma organização de sucesso é o tratamento de suas informações, pois a partir dele se pode buscar mais substancialmente o desenvolvimento de aprendizagem, tanto a nível estratégico, quanto técnico; e seus resultados, a partir da verificação das necessidades dos clientes e da sociedade transformando-as em estratégias e planos; que por sua vez serão avaliados para verificar a obtenção das melhorias esperadas. Para que a gestão da informação e do conhecimento tenha efetividade é necessário que esteja inserida em toda a organização, e relacionada aos fundamentos e critérios da busca pela excelência.

Os processos dessa gestão de informação e conhecimento ocorrem através da identificação dos dados gerados, o processamento destes dados que darão base a sistemas e relatórios, que por sua vez serão utilizados como fonte para auxiliar na tomada de decisão e tratamento dos conhecimentos organizacionais.

Organizações que buscam o sucesso através da excelência devem ter a capacidade de identificar, processar e comparar informações estratégicas, através do compartilhamento de informações. É importante a maneira que as informações estão expostas a seu usuários, pois quanto mais refinadas forem estas informações melhor utilizadas serão, por transmitirem segurança das informações repassadas, dando melhores subsídios para que a organização possa definir suas ações e estratégias.

O critério de Informação e Conhecimento está vinculado ao fundamento de gestão por processos e informações no que diz respeito às tomadas de decisão serem dirigidas pela análise de desempenho. Além dos aspectos já relatados, a gestão por conhecimento trata dos ativos intangíveis da organização, bens palpáveis e não palpáveis, para que sejam diferencial competitivo de saber da organização; que por sua vez podem utilizar critérios para melhoria de processo, produtos e resultados organizacionais.

##### **4.7.1. Informação da organização**

As informações são extremamente importantes dentro das organizações, pois dão subsídios para a tomada de decisões e norteiam quais os rumos a organização deve seguir para alcançar de forma concreta seus objetivos.



Entende-se informação como dados interpretados, contextualizados e utilizados, desta forma devem ter as seguintes características: precisão, sem margens de erro; ser completa, constando todos os fatos importantes; confiável, baseada em fontes precisas; relevância, ser essencial para tomada de decisão; verificável, que possa ser conferida; acessível, disponível para usuários autorizados; e segura, acessada apenas pelos usuários autorizados.

Informações podem ser utilizadas como forma de indicadores, para verificar se a empresa está agindo conforme estabelecido e se seus resultados estão sendo os esperados a partir do que foi planejado. Para os indicadores é de fundamental importância que sejam simples, para que não apresentem distorções nos resultados; que tenha inteligibilidade, seja entendido facilmente a partir das relações matemáticas pelos usuários; e que suas variáveis sejam conhecidas e possam ser controladas; e que seja objetivo, para não dar cabimento a interpretações diferentes quando utilizados para análise. Fica claro então que as informações além de serem colhidas e escolhidas, precisam principalmente ser tratadas, a partir de sistemas de informação.

Existem mecanismos para identificar as necessidades de informação dentro da organização, alguns destes tem base: na formulação de estratégias, na análise de indicadores e resultados que levem a percepção de novas informações importantes, em pesquisas de TI que verificam novas formas de orientar à busca pelas informações trazendo também novas informações, em levantamentos internos de necessidades diárias com base nos processos, ou em eventos externos que possibilitam novos olhares sobre as necessidades. Para verificar se as necessidades identificadas estão ofertando o resultado desejado, o planejamento é analisado através do alinhamento entre estratégias, planos de ação, a nível gerencial e apoio a operações diárias, a nível operacional. A tomada de decisões está ligada ao resultado das avaliações de desempenho, que apresenta, quantitativamente, a mudança do nível de atendimento dos fatores pertinentes a organização. Na figura a seguir fica fácil verificar o ciclo das informações dentro das empresas.

Figura 11 – Ações relacionadas à identificação das necessidades de informação



Fonte: FNQ (2008F)

Para organização das informações é necessário o uso de um sistema de informações eficiente, que entenda os vários elementos inter-relacionados, de acordo com as estratégias da organização (FNQ, 2008F).

Os sistemas de informação, normalmente, são formados por um conjunto de programas de computador, que pode ser a partir de planilhas e gráficos, ou ser um sistema complexo com o ERP – Planejamento de Recursos Empresariais, que, é formado por módulo dos principais processos da organização. Estes sistemas de informação têm facilitado a filtragem de informações necessárias e sua comunicação de forma mais eficaz. Porém, além dos sistemas informatizados existem sistemas não informatizados, a nível operacional geralmente, como: de identificação de produtos, de pesquisas de opinião, de padrões de procedimentos e de sinalização dos locais de trabalho. Os sistemas de informação estão divididos com foco nas informações estratégicas, faz a interação de fontes internas e externas utilizando a comparação para análise e simulação, auxiliando a tomada de decisão das lideranças, de acordo com a estratégia traçada para a organização; gerenciais, agrupa informações internas para ajudar nas decisões dos gestores; e operacionais, trata das tarefas rotineiras (FNQ, 2008F).

A estrutura dos sistemas de informação deve considerar as necessidades de cada setor, ter finalidades claras e definidas, ter seus responsáveis identificados, sua forma de disponibilidade, a necessidade de treinamento do sistema em uso, o fluxo de informações a ser tratado e controlado (FNQ, 2008F).

Para que as informações tenham impacto sobre as estratégias da empresa é necessário que estejam dispostas de forma a prover as dúvidas em relação às decisões, e essas informações são dispostas desta forma a partir dos sistemas de informação, que devem definir o nível de acesso aos conteúdos com base na estrutura organizacional da organização, nos casos de sistemas informatizados, com garantia de confiabilidade, integridade, disponibilidade e atualização constante, para que possa ser uma ferramenta ideal (FNQ, 2008F).

A confiabilidade trata de somente as pessoas certas terem a determinadas informações e sobre as formas de restringir os contatos, através de liberações, por exemplo, de responsáveis de cada área, por exemplo; a integridade trata sobre a exatidão e que as informação estejam disponibilizadas por inteiro, e o processo de verificação de erros, e a proteção destas informações, inclusive as de papel, para evitar vazamento de informações não autorizadas, podendo ser realizadas auditorias para conferir maior nível de segurança.

#### **4.7.2. Informações comparativas**

É utilizada pela organização para a comparação de seu desempenho, a partir delas são estabelecidos os referenciais e verificadas as condições de competitividade, auxiliam na definição das metas organizacionais e na identificação de oportunidades de melhoria (FNQ, 2008F).

Para definir sua fonte de informações comparativas a organização deve verificar em sua estratégia, listar os pontos fortes e fracos e verificar o que ocasiona essa disparidade de desempenho e quais os fatores responsáveis pela divergência, somente assim, com base na experiência e conhecimento se pode analisar criticamente o desempenho da organização e formatar ideias para busca do que se quer futuramente na organização. São exemplo de referenciais comparativos os concorrentes, dados literários, serviços equivalentes ou organizações reconhecidas publicamente por seus referenciais de excelência (FNQ, 2008F).

As informações devem ser comparadas para avaliar o desempenho da organização, estabelecer suas metas, conhecer novas práticas, refinar conhecimentos e melhorar resultados, para firmar a organização no mercado; e devem comparar informações relacionadas a seus principais processos, a indicadores estratégicos, a metas de desempenho global da organização; devem ser comparadas à referenciais competitivos pertinentes, como os expostos no parágrafo anterior (FNQ, 2008F).

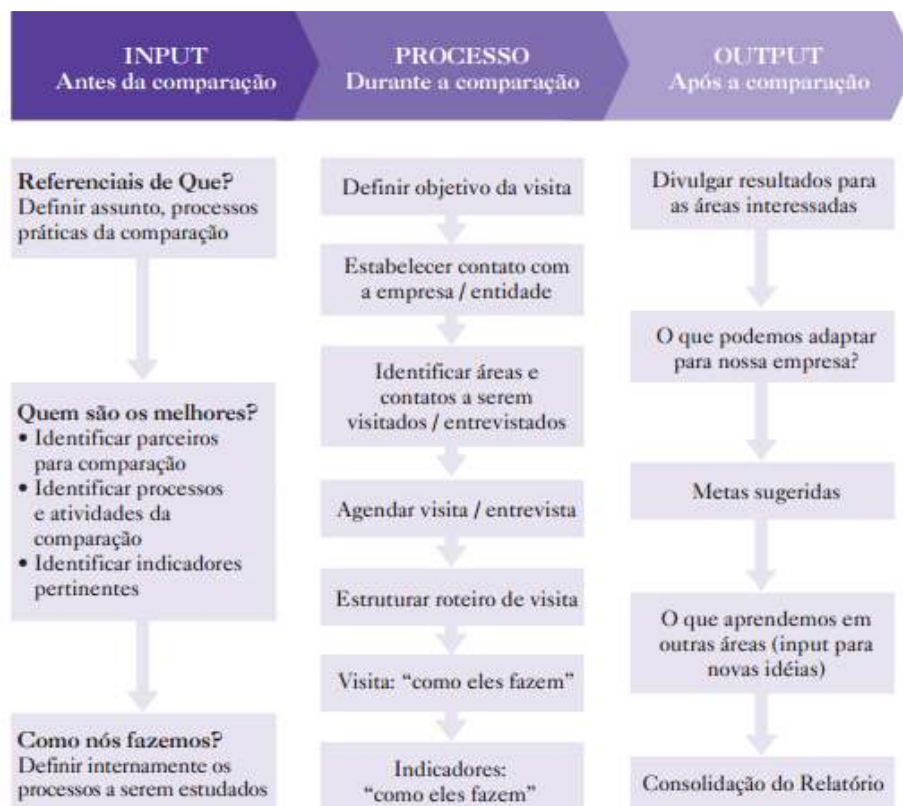
Para definição de referencial comparativo a organização deve verificar não somente os pontos fortes e fracos internos, mas das outras organizações para verificar se realmente se adequam ao que a organização busca. Para a comparação entre empresas é indicada a utilização da prática de *Benchmarking* (FNQ, 2008F).

*Benchmarking* são as comparações das operações realizadas em uma unidade produtiva com os indicadores apresentados por empresas líderes em seus segmentos. Vejamos alguns tipos de *Benchmarking*:

1) Reativo: busca referenciais comparativos e de identificação das melhores práticas relativas as falhas e baixo desempenho verificados internamente;

- 2) Proativo: é o recomendado para as organizações que buscam a excelência, pois buscam a melhoria contínua, e as melhores práticas antes que os problemas apareçam;
- 3) Externo: ocorre em parceria com outras organizações para quebra de paradigmas e geração de melhoria;
- 4) Interno: entre as unidades da organização, para estabelecer a cultura desta prática, possibilitado vivencia, troca de experiências e valorização interna;
- 5) De desempenho: verifica o desempenho relativo aos indicadores estabelecidos, a partir do referencial comparativo estabelecido;
- 6) De processo: comparação de sistemas, métodos, tecnologias, indicadores, entre outros, para identificar a efetividade na organização para alcance do melhor desempenho.

Figura 12 – Etapas do *Benchmarking*



Fonte: FNQ (2008F).

Este processo deve alinhar as necessidades de todas as partes interessadas, referentes a clientes e mercado, gestão financeira, processos internos, pessoas, sociedade e fornecedores, para que sejam definidas as metas e os planos de ações para que estas sejam atingidas (FNQ, 2008F).

Portanto percebemos que a informação comparativa é importante para a definição de estratégias e planos, e para a liderança por fornecer subsídios para suas tomadas de decisão, e para a análise crítica do desempenho e formulação de estratégias (FNQ, 2008F).

#### **4.7.3. Ativos intangíveis**

Ativo intangível é aquele que não se pode quantificar, mensurar diretamente, pois não são palpáveis, mas tem grande relevância na percepção de valor da empresa, e é considerado um diferencial competitivo. O conjunto destes bens não palpáveis forma o capital intelectual da empresa, que deve ser desenvolvido e protegido, pois tem grande potencial de crescimento (FNQ, 2008).

São identificados como ativos intangíveis da empresa os: ativos de mercado, potenciais que a organização possui, por exemplo: a marca, canais de distribuição, franquias, lealdade dos clientes; ativos humanos, os benefícios trazidos pela força de trabalho a empresa, como: criatividade, conhecimento, habilidade, tudo que for dinâmico de forma coletiva; ativos de propriedade intelectual, que precisam de proteção legal para gerar benefícios, são exemplos: segredos industriais, designs, *know-how*; ativos de infraestrutura que são as tecnologias utilizadas pela empresa, como: sistemas de informações, métodos gerenciais, bancos de dados e outros (FNQ, 2008).

Normalmente são identificados pelo ciclo de planejamento estratégico da organização; porém, analisados pelos clientes, pois são percebidos como diferencial competitivo através da geração de preferências pelos produtos da organização, esta análise pode ser feita a partir de pesquisas de satisfação e insatisfação do cliente, verificando a valorização da marca, dos sistemas de atendimento, das características específicas de produtos, e outros referenciais estabelecidos (FNQ, 2008).

