

ANDRÉA CRISTINA CARDOSO

**ESTUDO DE CASO DE
IMPLANTAÇÃO DOS CRITÉRIOS DO
MODELO DE EXCELÊNCIA DA
FUNDAÇÃO NACIONAL DA
QUALIDADE**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

**Curitiba
2010**

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo a meus pais, pois são meus verdadeiros mestres e estão sempre presentes em todos os momentos me apoiando e confortando.

Dedico a minha pequena Maria Eduarda!

Dedico a meu Eduardo.

Lista de figuras

Figura 1: Diagrama Modelo de Excelência da Gestão

Lista de tabelas

Tabela 1: Tabela de pontuação simplificada por item

Tabela 2: Modelo Tabela de pontuação por Critério

Tabela 3: Cronograma Geral de Reuniões

Tabela 4: Cronograma das atividades das Reuniões dos Fóruns

Tabela 5: Detalhamento do Plano de Ação

Tabela 6: Tabela de pontuação-Critério Clientes

Tabela 7: Tabela de pontuação-Critério Sociedade

Tabela 8: Tabela de pontuação-Critério Pessoas

Tabela 9: Tabela de pontuação-Critério Processos

Tabela 10: Abordagem dos critérios e seus subitens

Tabela 11: Pontuação por item - Auto Avaliação ano 2009

Tabela 12: Pontuação Final - Auto Avaliação ano 2009

Tabela 13: Pontuação por item - Auto Avaliação ano 2010

Tabela 14: Pontuação Final - Auto Avaliação ano 2010

Lista de Definições

1. Ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*): Ciclo de estudo que inicia pelo planejamento, em seguida as ações planejadas são executadas, checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução. A aplicação é feita de acordo com os passos:

Plan (planejamento) : estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.

Do (execução) : realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.

Check (verificação) : monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão.

Learn (aprendizado)-**Action** (ação) : Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

2. Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

3. Modelo de Excelência de Gestão (MEG): é uma visão sistêmica da gestão empresarial, e é baseado em onze fundamentos e oito critérios.

4. Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ): Programa de Visitas da FNQ em parceria com as organizações premiadas e finalistas do PNQ. Esta atividade oferece um contato direto com os responsáveis pela gestão da qualidade das organizações, além de oferecer informações sobre práticas inovadoras.

APRESENTAÇÃO

O presente estudo descreve e faz propostas para o modelo de excelência implantado numa unidade do SENAI-SC, que adotou o modelo disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, o Modelo de Excelência em Gestão – MEG.

O MEG é baseado em onze fundamentos e oito critérios. Com os fundamentos podemos definir os pilares, a base teórica de uma boa gestão e desempenhá-la dentro de qualquer organização. Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos oito critérios. A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ é o maior centro brasileiro de referência de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

O Modelo utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*). Neste modelo a capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes deve ser identificada, entendidas e utilizadas para que se crie o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Assim como a organização deve também identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades com as quais interage — sempre de forma ética, cumprindo as leis e preservando o ambiente.

O SENAI-Blumenau integra a rede do SENAI em Santa Catarina, SENAI-SC. Em decorrência de sua natureza e da natureza das atividades executadas, há a necessidade de se melhorar continuamente os processos internos visando obter maior satisfação e atendimento as necessidades de seus clientes, parceiros e demanda da sociedade.

Através deste estudo objetivou-se o refinamento e aprendizado das práticas executadas e conseqüentemente adequação aos Fundamentos e Critérios de Excelência do Modelo seguido. Através de Fóruns de Estudo, proposição de melhorias nos setores e processos avaliados e da disseminação de informações de forma ampla e igual a todos os níveis dentro da organização, o processo resultará no alinhamento das práticas de gestão por excelência e poderá ser comprovado através da análise da autoavaliação

realizada na própria organização. As informações iniciais serão baseadas numa autoavaliação já realizada na organização que buscou identificar pontos que possam fortalecer as iniciativas já existentes em garantir sua eficiência e eficácia. Os critérios mais visados nesta autoavaliação foram os relativos aos Clientes, Sociedade, Pessoas e Processos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVO DO TRABALHO	10
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 METODOLOGIA	12
3 REVISÃO DA LITERATURA	14
4 A EMPRESA	36
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	36
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	38
5. PROPOSTA	41
5.1 SISTEMA PROPOSTO	41
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	41
5.3 RECURSOS	46
5.4 RESULTADOS	46
5.5 RISCOS, MEDIDAS PREVENTIVAS E CORRETIVAS	47
6 CONCLUSÃO	48
7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo do Trabalho

O objetivo do presente trabalho é propor a implementação do modelo de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ no SENAI – Blumenau.

Para tanto foram utilizados amplamente como referência os Cadernos de Excelência da Gestão, os Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão e os Critérios de Excelência 2009 e 2010, os quais apresentam detalhes sobre a implementação dos critérios e ferramentas para avaliação e a realização do diagnóstico da gestão em qualquer tipo de organização.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), definido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a qual é o maior centro brasileiro de referência de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão, foi escolhido e vem sendo seguido como modelo em razão de sua flexibilidade e principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas e por ser útil não apenas para o diagnóstico, mas para avaliação e desenvolvimento da gestão em todos os processos executados.

O estudo é direcionado a avaliação da implantação dos Critérios de Excelência através de Fóruns de Estudo, e a proposição de melhorias nos setores avaliados. É importante ressaltar que o foco do estudo são as melhorias dos processos gerenciais, e não serão abordados maiores detalhes sobre o Critério 8 - Resultados Organizacionais, a fim de manter a integridade e privacidade das informações referentes à organização. Por se tratar de uma filial regional, os critérios referentes à Liderança e Estratégias e Planos, não farão parte do estudo, pois, medidas de melhoria neste âmbito são tomadas de forma corporativa e não serão detalhadas.

O ambiente estudado já possui alguns critérios implementados e será utilizada como base de dados para as análises e proposições de melhorias a autoavaliação realizada anteriormente na organização, sendo este o ponto de partida para todo o desenvolvimento do estudo.

O resultado principal esperado para este trabalho é o aumento da pontuação referente a autoavaliação organizacional realizada anualmente. E o

objetivo específico é a disseminação de informações de forma ampla e igual a todos os colaboradores dentro da organização.

A implantação e análise das atividades propostas será o grande desafio do trabalho e poderá ser visualizado apenas no final do ano com o resultado da candidatura da organização ao Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. A etapa do trabalho aqui descrita será finalizada no processo de autoavaliação organizacional, onde poderão ser analisados, através da pontuação final de cada item, como os padrões, métodos de trabalho e práticas de gestão, sugeridas e implantadas contribuíram para o aprendizado, continuidade e integração das práticas executadas na organização.

1.2 Justificativa

A cada dia o gerenciamento e aplicação dos conceitos de excelência em gestão estão presentes nas rotinas diárias desenvolvidas em organizações prestadoras de serviços. A busca pela excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema, o que traduz a dedicação e seriedade organizacional em atender seus clientes de forma séria e comprometida, bem como demonstra de forma clara os interesses organizacionais em atender as solicitações da sociedade de forma sustentável.

O modelo sugerido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ constitui um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial e foi construído sobre uma base de conceitos fundamentais essenciais à obtenção da excelência do desempenho. Além disso, o Modelo de Excelência em gestão - MEG é um modelo reconhecido como uma referência importante para organizações dos setores público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, sejam de porte pequeno médio ou grande.

O presente trabalho foi direcionado e desenvolvido levando em consideração a situação atual da organização não devendo ser utilizado como padrão ou referência de implantação do proposto Modelo de Excelência, uma vez que a organização já se encontra no processo de refinamento do modelo e não de implantação.

A etapa do processo de melhoria desenvolvido neste trabalho é fundamental para o aperfeiçoamento dos processos e obtenção de resultados visualizados pela organização. Em 2010 um dos grandes desafios organizacionais é a candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade oferecido pela Fundação Nacional da Qualidade, sendo assim as ações aqui propostas serão realmente relevantes ao desempenho organizacional.

A implantação e sugestão de melhorias nos processos gerenciais serão fundamentais para obtenção do resultado desejado e poderá ser visualizada através da pontuação obtida pela autoavaliação organizacional, a qual expressa o grau de maturidade da organização e de seus processos e resultados. É importante lembrar que os critérios aqui discutidos com detalhes serão referentes às dimensões dos critérios 3,4,6 e 7; Clientes, Sociedade, Pessoas e Processos, respectivamente.

As sugestões e todo desenvolvimento do trabalho foi baseado em informações utilizando como modelo a organização de trabalho, sendo esta uma fornecedora de serviço quaisquer informações de naturezas distintas que permitam a identificação detalhada dos processos executados, serão omitidas do desenvolvimento do trabalho por solicitação da Direção.

1.3 Metodologia

O desenvolvimento deste foi baseado em conceitos, definições e fundamentos administrativos, além de seguir as definições, cadernos e critérios de excelência disponibilizados pela Fundação Nacional da Qualidade. Foram utilizados também casos de estudo e o Próprio Relatório de Avaliação-2009, disponibilizado pela FNQ a organização, além do embasamento teórico adquirido durante a realização dos cursos oferecido pela FNQ em seu site e demais atividades presenciais. É importante mencionar que o Caderno de Excelência adotado pela organização refere-se a pontuação máxima disponibilizada pela FNQ.

A organização possui como metodologia a aplicação do MEG e possui um ciclo interno de autoavaliação de práticas. Este material foi utilizado como base para o desenvolvimento do trabalho. O levantamento de informações foi realizado sob supervisão do Representante da Direção da organização,

responsável pelo desenvolvimento deste. A análise e elaboração das propostas contaram com a participação dos grupos de estudos setoriais e foram aprovados no decorrer das reuniões dos Comitês e Fóruns realizados sistematicamente pela organização. Os custos serão diluídos nas rotinas diárias dos núcleos envolvidos e rotinas administrativas e seguirá um cronograma de atividades aprovado pelo Diretor da Unidade, o qual acompanhará as etapas do projeto. Serão criados fóruns de aprendizados direcionados a discussão específica dos critérios e responsável também pela disseminação das informações na organização e divulgação das atividades a todos os colaboradores.

