



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

DANIEL FONTENELLE PONTES

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE COM BASE
NO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG)**

FORTALEZA
2013

DANIEL FONTENELLE PONTES

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE COM BASE
NO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG)

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P858a Pontes, Daniel Fontenelle.

Avaliação da gestão em uma empresa de grande porte com base no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) / Daniel Fontenelle Pontes. – 2013.
89 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias.

1. Qualidade. 2. Excelência em Gestão. 3. MEG. 4. Modelo de Excelência em Gestão. 5. Compromisso com a Excelência. I. Título.

CDD 658.5

DANIEL FONTENELLE PONTES

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE COM BASE
NO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG)

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias

Aprovada em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Sérgio José Barbosa Elias (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Professor Doutor João Welliandre Carneiro Alexandre
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Professora Mestra Morgana Baratta Monteiro de Melo Nunes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A meus pais Giovanni e Cecilia, por todo o apoio em todas as minhas decisões ao longo da minha vida.

Aos meus irmãos André e Giovanna, por estarem comigo todos os dias.

As minhas avós Risa e Marita, por todos os conselhos e ensinamentos.

A minha namorada Sarah, por estar sempre ao meu lado, me apoiando em todos os momentos.

Ao professor Sérgio Elias, pela orientação, paciência e pelo aprendizado durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus professores da Universidade Federal do Ceará e da Auburn University, por todos os ensinamentos necessários a minha formação como engenheiro.

A todos os meus amigos, sem vocês eu não seria quem eu sou.

RESUMO

Frente a um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, é de fundamental importância que as empresas busquem a excelência da qualidade. O presente trabalho tem como objetivo avaliar a gestão de uma empresa de grande porte do setor eólico através da aplicação do questionário Compromisso com a Excelência. Baseado em uma revisão bibliográfica sobre o tema, foi realizado um diagnóstico completo da gestão da empresa com uso do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no qual foram avaliados os oito tópicos abordados no questionário: liderança, estratégias e planos, clientes, pessoas, sociedade, informação e conhecimento, processos e resultados. Após a aplicação do questionário, observou-se que as notas mais baixas foram dadas para os critérios clientes, resultados e pessoas, respectivamente. Foram então sugeridas melhorias para que a empresa busque a excelência na sua gestão empresarial.

Palavras chave: Qualidade, Excelência em Gestão, MEG, Modelo de Excelência em Gestão, Compromisso com a Excelência.

ABSTRACT

Facing an increasingly competitive business, it is extremely important that companies pursue quality excellence. This paper aims to review the performance excellence through the application of the questionnaire Commitment to Excellence in a large company of the wind sector. Based on a literature review on the topic, a complete diagnosis of the company performance was made using the Management Excellence Model (GEM) of the National Quality Foundation (FNQ). The questionnaire assesses eight topics : leadership, strategic planning, customers, community, human resources, information and knowledge, process management and business performance results. After the application of the questionnaire, the lowest scores were given to customers, business performance results and human resources respectively. Then, suggestions were made in order to the company to achieve excellence in quality management.

Key words: Quality, Excellence Management, MEG, Management Excellence Model, Commitment to Excellence.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: O ciclo PDCA.....	24
Figura 2: Etapas do MASP	25
Figura 3: Pontuações para o prêmio Malcon Baldrige.....	28
Figura 4: Critérios utilizados pela EFQM com respectivos pesos.	28
Figura 5: Desenho esquemático do Modelo de Excelência em Gestão	29
Figura 6: Desenho esquemático de processos	36
Figura 7: Evolução do nível de maturidade em gestão	38
Figura 8: Fluxograma do processo de reclamação de clientes	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ajuda utilizada no trabalho	40
Tabela 2: Critérios para seleção de fornecedores.....	63
Tabela 3: Resultados relativos aos clientes	65
Tabela 4: Total investido em ações sociais	65
Tabela 5: Volume de latas de leite e de dinheiro arrecadado	66
Tabela 6: Taxa de absenteísmo e número de pedidos de demissão	67
Tabela 7: Pontuação para itens de processos gerenciais parte 1	71
Tabela 8: Pontuação para itens de processos gerenciais parte 2.....	72
Tabela 9: Pontuação para itens de resultados organizacionais parte 1.....	73
Tabela 10: Pontuação para itens de resultados organizacionais parte 2.....	73
Tabela 11: Computação das notas do questionário sugerido	83
Tabela 12: Resumo das notas para cada critério avaliado.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Custo médio mensal com salários	67
Gráfico 2: Tempo médio para reparo das turbinas	68
Gráfico 3: Disponibilidade das turbinas	69
Gráfico 4: Motivo da não realização das manutenções preventivas	69
Gráfico 5: Resumo das notas para cada critério avaliado	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

FINAME – FINANCIAMENTO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

MEG – MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

PR – PURCHASE REQUISITION

PO – PURCHASE ORDER

MW – MEGAWATT

EPI – EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL

TMPR – TEMPO MÉDIO PARA REPARO

TMEF – TEMPO MÉDIO ENTRE FALHAS

ERP – ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 ORIGEM DO TRABALHO.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 ESTRUTURA	16
1.5 METODOLOGIA	17
1.6 LIMITAÇÕES	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 DEFINIÇÕES DA QUALIDADE	18
2.2 AS QUATRO ERAS DA QUALIDADE	19
2.2.1 Inspeção	19
2.2.2 Controle estatístico e de qualidade	19
2.2.3 Garantia da qualidade	19
2.2.4 Gestão estratégica da qualidade.....	20
2.3 OS PRINCIPAIS ESTUDIOSOS DA QUALIDADE	20
2.3.1 William Deming.....	20
2.3.2 Joseph M Juran	22
2.3.3 Armand Feigenbaum	22
2.3.4 Kaoru Ishikawa	23
2.4 AS FERRAMENTAS DA QUALIDADE	23
2.4.1 Ciclo PDCA.....	23
2.4.2 MASP.....	24
2.4.3 5S	25
2.4.4 Benchmarking.....	26
2.5 PRÊMIOS DA QUALIDADE: MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO	26
2.5.1 O prêmio Malcon Baldrige	27
2.5.2 Prêmio da Fundação Europeia da Gestão da Qualidade	28
2.5.3 Prêmio Nacional da Qualidade	29

2.6 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG)	29
2.6.1 Conceitos	29
2.6.2 Critérios	30
2.6.2.1 Liderança	30
2.6.2.2 Estratégias e Planos	31
2.6.2.3 Clientes	32
2.6.2.4 Sociedade	33
2.6.2.5 Informações e Conhecimento	33
2.6.2.6 Pessoas	34
2.6.2.7 Processos	35
2.6.2.8 Resultados	36
2.7 NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DO MEG	37
3 ESTUDO DE CASO	39
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA ALVO DE ESTUDO	39
3.2 QUESTIONÁRIO COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA	39
3.2.1 Liderança	40
3.2.2 Estratégia e Planos	45
3.2.3 Clientes	48
3.2.4 Sociedade	52
3.2.5 Informações e Conhecimentos	54
3.2.6 Pessoas	56
3.2.7 Processos	60
3.2.8 Resultados	64
3.3 PONTUAÇÃO	70
3.3.1 Liderança	74
3.3.2 Estratégias e Planos	74
3.3.3 Clientes	75
3.3.4 Sociedade	75
3.3.5 Informações e Conhecimento	76
3.3.6 Pessoas	76
3.3.7 Processos	77
3.3.8 Resultados	77

4 SUGESTÕES DE MELHORIAS	78
4.1 LIDERANÇA	78
4.2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	79
4.3 CLIENTES	81
4.4 SOCIEDADE.....	81
4.5 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	82
4.6 PESSOAS	82
4.7 PROCESSOS	84
4.8 RESULTADOS	85
5 CONCLUSÃO.....	87
REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a origem do trabalho, sua justificativa, seu objetivo geral e específicos, a estrutura do trabalho, sua metodologia e suas limitações.

1.1 Origem do trabalho

Perante as incertezas vislumbradas no futuro das empresas, é evidente a importância da qualidade da gestão e da busca contínua pela excelência. Em um ambiente progressivamente mais competitivo, as empresas não podem mais aceitar a possibilidade de que os desejos de seus clientes não sejam plenamente satisfeitos.

Com a evolução da sociedade, há o aumento da exigência por qualidade, por isso, as empresas buscam ouvir seus clientes para atender da melhor forma possível suas necessidades. As organizações investem mais na melhoria dos seus processos, na qualidade do atendimento e no relacionamento com o cliente e com a sociedade. Esse conjunto de melhorias torna as empresas mais competitivas. Corporações vistas como de baixa qualidade não sobrevivem por muito tempo no ambiente hostil de concorrência empresarial.

As empresas modernas enfrentam dificuldades na gestão dos seus negócios. Problemas logísticos, clientes insatisfeitos, colaboradores que não trabalham em pleno potencial, custos elevados de energia, alta carga tributária e ineficiência na comunicação entre departamentos são alguns dos problemas constantes nas empresas em um mercado dinâmico e competitivo.

Se, há alguns anos atrás, o sucesso das empresas estava intimamente ligado a qualidade, atualmente ela não se apresenta mais como um diferencial e sim como uma obrigação. Um dos fatores que mais influenciam o sucesso das organizações é a boa gestão. Com o aumento da concorrência e da facilidade do cliente trocar rapidamente de fornecedor, em uma escala não mais local, mas global, as empresas passam a trabalhar melhor a qualidade da gestão. Assim, elas buscam a excelência através de um processo contínuo, gerando retornos concretos. Para buscar a excelência, as organizações podem implementar um programa de melhoria, como por exemplo, o baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), disseminado pela FNQ.

O estudo proposto neste trabalho foi realizado em uma empresa de grande porte do setor eólico. A empresa, embora seja a filial de uma multinacional, carece de uma avaliação aprofundada sobre seu nível de gestão.

O questionário da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foi escolhido por ser o mais representativo e por ocupar uma posição central na missão de estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento de sua gestão. Por meio da disseminação dos fundamentos e critérios de excelência, auxilia as empresas para que se tornem sustentáveis e cooperativas, além de gerarem valor para seus acionistas e para a sociedade. Os critérios adotados pela FNQ são a principal referência utilizada por várias organizações no Brasil em auto avaliações periódicas de suas práticas de gestão. É também utilizado por grandes empresas, entre elas pode-se citar a Cemig, a Eletropaulo, a Volvo e a Vale do Rio Doce.

O questionário Compromisso com a Excelência de 250 pontos foi o escolhido, pois a empresa encontra-se em um nível inicial de maturidade de gestão.

O resultado obtido com a aplicação do trabalho ajudou a empresa a diagnosticar quais são as suas áreas mais deficientes em relação à gestão, possibilitando o investimento nas áreas mais necessitadas.

1.2 Justificativa

Segundo a Associação Brasileira da Energia Eólica , o setor eólico é conhecido pela alta concorrência, decorrente da baixa concorrência entre os fornecedores de matérias primas para a indústria e da ingerência do governo nas suas atividades e está em fase de concorrência predatória, na qual as empresas que não reduzirem seus custos não conseguirão sobreviver no mercado.

A empresa alvo do estudo entende que é de fundamental importância uma boa gestão empresarial. Um dos problemas observados na organização decorre da pouca utilização de métodos de avaliação do desempenho de sua gestão, e, com isso, a empresa não sabe em que quesitos precisa melhorar. Frente ao problema observado, o presente trabalho procura responder à seguinte pergunta: Em que nível de gestão encontra-se a empresa objeto do estudo e o que pode ser feito para melhorá-lo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar a gestão de uma empresa de grande porte com base no Modelo de Excelência em Gestão (MEG).

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir o instrumento de avaliação do MEG que melhor se adeque ao perfil da empresa em estudo;
- Aplicar a avaliação definida para possibilitar o diagnóstico da gestão;
- Demonstrar os resultados obtidos em cada critério avaliado;
- Propor melhorias na gestão da empresa, a partir do diagnóstico obtido.

1.4 Estrutura

O presente trabalho está dividido em capítulos que estabelecem desde o conceito inicial para o seu entendimento até a sugestão de melhorias para cada um dos critérios avaliados. A divisão do trabalho foi feita do seguinte modo:

- **Capítulo 1:** Introdução e contextualização sobre a motivação do trabalho. É apresentada a origem do trabalho, seu objetivo, sua justificativa, sua estrutura e suas limitações, além da descrição da metodologia utilizada.
- **Capítulo 2:** Referencial teórico e bibliográfico para a introdução dos conceitos e fundamentos necessários ao entendimento do trabalho. O referencial teórico engloba desde a introdução de diversos conceitos de qualidade baseado em vários autores, até as oito áreas avaliadas pelo questionário Compromisso com a Excelência.
- **Capítulo 3:** Estudo de caso. Descrição da empresa alvo do estudo e aplicação do questionário abordado no trabalho com comentário sobre cada uma das questões e respectivas avaliações.
- **Capítulo 4:** Sugestões de melhorias. Sugestões para cada uma das áreas abordadas no questionário baseadas no banco de boas práticas da Federação Nacional da Qualidade.
- **Capítulo 5:** Conclusões. Conclusões e sugestão de trabalho futuro.
- **Referências:** Referências utilizadas para o entendimento e aplicação do trabalho.

1.5 Metodologia

De acordo Silva e Menezes (2005), a utilização de procedimentos científicos para o encontro de soluções para problemas não resolvidos é um processo de pesquisa. Os meios de classificação das pesquisas são: natureza, forma de abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. A natureza pode ser básica ou aplicada. Para Gil (1991), a forma de abordagem pode ser quantitativa ou qualitativa. Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa pode ser bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, Expost-Facto, Pesquisa-Ação ou participante.

O presente trabalho classifica-se como pesquisa aplicada, visto que foi realizada uma pesquisa para gerar conhecimentos que possam ser postos em prática para a solução de problemas específicos da empresa estudada. Em relação a forma de abordagem, a utilizada foi a qualitativa, já que foram utilizadas entrevistas e observações para a coleta das informações necessárias. O trabalho possui objetivo de caráter descritivo. Por meio de entrevistas com diretores, supervisores, analistas e funcionários, foi descrita a maneira como a empresa lida com sua gestão. Os conceitos abordados no presente trabalho foram embasados através de referências bibliográficas sobre o assunto. Este trabalho possui o formato de estudo de caso, visto que foi estudado como ocorre a gestão da empresa de modo a obter conhecimentos para a sugestão de melhorias.

1.6 Limitações

O presente trabalho resume-se a aplicação do questionário Compromisso com a Excelência, visando diagnosticar a empresa alvo do estudo. Futuros trabalhos podem decorrer do aprofundamento do assunto, por exemplo, onde a empresa precisa focar para que ocorra a melhora significativa na sua gestão, aprimorando assim seus produtos e processos e conseqüentemente, proporcionando um melhor atendimento aos clientes, a um custo menor, gerando maior retorno aos *stakeholders* envolvidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico que serviu como base para a aplicação prática dos conceitos apresentados.

2.1 Definições da qualidade

Para Feigenbaum (2004), o conjunto de todas as características de um produto, desde o marketing até a assistência técnica, determina o grau de satisfação do cliente.

Na definição de Montgomery (2003), a qualidade é inversamente proporcional à variabilidade, logo, quanto menor a variação no processo de produção ou no serviço, melhor será o resultado. Para muitas organizações esse é o ponto chave do programa da qualidade, diminuir a variabilidade do processo para a obtenção de produtos o mais próximo possível das especificações desejadas pelos clientes.

Alguns autores definiram a qualidade de uma forma mais simples e sutil, mas não menos correta. De acordo com Ishikawa (1986), a qualidade é satisfazer totalmente o cliente, para ser mais competitivo. É a rápida percepção e satisfação do cliente e das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo.

Para Taguchi (1986), a qualidade é a diminuição das perdas geradas por um produto desde a produção até o consumo.

Uma definição mais elaborada foi feita por Garvin (2002), que diferenciou a qualidade em cinco tipos: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor.

