

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

DEJAIME ANDRADE ROCHA NETO

**UM ESTUDO DO ALINHAMENTO DO SETOR DE TECNOLOGIA EM
GESTÃO DO PROGRAMA PARAIBANO DA QUALIDADE AO
CRITÉRIO PROCESSOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA
GESTÃO.**

João Pessoa

2014

DEJAIME ANDRADE ROCHA NETO

**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

R672e Rocha Neto, Dejaime Andrade.
Um estudo do alinhamento do setor de tecnologia em gestão do programa paraibano de qualidade ao critério processos do modelo de excelência da gestão / Dejaime Andrade Rocha Neto. – 2014.
82 f. : il.

TCC (bacharel em administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Coordenação de Administração, 2014.

Orientadora: Prof.^a Ma. Cibele de Albuquerque Tomé

1. Qualidade. 2. Gestão. 3. Processos. I. Título.
CDU 005.6

DEJAIME ANDRADE ROCHA NETO

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

**UM ESTUDO DO ALINHAMENTO DO SETOR DE TECNOLOGIA EM
GESTÃO DO PROGRAMA PARAIBANO DA QUALIDADE AO
CRITÉRIO PROCESSOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA
GESTÃO.**

DEJAIME ANDRADE ROCHA NETO

Relatório aprovado em ___ de _____ de 2014

Cibele de Albuquerque Tomé, Mestre.

Orientadora

Alysson André Regis de Oliveira, Mestre.

Examinador

Emmanuelle Arnoud A. Cavalcanti, Mestre.

Examinadora

Dedico este trabalho a primeiramente a Deus, depois a minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, que é a base de tudo e de todos, sem ele jamais teria forças suficientes para vencer os desafios do dia a dia.

Um agradecimento especial a minha família, sem o apoio dela eu não teria toda a base, educação e ensinamentos que levo comigo por onde quer que eu vá.

À minha Mãe (Rosa) que quase sempre esteve muito preocupada ao longo desses 4 anos e nunca deixou de me amparar nos momentos difíceis.

Ao meu Pai (Carlos) que é o meu exemplo de vida, me ensinou como ser uma pessoa melhor a cada dia, sempre me deu todo apoio e incentivo e sempre esteve presente com a sua calma.

Às minhas Avós (Marlene e Carmelita) que sempre estiveram me apoiando, incentivando e me dando todo amor e aconchego. Ao meu Avô (João), um homem que sempre me mostrou que não devemos nos apegar a bens materiais e que a vida tem que ser vivida como se não houvesse o amanhã.

À minha querida Irmã (Marília) que sempre foi muito companheira e amiga nos bons e nos maus momentos.

À Lurdélia (Dái) que sempre me encheu de beijos e abraços e nunca fez questão de esconder de ninguém o quanto gosta de mim, e desde os meus primeiros dias de vida sempre me tratou como se fosse um filho seu.

À Ivete a qual considero como uma tia, e que tenho uma dívida para o resto da minha vida por ter me acolhido e viabilizado a realização de um sonho.

Aos meus tios e tias, em especial Tia Vânia que sempre me aturou e nunca fez sequer uma cara feia, é sem dúvidas a melhor tia do mundo. Quero que todos os meus tios e tias saibam que moram no meu coração.

Às minhas fiéis companheiras de trabalhos em grupo que nunca me abandonaram, Adinércia Diniz, Analú Moura e Ione Marinho que com elas pude aprender o valor de uma verdadeira amizade, a compartilhar o conhecimento e importância da união.

À UniSigma, onde dei os primeiros passos práticos do meu curso, apliquei os meus conhecimentos e me desenvolvi e sai moldado para o mercado de trabalho. Aonde pude conhecer pessoas que fizeram parte da minha história, que me ensinaram e compartilharam vivência profissional e que hoje posso ter a honra de chamar de amigos,

são eles Maria Carolina, Henrique Meira, Larissy Ayres, José Henrique, Milene Pedrosa e Raiana Raquel que além de amiga e namorada, sempre esteve ao meu lado me apoiando e incentivando.

Ao PPQ, por ter me recebido de braços abertos, me imposto desafios, pela confiança depositada e por ter ajudado a expandir minha carreira profissional com responsabilidade, dedicação e comprometimento. Em especial a Isabela Almeida por sua amizade, determinação e seu jeito meigo de ser e a Dalmo Vicente por sempre querer o meu melhor, me incentivando, motivando e também pelo amigo que ele é.

Por fim, quero agradecer do fundo do meu coração a todos os meus professores, em especial a minha orientadora Cibele Tomé, que sempre me recebeu com um lindo sorriso no rosto e uma bela gargalhada para quebrar o clima tenso de um TCC.

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|------------------|--|
| CNPJ | Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica |
| CONPEG | Congresso Paraibano de Excelência da Gestão |
| COORDEXEC | Coordenação Executiva |
| EUA | Estados Unidos da América |
| FIEP | Federação das Indústrias do Estado da Paraíba |
| FNQ | Fundação Nacional da Qualidade |
| IEL | Instituto Euvado Lodi |
| IFPB | Instituto Federal de Educação, Tecnologia e Ciência da Paraíba |
| MBC | Movimento Brasil Competitivo |
| MBNQA | Malcolm Baldrige National Quality Award |
| MEG | Modelo de Excelência da Gestão |
| PBQP | Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade |
| PESQP | Programas Estaduais e Setoriais da Qualidade e Produtividade |
| PGQP | Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade |
| PNQ | Prêmio Nacional da Qualidade |
| POP | Procedimento Operacional Padrão |
| PPQ | Programa Paraibano da Qualidade |
| PPQP | Programa Paraibano da Qualidade e Produtividade |
| PQB | Programa Qualidade Bahia |
| QPC | Qualidade, Produtividade e Competitividade |
| SAG | Sistema de avaliação da Gestão |
| SAG | Sistema de Avaliação da Gestão |
| SEAFI | Setor Administrativo Financeiro |
| SEBRAE | Serviço de Apoio às micro e pequenas Empresas do estado da Paraíba |
| SECAP | Setor de Capacitação e Premiação |
| SECOM | Setor de Comunicação e Marketing |
| SEPRO | Setor de Projetos |
| SETEC | Setor de Tecnologia em Gestão |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1 – Programas Estaduais no Brasil..... | 9 |
| Figura 2 - Organograma Geral..... | 21 |
| Figura 3 - Formas de Relacionamento com o Cliente..... | 24 |
| Figura 4 - Fluxograma de Relacionamento com o Cliente | 30 |
| Figura 5 - Mandala do MEG e os seus Fundamentos..... | 47 |
| Figura 6 – Mapa Mundo de Prêmios de Qualidade | 48 |
| Figura 7 – Alinhamento da gestão através do MEG..... | 49 |
| Figura 8 – Fundamentos da Excelência (ou e figura?)..... | 50 |
| Figura 9 – Representação de um processo | 58 |
| Figura 10 – Cadeia de valores de um processo | 59 |
| Figura 11 – POP de Relacionamento com os Associados..... | 67 |
| Figura 12 – Tabela de Processos | 68 |
| Figura 13 – Sistema de Avaliação da Gestão..... | 70 |
| Figura 14 – Tabela de Acompanhamento de Prospecção..... | 70 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----------|
| Quadro 1 – Eras da Qualidade..... | 46 |
| Quadro 2 – Requisitos do Critério Liderança | 53 |
| Quadro 3 – Requisitos do Critério Estratégias e Planos | 54 |
| Quadro 4 – Requisitos do Critério Clientes | 55 |
| Quadro 5 – Requisitos do Critério Sociedade | 55 |
| Quadro 6 – Requisitos do Critério Informação e Conhecimento..... | 56 |
| Quadro 7 – Requisitos do Critério Pessoas | 56 |
| Quadro 8 – Requisitos do Critério Processos..... | 57 |
| Quadro 9 – Indicadores apresentados no Critério Resultados | 58 |
| Quadro 10 – Processos da SETEC | 68 |
| Quadro 11 – Resumo dos Resultados..... | 73 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I | 16 |
| A Organização | 16 |
| 1.1 Identificação do Estagiário e da Organização | 17 |
| 1.2 Histórico da Empresa | 17 |
| 1.3 Organograma Geral da Organização | 20 |
| 1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado | 21 |
| 1.5 Descrição da Concorrência | 22 |
| 1.6 Organização e Principais Fornecedores | 22 |
| 1.7 Relacionamento organização-clientes | 23 |
| 1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões | 24 |
| 1.8.1 Área de Recursos Humanos | 25 |
| 1.8.2 Área de Marketing..... | 25 |
| 1.8.3 Área de Finanças | 26 |
| 1.8.4 Área de Produção | 26 |
| 1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio..... | 27 |
| 1.8.6 Área de Sistemas de Informação | 27 |
| CAPÍTULO II | 28 |
| A Área de Realização do Estágio | 28 |
| 2.1 Aspectos Estratégicos da Organização | 29 |
| 2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades | 29 |
| 2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa | 35 |
| CAPÍTULO III | 36 |
| Levantamento Diagnóstico | 36 |
| 3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio | 37 |
| 3.2 Problema de Estudo | 37 |
| 3.3 Características do Problema de Estudo | 37 |
| CAPÍTULO IV | 39 |
| Proposta de Trabalho | 39 |
| 4.1 Objetivos | 40 |
| 4.1.1 Objetivo geral | 40 |
| 4.1.2 Objetivos específicos..... | 40 |
| 4.2 Justificativa | 40 |
| CAPÍTULO V | 42 |