As tabelas de pontuação utilizadas estão dispostas como anexo e serão utilizadas como ponto inicial do desenvolvimento do trabalho, e base para a sugestão de melhorias nos processos de apoio organizacionais. Os anexos de 1 a 5 trazem o descritivo referente aos critérios analisados, porém na pontuação final serão considerados todos os demais, pois assim poderemos visualizar o resultado final da implementação do trabalho. O detalhamento dos anexos será apresentada no decorrer da apresentação do trabalho.

Por fim a avaliação das propostas e resultados obtidos com as mesmas serão analisados e apresentados por um grupo de avaliadores internos responsáveis pela realização da autoavaliação organizacional.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 A Fundação Nacional da Qualidade

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, conforme descrito em seus Critérios de Excelência 2009 e 2010, é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Há 18 anos, a entidade promove a qualidade da gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Em todos esses anos, a FNQ vem cumprindo plenamente seu objetivo de disseminar o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos. A instituição contribui assim para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Para cumprir seus objetivos a FNQ passou a mobilizar esforços no sentido de tornar-se um centro de referência sobre excelência em gestão. Ela busca essa condição fundamentalmente por meio da transformação do conjunto de empresas e entidades em uma verdadeira rede dinâmica e aberta, engajada em estudo, desenvolvimento, intercâmbio e irradiação da extraordinária base de conhecimento detido por essas organizações.

A FNQ possui como *Missão*, disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil. E como *Visão*, ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a Excelência em Gestão.

2.2 O Modelo de Excelência

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é uma visão sistêmica da gestão empresarial.

Os Critérios de Excelência da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial, são constituídos sobre uma base de conceitos fundamentais, essenciais a obtenção da excelência do desempenho.

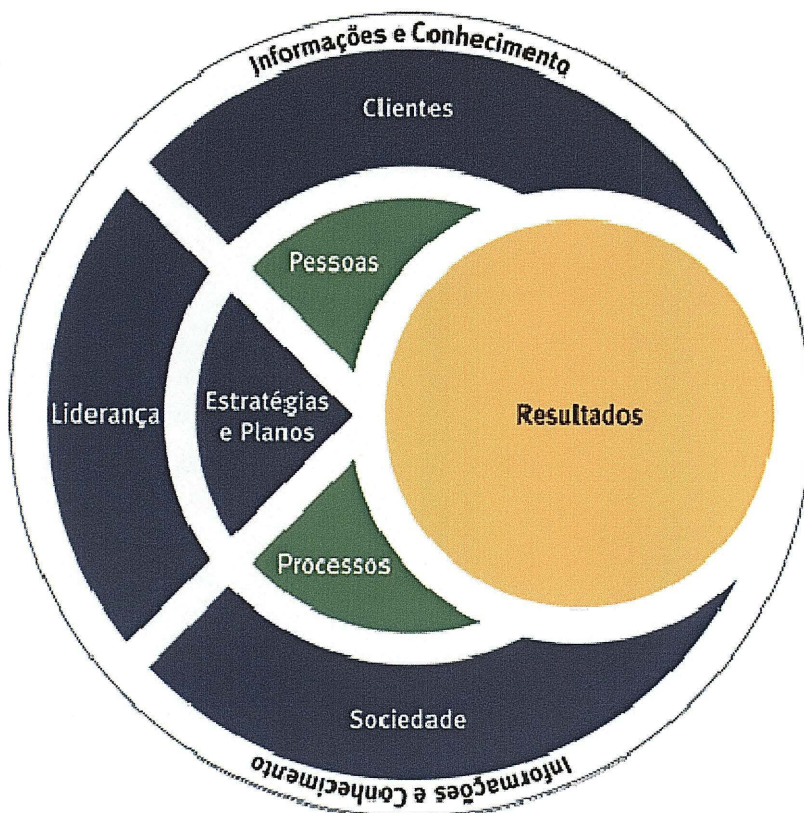
O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), em razão de sua flexibilidade e, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do Sistema de Gestão de qualquer tipo de organização. O MEG é reconhecido como uma referência importante para organizações dos setores público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, sejam de porte pequeno, média ou grande.

A um consenso de que a empresa que tenta se diferenciar apenas por qualidade do produto está fora do mercado, pois essa já é uma etapa vencida no cenário mundial. O desafio das organizações, hoje, é gerar valor para o cliente e entregar, junto com o produto, algum tipo de benefício para a sociedade. São esses ativos intangíveis que constituem um novo parâmetro de avaliação e de valorização das empresas. E são eles que o Modelo de Excelência da Gestão procura implementar.

Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar uma autoavaliação e obter um diagnóstico da gestão organizacional. Os critérios de excelência da FNQ incorporam a seus requisitos as técnicas mais inovadoras e bem sucedidas de administração de organizações. Por isso, a FNQ atualiza anualmente sua publicação para manter a vanguarda tecnológica desse modelo de gestão e de avaliação.

Conforme definido pelos conceitos fundamentais da Excelência em Gestão, a figura representativa do MEG simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. O MEG é representado pela figura 1 abaixo, que utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*). Ele é baseado em onze fundamentos e oito critérios. Com os fundamentos podemos definir os pilares, a base teórica de uma boa gestão. Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos oito critérios.

Figura 1: Diagrama Modelo de Excelência da Gestão



Baseado nos Critérios de Excelência 2009 e 2010, os 11 fundamentos são definidos como: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. E os 8 critérios como: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes. Elas devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que se crie o valor necessário para conquistar e reter esses clientes.

Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização, também deve atuar de forma responsável em relação a sociedade

e as comunidades com as quais interage contribuindo para o desenvolvimento socioambiental, sempre de forma ética, cumprindo as leis e preservando o ambiente.

A liderança, de posse de todas essas informações, estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes analisam o desempenho e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. Elas são desdobradas em todos os níveis da organização, com planos de ação de curto e longo prazos. Recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.

Considerando os quatro critérios apresentados (cliente, sociedade, liderança e estratégia), tem-se a etapa de Planejamento (P) do ciclo PDCL.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência. Com isso, é possível executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados. Conclui-se, neste momento, a etapa referente à Execução (D) no PDCL.

Para efetivar a etapa do Controle (C), são mensurados os resultados em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas. Esses resultados, apresentados sob a forma de informações e

conhecimento, retornam a toda a organização, complementando o ciclo PDCL com a etapa referente ao Aprendizado (L).

Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

Em adição a figura representativa do MEG, em um nível mais detalhado, o modelo permite verificar, por meio dos oito critérios, se a implementação do sistema de gestão da organização incorpora, de fato, o PDCL, como sugerido pelo Diagrama da Gestão acima.

O diagrama considera, em seu movimento, que a definição das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho está presente na organização de forma sistemática. As práticas, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementadas e executadas a partir de um planejamento e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações de melhoria, sejam corretivas ou preventivas.

Os resultados da aplicação das práticas são então avaliados, suscitando a implementação de melhorias quanto as práticas adotadas ou quanto aos seus padrões de trabalho e promovendo, assim, o aprendizado e a integração do sistema gerencial.

2.3 Os Alicerces da Gestão Classe Mundial

2.3.1 O Modelo de Excelência da Gestão — MEG está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes à Excelência em Gestão. Os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial que buscam constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Esses Fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ são: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações;

visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

2.3.2 Descrição dos Fundamentos:

1. Pensamento Sistêmico

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

2. Aprendizado Organizacional

Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

3. Cultura de Inovação

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

4. Liderança e Constância de Propósitos

Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.

5. Orientação por Processos e Informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo

que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

6. Visão de Futuro

Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.

7. Geração de Valor

Alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

8. Valorização das Pessoas

Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.

9. Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado

Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

10. Desenvolvimento de Parcerias

Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

11. Responsabilidade Social

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

2.4 Os Critérios de Excelência

Em Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão defini-se que os critérios de Excelência são constituídos com base nos fundamentos da excelência. Os oito Critérios de Excelência estão subdivididos em vinte e três itens de avaliação, cada um deles com requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, dezessete são itens relativos a processos gerenciais e seis a resultados organizacionais.

A avaliação da organização por examinadores do PNQ ou por avaliadores da própria organização, quando o Modelo é utilizado como ferramenta de alto desenvolvimento, parte de uma explanação descrita do sistema de gestão da organização e de seus resultados, mapeados por meio dos oito critérios. Essa explanação inicial, no caso do PNQ, segue as regras de preparação do Relatório da gestão. Esse Relatório poderá ser complementado com outras informações obtidas em eventual visita às instalações da candidata.

Entre os itens dos critérios, há os de processo gerenciais e os de resultados organizacionais. Os itens de processos gerenciais (1.1 a 7.3 dos critérios de excelência) solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas. Os resultados organizacionais (8.1 a 8.6 dos critérios de excelência) solicitam a apresentação de série históricas de resultados, informações comparativas e explicações sobre resultados adversos.

2.4.1 Descrição de processos gerenciais

Os itens de processos gerenciais são compostos por questões que investigam “como” a organização atende a determinados requisitos gerenciais, isto é, quais são e como funcionam as práticas de gestão que a organização adota para atendê-los, evidenciando:

- Os padrões de trabalho das práticas de gestão (incluindo os responsáveis, os métodos, a periodicidade e os aspectos de proatividade);
- Os métodos utilizados para o controle (verificação do cumprimento dos padrões de trabalho);
- A abrangência das práticas de gestão (áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme os requisitos abrangidas pelo processo gerencial em questão);
- A continuidade das práticas de gestão (início de uso);
- O aprendizado (exemplos recentes de melhorias incorporadas ou em incorporação relativas às práticas de gestão adotadas); e,
- A integração (coerência de práticas de gestão com estratégias, inter-relacionamentos entre práticas de gestão e cooperação, na implementação de práticas de gestão, entre áreas e com partes interessadas).

2.4.2 Descrição de resultados organizacionais

Os itens de resultados organizacionais requerem as seguintes informações:

- Séries históricas de resultados relevantes que permitam analisar a sua tendência recente. Para tanto, é requerida a apresentação de resultados quantitativos decorrentes do sistema de gestão, observando-se pelo menos três períodos consecutivos, coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na organização.

- Níveis de desempenho esperados – associados aos principais requisitos de partes interessadas – para os resultados que os expressam a fim de permitir avaliar se esses requisitos foram atendidos.
- Referenciais comparativos pertinentes – para os resultados da organização que são comparáveis – no mercado ou setor de atuação, na região de atuação ou mundialmente, afim de permitir avaliar o nível de competitividade dos resultados alcançados pela organização.

