

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ELLEN KARLA ALMEIDA DA SILVA

**O PROGRAMA PARAIBANO DA QUALIDADE E O MODELO DE
EXCELÊNCIA DA GESTÃO: A IMPORTÂNCIA DA ADEQUAÇÃO
DAS SUAS PRÁTICAS AO CRITÉRIO CLIENTES**

João Pessoa

2014

ELLEN KARLA ALMEIDA DA SILVA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, campus João Pessoa

S586p

Silva, Ellen Karla Almeida da .

O Programa Paraibano da Qualidade e o modelo de excelência da gestão : a importância da adequação das suas práticas ao critério clientes / Ellen Karla Almeida da Silva. – 2014.

80 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração)
– Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientadora : Prof^ª. Cibele de Albuquerque Tomé.

1. Gestão da qualidade. 2. Programa Paraibano da Qualidade 1. 3. Modelo de excelência da gestão. I.
Título.

CDU 005.6

ELLEN KARLA ALMEIDA DA SILVA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**O PROGRAMA PARAIBANO DA QUALIDADE E O MODELO DE
EXCELÊNCIA DA GESTÃO: A IMPORTÂNCIA DA ADEQUAÇÃO
DAS SUAS PRÁTICAS AO CRITÉRIO CLIENTES**

ELLEN KARLA ALMEIDA DA SILVA

Relatório aprovado em 08 de maio de 2014

Cibele de Albuquerque Tomé, Doutoranda.

Orientador

Examinador

Examinador

Dedico este trabalho a Deus, o autor da minha história, que escreveu o meu caminho por linhas certas, capacitando-me a administrar tudo o que d'Ele recebo.

AGRADECIMENTOS

Lembro-me com clareza da minha angústia sem saber qual curso escolher para seguir uma carreira profissional. A pressão familiar, a ansiedade de uma jovem no ápice de tomar uma decisão tão importante, as influências alheias e todo o medo de frustrar-me pessoal e profissionalmente seguindo um caminho que não era para mim. E, tão logo, meu coração se faz grato a Deus porque em meio a tudo isso, Ele que tudo sabe, tudo pode, traçou de forma plenamente majestosa mais um ciclo da minha vida e fez com que eu enxergasse na Administração a minha vocação.

Estendo esse agradecimento à minha Mãezinha, Maria, que sempre roga por mim e cuja presença me traz calma e amor terno. Almejo eu ser um dia tal qual esta mulher, modelo de obediência, retidão e fidelidade às promessas divinas. Em paralelo, agradeço a minha mãe, Maria de Fátima, que deu o seu sim à minha vida, me gerou, cuidou e orientou sempre pelos caminhos certos, sendo o exemplo de mãe aqui na terra que eu tomarei como referência para a criação dos meus filhos. Agradeço à minha irmã e meu pai por todo o apoio, companhia e amor de sempre, mesmo quando a rotina estressante me deixou árida o suficiente para não retribuir seus afetos. À toda a minha família, obrigada por tudo! Agradeço com frequência a Deus por ter escolhido esta família para mim.

Aos meus amigos que com um olhar, uma palavra, um abraço ou uma oração, se fazem presentes nos momentos marcantes da minha vida. Ressalto a minha felicidade em ter ao meu lado amigos como: Amanda, Andressa, Joyce, Rizoniel, Vanessa e Cecília, dentre tantos outros, igualmente especiais. Aos amigos que tive a oportunidade de conhecer e conviver nesses quatro anos de faculdade também reforço a minha gratidão. Juntos formamos uma turma de excelência!

À minha orientadora, Cibele Tomé, que depositou sua confiança em mim nos momentos que precisei caminhar sozinha e me ensinou além de conteúdos de qualidade, grandes lições de superação. Agradeço também ao meu Professor e Coordenador, Elber Barbosa, que acreditou em mim até o fim e também me fez acreditar neste curso através do seu próprio exemplo. Estendo esse agradecimento aos demais mestres e doutores do curso e ao IFPB em geral. Eu não teria sido tão feliz e realizada se não tivesse feito parte dessa família.

SILVA, Ellen Karla Almeida da. **O Programa Paraibano da Qualidade e o Modelo de Excelência da Gestão: A Importância da Adequação das suas Práticas ao Critério Clientes.** 2014. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), João Pessoa, 2014.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido para conclusão do curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) e teve o objetivo de analisar as práticas de uma empresa sem fins lucrativos frente aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), no tocante ao critério clientes. Avaliou-se a adequação das práticas da empresa relacionada à clientes com o respectivo critério abordado no modelo, identificando-se os principais gargalos que impactam no relacionamento da organização com as suas partes interessadas e a partir daí foram sugeridas melhorias que possibilitaram a adequação das práticas aos requisitos elencados no modelo. O estudo é classificado como Pesquisa Ação e quanto aos objetivos classifica-se como exploratória, descritiva e intervencionista. Considerando os procedimentos técnicos utilizados, o trabalho se caracteriza como pesquisa documental e bibliográfica. A análise evidenciou a ausência de adequação em algumas das práticas realizadas pela empresa frente ao MEG e como soluções foram descritas sugestões de melhorias que possibilitassem o atendimento aos requisitos do critério clientes. Os resultados revelam a importância para todas as organizações de conhecer o mercado em que atua, mantendo uma imagem que transmita confiança e estreitando continuamente o relacionamento com os seus clientes.

Palavras chave: Modelo de Excelência da Gestão, Necessidades e expectativas dos clientes, Divulgação da empresa, Tratamento de reclamações.

LISTA DE APÊNDICE

Apêndice A - Roteiro de avaliação com base nos Requisitos do Critério Clientes do MEG.....	79
Apêndice B - Pesquisa de necessidades e expectativas dos clientes.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Programas Estaduais que disseminam os conceitos do MEG.	16
Figura 2 - Organograma do PPQ	18
Figura 3 - Serviços prestados pelo PPQ.	19
Figura 4 - Segmento e Porte das empresas associadas ao PPQ.	22
Figura 5 - Destaque no Organograma da área de realização do Estágio.	29
Figura 6 - Fluxograma do Planejamento dos Eventos.....	32
Figura 7 - Fluxograma da Divulgação dos Eventos.	33
Figura 8 - Fluxograma Atividades Pós evento.	34
Figura 9 - Fluxo da informação.	35
Figura 10 - Principais problemas encontrados no SECOM.....	39
Figura 11 - Principais Prêmios da Qualidade pelo mundo.	49
Figura 12 - Desdobramento dos Fundamentos da Excelência.....	51
Figura 13 - Os Critérios do MEG.	52
Figura 14 - O Ciclo PDCA.	53
Figura 15 - O Ciclo PDCA no MEG.	54
Figura 16 - O Planejamento da Qualidade.....	58
Figura 17 - Etapas para elaboração de uma Pesquisa.	59
Figura 18 - Elementos do processo de comunicação.....	60
Figura 19 - Segmentação das empresas de acordo com o porte.	67
Figura 20 - Etapas para a elaboração da Pesquisa de necessidades e expectativas dos clientes.	71
Figura 21 - Planejamento da comunicação.....	72
Figura 22 - Processo para tratamento das manifestações de clientes.	73
Figura 23 - Planilha para registro das manifestações de clientes.	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fornecedores do PPQ	21
Quadro 2 - Fundamentos da Excelência	50
Quadro 3 – Abordagens de cada critério do MEG.....	52
Quadro 4 – Requisitos do Critério Clientes.....	56

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	13
A Organização	13
1.1 Identificação da Estagiária e da Organização	14
1.2 Histórico da Empresa	14
1.3 Organograma Geral da Organização	17
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	19
1.5 Descrição da Concorrência	20
1.6 Organização e Principais Fornecedores	21
1.7 Relacionamento organização-clientes	22
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	23
1.8.1 Área de Recursos Humanos	24
1.8.2 Área de Marketing.....	24
1.8.3 Área de Finanças	25
1.8.4 Área de Produção	25
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	26
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	26
CAPÍTULO II	28
A Área de Realização do Estágio	28
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	30
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	31
2.2.1 Atividade A - Planejamento dos eventos (Congressos, Seminários e Encontros)	
.....	31
2.2.2 Atividade B - Divulgação dos eventos	32
2.2.3 Atividade C - Pós evento.....	33
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	34
CAPÍTULO III	37
Levantamento Diagnóstico	37
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	38
3.2 Problema de Estudo	39
3.3 Características do Problema de Estudo	40
CAPÍTULO IV	41
Proposta de Trabalho	41
4.1 Objetivos	42

4.1.1 Objetivo geral.....	42
4.1.2 Objetivos específicos	42
4.2 Justificativa.....	42
CAPÍTULO V	44
Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	44
5.1 Qualidade - Evolução do seu conceito e sua importância para as empresas.....	45
5.1.1 A Qualidade nos dias de hoje	47
5.2 O Modelo de Excelência da Gestão - MEG	48
5.2.1 Critério Clientes do MEG	54
5.2.1.1 Segmentação do mercado e definição dos clientes alvo	56
5.2.1.2 Identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes	57
5.2.1.3 Divulgação dos produtos e marcas	59
5.2.1.4 Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões.....	61
5.2.1.5 Avaliação de satisfação dos clientes.....	62
5.3 Aspectos Metodológicos.....	64
5.4 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	65
5.5 Aspectos Conclusivos	74
5.5.1 Contribuição do Estágio para a vida acadêmica	75
APÊNDICE A: ROTEIRO DE AVALIAÇÃO COM BASE NOS REQUISITOS DO CRITÉRIO CLIENTES DO MEG	79
APÊNDICE B: PESQUISA DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES	80

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação da Estagiária e da Organização

Ellen Karla Almeida da Silva, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração, sob a matrícula nº 20101460133 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório no Programa Paraibano da Qualidade - PPQ, inscrito no CNPJ sob o número 04.919.358/0001-73, com sede na Avenida Maranhão, 910, sala 203, Ed. Assis Chateaubriand, no Bairro dos Estados em João Pessoa/PB.

A aluna já foi membro da Unisigma Consultoria, Empresa Júnior do IFPB, na qual exerceu as funções de Consultora em Administração e Diretora de Marketing e Comunicação, e realizou estágio não obrigatório durante dois anos no PPQ, organização que dissemina conceitos e ferramentas de gerenciamento pela qualidade, visando o progresso das empresas paraibanas, e que constitui o objeto de estudo do presente trabalho.

1.2 Histórico da Empresa

Com a abertura da economia brasileira pelo governo federal, no final dos anos 80, o Brasil viveu um momento decisivo quando, no ápice da globalização, expôs a sua economia à concorrência internacional. A partir de então, as empresas locais tiveram que buscar uma melhor qualidade de seus produtos e serviços para tornarem-se competitivas frente às empresas estrangeiras e sobreviverem no mercado.

Os avanços nas tecnologias de informática, transportes e comunicação aceleraram as transformações de modo que a capacidade de agir com rapidez e a competência das empresas em aprender, interagir e responder ao mercado tornaram-se importantes diferenciais competitivos. Diante deste novo cenário, o governo nacional financiou missões para os Estados Unidos, Europa e Japão a fim de conhecer técnicas de qualidade e produtividade e trazer tais novidades ao Brasil. Como resultado, foi criado em 1990, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP para mobilizar o empresariado nacional para a importância da qualidade na gestão das organizações.

A década de 1990 marcou a absorção e implementação da gestão da qualidade por parte das empresas com a abordagem trazida por novos modelos e normas que objetivavam evoluir o conceito de controle da qualidade para garantia da qualidade. No dia 11 de outubro

de 1991, um grupo formado por representantes de 39 organizações privadas e públicas instituíram, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FN PQ), que logo mais viria a ser denominada definitivamente de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A entidade sem fins lucrativos foi criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional. A partir daí, deu-se início a uma trajetória em busca das melhores práticas da gestão para o desenvolvimento das empresas.

O Prêmio Nacional da Qualidade é um processo de avaliação bastante rigoroso e criterioso das organizações brasileiras. Instituído desde 1992, tem como objetivo selecionar as empresas que se destacam pela sua excelência em gestão concedendo a elas reconhecimento público e notório para destacar as organizações “Classe Mundial”. A metodologia utilizada para avaliar as empresas é o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual engloba um conjunto de critérios que permitem uma visão sistêmica da gestão organizacional.

A FNQ configurou-se como um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência nas empresas que detém os direitos sobre o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas gerenciais, embasado em critérios que refletem a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior.

Com o escopo similar ao da FNQ, surgiram os programas estaduais de Qualidade para aproximar a relação com diversas organizações e fomentar a absorção dos conceitos de excelência em gestão. Na Paraíba, como em diversos outros estados, tais programas sofreram descontinuidade, no entanto, o SEBRAE e a FIEP retomaram as reuniões junto a outras empresas, com o objetivo de revitalizar e instituir o Programa Paraibano da Qualidade e Produtividade - PPQP.

No ano de 2001, várias organizações passaram a conhecer e participar das atividades do Programa paraibano e muitas delas aliaram-se como associadas mantenedoras ou convenentes. O sucesso das parcerias firmou o Programa fazendo com que no dia 18 de fevereiro de 2002 fosse criada a Associação Paraibana da Qualidade com a missão de promover a competitividade e a sustentabilidade, por meio da disseminação de modelos e métodos gerenciais e reconhecer a excelência da gestão nas organizações privadas e públicas do estado da Paraíba.

A Associação Paraibana da Qualidade assumiu definitivamente a coodenominação Programa Paraibano da Qualidade – PPQ e, assim como os demais

programas da Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade espalhados pelo Brasil e elencados na Figura 1, é regido por um estatuto, estando todos interligados apenas pelos seus aspectos estruturais e ideológicos com o foco na disseminação dos conceitos da excelência em gestão para organizações de todos os setores e portes.



Figura 1 - Programas Estaduais que disseminam os conceitos do MEG.

Fonte: Caderno Critérios Compromisso com a Excelência (2011).

Os programas Estaduais e Setoriais, como formas de incentivo à melhoria contínua das organizações, utilizam prêmios, promovendo um reconhecimento em dois níveis: Nível I – Compromisso com a excelência (com pontuação máxima de 250 pontos) e Nível II – Rumo à excelência (máxima de 500 pontos). Estes prêmios estão alinhados aos critérios do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade que avalia com uma régua maior, a qual chega aos 1000 pontos, e se aplica às organizações que já têm um modelo de gestão bem estruturado e que estão mais próximos do estado da arte de sua gestão.

O primeiro ciclo de avaliação e melhoria foi realizado pelo PPQ no ano de 2002, ocasião em que empresas piloto puderam participar e receber o benefício do diagnóstico de PF – Pontos Fortes e OM – Oportunidades de Melhorias, para embasar o Plano de Melhorias da sua Gestão. Em 2003, partiu-se então para o reconhecimento, através do lançamento dos prêmios. Como forma de preparação para o Prêmio Paraibano da Qualidade, foi lançado, em

2005, o SAG – Sistema de Avaliação da Gestão, uma metodologia mais simplificada que promove a autoavaliação e um feedback da gestão, com base no Rumo à Excelência do PNQ, no Nível I.

Através do Sistema de Avaliação, cursos e palestras, visitas técnicas e demais atividades promovidas pelo PPQ, as empresas e instituições no Estado da Paraíba encontram-se aptas, a partir do ano de 2003, a se inscreverem no Prêmio Paraibano da Qualidade, aberto a empresas de qualquer porte, públicas ou privadas. A conquista do Prêmio se configurara como grande diferencial para as organizações premiadas por destacá-las como referência no Estado, mostrando que a busca pela melhoria contínua é a base de uma organização competitiva.

Desde 2003, já foram reconhecidas mais de 20 organizações nos Níveis I (compromisso com a excelência) e II (rumo à excelência) durante os ciclos do Prêmio Paraibano da Qualidade. No dia 8 de junho de 2012, o Governo do Estado sancionou a Lei de número 9.778 que institui o Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão na Paraíba em parceria com a Associação Paraibana da Qualidade. Tal feito fortalece a identidade desse reconhecimento em âmbito estadual e agrega valor intangível às organizações premiadas.

Filiado à Fundação Nacional da Qualidade, o PPQ configura-se no mercado há mais de 11 anos e tem no foco do seu trabalho a sociedade e todo o seu contexto. A partir daí, a Associação realiza ações e eventos que contribuem com o desenvolvimento sustentável da Paraíba, mantendo o compromisso com a qualidade e a disseminação da Excelência da Gestão nas organizações públicas e privadas, alavancando a sua competitividade.

1.3 Organograma Geral da Organização

As empresas que possuem uma estrutura organizacional bem definida como, por exemplo, através de um organograma, conseguem ter uma visão clara da sua realidade interna, de como as funções e atividades estão distribuídas e de que forma cada unidade interage com as demais. O organograma do Programa Paraibano da Qualidade, ilustrado pela Figura 2, é de conhecimento de todos os colaboradores e reflete as relações hierárquicas da empresa, sofrendo alterações quando o ambiente externo ou interno incita a organização a flexibilizar a sua estrutura.

As organizações associadas compõem a Assembléia Geral, que elege dentre os seus membros os integrantes do Conselho Superior, de onde emanam e/ou são consentidas as decisões estratégicas do PPQ. Comum à Administração de toda Associação, existe um

Conselho Fiscal, responsável pelo controle das contas. O Conselho Superior elege seus representantes que irão compor o Conselho Diretor que, por sua vez, divide a responsabilidade de gerir todas as estratégias e ações com a Coordenação Executiva do PPQ - COORDEXEC.

O Coordenador Executivo lidera a equipe que compõe a estrutura interna formada pelos seguintes setores: SEPRO - Setor de Projetos que atende as demandas de projetos em parceria com grandes organizações do estado; SEPEG - Setor de Premiação Estadual em Gestão, responsável pelo gerenciamento de todo o processo de avaliação do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão junto às empresas, bem como dos eventos de capacitação junto aos associados; SETEC - Setor de Tecnologia em Gestão responsável pela prospecção de novos associados e relacionamento com os clientes; SECOM – Setor de Comunicação e Marketing, responsável por realizar os eventos de grande porte e divulgar as ações do PPQ junto aos associados e toda a sociedade; e SEAFI - Setor Administrativo Financeiro, cujas atribuições são a gestão financeira, administrativa e de pessoas.