- 1- Transcendente: qualidade vai além das definições racionais e científicas, é sentida;
- 2- Baseada no produto: a qualidade é baseada em uma série de especificações;
- 3- Baseada no usuário: a qualidade faz parte da percepção do cliente, o que ele acha bom e o satisfaz é de qualidade;
- 4- Baseada na produção: a qualidade é a eficiência em se produzir exatamente o que foi projetado;

5- Baseada no valor: a qualidade está relacionada com o custo do produto, quanto maior o desempenho, com o menor desembolso para aquisição, melhor;

2.2 As quatro eras da qualidade

De acordo com Garvin (2002), a evolução da qualidade pode ser separada em quatro épocas: a da inspeção, a do controle estatístico, a da garantia de qualidade e a da gestão estratégica da qualidade.

2.2.1 Inspeção

Durante a era da inspeção, o objetivo final das empresas era a produção dentro das especificações. Para atingir tal objetivo eram feitas inspeções para a avaliação da conformidade do produto produzido com o projeto do produto. A ideia principal dessa fase era a de eliminar os produtos defeituosos para que existisse homogeneidade da produção. Os principais métodos utilizados eram os de medição, em geral, realizados pelos departamentos responsáveis pela qualidade, com a função principal de avaliar os produtos acabados para aprovação ou não do envio ao cliente (GARVIN, 2002).

2.2.2 Controle estatístico e de qualidade

Durante a era do controle estatístico, as ferramentas estatísticas eram as mais utilizadas pelos departamentos de qualidade. Por meio do controle estatístico, era antevisto a quantidade de produtos com defeitos que provavelmente seriam produzidos. Baseado em ferramentas estatísticas, foi possível a diminuição das quantidades de inspeções para avaliar a produção. As cartas de controle de processo foram as ferramentas mais utilizadas nessa era, sob responsabilidade, principalmente, dos departamentos de engenharia e de fabricação (GARVIN, 2002).

2.2.3 Garantia da qualidade

Ainda segundo Garvin (2002), a era da garantia da qualidade visa principalmente à solução dos problemas de maneira proativa e conjunta com todos

da empresa. A qualidade deve ser garantida desde o projeto até a entrega do produto no mercado. O projeto deve ser pensado de forma que gere o menor número possível de falhas, desde a produção até o descarte do produto. Surge então uma visão menos segregada das organizações de trabalho, na qual cada uma deve colaborar com a outra, e não pensar que cada setor deve fazer apenas o seu serviço, visto que todos os setores trabalham para o cliente final da empresa. A principal função do departamento da qualidade é o de realizar o planejamento e as medições.

2.2.4 Gestão estratégica da qualidade

Nesta era, a qualidade passa a ser vista como estratégia para a diferenciação dos concorrentes. Por meio de ferramentas de planejamento estratégico, a empresa busca solucionar as deficiências de mercado vista pelos clientes. Com a mobilização de toda a empresa para satisfazer seus clientes, pode-se dizer que esta é a era mais completa da qualidade. A função dos responsáveis pela qualidade não é mais a de simples inspeção e sim o fornecimento de treinamentos e consultorias em busca da qualidade total. A diretoria passa a exercer forte liderança para orientar a organização em busca da qualidade total, é o conceito *top-down*, a liderança deve vir do mais alto nível hierárquico para o menor (GARVIN, 2002).

2.3 Os principais estudiosos da qualidade

Este tópico aborda alguns dos principais estudiosos da qualidade.

2.3.1 William Deming

De acordo com Carpinetti (2010), Deming, formado em engenharia, com doutorado em física pela Universidade de Yale, nos Estados Unidos, é um dos mais renomados e influentes estudiosos da qualidade. Seu trabalho iniciou-se no Japão e continuou nos Estados Unidos. Deming se especializou na aplicação de técnicas estatísticas para o controle da qualidade. No início da sua carreira, a indústria americana não absorveu seus conceitos, visto que, na época, a qualidade não era considerada importante, pois a indústria americana não possuía concorrentes. Foi

no Japão, inicialmente, que seu trabalho foi reconhecido, pois os japoneses perceberam que a qualidade poderia ser o diferencial para que eles pudessem competir no mercado internacional.

Conforme Deming (1990), os 14 princípios da qualidade são:

1º princípio: Criar constância de propósito de aperfeiçoamento do produto e serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.

2º princípio: Adotar uma nova filosofia. Vivemos em uma nova era econômica. A administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação.

3º princípio: Acabar com a dependência de inspeção para a obtenção da qualidade. Eliminar a necessidade de inspeção em massa, priorizando a internalização da qualidade do produto.

4º princípio: Acabar com a prática de negócios compensador baseado apenas no preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança.

5º princípio: Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviços, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.

6º princípio: Fornecer treinamento no local de trabalho.

7º princípio: Adotar e estabelecer liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizarem um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação.

8º princípio: Eliminar o medo.

9º princípio: Quebrar as barreiras entre departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou durante a utilização dos produtos ou serviços.

10º princípio: Eliminar slogans, exortações, e metas dirigidas aos empregados.

11º princípio: Eliminar padrões artificiais (cotas numéricas) para o chão de fábrica, a administração por objetivos (APO) e a administração através de números e metas numéricas.

12º princípio: Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho. A atenção dos supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para números. Remover as barreiras que usurpam dos colaboradores das áreas administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho. Isso

significa a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números.

13º princípio: Estabelecer um programa rigoroso de educação e auto aperfeiçoamento para todo o pessoal.

14º princípio: Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

2.3.2 Joseph M Juran

Com a publicação do Manual de controle da qualidade, em 1950, de Juran, o controle da qualidade ganhou maior destaque, incluindo todas as atividades do ciclo produtivo, desde o projeto de desenvolvimento do produto, até os serviços de atendimento ao cliente após a venda. Juran cita que para que o produto seja adequado ao uso, todos os processos produtivos envolvidos devem estar direcionados para satisfazer os desejos dos clientes. O conceito de qualidade deve fazer parte de todos os processos da empresa, desde o projeto até o descarte do produto. Juran denominou a Função Qualidade como sendo todas as atividades que incorporam qualidade ao produto. Juran também sugeriu uma metodologia para o desenvolvimento das ações da qualidade, conhecida como a trilogia de controle da qualidade, ou trilogia de Juran. Essa metodologia é um processo cíclico de gerenciamento composto por três partes: planejamento, controle e melhoria da qualidade (CARPINETTI, 2010).

2.3.3 Armand Feigenbaum

Marshall (2008) afirma que Feigenbaum foi um dos pioneiros nos conceitos da qualidade total. Segundo suas ideias, os colaboradores das empresas devem ser os responsáveis pela qualidade, a qual é um instrumento estratégico que deve ser bem gerido pelas organizações.

O conceito da qualidade total não deve ser visto simplesmente como uma ferramenta para a redução de não conformidades durante as atividades da empresa, mas sim como uma filosofia de gestão e comprometimento no atendimento dos desejos dos clientes. A qualidade deve ser orientada para o cliente.

2.3.4 Kaoru Ishikawa

De acordo com Ishikawa, a qualidade é a entrega do produto ofertado pela empresa ao cliente da forma mais barata, útil e eficiente. Entre as principais contribuições de Ishikawa para o estudo da qualidade há a criação de várias ferramentas aplicadas à qualidade. A mais conhecida é o diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou de espinha de peixe. Essa ferramenta é utilizada com o objetivo de encontrar a causa raiz de algum problema por meio do estudo das causas primárias. Também é de autoria de Ishikawa a elaboração do círculo da qualidade, que consiste na formação de equipes de trabalho que se reúnem, discutem e solucionam problemas relacionados à qualidade que dificultam o trabalho dentro da empresa (MARSHALL, 2008).

2.4 As ferramentas da qualidade

Este tópico aborda algumas das principais ferramentas da qualidade.

2.4.1 Ciclo PDCA

Segundo Carpinetti (2010), o ciclo PDCA, apresentado na figura 1, é o método mais simples de processo de melhoria contínua, que é definido como o processo contínuo de aperfeiçoamento dos produtos ou processos com o intuito de obter grandes melhorias de desempenho. O ciclo PDCA é composto por quatro fases:

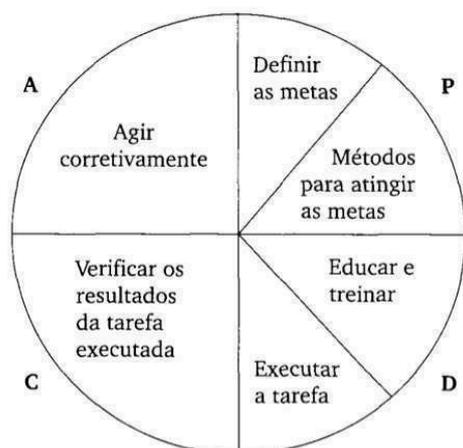
Plan, planejar: inclui as seguintes etapas: identificação do problema, investigação das causas raízes dos problemas, proposição e planejamento de soluções.

Do, Realizar: preparação e execução das tarefas de acordo com a fase de planejamento. Nessa fase ocorrem todos os treinamentos necessários para a execução das tarefas necessárias à solução dos problemas.

Check, Verificar: coleta dos dados e comparação do resultado obtido com a meta desejada.

Act, Agir: agir sobre os desvios observados para corrigi-los. Caso seja preciso, deve-se planejar novamente as ações de melhoria propostas e reiniciar o ciclo PDCA.

Figura 1: O ciclo PDCA



Fonte: Carpinetti (2010).

2.4.2 MASP

Segundo Carpinetti (2010), o método MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) é uma versão mais detalhada do ciclo PDCA. Enquanto o ciclo PDCA possui quatro fases, o método MASP é composto por oito fases:

1. Identificação do problema: procura-se identificar os problemas mais críticos.
2. Observação: objetiva a caracterização dos problemas para que no futuro ocorra a localização das suas causas.
3. Análise: o objetivo é a busca das causas raízes dos problemas.
4. Plano de ação: busca-se a elaboração de um plano de ação detalhado para a solução dos problemas encontrados
5. Ação: implantação do plano de ação elaborado na fase anterior.
6. Verificação: avaliação dos resultados para verificar se as ações tomadas resultaram no objetivo desejado.
7. Padronização: introdução à ação utilizada para a solução dos problemas nas rotinas de operação, de modo que os problemas não voltem a ocorrer.
8. Conclusão: registro de todas as ações tomadas e dos resultados obtidos para casos futuros.

As etapas do MASP são apresentadas na figura 2 a seguir:

Figura 2: Etapas do MASP



Fonte: Carpinetti (2010)

2.4.3 5S

Segundo Ballesterro-Alvarez (2010), o programa 5S foi criado como intuito de promover um ambiente de trabalho adequado para incrementar a produtividade dos trabalhadores, por meio de mudanças filosóficas que proporcionem melhorias em todos os âmbitos da vida humana. A sigla 5S é originária das iniciais de nomes japoneses dado a seguir:

1) *Seiri*, utilização: a função desse senso é a de promover as ações iniciais, identificando, classificando e alocando os recursos ou ferramentas que não agreguem valor a função realizada. Aplicar o senso da utilização significa buscar a redução de quaisquer tipos de desperdício.

2) *Seiton*, ordenação: refere-se à disposição correta de objetos e dados utilizados para a realização da tarefa, de modo que o trabalho possa ser realizado de modo mais rápido e eficaz, por meio de uma comunicação visual melhor com o ambiente de trabalho, evitando, assim, movimentações desnecessárias e ineficientes.

3) *Seiso*, limpeza: busca a implementação e constância de um local de trabalho limpo, agradável e organizado. Cada indivíduo deve realizar a limpeza e organização do seu local de trabalho. As pessoas devem buscar isso naturalmente, por meio da

conscientização dos benefícios advindos dessa prática.

4) *Seiketsu*, saúde: remete a preocupação de cada indivíduo com a sua saúde física, mental e emocional. As pessoas devem preocupar-se com a postura, limpeza, meio ambiente, fadiga e outros problemas.

5) *Shitsuke*, autodisciplina: busca o comprometimento de todos os envolvidos com o programa. O 5S não poderá ter sucesso sem que os envolvidos tenham disciplinas e pratiquem o 5S naturalmente, sem que seja necessário a fiscalização ou controle externo.

2.4.4 Benchmarking

De acordo com Kardec (2002), o *benchmarking* é a tarefa de identificar o conhecimento e os exemplos de processos de excelência em outras empresas ou departamentos, com o intuito de maximizar a eficiência de uma empresa do mesmo ramo da empresa alvo da análise.

Seus principais objetivos são:

- Analisar as melhores empresas do mercado a fim de elaborar e buscar metas comparadas a melhor do segmento.
- Conhecer as vantagens competitivas da sua empresa e das empresas concorrentes.
- Saber como as melhores empresas do segmento trabalham para atingir seus objetivos e estratégias.
- Direcionar a empresa para as necessidades do mercado, com o intuito de melhorar a competitividade.

O *benchmarking* necessita de tempo e de profissionais qualificados para sua realização. Os resultados costumam acontecer em médio prazo.

2.5 Prêmios da qualidade: modelos de excelência em gestão

Segundo Carpinetti (2010), o desenvolvimento da cultura de gestão da qualidade vem aumentando por meio do estabelecimento, em vários países, de premiações em gestão da qualidade. Esses prêmios podem ser geridos por órgãos não governamentais, como no Brasil, ou por órgãos ligados ao Governo, como nos

Estados Unidos. O primeiro prêmio surgiu em 1951 no Japão, o qual foi nomeado de Prêmio Deming, em homenagem ao estudioso. Os prêmios da qualidade ficaram populares, no ocidente, a partir da década de 80. As premiações estabelecem vários critérios de gestão, cada uma com pontuação específica, que, unidas, formam o modelo de referência para a qualidade. As premiações ocorrem geralmente para empresas de manufatura, serviços e pequenas empresas.

2.5.1 O prêmio Malcon Baldrige

Também segundo Carpinetti (2010), o Malcon Baldrige National Award, é o prêmio nacional da qualidade dos Estados Unidos e foi instituído em 1987 com o intuito de fomentar a qualidade na indústria americana, incentivando assim o aumento da competitividade, principalmente em relação às empresas japonesas. O prêmio é composto por seis categorias:

- Manufatura;
- Serviços de saúde;
- Serviços;
- Pequenos negócios;
- Educação
- Organizações sem fins lucrativos

O prêmio é composto por sete critérios:

- Liderança;
- Planejamento estratégico;
- Foco no cliente;
- Medição, análise e gestão de conhecimento;
- Pessoas;
- Gestão de processos;
- Resultados

Figura 3 Pontuações para o prêmio Malcon Baldrige

Crítérios	Pontuação
Liderança	110
Planejamento Estratégico	80
Enfoque no cliente e mercado	80
Informação e análise	80
Enfoque em recursos humanos	100
Gestão de processos	100
Resultados de negócios	450
Total	1.000

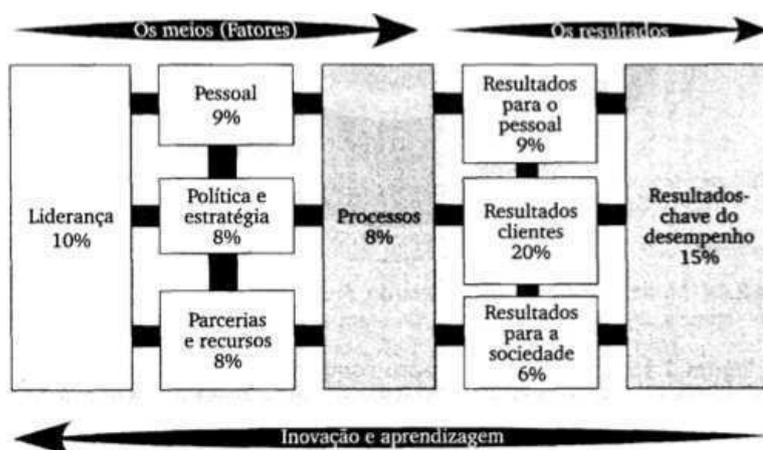
Pontuação dos critérios adotados pelo prêmio Malcom Baldrige. Carpinetti (2010).

2.5.2 Prêmio da Fundação Europeia da Gestão da Qualidade

Carpinetti (2010) comenta que a Fundação Europeia para a Qualidade (EFQM) foi fundada em 1989 com o intuito de difundir e incentivar a cultura para a gestão da qualidade. Ela criou um método de premiação que se baseia em critérios similares ao prêmio americano, com suas respectivas pontuações mostradas na figura 4. A Fundação Europeia estabelece o prêmio em três categorias:

- Grandes empresas;
- Médias empresas;
- Pequenas empresas;

Figura 4: Critérios utilizados pela EFQM com respectivos pesos.