2.4.3 Descrição dos Critérios

- Liderança – Este critério aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela Direção.
- Estratégias e Planos – Este critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.
- Clientes – Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.
- Sociedade – Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.
- Informações e Conhecimento – Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis gerados de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

- Pessoas – Este critério aborda os processos gerenciais relativos a configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem estar.
- Processos – Este critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômicos financeiros.
- Resultados – Este critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o entendimento.

2.5 O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

O Prêmio Nacional da Qualidade é um reconhecimento, na forma de um troféu a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

O Prêmio busca promover o amplo entendimento dos requisitos para se alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e a ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Todas as Organizações participantes recebem um Relatório de Avaliação detalhado que relaciona os pontos fortes e diagnostica as oportunidades para melhoria: ou seja, detalha o que a organização deve manter e aprimorar, assim como os aspectos que necessitam ser melhorados e buscados para que venha se tornar uma organização de excelência em gestão, levando com isso ao aumento de sua competitividade.

A organização ganha ao adotar o MEG e participar do processo de avaliação do PNQ a Aplicação de Fundamentos e Critérios de Excelência reconhecidos e utilizados mundialmente, visão sistêmica da empresa, foco nos resultados, maior cooperação interna, compartilhamento de informações e aprendizado, identificação de pontos fortes e de

oportunidades de melhorias, comprometimento das pessoas, medição de desempenho perante os referenciais, capacitação para se autoavaliar, melhores índices econômicos financeiros e reconhecimento do mercado e da sociedade.

2.6 A Pontuação para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

O Sistema de Pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais, conforme definido pelos Critérios Rumo a Excelência e Compromisso com a Excelência 2009 2010.

2.6.1 Processos Gerenciais

Na dimensão de Processos Gerenciais são avaliados os fatores Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração, definidos conforme descritos abaixo:

- O fator Enfoque refere-se ao grau em que os processos gerenciais requeridos no item são atendidos por práticas de gestão que demonstram adequação e proatividade.

Adequação – Atendimento consistente aos requisitos propostos, isto é, realização das funções relativas aos processos gerenciais requeridos, com mecanismo de controle atendendo a eventuais especificidades e apresentando eventuais informações e destaques solicitados, de forma adequada ao perfil da organização.

Proatividade – Capacidade de antecipar-se aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos gerenciais.

- O fator Aplicação refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados no item e tendo sido considerados adequados são

atendidos por práticas de gestão que demonstram abrangência e continuidade.

Abrangência – Cobertura ou escopo suficientes, horizontal ou vertical, conforme pertinente a cada processo gerencial requerido pelas áreas, processos, produtos ou partes interessadas, considerando-se o perfil da organização e as estratégias.

Continuidade – Utilização periódica e ininterrupta, considerando-se a realização de pelo menos um ciclo completo.

- O fator Aprendizado refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados no item e tendo sido considerados adequados são atendidos por práticas de gestão que demonstram refinamento.

Refinamento – Aperfeiçoamento decorrente dos processos de melhoria e inovação. Em estágios avançados de refinamento, esse subfator exige processos gerenciais atendidos por práticas de gestão no estado da arte e que incorporam alguma inovação.

- O fator Integração refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados no item e tendo sido considerados adequados são atendidos por práticas de gestão que demonstram coerência, inter-relacionamento e cooperação.

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, onde apropriado.

Cooperação – Colaboração entre as áreas da organização na implementação (planejamento, execução, controle ou aperfeiçoamento) das práticas de gestão. Em estágios avançados de cooperação, esse subfator exige também essa colaboração com as partes interessadas pertinentes a cada processo gerencial requerido.

2.6.2 Resultados Organizacionais

Na dimensão de resultados organizacionais são avaliados os fatores Relevância, Tendência, e Nível Atual, definidos conforme descritos abaixo:

- O fator Relevância refere-se ao grau em que os resultados apresentados são importantes para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- O fator Tendência refere-se ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram evolução favorável ao longo de, pelo menos, três últimos períodos consecutivos. Esses períodos devem ser coerentes com os ciclos de planejamento e análise do desempenho na organização.
- O fator Nível Atual refere-se ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram competitividade e atendimento a requisitos de partes interessadas.

Competitividade – Níveis de resultados superiores, no mercado ou setor de atuação, evidenciados por meio de referenciais comparativos pertinentes. Em estágios avançados de competitividade, esse subfator valoriza resultados em nível de liderança no mercado ou setor de atuação ou de excelência no mundo.

Atendimento a Requisitos de Partes Interessadas – Níveis de resultados que demonstram o atendimento aos principais requisitos relacionados com necessidades e expectativas de partes interessadas.

2.7 Aprendizagem Organizacional

Segundo Maximiliano em *Introdução a Administração*; o aprendizado de uma organização pode ser avaliada pela capacidade de obtenção e utilização de conhecimentos. Alguns indicadores de desempenho relativos à aprendizagem e ao domínio do conhecimento pela organização podem ser levados em conta como: aquisição de competências pelos funcionários, nível de treinamento dos funcionários (qualidade do material humano),

bancos de dados estratégicos, propriedade de software estratégico, patentes e direitos autorais, métodos de mapeamento e utilização das competências dos funcionários.

Ainda segundo Maximiliano, a capacidade de inovação é um dos benefícios da aquisição de conhecimentos e um fator de competitividade. Inovação significa a capacidade de apresentar e desenvolver novos produtos e serviços que efetivamente ao mercado.

Segundo citação de Deming no site spinner, existem 14 pontos para a gestão que descrevem o caminho para a qualidade total, o qual deve ser continuamente aperfeiçoado. São eles:

- 1 Criar constância de propósito de aperfeiçoamento do produto e serviço, afim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.
- 2 Adotar uma nova filosofia. Vivemos numa nova era econômica. A administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação.
- 3 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.
- 4 Acabar com a prática de negócios compensador baseado apenas no preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na idéia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança.
- 5 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.
- 6 Fornecer treinamento no local de trabalho.
- 7 Adotar e estabelecer liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação.
- 8 Eliminar o medo.

- 9 Quebrar as barreiras entre departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhara em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou durante a utilização dos produtos ou serviços.
- 10 Eliminar slogans, exortações, e metas dirigidas aos empregados.
- 11 Eliminar padrões artificiais (cotas numéricas) para o chão de fábrica, a administração por objetivos (APO) e a administração através de números e metas numéricas.
- 12 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.
- 13 Estabelecer um programa rigoroso de educação e auto-aperfeiçoamento para todo o pessoal.
- 14 Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

Para TELMA, a organização, como um todo precisa manter seu direcionamento estratégico, e por esta razão deve integrar a qualidade total a administração estratégica. Esta ligação da estratégia à qualidade total é importante, porque a estratégia reflete as mudanças nos problemas e nas oportunidades que advém do ambiente externo. Uma sequência lógica, neste sentido, ocorreria da seguinte forma: mudanças ambientais incontroláveis, obrigando a empresa a , desenvolvimento de novas estratégias e planos, que por sua vez exigiriam, novos padrões de qualidade e desempenho, envolvimento dos empregados, controles, etc. Na verdade quando se trata de desenvolver a parte relativa à filosofia de atuação da organização, é este o lugar para incluir a filosofia da qualidade total, como parte de seus princípios fundamentais, e da sua filosofia.

RIEG, diz que o sucesso e a sobrevivência de uma organização encontram-se diretamente relacionados a maneira como esta atende as necessidades e expectativas de seus clientes. Essas necessidades e expectativas dos clientes precisam ser identificadas e compreendidas antes de serem utilizadas como base para o desenvolvimento de seus processos e produtos, aos quais agregarão, automaticamente, o valor necessário para conquistá-los e retê-los.

2.8 Problemas na implantação de sistemas de gestão para excelência

Para CROSBY, As tentativas para criar uma cultura de prevenção falham devido às seguintes cinco ilusões fundamentais sobre qualidade:

1-A qualidade significa luxo ou notoriedade. Está na moda dizer-se que a qualidade é um esforço para satisfazer as necessidades dos clientes, ou para ultrapassar as suas expectativas. Encantar o cliente é um objetivo aceitável na fase de concepção de um produto. Depois é preciso assegurar que o cliente vai receber aquilo que esperava. Em minha opinião, a qualidade significa conformidade com as exigências do cliente (e não com especificações técnicas). Numa conjuntura de negócios cada vez mais turbulenta é fundamental cumprir as promessas.

2-A qualidade é algo intangível e não mensurável. A maior parte dos programas de qualidade falha devido à falta de empenhamento da gestão de topo. Este alheamento deve-se à ausência de estimativas sobre os custos da não conformidade. Os gestores lidam com dinheiro e tendem a avaliar todos os problemas segundo uma abordagem financeira. A determinação dos custos da não conformidade têm outra vantagem: revelam onde concentrar os esforços de prevenção.

3-A convicção de que é impossível fazer bem à primeira. A sabedoria convencional diz que é caro fazer tudo bem à primeira. Em 1961 criou o conceito de zero defeitos para combater esta idéia. Eis um bom exemplo do que quero demonstrar. Um hotel criou uma linha direta de apoio ao cliente.

A assistente responsável pelo serviço de quartos era de uma eficiência notável. Apesar disso, o nível de satisfação decaiu e os custos do departamento subiram em flecha. A empresa só resolveu o problema quando instituiu cursos de formação na preparação dos quartos. Fazer bem à primeira é sempre a melhor solução.

4-Os problemas da qualidade partem dos trabalhadores. Um gestor de topo disse-me que se tivessem trabalhadores japoneses não teria 8% de defeitos nos automóveis que produzia. Eu respondi-lhe que só teria uma percentagem menor se o líder da empresa fosse japonês. Ele reagiu mal ao comentário. Os trabalhadores não são a causa de todos os males. Por exemplo, os bancos, seguradoras, restaurantes e hotéis têm um índice de rotação de pessoal de 40%, um valor que só é justificável devido à ausência de treino para um bom desempenho das tarefas.

5-A qualidade é criada pelos departamentos de qualidade. Nada mais errado. A qualidade é uma responsabilidade de todos os empregados e nasce da tomada de ações concretas. Não é criada por departamentos, comissões ou normas impostas e controladas por terceiros.