O desenvolvimento de ativos intangíveis deve ser estabelecido por meio de práticas de gestão baseadas no ativo a ser desenvolvido dentro do perfil da organização; e sua proteção deve ser decidida de acordo com o ativo e o risco de perda de diferencial que este pode gerar. É vital a organização que o conhecimento seja compartilhado, entre profissionais de áreas diferentes para que possam gerar novos padrões, atualizando permanentemente seu capital intelectual, podendo ate mesmo ser estabelecidas políticas de atração e retenção de profissionais no perfil dos ativos identificados como mais importantes na organização (FNQ, 2008).

#### 4.8. Pessoas

O sucesso das organizações depende do grau de envolvimento das pessoas com as organizações, de como se sentem valorizada, integrada, inserida em um ambiente favorável a seu desenvolvimento não somente profissional, mas, também, pessoal. Neste contexto se faz necessário valorizar pessoas, assegurando seu desenvolvimento, bem-estar, satisfação, criando práticas flexíveis de atrair reter talentos, um clima organizacional participativo e agradável onde seja possível desenvolver-se pessoal e organizacionalmente (FNQ, 2008G).

A valorização das pessoas, segundo a fundação nacional de qualidade, é o estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender. Os trabalhadores levantaram a mudança de um perfil “obediente e disciplinado” para o perfil “autônomo e empreendedor”, nas palavras de Dutra (2001).

Pela definição de Pfeffer (1994), para obter vantagem competitiva as empresas precisam administrar sua força de trabalho, ou seja, focar no sucesso, trabalhando as pessoas, não as substituindo, ou as limitando, em suas atividades e processos, não dependendo primordialmente da tecnologia, da patente, ou da posição estratégica. Força de trabalho classifica-se como “pessoas que compõe uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo parcial ou integral, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização”.

O critério Pessoa baseia-se no fundamento de valorização de pessoas, que relaciona o desempenho à capacitação, motivação e bem-estar; além, deste fundamento também tem relação com o da geração de valor, fala sobre as formas de gerenciamento de desempenho, recompensa, e remuneração, como resultados de desempenho e na busca pelo alto desempenho; Pensamento sistêmico e aprendizado organizacional (FNQ, 2008G).

É importante pensar as práticas de gestão de pessoas de forma proativa, a desenvolver as pessoas, envolvendo-as, internalizando as melhorias, para torná-las prática contínua e de conhecimento de todos, e integradas às estratégias organizacionais. Este processo de integração entre as partes envolvidas é de suma importância para a implementação do MEG, estruturado neste critério em sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.

As organizações agrupam suas atividades considerando as tarefas e finalidades, criando requisitos para a atuação dos processos e estimando a cooperação e a comunicação

eficaz, valorizando o trabalho em grupo e principalmente buscando respostas rápidas as demandas dos negócios; todos estes requisitos são efetivados mais certamente através do estabelecimento da organização do trabalho de forma a definir suas estruturas de cargos e funções, que pode ser formalizado através de organograma especificando cargos e hierarquias (FNQ, 2008G).

Cargo refere-se ao grau de hierarquia dentro da organização, quem tem cargo possui um grau de autonomia, de poder de tomada de decisões, e de resolver os problemas da organização; e funções são as atribuições e responsabilidades inerentes ao cargo, caracterizando e distinguindo os cargos, por exemplo, podem ter vários diretores, cargo, porém, com atribuições diferentes, como comercial, técnico, administrativo, que denominam as funções. Toda função deve ser descrita pela seguinte pergunta “Porque a organização paga todo mês para esta pessoa cumprir esta função?”, e deve também definir as inter-relações da função, ou seja, a que cargos estão subordinados e quais cargos estão subordinados a ele, seu grau de autonomia, suas responsabilidades e as competências básicas para o ocupante da função, como escolaridade, experiência, treinamento e suas características pessoais. As competências básicas são definidas por cada organização de acordo com sua estratégia organizacional (FNQ, 2008G).

As descrições das funções tem sua importância também relacionada a visualização por parte dos funcionários, do que a organização espera deles, devendo promover: respostas rápidas, “não deixar para amanhã o que se pode ser feito hoje”; iniciativa ou pró-atividade, não esperar que alguém diga o que se pode ser feito, mas se antecipar; criatividade, não apenas cumprindo suas tarefas, mas buscando novas soluções para o trabalho diário; inovação, ser inovador, trazer novas possibilidades; cooperação, trabalhar em equipes, não voltando para somente suas atividades; comunicação eficaz, a organização deve utilizar meios corretos para comunicar.

#### ***4.8.1. Seleção e contratação de pessoas***

Para que o sistema de trabalho funcione é necessário selecionar e contratar pessoas para as vagas existentes, através de um processo seletivo que verifique não somente as competências técnicas, mas também as características pessoais de cada candidato. A contratação refere-se aos procedimentos de ordem legal para efetivação do funcionário junto a organização. O processo de seleção pode começar internamente, verificando se algum de seus funcionários se adequa ao perfil da vaga, caso contrário a busca deve ser externa, este perfil é traçado a partir das competências básicas para cada função, e dos requisitos de desempenho

ligados a autoridades e responsabilidades das funções. O processo de seleção de pessoas deve ser igualitário, sem privilegiar, justamente escolher quem for de direito, por suas capacidades (FNQ, 2008G).

#### ***4.8.2. Integração de pessoas***

Depois de selecionados, os novos funcionários devem passar por um momento de integração, sendo inseridos no contexto organizacional, contribuindo para a descoberta do novo ambiente profissional. Neste momento geralmente aborda os seguintes temas: histórico da empresa, regulamentos internos, contrato de trabalho, aspectos disciplinares, aspectos técnicos de negócio, estrutura organizacional, quem é quem na estrutura, localização geográfica, linhas de produtos ou serviços, missão e valores, políticas de Rh, políticas de segurança e medicina do trabalho, benefícios que a organização oferece, entre outros (FNQ, 2008G).

#### ***4.8.3. Avaliação de desempenho***

A avaliação de desempenho deve ser realizada de forma individual, em relação as suas responsabilidades, e em equipe, relativo a obtenção de objetivos e metas, para visualizar o desenvolvimento das pessoas e a obtenção por melhores resultados, são avaliados de acordo com as atribuições definidas para cada cargo na forma de autoridades e responsabilidades, constantes nas suas “descrições de cargo”. Devem ser realizadas em períodos definidos (FNQ, 2008G).

A avaliação visa estimular a obtenção de melhores resultados, buscando uma melhoria para os objetivos já alcançados; e o desenvolvimento profissional das pessoas, visualizando não somente melhoria para sua função específica, mas para galgar novos níveis dentro da organização. A prática da avaliação funcional utiliza a competência como parâmetro, a partir do somatório de três fatores: conhecimento, habilidade, e atitude; e deve ser realizada com cada ocupante de cada função, individualmente. Esta avaliação deve ser de responsabilidade do gestor imediato para verificar o grau de adequação a sua função, no caso de promoções esta prática pode definir a conveniência ou não da promoção. Para a avaliação em equipes substitui-se a adequação de autoridades e responsabilidades pelos objetivos e metas da equipe, medindo seu desempenho através dos resultados trazidos.



#### ***4.8.4. Remuneração, reconhecimento e incentivos***

São elementos que influenciam a busca pela manutenção de um ambiente de trabalho e de clima organizacional que buscam a excelência, através da participação das pessoas. A remuneração trata da obrigação legal de a organização pagar pelo serviço prestado e preestabelecido; o reconhecimento é a forma de agradecimento ao funcionário pelos bons serviços prestados, independentes dos de suas obrigações; o incentivo é uma forma de estimular o funcionário na realização de seu trabalho (FNQ, 2008G).

#### ***4.8.5. Capacitação e Desenvolvimento***

A força de trabalho da organização deve ser capacitada através de programas de treinamento que desenvolvam os conhecimentos necessários para o melhor desempenho de suas funções. Para que esta prática seja posta em andamento é necessário identificar as necessidades de capacitação, verificar os programas de capacitação e desenvolvimento adequados, e por último avaliar a eficácia dos programas adotados.

A necessidade de capacitação é o que o funcionário precisa executar com precisão e eficácia relacionado a suas responsabilidades e autoridades. E as de desenvolvimento é que o funcionário precisa para desempenhar sua função individualmente, que possibilite buscar conhecimentos adicionais para ocupar diferentes posições e níveis mais altos dentro do sistema. Estas necessidades devem ser identificadas para cada funcionário, no momento que é realizada a avaliação de adequação à função, com o envolvimento do próprio funcionário. Após a análise de adequação são verificadas as deficiências na capacitação funcional, devendo ser estabelecidos planos de ação para supri-las. Depois de avaliação de adequação e definição de planos, deve ser realizada a avaliação de desempenho, para identificar as expectativas e desejos dos funcionários em relação a organização, a sua carreira profissional para então desenvolver-las. O líder pode ainda fazer a avaliação dentro da equipe para verificar as dificuldades na realização das atividades, do alcance de metas e objetivos estabelecidos (FNQ, 2008G).

As pessoas são capacitadas e desenvolvidas para atender às suas necessidades e expectativas e as da organização, para tanto é necessário estabelecer os planos de ação, que foram definidos da avaliação de adequação das funções, de equipes e de desempenho. Os treinamentos propostos para suprir as necessidades de capacitação ou desenvolvimento devem gerar conhecimentos e habilidades, que serão avaliadas, tanto imediatamente através das avaliações de reação, quanto num período de tempo determinado, verificando se os déficits foram compensados e se as habilidades e conhecimentos apoiam a realização das estratégias

da organização. A avaliação referente a resultados deve ser feita através da comparação de resultados alcançados antes dos treinamentos e após sua realização.

#### **4.8.6. Qualidade de vida**

Para a retenção de talentos e para que a força de trabalho contribua para os resultados da organização por meio da plena utilização de suas capacidades a organização deve manter um bom clima organizacional, a qualidade de vida e a preservação da integridade física das pessoas através da saúde ocupacional, segurança e ergonomia, buscando sempre o bem estar, e a motivação das pessoas, avaliando seu grau de satisfação.

Os perigos e riscos identificados dentro da organização estão relacionados com a saúde ocupacional, a pessoa propriamente; a segurança, relacionado as atividades dentro e fora da organização ligados a ela; e a ergonomia, relacionados entre o homem e a máquina na busca pelo conforto. Com a identificação dos perigos e risco estes devem ser tratados com base em planos de ação para prevenção e eliminação destes.

Nas organizações que buscam pela excelência alguns programas podem ser utilizados para identificação e tratamento dos riscos e perigos, conforme segue, inclusive sendo alguns obrigatórios (FNQ, 2008G).

1) Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), obrigação legal, que permite identificar os riscos existentes no ambiente de trabalho e seu adequado tratamento;

2) Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), obrigação legal, permite identificar os riscos relacionados a saúde e seu adequado tratamento;

3) Reuniões regulares da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), onde são analisados os riscos ocorridos e discutidos os riscos de possíveis acidentes, incluindo a definição de ações preventivas;

4) Distribuição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), para todos os funcionários e treinamentos para sua correta utilização;

5) Palestras periódicas abordando temas relacionados à saúde, segurança, e ergonomia, educando e sensibilizando os funcionários parta estes assuntos;

6) Grupo de ergonomia, com especialistas das áreas de saúde, segurança, e operacional, com objetivo de estudar situações que podem configurar riscos na operação dos equipamentos e propor soluções para prevenção ou eliminação destes riscos.

Para que as pessoas trabalhem satisfeitas é necessário que haja bem estar, boas condições de saúde, ambientais, se sentindo seguras e de bem com outras pessoas que os

cercam, dentro e fora da organização. E para que trabalhem motivadas é necessário que entendam o valor de seu trabalho no todo.

Para uma melhor qualidade de vida é importante identificar os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação, individualmente ou em conjunto; e para identificá-los pode ser aplicada uma pesquisa de opinião interna, ajustada de acordo com a cultura organizacional e das condições de trabalho oferecidas, portanto é específica para cada organização. Em seguida é necessário tratar os fatores para evitar sua recorrência, eliminando-os. É essencial lembrar que qualidade de vida está relacionada ao desenvolvimento pessoal, e que ações que integrem a organização à vida familiar dos funcionários são bem-vindas para o alcance da satisfação (FNQ, 2008G).

Com a realização da pesquisa de opiniões sugerida anteriormente, se pode analisar as informações obtidas, identificando os fatores que afetam a satisfação negativamente, promover a correção destes, e conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida.

#### **4.9. Processos**

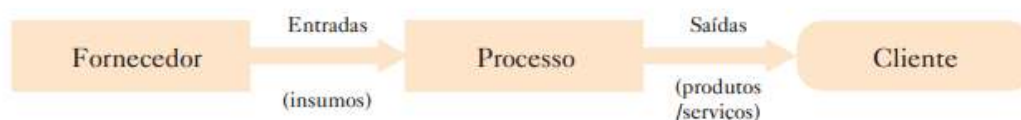
As organizações operam como sistema, ou seja, como um conjunto de processo para chegar a um determinado fim, atender as necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas, fornecedores, clientes internos e externos, colaboradores, acionistas e sociedade, agregando valor significativo na percepção dos clientes e melhorando continuamente seu desempenho.