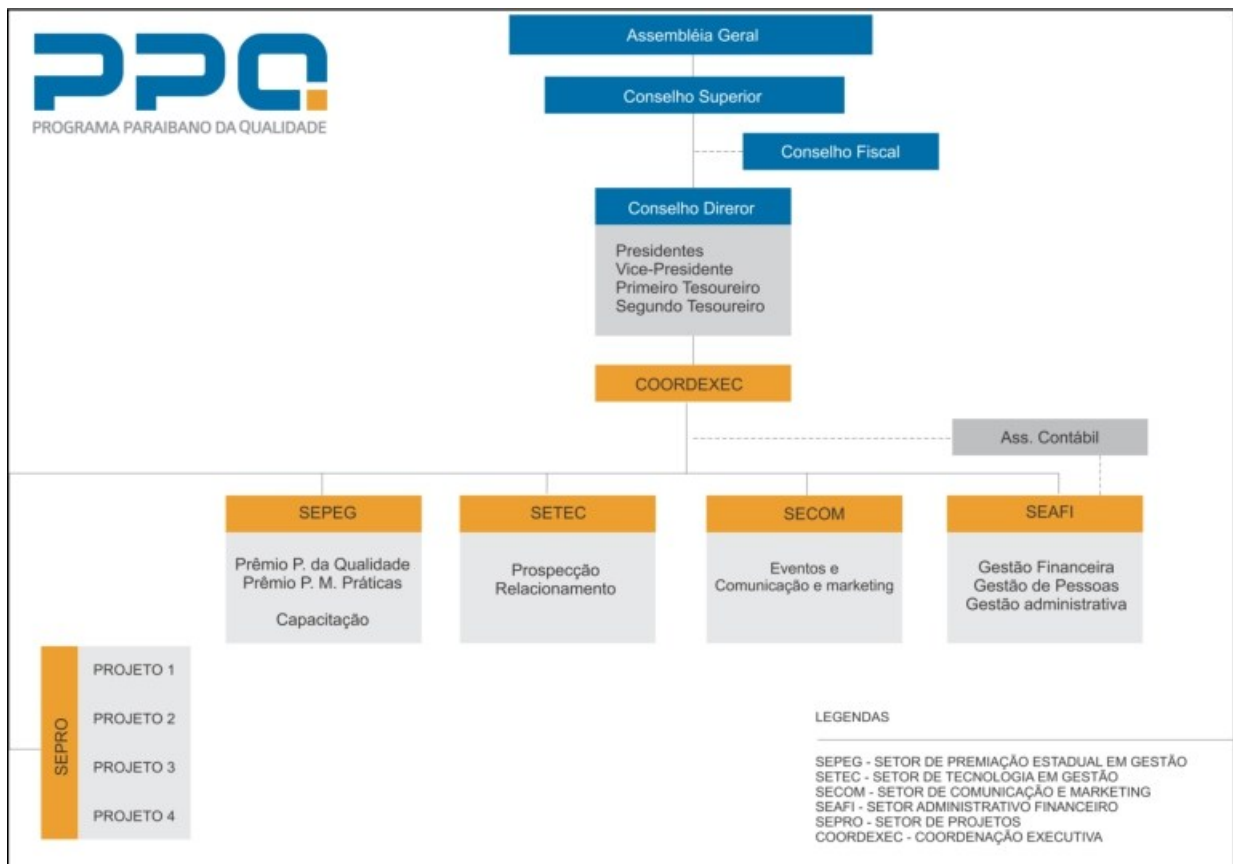


Figura 2 - Organograma do PPQ
Fonte: Disponibilizado pela empresa (2013).

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

O PPQ é uma entidade de natureza civil, sem fins lucrativos, que presta serviços de assessoria empresarial com a finalidade de disseminar os conceitos do MEG e o uso de ferramentas de gerenciamento pela qualidade, com vistas ao desenvolvimento da cultura e da capacitação pela busca da melhoria contínua. O Programa atende a organizações públicas federais, estaduais e municipais, diretas e indiretas, abrangendo os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, organizações não governamentais e de iniciativa privada.

Segundo PAES (2006; apud SOUZA, 2007, p.3):

A associação é uma modalidade de agrupamento dotada de personalidade jurídica, sendo pessoa jurídica de direito privado voltada à realização de interesses dos seus associados ou de uma finalidade de interesse social, cuja existência legal surge com a inscrição de seu estatuto no registro competente, desde que satisfeitos os requisitos legais, que ela tenha objetivo lícito e esteja regularmente organizada.

Como uma associação, o Programa Paraibano da Qualidade não tem por objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade a partir do compromisso com a melhoria da gestão das empresas do estado. Para atender à sua missão, o PPQ desenvolve ações e projetos, como os que seguem descritos na Figura 3.



Figura 3 - Serviços prestados pelo PPQ.
Fonte: Disponibilizado pela empresa (2013).

O quadro associativo do PPQ é composto por duas categorias de associados, identificados com as atividades que compõem a finalidade social do Programa, e que podem ser pessoas físicas civilmente capazes ou pessoas jurídicas. As duas categorias de associados são:

- a) Associados Mantenedores - aqueles que se comprometem a efetivar contribuições financeiras mensais de valor equivalente ao porte da empresa e que são representados por uma pessoa física na Assembleia Geral;
- b) Associados Convenientes - que contarão com um contrato próprio de prestação de serviços e de compromissos financeiros com a associação e que são representados por até duas pessoas na Assembleia.

O patrimônio do PPQ é integrado pelos bens e direitos adquiridos com o produto dessas contribuições associativas, das doações e subvenções e outros valores que venha receber, a qualquer título. Tais bens e direitos são utilizados exclusivamente em benefício das atividades que constituem os fins da Associação.

1.5 Descrição da Concorrência

No contexto mercadológico altamente competitivo no qual estão inseridas as organizações, torna-se imprescindível uma visão holística sobre a compreensão das necessidades dos clientes e a capacidade de identificar e neutralizar a força dos concorrentes. Segundo Cobra (2010) a ameaça não vem de onde se espera e nem mesmo a ameaça vinda de concorrentes que fabricam produtos similares ou análogos pode ser a principal, o verdadeiro inimigo é aquele que está roubando mercado, direta ou indiretamente.

O PPQ não possui concorrentes diretos, uma vez que a empresa possui escopo similar ao da FNQ e é a única na Paraíba reconhecida pela Fundação como integrante da Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC) que detém o direito de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) às organizações do Estado. No entanto, vale ressaltar a presença das Consultorias Organizacionais que, embora, ofereçam serviços relacionados à gestão de um modo geral, não se detendo ao MEG, representam uma concorrência indireta por atender ao mesmo público alvo do PPQ, limitando inclusive a aceitação de algumas empresas em relação aos serviços de assessoria.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

O PPQ conta com uma série de fornecedores indiretos, ou seja, fornecedores de produtos de uso interno da empresa, tais como, material de escritório, suprimentos de informática, telefonia, etc. que são:

FORNECEDOR	SERVIÇOS
AcrePão	Panificadora que fornece os coffee breaks realizados em eventos e cursos
NET	Internet
Vivo	Telefonia fixa e móvel
Paraí Informática	Suprimentos de informática: Cartuchos, tonners e manutenção das impressoras
A Parceria Condomínios	Administradora do condomínio, no qual está localizada a sala do PPQ
La Copei	Impressão e xerox de documentos
Gráfica JB	Impressões de material institucional em grande quantidade e material de divulgação dos eventos maiores

Quadro 1 – Fornecedores do PPQ.

Fonte: Disponibilizado pela empresa (2013).

O PPQ já possui uma sólida parceria com esses fornecedores de modo que, em muitas situações, não é necessário mais apresentar três orçamentos de fornecedores distintos para fazer o pedido de compra. No entanto, em ocasiões específicas (como na elaboração do orçamento de um grande evento) os Diretores solicitam o envio do orçamento de no mínimo três fornecedores e a descrição das vantagens e desvantagens de cada um.

A relação com os fornecedores é harmoniosa e há benefícios mútuos entre o PPQ e a empresa. As vias de comunicação com os fornecedores são: o telefone e o e-mail, desde a negociação até a finalização da compra.

1.7 Relacionamento organização-clientes

O Programa Paraibano da Qualidade tem em sua carteira de clientes cerca de 60 empresas associadas de portes e segmentos diferentes, conforme Figura 4.

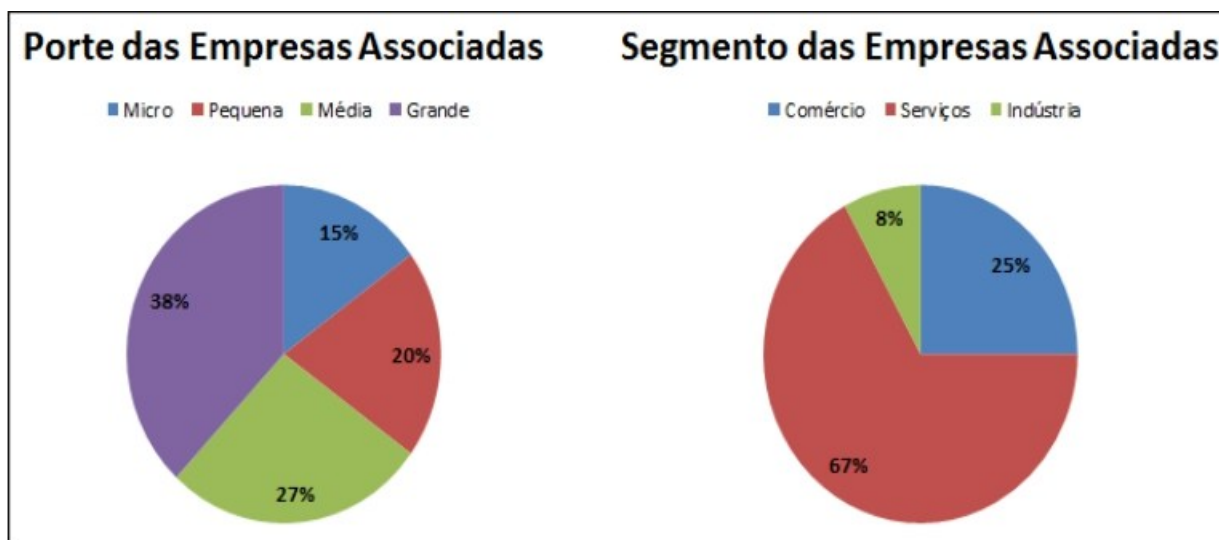


Figura 4 - Segmento e Porte das empresas associadas ao PPQ.

Fonte: Disponibilizado pela empresa (2013), com adaptações.

Como pode-se observar na figura acima, as empresas associadas ao Programa Paraibano da Qualidade, de acordo com as características de porte e segmento, são representadas em maior quantidade por empresas porte micro e empresas do setor de serviços.

A fim de buscar novos clientes é realizado um levantamento de empresas em potencial para as quais a equipe Técnica julga que os serviços oferecidos pelo PPQ agregariam valor. Em seguida, tem início a fase de prospecção que se inicia quando o membro da SETEC entra em contato com a empresa selecionada a fim de marcar uma reunião para a apresentação dos serviços do Programa. Após a reunião, espera-se o retorno do cliente em relação ao interesse ou não de se associar e caso o interesse seja confirmado, a empresa assina o contrato e passa a configurar-se como associada do PPQ.

As empresas são contactadas periodicamente para que sejam agendadas as visitas de acompanhamento e programada a realização do SAG – Sistema de Avaliação da Gestão que é feito a cada ano na empresa. Além desse acompanhamento e da avaliação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria com os planos de ação para as mesmas, as empresas associadas são comunicadas acerca de todos os eventos que o PPQ realiza visando beneficiá-las.

A comunicação com os clientes é feita através de e-mail, telefone, site, redes sociais (facebook, twitter, linkedin e youtube), além da veiculação de notícias esporádicas na imprensa sobre os eventos que o Programa realiza. Anualmente o PPQ define um cronograma com todos os eventos previstos para o ano e que contempla: Congressos, Encontros de lideranças, fóruns, cursos, workshops, visitas técnicas etc., visando propiciar a interação entre os associados e o benchmarking.

No PPQ, o cliente é verdadeiramente o dono do negócio, uma vez que compõe a Assembleia Geral e participa das decisões estratégicas que orientam os rumos do Programa. E devido a grande importância de atender com excelência esses clientes faz-se necessário aperfeiçoar ainda mais as práticas de segmentação de mercado e identificação das necessidades e expectativas do público alvo, bem como as estratégias de relacionamento que garantam a satisfação dos clientes.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

O PPQ utiliza como modelo de referência o próprio MEG para direcionar os seus processos gerenciais e buscar os resultados planejados. Cada setor interage com o outro por atender à demandas interdependentes ou complementares. As principais rotinas são administrativas, contábeis e de pessoal, ressaltando o controle de entradas e saídas no financeiro, pagamento de contas, burocracias bancárias, cobrança, folha de pessoal, arquivamento de documentos, admissão e desligamento, elaboração de contratos, propostas de prospecção e patrocínio, dentre outras.

O fluxo de informações é intenso dentro da empresa e, por isso, ferramentas de comunicação interna são utilizadas para facilitar a fluidez dessas informações entre todos os setores. Os documentos estão disponíveis em rede e toda a equipe tem acesso, além disso, são utilizados meios para tornar mais eficaz a comunicação interna como o PODIO, ferramenta de colaboração social que permite criar aplicativos e configurar espaços para apoiar os fluxos de trabalho preferenciais e também serve como banco de dados que armazena uma série de informações referentes às empresas associadas.

Mensalmente também ocorrem reuniões a fim de alinhar os objetivos oriundos do planejamento estratégico feitos no início do ano, identificando como estão sendo desenvolvidos os planos de ação e como está o andamento dos projetos designados a cada setor. Nessas ocasiões, todos os colaboradores participam e compartilham suas rotinas e próximos passos. Também nesses encontros são colocadas em pauta as demandas emergentes

e urgentes para que a partir da discussão entre a equipe sejam planejadas as ações para atendê-las e delegadas as responsabilidades.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

As organizações que desejam manter-se no mercado com diferencial, deve ter especial atenção aos seus colaboradores. De acordo com Campos (2013) num mercado onde a tecnologia é praticamente igual para todos, o grande diferencial torna-se as pessoas. De todos os capitais: organizacional, capital de inovação e de processo, sem que existam pessoas, todos seriam em vão. E a autora acrescenta que é necessário promover, valorizar e desenvolver a força de trabalho não somente para gerar lucros, mas para gerar oportunidades e antever as ameaças.

Em Chiavenato (2008, p. 9), encontra-se a definição da área de Recursos Humanos como sendo “a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados”. O PPQ não possui um setor específico de Recursos Humanos, os procedimentos realizados para recrutamento e seleção, quando necessários, são incluídos na rotina do gestor financeiro, além dos processos de admissão e demissão de funcionários e contratos de estágios.

Embora nenhum setor do PPQ tenha função exclusiva de gestão de pessoas, a Coordenação Executiva assume também um papel motivacional visando o bem estar dos colaboradores, investindo também no capital intelectual com treinamentos e capacitações proporcionados pela empresa ou de ordem externa, e buscando recompensar os colaboradores quando alcançam bons resultados. Anualmente é feita a avaliação de desempenho de cada colaborador e periodicamente eles recebem *feedback* dos superiores hierárquicos, bem como retribuem esse *feedback* ao seu líder. O clima organizacional do PPQ é destacado pelos colaboradores como um dos principais pontos fortes, e a liberdade que cada um tem para opinar e participar das tomadas de decisão torna o ambiente catalisador de boas ideias e proporciona a perfeita integração entre a equipe.

1.8.2 Área de Marketing

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais (KOTLER; KELLER, 2006). A área de marketing tem o papel de enxergar

estrategicamente o mercado e decifrar os consumidores, identificando as suas necessidades e antecipando-se na oferta de soluções que atendam e, principalmente, surpreendam estes clientes.

O PPQ possui o Setor de Comunicação e Marketing (SECOM), que realiza funções específicas, como: a divulgação da marca da empresa e criação de toda a identidade visual, o gerenciamento dos canais de comunicação, o contato mais próximo com os clientes, ouvindo deles suas necessidades e também satisfação com o serviço prestado.

Segundo a American Marketing Association (apud KOTLER; KELLER, 2006) o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e o público interessado. Sendo desta forma, imprescindíveis as atribuições de um departamento de Marketing bem estruturado para contribuir com os resultados da empresa.

1.8.3 Área de Finanças

Os procedimentos da área financeira são controlados tanto internamente (através do setor financeiro) quanto externamente (feitos por um escritório terceirizado que atualiza constantemente as informações numéricas referentes à empresa). Para Gitman (2004) a área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados a transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e etc. Entender essa área ajuda na tomada de decisão e propicia a interação eficaz entre os processos da organização.

É papel das finanças do PPQ manter o fluxo de caixa, tornar as receitas superiores às despesas, por meio de estudos e redução de gastos, enviar boletos aos clientes para pagamento, pagar contas e impostos pontualmente e prezar pelo bom funcionamento físico da empresa. O setor de compras também fica designado ao Responsável pelo setor financeiro que junto com a aprovação do Coordenador Executivo libera os recursos quando julgar pertinente.

1.8.4 Área de Produção

O responsável por cada setor é estimulado a desenvolver novos produtos e serviços que agreguem valor aos associados. Assim acontece com o Setor de Tecnologia em Gestão (SETEC) e o Setor de Comunicação e Marketing (SECOM) que realiza os eventos. Para Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 4), “a administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços”, e no PPQ,

embora não haja um setor unicamente voltado para a produção, existe a preocupação de efetuar novas soluções para melhorar a qualidade do serviço prestado.

Desta forma, anualmente são revistos as ações e projetos que o PPQ realiza para beneficiar seus associados e em uma reunião de brainstorming são levantadas possíveis práticas que poderiam beneficiar os clientes para que sejam avaliadas e possivelmente inseridas no escopo de produtos/serviços oferecidos pelo Programa. Além disso, também é feito benchmarking com outros Programas Estaduais para o compartilhamento de práticas voltadas para a disseminação do MEG e satisfação das partes interessadas.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A administração de recursos materiais é um conjunto de processos que compreende desde a identificação do fornecedor, abrangendo a efetiva compra do bem, seu recebimento, transporte interno e devido acondicionamento, a maneira como será armazenado o produto acabado, até a forma como será feita a distribuição ao consumidor final. (MARTINS; ALT, 2011). O PPQ como uma organização que presta serviços de assessoria empresarial, não possui um setor específico para a gestão de materiais, uma vez que os materiais adquiridos são em grande parte para uso da própria empresa.