Segundo PAGLIUSO, vivemos a era da incerteza. Considerando o meio externo vivemos um momento de instabilidade, o que antes era estável e apresentava mudanças lineares e progressivas hoje temos um ambiente turbulento, descontínuo e onde as mudanças ocorrem de forma exponencial. O crescimento que antes era visto linearmente e de acesso restrito, se transforma em um crescimento exponencial e de acesso universal, onde a tecnologia da informação oferece maior conteúdo intelectual e transformação do trabalho em experiência mais rica e desafiadora. As organizações hoje são sistemas vivos, interligados e adaptáveis onde as redes de interligação atual de forma horizontal, onde a excelência depende fundamentalmente de sua capacidade em seguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema.

A tarefa de implantação de um sistema de gestão requer alguns cuidados básicos. Exige abordagem técnica específica, sensibilização das relações humanas e adequação da tecnologia de processamento de dados empregada pela empresa. Esses cuidados poderão ser explicitados por alguns aspectos fundamentais na implantação do sistema, tais como: apoio total da alta direção da empresa, análise dos custos e benefícios das informações geradas pelo sistema, conscientização de que este não gera informações por si só (precisa ser alimentado) e de que deve ser constantemente revisto e atualizado.

Como diz PAGLIUSO “A Excelência é um horizonte. Se algum instante crermos tê-la alcançado, este é o momento em que a teremos perdido”.

Para Mendes em depoimento a revista CLASSE MUNDIAL,

“Os Critérios de Excelência da FPNQ permitem que as empresas estruturem um sistema de gestão orientado para a estratégia, onde a busca por resultados se faz por meio do aprendizado permanente. Há quatro anos entregamos o primeiro Relatório de Gestão. Os *feedback* do Relatório de Avaliação nos deram as diretrizes para o aperfeiçoamento das oportunidades de melhorias. Passo a passo, estabelecemos novos padrões de excelência que nos levaram à obtenção do PNQ em 2004”

Cláudio Horta Mendes, diretor, Belgo Juiz de Fora (Classe Mundial, 2004).

Para MARTINS, as principais barreiras aos programas de gestão participativa estão associados a organização, aos gerentes, aos subordinados e a situação da organização. Seguem em detalhes as barreiras observadas em cada item.

-Barreiras de organização>organizações tradicionalistas, valores e filosofia autoritários, estruturas organizacionais excessivamente rígidas, falta de um clima de apoio e falta de um sistema de recompensas que devolva a participação.

-Barreiras dos gerentes>hábitos gerenciais conservadores, ausência de habilidades interpessoais, percepções difusas sobre a necessidade dos clientes, medo de perda do poder e pouca visão da realidade.

-Barreiras dos subordinados>desconhecimento da missão da empresa, falta de entendimento da gerencia participativa, submotivação e falta de conhecimento e de competência interpessoal.

-Barreiras da situação>limitações de tarefa e tempo, contratação excessiva nas funções operacionais e influencias externas como ameaças a vantagem competitiva e aos valores culturais das organizações.

2.9 Conclusão sobre o material

Como disse MAXIMILIANO em Fundamentos da Administração, “administrar é um processo dinâmico que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos.

Esta afirmação, bem como a descrição sobre os processos administrativos, de organização, execução e controle serão tomados como base para as tomadas de decisão e propostas realizadas no decorrer do trabalho. Além de outros conceitos administrativos apresentados, que auxiliaram a compreender a real situação organizacional também serão abordados os conceitos e definições apresentados pela FNQ.

Concordo plenamente com Deming quando ele fala em um de seus princípios que é importante colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação, pois a transformação é tarefa de todos. Esse ponto será um grande desafio fazer com que os colaboradores entendam que as pessoas que administram qualquer tipo de recursos são administradores, gerentes ou gestores. E que quase todas as pessoas, independente da posição que ocupam, ou do título de seus cargos, desempenham tarefas de administração. Como afirma MAXIMILIANO em Fundamentos da Administração.

Uma das idéias fundamentais da administração científica que considera que a produtividade resulta da eficiência do trabalho e não da maximização

do esforço, é considerada na aplicação das propostas, pois, a questão não é trabalhar duro, nem depressa, nem bastante, mas trabalhar de forma inteligente, sendo fundamental trabalhar as oportunidades de forma sistêmica e coerente, sem que necessite despender grandes esforços para tanto.

Para MAXIMILIANO em Fundamentos da Administração, o ponto de partida do enfoque sistêmico é a idéia de sistema. Sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo. Um conjunto de partes que interagem e funcionam como um todo é um sistema. Uma de suas premissas mais importantes do moderno enfoque sistêmico é a noção de que a natureza dos sistemas é definida pelo observador. Lembrando que para enfrentar a complexidade, é preciso ter a capacidade de enxergá-la. Quem utiliza o enfoque sistêmico aprende a enxergar sistemas e sua complexidade. Essa é a visão proposta da organização.

Outro aspecto que concordo e que deve ser levado em consideração é o fato cliente definir a qualidade do serviço e não a Direção ou o marketing, pois o produto ou serviço busca atender as necessidades do cliente e é ele quem rege a maioria das características do serviço entregue. Quando se fala em administrar a qualidade é exatamente isso que o SENAI busca, desde a concepção do serviço, passando por todos os setores da organização até a entrega ao usuário. Esses conceitos administrativos serão de grande valia para as considerações dentro do modelo escolhido. Outra consideração citada e também levada em consideração são os conceitos de eficiência e eficácia, os quais agregam valor a operação executada, pois os recursos são utilizados de maneira correta e os objetivos são atingidos.

Enxergo uma grande similaridade do modelo proposto e do definido como Administração de Processos, considerando uma organização com uma administração horizontal, pois nela todos possuem suas atribuições bem definidas e todos são gestores de seus processos e se comprometem com o resultado. Esse é o ponto fundamental para que o modelo MEG, escolhido funcione e possa gerar os frutos desejados, pois o

comprometimento e cooperação de todos é primordial para melhoria do sistema e implantação das propostas.

O ideal da excelência está sintetizado no princípio de fazer bem feito da primeira vez. Este princípio também será utilizado como base para o desenvolvimento das atividades propostas

3 A EMPRESA

3.1 Descrição Geral

Em 22 de janeiro de 1942, por meio do Decreto Lei número 4048, assinado pelo então Presidente da República Getúlio Vargas, estava criada a entidade privada sem fins lucrativos, subordinada à Confederação Nacional da Indústria (CNI) e também às Federações das Indústrias Estaduais. Na região, a instituição iniciou suas atividades em 1945, em instalações provisórias, cedidas por empresas e vinculadas ao Departamento Regional do Paraná. Em 1956, unidade iniciou suas atividades em sede própria, oferecendo e atendendo desde então as necessidades do mercado e da região. A unidade é autônoma do sistema nacional, o qual definiu as diretrizes gerais e atuação bem como recebe uma parcela da arrecadação compulsória realizada pela filial. Os processos de apoio são executados apenas na filial. A filial é uma instituição de ensino profissional que atua nas áreas de educação e de consultoria. A receita bruta global é composta pela receita de serviço e pela receita compulsória.

A organização possui abrangência em várias regiões do estado de Santa Catarina de maneira equilibrada e atendendo vários seguimentos do mercado e ramos de atividade. Possui um total de 20 unidades com sistema de gestão implantado e distribuído em cinco regiões distintas. As unidades subdividem-se em Unidades Operacionais, de Extensão e uma Unidade Regional. As unidades operacionais e a regional, possuem administração e orçamento próprios e a unidade operacional possui autonomia parcial em na melhoria e execução de seus processos. Todas seguem o mesmo Sistema de Gestão e cada qual possui particularidades em seu monitoramento e execução das atividades, de acordo com o ramo e a demanda do mercado setorial que abrange.

Dentre os macroprocessos apresentados na organização destacamos o gerencial, projeto, de mercado, execução, gestão de pessoas, financeiro, e suporte. Eles são divididos em processos de negócio e de apoio. Entre os processos de apoio destacam-se o de gestão de pessoas, financeiro, mercado e execução.

O macroprocesso gestão de pessoas atende a seleção de competências, operações trabalhistas, ambiência, segurança do trabalho, capacitação e desenvolvimento, remuneração, benefícios e incentivo. O financeiro gerencia as contas a pagar e receber, a inadimplência, controle financeiro e movimentação bancária e prestação de contas. Já de mercado trata do relacionamento com o cliente informações de mercado e divulgação, publicidade e propaganda. E o macroprocesso referente a execução os aspectos de execução do produto e suas particularidades, planejamento e rotinas programadas.

A organização possui mantenedoras com representação política e institucional do setor industrial, as quais promovem a sinergia do sistema e o desenvolvimento de seus produtos e o cumprimento da missão e visão através da realização de produtos e serviços.

Levando-se em consideração a situação atual da organização quanto aos aspectos a serem avaliados neste trabalho, cito alguns pontos importantes referentes ao diagnóstico atual da organização.

A força de trabalho é composta por mensalistas, horistas, estagiários e alguns contratados que fazem parte dos serviços terceirizados executados dentro da organização. A escolaridade é variável e inclui colaboradores desde o ensino fundamental, passando por especialistas, mestrandos e doutores em suas áreas. Os mensalistas correspondem a cerca de 60% do total de colaboradores, os horistas cerca de 32% e 8 % correspondem aos estagiários; sendo que a maioria da força de trabalho possui ensino superior. As horas de treinamento correspondem a cerca de 7000 horas no decorrer do ano e abrange todo o colaborador, conforme necessidade, independente de sua ocupação dentro da organização.

Para garantir o foco no cliente e estar sempre atualizado em relação as preferências, necessidades, expectativas e requisitos dos clientes o SENAI/SC tem adotado diversos canais de comunicação como por exemplo pesquisas de satisfação aplicadas a seus colaboradores e clientes, a fim de diagnosticar o grau de satisfação dos grupos de clientes (empresas e alunos), identificar os aspectos mais importantes para a satisfação dos clientes, identificar as relações de confiança e lealdade à marca e avaliar a percepção da população a respeito da imagem do SENAI/SC. Alguns dos principais indicadores estão associados

a esses índices. Como por exemplo Satisfação Geral dos Clientes, Satisfação dos Clientes de Educação, Satisfação dos Clientes de STT. Através destes e outros indicadores o SENAI/SC pode avaliar o grau de satisfação e como está sua relação com os clientes.