O critério de processos aborda a forma como a organização identifica os requisitos para projetar, gerenciar, melhorar os processos principais e de apoio, com relacionamento com fornecedores, e processos econômico-financeiros. O fundamento que apoia a gestão de processos é o de Orientação por processos e informações, que indica a organização e agrupamento lógico o conjunto dessas atividades, visando facilitar a tomada de decisões e execução de ações, baseando-se na análise de desempenho, considerando as informações disponíveis, indicadores adequados e incluindo os riscos.

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis- e atuando de forma inovadora e diferenciada. [...] Normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa (OLIVEIRA, 2013, p. 17).

Podemos definir processo como a composição de atividades inter-relacionadas, que executadas em uma sequência determinada, conduzem a um resultado esperado, transformando insumos/entradas em bens ou serviços/ saídas; ou por um conjunto de meios que operados de forma organizada, atingem fins ou efeitos planejados.

Figura 13 – Conceito de processo



Fonte: FNQ (2008H).

Por meio de processos estruturados cumpre-se a missão da organização, para que este processo aconteça é necessário primeiramente identificar as necessidades e expectativas das partes, mapearem os processos, definir atividades e responsabilidades das pessoas envolvidas, estabelecerem o uso adequado de recursos disponíveis. Esta gestão une as pessoas em torno de um objetivo comum criando um ambiente agradável, cooperativo, e produtivo, assegurando resultados.

#### 4.9.1. Processos principais do negócio e processos de apoio

Os processos principais são os que geram os produtos, bens ou serviços que a organização propõe de forma direta; os de apoio são os que dão suporte aos demais contribuindo para a geração de valor.

Produtos são os resultados das atividades ou processos, e correspondem a objetivos esperados, ou seja, são a consequência do processo, podem ser tangíveis ou intangíveis, normalmente na forma de serviços ou conhecimentos. Existem os produtos intencionais, que são os objetivos da organização, sua missão, e os não intencionais, decorrentes das atividades da organização. Conforme figura:

Figura 14 – Produtos intencionais e não intencionais



Fonte: FNQ (2008H).

Dentre os processos principais do negócio estão inclusos os processos de comercialização, de projeto, de produção, de expedição e entrega e de pós-venda de produtos; dentre os processos de apoio destacam-se os de administração financeira e tributária, os processos de recrutamento, seleção e administração de pessoal, manutenção de equipamento e instalações, processos de aquisição de matérias primas, peças de manutenção e serviços de terceiros, processos de tratamento de informações, os serviços gerais, e outros aspectos de apoio. Não existem critérios fechados para discriminação de processos principais e de apoio, depende de cada organização de suas atividades fim (FNQ, 2008H).

Os produtos e processos podem sofrer alterações/ modificações para atender o objetivo de atender aos requisitos necessários, de acordo com necessidade do cliente e demais partes interessadas. Essas modificações ocorrem a partir dos processos de projetos; gerando novos processos de apoio (FNQ, 2008H). O processo de projeto deve ter os seguintes passos:

- Planejamento do produto: incluindo definição de responsáveis, definição de prazos e etapas que constituem o processo, mecanismo de controle ou verificação.
- Entradas do projeto: definição e registro de requisitos, podendo ser de desempenho, legais ou regulamentadas, definições de projetos anteriores, requisitos essenciais, mas não considerados pelos clientes.
- Saídas do projeto: produtos resultantes do processo, que deve atender os requisitos, fornecer informações adequadas, definir critérios de aceitação, e especificar;
- Monitoramento do projeto: para assegurar o cumprimento das condições estabelecidas, atendendo aos requisitos, identificando problemas e propondo ações;
- Verificação do projeto: é a avaliação final, para assegurar que as saídas estão atendendo os requisitos, e conseqüentemente atendendo as necessidades dos clientes e demais partes interessadas no produto decorrente do processo.
- Validação do produto: garantir que o produto resultante do projeto atende aos requisitos e pode ser estabelecido;
- Alterações de projetos: quando necessárias.

Para cada processo principal ou de apoio ao negócio é necessário especificar os requisitos do produto, estabelecer indicadores de desempenho para cada requisito, indicar as variáveis críticas, estabelecer indicadores para cada variável crítica do processo.

Para cada indicador de desempenho a organização deve reconhecer seu processo de origem, a forma de apresentação, deve ser de forma gráfica, com pelo menos três resultados de três períodos; função na organização para atualização, as fontes de dados, uma

função na organização responsável pela análise e avaliação do processo controlado e a frequência da análise. Na análise pode-se identificar não conformidades que devem ser adequadamente tratadas, este tratamento tem duas etapas, a eliminação do efeito e a eliminação da causa ou das causas; para tanto é necessário entender as causas e a abrangência da não conformidade, explicitando os pontos críticos em um fluxograma de processo, definir e implantar as ações corretivas, realizar a verificação desta implantação e suas ações corretivas (FNQ, 2008H).

A atividade de análise e melhoria dos processos retrata o aprendizado contínuo na organização. Para o processo de melhoria, uma forma bastante indicada é a de benchmarking, que compara a prática de gestão da organização com outras organizações do mesmo segmento ou até mesmo internamente.

#### ***4.9.2. Processos de relacionamento com os fornecedores***

A gestão de fornecimento merece destaque, pois, apesar de ser considerado um processo de apoio para a maioria das organizações, influencia diretamente no produto final, afetando a satisfação do cliente, por estes motivos a escolha de fornecedores, principalmente de matéria prima e de serviços críticos, é tão importante. A gestão de relacionamento com fornecedores é necessária para firmar uma relação duradoura, trazendo vantagens para as duas partes, estes fornecedores devem ser selecionados e qualificados segundo critérios previamente definidos, integrados a outras práticas da empresa indicando o alcance dos objetivos organizacionais; neste quesito está inserido o fundamento “desenvolvimento de parcerias”.

Para a escolha de fornecedores alguns critérios são estabelecidos, como exemplos, podemos indicar: a distância do fornecedor a organização, o tempo que o fornecedor atua no mercado, o número de funcionários que detêm, estes e outros critérios são utilizados na escolha dos fornecedores; com o processo de escolha vem o processo de qualificação, que é a aprovação, ou não, do fornecedor segundo os critérios da empresa. É importante verificar a credibilidade no mercado.

Os fornecedores são avaliados a partir de critérios estabelecidos pelas organizações, critérios estes que devem ser expostos para os fornecedores para que estes tenham a oportunidade de se adequar e direcionar seus esforços para prover as necessidades das organizações; os resultados desta avaliação devem ser comunicados aos fornecedores para que saibam em que precisão melhorar para atender melhor, e é requisitado um plano de melhoria para que o resultado chegue a uma condição normal. Alguns pontos a serem

avaliados são: o preço, o prazo de entrega, a qualidade de materiais ou serviços, assistência, entre outros (FNQ, 2008H).

Quando o fornecedor atua diretamente nos processos da organização, através de terceirizados, é importante que estes se comprometam com os Valores e Princípios da organização, e com aspectos relativos a segurança e saúde, estas práticas devem ser aplicadas junto a gerência nos contratos estabelecidos, e junto as áreas de treinamento da organização.

#### **4.9.3. *Processos econômico-financeiros***

O gerenciamento econômico-financeiro tem seu destaque nas organizações que buscam a excelência, atuando em nas atividades de dirigir, controlar e as posições e transações em moedas.

Existem aspectos que são críticos, ou relevantes para garantir a saúde financeira da organização, este fatores estão relacionados a natureza da organização, ao seu ramo de negócios, e também ligados às estratégias empresariais que buscam assegurar sua participação e manutenção no mercado, além do crescimento contínuo; estes aspectos são específicos para cada organização, pois dependem de sua Missão, sua Visão, seu ramo de negócios, seu mercado de atuação, seus principais clientes, acionistas e estratégias estabelecidas. Para assegurar a manutenção na empresa, com geração de lucro é necessário ter receitas garantidas e despesas equilibradas, garantindo sua saúde financeira (FNQ, 2008).

Apesar de os parâmetros, ou indicadores de desempenho socioeconômicos serem peculiares a cada organização, alguns são de ordem geral, como à estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. Seguem alguns dos indicadores medidos e monitorados ligados a cada parâmetro geral:

1) Aspectos econômico-financeiros ligados a estrutura são medidos e monitorados através: do endividamento, da composição do endividamento, do endividamento oneroso e da imobilização;

2) Aspectos econômico-financeiros ligados a liquidez são medidos e monitorados através: da liquidez corrente; da liquidez geral.

3) Aspectos econômico-financeiros ligados ao grupo de atividade são medidos e monitorados através: do prazo médio de recebimento de vendas, do prazo médio de renovação de estoque, do prazo médio de pagamento das compras, do ciclo financeiro, que a soma do prazo médio de recebimento de vendas e do prazo médio de renovação de estoque menos o prazo médio de pagamento das compras;

4) Aspectos econômico-financeiros ligados ao grupo de rentabilidade são medidos e monitorados através: do giro do ativo, da rentabilidade líquida, da margem bruta, de vendas, e do crescimento de receitas.

Para gerenciar os aspectos geradores de impacto na sustentabilidade econômica do negócio é necessário avaliar alguns pontos como a identificação de fatores que causam impacto na sustentabilidade ou que garantem a saúde financeira da empresa; estabelecimento de indicador de desempenho para cada impacto identificado; análise periódica dos indicadores que causem impactos na sustentabilidade. As organizações devem buscar um fluxo financeiro equilibrado, onde as entradas e receitas suportem as saídas e despesas, mantendo um saldo positivo no caixa da organização.

Uma gestão empresarial apropriada garante os resultados financeiros necessários para atender as necessidades operacionais, gerando os bens ou serviços para atender as necessidades dos clientes, da sociedade, das pessoas e dos processos do negócio e de apoio, fornecedores e econômico-financeiros, com apoio a de informações e conhecimento (FNQ, 2008).

Além dos recursos disponibilizados para as necessidades operacionais, há a necessidade de recursos que apoiem ou implementem estratégias e seus planos de ação. Lembrando que as estratégias são caminhos a serem seguidos pela organização para assegurar o cumprimento da sua Missão, em busca da sua Visão. A capacidade de buscar investimentos sustenta a competitividade no mercado, a permanência em longo prazo, atendimento a necessidade de todas as partes interessadas e dos objetivos estratégicos específicos. Para obtenção destes recursos é importante primeiramente estabelecer quais serão os necessários, incluindo o necessário para captação de valores, encaixá-los do fluxo financeiro e em seguida buscar os recursos ou investimentos externos, para assegurar retorno sobre os valores investidos, conforme as formas de captação apropriada, envolvida com a missão da organização (FNQ, 2008).

Para verificar os eventuais gastos da organização é interessante que seja realizado o orçamento, que é o cálculo prévio das receitas e despesas por determinado período, as distribuindo e alocando de acordo com o estabelecido.



#### 4.10. Resultados

É o termo que se refere aos efeitos das atividades, através da medição de desempenho, decorrentes das práticas de gestão adotadas, demonstrando a transição do discurso para a ação, no sentido de cumprimento de metas e de posicionamento estratégico, permitindo o controle dos resultados de acordo com a aplicação do modelo.

Neste critério existe a presença do controle do ciclo PDCA, e é necessário relembrar os conceitos de causa e efeito. Pois este critério é a resposta da aplicação dos sete critérios – Liderança, Estratégias e planos, Clientes, Sociedade, Informações e conhecimento, Pessoas e Processos – do Modelo de Excelência de Gestão, levando em consideração as estratégias e o perfil organizacional (FNQ, 2008I).

Os resultados da organização são apresentados de acordo com o uso de indicadores de desempenho adotados, podendo ser incluídas premiações, como a do PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade, que devem abranger a todas as partes interessadas, mesmo que, de forma indireta, através de seis tipos de resultantes, que são os econômico financeiros, os relativos aos clientes e ao mercado, os relativos a sociedade, os relativos a pessoas, os relativos aos fornecedores e os relativos aos processos principais do negócio e dos processos de apoio, que indiretamente tem relação com todas as partes interessadas (FNQ, 2008I).

Os indicadores de desempenho compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos e insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas; esses são dados numéricos que traduzem a efetivação da meta estabelecida, periodicamente, constituindo uma ligação entre as estratégias e os resultados, demonstrando o valor agregado às partes. Estas metas devem ser desafiadoras, porém alcançáveis e entendíveis. Ao serem definidos é importante que estejam de acordo com os fundamentos de geração de valor, tangíveis e intangíveis de forma sustentada por todas as partes, e o fundamento da orientação por processos e informações, agrupa de forma sistemática as atividades e processos, e, neste caso a tomada de decisão é baseada na análise de desempenho, das informações disponíveis e dos riscos identificados (FNQ, 2008I).