| | |
|--|----|
| Desenvolvimento da Proposta de Trabalho | 42 |
| 5.1 Qualidade - Evolução e Aspectos Conceituais | 43 |
| 5.2 O Modelo de Excelência da Gestão - MEG | 47 |
| 5.2.1 – Fatores de Avaliação do Modelo de Excelência da Gestão | 50 |
| 5.2.1.1 - Processos Gerenciais | 51 |
| 5.2.1.1.1 - Enfoque..... | 51 |
| 5.2.1.1.2 - Aplicação | 51 |
| 5.2.1.1.3 - Aprendizado | 52 |
| 5.2.1.1.4 - Integração | 52 |
| 5.2.1.2 - Resultados | 52 |
| 5.2.1.2.1 - Relevância | 52 |
| 5.2.1.2.2 - Tendência | 53 |
| 5.2.1.2.3 - Nível Atual | 53 |
| 5.2.2 – Critérios do Modelo de Excelência da Gestão | 53 |
| 5.2.2.1. Liderança | 53 |
| 5.2.2.2. Estratégias e Planos | 54 |
| 5.2.2.3. Clientes | 54 |
| 5.2.2.4. Sociedade..... | 55 |
| 5.2.2.5. Informação e Conhecimento..... | 55 |
| 5.2.2.6. Pessoas..... | 56 |
| 5.2.2.7. Processos | 56 |
| 5.2.2.8. Resultados..... | 57 |
| 5.2.3 Critério Processos do MEG..... | 57 |
| 5.2.3.1 Determinação dos requisitos dos processos principais e de apoio | 59 |
| 5.2.3.2 Asseguramento do atendimento dos requisitos dos processos principais e de apoio | 60 |
| 5.2.3.3 Análise e melhoria dos processos principais e de apoio..... | 61 |
| 5.3 Aspectos Metodológicos | 63 |
| 5.4 Análise de Dados, Interpretação dos Resultados e Sugestões de Melhorias .. | 65 |
| 5.4.1 Análise da adequação aos Requisitos do Critério Processos..... | 65 |
| 5.4.1.1 – Requisito A - Como são determinados os requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas?..... | 66 |
| 5.4.1.2 - Requisito B - Como é assegurado o atendimento dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio? | 69 |

| | |
|--|-----------|
| 5.4.1.3 - Requisito C - Como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio? | 72 |
| 5.5 – Aspectos Conclusivos | 74 |
| REFERÊNCIAS..... | 76 |
| APÊNDICE A: ROTEIRO DE AVALIAÇÃO COM BASE NOS REQUISITOS DO CRITÉRIO PROCESSOS DO MEG | 78 |
| APÊNDICE B: TABELA RESUMO DOS PROCESSOS..... | 79 |
| ANEXO A: PESQUISA DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES | 81 |

CAPÍTULO I
A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Dejaimé Andrade Rocha Neto, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20102460161 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 na organização Associação Paraibana da Qualidade, inscrita no CNPJ sob o número 04.919.358/0001-73, com sede no endereço Av. Júlia Freire, 1200, sala 402, Ed. Metropolitam – Torre – João Pessoa – PB. A sua atividade fim é Associação de Defesa de Direitos Sociais e, tem como responsável Rafael Bernardino de Sousa, presidente do conselho diretor.

1.2 Histórico da Empresa

No início dos anos 90, o Brasil passava por tempos de transformação onde o Governo Federal, através de ações variadas, passou a expandir e abrir a economia nacional às empresas internacionais. No contexto da época, a busca pela competitividade e produtividade passou a ser o grande desafio das organizações brasileiras. Com o objetivo de explorar novos métodos e técnicas relacionados a excelência, competitividade e produtividade por todo o mundo, o governo financiou excursões para os Estados Unidos, Europa e Japão. Como resultado deste processo, em 1990 foi constituído, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, gerando mobilização do empresariado nacional para a importância da qualidade na gestão organizacional.

A partir de 1992 iniciou-se um processo de criação de programas estaduais de Qualidade. Destes os que tem maior representatividade e resultados são o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP e o Programa Qualidade Bahia – PQB, baseado na metodologia de avaliação alinhado aos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

Na Paraíba, assim como em outros estados, os programas sofreram descontinuidade. Porém, levando em conta esta primeira experiência e as causas do sucesso dos programas acima citados, a partir do Seminário do Poder de Compras Governamentais - em 1999, ocorreram diversas reuniões promovidas inicialmente pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Paraíba – SEBRAE-PB, onde logo conseguiu apoio da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba - FIEP e outras empresas paraibanas, com o objetivo revitalizar e instituir o Programa Paraibano da Qualidade e Produtividade.

Os primeiros passos na criação do programa estadual foi a definição da estrutura funcional e sua viabilização. Para conduzir estas etapas, foi criado um grupo representativo de trabalho, composto pelos senhores: Francisco Nunes (SEBRAE – PB), Derlópidas Gomes Neves Neto (IEL), João da Mata (Lechef), Roberto Braga (Grupo São Braz), Irenaldo Cavalcante (Brascorda), e Marilda Cauduro Brendler Felizardo (Coordenadora Executiva do PPQ).