Considerando que o ambiente estudado já possui alguns critérios implementados, e conforme mencionado anteriormente será utilizada como base de dados para as análises e proposições de melhorias a autoavaliação realizada anteriormente na organização. É importante lembrar que o foco do estudo são as melhorias dos processos gerenciais.

3.2 Diagnóstico da situação

Nesta etapa procurou-se visualizar a situação atual da empresa através da análise realizada da tabela de pontuação referente aos critérios de excelência da Unidade.

A tabela de pontuação

A tabela de pontuação da Unidade tem por finalidade avaliar quanto os processos gerenciais instituídos estão gerando resultados e se esses resultados são sustentados por meio da aplicação sistemática das práticas, além de permitir a avaliação do ambiente interno organizacional e descobrir as oportunidades de melhoria nos processos analisados. Representa o total da pontuação atingido pela soma dos itens referentes ao atendimento e a adequação das práticas descritas e executadas pela como um todo, servindo como um feedback aos gestores sobre a eficácia das práticas executadas. Essas práticas devem estar de acordo com os critérios de excelência propostos pela FNQ. Essa tabela de pontuação expressa a incorporação dos fundamentos da excelência e o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de seus processos, conforme definido pela própria FNQ.

A tabela utilizada é composta pela descrição das práticas definidas no caderno dos critérios de excelência do modelo, abrangendo itens e subitens. Para cada critério do modelo MEG, existe uma pontuação proporcional ao critério, que

segundo as normas e regras de pontuação da FNQ se somam e representam o percentual de atendimento. Cada critério medido representa a pontuação conforme definido pela tabela 1 abaixo.

Ao final existe uma tabela que compõe todos os itens de atendimento e essa pontuação representa a pontuação final da autoavaliação da unidade, sendo o valor máximo atingido igual a 1000 pontos. A tabela 2 traz o modelo das tabelas utilizadas para os critérios discutidos neste trabalho. Lembrando que os critérios abordados são o referente a Clientes, Sociedade, Pessoas e Processos. Conforme descrito no item 1.6.1 Descrição de processos gerenciais, da revisão bibliográfica, os itens dos processos gerenciais analisados são compostos por questões que investigam “como” a organização atende a determinados requisitos gerenciais, isto é, quais são e como funcionam as práticas de gestão que a organização adota para atendê-los, evidenciando os padrões de trabalho das práticas de gestão, os métodos utilizados para o controle, a abrangência das práticas de gestão, a continuidade das práticas de gestão, o aprendizado a incorporação das práticas de gestão adotadas e a integração das práticas com estratégias, inter-relacionamentos entre práticas e cooperação, na implementação de práticas de gestão, entre áreas e com partes interessadas.

Tabela 1: Tabela de pontuação simplificada por item

<i>Critério</i>	<i>Item</i>	<i>Pontuação / item</i>	<i>Total</i>
Clientes	3.1	30 pontos	60 pontos
	3.2	30 pontos	
Sociedade	4.1	30 pontos	60 pontos
	4.2	30 pontos	
Pessoas	6.1	30 pontos	90 pontos
	6.2	30 pontos	
	6.3	30 pontos	
Processos	7.1	50 pontos	110 pontos
	7.2	30 pontos	
	7.3	30 pontos	

Tabela 2: Modelo Tabela de pontuação por Critério

		Home	Pontuação	Processos Gerenciais					
3. Clientes - 60 pontos									
Processos Gerenciais									
3.1 Imagem e conhecimento de mercado - 30 pontos									
a	Como o mercado é analisado e segmentado? • Apresentar os critérios adotados para segmentação e definição de clientes-alvo.								
b	Como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, inclusive, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais?								
c	Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes e de usuários são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos e processos da organização? • Citar os métodos utilizados para determinar a importância relativa das necessidades e expectativas identificadas.								
d	Como as marcas, os produtos, incluindo os cuidados necessários ao seu uso e os riscos envolvidos, e também as ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? • Destacar de que forma é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas.								
e	Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?								
f	Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e os mercados? • Apresentar os atributos definidos pela organização para caracterizar sua imagem.								
Enfoque	60%	Aplicação	60%	Aprendizado	60%	Integração	60%	Pontuação 3.1	60%
3.2 Relacionamento com os clientes - 30 pontos									
a	Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado? • Apresentar os canais de relacionamento utilizados.								
b	Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?								
c	Como os resultados da análise das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informados ao cliente e repassados às outras áreas da organização?								
d	Como as transações com os clientes são acompanhadas, de forma a permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes? • Destacar de que forma é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos cliente e novos produtos entregues?								
e	Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes?								
f	Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos?								
Enfoque	80%	Aplicação	40%	Aprendizado	40%	Integração	80%	Pontuação 3.2	50%

4 Proposta

4.1 Sistema Proposto

Analisar a tabela de autoavaliação do ano anterior ao do estudo e discutir a pontuação de cada critério estudando a gestão da organização em fóruns específicos direcionados a melhoria dos itens de enfoque, aplicação, aprendizado e integração.

Baseado nesta análise serão propostas oportunidades de melhoria. Nesta etapa utiliza-se o método espinha de peixe para organização do raciocínio e identificação das principais causas e definição das ações a serem tomadas.

Na identificação das atividades necessárias para realizar os objetivos são consideradas as idéias discutidas nos fóruns de aprendizado, levando-se em consideração o ciclo PDCA seguido em toda gestão da unidade.

4.2 Plano de Implantação

Para o início das atividades das ações de melhoria na Unidade, é necessário realizar primeiramente uma reunião com os gestores dos setores durante a reunião do Grupo Gestor e entrar em consenso sobre os nomes dos integrantes que irão compor os Fóruns de Aprendizado. Estes serão responsáveis pelo estudo e análise da tabela de pontuação da unidade e pela formulação e sugestão de propostas de melhorias, as quais farão parte do plano de ação direcionado ao aprendizado organizacional e conseqüentemente ao aumento da pontuação da tabela.

Após as equipes formadas, inicia-se a fase de análise da tabela de pontuação do ano anterior e em seguida a elaboração do plano e ação, no qual estarão detalhadas as ações a serem executadas seus responsáveis e prazos. Para implantação das etapas propostas pelos fóruns de aprendizado é elaborado um cronograma geral de reuniões onde estão definidas as principais datas das reuniões no decorrer do ano. É elaborado também um cronograma de atividades das reuniões que defini os principais assuntos que serão abordados durante as reuniões dos fóruns. O cronograma é utilizado como

orientação no andamento das reuniões, a fim de sistematizá-la, como por exemplo, o acompanhamento do plano de ação elaborado quinzenalmente.

A etapa de planejamento é realizada dividindo-se o objetivo principal em objetivos menores onde o objetivo principal é apresentado como produto que precisa de outros produtos para ser realizado. O que pode ser visualizado através da descrição das etapas da implantação das ações de melhoria.

Para formulação das estratégias de aplicação e definição das propostas são levadas em consideração a autoavaliação da gestão, resumida pela tabela de pontuação final do ano anterior ao de estudo. São considerados e levados em consideração alguns fatores como o ambiente interno, as metas desejadas e o desempenho esperado para por em prática o projeto do plano de ação apresentado abaixo. É importante comentar que os conceitos definidos para pontuação da tabela de auto avaliação são os mesmos conceitos definidos pela Fundação. A qual defini que "algum(as) " representa mais de 0 e menos de $\frac{1}{4}$ das práticas citadas; "muitas" representas ser igual ou maior que $\frac{1}{4}$ das práticas apresentadas; " maioria" representa ser igual ou maior que metade das práticas citadas; "quase todas" representas ser igual ou maior $\frac{3}{4}$ das práticas e " todas" é igual a 100% das citações. E que a nota zero em "enfoque" implica em nota igualmente zero em "aplicação", "aprendizado" e "integração" assim como a nota zero em "aplicação" implica em nota igualmente zero em "aprendizado".

As discussões para elaboração das propostas são realizadas em forma de *brainstorming* e a partir do consenso, após análise de risco das propostas, é elaborado o plano de ação para implantação específica, por critério, das atividades. Nele são visualizadas as oportunidades de melhoria, como são postas em prática, os responsáveis pela implantação, o prazo para tal implantação, como e onde serão realizadas as discussões e os possíveis custos para realizar a proposta, quando existir. Lembrando que o objetivo geral é aprimorar e sistematizar as práticas executadas e a integração entre elas, além de disseminar o que está sendo proposto para que as práticas desempenhadas nos processos gerenciais passem pelo aprendizado de todos dentro da organização. O plano de ação é único para todos os fóruns e pode ser visualizado por todos.

O plano de ação é elaborado durante as reuniões dos fóruns e em conjunto com os coordenadores dos fóruns e o RD da Unidade. Após a aprovação do plano de ação pelos gestores, inicia-se a fase de divulgação e disseminação das atividades a serem desenvolvidas bem como a divulgação e estudo do modelo propriamente dito. Estas etapas estão definidas no cronograma geral apresentado pela Tabela 3 abaixo, e a sistemática das reuniões são definidas pelo cronograma das atividades de reuniões definido Tabela 4. Sendo que o cronograma das atividades de reuniões é um auxílio para sistematizar as reuniões e os assuntos discutidos durante as reuniões dos fóruns. Ele é utilizado por todos os fóruns por isso não serão especificados os assuntos mas sim o objetivo de cada reunião e a semana, de acordo com o mês, para qual está programada.