É importante que a escolha de indicadores seja concisa, para evitar dificuldades na gestão devido ao grande volume de indicadores, o que ocasiona perda de tempo e dificulta a análise, podendo deixar de dar importância aos fatores que realmente merecem ser analisados. Desta forma, segundo Pareto, uma boa maneira de verificar as causas a serem analisadas é expondo da seguinte forma:

- 80% dos resultados são devido a 20% dos esforços;
- 80 % das consequências são derivadas de 20% das causas;

- 80% das saídas são derivados de 20% das entradas.

Portanto, pode-se perceber que o estabelecimento de indicadores deve estar focado nos 20% dos aspectos que fornecerão 80% das informações mais importantes sobre objetivos estratégicos, processos, produtos, observando as necessidades de todas as partes interessadas. É significativo que no estabelecimento e implantação do sistema de medição da organização, a organização adote uma metodologia eficaz e consistente, ponderando vários critérios. A seguir, uma lista de principais armadilhas que devem ser verificadas e evitadas.

Tabela 4 – Principais armadilhas da aplicação da regra de Pareto

Armadilha	Formas de evitar
"Quanto mais informações melhor" (Excesso de dados, muitas informações, muitos sistemas)	Considerar os poucos vitais e evitar os muito triviais (conforme regra de Pareto)
"O que realmente conta é o lucro" (Foco exclusivo ou predominantemente financeiro)	Considerar que o lucro é um indicador resultante e, portanto dependente dos indicadores direcionadores, que incluem todas as partes interessadas.
"O importante é controlar os processos de produção" (Foco nos processos internos, sem correlação com as necessidades das partes interessadas)	Estabelecer uma "arvore de indicadores" de forma a considerar os processos de agregação de valor
"Todos os indicadores relevantes devem ser utilizados para avaliar o desempenho" (nem todos os indicadores relevantes possuem adequada correlação com o sistema de consequências da organização)	Cada pessoa procura agir com base na forma como seu desempenho é avaliado. Verificar se o indicador, embora adequado a um processo em particular, não direciona as pessoas para um comportamento não alinhado às estratégias da organização. Não considerar a visão sistêmica, focando exclusivamente no processo.

Fonte: FNQ (2008I).

Os indicadores a serem utilizados devem estar bem identificados e definidos, para assegurar estas condições é conveniente estabelecer uma atividade de análise das métricas no processo de planejamento ou como parte das metodologias de aprendizado, devendo verificar a classificação do indicador, feita uma análise comparativa de formas alternativas de comparação, e analisar a robustez do indicador.

A análise dos indicadores relevantes procura mensurar o sucesso alcançado pela organização partindo da comparação com o nível de desempenho de outras organizações consideradas referências e se o nível atual é sustentado, pois resultados momentaneamente excelentes, não denota uma gestão de excelência. Segundo Caderno Rumo a Excelência, da FNQ, de 2008, alguns pontos essenciais para a verificação de indicadores, através desta lista:

- Reflete valor para uma ou mais partes interessadas?
- Tem relação direta ou indireta com pelo menos uma das estratégias?
- Apresenta alinhamento ou inter-relação com outro(s) indicador(es) usado(s) na organização?
- Apresenta possibilidade de medição periódica?
- Tem relação direta ou indireta com pelo menos um dos processos identificados no critério processos?
- Está claramente definido e é facilmente entendido nos diversos níveis em que será utilizado?
- Tem características que possibilitam sua coleta com acuracidade?
- Pode ser objetivamente mensurado?
- Tem características que possibilitam sua apresentação em diferentes mídias e de fácil interpretação?
- É representado por uma relação ou taxa (% índice) ao invés de uma grandeza absoluta?
- Pode ser comparado com referenciais?

Segue a estruturação das informações relevantes de resultados, conforme critérios da FNQ:

Tabela 5 – Estruturação das informações relevantes de resultados

TIPOS DE RESULTADOS	Refere-se aos 6 Itens do critério 8 - Resultados.
NOME DO INDICADOR	Defina um nome único para o indicador.
OBJETIVO	Descrição do objetivo em se medir o indicador. Qual a sua finalidade? Esclarecimentos adicionais necessários à compreensão do objetivo.
FORMA DE CALCULO (FÓRMULA)	Relação matemática entre as componentes. Pode existir o caso de se ter somente um componente, do tipo quantidade de uma determinada ocorrência. Unidade da expressão matemática.

COMPONENTE(S) DO NUMERADOR	Identificação clara de todas as variáveis que compõe cada componente. Por exemplo, no absenteísmo, ao se falar em ausências, devem ser relacionadas todos os tipos de falta consideradas em seu cálculo.
COMPONENTE(S) DO DENOMINADOR (quando for o caso)	Quando for o caso deverão ser explicitadas da mesma forma que o item anterior.
PERIODICIDADE E TENDÊNCIA	Constará a periodicidade de coleta dos indicadores, bem como se o indicador é melhor representado pela tendência de aumentar, diminuir ou estratégico (dentro de um limite superior ou inferior).
RESPONSÁVEL	Cargo ou nome da pessoa responsável pelo indicador. É recomendável o nome de uma única pessoa, que fará a cobrança pelas informações e a análise do desempenho do indicador.
OBSERVAÇÕES	Campo para informações adicionais.

Fonte: FNQ (2008I).

Para interpretação dos resultados existem três fatores de grande pertinência, que são: a relevância, que é a importância do resultado para determinar o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais; o nível atual, que é estabelecido pela comparação do valor atual em relação às informações comparativas pertinentes, referente ao último resultado; e a tendência, que revela o comportamento ao longo do tempo, verificando se o valor atual é decorrente de uma correta gestão com base na excelência, podendo assim prever a obtenção de resultados futuros.

As comparações realizadas para medir resultados usam como base um referencial pertinente, que é o referencial selecionado de forma lógica, em coerência com o perfil, estratégias e mercado-alvo da organização. Atualmente, se utiliza quatro tipos básicos de referenciais: o competitivo, que utiliza informações dos principais concorrentes ou do setor de atuação; o similar, que utiliza informações de organizações com características similares, por exemplo, de porte, tecnologia, região geográfica, mas não são concorrentes, ou nem mesmo atuam no mesmo setor; o de excelência, baseada em organizações de desempenho destaque em sua área de atuação, que nem precisam ser similares; e o de grande grupo, baseada em muitas empresas não similares através de dados de pesquisa ou literatura (FNQ, 2008I).

Para analisar a tendência da organização é necessário avaliar um conjunto de dados consecutivos, o prazo pode ser definido de acordo com o que se está mensurando, de pelo menos três resultados, sendo, em alguns casos é necessário mais amostras. Após a análise, esses resultados devem ser disseminados na organização.

#### ***4.10.1. Resultados Econômico-Financeiros***

São os principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira, que podem ser classificados em grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. Também devem ser considerados os indicadores para avaliação de implementação das estratégias relacionadas a gestão econômico-financeira, decorrente do planejamento estratégico da organização. Cada indicador deve definir seus condicionantes básicos de acordo com o perfil organizacional e suas estratégias (FNQ, 2008I).

#### ***4.10.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado***

Ponderam os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados, diferenciados por grupo de clientes, segmentos de mercado, ou tipo de produtos, é interessante englobar informações de concorrentes e outras informações comparativas que forem importantes. Além dos indicadores de implementação das estratégias relativas a clientes e mercados, estabelecidos no planejamento estratégico (FNQ, 2008I).

#### ***4.10.3. Resultados relativos à sociedade***

Abrangem os principais indicadores relativos a responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social, condicionados pelo perfil da organização e suas estratégias; e também os indicadores inclusos na implementação relativa a sociedade, estabelecidos no planejamento estratégico. Estes resultados devem ser expostos na organização, para que toda a força de trabalho tenha consciência da identificação social da organização a qual está integrado (FNQ, 2008I).

#### ***4.10.4. Resultado relativo a pessoas***

Compreendem o resultado dos principais indicadores referentes aos sistemas de trabalho, a capacitação e desenvolvimento e a qualidade de vida. Estes resultados devem ser apresentados de forma diferenciada entre os níveis da organização, por grupos da força de trabalho, ou por funções, definida de acordo com as estratégias da empresa no critério referente a Pessoas. Também devem ser apresentado resultados dos indicadores referentes a implementação das estratégias relativas a gestão de pessoas, definidos de acordo com o planejamento estratégico (FNQ, 2008I).

#### ***4.10.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio***

Englobam os resultados dos principais indicadores relativos a produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, além de indicadores de Liderança, Estratégias e Planos, e Informações e Conhecimentos (FNQ, 2008I).

#### ***4.10.6. Resultados relativos a fornecedores***

Compreende os resultados dos principais indicadores adquiridos e a gestão de relacionamento com fornecedores, separados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos fornecidos. Considerando também os indicadores utilizados para avaliação da implantação das estratégias referentes a gestão de fornecedores (FNQ, 2008I).

## **5. METODOLOGIA**

As informações foram adquiridas de forma direta e indireta, tanto através de entrevista com questões subjetivas e objetivas, quanto por base na análise de resultados fornecidos pela organização. Portanto trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que ocorre por meio de fontes secundárias, e de campo, que se utiliza dos dados obtidos no local de estudo, segundo Rodrigues (2006).

### **5.1. Tipo de estudo**

Esta pesquisa tem teor descritivo, que de acordo com Gil (1991) descreve características, ou fenômenos, ou estabelece relação entre as variáveis. Pesquisas desta natureza podem auxiliar o estudo do nível de atendimento dos órgãos públicos, por exemplo.

Quanto à abordagem pode-se definir esta pesquisa como quantitativa e qualitativa, visto que estes dois aspectos são complementares. A pesquisa quantitativa, na opinião de Campos (2001), preocupa-se com o que é frequente, buscando estabelecer a uniformidade de fenômenos, a partir de regras e princípios que avalie a regularidade destes. Já a pesquisa qualitativa, na visão de Fonseca (2009), é fundamentada na coleta de dados, que serão compreendidos e interpretados levando às informações almejadas, os métodos empregados podem ser entrevistas, questionários abertos, e estudos de caso.

### **5.2. Amostra**

Formado pelos dados auferidos em três anos consecutivos (2007, 2008 e 2009), dentro do critério de resultados, que está intrínseco ao modelos de gestão de excelência da CAGECE, com a participação de toda a organização.

### **5.3. Contextualização do ambiente de estudos – cenários de pesquisa**

A CAGECE é responsável pelo atendimento dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento dos esgotos do Ceará, atuando em 149 municípios, e 111 distritos e vilas, totalizando 260 localidades. É submetida a regulação de algumas instituições públicas federais, estaduais e municipais.

## 6. ESTUDO DE CASO

A CAGECE – Companhia de água e esgoto do Ceará é uma empresa de economia mista, que tem finalidade de prestar serviços de fornecimento de água tratada e coleta de esgoto em todo o Ceará, tendo como acionista majoritário o Governo do Estado do Ceará, sendo uma empresa de capital aberto, com ações negociáveis na bolsa de valores.

Foi fundada em 20/07/1971, e desde então tem se destacado com uma empresa com forte conotação socioambiental, de saúde pública e qualidade de vida; que busca a valorização de suas responsabilidades como empresa cidadã, de acordo com a cultura de responsabilidade social. Tem suas informações corporativas sobre seu desempenho operacional disponíveis na intranet.

Tem como Missão “contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida, promovendo soluções em saneamento básico, com sustentabilidade econômica, social e ambiental”. Sua visão é “ser a empresa mais admirada do Ceará na prestação de serviços público”. Traz como seus valores: “orgulho de ser CAGECE”, “ética e transparência”, “compromisso com a sustentabilidade”, “excelência em desempenho”, “visão do cliente”, “respeito à vida”, desenvolvimento e valorização profissional” e “inovação”.

O negócio da CAGECE é o “desenvolvimento de soluções em saneamento básico”. Sua estratégia é o “desenvolvimento e crescimento de mercado com sustentabilidade econômico-financeira, excelência operacional, inovação, melhoria da qualidade dos serviços prestados, otimização dos sistemas de água e esgoto, melhoria da comunicação e da gestão para resultados, com responsabilidade social e ambiental”. Pode-se definir como seus clientes: pessoas físicas, entidades comerciais e industriais, organizações não governamentais e órgãos públicos.

O principal produto/serviço da CAGECE é a água tratada e a coleta de esgoto (esgotamento sanitário), através da: ligação de água e esgoto, suspensão de fornecimento de água, retirada de vazamento e desobstrução do esgoto, análises laboratoriais para terceiros, aferição e calibragem de hidrômetros, medição por hidrômetros de poços particulares, medição de saída de esgoto, parcelamento de débitos, e transferência de ligações.

Compreende como seus principais negócios o: abastecimento de água tratada; coleta, tratamento e disposição final de esgoto; relacionamento, interação e comunicação com os clientes. E fazem parte dos seus processos de apoio: planejamento e controle empresarial, logística, transporte, gestão de pessoas, gestão financeira, controladoria, informática, jurídico, manutenção patrimonial, controle e redução de perdas e efficientização energética,



faturamento e arrecadação, cadastro, relacionamento com instituições externas, projetos, licitações e obras.