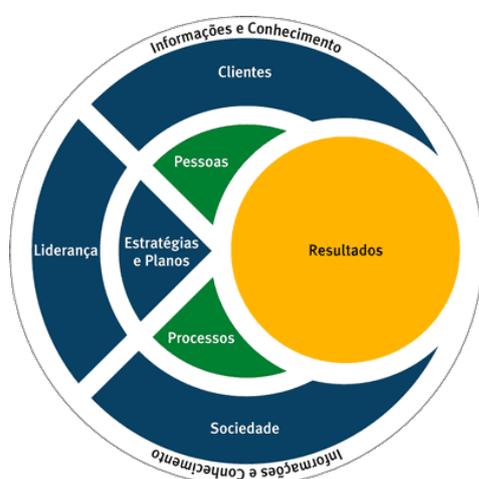


Fonte: Carpinetti (2010).

2.5.3 Prêmio Nacional da Qualidade

No Brasil foi criada, em 1991, a Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, que posteriormente passou a ser apenas a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A FNQ possui o mesmo objetivo da fundação europeia e do prêmio americano: fomentar a excelência em gestão para aumentar a competitividade das empresas nacionais frente aos concorrentes. O modelo de excelência em gestão da FNQ segue os mesmos critérios do prêmio americano, com exceção de que o critério sociedade, no modelo brasileiro, recebe peso maior (CARPINETTI, 2010). O desenho esquemático segue na figura 5.

Figura 5: Desenho esquemático do Modelo de Excelência em Gestão



Fonte: Carpinetti (2010)

2.6 Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

Este tópico disserta sobre os conceitos, critérios e níveis de avaliação do Modelo de Excelência em Gestão, conhecido como MEG.

2.6.1 Conceitos

De acordo como caderno Critérios Compromisso da Excelência (2011), o Modelo de Excelência da gestão (MEG) é baseado em um grupo de conceitos que são conhecidos e se encontram nas melhores empresas de nível internacional. Esses fundamentos são:

- **Pensamento sistêmico:** conhecimento das relações de dependência entre os departamentos de uma empresa e entre ela e o ambiente externo.

- **Aprendizado organizacional:** elevação do nível de conhecimento da empresa e de seus integrantes a novos patamares.
- **Cultura de inovação:** criar no ambiente de trabalho um meio propício a novas ideias.
- **Liderança e constância de propósitos:** os líderes devem atuar de forma a inspirar e motivar as pessoas, com o intuito de desenvolver a excelência na organização.
- **Orientação por processos e informações:** entendimento das atividades que agregam valor às partes interessadas da organização. As tomadas de ação devem ser baseadas em indicadores.
- **Visão de futuro:** entendimento de todos os fatores que afetam a organização, tanto no presente quanto no futuro, com o intuito de prever as mudanças que possam ocorrer.
- **Geração de valor:** alcançar resultados que agradem a empresa e suas partes interessadas.
- **Valorização das pessoas:** estabelecer boas relações com as pessoas para que elas possam gerar o máximo de valor para si e para a empresa.
- **Conhecimento sobre o cliente e o mercado:** conhecer seu cliente para poder ter maior competitividade
- **Desenvolvimento de parcerias:** desenvolvimento de parcerias que sejam interessantes para ambas as partes.
- **Responsabilidade social:** possuir relações éticas e transparentes, e voltar a organização para o desenvolvimento sustentável, promovendo a redução de desigualdades sociais e preocupando-se com a geração futura.

2.6.2 Critérios

O seguinte tópico aborda todos os critérios considerados pelo Modelo de Excelência em Gestão.

2.6.2.1 Liderança

De acordo com os Cadernos de Excelência: Liderança (2008), utilizados como manuais para aplicação do MEG, com todas as alterações que estão acontecendo no perfil dos clientes e no mundo da tecnologia, as empresas precisam ser altamente competitivas para continuar no mercado. Para isso, é fundamental que todos que trabalham na organização estejam comprometidos com os seus objetivos. Para que ocorra este comprometimento por parte de todos, os líderes precisam utilizar práticas que inspirem e criem um ambiente propício ao trabalho para que ocorra a união dos esforços de todos.

A liderança é composta por uma série de práticas e ações que envolvem todos na empresa, não é apenas a vontade de um único membro, mesmo que este seja do alto escalão.

O critério liderança avalia o fundamento da excelência e de constância de propósito. Visa o desenvolvimento da cultura da excelência como fonte de motivação, promoção de relações de qualidade e proteção dos interesses das partes. Trata do comprometimento dos líderes com formas efetivas de governança, com os valores e princípios da organização, além das estratégias e da promoção do sistema de gestão para a excelência. Trata destacadamente da criação de um ambiente organizacional que estimule as pessoas a buscarem e realizarem um propósito comum e duradouro. O exercício da liderança considera a mobilização da força de trabalho e obtenção de apoio das partes interessadas para o êxito das estratégias. Trata também das mudanças culturais necessárias para apoiar a concretização das estratégias. Para que se promova a cultura da excelência na organização, é necessário que haja convergência nas ações relativas a todos os setores, unidades e processos, levando-se em consideração as expectativas de todas as partes interessadas. O exercício da liderança baseia-se em valores claros e em princípios organizacionais que sustentem as decisões e permitam guiar e inspirar a organização, engajando seguidores no alcance dos seus objetivos. Deve também abranger todos os líderes da organização, mesmo aqueles designados para liderar equipes perenes ou temporárias, fora da estrutura hierárquica, como as equipes multifuncionais, comitês, comissões, times e projetos (CADERNOS DE EXCELÊNCIA: LIDERANÇA, 2008).

2.6.2.2 Estratégias e Planos

Nas palavras de Porter (1986), o pensamento estratégico raramente ocorre de maneira natural.

Segundo o Caderno de Excelência: Liderança, da FNQ (2008), a estratégia existe para que as organizações possam vir a ter uma posição favorável frente aos seus concorrentes em um período futuro, a partir das decisões tomadas no presente. A formulação das estratégias é de extrema importância para o sucesso de uma organização. A definição da estratégia é realizada através de processos que facilitam a geração de escolhas vitais para a empresa, por exemplo, alocação de recursos humanos e financeiros, relacionamentos que devem ser desenvolvidos e qual a posição que a empresa pretende ocupar no futuro.

O critério estratégias e planos traduz, o fundamento da excelência visão de futuro, pois determina os elementos de análise do ambiente externo onde a organização efetuará as suas transações a partir da compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado de atuação no curto e no longo prazo. Esse delineamento das perspectivas futuras proporciona elementos para traduzir a visão da organização em estratégias e planos concretos para alcançá-lá. A formulação das estratégias aborda o processo de planejamento, que visa definir os caminhos que a organização deve trilhar para tornar real uma visão de futuro, a partir da identificação de forças restritivas e impulsoras, externas e internas. Esses caminhos são traduzidos em objetivos estratégicos a serem perseguidos e monitorados ao se tratar a correlação dessas forças, a fim de viabilizar produtos competitivos e rentáveis no mercado e maximizar os resultados para as partes interessadas (CADERNOS DE EXCELÊNCIA: ESTRATÉGIAS E PLANOS - 2008).

2.6.2.3 Clientes

De acordo com Deming (1990), quem define a qualidade é o cliente, não a empresa. A melhoria dos processos e dos produtos realizados dentro da organização precisa ter como objetivo a antecipação dos desejos e anseios que os clientes terão no futuro.

Segundo o Caderno de Excelência: Clientes (2008), a entrega do valor percebida pelo cliente decorre da entrega do produto através de condições de comercialização definidas pelo mercado. O que adiciona valor na visão dos clientes são os atributos que os produtos possuem. Tais atributos aprimoram a satisfação dos clientes, tornando-os fiéis a empresa fornecedora caso o valor percebido seja grande.

A qualidade, portanto, não é determinada pela empresa produtora, ela é intrínseca ao produto. O cliente, por meio de métodos próprios de avaliação, determina a qualidade. Por isso, as organizações devem trabalhar para melhorar seu envolvimento com os clientes para o atendimento das suas necessidades, buscando a menor ocorrência possível de falhas que possam comprometer a satisfação do cliente com a empresa.

O Critério Clientes está diretamente relacionado com o fundamento foco no cliente e no mercado, que preconiza a criação e entrega de valor para o cliente de forma sustentada e de maior competitividade nos mercados. Isso se dá por meio do conhecimento e entendimento destas duas entidades: cliente e mercado (CADERNOS DE EXCELÊNCIA: CLIENTES (2008).

2.6.2.4 Sociedade

De acordo com o Caderno de Excelência: Sociedade (2008), as empresas devem atuar sempre visando um bom relacionamento ético com todas as partes interessadas, buscando o desenvolvimento sustentável. Deve-se preservar os recursos para as gerações futuras, observando a diversidade e buscando reduzir as desigualdades sociais. Para exercer a cidadania, deve-se apoiar ações sociais como: educação e assistência comunitária, promoção da cultura, do esporte e do lazer, e participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. Para que a empresa exerça a liderança na cidadania, ela deve influenciar outras organizações, sejam elas públicas ou privadas, a também praticar ações sociais. Todas as empresas que busquem a excelência devem estimular sua força de trabalho para agir proativamente para a melhoria da sociedade. Não basta apenas atender os quesitos legais, deve-se buscar superá-los visto que progressivamente surgem regras mais rígidas, pois a sociedade torna-se mais exigente.

A estruturação do Critério Sociedade está baseada principalmente no fundamento Responsabilidade Social, que pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização. O valor da organização depende de sua credibilidade perante a sociedade e de seu reconhecimento público. Por esta razão, o zelo com a imagem perante a sociedade é elemento fundamental para o sucesso e a perenidade da organização. Outro fundamento relacionado com o Critério Sociedade é o Pensamento Sistêmico, pela importância do entendimento das relações de interdependência existentes entre a organização e o ambiente externo. O fundamento liderança e constância de propósitos também orienta a estruturação deste critério, pela importância do papel da direção na incorporação da cultura necessária ao desenvolvimento sustentável (CADERNOS DE EXCELÊNCIA: SOCIEDADE, 2008).

2.6.2.5 Informações e Conhecimento

Uma boa gestão das informações e dos conhecimentos é um fator essencial para o sucesso de qualquer organização, independentemente do seu tamanho ou do seu setor de atuação. Por meio da busca e do tratamento de informações, as empresas conseguem analisar seus resultados e desenvolver a organização, tanto no nível estratégico quanto no nível operacional. A gestão da empresa tem início na

obtenção das informações relacionadas aos desejos dos clientes e da sociedade, as quais serão convertidas em estratégias e planos de ação para a realização destes anseios. Esses planos serão postos em prática por meio da gestão dos processos e das pessoas da empresa, levando assim aos resultados obtidos. Estes resultados deverão ser avaliados para a verificação das melhorias que devem ser implementadas. Não é possível a avaliação destes resultados sem o apoio das informações. A gestão das informações é fundamental para a gestão de todas as outras áreas da organização.

É essencial a identificação dos melhores sistemas de informações para que esteja garantida a confiabilidade dos dados que serão utilizados para análise nas decisões da empresa. Atualmente é comum o sucesso das organizações estar diretamente ligado à capacidade de obter, processar e analisar suas informações estratégicas e comparar com a dos concorrentes. Quanto mais informação a empresa possui para antever acontecimentos, mais rapidamente ela pode tomar as devidas ações (CADERNOS DE EXCELÊNCIA: INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO, 2008).

O Critério Informações e Conhecimento estão baseados no fundamento da excelência relacionado à orientação por processos e informações, que expressa, entre outras coisas, a necessidade da tomada de decisões e da execução das ações a partir da medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis. Os principais focos considerados no Critério Informações e Conhecimento estão relacionados à forma como são identificadas as necessidades de informações e definidos os sistemas que apoiarão as operações diárias e a tomada de decisões na organização. Considera a maneira como as informações são colocadas à disposição de seus usuários e como se tratam as questões relacionadas à segurança, confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações (CADERNOS DE EXCELÊNCIA: INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO, 2008).

2.6.2.6 Pessoas

Segundo o Caderno de Excelência: Pessoas (2008), a gestão das pessoas envolvidas na organização é de fundamental importância para sua sobrevivência, visto que são elas quem dirigem a empresa. Para uma boa análise desse tópico, deve-se ter clara a definição de quem são essas pessoas. Antigamente, as pessoas

que faziam parte das organizações eram apenas as que mantinham vínculos empregatícios com a organização: os empregados, funcionários ou colaboradores. Atualmente, devido a grandes mudanças nas estruturas das empresas, o conceito das pessoas que fazem parte da força de trabalho foi expandido para qualquer pessoa que contribua para a execução das estratégias, objetivos e metas estabelecidos.

A estruturação do Critério Pessoas está baseada principalmente no fundamento Valorização das Pessoas, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento. Este Critério está baseado, também, nos fundamentos Geração de Valor, Pensamento Sistêmico e Aprendizado Organizacional. Em síntese, este critério reúne em seus temas os requisitos voltados a selecionar, integrar, e organizar as pessoas e avaliar seu desempenho; capacitar e desenvolver; e manter o ambiente de trabalho, de forma a assegurar a utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em alinhamento com as estratégias organizacionais (CADERNOS DE EXCELÊNCIA: PESSOAS, 2008).

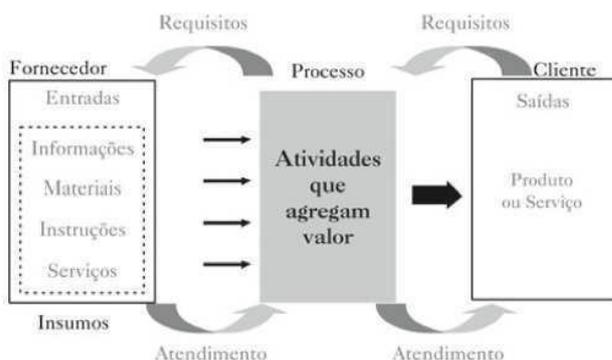
2.6.2.7 Processos

Os processos são formados através de atividades que se relacionam e transformam insumos em produtos ou serviços após algum tipo de processamento. É uma série de atividades que são executadas sequencialmente que conduzem a um resultado desejado e que devem satisfazer as expectativas dos clientes. Baseadas na visão por processos, as organizações são formadas por processos que estão sendo executados continuamente pelas pessoas que fazem parte da empresa. Todos os processos estão relacionados e interagem entre si, de modo que a saída de um processo é a entrada de outro. Todos os processos buscam desenvolver o produto ou o serviço para que no final, seja atendido o desejo do cliente. A gestão por processos une as pessoas da organização, criando um ambiente agradável, cooperativo e produtivo, o qual assegura os resultados da empresa (CADERNOS DE EXCELÊNCIA: PROCESSOS, 2008).

A figura 6 abaixo mostra a correlação entre as entradas, que são os insumos disponibilizados pelos fornecedores, as atividades do processo, que

necessariamente devem agregar valor aos insumos, e as saídas que asseguram o atendimento aos requisitos dos clientes por meio dos serviços ou produtos gerados pelos processos.

Figura 6: Desenho esquemático de processos



Fonte: FNQ, 2007.

O Critério Processos aborda como a organização identifica os requisitos para projetar, e como gerencia e melhora seus processos principais, de apoio, de relacionamento com os fornecedores e os processos econômicos e financeiros. Considera como os processos são organizados para assegurar o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas (CADERNOS DE EXCELÊNCIA: PROCESSOS, 2008).

2.6.2.8 Resultados

Segundo o Caderno de Excelência: Resultados (2008), o termo resultados refere-se aos efeitos das atividades produzidos para o atendimento dos requisitos de seu modelo de gestão. Os resultados organizacionais decorrem das práticas de gestão adotadas. Sua importância é evidenciada pela necessidade de demonstrar o alcance dos objetivos. Eles mostram a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos. A apresentação dos resultados depende do uso de indicadores de desempenho pertinentes e relevantes. Estes resultados devem abranger todas as partes interessadas. O critério resultados é dividido da seguinte maneira:

- Resultados econômicos financeiros;
- Resultados relativos aos clientes;
- Resultados relativos à sociedade;
- Resultados relativos às pessoas;

- Resultados relativos aos fornecedores;
- Resultados do negócio;

Os indicadores de desempenho compreendem os dados que quantificam:

- Entradas (recursos ou insumos);
- Processos;
- Saídas (produtos);
- Desempenho de fornecedores;
- Satisfação das partes interessadas.