Tabela 3: Cronograma Geral de Reuniões

<i>Cronograma Geral de Reuniões</i>													
Atividade	QUEM?	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Reunião do Grupo Gestor	Comitê de Gestão	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Reunião Geral	Direção + RD			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Reuniões Fórum de Aprendizado - Critério 3 Clientes	RD + Equipe do Fórum		entre 20 e 30	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Reuniões Fórum de Aprendizado - Critério 4 Sociedade	RD + Equipe do Fórum		x	x		x		x		x		x	
Reuniões Fórum de Aprendizado - Critério 6 Pessoas	RD + Equipe do Fórum		x	x		x		x		x	x	x	
Reuniões Fórum de Aprendizado - Critério 7 Processos	RD + Equipe do Fórum		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Reunião dos Gestores de Setor	Coordenadores de Setor	x											
Reuniões Setoriais	Coordenadores de Setor + RD + Equipe dos Fóruns ^{1,2}			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Reuniões inter setoriais	Coordenadores de Setor + RD			x		x		x		x	x		

Obs:

¹As reuniões setoriais devem ocorrer conforme demonstrado pelo cronograma de reuniões onde são especificados os setores de atuação

²A participação da equipe dos fóruns nas reuniões setoriais será apenas de alguns membros alternadamente durante as reuniões

Tabela 4: Cronograma das atividades das Reuniões dos Fóruns

<i>Cronograma das atividades das Reuniões dos Fóruns</i>					
<i>Março</i>					
Atividade	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
Análise do plano de ação	x				x
Reunião setorial		x			x
Discussão das atividades	x		x		
Análise dos indicadores	x				
Disseminação do modelo				x	
Capacitação de colaboradores			x		

Conforme definido pelo cronograma a cima, as atividades dos fóruns são definidas por semanas. Desta forma a análise do plano de ação será realizada sistematicamente uma ou duas vezes por mês, assim como as reuniões setoriais e as discussões sobre as atividades desenvolvidas pelos fóruns, dependendo das semanas do mês atual. Já a análise dos indicadores envolvidos, a disseminação do modelo e a capacitação dos colaboradores ocorreram apenas uma vez por mês. Estas últimas etapas necessitam de programação para serem realizadas e contaram com a participação direta do RD da unidade. É interessante comentar que as reuniões setoriais devem ocorrer especificando-se os setores de atuação na semana de discussão das atividades e que a participação da equipe dos fóruns nas reuniões setoriais será apenas de alguns membros distribuída de forma alternada durante as reuniões

A distribuição da seqüência das atividades ao longo do tempo é realizada através de uma programação levando-se em consideração as atividades e os prazos estipulados para a execução das atividades. Este é estruturado como base no método 5W2H. Nesta etapa é realizada também a análise de riscos para as principais atividades desenvolvidas, levando-se em consideração algumas condições que podem afetar a realização das atividades e o desenvolvimento organizacional esperado. A tabela 5 a seguir demonstra o detalhamento do plano de ação elaborado.

Tabela 5:Detalhamento do Plano de Ação

<i>Plano de Ação</i>						
<i>O que?</i>	<i>Como?</i>	<i>Quem?</i>	<i>Onde?</i>	<i>Quando?</i>	<i>Quanto?</i>	<i>Observações / Acompanhamento</i>
Definição das equipes dos fóruns	Durante a Reunião do Grupo Gestor	RD e Gestores dos Setores	Sala de Reuniões	Até 20 de Janeiro 2010	n/a	
Definição de um cronograma geral de reuniões	Através da sistematização das atividades das reuniões	RD	n/a	Até 15 de Janeiro 2010	n/a	
Eleição dos Coordenadores dos fóruns	Durante as reunião dos fóruns	RD e Equipe dos Fóruns	Sala de Reuniões	Até 30 de Janeiro 2010	n/a	
Apresentação de divulgação dos fóruns aos colaboradores	Através de reunião geral da unidade	RD e Direção	Auditório	Até 20 de Fevereiro de 2010	R\$ 300,00	
Definição de um cronograma de atividades das reuniões	Através da sistematização das atividades das reuniões	RD	n/a	Até 30 de Janeiro 2010	n/a	
Realização de reuniões dos fóruns	Através do cumprimento do cronograma de reuniões	RD e Equipe dos Fóruns	Sala de Reuniões	Mensalmente ou bimestralmente conforme cronograma geral	n/a	
Apresentação de divulgação das oportunidades de melhoria propostas pelos fóruns ao Grupo Gestor (aprovação do plano de ação)	Através do cumprimento do cronograma de atividades das reuniões	RD e Equipe dos Fóruns	Sala de Reuniões	Até 20 de Março de 2010	n/a	Para esta etapa não estão previstos gastos, porém após apresentação das oportunidades de melhorias propostas pelos fóruns podem ser adicionados custos de acordo com as propostas citadas
Realização de reuniões setoriais	Através do cumprimento do cronograma de reuniões	RD	Salas Setoriais	Mensalmente ou bimestralmente conforme cronograma geral	R\$ 700,00	
Apresentação do plano de ação aos colaboradores	Durante a reunião geral da Unidade	Direção + RD + Coordenadores dos fóruns	Auditório	Até 30 de Março de 2010	R\$ 300,00	As reuniões programadas para serem realizadas no Auditório devem ser agrndadas no auditório e acompanhadas de cooffe break
Disseminação do modelo e das atividades desempenhadas pelos fóruns	Através de reunião geral da unidade	RD e Direção	Auditório	Mensalmente (a partir de março)	R\$ 2.700,00	
Capacitação dos colaboradores	Através de treinamentos sistematizados	RD	Sala de treinamentos	Mensalmente (a partir de abril)	R\$ 1.600,00	

Após a finalização e aprovação do plano de ação é necessário divulgar a todos a criação dos fóruns, do plano e suas ações. Para isto estão previstas algumas apresentações na unidade como, por exemplo, a de divulgação dos fóruns aos colaboradores, a apresentação de divulgação das oportunidades de melhoria propostas pelos fóruns (plano de ação) e as apresentações de disseminação do modelo e das atividades que estão sendo desempenhadas e ainda as capacitações dos colaboradores quanto ao modelo seguido propriamente dito.

O resultado detalhado da autoavaliação e seus comentários estão citados na conclusão do trabalho.

4.3 Recursos

Os recursos necessários para tal implantação de melhorias, foram programado durante a fase orçamentária do setor de Gestão da Qualidade pelo RD da Unidade. Outros gastos serão absorvidos pelo setor administrativo e pelos núcleos de negócio onde serão implementadas ações. Esta alocação de recursos será previamente aprovada e discutida pelo Grupo Gestor, o qual acompanhará todas as etapas do proposto trabalho durante as reuniões realizadas.

Não estão previstos gastos direcionados ao estudo, pois as instalações utilizadas são da própria unidade e os participantes disponibilizarão de seu tempo de trabalho para desempenhar as atividades nos fóruns. Gastos maiores estão previstos para fase de implantação das propostas e disseminação das atividades.

A existência de oportunidades para melhoria, identificadas para práticas de gestão específicas, devem ser cobertas, conforme relevância e pertinência, por projetos de melhoria aprovados pelos coordenados dos processos em questão. É importante sempre considerar o ponto de equilíbrio entre necessidade e possibilidade de atendimento pelo setor.

4.4 Resultados Esperados

Como resultado espera-se o aumento da pontuação da unidade demonstrada pela tabela de pontuação da autoavaliação organizacional realizada este ano. A meta é atingir a pontuação final próxima dos 500 pontos. Assim realmente poderá ser visualizada a implementação das propostas de melhoria. A pontuação do ano anterior foi igual a 383 pontos, o aumento da pontuação significa um acréscimo de 31% da pontuação utilizada como referência. Isso significa que a organização vem a cada ano buscando se aprimorar em relação a este modelo de gestão, o que demonstra a melhoria da eficácia do Sistema de Gestão e seus Processos bem como a melhoria de eficácia nos processos executados. Outro fato importante é que o acompanhamento do status dos objetivos da qualidade bem como o

atendimento aos mesmos é feito e acompanhado através de indicadores de desempenho que atendem os objetivos esperados.

4.5 Riscos, Medidas Preventivas e Corretivas

As propostas de melhoria possuem um grande desafio que é o cumprimento dos padrões determinados por todos na Unidade, e o cumprimento dos prazos e das atividades descritas nos planos de ação descritos pelos fóruns. Uma vez que a autoavaliação abrange todos os colaboradores de diferentes setores, existe a dificuldade de todos conhecerem de forma igual o modelo. Para atender esta expectativa o trabalho de disseminação dos critérios e das atividades desenvolvidas pelos fóruns é fundamental para o sucesso esperado. Outro fato importante é o cumprimento dos padrões é o acompanhamento e monitoramento de todas as atividades definidas, desde prazos, eficiência e eficácia das atividades. Para isso todos os fóruns são coordenados pelo gestor da qualidade da unidade. o RD, o qual fará parte de todos os fóruns de trabalho e coordenará as demais atividades, atuando de forma participativa no processo de disseminação do modelo e suas propostas. Assim pretende-se atender o inter relacionamento entre as práticas e o desenvolvimento das atividades atendendo a cooperação entre elas.

5 Conclusão

Baseado nos valores demonstrados nas tabelas de pontuação abaixo apresentadas, observa-se que após a implementação das ações propostas e previstas para este estudo bem como o desenvolvimento e execução do plano de ação sugerido, a autoavaliação aplicada a unidade no ano de 2010 pode ser concluída e seus resultados avaliados.

Após a conclusão do ciclo de avaliações realizados em 2010, pode-se observar que os resultados esperados e propostos foram atingidos e estão descritos ao longo dos dados apresentados. O resultado referente a pontuação dos Critérios estudados em conjunto com a pontuação dos demais itens componentes da tabela, os quais não fazem parte deste estudo, mas contribuem para compor a nota final na tabela de pontuação, resultou na pontuação final para Unidade do SENAI/SC em Blumenau igual a 509 pontos. Isto significa cerca de 51% da pontuação máxima permitida, que corresponde a 1000 pontos. Essa melhora é realmente significativa para o processo, pois a tabela final de pontuação é composta pelo atendimento a todos os critérios do modelo, sendo de grande relevância o aprendizado organizacional e a continuidade das práticas de gestão desenvolvidas. Detalhando as pontuações dos critérios temos como resultado para o Critério Clientes um total de 39 pontos, a pontuação referente ao Critério Sociedade a pontuação foi igual a 39, ao Critério Pessoas igual a 42 pontos e o Critério Processos resultou numa pontuação igual a 61. Somando as pontuações obtém-se um total de 181 pontos, o que representa 88% da composição final dos resultados para os processos gerenciais.

A composição do percentual de atendimento e conseqüentemente o aumento da pontuação da autoavaliação seguem as regras definidas pela Fundação e o acréscimo do percentual de 40 para 60 % em apenas uma das práticas só é significativo se outros itens dos processos gerenciais diferem sua pontuação acrescida na mesma proporção. Ou seja, a execução das práticas deve seguir em consonância desde a adequação da prática, passando pela continuidade, abrangência, cooperação, coerência e refinamento. A gestão da organização deve atender a todos os requisitos de forma sistêmica e continuada.