### **6.1. Estrutura organizacional**

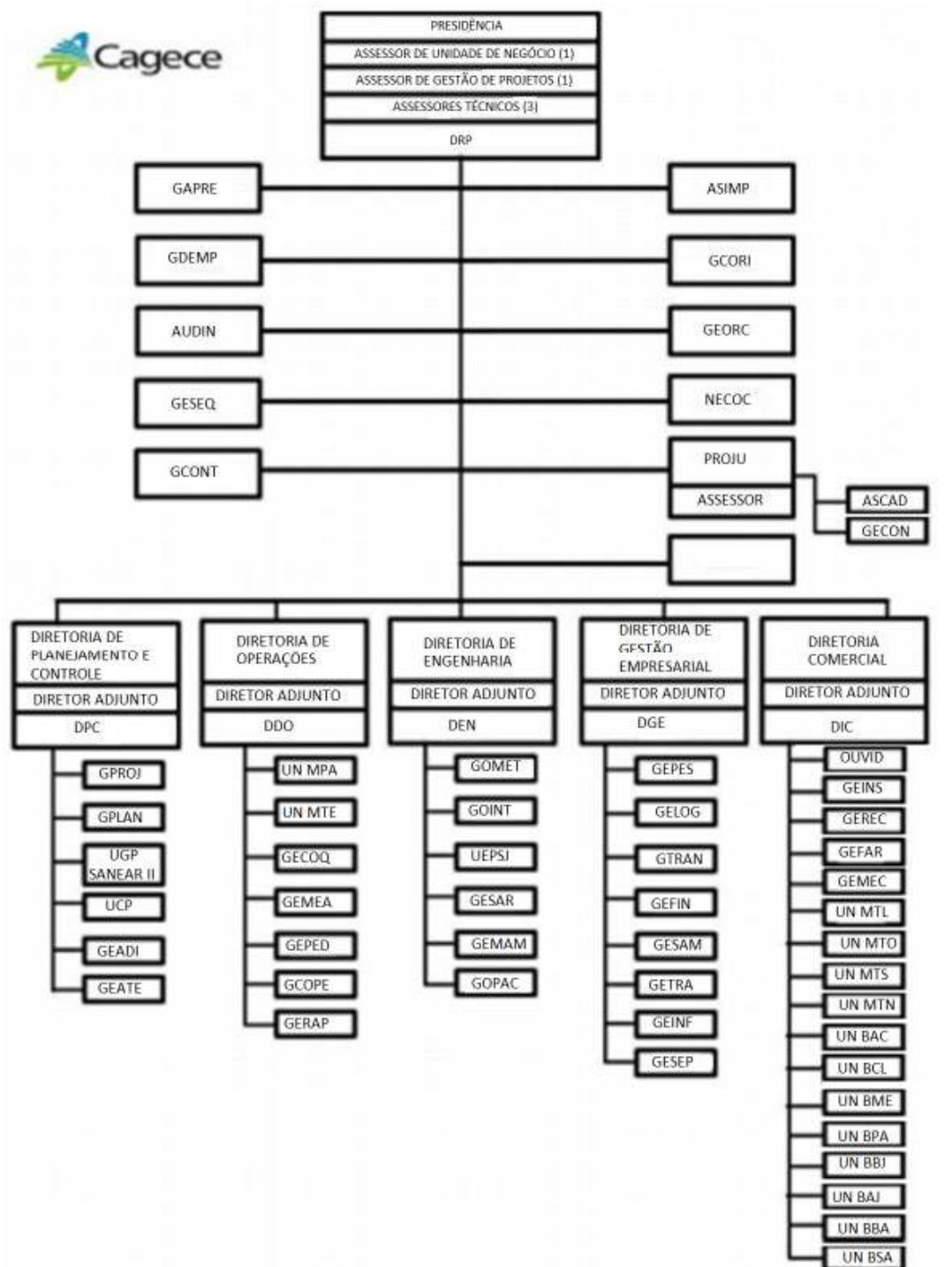
A estrutura organizacional da Cagece está dividida em: administração superior, formada pela assembleia geral e órgãos da administração; direção executiva, constituída pelo diretor-presidente, diretoria de planejamento e controle, diretoria de gestão empresarial, diretoria de operações, diretoria de engenharia e diretoria comercial; e, nível gerencial, composto por 14 gerências de unidades de negócios, e 43 unidades de serviço.

As principais unidades da Cagece estão distribuídas em suas sedes administrativas, unidades de negócios e de serviço. Na sede administrativa estão instaladas as diretorias da presidência, comercial, de operações, de engenharia, de planejamento e controle, de gestão empresarial, e as unidades de serviço. Também estão localizadas em fortaleza a Sede das unidades de negócios da capital e demais instalações de apoio, o laboratório central de controle de qualidade de água e esgotos, o laboratório de hidrometria, e o centro de logística. Já as lojas de atendimento, o centro de controle operacional, as estações de tratamento de água e esgoto e unidades de negócios, estão tanto na capital como nos interiores do Ceará.

Das 14 unidades de negócios (UN), 2 destas são subordinadas a diretoria de operações; e as outras 12 à diretoria comercial, sendo que 4 estão na região metropolitana do Fortaleza e as 8 restantes no interior do Estado. Enquanto as unidades de serviços (US), que são unidades corporativas, especialistas funcionais e tem como principal atividade o apoio as UNs e as outras USs, estão distribuídas da seguinte forma, 13 ligadas à diretoria da presidência, 6 à diretoria de planejamento e controle, 8 à diretoria de gestão empresarial, 5 à diretoria comercial, 6 à diretoria de engenharia, e, 5 à diretoria de operações.

Em seguida podemos observar as localizações de cada administração, diretoria e gerencia no organograma organizacional:

Figura 15 – Organograma Cagece



Fonte: Interna a organização (2010).

A Cagece é vinculada à Secretaria das Cidades, que por sua vez está vinculada ao Governo do Estado do Ceará.

## 6.2. Análise de resultados

De acordo com os dados obtidos através da entrevista realizada com duas das responsáveis pela área estratégica, verificou-se que o processo de implementação do MEG iniciou em 2006, em algumas unidades de negócios, mas somente em 2008 ocorreu a disseminação do modelo para toda a organização. A decisão partiu da alta gestão onde o diretor presidente defendeu a ideia, por entender que o modelo traria melhorias na gestão e consequentemente nos resultados.

Foi criada uma supervisão específica para implementação formada por uma equipe de três pessoas, além de um comitê interdisciplinar composta por representantes das áreas estratégicas da organização.

Em algumas unidades de negócio o modelo tem obtido maior sucesso, pois a disseminação da ideia de excelência foi melhor difundida nas áreas em que os gestores acreditaram na sua efetividade, colaborando com a implementação do MEG.

Nas demais áreas houve resistência, a começar pelos gestores, ocorrendo pelo fato de que o processo de implementação é trabalhoso e para que os resultados almejados sejam obtidos é necessário investimento de tempo e determinação, assim como planejamento e foco.

Com a criação do comitê, várias áreas foram envolvidas na implantação do modelo, participando de treinamentos, autoavaliação, fazendo relatórios de gestão.

Anualmente, a área e as unidades de negócios e de serviços envolvidas na implantação do modelo são devidamente treinadas, pois sua implementação deve ser um processo contínuo, uma vez que a excelência requer um acompanhamento preciso, para estar alinhada às necessidades estratégicas da organização.

Houve também a implementação de planos de ação com base nos relatórios de avaliação, recebidos pela participação da organização em prêmios baseados no MEG, como, por exemplo, a criação de projetos que melhoraram a qualidade de vida dos colaboradores, através de benefícios que aumentam a satisfação e a motivação destes, como por exemplo: adesão de previdência complementar da própria instituição, chamada CAGEPREV; participação nos resultados, política de promoções, auxílios filho portador de necessidades especiais.

É importante ressaltar que como auxílio ao MEG, são utilizadas outras formas de gestão baseadas no planejamento estratégico, na qualidade total, também são utilizadas algumas ferramentas de apoio, entre elas está o *Balanced Scorecard*.

### 6.3. Análise gráfica dos resultados

Na análise gráfica serão utilizados os resultados apurados, com base no material disponibilizado pela Cagece, escolhendo alguns dos principais indicadores fornecidos para verificarmos a efetividade do modelo de gestão da excelência, subdivididos através do critério de resultados do modelo.

#### 6.3.1. Resultados relativos aos processos econômico financeiros

Os resultados referentes aos processos econômico financeiros estão inseridos nos sub itens do critério de Processos, e os indicadores escolhidos são: eficiência na captação de recurso financeiros, lucro líquido e margem EBTIDA. Conforme tabela a seguir, onde informa qual o melhor sentido de projeção dos números, ou porcentagens.

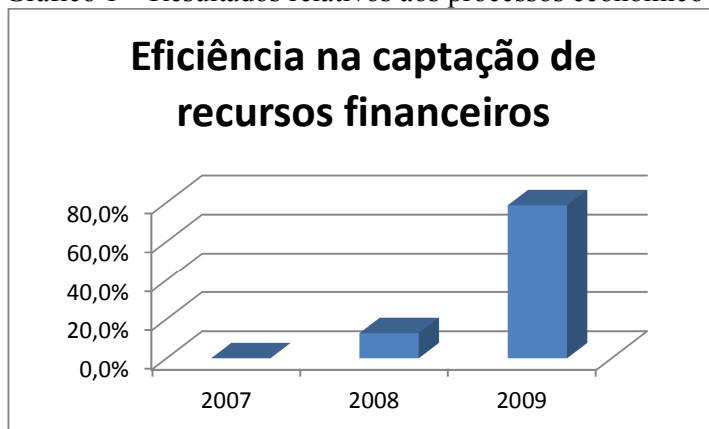
Tabela 6 - Resultados relativos aos processos econômico financeiros

Descrição do indicador	Melhor sentido	2007	2008	2009
Eficiência na captação de recursos financeiros	↑	0%	12,79%	78,60%
Lucro líquido (R\$)	↑	43821000	38857000	48780000
Margem EBTIDA	↑	31,21%	32,20%	27,59%

Fonte: Próprio autor.

Seguem também três gráficos, um para cada indicador.

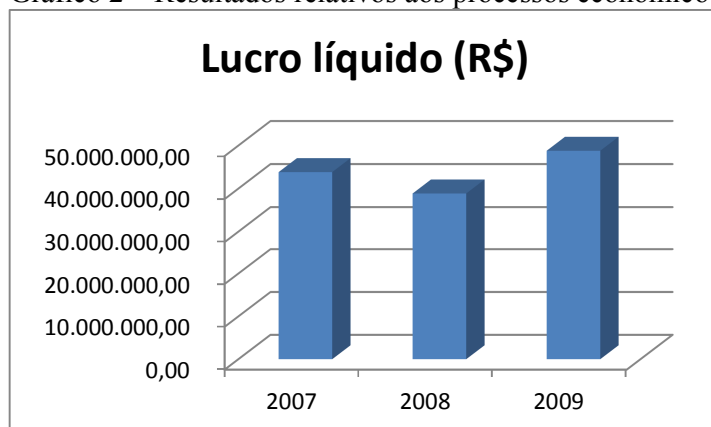
Gráfico 1 – Resultados relativos aos processos econômico financeiros



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 1 percebemos que com o passar dos anos houve um crescimento de 78,6% de variação entre os três anos apresentados, no que se refere a arrecadação de novos recursos para investimento na organização e retorno deste investimento, que busca manutenção da concorrência para a empresa.

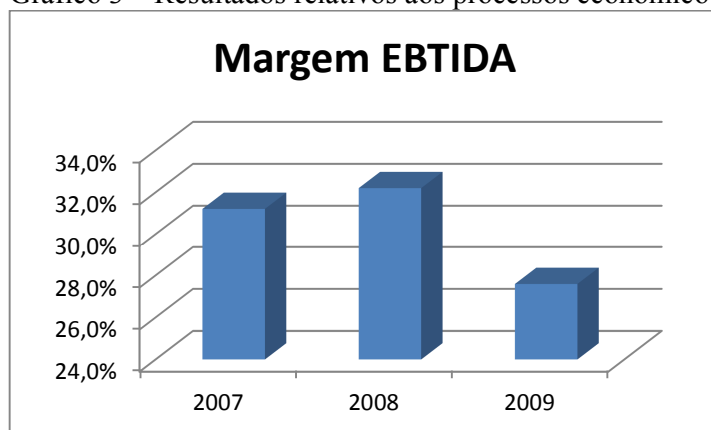
Gráfico 2 – Resultados relativos aos processos econômico financeiros



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 2 está apresentado o lucro líquido que equivale ao rendimento obtido já livre de impostos e descontos. Podemos verificar que houve uma pequena queda de 11% de 2007 para 2008, porém em 2009 houve uma recuperação de 25,5% em relação ao ano anterior.

Gráfico 3 – Resultados relativos aos processos econômico financeiros



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 3 está exposto o indicador margem EBTIDA, que é a divisão da EBTIDA pela receita financeira, sendo a EBTIDA o indicador financeiro que indica quanto uma empresa gera de recursos através das atividades operacionais. Entre os anos de 2007 e 2008 houve um pequeno aumento e uma queda 4,6% no ano de 2009 relativo ao ano anterior.