Um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta. Os indicadores de desempenho se constituem no elo entre as estratégias e o resultado das atividades, devendo evidenciar o valor agregado às partes interessadas, atendendo as seguintes características:

- Fácil visibilidade;
- Possibilitar uma visão balanceada do desempenho da organização;
- Facilitar o entendimento dos direcionadores do negócio;
- Suportar a tomada de decisões visando influenciar os ambientes interno e externo.

2.7 Níveis de avaliação do MEG

Segundo o caderno Compromisso com a Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (2011), uma organização que está em busca da excelência em gestão, por meio de um programa de melhoria da sua gestão, passa por etapas de diferentes níveis de maturidade das suas práticas de gestão. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. O MEG é dividido em três níveis, dependendo da maturidade da gestão da empresa, onde em todos são avaliados os mesmos critérios, porém, em diferentes níveis de aprofundamento.

Os Critérios de Excelência de 1000 pontos, são aplicados às organizações

que já têm um modelo de gestão bem estruturado e que estão mais próximas da maturidade da sua gestão.

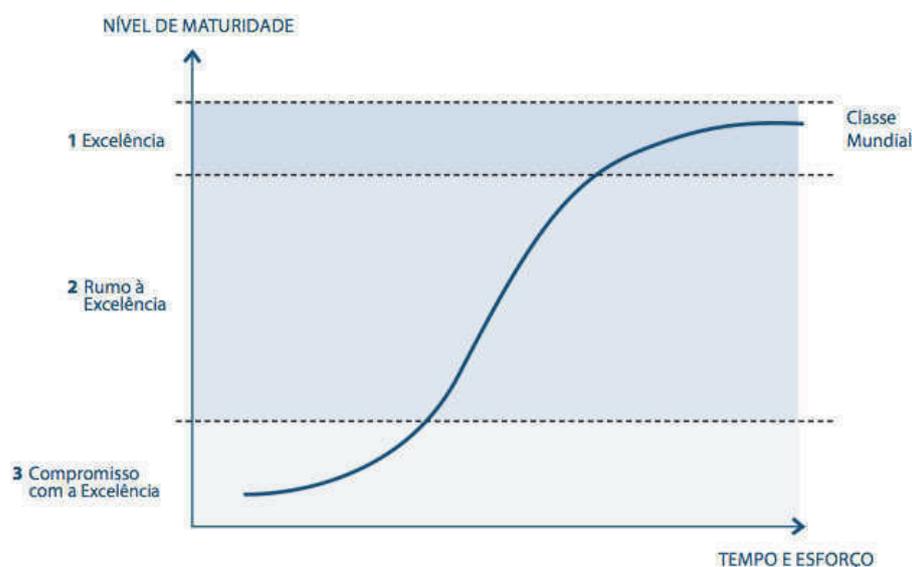
Os Critérios Rumo à Excelência de 500 pontos são aplicados às organizações que já implantaram um programa de melhoria da gestão em busca da excelência em gestão.

Os Critérios Compromisso com a Excelência de 250 pontos são aplicados às organizações que estão em estágio inicial da implantação de um programa de melhoria da gestão.

Os Critérios Rumo à Excelência e os Critérios Compromisso com a Excelência são utilizados pelos programas estaduais e setoriais, parceiros da FNQ, para avaliar as candidatas de seus respectivos prêmios. Os Critérios de Excelência, por sua vez, são utilizados pela FNQ para avaliar candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade, prêmio máximo em excelência de gestão.

A figura 7, a seguir, disponibilizada pela FNQ no caderno Compromisso com a Excelência, mostra o caminho representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios.

Figura 7: Evolução do nível de maturidade em gestão



Fonte: Critérios Compromisso com a Excelência (2011).

3 ESTUDO DE CASO

O seguinte capítulo aborda a aplicação prática do trabalho em uma empresa de grande porte do setor eólico.

3.1 Descrição da empresa alvo de estudo

A empresa em qual o presente estudo foi realizado é a filial brasileira de uma multinacional fundada em 1995, que atualmente está presente em 33 países, com 84 filiais empregando o total de 13 mil funcionários no ramo da Indústria do setor eólico.

A filial brasileira possui 385,5MW de capacidade instalada no país, distribuídos em onze parques eólicos nos estados do Ceará e do Rio Grande do Norte. Os principais produtos da empresa são as turbinas S88 que fornecem 2.1MW de potência para a captação de ventos de velocidade mediana e as turbinas S95 e S97 de 2.0MW de potência, para a captação de ventos de baixa velocidade.

Frente a um mercado progressivamente mais exigente, e à concorrência acirrada, a empresa passou a fornecer toda a estrutura e mão de obra para o funcionamento dos parques eólicos. Atualmente, pode-se dizer que o principal produto vendido pela empresa é o parque eólico pronto. A empresa, por meio de contratos chamados de *Lump Sum Turnkey*, vende o parque eólico com preço fixo e entrega para o cliente o parque pronto, ficando sobre sua responsabilidade a execução de todas as obras necessárias para a operação do parque.

A empresa conta com 238 funcionários trabalhando em três projetos para seus clientes: o grupo Santander, o grupo Queiroz Galvão e o grupo Votorantim.

3.2 Questionário Compromisso com a Excelência

A condução deste trabalho deu-se juntamente com o trabalho de estágio, com duração de 12 meses, no setor de *supply chain*, onde foi possível conhecer todas as áreas da empresa bem como as pessoas responsáveis sobre o setor de compras, logística, almoxarifado, gestão de projetos, recursos humanos e outros. O questionário escolhido para ser aplicado no trabalho foi o Compromisso com a Excelência. Este foi escolhido tendo em vista que a empresa encontra-se em fase inicial de excelência em gestão. Para a aplicação do questionário, foram realizadas entrevistas com gerentes e gestores de cada área pertinente a cada critério, onde

foram coletadas informações e documentos necessários para a realização do presente trabalho. As entrevistas foram realizadas conforme a tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Ajuda utilizada no trabalho

Caderno	Ajuda utilizada
1) Liderança	Gerente de recursos humanos
2) Estratégia e planos	Diretor de projetos
3) Clientes	Controle de projetos
4) Sociedade	Coordenador de sociedade e meio ambiente
5) Informações e Conhecimento	Analista de recursos humanos
6) Pessoas	Analista de recursos humanos
7) Processos	Gerente de projetos
8) Resultados	Diretor financeiro e coordenador de contabilidade

Fonte: O autor.

3.2.1 Liderança

O seguinte tópico apresenta as perguntas e respostas referentes ao critério Liderança.

3.2.1.a Como são atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas?

Os princípios da organização não são revistos de maneira periódica, sendo a última, e única, atualização datada de 2008.

Os princípios organizacionais são os que se seguem:

Visão

- Ser líder em tecnologia na indústria de energia eólica;
- Estar entre as três maiores empresas de energia eólica do mundo;
- Ser a marca mais respeitada;
- Ter a melhor equipe e ser o melhor lugar para se trabalhar;
- Ser o negócio mais rápido em crescimento e de maior rentabilidade;

Filosofia

- Ser uma empresa que serve a sociedade com energia eólica sustentável em escala comercial com foco na eficiência e confiabilidade crescente de nossas turbinas;
- Estar sempre comprometida com um relacionamento duradouro com os clientes, trabalhando para sua total satisfação;
- Dar importância ao melhoramento de nossa qualidade, segurança e padrões ambientais;
- Construir parcerias com todos os nossos acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, prestadores de serviço e com a comunidade e o governo local;
- Conduzir os negócios com os mais altos padrões éticos;
- Contribuir com a redução local de utilização de combustíveis fósseis, reduzindo a emissão de carbono em todas as nossas operações;

Valores

1. Agilidade: capacidade de identificar quando tomar uma decisão, gerenciando os riscos profissionalmente.
2. Criatividade: relacionada ao aperfeiçoamento contínuo em processos, produtos e pessoas, estando preparado para melhorar a qualidade e reduzir os custos.
3. Agregar valores: está relacionado aos clientes e quanto deseja-se agregar valor à sua experiência.
4. Compromisso: criar e gerir planos de desempenho que se reverta em benefícios visíveis para a empresa. Perseguir metas com entusiasmo e energia e ser capaz de compreender as medidas empresariais e desenvolver seus próprios planos que se alinhem a elas.
5. Integridade: está relacionada à construção de um ambiente de com respeito e satisfação mútuo da empresa, do cliente e do colaborador.

3.2.1b Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?

Os valores, a missão e os princípios organizacionais estão definidos e registrados em formato digital e estão a disposição de todos os colaboradores. Os meios de comunicação utilizados pela empresa para a disseminação dos seus princípios são:

- 1) Painéis informativos;
- 2) Arquivos na intranet;
- 3) Treinamentos para os novos colaboradores;
- 4) *Website* próprio;
- 5) E-mails;
- 6) Palestras de integração para novos funcionários;

3.2.1.c Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?

A empresa reconhece que a construção e manutenção de relacionamentos com clientes, fornecedores ou clientes em potencial é um importante aspecto da realização dos seus negócios.

O comportamento ético está definido em regras escritas, disponibilizadas para todos os novos colaboradores no treinamento de integração e disponível na intranet.

Todos os colaboradores são orientados a se comportarem com os mais altos padrões éticos no relacionamento com clientes internos e externos. Uma das políticas da empresa cita que nenhum colaborador pode dar ou receber presentes de fornecedores e clientes. O propósito dessa política é a eliminação de situações que possam comprometer a integridade da organização. Todos os administradores, diretores, gerentes e colaboradores são advertidos a agir com cautela ao dar ou receber presentes para pessoas que estejam relacionadas com a empresa, a fim de evitar conflitos ou a aparência de conflito ou tráfico de interesses.

3.2.1.d Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?

Quinzenalmente é feita uma reunião presencial e via Skype com todos os diretores e gerentes da empresa, conjuntamente com gerentes da matriz. Estas reuniões são chamadas de *task force* ou força tarefa. No encontro são discutidos os principais problemas e objetivos de curto prazo na execução de todos os projetos. Após a reunião, tem-se dois tipos de comunicados internos dependendo da relevância das decisões tomadas.

- Comunicados menos relevantes são fornecidos para os departamentos envolvidos. Cada gerente é responsável pela comunicação dentro do seu departamento durante reuniões específicas feitas após a *task force*. Este é o tipo de comunicação mais frequente, em geral, apenas para fornecer aos colaboradores o *status* do andamento dos projetos.
- Comunicados mais relevantes ou que possuam uma maior repercussão para a organização são emitidos via e-mail para todos os colaboradores da empresa. Tais comunicados são emitidos em geral quando existem problemas de curto prazo e necessita-se que a organização toda foque em um objetivo específico para que não ocorra atraso nos cronogramas.

3.2.1.e Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas?

Ocasionalmente é realizada reunião entre os diretores da empresa e todos os outros colaboradores. Nesses encontros, os diretores fornecem aos funcionários todas as informações necessárias para que cada colaborador sinta-se útil nos atingimentos das metas da empresa. Os diretores buscam informar o *status* de todos os projetos em andamento. Entre as informações emitidas tem-se: prazos de conclusão, orçamento, principais problemas encontrados e reclamações dos clientes. Após isso, os diretores agradecem os esforços dos funcionários e transmitem mensagens de apoio e de agradecimento.

Os diretores lembram que a empresa adota uma política de portas abertas, na qual os colaboradores são estimulados a dirigirem-se ao próximo nível de gerência

caso não sejam capazes de resolver uma situação com seu supervisor imediato. Isso significa literalmente que a porta de cada gerente está aberta para os colaboradores. O propósito da política de portas abertas é estimular a comunicação, o *feedback* e a discussão sobre qualquer assunto de importância para um colaborador.

3.2.1.f Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para os processos gerenciais e verificado o seu cumprimento?

Os principais padrões de trabalho das práticas de gestão foram estabelecidos pelos gerentes e supervisores conjuntamente com cada diretor, observando a legislação, os requisitos das partes interessadas, os valores e os princípios organizacionais. Os documentos estão registrados na rede da empresa e encontram-se a disposição de todos os funcionários.

Os padrões de trabalho são elaborados com base em manuais dos padrões da matriz, visando atender o objetivo estratégico de fortalecer a cultura da excelência empresarial. O manual da matriz é utilizado como um guia, não como obrigação.

Nas áreas em que incorrem legislação específica e mais complexa, existe o acompanhamento direto do departamento jurídico, principalmente no que diz respeito à assinatura e à quebra de contratos com fornecedores e parceiros, no que está no escopo ou não do projeto vendido para o cliente e na forma como os funcionários de outros países são contratados.

Cada departamento possui os seus documentos padronizados de acordo com os padrões estabelecidos e nenhum funcionário pode realizar alterações a não ser com o consenso do departamento de qualidade. A revisão desses formulários acontece com periodicidade de dezoito meses ou quando ocorre a solicitação de algum funcionário. Após o requerimento, o departamento de qualidade analisa a sugestão e solicita a aprovação do gerente do departamento. Após autorização, o formulário é atualizado e um e-mail é enviado informando a alteração para todos. A empresa está se preparando para obter certificação ISO 9001.

3.2.1.g Como os processos gerenciais são melhorados por meio do aprendizado?

Para manter e distribuir entre todos os colaboradores as lições aprendidas ao longo do tempo, ao fim de cada projeto é realizada uma reunião geral conhecida como *Lessons learned*, ou lições aprendidas. Durante esse processo, são informados os maiores problemas incorridos ao longo do projeto, os motivos e as ações corretivas realizadas. Com isso a empresa diminui o risco de ocorrência de problemas repetidos e dissemina o conhecimento para todos.

3.2.1.h Como a direção analisa o desempenho operacional e estratégico da organização?

A direção analisa o desempenho da organização através da utilização de relatórios gerenciais utilizados pelos gerentes. Nesses relatórios tem-se o desempenho dos funcionários e os indicadores analisados. Cada departamento possui metas e indicadores específicos. Entre eles tem-se:

- Cronograma;
- Redução de custos;
- Disponibilidade das turbinas;
- *Lead time* de fornecimento;
- Redução do valor de compra relação ao orçamento;
- Índice de nacionalização em relação ao BNDES;
- Contratos fechados;
- Tempo de fechamento de pedidos;

3.2.2 Estratégia e Planos

O seguinte tópico apresenta as perguntas e respostas referentes ao critério Estratégia e Planos.

3.2.2a Como são definidas as estratégias da organização, considerando-se os ambientes externo e interno?

As estratégias da empresa são definidas conjuntamente entre a diretoria da filial brasileira e a da matriz. A principal estratégia seguida em relação ao ambiente externo é a de adequação ao índice de nacionalização exigido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para que a empresa disponha de linhas de financiamento do FINAME – Financiamento de Máquinas e Equipamentos. Essas linhas de crédito são essenciais para a continuação da empresa no mercado brasileiro. Como o investimento necessário para a construção dos parques eólicos é alto, os clientes necessitam de financiamentos.

Outra estratégia adotada pela empresa é a de redução de custos. Como os parques eólicos são vendidos por preço pré-fixado, não importa quanto o parque irá custar, o cliente pagará o mesmo valor. Portanto, a excelência na gestão dos custos é essencial.

As estratégias de curto prazo da empresa variam ao longo dos meses, dependendo do cronograma de entrega dos parques. Quando aproxima-se da data de entrega de algum parque, a força de trabalho é mobilizada em maior quantidade dependendo das necessidades específicas do cliente em questão. O mesmo ocorre na fase de comissionamento das turbinas, quando ocorre a entrega das turbinas eólicas para o cliente. As turbinas somente são aceitas caso ocorra a geração ininterrupta de energia por quarenta e oito horas.

3.2.2b Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecimento das metas e definição dos respectivos planos de ação?