**Tabela 6: Tabela de pontuação-Critério
Clientes**

3. Clientes - 60 pontos										Home	Pontuação	Processos Gerenciais
Processos Gerenciais												
3.1 Imagem e conhecimento de mercado - 30 pontos												
a	Como o mercado é analisado e segmentado? • Apresentar os critérios adotados para segmentação e definição de clientes-alvo.											
b	Como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, inclusive, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais?											
c	Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes e de usuários são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos e processos da organização? • Citar os métodos utilizados para determinar a importância relativa das necessidades e expectativas identificadas.											
d	Como as marcas, os produtos, incluindo os cuidados necessários ao seu uso e os riscos envolvidos, e também as ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? • Destacar de que forma é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas.											
e	Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?											
f	Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e os mercados? • Apresentar os atributos definidos pela organização para caracterizar sua imagem.											
	Enfoque	60%	Aplicação	60%	Aprendizado	60%	Integração	60%	Pontuação 3.1	60%		
3.2 Relacionamento com os clientes - 30 pontos												
a	Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado? • Apresentar os canais de relacionamento utilizados.											
b	Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?											
c	Como os resultados da análise das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informados ao cliente e repassados às outras áreas da organização?											
d	Como as transações com os clientes são acompanhadas, de forma a permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes? • Destacar de que forma é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos cliente e novos produtos entregues?											
e	Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes?											
f	Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos?											
	Enfoque	80%	Aplicação	60%	Aprendizado	80%	Integração	60%	Pontuação 3.2	70%		

Tabela 7: Tabela de pontuação-Critério Sociedade

		Home	Pontuação	Processos Gerenciais						
4. Sociedade - 60 pontos										
Processos Gerenciais										
4.1 Responsabilidade socioambiental - 30 pontos										
a	Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?	<ul style="list-style-type: none"> Citar as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos incluindo o tratamento aos passivos sociais e ambientais. 								
b	Como a organização se mantém preparada e estabelece procedimentos para responder às eventuais situações de emergência e potenciais acidentes visando prevenir ou mitigar os seus impactos adversos?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar de que forma os acidentes e incidentes são analisados, investigados e documentados para evitar a sua repetição. 								
c	Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações assim como as políticas, ações e resultados relativos à responsabilidade socioambiental são comunicados à sociedade, incluindo as comunidades vizinhas?	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar os critérios adotados para definir as informações divulgadas e os canais utilizados. 								
d	Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais e implementadas ações de melhoria visando o seu pleno atendimento?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar de que forma são tratadas as pendências ou eventuais sanções. 								
e	Como a organização seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?	<ul style="list-style-type: none"> Citar as principais ações implementadas como forma de contribuição para a solução dos grandes temas mundiais e para a preservação ou recuperação de ecossistemas; Citar as ações efetuadas para a minimização do consumo de recursos renováveis e para conservação de recursos não renováveis. 								
f	Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?									
g	Como as pessoas da força de trabalho, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?									
	Enfoque	80%	Aplicação	60%	Aprendizado	60%	Integração	60%	Pontuação 4.1	60%
4.2 Desenvolvimento social - 30 pontos										
a	Como as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações da organização, são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria da sua atuação social?									
b	Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas, executando ou apoiando projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial?	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar os critérios estabelecidos para a seleção, acompanhamento e avaliação final dos projetos; Citar os principais projetos implementados ou apoiados. 								
c	Como a organização incentiva e envolve a força de trabalho e os parceiros na implementação e apoio aos seus projetos sociais?									
d	Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas em relação à organização?									
e	Como a organização avalia e zela por sua imagem perante a sociedade, incluindo as comunidades vizinhas?									
	Enfoque	80%	Aplicação	80%	Aprendizado	60%	Integração	80%	Pontuação 4.2	70%

Tabela 8: Tabela de pontuação-Critério

Pessoas

6. Pessoas - 90 pontos										Home	Pontuação	Processos Gerenciais
Processos Gerenciais												
6.1 Sistemas de trabalho - 30 pontos												
a	Como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho da organização? • Destacar de que forma a organização do trabalho estimula a resposta rápida e o aprendizado organizacional; • Citar o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização.											
b	Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas em consonância com as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização? • Destacar de que forma a organização estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.											
c	Como é estimulada a integração, a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes? • Destacar os métodos utilizados para integrar as pessoas recém-contratadas visando prepará-las para o execução das suas funções.											
d	Como o desempenho das pessoas da força de trabalho e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional das mesmas?											
e	Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura de excelência?											
	Enfoque	60%	Aplicação	60%	Aprendizado	60%	Integração	60%	Pontuação 6.1	60%		
6.2 Capacitação e desenvolvimento - 30 pontos												
a	Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas? • Descrever as formas de participação neste processo, dos líderes e das próprias pessoas da força de trabalho.											
b	Como as necessidades das pessoas são compatibilizadas com as necessidades operacionais e com as estratégias da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento?											
c	Como os programas de capacitação e o desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional? • Citar os principais temas abordados e o público alcançado.											
d	Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas?											
e	Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada em relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da organização?											
f	Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais? • Citar os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira.											
	Enfoque	40%	Aplicação	80%	Aprendizado	40%	Integração	40%	Pontuação 6.2	40%		
6.3 Qualidade de vida - 30 pontos												
a	Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia? • Descrever as principais ações e metas para eliminá-los ou minimizá-los.											
b	Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação, considerando os diferentes grupos de pessoas? • Apresentar os fatores identificados para os diversos grupos.											
c	Como o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são avaliadas?											
d	Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável ao alto desempenho? • Apresentar, de forma comparativa com o mercado, os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho.											
e	Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora de seu ambiente? • Citar as principais ações desenvolvidas.											
	Enfoque	40%	Aplicação	40%	Aprendizado	40%	Integração	60%	Pontuação 6.3	40%		

Tabela 9: Tabela de pontuação-Critério Processos

		Home	Pontuação	Processos Gerenciais					
7. Processos - 110 pontos									
Processos Gerenciais									
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio - 50 pontos									
a	Como são identificados os processos de agregação de valor e determinados aqueles considerados como processos principais do negócio e como processos de apoio, em consonância com o modelo de negócio da organização?								
b	Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio? • Citar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.								
c	Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos estabelecidos?								
d	Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis? • Destacar a forma de tratamento das eventuais não-conformidades identificadas e implementação das ações corretivas.								
e	Como os principais principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados? • Citar os métodos utilizados que visam reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência; • Destacar as formas utilizadas para desenvolver inovações em produtos e processos e incorporar melhores práticas de outras organizações; • Apresentar as principais melhorias e inovações implantadas nos processos nos últimos três anos.								
Enfoque	60%	Aplicação	60%	Aprendizado	40%	Integração	40%	Pontuação 7.1	50%
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores - 30 pontos									
a	Como a organização identifica potenciais fornecedores e desenvolve sua cadeia de suprimentos visando assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia e agregar valor ao negócio? • Destacar as formas de estímulo ao desenvolvimento dos fornecedores locais.								
b	Como a organização atua para erradicar o trabalho infantil e impedir o trabalho degradante e forçado na sua cadeia de suprimentos?								
c	Como os fornecedores são qualificados e selecionados? • Destacar os critérios utilizados.								
d	Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores? • Apresentar os principais requisitos para os fornecedores. • Apresentar os principais canais de relacionamento com os fornecedores.								
e	Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre o seu desempenho? • Apresentar os indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho. • Citar as principais ações executadas pela organização, nos últimos três anos, para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria de seu desempenho.								
f	Como são minimizados os custos associados aos processos de fornecimento?								
g	Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os princípios organizacionais, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança?								
Enfoque	60%	Aplicação	60%	Aprendizado	60%	Integração	60%	Pontuação 7.2	60%
7.3 Processos econômico-financeiros - 30 pontos									
a	Como são determinados os requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização e gerenciados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio? • Citar o papel dos sócios, mantenedores ou instituidores e da administração na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro; • Apresentar os indicadores controlados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.								
b	Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais? • Apresentar os critérios usados para a captação de recursos e a concessão de créditos e recebimentos, de modo a manter equilibrado o fluxo financeiro.								
c	Como a organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários visando suportar as estratégias e planos de ação? • Apresentar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.								
d	Como são quantificados e monitorados os riscos financeiros da organização? • Destacar a forma de tratamento dos riscos financeiros mais significativos que possam vir a afetar as demonstrações financeiras.								
e	Como é elaborado e controlado o orçamento visando assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro? • Apresentar o alinhamento entre o orçamento e as estratégias e objetivos da organização.								
Enfoque	60%	Aplicação	60%	Aprendizado	60%	Integração	60%	Pontuação 7.3	60%

A pontuação representa a composição dos percentuais de enfoque, aplicação, aprendizado e integração em cada um dos critérios estudados, juntamente com seus subitens. Sendo que a cada atendimento existe um percentual referente ao item de atendimento, o que demonstra a maturidade da organização. A descrição referente a cada percentual está demonstrado pela tabela 10 abaixo.