### 6.3.2. Resultados referentes à clientes e mercados

Os resultados apresentados relacionados a clientes e mercados estão inseridos no critério Clientes do modelo, e os indicadores escolhidos para avaliação deste requisito são o índice de reclamações, de satisfação dos clientes externos e a participação no mercado, através da verificação da população beneficiada pelas serviços oferecidos. Natabela que segue, também será informado qual o melhor sentido de projeção das porcentagens.

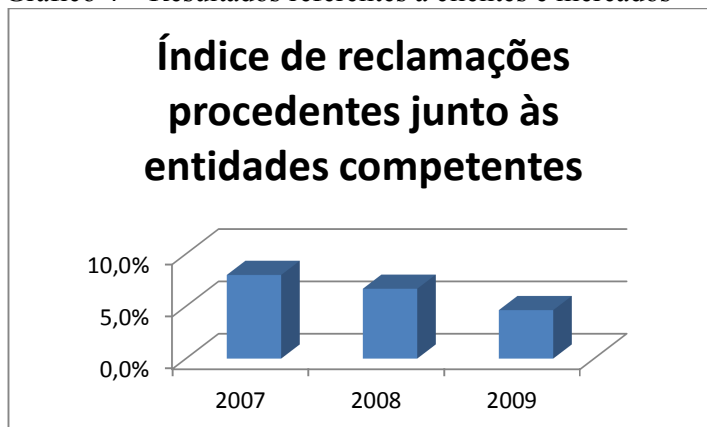
Tabela 7 -Resultados referentes a clientes e mercados

Descrição do indicador	Melhor sentido	2007	2008	2009
Índice de reclamações procedentes junto às entidades competentes	↓	7,99%	6,67%	4,63%
Índice de satisfação dos clientes externos	↑	83,50%	82,90%	78,58%
População de Fortaleza beneficiada com água tratada pela CAGECE	↑	97,80%	97,66%	97,94%

Fonte: Próprio autor.

Seguem os três gráficos dos indicadores escolhidos.

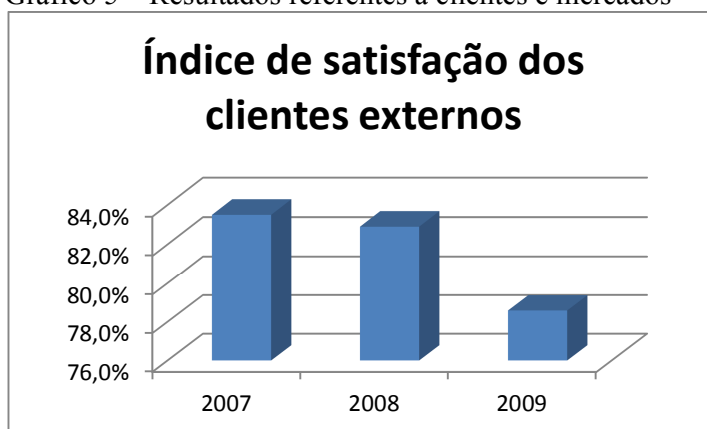
Gráfico 4 – Resultados referentes a clientes e mercados



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 4 verificamos que o número de reclamações registradas para a Cagece não é elevado, e sua diminuição é gradativa, com uma queda de 3,36% entre os anos de 2007 e 2009.

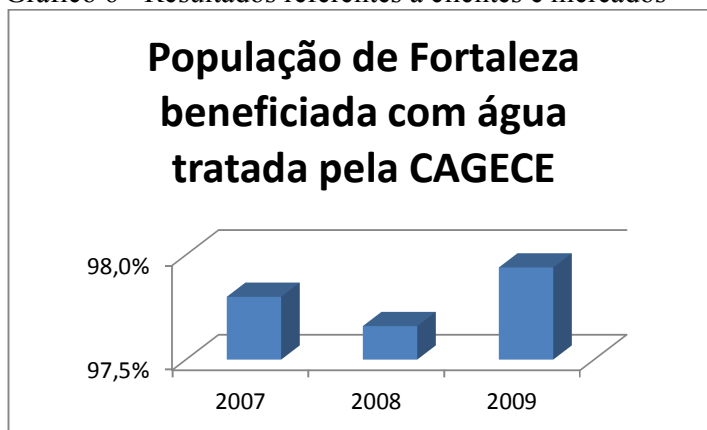
Gráfico 5 – Resultados referentes a clientes e mercados



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 5 apresenta o indicador de satisfação dos clientes, que teve uma queda de 4,92% entre os anos avaliados, porém continua acima da média estabelecida para as organizações que buscam a excelência nos parâmetros da FNQ, que no ano de 2009 teve a média de 75,61%, conforme informado por documentos disponibilizados pela própria empresa.

Gráfico 6 - Resultados referentes a clientes e mercados



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 6 mostra que a participação no mercado se mantém praticamente constante, com uma variação de apenas 0,14% positiva ao longo dos 3 anos informados. O que reflete uma manutenção de serviços e produtos.

### 6.3.3. Resultados referentes a sociedade

Os resultados verificados alusivos à sociedade estão inseridos no contexto do critério Sociedade através da responsabilidade social e da ética e desenvolvimento social, e os indicadores escolhidos para este aspectos foram a imagem pública, através da veiculação de matérias positivas, a conformidade ambiental, por meio dos índices de sistema de água e esgoto, e do número de beneficiados com os programas de responsabilidade social.

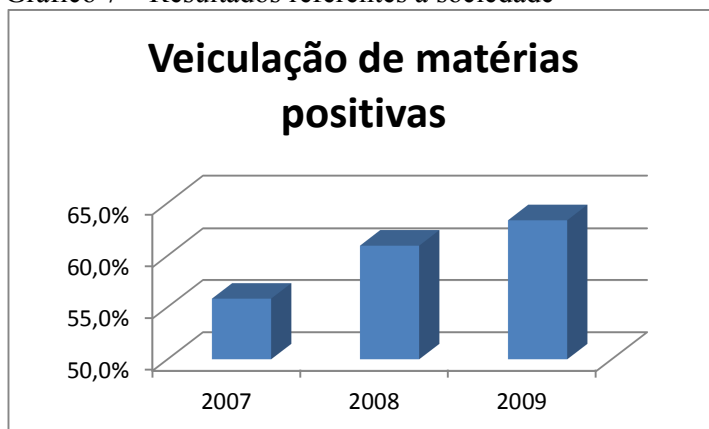
Tabela 8 - Resultados referentes a sociedade

Descrição do indicador	Melhor sentido	2007	2008	2009
Veiculação de matérias positivas	↑	55,81%	60,95%	63,36%
Índice de sistemas de água e esgoto licenciados	↑	54,02%	50,46%	51,33%
Número de beneficiados com os programas de responsabilidade social	↑	376	1163	1012020

Fonte: Próprio autor.

Seguem gráficos dos indicadores relacionados aos indicadores “sociedade”:

Gráfico 7 – Resultados referentes a sociedade

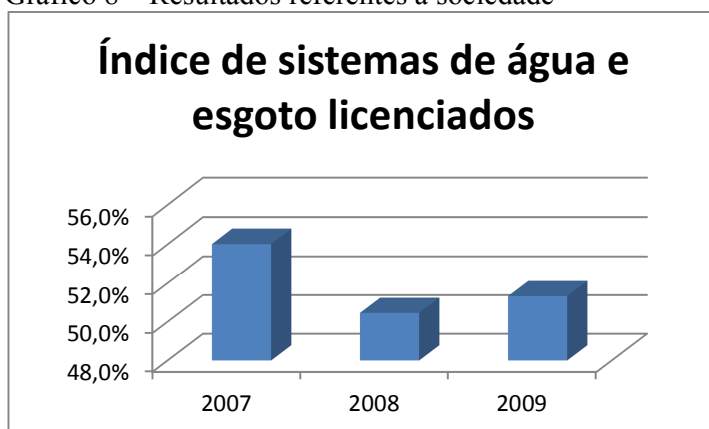


Fonte: Próprio autor.

O gráfico 7 reflete a imagem pública, através da veiculação de matérias positivas divulgadas a respeito da companhia analisada, houve um crescimento de 7,55% de crescimento entre os três anos expostos.



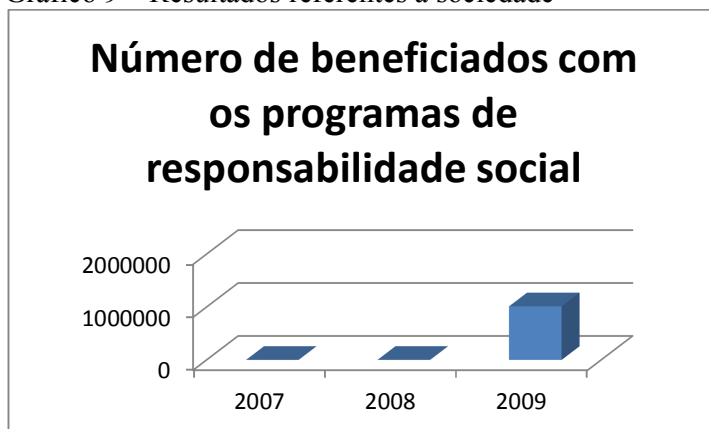
Gráfico 8 – Resultados referentes a sociedade



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 8 trata da conformidade ambiental, por meio do licenciamento dos sistemas de água e esgoto, havendo uma queda de 3,56% entre os anos de 2007 e 2008, uma alta entre os dois últimos anos analisados de 0,87%.

Gráfico 9 – Resultados referentes a sociedade



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 9 mostra o avanço crescente relativo ao indicador de responsabilidade social, através do envolvimento de pessoas beneficiadas através de programas apoiados pela Cagece para sociedade, como: capacitação profissional para a comunidade, programas que envolvem esportes e inclusão social.

### 6.3.4. Resultados referentes a pessoas

Os indicadores relativos as pessoas estão inclusos no critério de Pessoas, no que diz respeito a sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e qualidade de vida, utilizando como indicadores saúde ocupacional, verificando percentual de acidentes de trabalho, volume de treinamento e o clima organizacional.

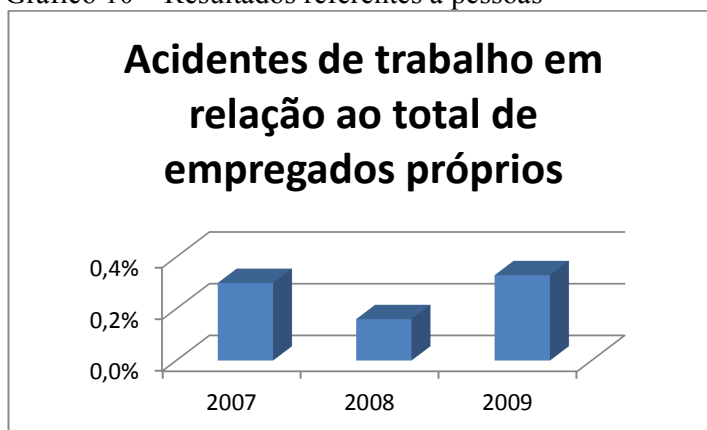
Tabela 9 -Resultados referentes a pessoas

Descrição do indicador	Melhor sentido	2007	2008	2009
Acidentes de trabalho em relação ao total de empregados próprios	↓	0,30%	0,16%	0,33%
Empregados ativos treinados	↑	59,16%	80,82%	86,09%
Índice de satisfação do empregado com o clima organizacional	↑	0	0	81%

Fonte: Próprio autor.

Seguem gráfico dos indicadores utilizados para resultados referentes a pessoas:

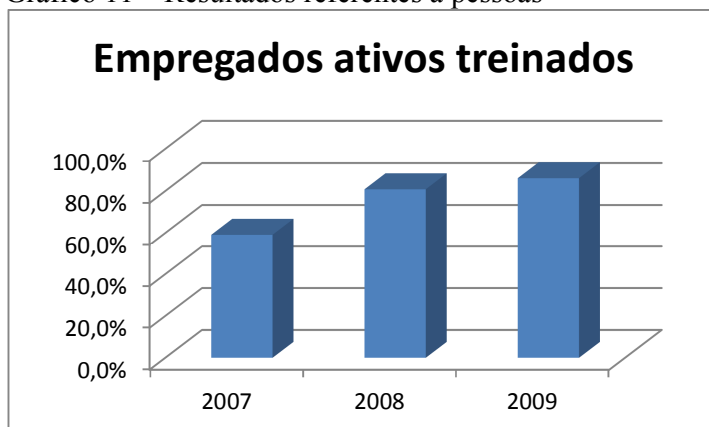
Gráfico 10 – Resultados referentes a pessoas



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 10 percebe-se há um percentual pequeno de acidentes em relação ao número total de empregados, e que houve entre os dois primeiros anos uma diminuição de 0,14%, e no ano posterior um aumento de 0,17%, ficando assim ainda bem abaixo do aceito pelas organizações que buscam a excelência que é de 1%.