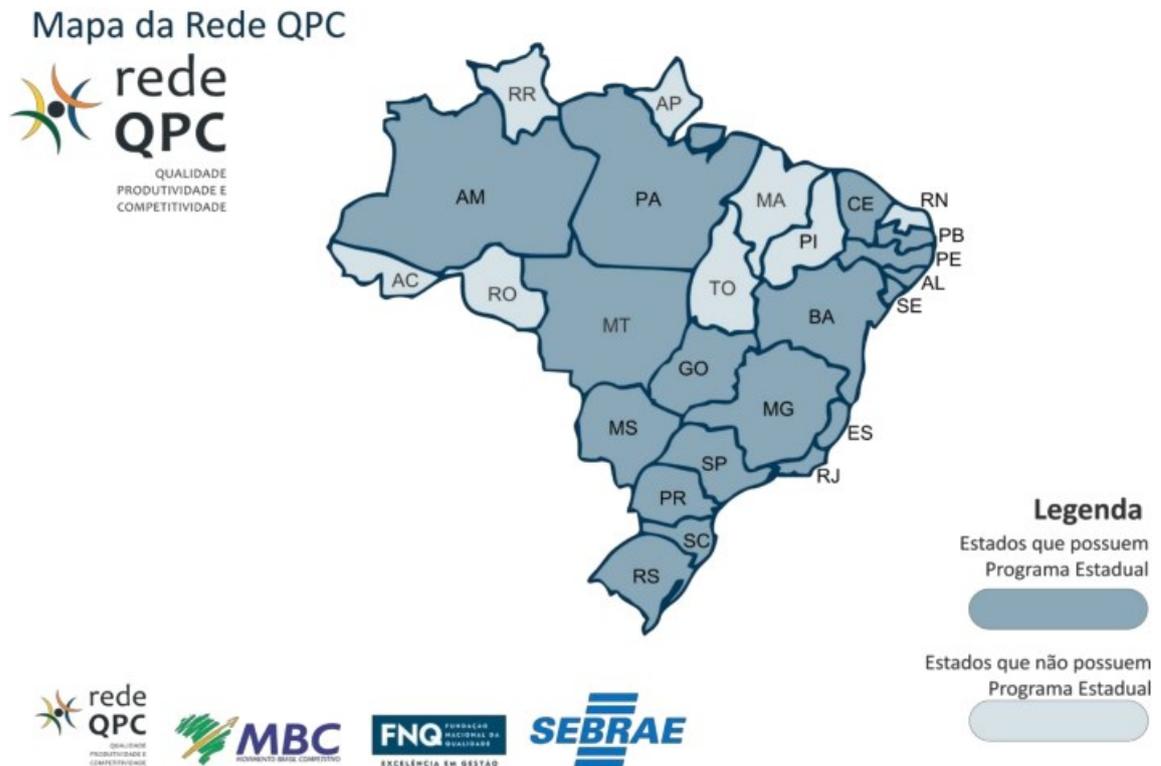
Em 2001 diversas organizações engajaram-se nas atividades do então Programa Paraibano da Qualidade e Produtividade – PPQP e muitas delas firmaram parcerias com o programa, sob formas diferenciadas de adesão, nos mais variados tipos, as mais comuns foram: adesão, mantenedoras e convenentes.

Com o sucesso do projeto, foi fundada no dia 18 de fevereiro de 2002 a ASSOCIAÇÃO PARAIBANA DA QUALIDADE, cujo nome fantasia é Programa Paraibano da Qualidade – PPQ, que configura-se no mercado paraibano como uma entidade de natureza civil, sem fins lucrativos, que em muito tem contribuído com a melhoria do sistema de gestão nas empresas paraibanas.

A finalidade do PPQ é promover e disseminar conceitos e ferramentas de gerenciamento da qualidade nas organizações do Estado da Paraíba, fomentando o desenvolvimento da cultura da excelência e oferecendo capacitação para o gerenciamento da qualidade, nas administrações públicas federais, estaduais e municipais, diretas e indiretas, abrangendo o poder Executivo, Legislativo e Judiciário, em organizações não-governamentais e também na iniciativa privada.

No Brasil existem outros Programas Estaduais e Setoriais da Qualidade e Produtividade (assim como existe na Paraíba), que reúnem-se algumas vezes por ano, com o foco na discussão de aspectos de importância para todos os Estados, como também para partilhar suas experiências no fórum dos Programas Estaduais e Setoriais da Qualidade e Produtividade – PESQP.

Figura 1 – Programas Estaduais no Brasil



Fonte: PPQ (2014)

Cada programa estadual tem uma gestão autônoma e é regido pelo seu próprio estatuto, estando todos ligados apenas pelos seus aspectos estruturais e ideológicos, cujo foco é o desenvolvimento da competitividade do país.

Em dezembro de 2001 foi criado o Movimento Brasil Competitivo – MBC, que tem um importante papel estratégico a nível nacional, atuando no âmbito político junto com os PESQP.

Os prêmios Estaduais e Setoriais foram criados como forma de incentivo para a aplicação dos modelos de gestão, fazendo com que as organizações tenham melhorias contínuas em suas práticas de gestão, promovendo um reconhecimento em dois níveis: Nível I (com pontuação máxima de 250 pontos) e Nível II (com pontuação máxima de 500 pontos). Estes prêmios estão alinhados aos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. A metodologia usada possibilita à organização uma ascensão gradativa em seu nível de gestão, o que facilita seu crescimento contínuo, que se traduz em resultados com altos níveis de excelência.

O primeiro ciclo de avaliação e melhoria, foi realizado pelo PPQ no ano de 2002 e é realizado anualmente (e continuamente) nos últimos anos. O últimos prêmios foram realizados no ciclo 2011/2012, onde foram reconhecidas 4 organizações.

No dia 08 de junho de 2012 o Prêmio Paraibano da Qualidade foi reconhecido através da lei estadual 9.788, na qual passou a se chamar Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão, tal feito valida o reconhecimento e institui o prêmio como patrimônio estadual.

O último ciclo de avaliação realizado no ano 2012/2013, reconheceu 4 empresas como vencedoras, estas foram: Grupo Maxims (O Boticácio – João Pessoa), Brasil Distribuidora, Softcom Tecnologia e Coca-Cola (João Pessoa).

A conquista do Prêmio Paraibano De Qualidade da Gestão se configurara como grande diferencial para as empresas premiadas por destaca-las como referência no Estado e na Região, mostrando que a busca pela melhoria contínua é a base de uma organização competitiva.

1.3 Organograma Geral da Organização

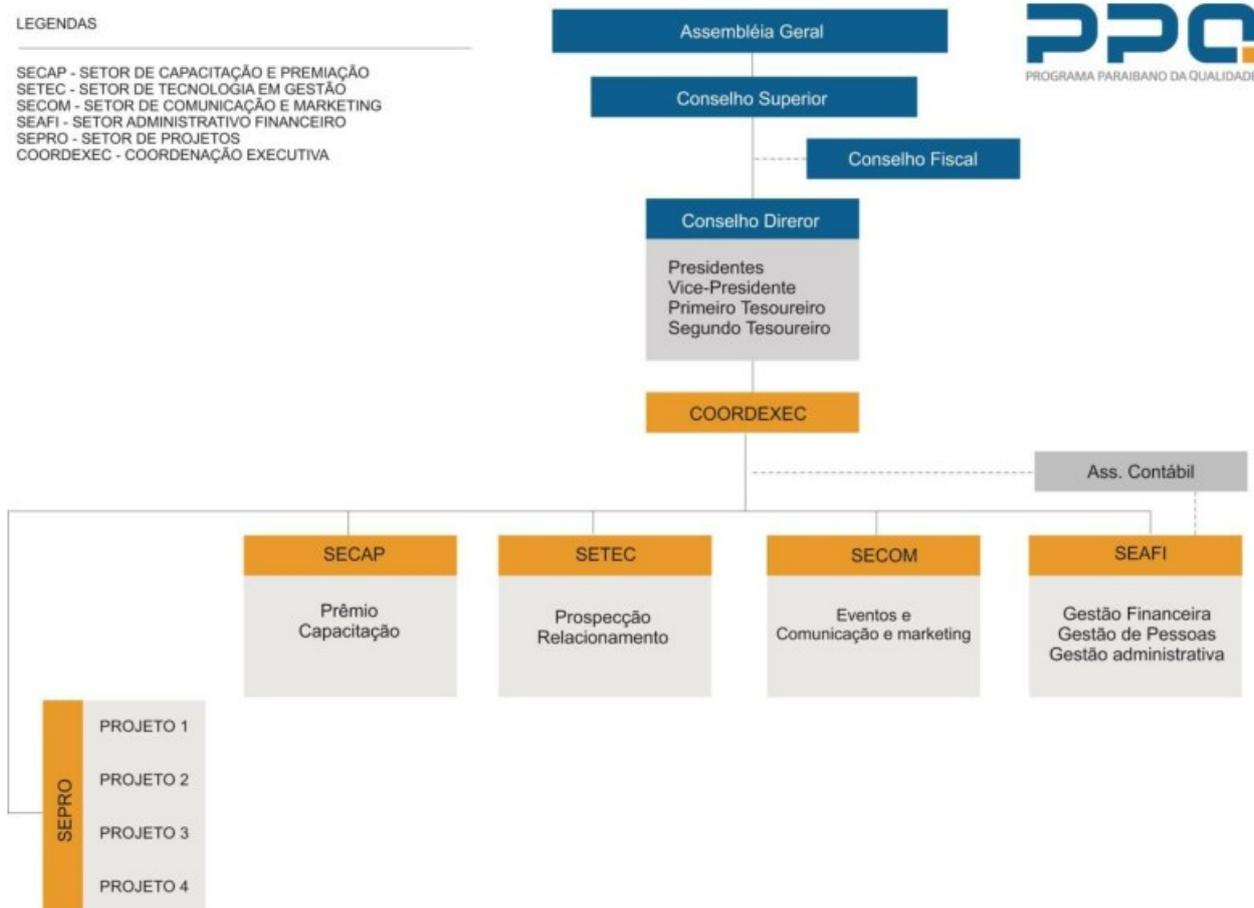
O organograma do PPQ é revisado anualmente no Planejamento Estratégico da empresa, e por se tratar de uma associação regida por estatuto próprio, no topo da sua estrutura hierárquica encontra-se a Assembleia Geral que é composta por um representante de cada organização associada (atualmente existem mais de 70 associadas) que se reúnem bianualmente para eleger o conselho superior, conselho fiscal e conselho diretor, todos esses também formados por representantes de organizações associadas. Logo abaixo se encontram as funções executivas.