Tabela 10: Abordagem dos critérios e seus subitens

<i>Itens de Processos Gerenciais</i>						
<i>Item /Percentual</i>	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Enfoque						
Adequação	As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do item ou não estão relatados	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para pelo menos um requisito do item	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do item	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do item	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do item	As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do item
Proatividade	O atendimento aos requisitos é reativo	O atendimento a pelo menos um requisito é proativo	O atendimento a muitos requisitos é proativo	O atendimento a maioria dos requisitos é proativo	O atendimento a quase todos os requisitos é proativo	O atendimento a todos os requisitos é proativo
Aplicação						
Abrangência	O conjunto de práticas de gestão apresentadas não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes	O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange pelo menos uma das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes	O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange muitas das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes	O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes	O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes	O conjunto de práticas de gestão apresentadas abrange todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes
Continuidade	Uso não relatado	Início de uso ou uso continuado em pelo menos uma prática de gestão apresentadas	Uso continuado em muitas das práticas de gestão apresentadas	Uso continuado da maioria das práticas de gestão apresentadas	Uso continuado de quase todas as práticas de gestão apresentadas	Uso continuado de todas as práticas de gestão apresentadas
Aprendizado						
Refinamento	As práticas de gestão apresentadas não demonstram evidência de refinamento e não existem melhorias sendo implantadas	Pelo menos uma prática da gestão apresentada foi refinada ou existem refinamentos sendo implantados em práticas de gestão	Muitas das práticas implantadas foram refinadas	A maioria das práticas implantadas foi refinada	Quase todas as práticas de gestão apresentadas foram refinadas e pelo menos uma delas espelha o estado da arte	Todas as práticas e gestão apresentadas foram refinadas, muitas delas espelham o espelho do estado da arte e pelo menos uma delas apresenta uma inovação
Integração						
Coerência	As práticas de gestão apresentadas não são suficientes coerentes com as estratégias e os objetivos da organização	Quase todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização	Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização	Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização	Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização	Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização
Inter-relacionamento	As práticas de gestão apresentadas não estão suficientes inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão	Muitas das práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão	A maioria das práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão	Quase todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão	Todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão	Todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão
Cooperação	As práticas de gestão apresentadas não são implementadas com cooperação entre áreas, onde apropriado	Pelo menos uma prática da gestão apresentada é implementada com cooperação entre áreas, onde apropriado	Muitas das práticas de gestão apresentadas é implementada com cooperação entre áreas, onde apropriado	A maioria das práticas de gestão apresentada é implementada com cooperação entre áreas, onde apropriado e em pelo menos uma delas, em cooperação com as partes interessadas pertinentes	Quase todas as práticas de gestão apresentada é implementada com cooperação entre áreas, onde apropriado e em muitas delas, em cooperação com as partes interessadas pertinentes	Todas as práticas de gestão apresentada é implementada com cooperação entre áreas, onde apropriado e na maioria delas, em cooperação com as partes interessadas pertinentes

A tabela de autoavaliação inicialmente utilizada como referência para o estudo, está demonstrada pelas tabelas 11 e 12 a seguir. A partir delas foram realizadas as análises nos fóruns de aprendizado e em seguida as propostas das ações de melhoria. Levando-se em consideração os resultados das tabelas apresentadas e comparando os percentuais de atendimento do ano de 2009 e 2010 no processo de auto avaliação, observamos que a pontuação referente ao Critério 3 – Clientes era inicialmente igual a 21 e passou a ser 39, o que representa 65 %da pontuação total do item igual a 60 pontos. A pontuação referente ao Critério 4 – Sociedade era inicialmente igual a 24 e passou a ser 39 e da mesma forma representa 65 %da pontuação total do item, a referente ao Critério 6 – Pessoas era em 2009 igual a 33 e passou a ser 42 em 2010, representando 47% do valor total do item igual a 90 e por fim a pontuação referente ao Critério 7 – Processos era inicialmente igual a 38 e atualmente passou a ser 61 pontos, sendo aproximadamente 56% do valor máximo da pontuação do item igual a 110 pontos. Sendo assim pode-se considerar que as ações de melhoria propostas para estes critérios definidas no item “plano de implantação”, geraram um resultado positivo, ou seja, a implantação das ações e a disseminação do modelo pode ser demonstra a maturidade da gestão avaliada e o refinamento das práticas executadas e seu atendimento aos 8 critérios do modelo, além de demonstrar o conhecimento do modelo aplicado em toda organização de forma sistêmica.

É importante lembrar que conforme comentado no capítulo “plano para implementação” são levados em conta os conceitos definidos pela própria FNQ na autoavaliação realizada. A qual defini que "algum(as) " representa mais de 0 e menos de $\frac{1}{4}$ das práticas citadas; "muitas" representas ser igual ou maior que $\frac{1}{4}$ das práticas apresentadas; " maioria" representa ser igual ou maior que metade das práticas citadas; "quase todas" representas ser igual ou maior $\frac{3}{4}$ das práticas e " todas" é igual a 100% das citações. E que a nota zero em "enfoque" implica em nota igualmente zero em "aplicação", "aprendizado" e "integração" assim como a nota zero em "aplicação" implica em nota igualmente zero em "aprendizado"; obteve-se o resultado esperado.

Tabela 11: Pontuação por item - Auto Avaliação ano 2009

Processos Gerenciais							
Itens	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	%	Total	Pontuação
3.1	20%	40%	40%	40%	30%	30	9
3.2	40%	40%	40%	40%	40%	30	12
4.1	20%	40%	40%	40%	30%	30	9
4.2	60%	60%	60%	40%	50%	30	15
6.1	60%	40%	40%	40%	40%	30	12
6.2	40%	60%	40%	40%	40%	30	12
6.3	40%	40%	20%	40%	30%	30	9
7.1	60%	40%	40%	40%	40%	50	20
7.2	60%	40%	20%	40%	30%	30	9
7.3	60%	40%	20%	40%	30%	30	9
Total							197
Resultados Organizacionais							
Critérios	Relevância	Tendência	Nível Atual	%	Total	Pontuação	
Total							186

Para composição da tabela 11 foram mantidos apenas os resultados referentes aos critérios em discussão e a pontuação final referente aos resultados organizacionais para conhecimento e formulação da pontuação final citada na tabela 12.

Tabela 12: Pontuação Final - Auto Avaliação ano 2009

Clientes	%	Total	Pontuação
Liderança	35%	110	39
Estratégias	30%	60	18
Clientes	35%	60	21
Sociedade	40%	60	24
Informações	40%	60	24
Pessoas	37%	90	33
Processos	35%	110	38
Resultados	41%	450	186
Total	38%	1000	383

Conforme comentado anteriormente o acréscimo da pontuação é gradativo e significa muito para o aprendizado organizacional, esta tarefa de disseminação requer um trabalho dedicado e só pode ser visualizado quando toda organização busca o mesmo ideal e quando todos os setores entendem sua importância no processo e funcionam em harmonia traduzindo a cooperação e o inter-relacionamento existente entre eles.

Tabela 13: Pontuação por item - Auto Avaliação ano 2010

Processos Gerenciais							
Itens	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	%	Total	Pontuação
2.1	60%	60%	60%	40%	50%	30	15
2.2	40%	40%	40%	40%	40%	30	12
3.1	60%	60%	60%	60%	60%	30	18
3.2	80%	60%	80%	60%	70%	30	21
4.1	80%	60%	60%	60%	60%	30	18
4.2	80%	80%	60%	80%	70%	30	21
6.1	60%	60%	60%	60%	60%	30	18
6.2	40%	80%	40%	40%	40%	30	12
6.3	40%	40%	40%	60%	40%	30	12
7.1	60%	60%	40%	40%	50%	50	25
7.2	60%	60%	60%	60%	60%	30	18
7.3	60%	60%	60%	60%	60%	30	18
Total							303
Resultados Organizacionais							
Total							206

Para composição da tabela 13 foram mantidos apenas os resultados referentes aos critérios em discussão e a pontuação final referente aos resultados organizacionais para conhecimento e formulação da pontuação final citada na tabela 14.

Tabela 14: Pontuação Final - Auto Avaliação ano 2010

Clientes	%	Total	Pontuação
Liderança	55%	110	61
Estratégias	45%	60	27
Clientes	65%	60	39
Sociedade	65%	60	39
Informação	57%	60	34
Pessoas	47%	90	42
Processos	55%	110	61
Resultados	46%	450	206
Total	51%	1000	509

Pode-se dizer que o produto resultante da auto-avaliação é um excelente instrumento para analisar o ambiente interno da organização. A tabela tornou-se uma ferramenta importante para o monitoramento e acompanhamento da eficiência das práticas executadas, e procura-se tornar este processo da autoavaliação regular e sistemático, a fim de permitir o acompanhamento do melhoramento das práticas de gestão bem como o atendimento aos critérios. Além de gerar ações baseadas em oportunidades de

melhoria e permitir a identificação dos pontos fortes dos processos executados e a tabela contribui para o aprendizado organizacional.

Analisando os resultados apresentados nas tabelas 13 e 14, observa-se que a pontuação final da unidade após a realização da auto avaliação foi igual a 509 pontos. Assim pode-se afirmar que os resultados esperados foram atingidos e a implantação de novas ações de melhorias estão previstas para o próximo ciclo de avaliação. A pontuação final é composta pela soma das pontuações dos itens referentes aos processos gerenciais e aos resultados organizacionais, sendo que os processos gerenciais somaram 303 pontos e o restante da pontuação está relacionado ao acréscimo da pontuação dos resultados organizacionais. É interessante comentar que um dos itens onde foi visualizado um aumento significativo do entendimento das práticas executadas pelos colaboradores e ao que diz respeito aos ativos intangíveis da organização, resultando num aumento significativo da pontuação. Este item está associado a realização de ações relacionadas a satisfação do cliente interno.

6 Referência Bibliográfica

1. CROSBY, Philip. **Quality is Still Free**, McGraw-Hill, 1996.
2. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2009** – Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, dezembro de 2008.
3. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2010** – Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, novembro de 2009.
4. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão**. São Paulo, setembro de 2007.
5. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência 2009- 2010** – Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, dezembro de 2008.
6. MARTINS, O. B. **Cultura e Administração Participativa**. Curitiba, 2009. Apostila do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade – Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.
7. MAXIMILIANO, A.C.A. **Fundamentos de Administração**. Manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüências. São Paulo:Atlas 2004.
8. MAXIMILIANO, A.C.A. **Introdução a Administração**. São Paulo:Atlas 2008.
9. MENDES, Cláudio Horta, diretor, Belgo Juiz de Fora. **Classe Mundial**, 2004.
10. PAGLIUSO, Antonio Tadeu. Desafio da Implementação dos Critérios de Excelência no Contexto das Instituições de C&T. I Fórum Nacional da Qualidade em Gestão – Rede Brasileira de Qualidade Produtividade & Competitividade, 2006.
11. RIEG, A.C. **Planejamento Estratégico Organizacional** - Orientação para construir e desdobrar. Revista de Divulgação técnico-científica do ICPG. Vol. 4 – nº15 – jul/dez.2009.
12. TELMA, R. R. **Planejamento Estratégico e Qualidade**. Curitiba, 2009. Apostila do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade – Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná. Páginas 13 – 15.

13. <http://www.spiner.com.br/modules.php?file=viewtopic&name=Forums&t=411>.
Acesso em 10 de Setembro de 2010.