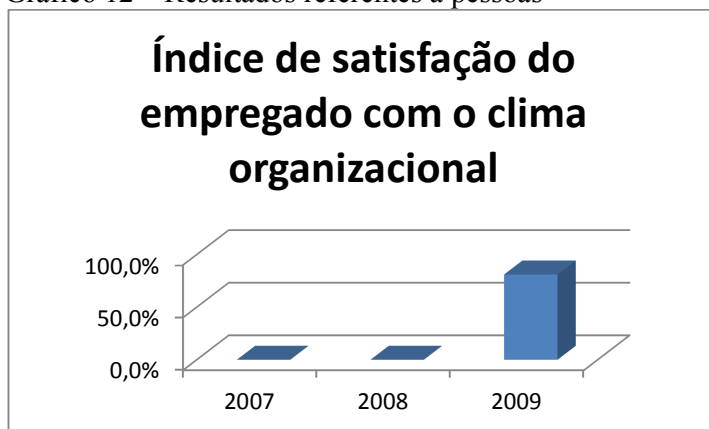
Gráfico 11 – Resultados referentes a pessoas



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 11 verifica-se um crescimento de substancial de 26,93%, entre os anos de 2007 e 2009, relacionado ao percentual de empregados treinados, refletindo a preocupação da empresa com sua força de trabalho.

Gráfico 12 – Resultados referentes a pessoas



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 12 mostra que somente a partir de 2009 foi realizada pesquisa relativa ao clima organizacional, e que no ano de referência teve um bom percentual de satisfação por parte dos empregados.

### 6.3.5. Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio

Os resultados que abordam os principais processos do negócio e os processos de apoio, estão baseados em um dos subtemas referente ao critério de processos, além de envolver os critérios de liderança, estratégia e informações e conhecimento, abordado pelo modelo adotado, e os indicadores analisados visam a não conformidade, a conformidade, o desperdício e o atendimento ao MEG, através de medição padronizada de pontos.

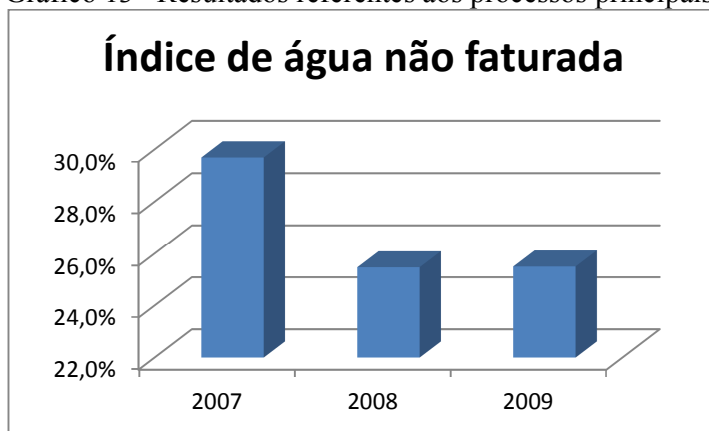
Tabela 10 - Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio

Descrição do indicador	Melhor sentido	2007	2008	2009
Índice de água não faturada	↓	29,69%	25,47%	25,50%
Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída	↑	168%	184,10%	194%
Índice de perdas na distribuição	↓	41,27%	40,77%	35,58%
Índice de atendimento ao modelo de excelência e gestão	↑	0	226	429

Fonte: Próprio autor.

Seguem quatro gráficos referentes aos indicadores escolhidos para estes resultados:

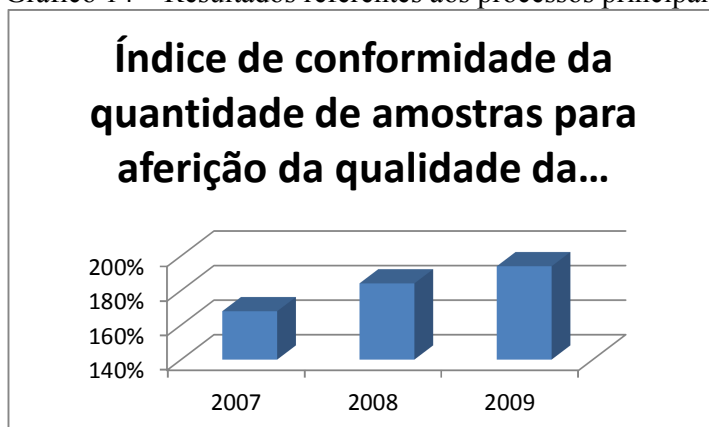
Gráfico 13 – Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 13 representa um índice de não conformidade, referente a um dos processos principais da Cagece, o faturamento de água. Como podemos ver no gráfico acima que houve um queda, de 4,19% no índice de água não faturada.

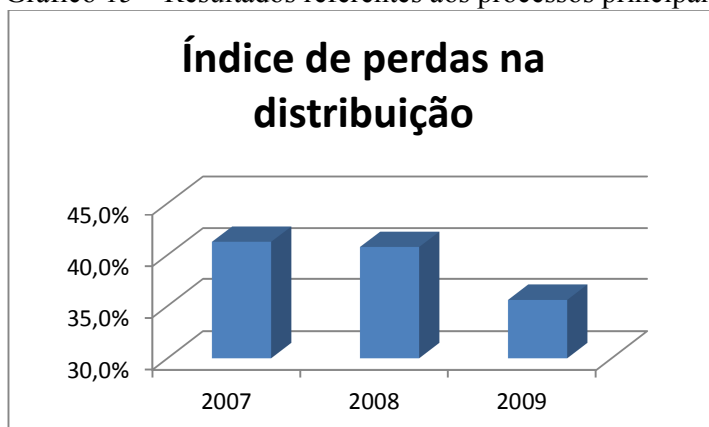
Gráfico 14 – Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 14 mostra que a qualidade da água oferecida vem melhorando, pois o índice de conformidade desta tem crescido de 2007 a 2009, em 26% de sua totalidade.

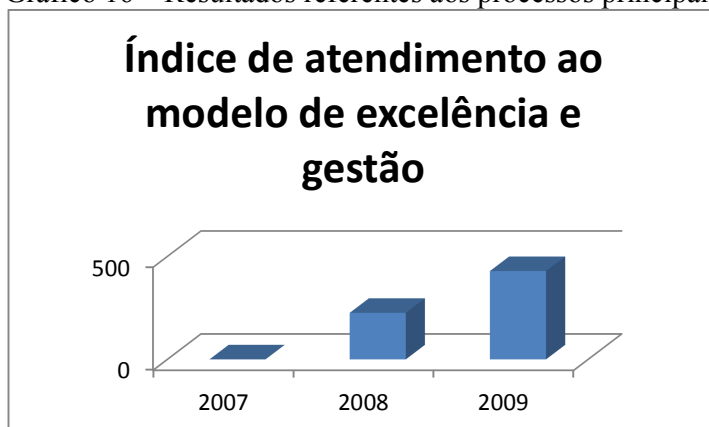
Gráfico 15 – Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 15 informa que o desperdício com a perda na distribuição de água foi reduzida em 5,68%, gradativamente, entre os anos analisados.

Gráfico 16 – Resultados referentes aos processos principais do negócio e processos de apoio



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 16 refere-se ao indicador de excelência, que dentre as organizações que a buscam pode chegar até o máximo de 1000 pontos. Como efetivamente o modelo teve início da implementação em todas as áreas em 2008, a pontuação somente pode ser aferida partindo do ano de 2008, mesmo já tendo utilizado este modelos em somente algumas unidades de negócios desde 2006. Podemos perceber um crescimento de 89,82% do ano de 2008 a 2009.

### 6.3.6. Resultados referentes ao relacionamento com os fornecedores

Este último critério relaciona-se aos fornecedores, que envolve a comunicação e avaliação dos fornecedores, sua qualificação e seleção através de seus níveis de atendimento. Neste ponto os indicadores utilizados são: pontualidade de entrega, índice global de desempenho e da produtividade de aquisição, através do giro.

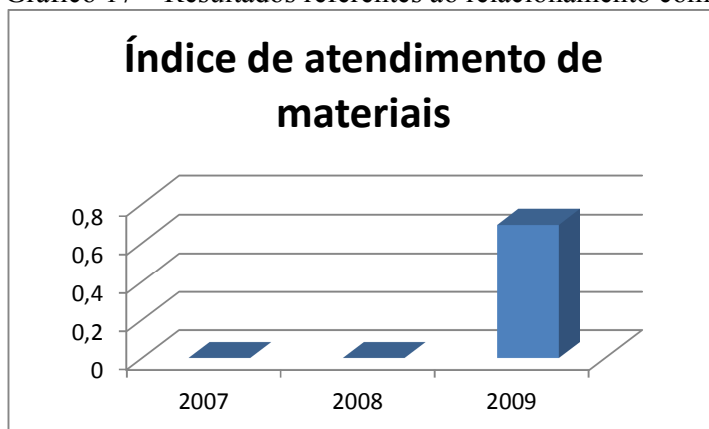
Tabela 11 - Resultados referentes ao relacionamento com os fornecedores

Descrição do indicador	Melhor sentido	2007	2008	2009
Índice de atendimento de materiais	↑	0	0	69,30%
Tempo do ciclo de pedido	↓	36,2 dias	35,5 dias	34,3 dias
Índice de fornecedores com avaliação excelente/bom	↑	80%	95%	94%

Fonte: Próprio autor.

Seguem os gráficos dos indicadores relativos aos fornecedores.

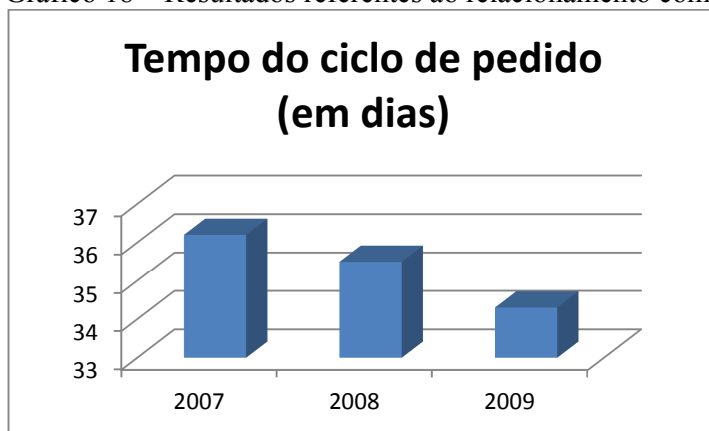
Gráfico 17 – Resultados referentes ao relacionamento com os fornecedores



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 17 observamos que o índice de atendimento a pedidos não era avaliado em relação aos fornecedores, porém com a implementação do modelo o mesmo começou a ser verificado.

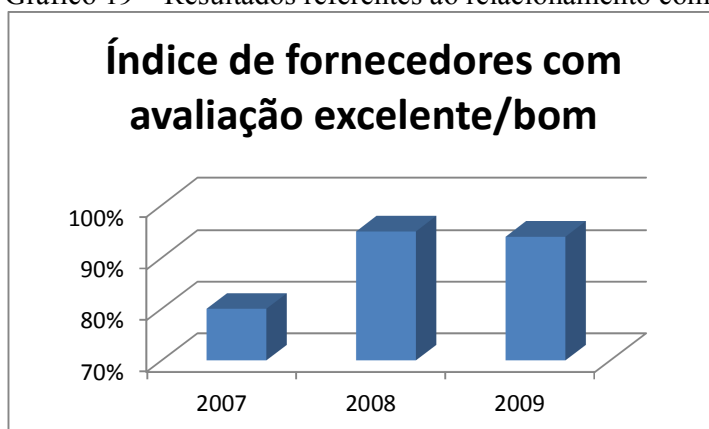
Gráfico 18 – Resultados referentes ao relacionamento com os fornecedores



Fonte: Próprio autor.

No gráfico 18 constatamos que o tempo do ciclo vem diminuindo desde 2007, mas que houve uma queda um pouco mais significativa de 2008 para 2009, o que já mostra as mudanças, relacionadas ao nível de envolvimento e adequação do fornecedor, requeridas pelo modelo de gestão aplicado.

Gráfico 19 – Resultados referentes ao relacionamento com os fornecedores



Fonte: Próprio autor.

O gráfico 19 mostra que nos últimos anos o índice de fornecedores com boa “reputação, bom relacionamento dentro da empresa cresceu em relação a 2007, mas tendo uma queda de 1% de 2008 para 2009.



## 7. CONCLUSÃO

Para verificar a efetividade do Modelos de Excelência de Gestão na companhia utilizou-se como ponto de partida o critério de resultados, apoiado nos dados disponibilizados pela companhia, no clico 2010, onde contém as informações dos anos 2007, 2008 e 2009.