O setor financeiro também realiza a função compras e procede da seguinte forma: busca fornecedores de qualidade, solicita as cotações, negocia o valor e dependendo da relevância do investimento que será feito, encaminha os orçamentos para a Diretoria, almejando a aprovação. Em relação ao Patrimônio, toda a equipe do PPQ é orientada a prezar pelo conjunto de bens, valores, direitos e obrigações que possa ser avaliado monetariamente e que são utilizados para beneficiar a própria Associação.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

O PPQ não possui área de Sistemas de Informação, no entanto, utiliza do Knowhow da própria equipe para gerenciar a rede de computadores, compartilhar arquivos, acessar a internet e prezar pela segurança de certos documentos por meio do uso de senhas. Para Melo (2006, p. 30) Sistema de Informação é “todo e qualquer sistema que tem dados como entrada visando gerar informações de saída”. Muito da base de dados do PPQ hoje encontra-se no formato planilha do excel, especialmente, os procedimentos que envolvem o

Setor do Prêmio (SEPEG) e o Setor Técnico (SETEC). Em casos de manutenção dos computadores ou reparos são contatadas empresas especializadas para fazê-lo.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

As atividades do Estágio Obrigatório foram desenvolvidas especificamente no Setor de Comunicação e Marketing do PPQ, como pode ser visto na Figura 5. Este setor abrange as atividades de eventos, comunicação e marketing institucional e é responsável pelo relacionamento com as empresas associadas na medida em que planeja, executa e divulga os eventos (Congressos, cursos, workshops e visitas técnicas), monitora e atualiza conteúdos e imagens vinculados ao PPQ nos meios de comunicação (site, materiais institucionais, redes sociais, imprensa e outras publicações), e desenvolve o planejamento de comunicação institucional do Programa e ações de marketing.

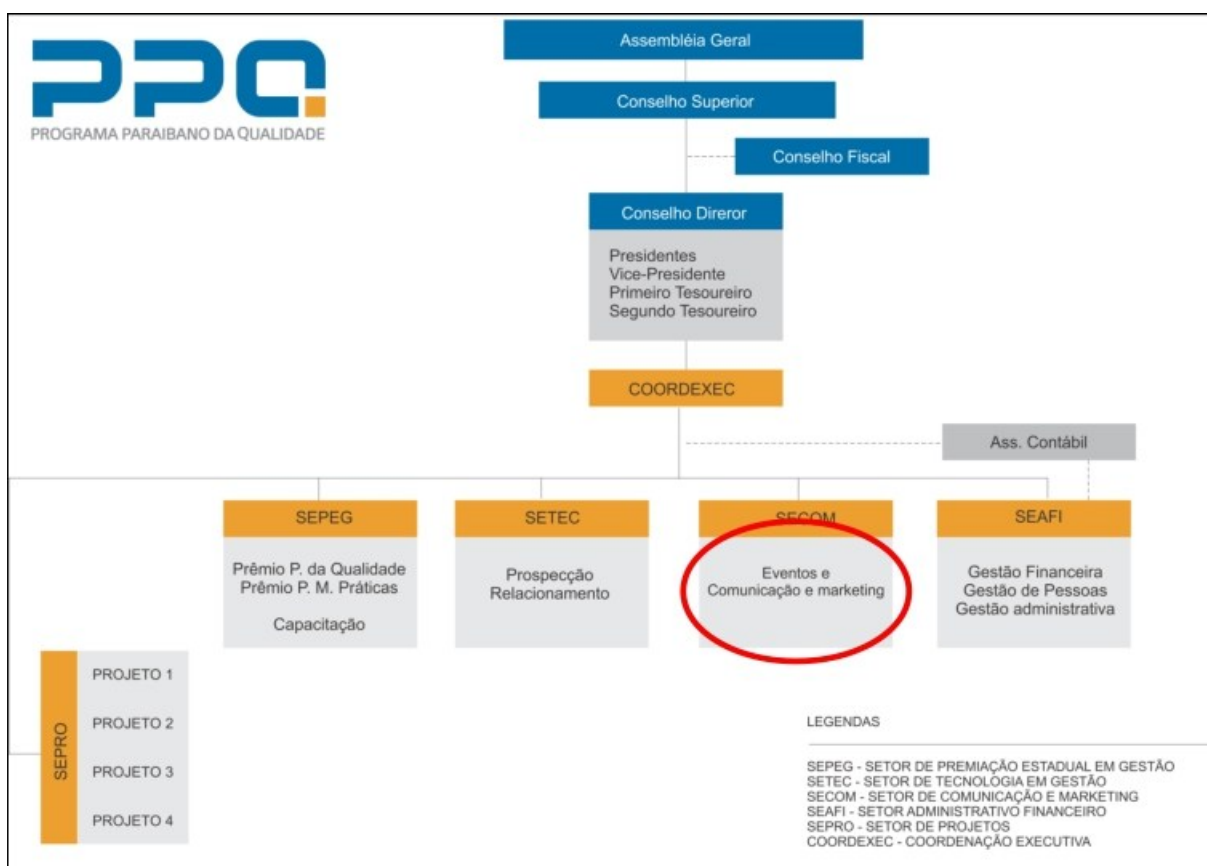


Figura 5 - Destaque no Organograma da área de realização do Estágio.

Fonte: Disponibilizado pela empresa (2013), com adaptações.

O SECOM responde diretamente à Coordenação Executiva como pode ser visto na figura 5 e é um setor amplo e enriquecido em atribuições estratégicas delineadas a partir de atividades características dos processos que envolvem Comunicação e Marketing no Programa Paraibano da Qualidade, uma organização direcionada para a excelência da gestão, que necessita, pois, de ferramentas consistentes para gerir sua marca e a prestação de serviço com qualidade para as partes interessadas.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

Anualmente é realizada a revisão do Planejamento Estratégico pelo PPQ, e a cada cinco anos são formuladas novas estratégias e objetivos para os anos seguintes. A atual missão do Programa Paraibano da Qualidade é “Promover a competitividade e a sustentabilidade, por meio da disseminação de modelos e métodos gerenciais, e reconhecer a excelência da gestão nas organizações privadas e públicas do estado da Paraíba”.

Para realizar a missão da empresa são definidas todas as estratégias e estabelecidas as ações necessárias para concretizá-las com o foco também voltado para o alcance da visão do PPQ que é “até 2017 ser a maior referência na disseminação de métodos e modelos que conduzam à excelência da gestão na Paraíba, bem como estar presente em pelo menos três macrorregiões do estado, e ter associados e a força de trabalho satisfeitos e motivados.”

Alinhados à visão e à missão são definidos os valores que norteiam desde a tomada de decisões estratégicas até o comportamento diário dos colaboradores e fazem pulsar a cultura organizacional. Os valores do PPQ são:

- Nossa gestão deve ser participativa e alinhada aos padrões de excelência.
- Nossa força de trabalho deve ser entusiasmada e sua conduta deve ser ética.
- Nossa comunicação deve ser precisa e clara.
- Nossas relações devem ser íntegras e transparentes.
- Nossos resultados devem refletir os interesses balanceados das partes interessadas e ser sustentáveis.

Intrínseco à missão, visão e valores do PPQ está o compromisso com a qualidade e o interesse em entregar valor ao cliente interno e externo. Para atingir com excelência os seus objetivos, é primordial manter uma comunicação eficiente das estratégias da empresa para as demais partes interessadas para provocar o realinhamento de interesses mútuos, uma vez que os verdadeiros donos do PPQ são os seus próprios clientes que irão ditar com base nas suas necessidades e expectativas quais as diretrizes e o foco a ser dado para atendê-las. O Setor de Comunicação e Marketing, pois, tem papel estratégico no alcance dos objetivos do PPQ e no cumprimento de sua razão de ser.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

O fluxograma é uma representação esquemática de um processo que permite a visualização clara das etapas que o envolve, facilitando a compreensão do passo a passo desde o início até o fim de uma atividade. A descrição de qualquer processo através de um fluxograma propicia, inclusive, a possibilidade de identificação de gargalos nas etapas e oportunidades de otimizar o fluxo de atividades, redesenhando o que for necessário para alcançar os resultados com eficiência e eficácia.

No Setor de Comunicação e Marketing do PPQ são realizadas atividades administrativas diversas, dentre as principais pode-se citar: o Planejamento dos eventos; a divulgação dos eventos; as atividades pós evento. Congressos, Workshops, Visitas Técnicas, Seminários e Encontros de Lideranças são alguns dos eventos que fazem parte do portfólio da empresa e visam beneficiar os associados e propiciar encontros para benchmarking e networking.

2.2.1 Atividade A - Planejamento dos eventos (Congressos, Seminários e Encontros)

A atividade consiste na descrição de todas as ações a serem executadas antes da realização de um evento, conforme fluxo descrito na Figura 6. O planejamento sempre foi essencial para nortear os rumos de cada evento desenvolvido, facilitar a delegação de atividades entre os setores e obter o aval da Coordenação Executiva para dar início às atividades.

A principal ferramenta que norteia cada ação a ser desenvolvida desde o planejamento até a finalização do evento é o Cronograma Geral. Através da ferramenta é possível descrever as atividades, delegar responsabilidades e acompanhar os prazos de execução das mesmas.

Os eventos são um dos principais produtos do PPQ aos seus clientes, uma vez que contemplam programações diversas, a presença de palestrantes e lideranças de renome, além de propiciar um encontro que favorece o benchmarking e o networking entre os associados.

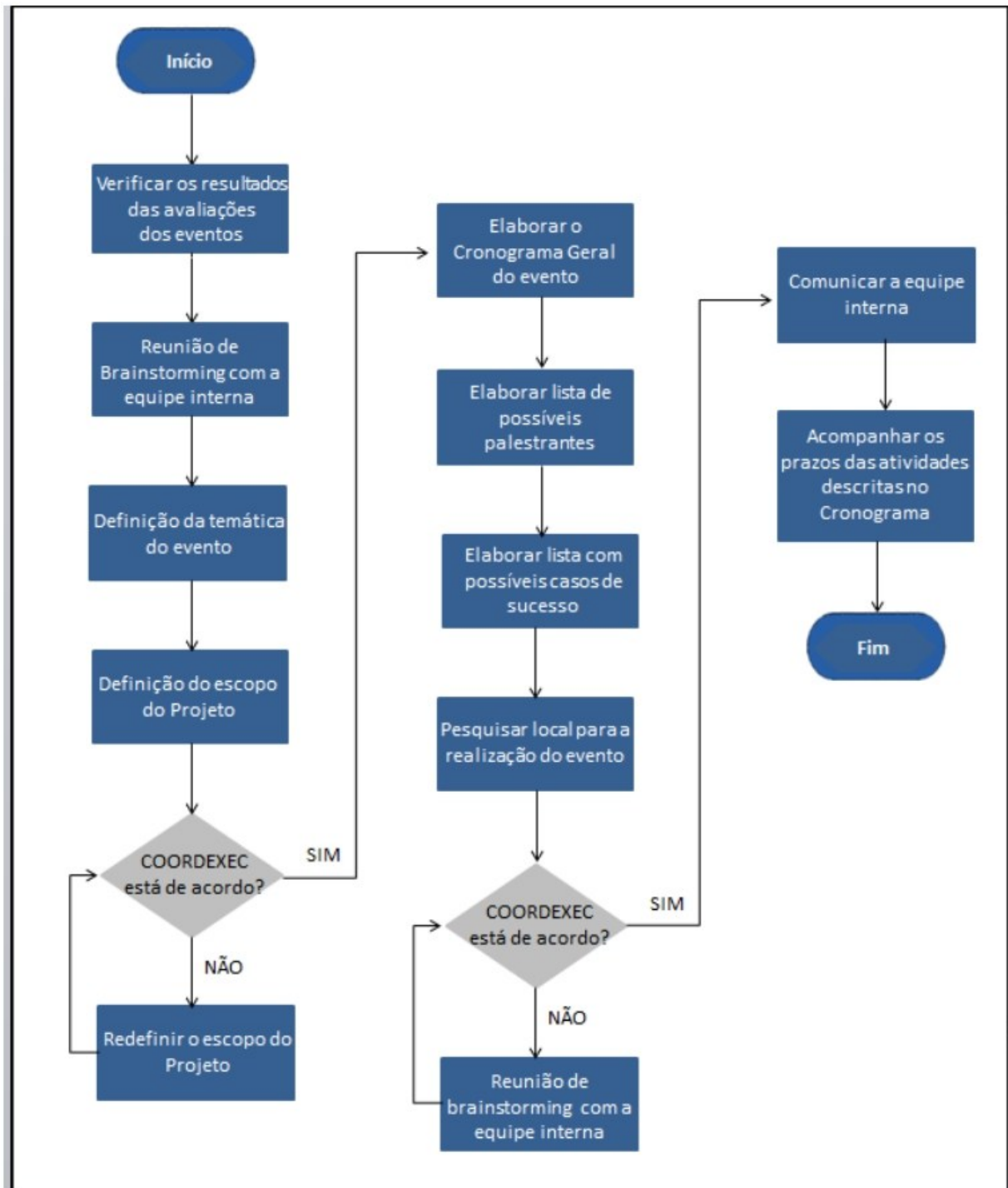


Figura 6 - Fluxograma do Planejamento dos Eventos.

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

2.2.2 Atividade B - Divulgação dos eventos

A comunicação da agenda dos eventos junto aos clientes é imprescindível para que estes possam usufruir dos produtos oferecidos pelo PPQ. A divulgação dos eventos é feita a todas as partes interessadas, e cada evento tem uma meta de participantes estabelecida, cabendo a equipe interna se envolver nas atividades de divulgação, principalmente no que

tange ao contato com as empresas associadas. O fluxograma das etapas do processo de divulgação dos eventos está descrito na figura 7.

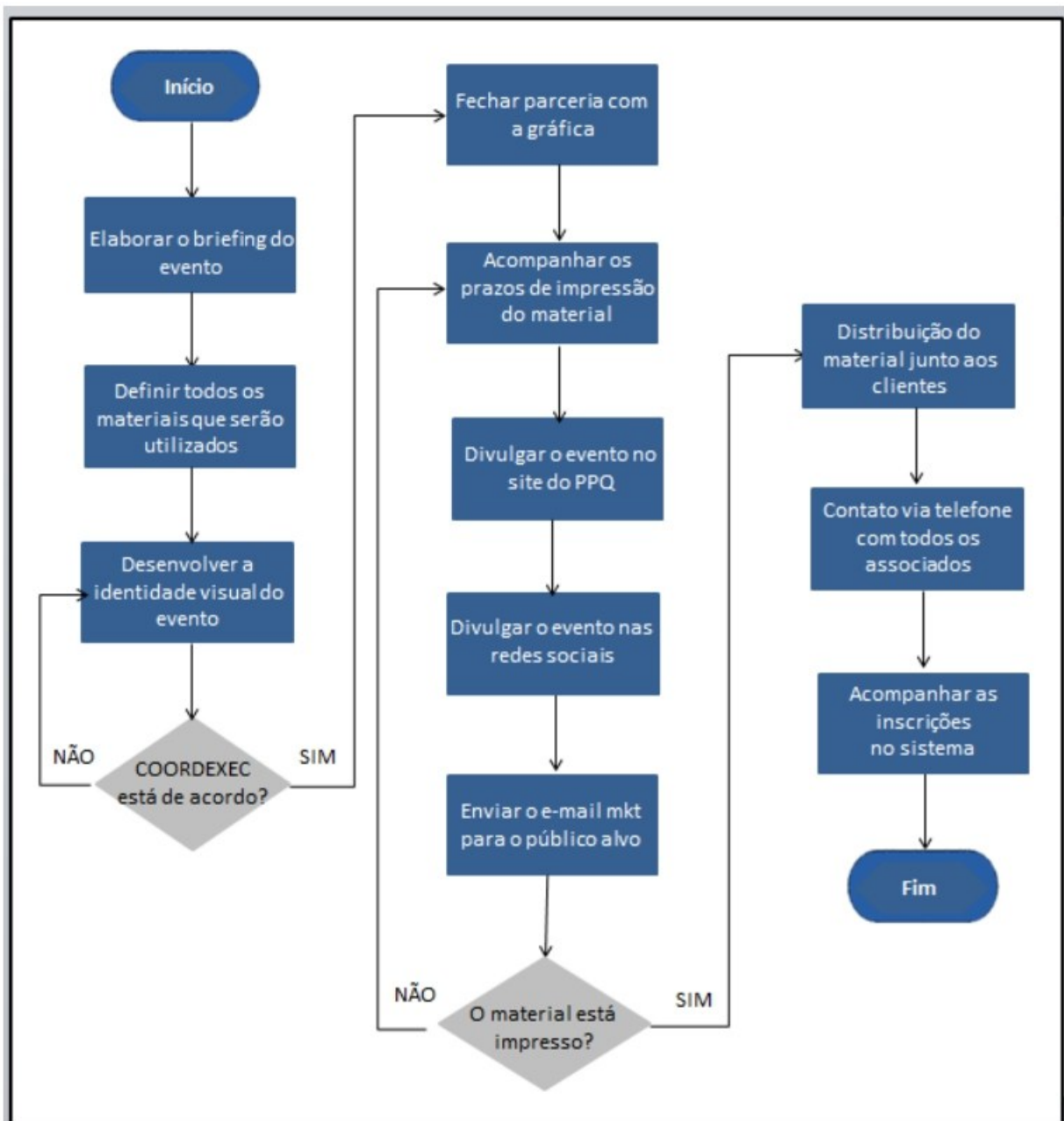


Figura 7 - Fluxograma da Divulgação dos Eventos.

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

2.2.3 Atividade C - Pós evento

Após a finalizados os eventos, existem algumas atividades relacionadas ao pós evento, tão importantes quanto as demais. Esta fase compreende, dentre outras atividades, a análise dos resultados alcançados e as metas batidas. Também é uma oportunidade da

organização aprender, uma vez que no pós evento são tabuladas as pesquisas de satisfação e identificadas as satisfações e insatisfações dos clientes.