Segundo Oliveira (2006, p. 215)

“O organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional da empresa. Nele ficam claramente evidenciadas as diversas unidades organizacionais existentes, sua posição relativa na estruturação geral da empresa e suas ligações”.

Para auxiliar o setor financeiro o programa conta com uma assessoria contábil, cuja responsabilidade é gerar relatórios de prestação de contas e executar a função burocrática da gestão de pessoas como as contratações e demissões.

Figura 2 - Organograma Geral



Fonte: PPQ (2014)

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

No Brasil existem três setores de atuação das organizações: o primeiro setor, que é composto por instituições do governo, que tem por finalidade atender à coletividade. No segundo setor, encontram-se as organizações de cunho privado, que objetivam atender a interesses individuais. Já no terceiro setor, encontram-se as organizações sem fins lucrativos.

Atualmente o PPQ está inserido no terceiro setor da economia, pois trata-se de uma organização sem fins lucrativos que presta serviços à sociedade, com a finalidade de promover a competitividade nas organizações paraibanas através da assessoria na implementação de práticas de gestão da qualidade, baseadas nos requisitos do MEG (Modelo de Excelência da Gestão).

O público alvo do PPQ são médias e grandes empresas, pois a associação trabalha apenas com pessoas jurídicas que possuem CNPJ e que sejam do Estado da Paraíba, em geral

as micro e pequenas empresas desenvolvem trabalhos de gestão em parceria com o SEBRAE, que é um dos principais parceiros e fez parte das organizações que fundaram o PPQ. Por segmento de mercado entende-se a divisão do mercado em grupos heterogêneos, que possuem necessidades e expectativas diferentes.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 236) “Os mercados não são homogêneos. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características”.

1.5 Descrição da Concorrência

A organização estudada (PPQ), tem apenas concorrentes potenciais, tendo em vista que a empresa é a única no estado autorizada pela FNQ a utilizar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), no entanto existe uma concorrência indireta em relação as consultorias que prestam o mesmo serviço ao público empresarial, mas, com um método próprio, por isso são considerados concorrentes potenciais.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 339) “Muitos concorrentes oferecem o mesmo produto e serviço. Uma vez que não há uma base para a diferenciação, os preços dos concorrentes são praticamente os mesmos”.

No entanto o PPQ trata as empresas de consultoria como parceiras (inclusive existem algumas que são associadas ao programa) e não como concorrentes, compartilhando a indicação de serviços para atender à necessidade dos clientes.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Os fornecedores mais solicitados pelo PPQ são: Telasat, que fornece equipamentos audiovisuais para a organização desde 2009; Acrepão fornecedora de Coffe Break em eventos e reuniões; para a locação de salas para cursos o PPQ trabalha com 2 hotéis, o Hotel Verde Green e Victory Flat, por fornecer um espaço confortável e ter um preço considerado justo pela empresa, nos eventos de grande porte o Hotel Tambaú tem preferência na locação do espaço por ter capacidade adequada ao tamanho dos eventos que o PPQ realiza.

A evolução dos processos empresariais tem afetado a forma de realizar compras nos dias atuais. Ainda que comprar serviços e materiais pelo menor preço seja uma preocupação constante, a busca de um balanceamento entre preço, qualidade, serviço, relacionamento e capacidade de entrega tem sido uma discussão importante (BERTAGLIA, 2009).

1.7 Relacionamento organização-clientes

São considerados clientes do PPQ as empresas que concretizam o interesse em participar da associação através da assinatura de um termo de mantenedor e através de contratos de prestação de serviços ou convênios diversos. O relacionamento acontece através de atendimentos presenciais aos organizações associadas com a periodicidade bimestral, troca de e-mails, telefonemas, participações em eventos oferecidos pela instituição de forma gratuita e cursos de capacitação.

O marketing tem como objetivo desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem direta ou indiretamente afetar o sucesso das atividades da empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

Na figura 3 podemos observar o modelo de relacionamento da associação com os seus clientes. Através dela pode-se observar que são trabalhadas quatro etapas no relacionamento, a primeira etapa trata-se da prospecção, onde um técnico de atendimento em gestão fará uma visita nas empresas potenciais para apresentar o trabalho do programa, caso a empresa tenha interesse em se associar ao PPQ ela assina um termo e começa o trabalho de divulgação e veiculação da imagem; na segunda etapa é realizada a palestra de abertura, essa palestra tem a intenção de integrar, sensibilizar e proporcionar a todos os funcionários o conhecimento acerca do trabalho do PPQ e das atividades seguintes.

Na terceira etapa é realizado um diagnóstico organizacional chamado de SAG – Sistema de Avaliação da Gestão, para realizá-lo os técnicos de atendimento em gestão passam entre um e dois dias in loco na empresa, apenas coletando dados e informações, para em seguida elaborarem um relatório de avaliação da situação atual da empresa e montar um plano de melhoria que é acompanhado bimestralmente, esse acompanhamento tem a finalidade de verificar a implantação dos projetos que foram identificados como oportunidade de melhoria, visando transformá-los em pontos fortes da empresa.

Por fim, a etapa de reconhecimento visa premiar aquelas organizações que tem implementadas práticas de gestão integradas e funcionais, essa premiação ocorre através do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão.

Figura 3 - Formas de Relacionamento com o Cliente



Fonte: PPQ (2014)

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A Associação Paraibana da Qualidade tem uma estrutura administrativa bem enxuta, nelas estão compostas: 1 Coordenação executiva, 3 supervisores, sendo que deles 2 são supervisores técnicos e 1 supervisora administrativa e 5 estagiários.

O PPQ divide a sua estrutura hierárquica em Estratégica, Tática e Operacional: As unidades que estão inseridas no nível estratégico são a Coordenação Executiva – COORDEXEC, conselho superior e conselho diretor. No nível tático estão as duas supervisões técnica, uma delas é responsável pelo atendimento às organizações, chamada de SETEC e a outra supervisão técnica que é responsável pela capacitação e premiação – SECAP, a supervisão administrativa é responsável pelo setor de comunicação e eventos da empresa – SECOM. No nível operacional encontram-se os estagiários, 3 participam do setor técnico (2 da SETEC e 1 da SECAP), 1 no setor de comunicação e mais 1 no setor financeiro.

Segundo Cerqueira (2010, p. 74)

O mapeamento do processo é a atividade fundamental para a padronização da rotina. A rotina dos processos deve conter não só seus próprios itens de controle, mas também indicar aqueles que foram delegados para suas atividades.