Os indicadores que a direção utiliza para avaliar a implementação de sua estratégia em relação a obter as linhas de crédito do FINAME, são os mesmos utilizados pelo BNDES, o índice de nacionalização. O índice informa a porcentagem de componentes nacionais utilizados nos equipamentos eólicos e estabelece metas físicas, com ampliação progressiva da quantidade de componentes nacionais nos equipamentos, que terão de ser cumpridas pelos fabricantes de acordo com um cronograma previamente estabelecido. A empresa busca adequar-se ao cronograma imposto pelo BNDES para que seja atingido o índice de nacionalização de 60%

conforme exigências do banco. A empresa conta hoje com um centro de produção em Maracanaú, no Ceará, que compreende uma linha de produção de painéis elétricos e montagem de hubs, além de um laboratório de repotenciação de acionamentos e motores. Conta também com parceiros locais, como a Aeris, que fabrica pás, e o Grupo Cortez, que produz torres de concreto e está em busca de possíveis locais para que possam receber uma fábrica de manufatura dos aerogeradores.

O orçamento é sempre elaborado no começo do ano e repassado aos gerentes. Os gastos são controlados para que os custos dos projetos estejam dentro do orçado e o parque gere o lucro planejado para a empresa.

3.2.2.c Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?

A área de marketing e Comunicação é responsável por distribuir as informações. A pedido dos diretores, todas as informações estratégicas, planos e metas que a empresa deseja informar, são enviada semanalmente através de e-mail interno conhecido como 2 minutos.

O 2 minutos é utilizado para informar:

- Notícias sobre a empresa no Brasil e no exterior;
- Metas e planos de ação adotados no curto prazo;
- Informação sobre as atividades e projetos;
- Mudanças organizacionais.
- Atualização dos documentos da empresa.

3.2.2.d Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

Para o nível de nacionalização imposto pelo BNDES, o banco promove visitas às instalações para constatação do cumprimento das regras. Na última visita constatou-se o não cumprimento das metas, portanto, os financiamentos foram suspensos. Para a retomada dos financiamentos, a direção selecionou componentes que não serão mais ser importados, e sim comprados no Brasil. Com isto, a direção confia que irá atingir as metas impostas e poderá ter acesso a novas linhas de financiamentos para os novos projetos.

Para projetos, os gerentes responsáveis acompanham semanalmente o cronograma previsto e o cronograma atual para verificar atrasos que possam prejudicar a conclusão da obra no tempo previsto. Caso ocorra atraso em alguma atividade crítica, a empresa mobiliza funcionários com o intuito de mitigar impactos maiores. Os casos mais comuns de atraso estão ligados à logística. Em geral, os atrasos são decorrentes da dificuldade na contratação de guindastes com a capacidade necessária para as atividades da empresa.

3.2.3 Clientes

O seguinte tópico apresenta as perguntas e respostas referentes ao critério Clientes.

3.2.3.a Como são definidos os clientes-alvo?

Como o investimento necessário para a realização dos parques eólicos são da ordem de dezenas de milhões de reais, os clientes alvos da organização são poucos. Logo, o principal critério para a captação de clientes é a capacidade de aporte financeiro aos projetos conforme a viabilidade econômica. Esses clientes são então refinados a partir da localização dos projetos e pela competitividade no leilão para venda de energia elétrica e infraestrutura da rede elétrica.

3.2.3.b Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização?

São identificadas e analisadas por meio de constantes visitas com o objetivo

de construir um melhor relacionamento entre a empresa e seus clientes.

Após as visitas, as principais necessidades dos clientes são analisadas durante reuniões entre diretores, gerente e colaboradores envolvidos no projeto em questão. Posteriormente, são tomadas decisões buscando melhorias nos processos que sejam benéficas para a empresa e para seus clientes.

Os principais canais de relacionamento são:

- Visitas à sede dos clientes;
- Visitas aos parques eólicos operantes.
- E-mails;
- Telefonemas;

3.2.3.c Como os produtos e marcas da organização são divulgados?

A empresa possui um setor de *marketing* e comunicação responsável por lidar com a imprensa com objetivo de estabelecer um canal de comunicação com a imprensa local, nacional e internacional, para responder questionamentos e garantir a melhor exposição da organização nos meios de comunicação.

As atividades podem ser desenvolvidas por meio de envio de comunicados *press-releases* divulgando as ações da empresa, ou por meio de resposta às demandas de informação geradas pelo veículos de comunicação. O relacionamento também pode acontecer por meio de coletivas de imprensa, eventos especiais, e almoços e reuniões entre o diretor-presidente e jornalistas selecionados.

A área também tem como responsabilidade assessorar o diretor presidente nos seus depoimentos à imprensa, assim como definir quais as mensagens chave que devem fazer parte do discurso para os meios de comunicação.

O único autorizado a dar depoimentos à imprensa é o diretor presidente ou colaborador por ele indicado. Os colaboradores que receberem solicitações de qualquer meio de comunicação devem encaminhá-las à área de *marketing* e comunicação. Outros meios utilizados para a divulgação dos produtos da empresa:

- Feiras de energia eólica;
- *Websites*;
- Revistas direcionadas ao setor;
- Jornais;
- Seminários e congressos para divulgação de novos produtos;

3.2.3.d Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?

As reclamações dos clientes são tratadas através de métodos de análise e solução de problemas e ações corretivas. Caso ocorra algum tipo de reclamação ou sugestão de um cliente a um colaborador da empresa, a mesma deve ser registrada em formulário específico, na qual deverá ser formalizado o recebimento. Em seguida o registro é enviado ao representante de qualidade para que ocorra a análise da reclamação, levantamento da gravidade e definição de medidas corretivas. Após a escolha, a medida é posta em prática é dado um retorno para o cliente com as informações sobre o que foi feito para solucionar o problema sinalizado. O fluxograma do processo para o processo de reclamações dos clientes é apresentado a seguir na Figura 8:

Figura 8: Fluxograma do processo de reclamação de clientes



Fonte: Fornecido pela empresa

3.2.3.e Como é avaliada a satisfação dos clientes?

É avaliada por meio de visitas de membros da empresa juntamente com o cliente aos parques eólicos, operantes ou em construção. Nos parques em construção, a empresa busca cumprir o cronograma de entrega para a satisfação do cliente. Caso seja realizada alguma reclamação, a informação é registrada e enviada

ao gerente de projetos para análise. Após averiguação da solicitação, é informado ao cliente se a solicitação será atendida ou não e o motivo. É frequente problemas entre o cliente e a empresa sobre o que está no escopo ou não do contrato, principalmente relacionados a questões de pequeno valor, comparado ao custo total do parque eólico.

Para os parques operantes, a empresa garante disponibilidade mínima de 97% do tempo, a maior do mercado. Reclamações dos clientes costumam ocorrer apenas em meses que a disponibilidade mínima não é alcançada, o que é incomum.

A única forma de análise da satisfação do cliente é através da percepção que o gerente de projetos tem do relacionamento entre empresa e cliente. É realizada a pergunta: como você avalia a relação com o cliente?

As possíveis respostas podem variar de péssimo a excelente. A mesma pergunta é feita para o cliente de modo a realizar comparação.

3.2.4 Sociedade

O seguinte tópico apresenta as perguntas e respostas referentes ao critério Sociedade.

3.2.4.a Como são tratados os impactos sociais e ambientais negativos de produtos, processos e instalações?

Durante o planejamento das obras, a empresa terceiriza o serviço de assistentes e de educadores sociais, os quais realizam pesquisas por meio de formulários aplicados aos moradores das comunidades afetadas pela construção, e em instituições locais como escolas, postos de saúde e associações comunitárias. Com as pesquisas a empresa busca conhecer os anseios e receios da população local para que seja possível tomar medidas visando a diminuição dos impactos na comunidade. A empresa sempre busca a contratação de moradores locais em detrimento de colaboradores de outras localidades.

3.2.4.b Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis à organização, relativos a questões socioambientais?

Por meio de solicitações enviadas pelo órgão ambiental, que remetem a estudos de impactos ambientais (EIA) e relatórios de impactos ambientais (RIMA), os quais incluem todos os aspectos socioambientais que precisam ser abordados e acompanhados. Estes aspectos são analisados periodicamente para que os requisitos legais e os impostos pela empresa sejam todos atendidos. Entre tais requisitos pode-se citar:

- Utilização mínima de 20% de mão de obra local;
- Pavimentação de vias de acesso no entorno das instalações;
- Recomposição da fauna e flora nativa;
- Emissão de efluentes com concentrações aceitáveis;

3.2.4.c Como a organização seleciona e promove de forma voluntária ações para minimização de consumo de recursos renováveis, de conservação de recursos não renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais?

Promove-se coleta seletiva do lixo dentro das instalações localizadas na região metropolitana: em Maracanaú e em Fortaleza. O lixo proveniente da coleta é então enviado para uma cooperativa no município de Maracanaú, a COOMVIVA, onde é vendido e o dinheiro gerado fica com a comunidade.

Em relação aos recursos naturais utilizados pela empresa, em qualquer atividade é obrigatório o envio de toda a documentação ambiental atestando a legalidade do material.

Para a diminuição do consumo de papel, a empresa tenta difundir entre os colaboradores a cultura de não imprimir papel sem que seja inevitável.

3.2.4d Como são selecionados, desenvolvidos ou apoiados os projetos sociais?

Os projetos são selecionados pelo departamento de qualidade em Meio Ambiente. Não existe nenhum critério específico. Os participantes do departamento se reúnem e buscam ideias que proporcionarão o maior retorno com o menor investimento. Também são realizados projetos para que os funcionários doem latas de leite em pó e dinheiro para que posteriormente seja encaminhado à instituições de caridade localizadas nas proximidades da empresa.

3.2.5 Informações e Conhecimentos

O seguinte tópico apresenta as perguntas e respostas referentes ao critério Informações e Conhecimentos.

3.2.5.a Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?

Os sistemas de informação da empresa são separados entre projeto e manutenção.

Para o departamento de operação e manutenção, todas as turbinas são continuamente monitoradas por *softwares* específicos para a indústria eólica. A empresa possui dados sobre a disponibilidade, velocidade, *status* de funcionamento e quebra de todas as turbinas em operação. São gerados gráficos contínuos sobre a disponibilidade média de cada turbina, o que proporciona ação rápida e eficaz em caso de falhas.

Para o departamento de projetos, um sistema informa o status atual das atividades e proporciona principalmente a requisição de materiais e de pessoal. A empresa possui uma lista mestra de tudo que será necessário para a entrega do projeto conforme o cronograma, desde componentes básicos como parafusos e sensores, até a quantidade de homens hora necessárias para a realização do trabalho. Conforme o processo de construção do parque segue, os requisitantes

solicitam o que deverá ser comprado no momento. Tal requisição gerará uma ordem de compra que será posteriormente entregue no devido local.

A empresa possui um sistema de ERP fornecido pela empresa FORTES e está no processo de mudança para o SAP, por considerar uma melhor opção.

3.2.5.b Como a segurança das informações é garantida?

Antes do envio de qualquer informação para fornecedores e parceiros, o departamento jurídico produz um contrato de confidencialidade entre as partes envolvidas. Consta nesse contrato o que será acordado entre as partes e o prazo de validade. A troca de informações ocorre apenas com o contrato assinado por pessoas em nível de diretoria de cada uma das empresas. Com isso, a empresa resguardasse legalmente da possibilidade do fornecedor distribuir informações sigilosas. Até o período atual, não ocorreu nenhuma quebra de contrato. As multas para quem quebre as regras dos contratos podem chegar a dez milhões de reais, dependendo do assunto envolvido.

Sobre a segurança relacionada aos dados da empresa no formato digital, todos os arquivos utilizados são armazenados em um servidor contratado onde ocorre *backup* contínuo dos dados. A segurança é assegurada com a utilização de criptografia dos arquivos, que podem ser obtidos apenas com senha. Cada colaborador possui acesso apenas à informações relevantes para o seu trabalho.

3.2.5.c Como são compartilhados e retidos os conhecimentos geradores de diferenciais para a organização?

Para a contratação e retenção de pessoas chave para a organização, é utilizado contratos com cláusulas específicas sobre o tempo mínimo de trabalho e aplicação de multas mais altas para rescisão. Outra cláusula inclusa refere-se ao *Non Disclosure Agreement*, conhecido como termo de confidencialidade, o que proíbe os funcionários de discutirem qualquer tipo de informação sigilosa da empresa. O termo de confidencialidade também é assinado por fornecedores

estratégicos e possui validade de 10 anos ou até o envio escrito por parte da empresa cancelando o acordo.

Para distribuir entre os colaboradores as lições aprendidas, ao fim de cada projeto é realizado uma reunião geral para disseminar as lições aprendidas. Durante este processo, é informado os maiores problemas incorridos ao longo do projeto bem como seus motivos e quais as soluções tomadas para a sua solução. Com isso a empresa diminui o risco de ocorrência de problemas repetidos e dissemina o conhecimento entre todos.

3.2.6 Pessoas

O seguinte tópico apresenta as perguntas e respostas referentes ao critério Pessoas.

3.2.6.a Como a organização do trabalho é definida e implementada?

A organização do trabalho e a estrutura de cargos e funções são definidas e implementadas para promover a resposta rápida, a assertividade, cooperação e a comunicação eficaz dentro da empresa.

A organização da empresa foi modelada pela matriz indiana e adaptada à realidade brasileira. A equipe indiana juntamente com os diretores escolhidos para dirigir a empresa, trabalharam para formar a melhor distribuição de funções. Após esse processo foi decidido que existiria um diretor indiano exercendo funções estratégicas não operacionais. As decisões de curto e médio prazo seriam realizadas por três diretores, um financeiro, um de projetos e um de manutenção, que seriam responsáveis pelo dia-dia da empresa. Além deles, também existe um diretor de recursos humanos e um diretor de suprimentos. Nenhum diretor isoladamente possui poderes sobre a organização. Para decisões fundamentais como: assinatura de contratos, saques em bancos e envio de remessas para o exterior, é necessária a assinatura de no mínimo três diretores.

Cada diretor é responsável pelo seu departamento e, a eles, reportam-se diretamente os gerentes. Na empresa existem: gerentes de projetos, de

suprimentos, de operação e manutenção, de recursos humanos e financeiros. Abaixo de cada gerente, funcionalmente existem os coordenadores. Abaixo dos coordenadores, existem várias funções dependendo do departamento.

Existe um organograma com definição formal dos cargos, funções e hierarquias dentro da organização, mas não foi disponibilizado pela empresa.

3.2.6.b Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas?

O processo de contratação de funcionários tem início com o envio da área solicitante do formulário de solicitação de vaga para o departamento de recursos humanos. Nesse formulário constam informações como: perfil do colaborador a ser contratado, detalhamento das atividades a serem executadas e características desejadas.

Para o processo de seleção interna, a vaga é divulgada na intranet da empresa. O candidato envia a sua chefia imediata o formulário de candidatura para dar ciência da participação do processo e obter o parecer da chefia.

Para o processo de seleção externa, a vaga é divulgada em sites de busca. Também ocorre a indicação de currículos pelos atuais colaboradores.

Para ambos os processos, um representante do recursos humanos e um da área solicitante participam da entrevista com os candidatos. A descrição de cargo traça o perfil da vaga e serve como orientação para as entrevistas. Há situações em que alguns testes são aplicados com os candidatos finalistas, como testes comportamentais e testes específicos para a área.

Após a escolha do candidato, este é então encaminhado para exames admissionais bem como é solicitado toda a documentação necessária para a efetiva contratação. Concomitante ao início de suas atividades, o novo funcionário participa de um treinamento de integração a área de recursos humanos onde ele é informado sobre as políticas da empresa.

3.2.6.c Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas visando ao êxito das estratégias e a formação da cultura da excelência?

Não existe na empresa um plano específico para identificar os *gaps* de competências ou para o desenvolvimento de habilidades detectadas. Em alguns departamentos a chefia faz o acompanhamento e a definição desse programa. No caso da necessidade de treinamento, a chefia envia ao departamento de recursos humanos formulário de solicitação onde são informados dados como custos e melhorias esperadas. A área solicitante deve informar quais os indicadores serão utilizados para mensuração da eficácia dos treinamentos e obtenção das metas planejadas. O departamento de recursos humanos faz o levantamento mensal de todos os treinamentos feitos.

3.2.6.d Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?