As etapas que descrevem o processo do pós evento podem ser vistas no fluxograma da figura 8.

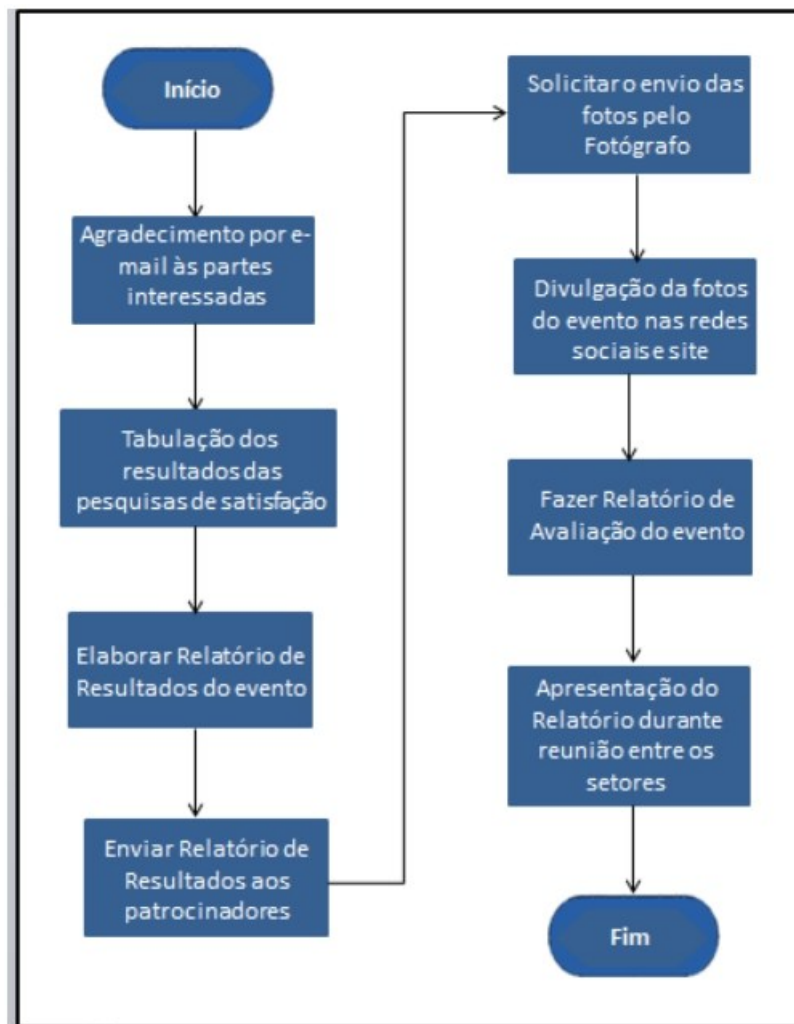


Figura 8 - Fluxograma Atividades Pós evento.

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O Setor de Comunicação e Marketing – SECOM se relaciona diretamente com todos os demais setores da empresa, uma vez que tem por finalidade comunicar às partes interessadas o que está sendo feito pelo Programa de forma clara e objetiva. A relação mais estreita, no entanto, é mantida com a SEPEG – Premiações e Capacitações e a SETEC – Prospecção de clientes e relacionamento com os associados, pois estes setores além de

estarem diretamente vinculados ao atendimento das necessidades dos clientes, produzem o maior número de informações relacionados a estes.

A troca de informações entre os setores é feita de forma rápida e não existem barreiras neste fluxo exatamente para garantir a agilidade no repasse das informações, de modo que a comunicação chegue ao público alvo em tempo hábil e também facilite a tomada de decisão estratégica na empresa.

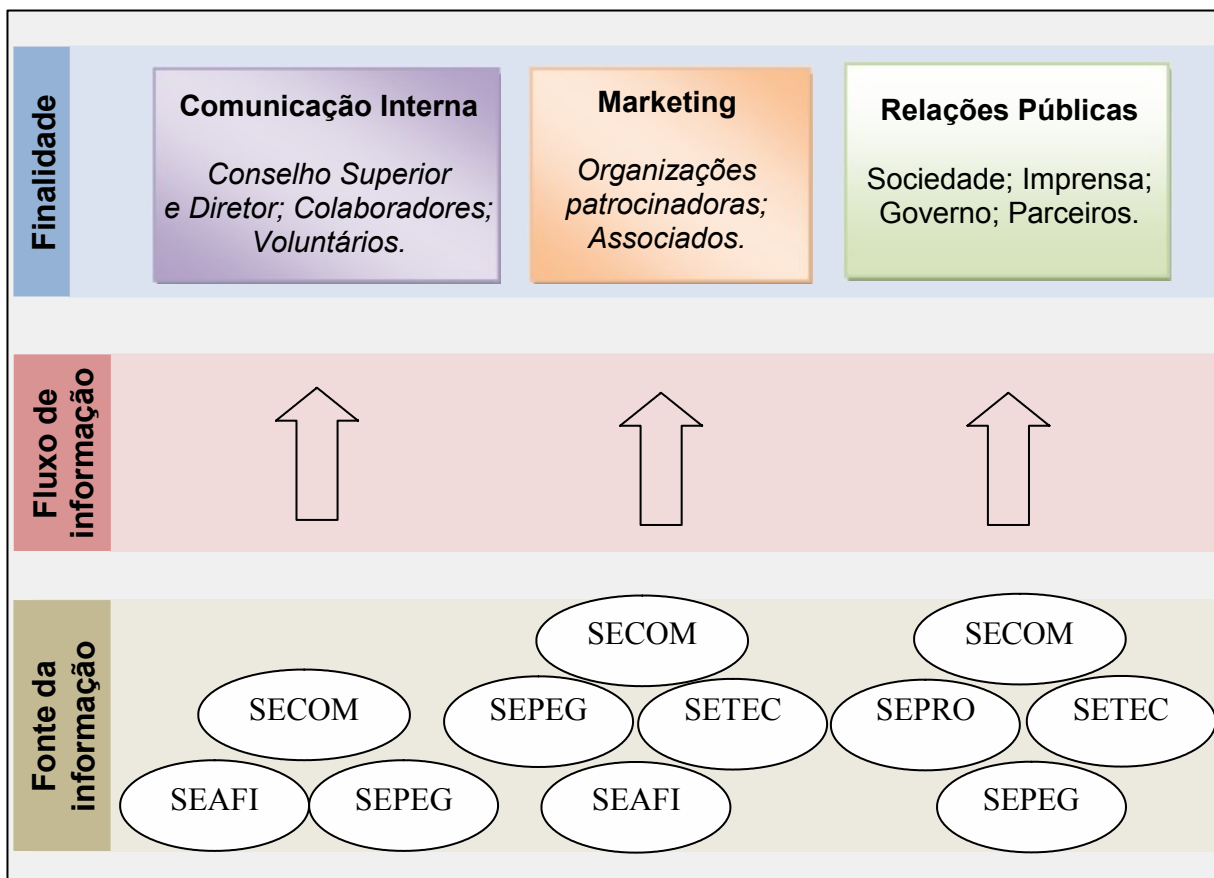


Figura 9 - Fluxo da informação.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Embora alguns departamentos interajam diretamente com o público alvo sem intermediação do SECOM, este realiza frequentes contatos com as partes interessadas e, dependendo do conteúdo informativo que será destinado, intervém no processo e se responsabiliza pela transferência das informações a cada público.

A SEAFI detém as informações relativas aos recursos financeiros, às entradas e saídas da empresa, investimentos e custos, ao pagamento das mensalidades pelas associadas, e aos recursos provenientes de patrocínios. A SETEC mantém o elo mais próximo com as empresas associadas e também possui informações de interesse da sociedade e parceiros do

Programa. Informações referentes a todo o processo de capacitação de examinadores (voluntários) e associados, inscrição de empresas, avaliação e reconhecimento em cada ciclo do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão estão na SEPEG. A SEPRO a partir dos projetos desenvolvidos mantém um elo junto aos parceiros, dos quais provêm as demandas ou destinam-se as soluções. Nesse contexto global, o SECOM facilita o relacionamento e o fluxo de informação a partir dos canais de comunicação disponíveis na empresa e gerenciados por este setor.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Buscar a melhoria dos processos é preocupar-se em manter um compromisso com a qualidade e atender com excelência as necessidades dos clientes. Para Bessant et al (2001, apud ATTADIA; MARTINS, 2003) a ideia de melhoria contínua está relacionada à capacidade de resolução dos problemas. E problemas podem ser evidenciados em qualquer organização, os quais atualmente são traduzidos como oportunidades de melhoria.

Conforme Juran (1995, apud ATTADIA; MARTINS, 2003) o processo de melhoria contínua é vital para a sobrevivência das organizações e, de fato, com o mercado em constante evolução se faz necessário que as organizações estejam atentas às mudanças e sejam flexíveis para que logo se adaptem a elas. Neste sentido, é válido enfatizar a importância de sempre verificar quais os gargalos existentes em seus processos e que comprometem o seu crescimento e a satisfação total dos seus clientes.

Levando em consideração que o Setor de Comunicação tem papel estratégico no PPQ, pois lida diretamente com os seus clientes e é responsável pela divulgação da marca e disseminação do trabalho do Programa no estado, foram levantadas algumas oportunidades de melhoria no setor a fim de que este estudo contribua com possíveis soluções para os mesmos. Ante o exposto, foram listados como os principais gargalos encontrados no SECOM, os seguintes aspectos: ausência de um planejamento de comunicação direcionada a atender o público alvo e capaz de definir os canais de comunicação a serem utilizados; a ausência de uma identificação proativa das necessidades dos clientes; falhas no tratamento das reclamações e sugestões dos clientes.

A fim de ilustrar as principais problemáticas identificadas no setor estudado e verificar as suas causas e efeitos foi criado um Diagrama, segundo Miguel (2006, apud Marshall Junior, 2010) também denominado de Diagrama de Ishikawa, devido ao seu criador, ou Diagrama Espinha de Peixe, devido à sua forma. O autor reforça que o diagrama de causa-efeito visa, dentre outras coisas: determinar o problema a ser estudado (identificação do efeito); relatar sobre as possíveis causas e registrá-las; analisar o diagrama, a fim de identificar as causas verdadeiras e planejar a correção do problema.

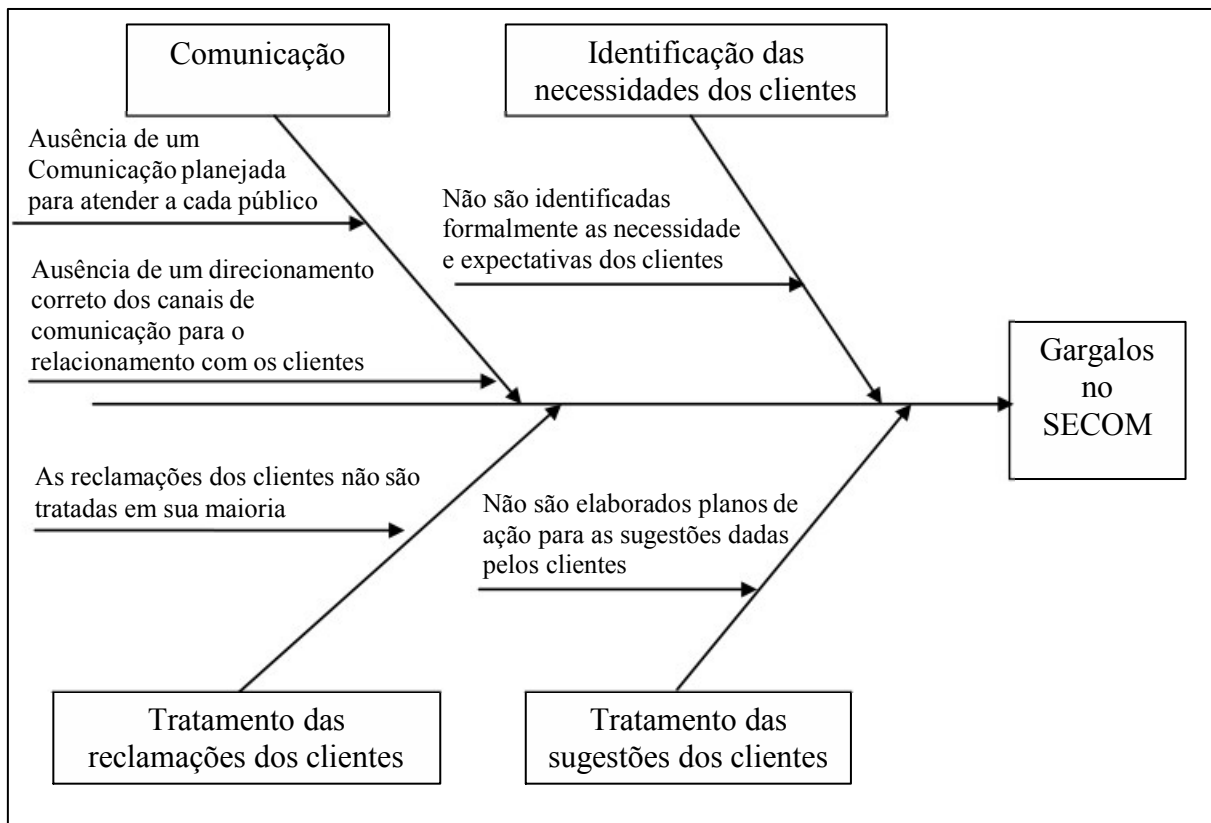


Figura 10 - Principais problemas encontrados no SECOM.

Fonte: Pesquisa direta, 2014, a partir de ISHIKAWA, 1982.

Todos os problemas levantados foram identificados durante a experiência vivida no período de estágio e são aspectos que interferem na autoavaliação da empresa com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), principalmente no que tange ao atendimento aos requisitos do Critério 3 – Clientes. É pertinente, portanto, fazer uma avaliação apurada dos questionamentos que envolvem esse critério, para gerar um diagnóstico que identifique o quanto os gargalos do Setor de Comunicação e Marketing impactam na adequação do PPQ ao próprio Modelo de gestão que prega, bem como na satisfação e fidelização dos seus clientes.

3.2 Problema de Estudo

O problema identificado pelo pesquisador que será trabalhado no presente estudo será a adequação do Programa Paraibano da Qualidade ao Critério Clientes do MEG, a partir de sugestões de melhoria para os principais gargalos identificados no Setor de Comunicação e Marketing. Tais problemas influenciam diretamente na satisfação das partes interessadas da empresa e na sua imagem frente ao mercado paraibano.

3.3 Características do Problema de Estudo

Os serviços oferecidos pelo Programa Paraibano da Qualidade, bem como a sua missão, constituem por si só um diferencial estratégico frente aos concorrentes indiretos e ao mercado em geral. No entanto, a empresa tem potencial para explorar com mais intensidade essa posição de destaque no cenário local, uma vez que apresenta uma metodologia bastante eficaz para a melhoria da gestão de qualquer organização.

O PPQ figura há 11 anos no mercado e ao passar dos anos, a empresa foi evoluindo as suas práticas e processos relacionados diretamente às partes interessadas, buscando tornar-se referência na disseminação de métodos e ferramentas gerencias para a melhoria das organizações. Porém, a evolução dessas práticas relacionadas aos clientes estagnou ou cresceu pouco nestes últimos tempos, uma vez que a demanda por serviços e atendimentos diversos foi se tornando cada vez mais intensa e sobrecarregou a equipe, tornando necessário, inclusive, o redesenho de muitos processos operacionais.

A ausência de um planejamento direcionado para atender às necessidades e expectativas dos clientes, bem como de uma comunicação eficiente e eficaz, além do não tratamento das reclamações e sugestões dos clientes, compromete a imagem do PPQ e aumenta o índice de desligamento das empresas do quadro de associados. Além disso, o resultado da avaliação anual realizada pelo próprio Programa com base no MEG é comprometida devido a não adequação a alguns requisitos próprios do Critério 3 – Clientes.

Desta forma, faz-se necessário primeiramente identificar com base nos requisitos do Critério Clientes do MEG as oportunidades de melhoria do PPQ, e assim atacá-las com soluções eficazes que contribuam para aumentar o nível de adequação do Programa a este Critério e, principalmente, elevar a satisfação das partes interessadas para enaltecer a imagem do PPQ. Com base nessa proposta, o presente trabalho visa realizar um estudo de caso relativo ao critério Clientes no Programa Paraibano da Qualidade e propor possíveis soluções para a melhoria dos resultados da empresa na avaliação deste critério.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

As atividades do Estágio Obrigatório foram desenvolvidas especificamente no Setor de Comunicação e Marketing - SECOM do Programa Paraibano da Qualidade. No organograma geral, o SECOM encontra-se logo abaixo da Coordenação Executiva e tem papel fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

O Setor de Comunicação e Marketing é responsável pelo relacionamento com as partes interessadas e, portanto, toda a avaliação do Critério 3 – Clientes do MEG está diretamente relacionado a essa área e é parte essencial para a manutenção das empresas associadas ao PPQ e para que a missão do Programa se concretize. Desta forma, o tema abordado nesse estudo está relacionado à área da Qualidade, mas especificamente ao Modelo de Excelência da Gestão, com abordagem focada no Critério Clientes.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar as práticas do PPQ frente aos requisitos do MEG, no tocante ao Critério Clientes.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar a adequação das práticas do PPQ relacionadas à clientes com o respectivo critério abordado no Modelo de Excelência da Gestão;
- b) Identificar os principais gargalos que impactam no relacionamento com os clientes;
- c) Sugerir melhorias que tornem as práticas da empresa capazes de atender aos requisitos do Critério Clientes do MEG;

4.2 Justificativa

Diante do atual cenário mercadológico, a empresa que não realiza um estudo sobre as reais necessidades de seus clientes e não conhece o que lhes satisfaz e insatisfaz está fadada ao fracasso. Desenvolver características e atributos aos produtos/serviços oferecidos que adicionem valor aos clientes, intensifiquem sua satisfação, determinem suas preferências

e os tornem fiéis, não é uma tarefa fácil para qualquer organização, no entanto, tal missão se torna cada vez mais imprescindível.