Os procedimentos administrativos são mapeados através de PO's (Procedimento operacionais) que descrevem passo a passo das atividades de cada um dos setores da empresa. Eles foram mapeados em 2011, com o auxílio de uma consultoria e são revisados anualmente por cada setor.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

O setor denominado de Recursos Humanos da organização estudada, ainda não está estruturado do ponto de vista de execução e continuidade das práticas, existem atividades sendo executadas na área de Gestão de Pessoas, mas não existe um acompanhamento dos seus resultados.

Segundo Chiavenato (2010) As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos.

A área de Recursos Humanos é responsável por controlar o horário dos colaboradores da empresa, fazer o processo de recrutamento e seleção, contratação e demissão de pessoas. Além dessas atividades operacionais o setor mensura anualmente a satisfação dos funcionários e realiza avaliações de desempenho. Outra prática de integração na área de gestão de pessoas é a comemoração dos aniversariantes do mês.

1.8.2 Área de Marketing

O Marketing da empresa cuida da comunicação institucional e dos eventos de grande porte da organização. Dentre as atividades da comunicação institucional estão inseridas as entrevistas com associados; cobertura dos workshops, visitas técnicas e cursos realizados pela empresa; atualização das mídias digitais e descrição dos assuntos abordados em reuniões gerais através das atas de reunião.

Segundo Kotler (2009 apud COBRA, 2006, p. 4) “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Os eventos cuja responsabilidade de planejamento e execução é do setor de comunicação são o Encontro de líderes, que reúne anualmente 250 líderes ou representantes da alta direção para debater sobre gestão da qualidade e apresentarem suas dificuldades no alcance de melhorias, o Congresso Paraibano de Excelência da Gestão – CONPEG que é destinado a 500 pessoas de todos os níveis hierárquicos de empresas associadas e não associadas.

As atividades prioritárias do setor é a execução dos eventos, divulgação dos associados e divulgação das melhorias implantadas com o auxílio do PPQ, o setor é visto como estratégico pela empresa, pois através dele pode-se conquistar espaços ainda não explorados no mercado.

1.8.3 Área de Finanças

No PPQ o setor financeiro é responsável pela execução de atividades operacionais de controle financeiro, tais como, organização dos documentos, contas a receber e contas a pagar. O plano financeiro anual é planejado através da construção de um orçamento contendo as previsões de entradas e saídas que é controlado ao longo do ano.

Para Machado (2004, p. 4)

O planejamento e administração da movimentação dos recursos financeiros, é uma tarefa muito importante exercida pelo administrador financeiro. Consiste na tomada de decisões fundamentadas em projeções financeiras para um determinado período futuro.

1.8.4 Área de Produção

A empresa estudada não possui um setor de produção, no entanto, os setores técnicos são responsáveis pelo atendimento às organizações associadas e contam com processos padronizados para atendê-las.

Martins (2005, p. 2) afirma que “A função produção é entendida como o conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade”.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A empresa não possui especificamente um setor de materiais e patrimônio estruturado, as rotinas administrativas dessa área estão restritas a compras de materiais de limpeza e de escritório. A única prática padronizada é a de aquisição de bens duráveis, com valores acima de R\$ 200,00, para isso são solicitados 3 orçamentos, junto ao mercado de fornecedores potenciais e enviados a diretoria que decidirá com base nas informações apresentadas escolherá o fornecedor no qual a compra será realizada.

Segundo Gonçalves (2010, p. 2)

Administrar materiais é uma atividade que vem sendo realizada nas empresas desde os primórdios da administração. No formato tradicional, a administração de materiais tem o objetivo de conciliar os interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais das empresas.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Decorrente de ações do Planejamento Estratégico de 2014, cujo objetivo é implantar um sistema integrado comum todos os setores da empresa o PPQ passou a utilizar o software chamado Podio, que até o momento tem apresentado ótimos resultados e tem agradado a todos os colaboradores devido a sua facilidade de adaptação e de usabilidade no dia a dia.

Para Bio (2008, p. 28),

Os sistemas de informação são conjuntos de procedimentos que visam captar o que acontece na organização, apresentando de forma sucinta, a cada nível, o que lhe cabe e tendo por objetivo dar subsídios ao processo decisório.

CAPÍTULO II
A Área de Realização do Estágio

A área escolhida para a realização do estágio foi a SETEC, a área contempla a prospecção e o relacionamento com os associados.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

O setor de prospecção e atendimento tem relação direta com os demais setores da organização, uma vez que, ele representa a principal entrada de novas associadas no PPQ que buscam melhoria através da implantação de projetos. Todas as empresas, tanto do âmbito público, como privado, podem se associar ao PPQ.

A razão de existência da empresa traduzida através de sua missão 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.” O reconhecimento é concebido através do Prêmio que tem como função primordial manter as empresas motivadas no alcance de melhorias.

Para alcançar sua visão que é “Até 2017, ser a maior referência na promoção na disseminação de métodos e modelos que conduzam à excelência da gestão na Paraíba, bem como, estar presente em pelo menos 3 macrorregiões do estado e ter associados e a força de trabalho satisfeitos e motivados” é imprescindível que o setor de relacionamento e prospecção seja muito efetivo, já que a expansão da associação depende da demanda de novos clientes, criando assim um maior alcance de mais empresas e assim fortalecendo a imagem institucional.

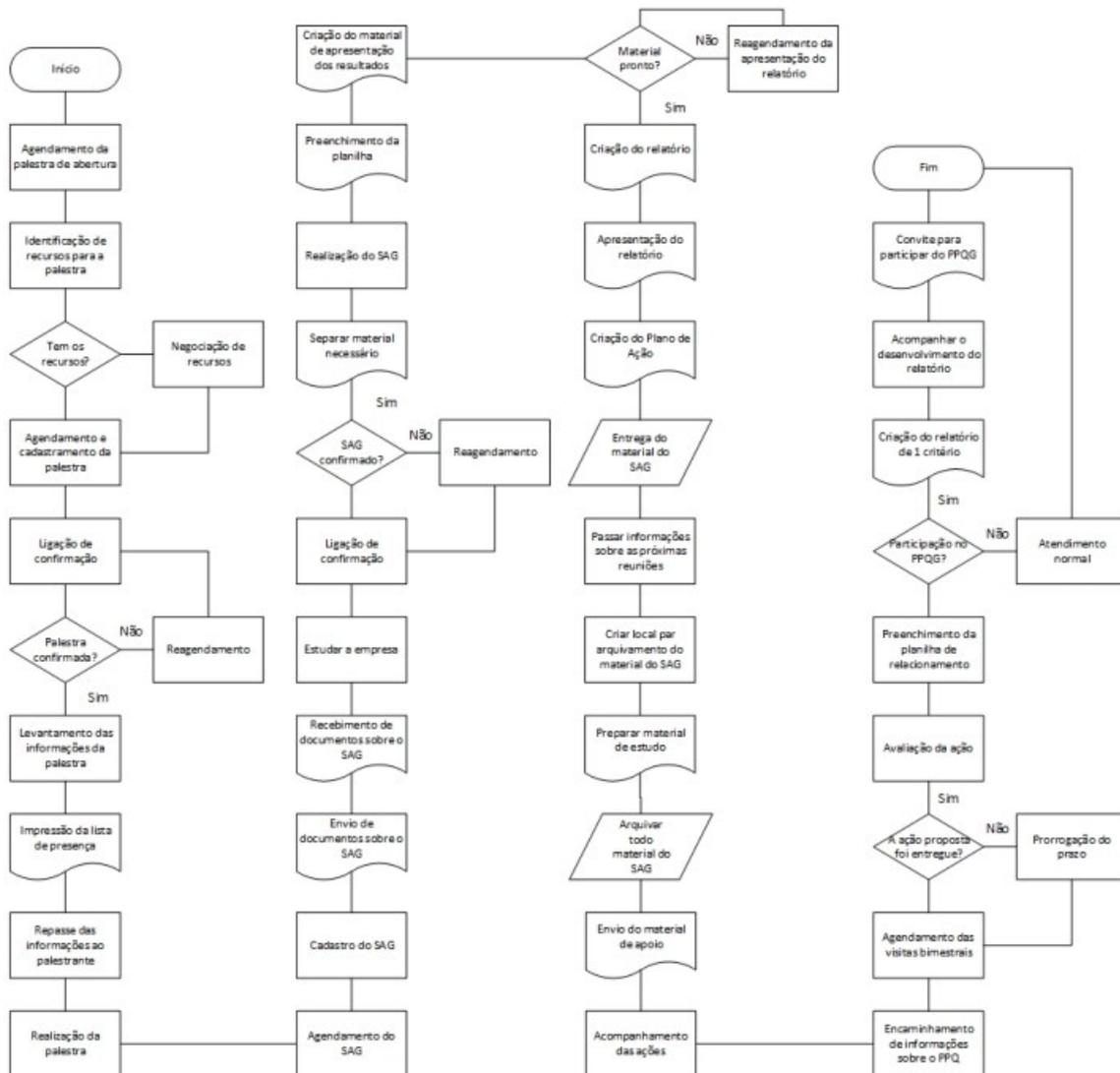
Todo o trabalho realizado, em todos os setores da organização está baseado nos valores organizacionais “Gestão participativa e alinhada aos padrões de excelência; força de trabalho entusiasmada e sua conduta deve ser ética; comunicação deve ser precisa e clara; relações íntegras e transparentes; resultados que reflitam os interesses balanceados das partes interessadas e serem sustentáveis”, os valores da organização são constantemente disseminados e incentivados junto à força de trabalho da empresa.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Segundo Araujo (2006, p. 64) “O fluxograma, de maneira geral, procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação. Toda a ocorrência num determinado processamento deve merecer o registro na folha de fluxograma”.