A empresa possui documentos e registros para que os funcionários responsáveis possam realizar a identificação de perigos e riscos, analisando os macroprocessos e tarefas com o objetivo de manter o adequado controle operacional, realizando ações preventivas e corretivas para eliminar causas de acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e mitigando emergências.

Cada área geradora de perigos deve:

- Realizar o levantamento dos riscos;
- Dar ciência aos seus colaboradores dos controles operacionais de riscos;
- Revisar a planilha de perigos ambientais e dar ciência a todos do setor sobre mudanças ocorridas.
- Manter os colaboradores alerta sobre os perigos, bem como o local onde as planilhas encontram-se disponíveis.

O processo executado para a identificação e solução dos problemas segue a seguinte ordem:

- Fazer o levantamento de todas as atividades e processos realizados pela empresa sob escopo do Sistema de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança.
- Identificar nas atividades e processos os perigos de segurança, saúde ocupacional e impactos ambientais.
- Avaliar os riscos de segurança, saúde e impactos ambientais:
- Fazer a classificação das atividades e processos, definindo índices de severidade, frequência e detecção.
- Elaborar plano de ação detalhado de acordo com a necessidade.
- Monitorar os planos de ação até conclusão.

O levantamento das ações preventivas e corretivas é realizada por meio da técnica FMEA - Análise de Modo e Efeito de Falha (*Failure Mode and Effects Analysis*). Para aplicação desta metodologia, a área designada avaliará os riscos e impactos na saúde do trabalhador, à segurança e ao Meio Ambiente determinando os índices de severidade, ocorrência e detecção. A classificação será considerada nas operações normais, anormais e nas condições potenciais de emergência de acordo com cada perigo e aspecto das atividades da empresa.

3.2.6.e Como a satisfação das pessoas é avaliada?

A empresa não realiza de maneira formal nenhum tipo de pesquisa de clima organizacional. A análise de satisfação das pessoas é feita informalmente com conversas entre gestores e seus funcionários. Em abril de 2010 uma pesquisa de clima foi realizada de forma experimental, mas os resultados não foram informados para nenhum colaborador.

3.2.7 Processos

O seguinte tópico apresenta as perguntas e respostas referentes ao critério Processos

3.2.7.a Como são determinados os requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas?

Os requisitos são determinados por meio de contratos assinados entre os diretores da empresa e os diretores do cliente.

Para o departamento de projetos, é realizado o contrato conhecido como *turnkey lump sum*, ou seja, o parque é vendido ao cliente por um preço negociado e não importa quando será gasto para a sua construção, o cliente pagará o mesmo valor e receberá o parque em pleno funcionamento. Como o preço de venda do parque é fixo e os custos variados são de fundamental importância a gestão do projeto, para que não ocorra, como no passado, do parque custar mais do que foi vendido.

Para o departamento de operação e manutenção a empresa garante a disponibilidade mínima de 97%. Ou seja, as turbinas devem estar operantes em, no mínimo, 97% do tempo. Os processos de operação e manutenção são mais simples visto a experiência da empresa nessa área. As turbinas da organização são conhecidas internacionalmente por serem de excelente qualidade e pelo baixo índice de falhas, ocorrendo, assim, em menores.

3.2.7.b Como é assegurado o atendimento dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio?

Os processos principais do negócio estão relacionados à entrega do parque dentro das condições e do prazo acordado. Para que seja assegurada a entrega dentro do cronograma, cada projeto é coordenado por um gerente de projeto, que se reporta diretamente ao diretor de projeto. O cronograma é constantemente monitorado para que não ocorra atraso. Caso seja verificada a possibilidade de

atrasado, o gerente de projetos solicita ao diretor alocação de mais recursos para a atividade.

Para os processos de operação, todas as turbinas operantes são monitoradas em tempo real para que ocorra a disponibilidade mínima de 97%. A empresa possui técnicos para o reparo de qualquer tipo de problema em alerta 24 horas. Quando o *software* sinaliza qualquer tipo de problema, o técnico responsável mais próximo é imediatamente informado. A empresa busca solucionar qualquer tipo de parada em qualquer parque em um prazo máximo de 2 horas, do momento da sinalização do problema pelo *software* até o retorno da operação adequada da turbina.

3.2.7.c Como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio?

Por meio das *Lessons learned* onde são informados os maiores problemas incorridos ao longo do projeto bem como seus motivos e quais as soluções tomadas para a sua solução.

Ao longo da construção do parque, todos os problemas tidos como significativos pelo diretor e gerente de projeto, são repassados aos colaboradores. São informadas as causas e soluções para o problema, o custo, e também o que poderia ter sido feito para evitar. Com isso a empresa diminui o risco da ocorrência de problemas repetidos e dissemina o conhecimento para todos os colaboradores.

Para o departamento de operação e manutenção, quando o *software* sinaliza falha das turbinas, os gerentes recebem relatórios emitidos pelos técnicos sobre o que causou a falha e qual manutenção preventiva deveria ter sido realizada para mitigar o problema. Essa prática é muito realizada dentro do departamento, pois as turbinas foram desenvolvidas para o clima da Índia, que embora seja parecido com o do Brasil, não é igual. Com essa prática, a filial brasileira começa a efetuar manutenções preventivas diferentes das recomendadas pela matriz.

3.2.7.d Como os fornecedores são selecionados e avaliados?

Os fornecedores utilizados pela empresa são divididos em três categorias de acordo com curva ABC. Os fornecedores que representam menor volume financeiro são selecionados a critério pessoal de cada comprador.

Os fornecedores estratégicos para a organização, ou seja, os nacionais considerados A, representam 80% do volume financeiro comprado pela empresa. A seleção deles ocorre semestralmente. Pode ocorrer que um fornecedor perca a qualificação de forma temporária ou definitiva, por não conformidades de segurança ou de Meio Ambiente, por um mau desempenho do contrato ou de um pedido prejudicado, ou por qualquer outra discrepância relativa ao atendimento das condições estabelecidas pela empresa. Os fornecedores internacionais não estão contemplados neste procedimento, pois já são considerados qualificados, por fornecerem para outras unidades internacionais da empresa. Os fornecedores exclusivos são os homologados pela matriz.

O processo de seleção de fornecedores ocorre da seguinte maneira:

- 1) Consulta de preço para verificação se o mesmo está dentro das condições praticadas pelo mercado. Consulta-se a condição de pagamento que deve seguir o seguinte requisito: 30 dias após emissão da fatura sendo os pagamentos realizados em duas datas específicas do mês;
- 2) Apresentação de contrato de sigilo de informações bilateral devidamente assinado por representante legal do fornecedor;
- 3) Disponibilização da apresentação institucional do fornecedor com relação de materiais ou serviços que se propõe a fornecer;
- 4) Apresentação de dois atestados de capacidade técnica emitidos por terceiros;
- 5) Para fornecimentos de materiais e equipamentos, preencher o modelo de termo de garantia de fornecimento;

A empresa está iniciando a avaliação dos fornecedores, por meio de avaliação semestral, utilizando os pesos e as áreas da tabela 2.

Tabela 2: Critérios para seleção de fornecedores

Área Avaliada	Peso (%)
Preço	20
Qualidade	20
Prazo de entrega	20
Conformidade	10
Agilidade de comunicação	10
Prazo de pagamento	10
Relacionamento	5

Fonte: Fornecido pela empresa

3.2.7.e Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?

O orçamento da empresa é realizado no período de janeiro a março com os diretores e gerentes. Baseado no preço de venda dos projetos, o orçamento é dividido em centros de custo e cada uma possui o seu limite de gasto, conhecido como *budget*. Para que as contas fiquem dentro do orçamento, todas as compras realizadas que excedam 300R\$ precisam seguir o processo padrão de compras. Cada material solicitado gera uma requisição de compra, *purchase requisition* (PR), a qual deve ser aprovada pelo controle e pelo gerente do projeto. Com a PR aprovada, ela é então encaminhada para o departamento de *supply chain* onde os compradores responsáveis darão início ao processo de cotação e compra do material. Com a definição do melhor fornecedor para o material, é gerada uma requisição de compra, *purchase order* (PO), a qual deve então ser aprovada pelo comprador, pelo gerente de compras, pelo controle do projeto em questão, pelo gerente financeiro e por um dos diretores. Caso a compra exceda o total que foi disponibilizado durante o orçamento para o departamento, o gerente financeiro paralisa momentaneamente o processo para que seja explicada a situação. Cada departamento possui seu próprio caixa, embora todos sejam controlados pelo financeiro. Mensalmente o departamento financeiro informa a todos os outros a disponibilidade de caixa e se os gastos estão dentro do previsto ou não.

Seguem alguns dos centros de custo utilizados pela empresa:

- Administração;
- Compras;

- Projetos;
- Manutenção;
- Custos de qualidade;
- Custos de meio ambiente;
- Itens consumíveis;
- Pequenas compras (abaixo de 300R\$);

3.2.8 Resultados

O seguinte tópico apresenta as perguntas e respostas referentes ao critério Resultados.

3.2.8.a Apresentar os resultados relativos à gestão econômica e financeira.

A empresa não disponibilizou os resultados relativos à gestão econômica e financeira já que tais dados são considerados sigilosos.

Porém, foi informado que os índices de desempenho utilizados são:

- Lucro líquido;
- Retorno sobre investimento;
- Relação entre os recursos planejados e executados

3.2.8.b Apresentar os resultados relativos aos clientes.

A empresa conta atualmente com três clientes. Foram fornecidos os números de reclamação de cada um, divididos em gravidades de 1 a 3, com o índice 1 representando problemas leves, e o índice 3 problemas graves.

A coluna relacionamento com o cliente foi atribuída pelo gerente de projeto responsável, com as possíveis respostas: péssimo, ruim, regular, bom e excelente. Para a coluna relacionamento com a empresa, foi utilizada a mesma metodologia, sendo a pessoa responsável pela resposta, um colaborador da empresa cliente.

A tabela 3 apresenta os resultados relativos a clientes.

Tabela 3: Resultados relativos aos clientes

	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3
Reclamações com gravidade 1	67	85	42
Reclamações com gravidade 2	28	51	23
Reclamações com gravidade 3	11	19	8
Relacionamento com o cliente	Excelente	Excelente	Ruim
Relacionamento com a empresa	Bom	Excelente	Péssimo

Fonte: Fornecido pela empresa

3.2.8.c Apresentar os resultados relativos à sociedade.

Em relação aos resultados relativos a sociedade e Meio Ambiente, tem-se alguns indicadores que devem ser observados.

- A quantidade investida em ações sociais é quantificada e cresce anualmente, embora ainda seja pequena em relação ao tamanho da empresa. Segue tabela fornecida pela empresa com a quantidade investida em ações sociais nos últimos quatro anos.

Tabela 4: Total investido em ações sociais

Ano	Investimento em ações sociais (R\$)
2009	13570,24
2010	14520,87
2011	17012,35
2012	21048,67

Fonte: Fornecido pela empresa

- O número de não conformidades ambientais é zero e a empresa nunca sofreu nenhum tipo de sanção ambiental.
- A porcentagem de servidores envolvidos em ações sociais é estável e corresponde a aproximadamente 5%.
- A empresa já participou de duas campanhas sociais.

- Empresa nas escolas: a campanha teve início em dezembro de 2010 com o objetivo de ofertar palestras sobre educação ambiental para crianças da 5ª a 8ª série do ensino fundamental de escolas públicas localizadas em todas as cidades onde a empresa possui instalações. Entre 2010 e 2012 mais de 1200 alunos foram beneficiados pela iniciativa.
- Energia do bem: a campanha teve início em dezembro de 2011 com o objetivo de atender as necessidades das comunidades onde a empresa possui instalações por meio de instituições que atendem pessoas carentes. A empresa ajuda a comunidade com doação de latas de leite em pó e com o encaminhamento de funcionários sem custo para a instituição. A campanha ocorre três vezes por ano e até 2012, 170 pessoas foram ajudadas.
- A empresa faz anualmente trabalhos para arrecadação de dinheiro e de latas de leite em pó para que sejam doadas em comunidades carentes. A tabela 5 apresenta o número de latas e a quantidade de dinheiro arrecadados nos últimos 4 anos.

Tabela 5: Volume de latas de leite e de dinheiro arrecadado

Ano	Latas de leite	Dinheiro arrecadado (R\$)
2009	916	8760
2010	1032	11325
2011	874	9035
2012	987	10280

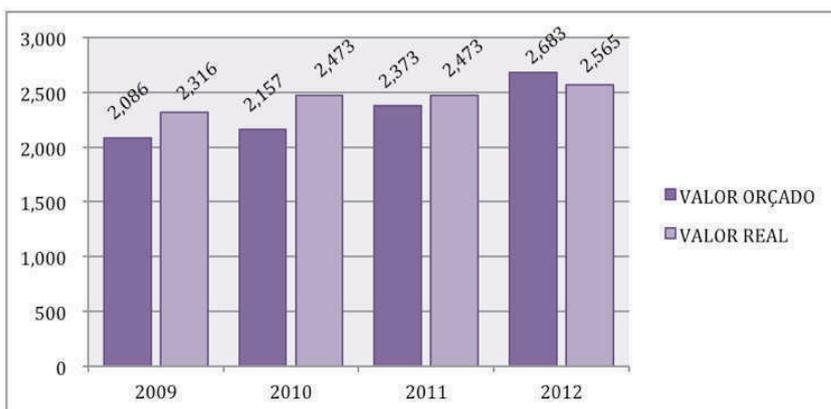
Fonte: Fornecido pela empresa

- A quantidade de horas dedicadas a ações sociais mantém-se estável em 400 horas por ano.
- O índice de empregabilidade em atividades ligadas a empresa, direta ou indiretamente, no local de construção dos parques eólicos é de 40%.

3.2.8.d Apresentar os resultados relativos às pessoas.

Foi fornecido pela empresa o custo médio mensal com salários nos últimos quatro anos em relação ao valor orçado, apresentados no gráfico 1 em milhões de reais.

Gráfico 1: Custo médio mensal com salários



Fonte: Fornecido pela empresa

Foi fornecida também a taxa de absenteísmo e de pedidos de demissão referentes ao ano de 2012, de janeiro a dezembro, apresentados na tabela 6 abaixo:

Tabela 6: Taxa de absenteísmo e número de pedidos de demissão

2012	Absenteísmo (%)	Pedidos de demissão
Janeiro	2,7	1
Fevereiro	2,1	0
Março	1,9	0
Abril	1,4	3
Mai	1,8	0
Junho	1,4	2
Julho	3,1	0
Agosto	2,3	0
Setembro	2	4
Outubro	2,1	2
Novembro	1,9	0
Dezembro	2,4	0
Média	2,1	1

Fonte: Fornecido pela empresa

3.2.8.e Apresentar os resultados relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.

A empresa disponibilizou os resultados referentes ao departamento de operação e manutenção. É o estudo de três indicadores, o TMPR, o TMEF e a disponibilidade das turbinas. Cada um dos indicadores possui uma meta determinada, como demonstrado a seguir:

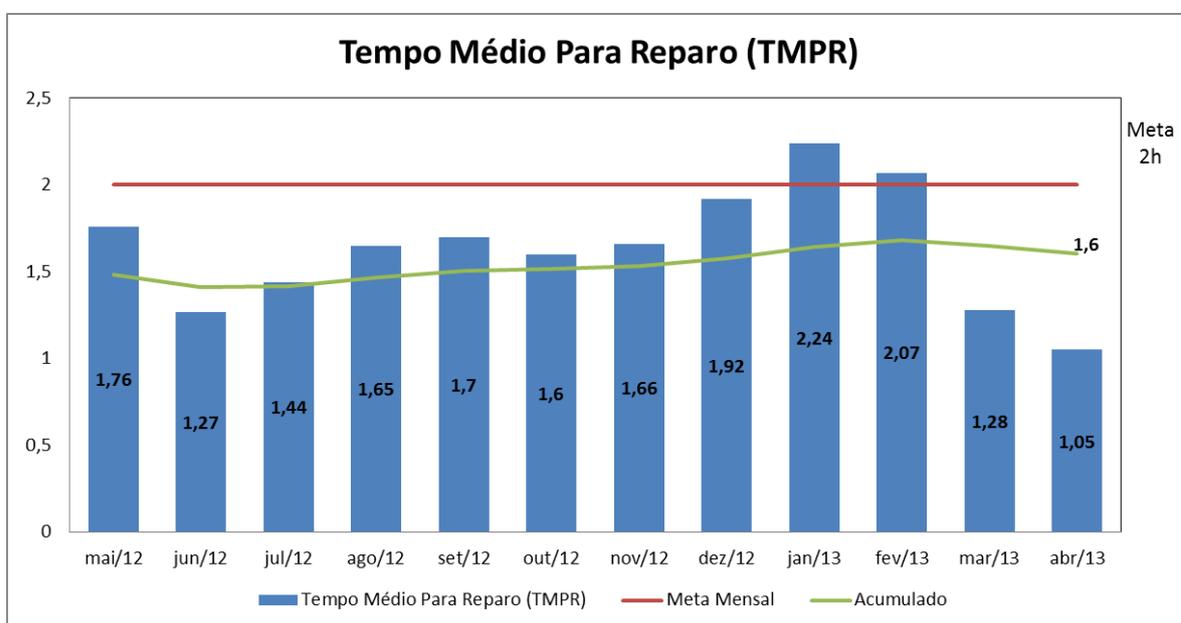
- TMPR = 2 horas
- TMEF = 75 horas
- Disponibilidade = 97%

As médias observadas no período de maio de 2012 a abril de 2013 são:

- TMPR = 1,6 horas
- TMEF = 69,3 horas
- Disponibilidade = 97,71%

Como observado abaixo no gráfico 2, a empresa consegue cumprir a meta de realizar a manutenção em menos de 2 horas.