Enxergar o cliente como a “alma do negócio” não é simplesmente um clichê a ser repetido por grandes empresários e enfatizado por estudiosos, é de fato, uma necessidade real em um contexto de competição acirrada. Neste sentido, manter a qualidade dos processos gerenciais e práticas de marketing que realmente gerem resultados tem um impacto considerável no alcance da satisfação do cliente e qualidade percebida. Cobra (2010), por exemplo, ressalta que “o marketing hoje é objeto de atenção e interesse de diversos tipos de organizações lucrativas e não lucrativas, de empresas privadas e empresas públicas, de empresas de grande e pequeno porte, de políticos e até de nações”.

A melhoria dos processos e dos produtos precisa ter como objetivo a antecipação das necessidades futuras dos clientes (DEMING, 1990, apud FNQ, 2008, p. 5). Diante disso, as organizações preocupadas em melhorar continuamente os seus processos gerenciais relativos à clientes, tendem a conquistar espaço e preferência. E atingir esse objetivo não é algo comum apenas às empresas que visam o lucro. Segundo Vieira; Mello (2004, apud DELEVATI, 2001), mais do que nunca, os administradores de organizações sem fins lucrativos percebem que devem satisfazer às necessidades de seus usuários, para que estratégias vencedoras possam ser implementadas com o objetivo de perpetuar suas ações dentro do contexto social.

A temática deste projeto visa oferecer soluções possíveis que contribuam para o alcance da missão de uma organização sem fins lucrativos que é por essência voltada a realizar os interesses dos seus associados. Em virtude disso, o estudo do tema em questão torna-se pertinente, pois irá contribuir com a melhoria das interações entre a empresa estudada e seus clientes, para que seja alcançado o seu objetivo de disseminar conceitos de excelência em gestão, servindo como próprio exemplo de excelência nos processos que visam atender o seu público alvo.

Portanto, é intuito da presente pesquisa responder à seguinte questão: Qual o nível de adequação das práticas do PPQ destinadas a atender o seu público alvo, frente aos requisitos elencados no Critério 3 - Clientes do Modelo de Gestão que a própria empresa dissemina?

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Visando uma maior compreensão sobre este estudo, percebe-se a necessidade do entendimento das seguintes temáticas: o conceito de Qualidade (sua evolução e papel atual nas empresas); o Modelo de Excelência da Gestão - MEG; e o Critério Clientes do MEG. Para constituir a fundamentação teórica foi feita uma pesquisa bibliográfica, a partir de uma revisão à luz da literatura.

5.1 Qualidade - Evolução do seu conceito e sua importância para as empresas

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é algo recente no mundo empresarial. Sob uma ótica seletiva, clientes comparam, inspecionam, analisam e buscam se surpreender com o que as organizações têm a lhes oferecer, seja produto ou serviço. Com isso, a Qualidade converteu-se em um requisito básico para uma empresa ser competitiva no mercado e conquistar clientes.

A evolução do conceito de Qualidade e a sua aplicabilidade nas empresas passou por diversas etapas num processo de aperfeiçoamento de suas finalidades, bem como na ênfase dos benefícios que ela traz a todo o processo gerencial. Entender o conceito da qualidade ainda é um desafio para a maioria das organizações e até mesmo para grandes estudiosos. Gomes (2004) reforça isso quando diz que a qualidade é fácil de reconhecer, mas é difícil definir.

Os primeiros métodos e práticas voltados à Qualidade surgiram primordialmente em países como os Estados Unidos, Inglaterra e Japão e, só a partir de 1950, começaram a ser disseminados e incorporados por organizações de outros países. Neste período, o mercado passou a valorizar mais as organizações que incorporaram tais conceitos relacionados à Qualidade, em detrimento àquelas focadas nos processos clássicos de controle da qualidade. Pois, ao longo dos séculos, várias foram as abordagens que traduziram o gerenciamento da função Qualidade nas organizações. A começar pela Era da Inspeção que tinha por objetivo examinar, medir e testar um ou mais atributos de um produto, a fim de assegurar a Qualidade.

Segundo Garvin (2002) a inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças equivalentes. Desta forma, o controle de qualidade em meados do século XIX era feito após a fabricação do produto, o que poderia representar custo maior e perda de produtividade para a empresa, tendo em vista que a identificação dos problemas ou necessidades de reparo eram percebidos de forma tardia.

A fase da inspeção prevaleceu por muitos anos sem que houvesse uma análise crítica das causas dos problemas ou defeitos dos produtos. E, somente, nas décadas de 1930 e 1940 atentou-se para a utilização de aplicações estatísticas nos processos produtivos, ou seja, o foco foi direcionado para o meio (processo) e não para o fim (produto acabado), surgindo assim a Era do Controle Estatístico da Qualidade, que conferiu um caráter científico à prática da busca da qualidade.

Em seguida, a ênfase passou a ser a prevenção a partir de quatro perspectivas: a quantificação dos custos da Qualidade; o controle total da Qualidade; as técnicas de confiabilidade; e o programa Zero Defeitos. A esta Era deu-se o nome de Era da Garantia da Qualidade. Em síntese, neste período foi evidenciada a valorização do planejamento para obter a Qualidade e do estabelecimento de padrões, além das técnicas estatísticas.

A Era da Gestão da Qualidade Total veio posteriormente, nas duas últimas décadas do século XX, para somar e também como consequência das outras três que a precederam. E hoje, renomeada simplesmente de Gestão Estratégica da Qualidade, não representa apenas a ausência de defeitos ou não conformidades, ou adequação do produto ao uso, mas como afirma Daft (2010, p. 539) é um comprometimento amplo da organização para infundir qualidade em toda atividade através de aperfeiçoamento contínuo. A qualidade do produto ou serviço deve ser garantida em todas as fases de seu desenvolvimento: projeto, produção, distribuição e assistência pós-venda.

Segundo Marshall Junior et al (2008), Joseph Juran foi o primeiro a aplicar os conceitos da qualidade à estratégia empresarial, ao invés de meramente associá-la à estatística ou aos métodos de controle total da qualidade. O próprio Juran definiu a gestão da Qualidade Total como a extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da Qualidade (JURAN; GRYNA, 1991 apud PALADINI, 2010) e dividiu em três pontos fundamentais a gestão da qualidade: planejamento, controle e melhoria.

A evolução do conceito de Qualidade sempre acabou envolvendo a figura do cliente. Quando Juran e Gryna (1991, apud PALADINI, 2010), por exemplo, definem qualidade como sendo a adequação ao uso, não determinam nem identificam quais elementos fazem com que esse ajuste seja processado. A qualidade, assim, passa a ser característica que atende “totalmente” ao consumidor (PALADINI, 2010). Todo esse progresso histórico da Qualidade com suas teorias que marcaram décadas teve por trás um grupo seleto de especialistas: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby e Kaoru Ishikawa, considerados grandes mestres da qualidade e que introduziram um debate saudável acerca de um tema que viria a alcançar tamanha evidência nos dias atuais.

5.1.1 A Qualidade nos dias de hoje

Atualmente, as organizações que mais evoluem no mercado são aquelas que têm a qualidade intrínseca a sua missão e visão, na mente dos seus colaboradores, na sua rotina e em todos os seus processos, os quais devem envolver todos os requisitos que produtos e serviços precisam ter para realizar os desejos do cliente. Segundo a FNQ (2011), com todas as mudanças protagonizadas pelo século XXI, a qualidade tem se aproximado de um conceito integrador maior, hoje chamado de sustentabilidade, em que a geração de valor está associada a um balanço entre os ganhos sociais, ambientais e econômicos.

As empresas devem planejar as suas ações e projetos, mantendo um controle sistêmico para sustentar realmente um compromisso com a qualidade. Paladini (1995) outrora definiu controle da qualidade como um sistema dinâmico e complexo que envolve direta e indiretamente todos os setores da empresa, com o intuito de melhorar e assegurar economicamente a qualidade do produto final. Pelo aspecto dinâmico do próprio mercado, as organizações além de planejarem e efetuarem o controle da Qualidade devem despender esforços para buscar a melhoria contínua, uma das premissas mais importantes da Gestão da Qualidade. À medida que a organização persiste e vai resolvendo os gargalos e aperfeiçoando os processos, ela mantém uma constância de propósitos que é capaz de levá-la a atingir os níveis de desempenho esperados e alcançar a satisfação das partes interessadas (FNQ, 2008).

Para as organizações prestadoras de serviços, a conquista e fidelização de clientes se dá a partir do momento em que a própria empresa torna intrínseco às suas práticas e processos gerenciais conceitos de Qualidade e reforçam o seu compromisso com a melhoria contínua de modo que isso se reflita no serviço oferecido. Qualidade em serviços, segundo Albrecht (apud LAS CASAS, 2008), é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

Os serviços bem feitos podem atender ou até superar as expectativas dos clientes, o que irá fazer com que ele volte a usufruir do serviço ou o indiquem a outros. Devido à intangibilidade do objeto de comercialização, a qualidade de serviços está ligada à satisfação (LAS CASAS, 2010). Portanto, a avaliação de serviços pelos clientes se dá por meio da qualidade percebida por estes. Las Casas (2010, p. 298) esclarece essa diferença entre qualidade real e a qualidade da percepção:

A primeira representa aquilo que realmente é, ou seja, o serviço que vai ser desenvolvido com conhecimento e preparo do profissional de

serviço. Nem sempre um bom profissional transmite essa impressão para a sua clientela. No entanto, mesmo que alguém conheça profundamente aquilo que faz, torna-se mais importante o que as pessoas percebem, uma vez que a percepção é a realidade para o cliente.

As organizações prestadoras de serviços devem analisar criteriosamente tudo o que pode ser considerado um empecilho para o alcance da satisfação do cliente. Para Paladini (2010, p.30):

A conquista do cliente é gradativa e vai tornando-se consistente aos poucos. Envolve uma perspectiva dinâmica de permanente acompanhamento do mercado, suas tendências, alterações que vão processando-se em suas características etc. É tipicamente uma ação evolutiva, porém constante, permanente e que pode ser avaliada em termos de melhoria contínua [...].

E o autor ainda ressalta que a meta da Gestão da Qualidade é focalizar toda a atividade produtiva para o atendimento do consumidor, à medida que se investe em um processo de acompanhamento que visa observar como o cliente se comporta e como se alteram suas necessidades e preferências, de forma a atendê-las cada vez melhor.

Ao implantar um programa ou modelo de qualidade, as empresas passam a ficar mais atentas ao ambiente em seu entorno e compreendem com maior clareza as expectativas das partes interessadas, uma vez que analisam o comportamento dos clientes e como se alteram suas necessidades e preferências, de forma a atendê-las cada vez melhor. Com isso, a organização alcança maior maturidade para gerenciar os seus produtos ou serviços.

Qualidade ou sistemas da qualidade são termos que passaram a fazer parte do jargão das empresas, não por modismo, mas porque sem ela não é possível sobreviver em um ambiente competitivo de uma economia globalizada. Ao longo dos anos, novas ferramentas, métodos e modelos gerenciais foram surgindo a fim de facilitar o desenvolvimento das organizações a partir dos conceitos de melhoria contínua. O grande desafio é encontrar um modelo abrangente e confiável que se adeque a organização e seja capaz de orientar os processos e práticas de maneira lógica e inter-relacionada

5.2 O Modelo de Excelência da Gestão - MEG

Em meados da década de 1980, o advento da globalização desencadeou uma competição mercadológica acirrada entre as empresas, tornando evidente a necessidade de se

melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos para disputar de igual para igual a preferência dos clientes. Foi no âmbito dos conceitos da Gestão da Qualidade Total que se fortaleceram os esforços para o desenvolvimento de orientações de como a organização deveria ser gerenciada de uma forma sistêmica, de modo a conduzi-la ao alto desempenho.

Nesta mesma década, um grupo de especialistas efetuou uma análise com várias organizações bem sucedidas a nível mundial, vistas como “ilhas de excelência”, almejando encontrar as peculiaridades comuns a elas e que as diferenciavam das demais organizações. A partir desse estudo, foi identificado um conjunto de valores e conceitos intrínsecos às organizações de alto desempenho, que logo se tornariam fundamentos a embasar uma nova cultura de gestão voltada para resultados.

A fim de estimular as organizações a incorporar os fundamentos comuns às empresas bem sucedidas atuantes no cenário mundial e elevar o seu desempenho, surgiu nos Estados Unidos o Prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), em 1987. Visando contribuir com a melhoria da gestão de suas organizações e instituir prêmios nacionais com base em modelos de referência, diversos países começaram a seguir a mesma estratégia dos Estados Unidos, conforme apresentado na figura 11. No caso do Brasil, em 1992, surgiu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), sob a administração da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).



Figura 11 - Principais Prêmios da Qualidade pelo mundo.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

Como reflexo da experiência, do conhecimento e trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas do Brasil e do exterior, o PNQ tomou como referência o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo

sistêmico; portanto, com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema (FNQ, 2008). Qualquer organização que busca a evolução da maturidade na direção de uma gestão competitiva pode utilizar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para conduzir seu negócio, conforme enfatiza a FNQ (2011):

“Em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande.”

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) está alicerçado sobre o conjunto de conceitos reconhecidos internacionalmente que traduziram em processos gerenciais ou fatores de desempenho o que foi encontrado em organizações de Classe Mundial, ou seja, aquelas que se destacam pela qualidade e que buscam constantemente aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Esses conceitos constituíram os 11 Fundamentos da Excelência que devem nortear as empresas que almejam perseguir os seus propósitos em completa harmonia com o ecossistema. Para tal, descreve-se no quadro 2:

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA	
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
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.
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
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.
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
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.
Responsabilidade social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Quadro 2 – Fundamentos da Excelência.

Fonte: FNQ: Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão, 2006.

Quando aplicados, os fundamentos da excelência trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva, uma vez que são conceitos extraídos de empresas com desempenho de Classe Mundial. À medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, os fundamentos da excelência passam por atualizações.

No entanto, a implementação dos fundamentos da excelência não ocorre de forma linear e mecanicista (FNQ, 2008). Faz-se necessário, pois, a incorporação dos fundamentos às operações da empresa de forma contínua e harmoniosa com o seu perfil e suas estratégias. Para facilitar a tradução de todo o Modelo de Excelência da Gestão a FNQ desenvolveu um método para desdobrar de forma lógica os fundamentos em requisitos organizacionais que em seguida compuseram critérios macros, conforme figura 12.



Figura 12 - Desdobramento dos Fundamentos da Excelência.

Fonte: FNQ, 2007.

De acordo com essa lógica de construção do MEG, é possível afirmar que o Modelo é baseado em 11 Fundamentos da Excelência e colocado em prática por meio de oito critérios, que segundo a FNQ (2011) simbolizam a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo de forma harmônica e sincronizada. O MEG é representado por uma mandala que ilustra cada um dos critérios a partir de um sentido lógico de suas interrelações, como é possível visualizar na figura 13.



Figura 13 - Os Critérios do MEG.

Fonte: FNQ, 2011.

Os oito critérios do Modelo de Excelência da Gestão são organizados de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados. Cada critério tem uma abordagem diferente, cuja descrição pode-se entender no Quadro 3.

CRITÉRIOS	ABORDAGENS
Critério 1 – Liderança	Este critério aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.
Critério 2 – Estratégias e Planos	Este critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aquelas referentes ao estabelecimento das metas e à definição e acompanhamento dos planos necessários para o êxito das estratégias.
Critério 3 – Clientes	Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e à comunicação com os clientes atuais e potenciais.
Critério 4 – Sociedade	Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social.
Critério 5 – Informações e Conhecimento	Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao compartilhamento e retenção do conhecimento gerador de diferenciais competitivos.
Critério 6 – Pessoas	Este critério aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem estar.
Critério 7 – Processos	Este critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e processos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
Critério 8 – Resultados	Este critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhadas de referenciais comparativos pertinentes para avaliar o nível alcançado.

Quadro 3 – Abordagens de cada critério do MEG.

Fonte: FNQ (2006), com adaptações.

No Modelo de Excelência da Gestão pode ser visualizado o ciclo PDCA, uma das mais conhecidas representação da filosofia do melhoramento contínua. Conforme Marshall Junior et al (2008), o ciclo PDCA é um método gerencial que em suas quatro fases, praticando-as de forma cíclica e ininterrupta , acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização das práticas, conforme figura 14. A analogia do PDCA aos critérios do MEG pode ser traduzida da seguinte forma: os critérios 1 a 5 representam a fase de planejamento (P); os critérios 6 e 7, a fase de execução (D); o critério 8, a etapa de verificação (C); a retroalimentação para que a liderança e demais membros da organização analisem criticamente os resultados corresponde à etapa de ação (A) e aprendizado organizacional.

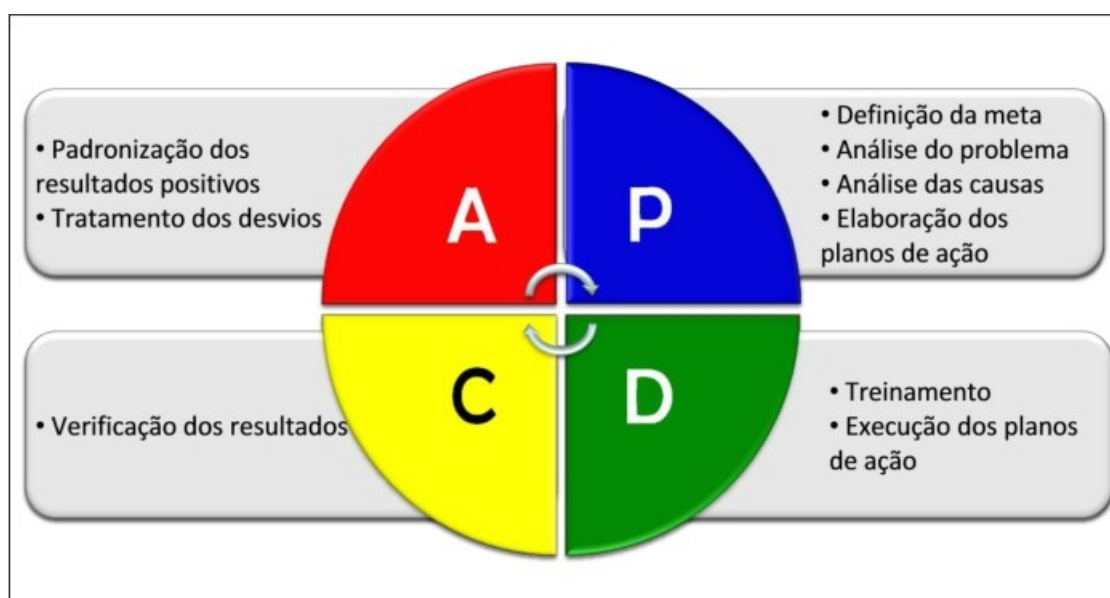


Figura 14 - O Ciclo PDCA.