O fluxograma exposto na figura 4 trata de um processo que engloba 3 atividades chaves do negócio, trata-se das atividades de Palestra, SAG (diagnóstico organizacional) e Atendimento ao associado.

Figura 4 - Fluxograma de Relacionamento com o Cliente



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

2.2.1 – Atividade A – Ligação para agendamento da Palestra de Abertura

Ligar para o coordenador da qualidade da empresa associada, agendando uma palestra para apresentação dos trabalhos e informando a necessidade da presença de todos os colaboradores;

2.2.2 – Atividade B – Identificar recursos para a realização da palestra

Questionar ao coordenador se a empresa possui recursos físicos (salas, auditórios etc.) para a apresentação da palestra;

2.2.3 – Atividade C – Negociação de recursos

Caso a empresa não possua recursos, negociar com a mesma a aquisição desses recursos para a apresentação da palestra;

2.2.4 – Atividade D – Agendamento e cadastramento da palestra

Caso a empresa possua esses recursos, agendar data e hora, preenchendo o Google Agenda de acordo com a disponibilidade do coordenador executivo ou supervisor técnico, que são os responsáveis por ministrá-la;

2.2.5 – Atividade E – Ligação de confirmação

Ligar 1 dia antes para a empresa, confirmando o local e hora da apresentação da palestra;

2.2.6 – Atividade F – Reagendamento

No caso de não confirmação da apresentação agendar uma nova data e hora;

2.2.7 – Atividade G – Levantamento de informações da palestra

Caso a empresa confirme a apresentação, solicitar a quantidade dos colaboradores especificando as áreas que participarão da palestra;

2.2.8 – Atividade H – Impressão da lista de presença

Imprimir a lista de presença e realizar o check list dos recursos necessários para realização da apresentação que se encontra em: \\Ppq-secomsetec-\setec\001 - SETEC 2012\003 - RELACIONAMENTO\002 - PADRÕES;

2.2.9 – Atividade I – Repasse de informações

Passar as informações colhidas dos participantes para o ministrante da palestra;

2.2.10 – Atividade J – Realização da palestra

Realizar a palestra;

2.2.11 – Atividade K – Agendamento do SAG

Após realização da palestra, entrar em contato com a empresa agendando o SAG – Sistema de Avaliação de Gestão – e informando a necessidade de disponibilizar 2 dias para realizar a avaliação;

2.2.12 – Atividade L – Cadastro do SAG

Em caso de confirmação da empresa, preencher o Google Agenda;

2.2.13 – Atividade M – Envio de documentos sobre o SAG

Encaminhar para a empresa o perfil organizacional e formulário de inscrição no SAG que se encontram em: \\Ppq-secomsetec-\setec\001 - SETEC 2012\002 - SAG\002 - FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO;

2.2.14 – Atividade N – Recebimento dos documentos sobre o processo do SAG solicitados

Receber os documentos solicitados no item 2.2.13 no período máximo de 3 dias antes da realização da avaliação;

2.2.15 – Atividade O – Estudar a empresa

Estudar o perfil organizacional objetivando o conhecimento da empresa avaliada;

2.2.16 – Atividade P – Ligação de confirmação do SAG

Entrar em contato com a empresa 1 dia antes da apresentação confirmando o SAG;

2.2.17 – Atividade Q – Reagendamento

Caso não confirmado agendar nova data e hora;

2.2.18 – Atividade R – Material necessário

Caso confirmado, inserir a planilha do SAG no notebook que será levado para a visita;

2.2.19 – Atividade S – Realização do SAG

Realizar a avaliação da empresa;

2.2.20 – Atividade T – Preenchimento da planilha

Preencher planilha citada no item 2.2.18, registrando a pontuação obtida pela empresa;

2.4.21 – Atividade U – Criação do material de apresentação dos resultados

Preparar o relatório de avaliação e os slides a serem apresentados a empresa preenchendo os modelos pré definidos que se encontram em: \\Ppq-secomsetec\setec\001 - SETEC 2012\002 - SAG\003 - MODELO DE APRESENTAÇÃO DO SAG;

2.2.22 – Atividade V – Reagendamento da apresentação do relatório

Caso não seja concluído o SAG no primeiro dia, agendar um novo dia para apresentação e elaboração de um plano de ação;

2.2.23 – Atividade X – Criação do relatório

Caso o SAG seja concluído preparar relatório conforme item 2.2.21;

2.2.24 – Atividade Y – Apresentação do relatório

Apresentar relatório descrevendo pontos fortes e oportunidades de melhorias;

2.2.25 – Atividade W – Criação do Plano de Ação

Elaborar juntamente com a empresa avaliada, um plano de ação usando as informações apresentadas no item 2.2.24;

2.2.26 – Atividade Z – Entrega do material

Anexar o plano de ação ao relatório de avaliação e entregar a empresa por email ou impresso;

2.2.27 – Atividade A.A – Informações sobre as próximas reuniões

Após entrega do relatório, informar à empresa que serão realizadas visitas bimestrais de acompanhamento do plano de ação;

2.2.28 – Atividade A.B – Criar local para arquivamento do material do SAG

Criar pasta com o nome da empresa e ano da avaliação no seguinte local: \\Ppq-secomsetec\setec\001 - SETEC 2012\002 - SAG\001 - AVALIAÇÕES SAG

2.2.29 – Atividade A.C – Preparar material de estudo

Preparar material de estudo para cada uma das ações descritas no plano de ação e depois salvar na rede em: \\Ppq-secomsetec-\setec\001 - SETEC 2012\002 - SAG\004 - MATERIAL DE ESTUDO PARA ASSOCIADOS na pasta referente ao critério da ação;

2.2.30 – Atividade A.D – Arquivar todo material do SAG

Salvar na rede, apresentação, relatório de avaliação, planilha do SAG e plano de ação conforme 2.2.26;

2.2.31 – Atividade A.E – Envio de materiais de apoio

Caso a empresa solicite auxílio para algumas das ações estabelecidas no plano de ação, encaminhar material selecionado no item 2.2.29;

2.2.32 – Atividade A.F – Acompanhamento das ações

Manter contato quinzenalmente com a empresa com o objetivo de acompanhar as ações determinadas;