No primeiro resultado analisado tratou-se de resultados econômico-financeiros, que está inserido em um dos sub temas do critério processos, e os três dados averiguados foram: a captação de recursos, o lucro líquido e a margem EBTIDA, diagnosticados como indicadores orçamentários. A captação de novos recursos tem seu melhor sentido como crescente, e conforme gráficos apresentados, verificamos que foi o ocorrido com maior facilidade por se apoiar no planejamento estratégico. Esta captação advém de financiamentos e transferências. Os financiamentos realizados através de parcerias com instituições privadas para o desenvolvimento do banco de projetos e implantação de sistemas. Já as transferências são valores a fundo perdidos para projetos sociais indicados pelos Governos Federais e Estaduais. Os melhores resultados para a margem EBTIDA e o Lucro também são crescente, entretanto, podemos verificar que nos anos analisados que, apesar de a margem EBTIDA não continuar crescente, nestes casos de algum indicador financeiro não alcançar suas metas são tomadas medidas para contingenciar os recursos, o Lucro continuou em a aumentar com o passar dos anos.

O próximo resultado verificado por meio dos gráficos trata do critério referente a clientes, e os elementos analisados para medição da eficiência do modelo são: o índice de reclamação dos clientes junto as entidades competentes, o índice de insatisfação dos clientes e a população beneficiada com os produtos e serviços. Através da análise dos gráficos constata-se que a maior parte dos pontos evoluíram positivamente, pois os índices de reclamação e insatisfação diminuíram, mesmo com o crescimento da população beneficiada, com os produtos e serviços oferecidos. Verifica-se que este resultado foi obtido pela disponibilização e divulgação de diversos canais de relacionamento com seus clientes; e as pesquisas realizadas são utilizadas como ferramenta para a melhoria continua do seu modelo de gestão e de sua prestação de serviços. Mesmo o índice de satisfação tendo regredido, a Cagece ainda está acima do permitido para organizações que buscam a excelência que é 75%.

Os resultados alusivos à sociedade envolvem em sua análise dos gráficos os pontos: matérias positivas veiculadas, os sistemas de água e esgoto licenciados e o número de beneficiados com os programas de responsabilidade social. A Cagece se utiliza de diversas formas de comunicação com a sociedade, mas a partir do *clipping*, ou seja, das matérias

relativas à Cagece ou sua atividade, percebe-se a crescente da imagem positiva que a organização tem transmitido para a sociedade. Referente aos sistemas licenciados ambientalmente, houve uma queda do ano de 2007 para 2008, porém, com a implementação da prática de fiscalização, tanto das demandas ambientais, como das infrações ou notificações pelos órgãos competentes, a Cagece, através de sua gestão do meio ambiente (GEMAM) tem recebido as notificações e imediatamente preparado subsídios para realizar defesa junto a procuradoria jurídica, envolvendo suas unidades de negócios. Já o crescimento de beneficiados referentes a ações sociais se deu pela criação de alguns programas criados junto ao Instituto Ethos – Empresas e responsabilidade Social, como: programa de capacitação profissional da comunidade, escolas de futebol para crianças e adolescentes carentes, apoio ao lar de Nazaré, que acolhe idosos carentes.

O quarto aspecto que têm seus resultados avaliados está vinculado ao critério de pessoas, e os três pontos de vista escolhidos são: acidentes de trabalho em relação a funcionários próprios, funcionários treinados, e o índice de satisfação interna com o clima organizacional. O primeiro ponto analisados desta linha de resultados verifica que houve uma queda entre os dois primeiros anos analisados e no ano posterior através de um refinamento realizado pelo CIPA, conforme informações da companhia, houve uma melhora após a identificação dos campos e fatores que mais afetavam as condições de trabalho, relativos a ergonomia, a saúde e a segurança. A cerca da relação de funcionários treinados, tem crescido gradualmente, pois a Cagece acredita que seu desenvolvimento está diretamente relacionado com o do seu capital humano, promovendo a disseminação da cultura da excelência, incentivando a formação de sua força de trabalho, através de disponibilização de vagas de MBA, especialização e mestrado. Os índice de satisfação dos funcionários sobre o clima organizacional não era medido anteriormente, por este motivo somente tem verificação no último ano, como percebe-se ao analisar os gráficos. A pesquisa de clima organizacional veio identificar quais aspectos precisam ser trabalhados para satisfazer as expectativas dos colaboradores, qualitativamente e quantitativamente, verificando as seguintes variáveis: atuação das lideranças, trabalho em equipe e relacionamento, políticas de RH e qualidade de vida no trabalho.

O resultado concernente aos principais negócios e aos processos de apoio examinados, estão conectados aos critérios liderança, estratégia, informações e conhecimentos, além de, um dos sub itens do critério de processos e os indicadores escolhidos são: índice de água faturada, a qualidade da água, os índices de perda na distribuição e o atendimento ao MEG. Apesar de o volume da água faturada ter diminuído, que é um fator

quantitativo, a qualidade de água ascendeu, reflexo da reestruturação de alguns laboratórios; e as perdas na distribuição desta água foi reduzida, devido a ações que otimizaram o controle de perdas, como caça vazamentos, instalação de novos hidrômetros, entre outras medidas. O indicador referente ao atendimento ao MEG somente é verificado a partir de 2008, pois foi quando institucionalmente a Cagece iniciou a disseminação do modelo para todas as áreas da companhia.

E o último resultado a ser analisado refere-se aos fornecedores, que está associado a um sub item do critério de processos, e são inspecionados o atendimento de materiais, o tempo do ciclo de pedido e os fornecedores com avaliação positiva. O atendimento de materiais somente pode ser medido a partir de 2009 pois foi quando implementou-se um sistema utilizado pela área de logística, onde é disponibilizada a situação de aquisições e fornecimentos, aumentando a capacidade de previsibilidade do abastecimento de materiais. O tempo do ciclo do pedido é um indicador de suprimento que vem sendo reduzido, o que afeta positivamente o prazo de entrega do material solicitado. A avaliação dos fornecedores ocorre de forma trimestral, e tem avaliação de seus critérios por nota, através das informações de: cadastro, ordem de fornecimento, nota fiscal, produtos, data prevista para entrega, data efetiva da entrega, não-conformidades, quantidades previstas e entregues; neste quesito, os fornecedores com conceito bom, ou superior recebem correspondência de elogio, e este é mais um ponto importante de verificação da efetividade da implantação do MEG.

Visto as análises realizadas nos pontos 6.2, através da entrevistas com duas das responsáveis pela implementação do MEG na Cagece, e do ponto 6.3 e seus sub itens, baseados no dados disponibilizados pela companhia, podemos verificar os efeitos da implementação do Modelo de Excelência de Gestão.

Constata-se então que, como qualquer mudança, a implementação do MEG causa resistência, no ano de início de disseminação em toda a companhia, que foi de 2008, os resultados sofreram algumas posições negativas, mesma a maior parte tendo sido positiva, já em 2009, começa-se a perceber uma alteração positiva melhor para alguns indicadores, pois como o MEG é baseado na busca continua pela melhoria seus resultados devem ser melhores a cada ano, portanto verificamos que há eficácia do modelo para a gestão da Cagece, mesmo este resultado não mensurando, de forma direta, monetariamente a relação de gastos e ganhos de sua adoção.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Inacilma Rita Silva; FRAZÃO, Maria de Fátima Araújo. Estratégia em ação: planejamento estratégico e *balancedscorecard* na OSID. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**. Vol. 1. N.1, p. 18 – 34, jan./dez., 2011.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- \_\_\_\_\_. MCDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1993
- CAMPOS, L. F. **Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia**. Campinas/SP: Alínea, 2001.
- Intranet Cagece. **Curso CAGECE – Modelo de excelência em gestão**. Intranet, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Administração de produção: uma abordagem introdutória**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2005
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª Ed. Rio de Janeiro, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.
- COLTRO, Alex. **A gestão da qualidade total e suas influencias na competitividade empresarial**. Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo:1996.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- DUTRA, Joel S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- FERREIRA, V. C. P. **Modelos de gestão**. FGV, 2005
- FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Estudos de empresas Serasa**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Cadernos rumo a excelência: Introdução ao modelos de excelência da gestão (MEG)**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008A.
- \_\_\_\_\_. **Cadernos rumo a excelência: Liderança**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008B.
- \_\_\_\_\_. **Cadernos rumo a excelência: Estratégias e Planos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008C.

\_\_\_\_\_. **Cadernos rumo a excelência: Clientes.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008D.

\_\_\_\_\_. **Cadernos rumo a excelência: Sociedade.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008E.

\_\_\_\_\_. **Cadernos rumo a excelência: Informações e conhecimentos.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008F.

\_\_\_\_\_. **Cadernos rumo a excelência: Pessoas.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008G.

\_\_\_\_\_. **Cadernos rumo a excelência: Processos.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008H.

\_\_\_\_\_. **Cadernos rumo a excelência: Resultados.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008I.

\_\_\_\_\_. *Revista Classe Mundial: Excelência em alta.* 8 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard*.** Trad. Luiz E. T. Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro. Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na Prática.** Rio de Janeiro. Campus, 2004.

KAPLAN, R. S. **Mapas Estratégicos – *Balanced scorecard*:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Traduzido por Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P.; KELLER K.L. **Administração em marketing.** 12 ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

KLUYVER, C. A.; PEARCE, J.A. **Estratégia:** uma visão executiva, Trad. Monica Rosemberg. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, B. Maria Elisa. **O processo nosso de cada dia:** modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas**. São Paulo, Arte & Ciência, 2001.

MICHAEL, A. H. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

\_\_\_\_\_. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review, Prentice-Hall, Inc. pp. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. O contexto maduro. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e prática**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico. Conceitos metodologia, e práticas**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através das pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em dezembro/2013.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva**. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002. 110f. Dissertação apresentada a Pós-graduação em Administração de empresas do departamento de economia, contabilidade, administração e secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2002.

RIBEIRO, Wellington Aparecido; FERREIRA COSTA, Débora Vargas; COUTO COSTA, Marcos Paulo do. BSC: uma ferramenta estratégica para tomada de decisão e gestão de pessoas. **Jornal eletrônico das Faculdades Integradas Vianna Junior**. Juiz de Fora, ano V. 1 ed. Maio. 2013. Disponível em: <[http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20130523\\_155658.pdf](http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20130523_155658.pdf)>. Acesso em: dez. de 2013.

RODRIGUES, A. J. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SCHERKENBACH, William. *The Deming route to quality and productivity. Roadmaps and roadblocks*. 1990.

SOARES JUNIOR, Heles; PROCHNIK, Victor. **Experiências comparadas de implantação do Balancedscorecard no Brasil**. Disponível em:

<[http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/implantacao\\_do\\_balanced\\_scorecard\\_no\\_brasil.pdf](http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/implantacao_do_balanced_scorecard_no_brasil.pdf)> . Data de acesso: dez. de 2013.

TAVARES, A. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE, Ana Cláudia F. **Planejamento estratégico como ferramenta de Competitividade na pequena empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o Processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestre em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2002.



## APÊNDICE

**APÊNDICE A** – Roteiro utilizado para entrevista aplicada a duas participantes da equipe de supervisão específica de implementação do Modelo de Excelência de Gestão – MEG, na Cagece.

1º Parte - Seguem perguntas abertas sobre o MEG:

- 1) Quais motivos levaram a CAGECE a escolher o MEG como seu modelo de gestão?
- 2) Houve uma equipe responsável pela implementação do MEG?
- 3) Houve treinamento específico para a equipe responsável pela implementação do modelo? E para as demais áreas?
- 4) Como ocorreu a implementação do modelo no que diz respeito ao envolvimento da organização?
- 5) Quais os maiores desafios na implementação do modelo?
- 6) Existe alguma área em que se percebe com maior efetividade o MEG?
- 7) Há outra ferramenta de gestão utilizada em conjunto com o MEG? Exemplificar.
- 8) Ocorreu resistência das partes envolvidas, na implementação do modelo?
- 9) A implementação do MEG impactou de que maneira na qualidade de vida da força de trabalho?
- 10) Quais são os resultados mais visíveis?
- 11) Quais os resultados obtidos levando em consideração o critério de resultados do modelo (econômico financeiros, relativos aos clientes e mercados, a sociedade, as pessoas, aos processos principais e de apoio, e relativos aos fornecedores)?

2º Parte - Constam algumas afirmativas objetivas que deverão ser classificadas de 1 a 5, sobre o MEG, onde:

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo plenamente

- 12) Um modelo claro para todas as áreas envolvidas. ( )
- 13) Facilita o alinhamento das áreas da empresa para obtenção dos objetivos organizacionais. ( )
- 14) Representa realmente esse aperfeiçoamento contínuo que o modelo propõe. ( )
- 15) Há treinamentos periódicos, visto que o modelo está em aperfeiçoamento contínuo. ( )

**ANEXO****ANEXO A – Autorização da empresa estudada****AUTORIZAÇÃO**

Fortaleza, 30 de dezembro de 2013.

A Cagece - Companhia de Água e Esgoto do Ceará, pelo presente instrumento autoriza a Universidade Federal do Ceará – UFC, a publicar em sua biblioteca, a monografia apresentada ao curso de graduação em Administração, pela acadêmica Elizabeth Cacau Costa.



Assinatura do representante da empresa

*Josy Amaral*

Gerente de Desenv. Empresarial  
GDMP - CAGECE