Fonte: Site do Tribunal de Contas do Paraná, acesso em 2014.

O amadurecimento da gestão de uma organização, conforme preconizado pelo MEG, ocorre pela busca sistemática e alcance de altos níveis de conhecimento. A aplicação de ciclos de planejamento, execução, avaliação e melhoria é condição essencial para a organização alcançar excelentes resultados e implementar inovações de forma consistente e sustentável. Para facilitar a visualização da incorporação do conceito de PDCA no MEG, o diagrama da gestão representado na figura 15 mostra a lógica para definir, implementar, controlar e melhorar uma prática ou processo de gestão da organização.



Figura 15 - O Ciclo PDCA no MEG.

Fonte: FNQ, 2011.

O Diagrama representa o efeito do aprendizado organizacional nas práticas de gestão, melhorando seus padrões ou a prática como um todo. Segundo a FNQ (2011, p. 16):

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 às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões de trabalho e promovendo, assim, o aprendizado e a integração do sistema gerencial.

Nos dias de hoje grandes desafios são lançados às organizações, estimulando-as a criar meios para saber em que grau de gestão se encontram, se estão evoluindo e a que ritmo. Nesse sentido, o Modelo de Excelência da Gestão atende a essa demanda, uma vez que já foi concebido com o propósito de ser utilizado como ferramenta de avaliação e diagnóstico, por possui um sistema estruturado com critérios e requisitos que avaliam de forma quantitativa e qualitativa as organizações. A FNQ (2011) ressalta que a partir do MEG, uma organização pode implantar um programa de melhoria da gestão por meio de autoavaliações, obtendo um profundo diagnóstico do sistema de Gestão, seguida de planos de melhoria, além de poder se candidatar aos prêmios estaduais e setoriais.

5.2.1 Critério Clientes do MEG

O Modelo de Excelência da Gestão traduziu os 11 fundamentos da excelência em oito critérios que norteiam a organização a perseguir seus propósitos em harmonia com o

ambiente ao seu redor, haja visto que as organizações são sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem (FNQ, 2011).

Um dos critérios do MEG que aborda claramente a integração entre uma empresa e o contexto em que está inserida é o Critério 3 – Clientes, o qual tem relação com o fundamento Conhecimento sobre o cliente e o mercado, que preconiza a entrega de valor para o cliente de forma sustentada e maior competitividade nos mercados. Este critério permite que a organização compreenda onde está, identificando as particularidades do mercado em que atua (ou pretende atuar), bem como as características, necessidades e expectativas do público que atende (ou almeja atender). Sobre este critério, Marshall Junior et al (2008, p. 56) afirma que:

Os clientes são a razão de ser da organização e, em função disso, suas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, de modo a criar o valor necessário para conquista-los e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da sociedade, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades ao seu redor.

De forma global, o critério Clientes analisa o nível de conhecimento que a empresa possui sobre o seu cliente e o mercado e de que forma ela age, ou seja, quais ações utiliza para se relacionar com os clientes, avaliando inclusive a satisfação, insatisfação e fidelidade destes; E também como a empresa se posiciona no mercado gerindo a sua marca, divulgando-a junto a seus produtos ou serviços. Conforme a FNQ (2011), o critério divide-se em dois itens principais que são:

- Imagem e Conhecimento de mercado: aborda a forma como a organização implementa processos gerenciais que contribuem diretamente para entender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, para tornar produtos e marcas conhecidas e a imagem favorável para conquistar clientes e mercados.
- Relacionamento com clientes: aborda como a organização implementa processos gerenciais que contribuem diretamente para a satisfação dos clientes e quando aplicável, também os canais de relacionamento estabelecidos via parceiros, como distribuidores, revendedores, sua fidelização aos produtos e marcas.

No Modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de requisitos presentes em questões formuladas, as quais são agrupadas nos itens que cada um dos oito critérios possui. No caso do critério Clientes, a FNQ (2011) dividiu em seus dois itens requisitos de avaliação, como pode ser visto no Quadro 4.

ITENS	REQUISITOS
Imagens e conhecimento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Como são definidos os clientes alvo? - Como as necessidades e expectativas dos clientes alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização? - Como os produtos e marcas da organização são divulgados?
Relacionamento com clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas? - Como é avaliada a satisfação dos clientes?

Quadro 4 – Requisitos do Critério Clientes.

Fonte: FNQ (2006), com adaptações.

5.2.1.1 Segmentação do mercado e definição dos clientes alvo

Quando uma organização defini os seus clientes alvo e passa a conhecê-los, consegue identificar, analisar e compreender as suas necessidades e expectativas de modo a facilitar a segmentação do mercado e assim customizar serviços para cada grupo de cliente. A FNQ (2011) define segmentação como sendo uma forma de dividir o mercado em subgrupos de clientes que permitam um nível homogêneo de conhecimento das suas necessidades e expectativas.

A segmentação de clientes e mercados pode ser feita baseando-se em diversos critérios, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 243):

Alguns pesquisadores tentam formar segmentos observando as características geográficas, demográficas e psicográficas das pessoas [...]. Outros pesquisadores tentam identificar segmentos observando questões comportamentais, como as respostas dos consumidores aos benefícios procurados, ocasiões de uso ou marcas [...].

Uma empresa deve avaliar os vários segmentos e decidir a quantos e quais deles deseja atender: um único segmento, vários segmentos, um produto específico, um mercado

específico ou em massa. E a partir daí, monitorar o que satisfaz cada grupo de clientes para que seja possível a adaptação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, para que suas técnicas de posicionamento de mercado ganhem força (COBRA, 2010).

Conforme Las Casas (2010) para que seja implementada uma segmentação de mercado é fundamental desenvolver três etapas:

- Identificar e definir o perfil de grupos específicos de consumidores potenciais, que necessitam ou desejam produtos segmentados;
- Selecionar um ou mais segmentos de mercado;
- Determinar e divulgar os benefícios dos produtos e serviços no mercado alvo.

Um conhecimento maior dos mercados, dos clientes e de suas necessidades e expectativas passou a ser básico para poder oferecer realmente aquilo que os clientes querem. Alguns atributos e características dos produtos deixaram de ser diferenciais competitivos e já fazem parte dos requisitos explícitos ou não dos clientes (FNQ, 2011). Portanto, este requisito do MEG deve ser atendido por qualquer organização que deseje direcionar suas estratégias de forma cor reta e almeje visibilidade junto ao seu público alvo.

5.2.1.2 Identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes

Para que a aquisição de um produto ou serviço pelo cliente satisfaça-o e supra a sua necessidade, é primordial que a empresa tenha informações suficientes sobre os seus clientes alvo para que desta forma consiga configurar o produto ou serviço incorporando a ele as características mais relevantes aos olhos do seu público. Qualquer empresa tem a responsabilidade maior de buscar essas informações junto ao seu público alvo visando descobrir suas necessidades e identificar as tendências e mudanças significativas no mercado. Porém, em muitos casos, os departamentos comerciais ou de marketing se limitam a fazer projeções rotineiras, analisar as vendas e muito raramente conduzem estudos neste sentido.

Para a implementação de uma política de qualidade é necessário definir os requisitos que satisfaçam as especificações do cliente, definir equipes e responsabilidade, desenvolver os procedimentos e padrões e monitorar o desempenho. Juran (1990 apud FNQ, 2011) propõe um roteiro para o planejamento da qualidade que se inicia exatamente com a identificação de clientes e determinação de suas necessidades, conforme pode ser visualizado na figura 16.

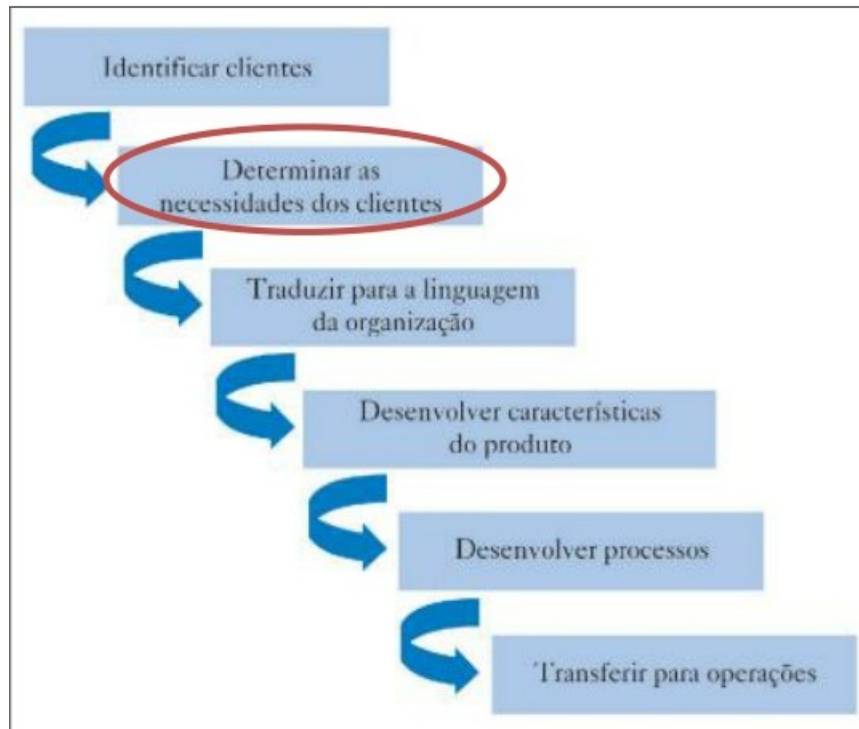


Figura 16 - O Planejamento da Qualidade.

Fonte: FNQ, 2011.

As práticas de gestão utilizadas para identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas devem estar diretamente relacionadas às estratégias da organização para que se tornem eficazes. Conforme a FNQ (2011) existem diversos métodos e ferramentas para se identificar, analisar e compreender as necessidades e expectativas dos clientes, tais como:

- Entrevistas com um grupo homogêneo de clientes;
- Pesquisas por meio de questionários ou entrevistas;
- Estreita integração com clientes chaves;
- Treinamento do pessoal da linha de frente em métodos sobre como ouvir os clientes;
- Utilizar as reclamações para atender o ponto de vista dos clientes;
- Entrevista com clientes que deixaram de comprar;
- A participação em feiras, seminários, conferências, congressos (ocasiões que possibilitam atualizar-se em relação ao mercado).

Um método que ganha destaque quando as organizações almejam identificar as necessidades e expectativas dos clientes, é a própria pesquisa. Para Kotler e Keller (2006) a pesquisa corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de

dados e descobertas relevantes sobre um assunto específico. E essas etapas podem ser traduzidas na figura 17:



Figura 17 - Etapas para elaboração de uma Pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Segundo a FNQ (2011) é parte fundamental da compreensão das demandas a identificação da importância relativa para o cliente das suas necessidades e expectativas, uma vez que esse conhecimento ajuda a organização a direcionar os seus esforços de venda, e determinar os principais fatores que atraem seus clientes. Independente da ferramenta que a empresa irá utilizar para coletar as informações dos seus clientes, é imprescindível o tratamento dos resultados, a elaboração de planos de ação e a entrega da resposta ao cliente, O qual pode se encaixar nas categorias: clientes atuais e potenciais, ex-clientes ou usuários.

5.2.1.3 Divulgação dos produtos e marcas

Tornar a marca lembrada pelos clientes e divulgar os seus produtos ou serviços fazendo com que eles sejam conhecidos e reconhecidos no mercado, é um dos principais desejos das empresas, embora, nem todas estejam planejadas para concretizar isso. A American Marketing Association (apud KOTLER, 2008) a marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.

Para Cobra (2010) existem várias estratégias que podem ser formuladas para atingir a mente do consumidor, tais como: a estratégia de identificação de marca, que visam esclarecer as necessidades latentes do consumidor, ampliar o conhecimento da marca, melhorar a imagem da marca, ampliar sua preferência e etc.; A estratégia de identificação com o consumidor; e a estratégia de benefícios do produto ou de posicionamento do produto. Após definir a estratégia que irá utilizar, a empresa deve formular os objetivos de sua comunicação levando em consideração cada grupo de clientes que atende.

Para comunicar eficientemente é necessário entender os elementos fundamentais da comunicação, e Kotler (2008) definiu um modelo que destaca os fatores chaves da comunicação eficaz como pode ser observado na figura 18, ressaltando quatro funções principais da comunicação: a codificação, a decodificação, a resposta e o feedback.

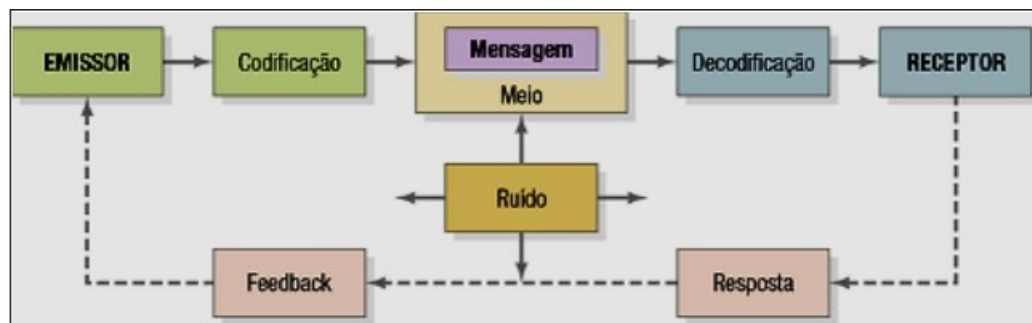


Figura 18 - Elementos do processo de comunicação.

Fonte: Kotler, 2008, com adaptações.

Segundo a FNQ (2011), a divulgação de marcas visa criar uma imagem positiva vinculada à organização e seus produtos, para potencializar preferências dos clientes atuais e potenciais, criando credibilidade e confiança. E a partir dessa finalidade, são estabelecidos planos de comunicação, definindo a utilização de diversos meios, tais como:

- Veiculação de anúncios nas mídias;
- Materiais por meio físico (publicações, folhetos, catálogos) ou eletrônico (portais na internet, mensagens eletrônicas);
- Patrocínio e participação em eventos (feiras, congressos, cursos)
- Visita aos clientes;
- Visita aos clientes insatisfeitos.

A comunicação tem um papel importante na criação de expectativas pelo cliente, por isso se faz necessário manter a clareza, a autenticidade e a adequação das mensagens

lançadas. A imagem se forma para o cliente com base nas experiências, nos conhecimentos e nas impressões que ele tem em relação à organização (FNQ, 2011). E o relacionamento é um recurso fundamental nesse processo para o atendimento e a gestão das necessidades e expectativas dos clientes, bem como para o desenvolvimento do negócio.

Os canais de relacionamento com os clientes são as ferramentas que a organização coloca à disposição para que possa existir maior interação entre essas duas partes. Um importante e simples canal de relacionamento. A HSM Management (2000 apud LAS CASAS, 2010) ao responder o que deve conter um bom sistema de gestão de relacionamento com o cliente, afirmou:

Basicamente entendemos por identificar a capacidade de classificar o cliente e reconhecê-lo mesmo utilizando abordagens diferentes: hoje o site, amanhã o serviço de atendimento. Identificando o cliente, o segundo passo é interagir com eles, e agora o meu objetivo mudou: já não se trata de gerar mensagens sobre o meu produto, mas de obter feedback. Somente quando consigo que o cliente se comunique comigo é que percebo como diferenciá-lo e tento fazer por ele o que meus concorrentes não fazem. Então, adapto meus produtos, mas o faço modificando ao mesmo tempo algo em meu comportamento, talvez no serviço, nas mensagens do site ou do faturamento.

É importante que os canais escolhidos pela organização estejam de acordo com os tipos de clientes, de acordo com a segmentação de mercado, e que a existência desses canais seja convenientemente comunicada aos clientes, por exemplo, por meios de folhetos, propaganda, rótulos dos produtos (FNQ, 2011). E as mensagens criadas devem refletir os objetivos e prioridades de cada informação gerada.

5.2.1.4 Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões

Ouvir os clientes pode ser a chave do sucesso para a solução de muitos gargalos presentes em uma organização, além de servir como aprendizado e evitar futuros incidentes. O valor para o cliente é o que ele espera não só da aquisição de um produto ou serviço, mas também da experiência que terá com a empresa (MADRUGA, 2006). Portanto, antes de tudo a empresa precisa disponibilizar canais que permitam um maior relacionamento com os clientes para identificar sua percepção sobre a experiência vivida na aquisição do seu produto ou serviço.

Quando as experiências vividas pelo cliente não são positivas, a empresa deve agir de forma objetiva e responsável para solucionar os problemas e tentar recuperar aquele

cliente. A FNQ (2011) ressalta que o ponto crítico no tratamento das solicitações, sugestões ou reclamações dos clientes, principalmente estas últimas, está em se ter uma solução rápida e eficaz, incluindo a recuperação da confiança do cliente. A gestão das reclamações e sugestões inclui a análise das causas e a determinação de prioridades, com base no impacto das demandas nos custos, na retenção do cliente e na imagem da organização.

Um processo estruturado de tratamento de reclamações ou sugestões inclui a definição de padrões de atendimento, tempo para a resposta formal aos clientes e mecanismos de controle (FNQ, 2011). Exemplos de canais de acesso que permitem o cliente expressar suas solicitações, reclamações ou sugestões são: Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC), folhetos de sugestões, pesquisas de opinião, ouvidoria, além de outras técnicas de Customer Relationship Management (CRM), incluindo aquelas recebidas por meio de contatos informais.