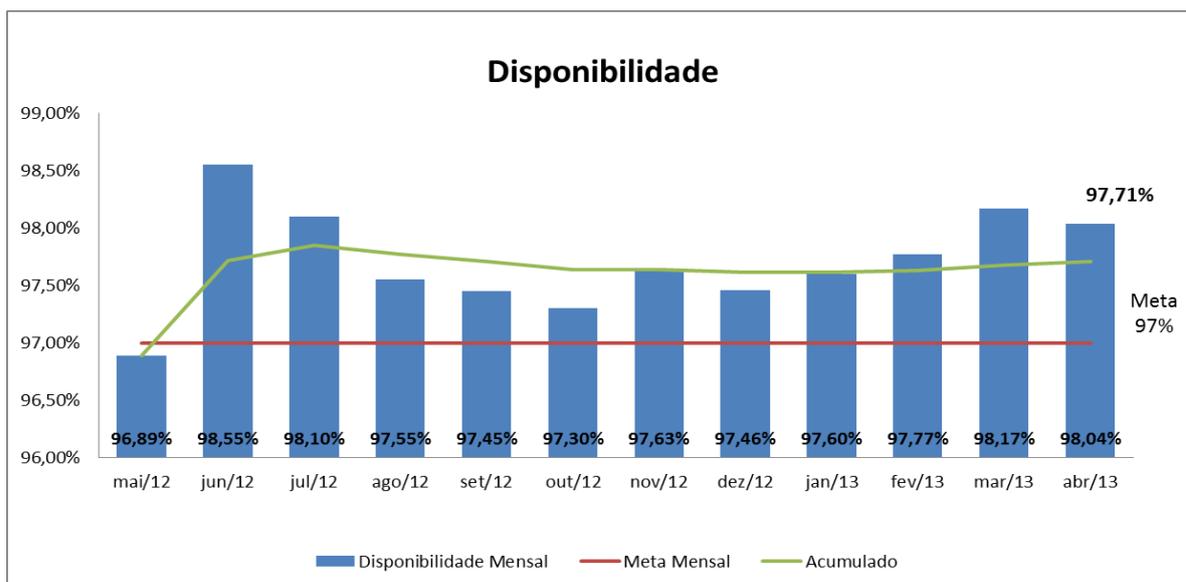
Gráfico 2: Tempo médio para reparo das turbinas



Fonte: Fornecido pela empresa

Conforme gráfico 3 abaixo, a empresa consegue atingir a meta contratual de disponibilidade mínima de 97%. Esse indicador é um dos maiores argumentos de venda da organização.

Gráfico 3: Disponibilidade das turbinas



Fonte: Fornecido pela empresa

O gráfico 4 abaixo indica os principais motivos da não realização das manutenções .

Gráfico 4: Motivo da não realização das manutenções preventivas



Fonte: Fornecido pela empresa

3.2.8.f Apresentar os resultados relativos aos fornecedores.

A empresa está iniciando o processo de avaliação dos fornecedores conforme explicitado no item 3.2.7.d, e ainda não possui dados para avaliação.

3.3 Pontuação

Para a determinação de todos os critérios, com exceção dos resultados, a FNQ determina a pontuação baseada em fatores. Segundo a FNQ:

O fator enfoque refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- Adequação: atendimento consistente aos requisitos propostos.
- Proatividade: existência de características nas práticas de gestão que evidenciem capacidade de se antecipar aos fatos que virão a ocorrer.

O fator aplicação refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- Abrangência: utilização das práticas de gestão alcançando as principais áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.
- Continuidade: utilização periódica e ininterrupta.

O fator aprendizado refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados, são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- Aperfeiçoamento decorrente dos processos de aprendizado.

O fator integração refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados, tendo sido considerados adequados, são atendidos por práticas de gestão que demonstram:

- Coerência – relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização, incluindo valores e princípios.
- Inter-relacionamento – implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização.
- Cooperação – colaboração entre as áreas da empresa na implementação das práticas de gestão.

Para a pontuação, a FNQ utiliza a tabela 7 e 8, apresentadas a seguir:

Tabela 7: Pontuação para itens de processos gerenciais parte 1

TABELA DE PONTUAÇÃO ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS

	0%	20%	40%
ENFOQUE			
Adequação	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do critério, não são apropriadas ao perfil, ou não estão relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns requisitos do critério e apropriadas ao perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao perfil.
Proatividade			
APLICAÇÃO			
Abrangência	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange algumas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.
Continuidade	<ul style="list-style-type: none"> Práticas de gestão descontínuas. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso continuado de algumas das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso continuado de muitas das práticas de gestão apresentadas.
APRENDIZADO			
Refinamento	<ul style="list-style-type: none"> Não há mecanismo de avaliação das práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Não há melhorias sendo implantadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Há melhorias implantadas sem o processo de aprendizado.
INTEGRAÇÃO			
Coerência	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Algumas práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas das práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.
Inter-relacionamento			
Cooperação			

Fonte: Caderno Compromisso com a Excelência (2011)

Tabela 8: Pontuação para itens de processos gerenciais parte 2

60%	80%	100%
ENFOQUE		
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil.
	<ul style="list-style-type: none"> Algumas das práticas de gestão apresentadas são proativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas das práticas de gestão apresentadas são proativas.
APLICAÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.
<ul style="list-style-type: none"> Uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso continuado de quase todas as práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso continuado de todas as práticas de gestão apresentadas.
APRENDIZADO		
<ul style="list-style-type: none"> Há pelo menos uma prática de gestão que apresenta melhorias decorrentes do processo de aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Algumas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do processo de aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas das práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do processo de aprendizado.
INTEGRAÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> A maioria das práticas de gestão é coerente com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos.
	<ul style="list-style-type: none"> Algumas das práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas das práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.
		<ul style="list-style-type: none"> Há cooperação entre algumas áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.

Fonte: Caderno Compromisso com a Excelência (2011)

Para a determinação da pontuação do quesito resultados, a FNQ avalia os três fatores a seguir:

O fator relevância se refere ao grau em que os resultados apresentados são importantes para o alcance dos objetivos.

O fator Tendência se refere ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram evolução favorável ao longo do tempo.

O fator Nível Atual se refere ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram níveis de resultados superiores ao referencial utilizado.

Para a pontuação, a FNQ utiliza as tabelas 9 e 10, apresentadas a seguir:

Tabela 9: Pontuação para itens de resultados organizacionais parte 1.

TABELA DE PONTUAÇÃO ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

	0%	20%	40%
RELEVÂNCIA	<ul style="list-style-type: none"> Não foram apresentados resultados relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelo menos um resultado relevante foi apresentado. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.
TENDÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos resultados relevantes apresentados possui somente um ou dois períodos de registro, e nenhum possui tendência favorável. 	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos resultados relevantes apresentados possui três períodos, porém nenhum com tendência favorável. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendência favorável em um resultado relevante apresentado.
NÍVEL ATUAL	<ul style="list-style-type: none"> Não foram apresentadas informações comparativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Não foram apresentadas informações comparativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Foi apresentada pelo menos uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a esta informação.

Fonte: Caderno Compromisso com a Excelência (2011)

Tabela 10: Pontuação para itens de resultados organizacionais parte 2.

	60%	80%	100%
RELEVÂNCIA	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos resultados relevantes foi apresentada. 	<ul style="list-style-type: none"> Quase todos os resultados relevantes foram apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos os resultados relevantes foram apresentados.
TENDÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis em alguns dos resultados relevantes apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados, sendo um deles estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados, sendo alguns deles estratégicos.
NÍVEL ATUAL	<ul style="list-style-type: none"> Foram apresentadas algumas informações comparativas, ainda que o nível atual seja inferior a esta informação. 	<ul style="list-style-type: none"> O nível atual de um resultado relevante comparável é igual ou superior às informações comparativas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> O nível atual de alguns resultados relevantes comparáveis é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.

Fonte: Caderno Compromisso com a Excelência (2011)

Através da tabela fornecida pela FNQ, foram dadas as seguintes pontuações:

3.3.1 Liderança

Enfoque: nota atribuída, 60%. As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao perfil.

Aplicação: nota atribuída, 80%. O conjunto de praticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Ocorre uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas.

Aprendizado: nota atribuída, 80%. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do processo de aprendizado.

Integração: nota atribuída, 60%. A maioria das práticas de gestão é coerente com as estratégias e objetivos da organização.

Como a menor nota foi 60% e as outras notas foram maiores, a nota atribuída para liderança é de 70% de 33 pontos, 23,1.

3.3.2 Estratégias e Planos

Enfoque: nota atribuída, 60%. As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil.

Aplicação: nota atribuída, 60%. O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Ocorre uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas.

Aprendizado: nota atribuída, 80%. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do processo de aprendizado.

Integração: nota atribuída, 100%. Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos. Muitas das práticas de gestão estão relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado. Há cooperação entre algumas áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.

Como a menor nota foi 60% e as outras notas foram maiores, a nota atribuída para estratégias e planos é de 70% de 20 pontos, 14.

3.3.3 Clientes

Enfoque: nota atribuída, 60%. As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil.

Aplicação: nota atribuída, 40%. O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Ocorre uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas.

Aprendizado: nota atribuída, 40%. Há melhorias implantadas sem o processo de aprendizado.

Integração: nota atribuída, 60%. A maioria das práticas de gestão é coerente com as estratégias e objetivos da organização.

Como a menor nota foi 40%, e as outras notas foram maiores, a nota atribuída para clientes é de 50% de 20 pontos, 10.

3.3.4 Sociedade

Enfoque: nota atribuída, 80%. As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil e Algumas das práticas de gestão apresentadas são proativas.

Aplicação: nota atribuída, 80%. O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Ocorre uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas.

Aprendizado: nota atribuída, 80%. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do processo de aprendizado.

Integração: nota atribuída, 100%. Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos. Muitas das práticas de gestão estão relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado. Há cooperação entre algumas áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.

Como a menor nota foi 80% e apenas uma nota maior, a nota atribuída para sociedade é de 80% de 12 pontos, 9,6.

3.3.5 Informações e Conhecimento

Enfoque: nota atribuída, 60%. As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil.

Aplicação: nota atribuída, 80%. O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Ocorre uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas.

Aprendizado: nota atribuída, 80%. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do processo de aprendizado.

Integração: nota atribuída, 100%. Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos. Muitas das práticas de gestão estão relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado. Há cooperação entre algumas áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.

Como a menor nota foi 60% e as outras notas foram maiores, a nota atribuída para estratégias e planos é de 70% de 12 pontos, 8.4.

3.3.6 Pessoas

Enfoque: nota atribuída, 60%. As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil.

Aplicação: nota atribuída, 60%. O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Ocorre uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas.

Aprendizado: nota atribuída, 60%. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do processo de aprendizado.

Integração: nota atribuída, 60%. A maioria das práticas de gestão é coerente com as estratégias e objetivos da organização.

Como todas as notas foram 60%, a nota atribuída para pessoas é de 60% de 20 pontos, 12.

3.3.7 Processos

Enfoque: nota atribuída, 80%. As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil e Algumas das práticas de gestão apresentadas são proativas.

Aplicação: nota atribuída, 60%. O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes. Ocorre uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas.

Aprendizado: nota atribuída, 60%. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do processo de aprendizado.

Integração: nota atribuída, 80%. A maioria das práticas de gestão é coerente com as estratégias e objetivos da organização.

Como a menor nota foi 60% e as outras notas foram maiores, a nota atribuída para estratégias e planos é de 70% de 33 pontos, 23.1.

3.3.8 Resultados

Relevância: nota atribuída, 60%. A maioria dos resultados relevantes foi apresentada.

Tendência: nota atribuída, 60%. Tendências favoráveis em alguns dos resultados relevantes apresentados.

Nível atual: nota atribuída, 80%. O nível atual de um resultado relevante comparável é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.

Como a menor nota foi 60% e apenas uma nota foi maior, a nota atribuída para resultados é de 60% de 100 pontos, 60.

4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

O seguinte capítulo consta de algumas sugestões que podem ser postas em prática pela empresa alvo do estudo separadas em cada uma dos critérios abordados no trabalho.

4.1 Liderança

Percebe-se que a empresa costuma conceder cargos de liderança para pessoas não capacitadas. A empresa também não incentiva a capacitação de colaboradores com potencial para assumir estes cargos. Foi observado que existem líderes que não são capazes liderar. Essas pessoas não possuem o pleno respeito de seus subordinados e são obedecidos pela posição superior que estas ocupam, não pela liderança exercida. Para a melhoria neste fator, sugere-se aplicação da avaliação 360° entre os gestores e subordinados. Com isso, cada um poderá citar os defeitos e as qualidades de cada funcionário, com o intuito de que, com os comentários, as pessoas possam ficar cientes das qualidades e defeitos observadas pelos colegas de trabalho para posterior melhoria.

Para escolher as pessoa que irão ocupar cargos de liderança muitos fatores devem ser analisados, como a sua influência e a relação com superiores e subordinados. A empresa deveria incluir métodos de análises sobre os líderes. É possível mapear as relações pessoais dentro da empresa por meio de dinâmicas de grupo entre equipes de trabalho, de maneira simples, eficaz e com baixo investimento. Tal mapeamento será utilizado quando a empresa estiver com vaga em aberto que precise de um funcionário com perfil de liderança. Ao invés de buscar esse profissional no mercado, a empresa já possuirá um relatório com todos os possíveis líderes que já atuam na organização. O diagnóstico indicará o funcionário que é visto pelos seus colegas de trabalho como um líder. Tudo o que precisa-se para a obtenção dessas informações é um bom questionário, um bom entrevistador e um analista experiente e capacitado para a função.

A empresa deve buscar líderes com foco em resultados, mas sem perder de vista o cuidado com as pessoas. Essa é à base da liderança assertiva, qualidade que deve cada vez mais ser valorizada.

Com a escolha de bons líderes, a empresa ganha, pois existe uma redução

nas tensões entre as pessoas e os problemas que surgem são resolvidos mais rapidamente. Os clientes também saem beneficiados, pois uma boa liderança possui impacto direto na qualidade final do produto ou dos serviços prestados, visto que os funcionários sentem-se melhor quando são geridos por pessoas que eles respeitam o que aumenta a produtividade.

Deve-se ressaltar que mesmo com a busca da empresa em substituir os maus líderes por bons, ainda assim existirão conflitos dentro da empresa, visto que os conflitos originam-se da diversidade, e a diferença enriquece os relacionamentos, por isso os conflitos não devem ser eliminados e sim bem administrados.