2.2.33 – Atividade A.G – Encaminhamento de Informações do PPQ

Encaminhar a empresa, emails informando quanto aos eventos e cursos disponíveis no PPQ;

2.2.34 – Atividade A.H – Agendamento das visitas bimestrais

Agendar visitas bimestrais para acompanhar os planos de ação de todas as empresas inscritas no SAG;

2.2.35 – Atividade A.I – Prorrogação de prazos

Caso a empresa não tenha tomada nenhuma das ações no prazo determinado, estabelece um novo prazo, e nesse caso não haverá prorrogação para o novo prazo estabelecido;

2.2.36 – Atividade A.J – Avaliação das ações

Caso a empresa tenha tomadas as ações estabelecidas, avaliá-las e entregar o parecer de adequação ao modelo MEG – Modelo de Excelência e Gestão;

2.2.37 – Atividade A.K – Preenchimento da planilha de relacionamento

Preencher a planilha de relacionamento com as informações referentes às ações tomadas;

2.2.38 – Atividade A.L – Indicação para o Prêmio Paraibano da Qualidade em Gestão

Após preencher a planilha de relacionamento, selecionar as empresas que obtiveram a pontuação suficiente para participar do Premio Paraibano da Qualidade;

2.2.39 – Atividade A.M – Criação do Relatório de 1 critério

Incluir nos planos de ação das empresas premiada a elaboração de um dos critérios do Relatório de Gestão;

2.2.40 – Atividade A.N – Acompanhamento da criação do Relatório

Acompanhar e auxiliar as empresas no Relatório de Gestão;

2.2.41 – Atividade A.O – Formalizar o convite para participar do prêmio

Quando no período de inscrição do Premio Paraibano da Qualidade, convidar as empresas que obtiveram pontuação para participarem do evento de premiação.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O setor de realização do estágio (SETEC) relaciona-se diretamente com todos os setores da organização, haja vista que para o desenvolvimento do trabalho ele demanda informações da SECAP, autorizações e direcionamento da COORDEXEC, divulgação da SECOM e solicita boletos e acompanhamento do pagamento das mensalidades das associadas juntamente com a SEAFI, percebemos assim uma grande interação entre as áreas, por ser uma empresa pequena e com poucas pessoas, o relacionamento entre as áreas é direto e pessoal, não existem barreiras no fluxo de informações na empresa.

Como pontos positivos percebemos a cooperação existente entre as pessoas e os setores, destacando o espírito de equipe, a objetividade em relação aos deveres de cada área, a facilidade no acesso a informações, contudo vale destacar que por ser um setor dependente de outros setores o resultado é compartilhado.

CAPÍTULO III
Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Ao fim da análise do setor, foram observadas várias oportunidades de melhorias, relativas ao setor analisado. Através dos resultados do estudo inicial, foram evidenciados dois problemas que vem impactando negativamente e que podem comprometer a curto prazo a credibilidade dos processos.

- Fragilidade na continuidade das práticas de análise crítica e melhoria dos processos principais e processos de apoio.
- Acompanhamento da eficácia e asseguramento do cumprimento de todas as etapas do processo.

3.2 Problema de Estudo

Quando é abordado a gestão de processos nas organizações, um dos principais desafios entre os gestores é lidar com o complexo gerenciamento dos mesmos. O problema identificado na organização, será trabalhado com base no alinhamento dos requisitos de desenvolvimento, asseguramento, análise e melhoria do critério Processos do Modelo de Excelência da Gestão, no Setor de Tecnologia da Gestão, trazendo oportunidades de melhorias a serem trabalhadas.

A pesquisa tem como intuito responder à seguinte questão: Qual o alinhamento do Setor de Tecnologia em Gestão do Programa Paraibano da Qualidade ao Critério Processos do Modelo de Excelência da Gestão, modelo este que é disseminado pela organização?

3.3 Características do Problema de Estudo

O MEG traz em sua abordagem gerencial oito critérios, que são eles, Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Em cada critério existem requisitos a serem implantados através de práticas de gestão. É importante salientar que se trata de uma metodologia internacional, adaptada do modelo norte americano, que é operacionalizada no Brasil através da FNQ e nos Estados através dos programas estaduais de qualidade.

O problema de gestão de processos dentro das organizações paraibanas é algo comprovado através de pesquisas. O PPQ realizou no ano de 2013 uma pesquisa com dados de diagnósticos realizados em mais de 100 empresas paraibanas ao longo dos últimos 10 anos.

A pesquisa apontou que em média as empresas paraibanas tem uma aderência de 30% no critério processos, fator que mostra uma grande fragilidade no gerenciamento de processos dentro das organizações paraibanas.

O PPQ nos últimos anos vem de um grande crescimento e maior adesão de empresas ao programa, atualmente um dos grandes desafios é crescer de forma equilibrada. Contudo, o PPQ não vem gerenciando de forma eficaz os seus processos, fato este que dificulta a execução das atividades rotineiras. A partir do problema identificado surgiu a necessidade de auto avaliação com foco na identificação de melhorias nos processos.

CAPÍTULO IV
Proposta de Trabalho

As atividades do Estágio Obrigatório foram desenvolvidas especificamente no Setor de Atendimento Técnico - SETEC do PPQ. No organograma, a SETEC encontra-se logo abaixo da COORDEXEC e tem um papel diferencial para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

A SETEC é a responsável pelo atendimento técnico que é oferecido a todas as empresas associadas ao PPQ, portanto, a avaliação do Critério 7 – Processos do MEG está diretamente relacionado a essa área. Sendo o tema abordado nesse estudo relacionado à área da Qualidade, mas especificamente ao MEG, com abordagem focada no Critério Processos.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Identificar o alinhamento do Setor de Tecnologia em Gestão do Programa Paraibano da Qualidade ao Critério Processos do Modelo de Excelência da Gestão.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as principais oportunidades de melhoria que impactam no desenvolvimento dos processos do Setor de Tecnologia em Gestão do PPQ;
- b) Sugerir melhorias nos processos executados no Setor de Tecnologia em Gestão do PPQ e torná-los capazes de atender aos requisitos do Critério Processos do MEG;

4.2 Justificativa

Com o atual ambiente competitivo onde estão inseridas as organizações, a empresa que não tem seus processos bem estruturados, e não faz constantemente uma análise crítica e melhorias em seus processos está destinada ao fracasso. Desenvolver, acompanhar, analisar e melhorar os seus produtos e serviços é a forma mais simples de galgar a excelência em processos, sendo que esta é uma das tarefas mais difíceis para qualquer organização.

Segundo Araújo (2006, p. 65) “As modernas tecnologias de estudo e gestão organizacional apontam a análise de processos, principalmente os processos críticos, como a melhor alternativa para a busca da excelência no dia a dia das organizações”.

O tema abordado neste projeto tem como finalidade apontar soluções que venham a contribuir para o alcance da missão de uma organização sem fins lucrativos que traz em sua essência primeiramente o interesse dos seus associados. Como base nessa finalidade, o presente estudo do tema processos, torna-se pertinente, pela tamanha contribuição com a melhoria dos processos, cujas interações impactam diretamente a empresa estudada e os clientes associados.

O objetivo deste estudo é identificar o alinhamento dos requisitos relacionados ao desenvolvimento, asseguramento, análise e melhoria relativos ao Critério Processos do Modelo de Excelência da Gestão.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Para que o leitor obtenha uma maior compreensão sobre o presente estudo, é necessário o entendimento das seguintes temáticas: o conceito da Qualidade (sua evolução e papel atual nas empresas); o Modelo de Excelência da Gestão - MEG; e o Critério Processos do MEG. Para a elaboração da fundamentação teórica foi feita uma pesquisa bibliográfica, com base em uma revisão à luz da literatura.