As sugestões e reclamações dos clientes também possuem um papel importante no que tange ao aprendizado organizacional, uma vez que a identificação e solução de determinados problemas ajudam a empresa a não mais voltar a cometer tais incidentes. A FNQ (2011, p. 21) descreve basicamente como funciona este processo:

Em primeiro lugar, o cliente deve ser informado sobre os resultados da sua demanda, como uma demonstração da importância do seu contato com a organização. Caso a solicitação seja considerada procedente, a solução deve necessariamente atender a demanda e, se possível, incluir algum mecanismo para surpreender agradavelmente o cliente. É fundamental que a causa da raiz do problema seja detectada e ações proativas sejam desenvolvidas para evitar a recorrência do problema. Dentre essas atividades, é importante a divulgação do assunto dentro da organização para conhecimento e envolvimento de todas as áreas que se relacionam com o tema, incluindo, se pertinente, os parceiros.

Conforme enfatiza Kotler e Keller (2006) nada se compara a ouvir os clientes. As empresas precisam desenvolver mecanismos contínuos que possibilitem obter feedback dos clientes, para tornar conhecidos os fatores que lhes satisfaz e insatisfaz, possibilitando a orientação das estratégias e reduzindo a perda de clientes.

5.2.1.5 Avaliação de satisfação dos clientes

A satisfação do cliente está relacionada à qualidade percebida, resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto com as suas reais expectativas. Já quando

o cliente fica insatisfeito, a empresa deve atentar para as oportunidades de melhoria nos seus processos e iniciar um processo de reconquista dos clientes a partir de atitudes corretivas.

Para Kotler e Keler (2006) a satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcança-las ficará satisfeito. E se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Uma ressalva importante, segundo a FNQ (2011), é que os conceitos de satisfação e insatisfação não são complementares. Enquanto a satisfação só pode ser avaliada por meio de manifestações dos clientes, a insatisfação decorre usualmente da ocorrência de eventos adversos que podem ser monitorados. Por exemplo: atrasos na entrega, erros de quantidade ou especificações, falhas nos documentos etc.

É muito pouco provável que um cliente satisfeito deixe de adquirir os produtos e serviços de determinada empresa, porque já firmou com ela um laço de confiança. Por isso, tem grande relevância a avaliação da satisfação dos clientes, conforme corroboram Kotler e Keller (2006, p.144):

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível à preço.

A avaliação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação do cliente pode incluir tanto escalas numéricas (avaliação quantitativa), quanto escalas descritivas (avaliação qualitativa). A análise sistemática das pesquisas, as estatísticas de reclamações ou soluções adotadas para resolver as mesmas, monitoramento dos fatores adversos e dos indicadores de fidelidade, devem conduzir a elaboração de planos de melhoria pela organização (FNQ, 2011).

Devido ao fato das necessidades dos clientes e, conseqüentemente, suas expectativas não serem estáticas, movem-se no sentido do crescimento e evolução do mercado, é preciso estar atento às mudanças no mercado. E para isso torna-se um grande diferencial competitivo manter um acompanhamento contínuo da percepção do cliente em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Todas essas questões formuladas que constituem os requisitos do Critério Clientes do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), embasam um diagnóstico gerencial completo que leva a empresa a enxergar com nitidez os seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria. Conforme Campos (1992), controlar uma organização humana (empresas, escolas, hospitais etc.) significa detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados não alcançados (que são os problemas da organização), analisar estes maus resultados buscando suas causas e atuar sobre estas causas de tal modo a melhorar os resultados.

5.3 Aspectos Metodológicos

Este estudo buscou identificar as principais oportunidades de melhoria relativas ao Critério Clientes do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) no Programa Paraibano da Qualidade, empresa objeto de estudo desta pesquisa e na qual foi vivenciado o período de estágio supervisionado pelo pesquisador. Para desenvolver este trabalho foi realizado um estudo voltado para a identificação de gargalos na adequação da empresa em relação ao modelo disseminado por ela.

Em consonância com Vergara (2009), esta pesquisa também caracteriza-se quanto ao seu objetivo como: exploratória, descritiva e intervencionista. Embasando-se nos conceitos do autor, esta pesquisa é caracterizada como descritiva, uma vez que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, e intervencionista porque possui como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la. Em relação a pesquisa exploratória tem por finalidade explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão (MALHOTRA et al, 2005, p. 56).

Quanto aos métodos empregados, a pesquisa é classificada como uma Pesquisa Ação, pois segundo Vergara (2009) trata-se de “um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social”. Como aponta o autor, a pesquisa se propõe não somente para a apresentação de problemas, mas também visa resolvê-los efetiva e de forma participativa. Além disso, é possível classificar este estudo como uma pesquisa bibliográfica por se “aprofundar e desenvolver um estudo sistematizado, com base em material publicado em livros, revistas e jornais” (VERGARA, 2009).

A fim de que servisse de instrumento de coleta de dados, foi utilizado um roteiro de observação com os requisitos do Critério Clientes do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), apresentado no anexo A, com o objetivo de analisar os processos e práticas gerenciais

realizados na empresa estudada a partir da teoria ressaltada na revisão da literatura, tendo como base o MEG. Portanto, este estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, devido à revisão de literatura especializada e também documental, porque fez uso dos documentos cedidos pela organização. Segundo Roesch (2007) a pesquisa documental é uma técnica utilizada para levantar informações e ainda utiliza os sentidos para obter determinados aspectos da realidade, permitindo assim, interpretar os processos, levantando-se o dimensionamento e a necessidade.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, uma vez que foi descrito o objeto de estudo, e de forma qualitativa, pois foi utilizado o método de observação dos fatos. De acordo com Roesch (2010, p. 154), “a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”. Os dados obtidos foram analisados objetivando gerar interpretações dos requisitos abordados que permitem identificar o nível de adequação das práticas desenvolvidas pela empresa aos requisitos clientes do MEG.

5.4 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Durante o período de realização do estágio foi possível conhecer os benefícios que o Modelo de Excelência da Gestão traz para as organizações por se tratar de uma ferramenta de diagnóstico que viabiliza a identificação de suas fortalezas e fraquezas. A empresa, objeto de estudo desta pesquisa, dissemina os conceitos do MEG e, portanto, não só a sua imagem como as suas práticas gerenciais devem atender ao que o Modelo prega.

Em decorrência do exposto, este trabalho objetivou realizar um diagnóstico para analisar se a empresa estudada possui processos gerenciais que atendem aos requisitos do Critério Clientes do Modelo de Excelência da Gestão – MEG, da Fundação Nacional da Qualidade. Uma vez traçado o objetivo geral desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos: avaliar a adequação das práticas do PPQ relacionadas à clientes com o respectivo critério abordado no Modelo de Excelência da Gestão; identificar os principais gargalos que impactam no relacionamento com os clientes; e sugerir melhorias que tornem as práticas da empresa capazes de atender aos requisitos do Critério Clientes do MEG.

É importante destacar que o roteiro utilizado para a realização do diagnóstico na empresa foi o mesmo proposto pelo MEG, no qual existem requisitos descritos em forma de perguntas. A partir deste roteiro foi possível identificar se as práticas desenvolvidas pela empresa estão adequadas ao Modelo e propor soluções para quaisquer lacunas identificadas.

5.4.1 Análise da adequação aos Requisitos dos critérios Clientes

Todos os requisitos do Critério Clientes do MEG foram contemplados no roteiro de avaliação. São eles:

- Como são definidos os clientes alvo?
- Como as necessidades e expectativas dos clientes alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização?
- Como os produtos e marcas da organização são divulgados?
- Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?
- Como é avaliada a satisfação dos clientes?

5.4.1.1 Requisito 1 - Como são definidos os clientes alvo

Em relação ao primeiro requisito foram analisados os processos que a organização adota para definir os seus clientes e segmentar o mercado. Observou-se que a organização realiza a segmentação do mercado de acordo com o porte das empresas (grande, média, pequena e micro), estabelecendo critérios de enquadramento para Organizações privadas/mistas ou Organizações públicas com faturamento próprio, e para Organizações públicas ou sem fins lucrativos, conforme figura 19.

PORTE	CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO	
	Org. Privadas/Mistas ou Org. Públicas com faturamento próprio	Org. Públicas ou sem fins lucrativos
Micro	Faturamento anual até R\$ 150 mil	Até 10 pessoas de força de trabalho
Pequena	Faturamento anual até R\$ 800 mil	De 11 a 50 pessoas de força de trabalho
Média	Faturamento anual inferior a R\$ 2,4 milhões	De 51 a 200 pessoas de força de trabalho
Grande	Faturamento anual acima de R\$ 2,4 milhões	Acima de 201 pessoas de força de trabalho

Figura 19 - Segmentação das empresas de acordo com o porte.

Fonte: Disponibilizado pela empresa (2013).

Com base nesta divisão, a organização consegue identificar com maior facilidade os interesses de cada nicho de clientes, uma vez que a segmentação é uma forma de dividir o mercado em subgrupos de clientes que permitem um nível homogêneo de conhecimento de suas necessidades e expectativas (FNQ, 2011). Embora, a organização estudada atenda a empresas de todos os portes, a mesma definiu como clientes alvo as empresas de grande e médio porte, devido à abertura que essas empresas têm para absorver conceitos de qualidade da Gestão, além de representarem uma parcela significativa na receita do Programa, viabilizando a continuidade de sua existência.

Desta forma, pode-se dizer que a empresa atende ao primeiro requisito do Critério Clientes, no que tange a segmentação do mercado e a definição dos clientes alvo.

5.4.1.2 Requisito 2 - Como as necessidades e expectativas dos clientes alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização?

Foi evidenciado que durante a revisão ou elaboração do Planejamento Estratégico anual da empresa, a equipe interna realiza previamente um estudo sobre o mercado e suas tendências e debate possíveis ações para melhorar os seus processos durante o ano, visando satisfazer os clientes. A troca de informações em reuniões esporádicas com clientes, além do brainstorming entre a equipe interna, possibilitam também alguns *insights* sobre possíveis soluções que agregariam valor as partes interessadas.

No entanto, o levantamento das informações sobre as necessidades e expectativas dos clientes não são absolutamente precisas e continuadas, o que compromete diretamente no direcionamento de estratégias voltadas para atender a cada segmento de clientes que compõe a sua carteira de associados. Pois, conforme a FNQ (2011) o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes ajuda a organização a direcionar os seus esforços de venda, e determinar os principais fatores que atraem seus clientes.

Não existe, portanto, uma adequação ao requisito 2. Desta forma, faz necessário definir um método ou ferramenta que facilite a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes, capaz de auxiliar a empresa a conhecer o mercado que atende a partir da compreensão dos valores percebidos pelos clientes e das suas necessidades, para que seja possível direcionar ações capazes de satisfazê-los e retê-los. Neste sentido, pode-se desenvolver uma pesquisa por meio de questionário, uma vez que esta corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre um assunto específico (KOTLER; KELLER, 2006).

5.4.1.3 Requisito 3 - Como os produtos e marcas da organização são divulgados?

A divulgação de marcas visa criar uma imagem positiva vinculada à organização e seus produtos, para potencializar preferências dos clientes atuais e potenciais, criando credibilidade e confiança (FNQ, 2011). A partir dessa finalidade, devem ser estabelecidos planos de comunicação, definindo a utilização de diversos canais de relacionamento para com o público alvo.

Foi possível identificar que a empresa estudada divulga os seus serviços e sua marca através de seus canais de comunicação (site e mídias sociais), em eventos com os quais a empresa firma parceria, e em propagandas ou publicidade (como anúncios de alguns dos serviços prestados pela empresa em revistas ou jornais, folders institucionais e oportunidades esporádicas de entrevistas televisionadas). Contudo, não existe coerência na troca de informações com as partes interessadas, ou seja, falta um planejamento de comunicação capaz de definir os objetivos centrais de cada mensagem transmitida e o seu direcionamento ao público certo.

Para se adequar ao requisito 3 do Critério Clientes do MEG, a organização deve planejar com eficácia a comunicação de seus serviços e marca, e para tal, existem várias estratégias que podem ser formuladas para atingir a mente do consumidor (COBRA, 2010).

5.4.1.4 Requisito 4 - Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?

Em resposta a este requisito, a empresa estudada utiliza como canais de relacionamento com os clientes as redes sociais (facebook e twitter), o site e o e-mail institucional. Os clientes podem fazer uso desses canais para colocar suas solicitações, reclamações ou sugestões. Nos eventos que a empresa realiza são aplicadas pesquisas de satisfação, na qual constam espaços destinados para o cliente descrever suas solicitações, sugestões ou reclamações que são repassadas para o computador e ficam arquivadas para futuras pesquisas. Em eventos de capacitação como Workshop e Visitas técnicas, as reclamações dos clientes são respondidas por e-mail. Em eventos maiores (Congressos, Fóruns, Seminários) as reclamações são apenas registradas e vistas como oportunidades de melhoria para os próximos eventos.

As práticas realizadas pela empresa não são adequadas, pois não garantem o tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes, uma vez que embora existam alguns canais que os clientes podem utilizar para fazer tais registros, não existe um procedimento específico para atender a essas demandas, nem o gerenciamento eficaz dessas informações. E conforme reforça a FNQ (2011) o ponto crítico no tratamento das solicitações, sugestões ou reclamações dos clientes, principalmente estas últimas, está em se ter uma solução rápida e eficaz, incluindo a recuperação da confiança do cliente.

Deste modo, um processo estruturado de tratamento de reclamações ou sugestões capaz de definir padrões de atendimento, tempo para a resposta formal aos clientes e mecanismos de controle se faz necessário para que a organização atenda ao requisito 4 do Critério Clientes.

5.4.1.5 Requisito 5 - Como é avaliada a satisfação dos clientes?

As organizações devem medir a satisfação com regularidade, uma vez que a qualidade percebida pelos seus clientes facilita na retenção destes (KOTLER; KELLER, 2006). A empresa estudada desenvolve pesquisas de satisfação em todos os eventos e cursos que realiza, através da aplicação de questionários, a fim de verificar se o evento foi capaz de atender ou até superar as expectativas dos clientes. Adicional a isso, a empresa realiza

conversas informais com os clientes que se desassociam, visando identificar quais foram os motivos que contribuíram para a sua desassociação.

Uma das atividades que precede a realização de um evento ou curso, é a consulta dos pontos fortes e fracos elencados pelos participantes na pesquisa de satisfação da edição anterior do evento. Desta forma, ainda na fase de planejamento do evento são feitos planos de melhoria para que os erros de outrora não voltem a se repetir. Corroborando o que prega a FNQ (2011) quando afirma que a análise sistemática das pesquisas, as estatísticas de reclamações ou soluções adotadas para resolver as mesmas, monitoramento dos fatores adversos e dos indicadores de fidelidade, devem conduzir a elaboração de planos de melhoria pela organização.

Percebe-se, pois, que as práticas da empresa estão adequadas ao que é orientado pelo requisito 5 que se refere à avaliação da satisfação dos clientes.

5.4.2 Sugestões de melhorias com base nas inadequações encontradas

Frente à análise que foi realizada acerca da adequação das práticas da empresa estudada aos requisitos do critério Clientes do MEG, a partir do roteiro de avaliação utilizado e levando em consideração a literatura levantada, exposta no Referencial Teórico deste estudo, foram formuladas propostas de melhorias, a fim de alinhar as práticas e processos gerenciais da empresa aos requisitos do MEG no critério Clientes.

As sugestões de melhorias foram expostas correspondendo a cada um dos requisitos do MEG que não foram atendidos pela empresa.

5.4.2.1 Pesquisa de identificação das necessidades e expectativas dos clientes (alinhamento ao Requisito 2)

Reconhecendo a importância de identificar as necessidades e expectativas dos clientes para orientar as ações estratégicas da empresa, foi elaborada uma pesquisa por meio de questionamentos objetivos e subjetivos, visando aperfeiçoar as atividades desenvolvidas pela empresa e melhorar a sua relação com as partes interessadas. A pesquisa destina-se aos clientes atuais da empresa e seu modelo pode ser visualizada no apêndice B.

A pesquisa está subdividida na coleta de dados pessoais do cliente entrevistado, nos valores percebidos, ou seja, ou valores que ele dá maior importância e, por fim, na

indicação de suas sugestões, que possibilitarão entender as suas necessidades e expectativas. O processo da aplicação da pesquisa até a análise, tratamento e comunicação das informações geradas terá como base as etapas comuns ao processo de elaboração de uma pesquisa, conforme está descrito na figura 20.

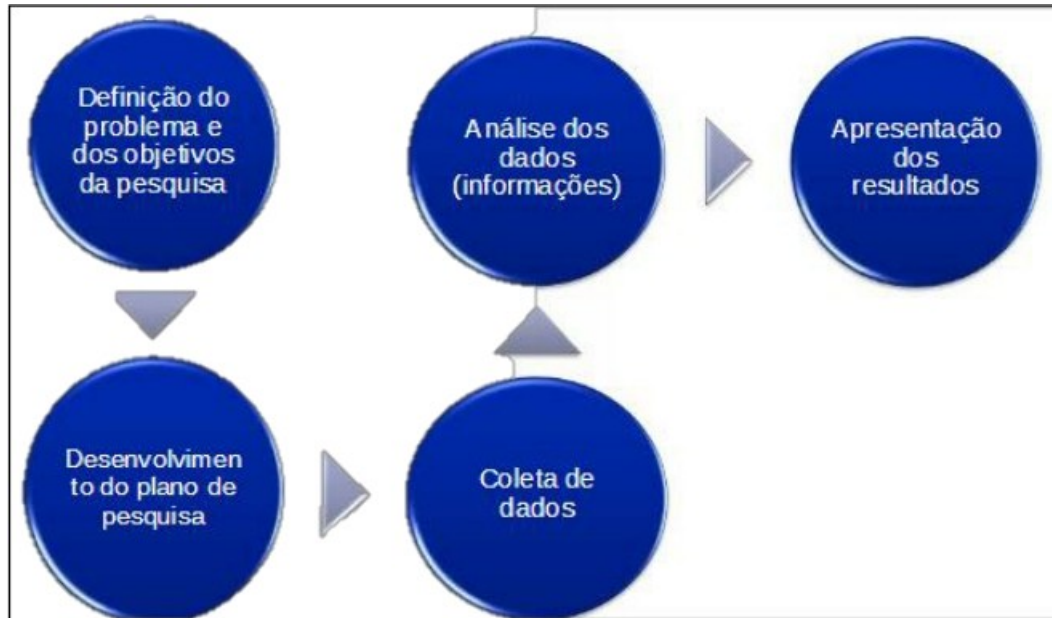


Figura 20 - Etapas para a elaboração da Pesquisa de necessidades e expectativas dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A primeira etapa refere-se à própria elaboração do conteúdo da pesquisa, cujo objetivo é identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas. A fase do desenvolvimento do plano de pesquisa corresponde à aplicação da pesquisa junto aos clientes, a qual poderá ser feita em contatos pessoais ou por meio do envio de um questionário online aos clientes. A coleta de dados refere-se ao registro de todas as respostas dadas pelos clientes a cada um dos questionamentos da pesquisa. Em seguida, esses dados serão interpretados, gerando informações estratégicas para a organização que, por fim, comunicará os resultados a toda a equipe interna para a verificação da viabilidade de atender as demandas observadas e planejar ações para tal.