4.2 Estratégias e planos

Aplicação do Projeto Bússola, desenvolvido pelo Grupo Energisa. O projeto possui o intuito de que todos os colaboradores possam juntos criar um ambiente de trabalho propício a busca dos valores e dos princípios da organização. Esta prática consiste no processo de comunicação de informações sobre as estratégias, missão, visão e valores, para todos os colaboradores da empresa, por meio da associação deste conteúdo a um assunto de maior facilidade de retenção, como por exemplo, por meio de gincanas e competições. Os objetivos principais do projeto são:

- Promover a transparência em relação aos objetivos organizacionais;
- Melhorar o entendimento de todos sobre suas responsabilidades e contribuições para os objetivos da organização;
- Dar um sentido novo para a rotina, um valor maior para o trabalho à medida que se amplia a visão das prioridades da organização;
- Promover a mudança necessária para as melhorias no trabalho;
- Unir os objetivos pessoais aos profissionais;

A prática é desenvolvida em três etapas: comunicar, envolver, e comprometer.

Na primeira etapa, a liderança é utilizada como multiplicadora da mensagem, sendo o principal canal de comunicação da estratégia, com foco no cliente. Esta

comunicação é iniciada com dois tipos de reuniões presenciais, uma entre gestores e outra entre funcionários. Na reunião com os gestores, realizada anualmente, o presidente e os diretores comunicam a todos os gestores da empresa os principais desafios de médio prazo, e informam os objetivos a serem cumpridos. Depois das reuniões, os gestores comunicam suas equipes as metas do ano, o foco do trabalho, e informa como contribuir para concretizar as estratégias apresentadas.

Na segunda etapa as ações são planejadas de acordo com a complexidade da mensagem a ser comunicada. São definidas múltiplas ações para consolidar a mensagem comunicada na primeira etapa, com foco na integração. Para isto, são utilizados diversos canais de comunicação como por exemplo: jornais, intranet, quadro mural, banners e gestão à vista. Nesta segunda fase, detalha-se o conteúdo comunicado e é estimulado a interação e o engajamento de todos, visto que neste momento, participar é essencial.

Na terceira etapa, são desenvolvidas ações participativas, para que ocorra uma compreensão mais amadurecida do processo. Como exemplo, três ações que podem ser desenvolvidas merecem destaque: ensino a distância sobre sistema de gestão estratégica, criação da rede de gestão e o seminário de melhores práticas.

O curso a distância deve ser desenvolvido para que todos os colaboradores da empresa tenham acesso, mesmo os que trabalham em locais distantes,

A criação da rede de gestão deve-se ao fato da necessidade de direcionar a comunicação para os multiplicadores, da qual fazem parte os gestores, as equipes de gestão e os facilitadores de gestão, que são os responsáveis por disseminar a mensagem e os planos que a empresa possui.

O seminário melhores práticas deve existir para promover e incentivar o trabalho em equipe e atitudes voltadas para a inovação e melhoria nos processos e serviços da empresa bem como valorizar a atitude do colaborador que faz diferente e faz a diferença no dia a dia do trabalho. O evento melhores práticas deve premiar os seus grupos que desenvolvam as melhores ideias para o alcance das metas estabelecidas.

4.3 Clientes

Como melhoria para o quesito clientes, para a área referente a projetos, sugere-se o envio de um funcionário da empresa para trabalhar 100% do tempo no escritório do cliente. Embora possa parecer dispendioso, esse custo mostrasse irrisório comparado com o investimento do cliente realizado na empresa. Com essa atitude, o colaborador poderá fornecer ao cliente, em tempo real, toda e qualquer informação solicitada. O cliente teria acesso instantâneo ao *status* de cada atividade da construção do parque eólico, de entrega de materiais essenciais, de problemas que venham a surgir ao longo da construção ou de qualquer outro tipo de informação. Com essa atitude, o cliente estaria mais à par do andamento do projeto e teria mais confiança na empresa, mudando o foco da relação de cliente fornecedor para relação de parceria, o que poderia levar ao investimento em outros projetos da empresa.

Para a área de operação e manutenção, sugere-se liberar o acesso ao sistema de monitoramento das turbinas eólicas. Com isso, o cliente teria acesso imediato a todos os problemas ocorridos nos geradores, o motivo e a solução que será posta em prática. Tal sugestão busca o mesmo resultado da primeira, a melhora da relação entre a empresa e seus clientes, o que é de fundamental importância para a sobrevivência da empresa no mercado, visto que a quantidade de capital necessário para desenvolver os projetos é muito alta, e poucos clientes no mercado brasileiro possuem capital e desejo para investir na empresa.

4.4 Sociedade

O quesito sociedade foi visto como o melhor trabalhado pela empresa. Como sugestão, a empresa deveria fazer uma maior divulgação dos resultados obtidos com todos os investimentos realizados nas comunidades. Com investimento nessa divulgação, a empresa seria melhor vista pelo público, o que poderia levar a um maior interesse de investidores. O cliente poderia utilizar o investimento em uma empresa que gera energia limpa e preocupa-se com a sociedade e o Meio Ambiente como ferramenta de *marketing*.

4.5 Informação e Conhecimento

Como sugestão para a área de informação e conhecimento, orienta-se que a empresa realize treinamentos sobre como os colaboradores devem tratar as informações que eles possuem acesso. Muitos colaboradores têm acesso a informações de extrema importância para a empresa e que, em caso de vazamento, poderia prejudicar seriamente sua vantagem competitiva. Entre essas informações, pode-se citar:

- Desenhos técnicos de peças das turbinas;
- Contratos de fornecimento;
- Índices de desempenho;
- Problemas frequentes;
- Fornecedores chave;

A empresa deve fazer um esforço no sentido de conscientizar melhor seus colaboradores sobre a utilização dessas informações, pois alguns colaboradores não possuem conhecimento sobre a importância de alguns arquivos que eles trabalham diariamente.

4.6 Pessoas

Sugere-se uma forma de avaliar o clima organizacional bem como algumas práticas para a melhoria do bem estar dos funcionários. A presença de um bom clima organizacional é primordial para todas as organizações que pretendem satisfazer plenamente os desejos de seus clientes. Ele está entre os mais importantes pilares para o crescimento de qualquer empresa por uma simples razão, com um bom clima no ambiente de trabalho, os colaboradores trabalham de maneira mais prazerosa, o que leva ao aumento da produtividade e de um ambiente propício a ideias inovadoras e de sugestões de melhorias.

Apenas um bom clima organizacional não é suficiente para o crescimento da empresa, mas sem ele não é possível. Segundo o SEBRAE, algumas sugestões que

podem melhorar o clima organizacional são:

- Benefícios individualizados: o colaborador deve ter a possibilidade de optar pelo benefício do seu interesse. Ao permitir a escolha, a organização demonstra que preocupa-se com as particularidades de cada um.
- Visita de familiares: quando os parentes dos colaboradores conhecem o seu local de trabalho, o colaborador possui maior orgulho do emprego e trabalha de maneira mais eficiente.
- Programas de ginástica: programas de ginástica laboral, estética e outras que incentivem a prática de exercícios físicos, aumentam a produtividade no ambiente de trabalho.
- Flexibilização de horários: não realizar reuniões às segundas, limitar o horário máximo de saída e promover a flexibilizações conta com a simpatia dos colaboradores.

Para avaliação objetiva de como os colaboradores se sentem em relação ao ambiente de trabalho, sugere-se a aplicação da pesquisa de clima organizacional. O questionário deve conter questões com respostas com valores de um a quatro, onde quatro vale a melhor nota possível, e um, a pior. O resultado será computado de acordo com a tabela 11 abaixo:

Tabela 11: Computação das notas do questionário sugerido

Nota (%) = (pontos alcançados / pontos possíveis) X 100				
Índice alcançado	Excelente	Bom	Regular	Insatisfatório
	90 a	70% a	41% a	<40%
	100%	89%	69%	

Algumas possíveis questões para o questionário, divididas por tema:

- Política salarial:
 - Exatidão nos valores da folha de pagamento;
 - Forma de pagamento;
- Oportunidade de carreira:
 - Valorização do esforço;
 - Incentivo a qualificação;

- Treinamentos;
 - Possibilidade de crescimento;
- Comunicação interna:
 - Informação sobre mudanças e melhorias;
- Relacionamento no trabalho:
 - Com os colegas;
 - Com os auxiliares;
 - Com os supervisores;
- Ambiente de trabalho:
 - Limpeza, Ventilação e iluminação no local de trabalho;
 - Condições de segurança, maquinário e equipamentos;
 - Recursos materiais e organização no ambiente de trabalho;
- Motivação:
 - Você tem ideias inovadoras todos os meses?
 - Você acorda disposto e pensando nos projetos do dia?
 - Você tem curiosidade em aprender mais a respeito de seu trabalho?
 - Cada nova conquista é motivo de prazer e satisfação?

4.7 Processos

Sugere-se o mapeamento completo de todos os processos da empresa e aplicação do mapeamento do fluxo de valor. O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial de comunicação com o objetivo de proporcionar melhorias nos processos existentes. O mapeamento ajuda a enxergar de maneira simples e objetiva os pontos fortes e fracos da organização.

Nos pontos fracos, podem-se citar os pontos propícios a melhorias como:

- Simplificar as operações;
- Redução de custos;
- Eliminação de gargalos;
- Integrar de maneira melhor as áreas da empresa;
- Reduzir tarefas que agregam pouco valor ao cliente;
- Reduzir documentação excessiva;

Com o mapeamento dos principais processos da empresa, busca-se uma maior satisfação dos clientes, visto que a empresa realizará seu trabalho de maneira mais objetiva e menos dispendiosa, podendo atacar problemas que diminuem sua competitividade.

O mapeamento do fluxo de valor é o processo de observação dos fluxos de informações e de materiais na medida em que ocorrem e na medida em que é agregado valor ao produto, em busca do estado futuro com maior desempenho.

Com a aplicação do mapeamento do fluxo de valor, a empresa poderá melhorar seus processos, reduzir desperdícios e aumentar a produtividade, através do conhecimento do que agrega valor ou não aos seus clientes, visualizando seus processos de uma maneira global em detrimento da visualização individual.

Com relação aos fornecedores, sugere-se a utilização dos dados existentes para buscar a criação de parcerias mais consistentes. A empresa deveria convidar os fornecedores chave para visitas para que eles possam conhecer o processo principal da empresa e saber que a empresa possui intenção de realizar parcerias duradouras. Essas parcerias serão importantes, principalmente caso a empresa passe por crises financeiras e de crédito.

4.8 Resultados

A empresa utiliza poucos indicadores para avaliar seu desempenho. Sugere-se a utilização dos resultados requisitados no questionário Compromisso com a Excelência. Como exemplo:

- Redução de custos operacionais;
- Arrecadação de impostos;
- Relação entre o executado e as metas físicas;
- Índice de satisfação dos clientes e colaboradores;
- Número de dias gastos em visitas aos clientes;
- Retorno das reclamações;
- Percentual da receita investido em ações sociais;
- Índice de rejeitos;

- Nível de poluição;
- Rotatividade;
- Índice de satisfação dos colaboradores;
- Índice de qualidade dos produtos;
- Número de propostas aceitas em relação ao total de propostas enviadas;
- Tempo médio de atendimento de serviços internos;

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi alcançado visto que foi avaliada a gestão da empresa alvo do estudo com base no Modelo de Excelência em Gestão. Foi definido que o melhor meio de avaliação seria por meio da aplicação do questionário Compromisso com a Excelência de 250 pontos, visto que a empresa encontra-se em um nível inicial de excelência em gestão. O diagnóstico da empresa alvo do estudo mostra que a mesma recebeu 160,2 pontos de 250 possíveis. Observa-se que para a empresa melhorar o seu nível de gestão, ela deverá focar prioritariamente no critério clientes, quesito fundamental para o sucesso de qualquer organização. Em seguida, as menores notas foram atribuídas a resultados e pessoas.

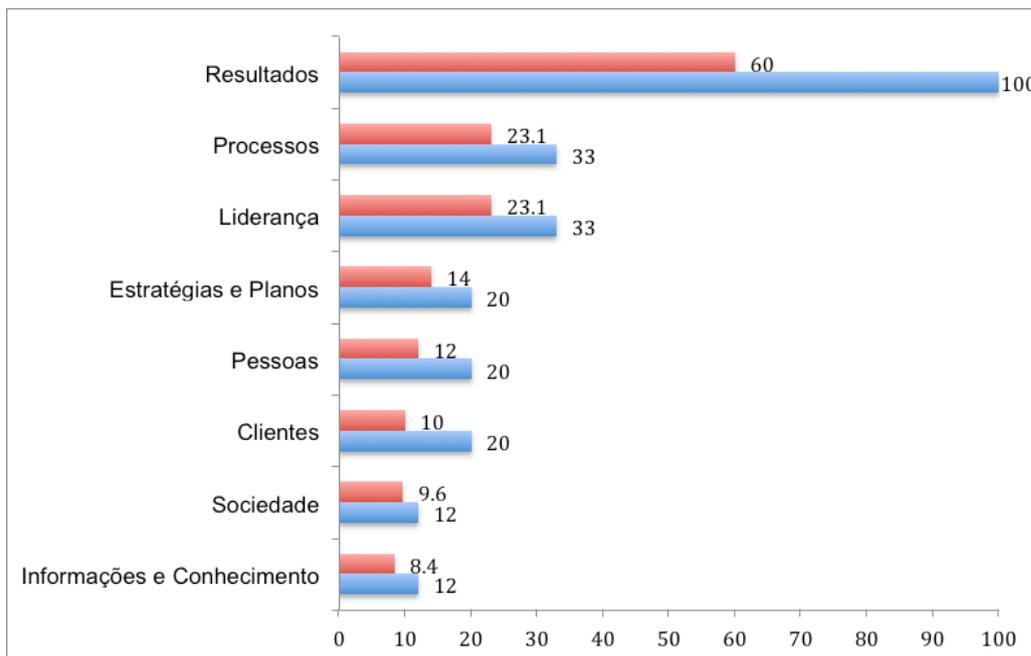
Neste trabalho também foram apresentadas sugestões de melhorias a empresa possa aplicar para a melhora da sua qualidade de gestão.

A seguir apresenta-se a tabela 11 e o gráfico 12, com o resumo das notas obtidas em relação à máxima possível em cada critério.

Tabela 12: Resumo das notas para cada critério avaliado

Critério	Nota Máxima	Nota Recebida	Porcentagem (%)
Sociedade	12	9,6	80,0
Liderança	33	23,1	70,0
Estratégias e Planos	20	14,0	70,0
Processos	33	23,1	70,0
Informações e Conhecimento	12	8,4	70,0
Pessoas	20	12,0	60,0
Resultados	100	60,0	60,0
Clientes	20	10,0	50,0
Total	250	160,2	64,1

Gráfico 5: Resumo das notas para cada critério avaliado



5.1 Recomendações de trabalhos futuros

O presente trabalho limitou-se a avaliação da gestão da empresa alvo do estudo com base no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e da sugestão de possíveis melhorias que podem ser postas em prática para a melhora de sua gestão. Como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação das propostas de melhorias indicadas neste trabalho. Após a implementação das melhorias sugeridas, pode-se realizar um comparativo com o intuito de verificar se elas foram úteis para a empresa.

REFERÊNCIAS

- BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Gestão da Qualidade, produção e operações**, São Paulo: Atlas 2010.
- CARPINETTI, L.R, **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**, São Paulo, 2010.
- DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro, 1990.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron, 1994.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Cadernos de Excelência: Clientes**. São Paulo: FNQ, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Cadernos de Excelência: Estratégias e Planos**. São Paulo: FNQ, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Cadernos de Excelência: Informações e Conhecimento**. São Paulo: FNQ, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Cadernos de Excelência: Liderança**. São Paulo: FNQ, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Cadernos de Excelência: Pessoas**. São Paulo: FNQ, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Cadernos de Excelência: Processos**. São Paulo: FNQ, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Cadernos de Excelência: Resultados**. São Paulo: FNQ, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Cadernos de Excelência: Sociedade**. São Paulo: FNQ, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Crítérios Compromisso com a Excelência**. São Paulo: FNQ, 2011.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2002.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002;
- ISHIKAWA, K. **TQC total quality control: estratégia e administração da qualidade**. IM&C, 1986.
- KARDEC, A.; MILTON, Z. **Gestão Estratégica e Fator Humano**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARSHALL, J, **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MONTGOMERY, D.C.; RUNGER C. **Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1986.

SILVA, MENEZES. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

TAGUCHI, G. **Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes**, Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986.