5.4.2.2 Planejamento da Comunicação (alinhamento ao Requisito 3)

A comunicação tem que ser entendida como um Processo Estratégico para atingir os objetivos descritos no planejamento da empresa. A partir daí, será possível basear toda a estrutura e as ações da comunicação que podem ajudar a empresa a alcançar a sua missão e manter uma boa relação com as partes interessadas. A fim de elaborar um planejamento da

comunicação da empresa estudada foram identificados alguns públicos que ela atenda, o objetivo da comunicação proposta, o tipo de informação que deve chegar até eles e as melhores maneiras de interagir com os mesmos através dos canais, conforme pode ser visto na figura 21.

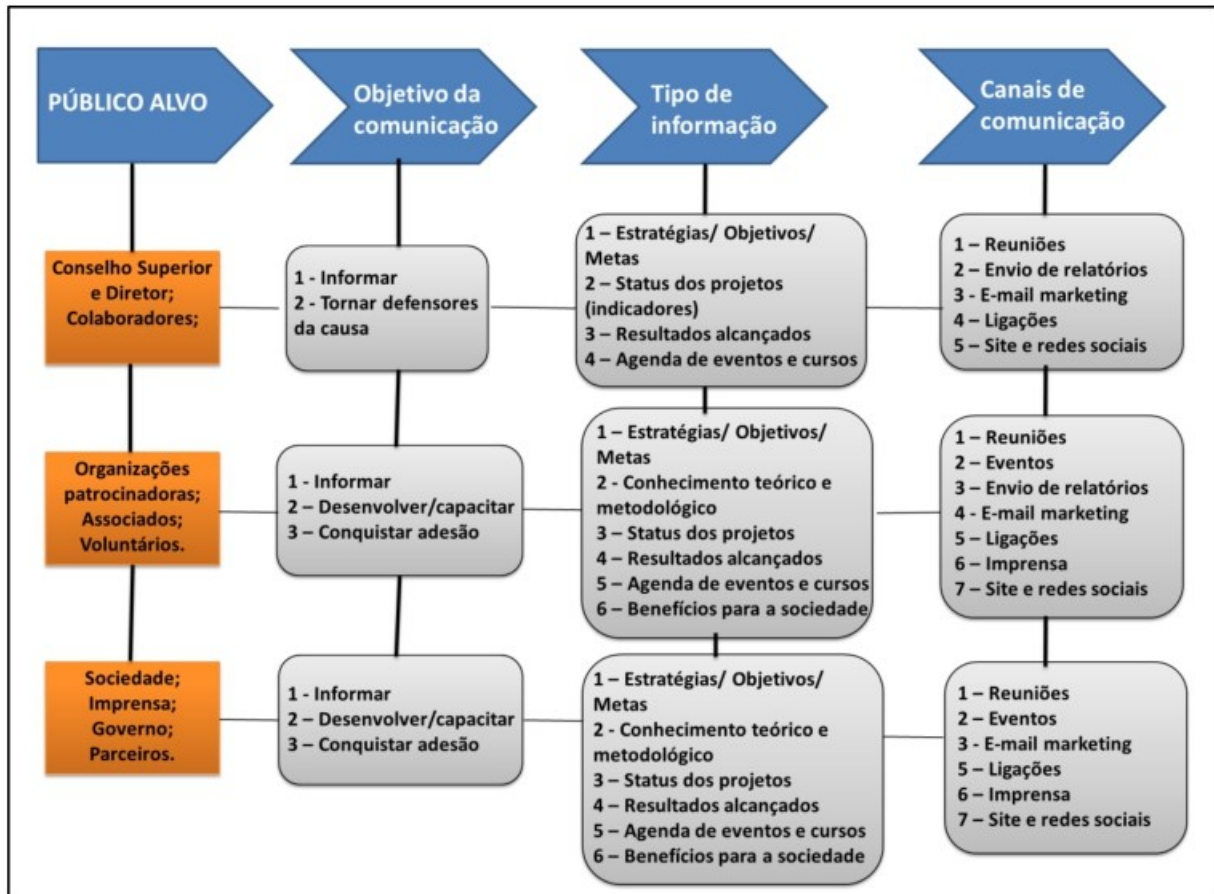


Figura 21 - Planejamento da comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A comunicação é essencial para dar visibilidade à empresa, aos projetos e ações desenvolvidos. Desta forma, fazer com que o público tenha acesso de maneira clara e objetiva às informações referentes à empresa, irá estreitar as suas relações com as partes interessadas. Com o planejamento da comunicação definido, a organização consegue filtrar as informações e direcioná-las ao público certo, facilitando na absorção da mensagem que deseja transmitir e na lembrança de sua marca pelos clientes.

5.4.2.3 Processo de tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes (alinhamento ao Requisito 4)

Para uma organização sem fins lucrativos, cujos clientes são responsáveis diretamente pela manutenção da sua existência, é fundamental manter essas partes interessadas satisfeitas. Estar atento às solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes influencia diretamente na capacidade de retenção dos clientes.

A fim de facilitar o gerenciamento das informações e feedback aos clientes sobre suas reclamações ou sugestões, foi elaborado um processo que descreve o passo a passo para o tratamento das manifestações do cliente em relação à empresa. Conforme pode ser visto na figura 22.

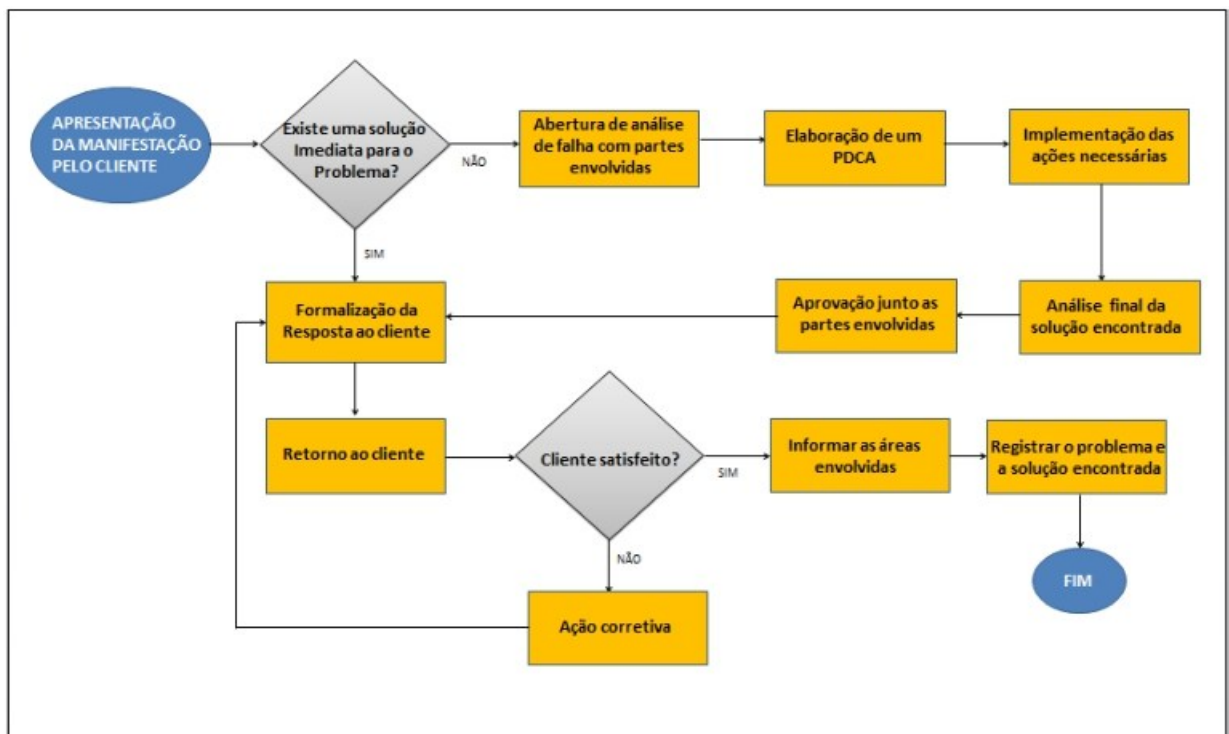


Figura 22 - Processo para tratamento das manifestações de clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Arelado a todo o processo também é necessário que a empresa registre todas as solicitações, reclamações ou sugestões recebidas. Para tal, foi elaborado um modelo de planilha para registro dessas informações, conforme apresentado na figura 23, a qual contempla um campo destinado à descrição de um código para a solicitação, reclamação ou sugestão recebida, o responsável para o tratamento das mesmas e a caracterização da facilidade de solução do problema, que pode ser: imediata, breve ou demorada. O prazo para a

resolução do problema de acordo com a sua caracterização varia entre 2 e 6 dias, sendo este o prazo máximo para a resolução do problema.

CÓDIGO	SOLICITAÇÕES	RECLAMAÇÕES	SUGESTÕES	RESPONSÁVEL	SOLUÇÃO	PRAZO										
						1	2	3	4	5	6	7				
					IMEDIATA	█										
					IMEDIATA	█										
					IMEDIATA	█										
					IMEDIATA	█										
					IMEDIATA	█										
					BREVE	█	█									
					BREVE	█	█									
					BREVE	█	█									
					BREVE	█	█									
					BREVE	█	█									
					BREVE	█	█									
					BREVE	█	█									
					BREVE	█	█									
					DEMORADA	█	█	█								
					DEMORADA	█	█	█								
					DEMORADA	█	█	█								
					DEMORADA	█	█	█								
					DEMORADA	█	█	█								
					DEMORADA	█	█	█								
					DEMORADA	█	█	█								
					DEMORADA	█	█	█								

Figura 23 - Planilha para registro das manifestações de clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Todas as sugestões de melhorias propostas por meio de fluxogramas, pesquisas e planilhas, contribuem diretamente para fazer com que as práticas da empresa estudada atendam aos requisitos do critério Clientes do Modelo de Excelência da Gestão. A adequação a estes requisitos além de aumentar a pontuação da empresa na autoavaliação que faz com base no próprio MEG, influencia diretamente na melhoria dos processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e à comunicação com os mesmos.

5.5 Aspectos Conclusivos

O presente trabalho teve como objetivo analisar as práticas da empresa estudada frente aos requisitos do MEG, no tocante ao critério Clientes. O objetivo foi traçado a partir das experiências vividas durante o estágio obrigatório, onde se observou a necessidade de tornar coerentes as práticas e processos gerenciais da empresa ao próprio Modelo de gestão

por ela disseminado, haja vista a importância dela servir como referência em todos os aspectos no mercado em que atua.

Ao aplicar o roteiro de avaliação com base nos requisitos do critério Clientes, e verificar a adequação das práticas da empresa ao que o Modelo prega, percebeu-se que em alguns requisitos a organização não possuía práticas adequadas, ou simplesmente não atendiam aos requisitos com qualquer prática. Com isso, foi possível conhecer os principais gargalos que impactam no relacionamento com os clientes, e a partir daí sugerir melhorias para tornar as práticas da empresa capazes de atender aos requisitos específicos e, principalmente, alcançar a satisfação dos clientes. Desta forma, todos os objetivos almejados pelo presente trabalho foram atendidos.

Os três requisitos sobre os quais foram sugeridas melhorias: a avaliação das necessidades e expectativas dos clientes; o planejamento de comunicação; e o tratamento das reclamações e sugestões, representavam gargalos antigos da organização e a cada ano figuravam no planejamento estratégico como oportunidades de melhoria para serem alcançadas. O desenvolvimento deste trabalho destina-se, pois, a solucionar problemas que impactam diretamente no alcance dos objetivos e metas da organização, e na sua imagem perante a sociedade.

A partir deste estudo, foi possível compreender a importância para todas as organizações de conhecer o mercado em que atua, mantendo uma imagem que transmita confiança e estreitando continuamente o relacionamento com os seus clientes. Em paralelo, observou-se o quão fundamental é manter-se em constante processo de melhoria, mantendo um comprometimento amplo da organização para infundir qualidade em toda atividade através de um aperfeiçoamento contínuo (DAFT, 2010).

5.5.1 Contribuição do Estágio para a vida acadêmica

Estagiar no Programa Paraibano da Qualidade é um marco para a vida profissional de qualquer estudante, uma vez que este passa a obter uma visão sistêmica e integrada de todos os conceitos, ferramentas e processos estudados durante a graduação em Administração. A capacidade de identificar gargalos na gestão de uma empresa e propor soluções eficazes, a troca de informações com gestores de grandes organizações, a capacidade de liderar projetos e equipes, o networking, as possibilidades de capacitação e liberdade para inovar e sugerir ideias, são algumas das peculiaridades e benefícios que esta experiência trouxe.

O estágio desenvolveu ainda habilidades e competências diversas, as quais são capazes de contribuir efetivamente para a maturidade de qualquer profissional, capacitando-o a progredir cada vez mais. Além disso, a absorção de conceitos como excelência e qualidade da gestão constitui hoje um diferencial importante na carreira profissional, pois capacita o profissional a obter uma visão ampla do negócio, entendendo cada um dos seus processos.

O desenvolvimento deste trabalho contribuiu ainda mais para o aprendizado sobre a evolução da Gestão da Qualidade, os seus conceitos, e a importância do Modelo de Excelência da Gestão para as organizações de todos os portes e setores que visam direcionar suas práticas a obterem excelentes resultados e manter um compromisso com a melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

ATTADIA, Lesley Carina do Lago e MARTINS, Roberto Antonio. **Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua.** Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v13n2/v13n2a04.pdf>>. Acesso em: 03 de março de 2014.

CAMPOS, Fernanda Velloso Alves. **A humanização como diferencial competitivo nas empresas.** Disponível em: < http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-humaniza%E7%E3o-como-diferencial-competitivo-nas-empresas&idc_cad=x3nzc2c4q>. Acesso em: 05 de março de 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 6ª ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** 2ª ed. 6. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

Daft, Richard L. **Administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DELEVATI, Miriam Teresinha da Silva. **Satisfação de clientes em Instituições sem fins lucrativos: Um estudo de caso – avaliando as percepções dos públicos envolvidos.** Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4782/000460021.pdf?sequence=1>>. Acesso em 05 de março de 2013.

FORNARI JUNIOR, Celso Carlino Maria. **Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde.** Disponível em: < http://ingepro.web399.kinghost.net/Publ_2010/Set/307-836-1-PB.pdf >. Acesso em: 03 de março de 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Rumo à Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG).** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critério Clientes.** 4ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

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

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

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira.** 10ª ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GOMES, P. **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação.** Cadernos BAD, v. 2, pp. 6-18, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª ed. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MADRUGA, Roberto. Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM. 1ª ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh k; *et al.* **Introdução a pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da Qualidade.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELO, Ivo Soares. **Administração de Sistemas de Informação.** São Paulo: Pionera organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo.** São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 2ª ed. 8. reimpr. São Paulo : Atlas, 2010.

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

SLACK, Nigel; CHAMBER, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Luciano Comper de. **Associações.** Vitória: Sebrae, 2007. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/abra-seu-negocio/como-abrir-uma-associacao/cartilha_associacao_geral.pdf>. Acesso em 15 de janeiro de 2014.
Thomson Learning, 2006

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**APÊNDICE A: ROTEIRO DE AVALIAÇÃO COM BASE NOS REQUISITOS DO
CRITÉRIO CLIENTES DO MEG**

ROTEIRO DE AVALIAÇÃO COM BASE NOS REQUISITOS DO CRITÉRIO CLIENTES DO MEG	
REQUISITO	ADEQUAÇÃO
1.1 Como são definidos os clientes alvo?	
1.2 Como as necessidades e expectativas dos clientes alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização?	
1.3 Como os produtos e marcas da organização são divulgados?	
2.1 Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?	
2.2 Como é avaliada a satisfação dos clientes?	

APÊNDICE B: PESQUISA DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES



PESQUISA BÁSICA DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS

Dados Pessoais

1. Sexo: Masculino Feminino
2. Qual a sua Idade? Menos de 25 25 – 35 36 – 45
 46 – 55 Acima de 55
3. Há quanto tempo você conhece o PPQ (em anos)?
 0 – 1 2 – 3 4 – 5 Acima de 5

Valores percebidos

1. Atribua uma nota de 1 (Ótimo) a 5 (Péssimo) as características que você mais preza:

CARACTERÍSTICAS	NOTA
Agilidade	
Acessibilidade	
Objetividade	
Pontualidade	
Confiabilidade	
Disponibilidade	
Responsabilidade	
Proatividade	
Transparência	
Ética	
Imparcialidade	
Flexibilidade	
Capacidade de inovação	



Eficácia	
Profissionalismo	
Experiência	

Sugestões

Quais os produtos e serviços que você gostaria que o PPQ desenvolvesse para as organizações associadas?

Indique temáticas para cursos, na área de gestão e qualidade, de interesse para você quanto profissional:

Indique temáticas para cursos, na área de gestão e qualidade, de interesse para a sua organização:

Quais os canais de informação que o PPQ deve utilizar para interagir com você:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> E-mail | <input type="checkbox"/> Telefone |
| <input type="checkbox"/> Site | <input type="checkbox"/> TV |
| <input type="checkbox"/> Newsletter | <input type="checkbox"/> Rádio |
| <input type="checkbox"/> Boletim Informativo | <input type="checkbox"/> Jornal |
| <input type="checkbox"/> Redes sociais | <input type="checkbox"/> Outros. Qual? _____ |

Obrigado!