5.1 Qualidade - Evolução e Aspectos Conceituais

A Qualidade pode ser avaliada sob dois pontos de vista: objetivo e subjetivo; de forma objetiva ela trata a qualidade dos produtos de acordo com os aspectos físicos e de forma subjetiva a qualidade é tratada de acordo com a percepção que as pessoas tem de suas características, ou seja, a capacidade de pensar, sentir e diferenciar as suas características. Inúmeros teóricos que a conceituavam em suas respectivas épocas, definiram a qualidade de diversas formas, mas com o mesmo foco. As definições mais marcantes são lembradas pelo autor.

Segundo Toledo (2013, p. 2)

As definições de qualidade dos principais teóricos da área eram praticamente iguais e seguiam o mesmo foco de satisfação do consumidor:

Deming (1950): Qualidade de produto como a máxima utilidade para o consumidor. Feigenbaum (1951): Qualidade como o perfeito contentamento do usuário. Juran (1954): Qualidade como a satisfação das necessidades do cliente. Ishikawa (1954): Qualidade efetiva é a que realmente traz satisfação ao consumidor. Feigenbaum (1961): Qualidade como a maximização das aspirações do usuário. Juran (1991): Qualidade como adequação ao uso. Crosby (1994): Qualidade como conformidade de requisitos.

A qualidade é uma das palavras mais comentadas dentro das organizações, porém existe pouco entendimento das pessoas sobre o que realmente é qualidade e até mesmo na hora de usar de forma correta a palavra. Essa dificuldade existe devido a subjetividade associada à palavra e ao seu uso genérico empregado.

Na literatura científica, alguns autores conceituam e associam qualidade à satisfação e atendimento aos requisitos dos clientes.

Segundo Toledo (2013, p. 27)

O entendimento predominante nas últimas décadas, e que representa a tendência futura, é a conceituação de qualidade de produtos como a “satisfação total dos clientes”. Ou seja, essa definição contempla adequação

ao uso, ao mesmo tempo que contempla conformidade com as especificações do produto.

A importância dada à qualidade nos produtos/serviços não é algo presente apenas nos dias atuais, antes mesmos de pensarmos no quanto é importante a qualidade nos nossos produtos/serviços alguns pensadores de séculos passados já desenvolviam técnicas e métodos para atender e aprimorar os requisitos dos consumidores perante os seus produtos/serviços, tornando-os a cada dia mais competitivos.

Segundo Garvin (1992 apud CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997, p. 62)

Nos séculos XVIII e XIX, a concepção do que vinha a ser qualidade, bem como os seus controles, deferia muito da qualidade tal como conhecemos hoje. Quase tudo era fabricado por artesões e artífices habilitados ou trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão de mestres de ofício.

Para conseguir o reconhecimento do título de artesão, era necessário passar um longo período como aprendiz sendo suas atividades inspecionadas informalmente por um mestre, até que o mesmo possa produzir por conta própria com o nível de qualidade desejado. Garvin (1992 apud CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997, p. 62) afirma “A inspeção formal só passou ser necessária como o surgimento da produção em massa e com a necessidade de peças intercambiáveis”. Ao passo que o mundo evoluía os conceitos e ferramentas de gerenciamento da qualidade acompanhavam os seus passos, assim foram criadas as verificações por amostragem e os contratos passaram a ter garantias de qualidade.

As inovações e mudanças criadas nos séculos XVIII e XIX foram tantas que no início do século XX o “Pai da Administração”, como é conhecido Frederick Taylor, proporcionou uma verdadeira revolução no pensamento sobre o que é qualidade e iniciou e deu legitimidade a estudos de medição e inspeção dentro das organizações.

Durante a segunda guerra mundial, as indústrias Norte Americanas foram “obrigadas” a mudar o perfil da fabricação, deixando de produzir bens para produzir material bélico, criando assim uma grande escassez de produtos e como consequência um desequilíbrio na balança entre oferta x demanda.

Segundo Caravantes; Caravantes; Bjur (1997, p. 64)

Uma parte da estratégia global durante a segunda guerra mundial foi a de interromper a produção de vários produtos civis. Uma imensa escassez de bens surgiu no meio de um enorme crescimento do poder de compra. Levou o resto da década de 40 para que a oferta se equiparasse a demanda.

Após a segunda guerra mundial iniciou-se a ascensão de um país que hoje é referência em qualidade, mas que em meados dos anos 50 os seus produtos não possuíam a credibilidade dos produtos que hoje circulam no mercado, esse país trata-se do Japão, que teve como primeira ação pós guerra o redirecionamento da sua indústria, saindo da produção bélica para a exportação de produtos manufaturados. No entanto, chegar até esse caminho não foi fácil, os japoneses tiveram que aprender como os outros países gerenciavam a qualidade.

Segundo Joram (1993 apud CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997, p. 66) “um dos principais obstáculos para a venda desses produtos no mercado internacional era a reputação nacional por produtos de segunda, devido à exportação de bens de má qualidade antes da segunda guerra mundial”.

Para Garvin (1992 apud CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997, p. 66)

As décadas de 40 e 50 foram períodos de consolidação para o controle da qualidade japonesa. Novas técnicas foram importadas dos Estados Unidos, estudadas cuidadosamente e então aplicadas em uma ampla série de cenários.

Desde então a qualidade passou a ser assunto de praxe no dia a dia das organizações que buscavam a melhoria contínua no seu desempenho operacional e organizacional.

A partir dos anos 50 até meados dos anos 70, as organizações tiveram um foco maior na qualidade dos produtos e físicos e o cliente ficava em segundo plano. É bem verdade que as organizações ainda estavam focadas na produção e controle estatísticos. Segundo Caravantes; Caravantes; Bjur (1997, p. 70) “A qualidade ainda estava sob a influência do paradigma clássico, onde a ênfase era a produção, e a preocupação era com o controle estatístico da qualidade”.

A partir dos anos 80 até meados dos dias atuais iniciou-se o interesse pela qualidade nos serviços e pelo comportamento humano. A qualidade deixou de ser associada a produção e passou a formar modelos de gestão, deixando de lado o conceito relacionado meramente a inspeção e controle estatístico e iniciando novos conceitos como melhoria contínua, zero defeito, gestão participativa desenvolvimento de pessoas, empowerment, liderança, motivação, e comprometimento, tudo isso ligado a uma visão estratégica, baseada em processos planejados e focados na satisfação das partes interessadas (CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997).

Para Garvin (1992 apud CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997, p. 71),

Estamos no estágio da gestão estratégica da qualidade, onde a qualidade foi redefinida pelo ponto de vista do consumidor, e onde a satisfação está relacionada com ofertas competitivas e com a vida útil do produto, não apenas na compra.

Como decorrência da evolução e da competitividade nas organizações, um novo modelo de gestão passou a ser utilizado nas organizações, trata-se do modelo baseado na Qualidade Total. Segundo Joram (1993 apud CARAVANTES; CARAVANTES; BJUR, 1997, p. 71) “Qualidade Total é um conceito que foi ampliado, começando com conceitos estatísticos e chegando hoje a ser entendida como filosofia de administração, pois abrange todas as áreas da empresa”.

A Qualidade Total vem de uma decorrência natural do conceito de adequação ao uso. Essa análise torna-se particularmente válida porque não existem determinações e nem identificação de quais elementos estabelecem a forma de como esse ajuste se processa, caracterizando assim o atendimento total aos requisitos do consumidor (PALADINI, 2010).

As abordagens atuais da gestão da qualidade são o resultado natural da evolução dos objetivos, focos e métodos para a qualidade. A evolução da qualidade teve início na década de 1910, quando a qualidade de um produto era apenas verificada ao fim do seu processo produtivo, ou seja, havia apenas a inspeção e controle da qualidade do produto final (TOLEDO, 2013).

Em constante evolução, costuma-se abordar a evolução da qualidade em 4 grandes eras, como mostrado no quadro 1.

Quadro 1 – Eras da Qualidade

| Período | Era |
|------------------------------|---|
| Décadas de 1910, 1920 e 1930 | Era da Inspeção da Qualidade |
| Décadas de 1940 e 1950 | Era do Controle da Qualidade dos Processos |
| Décadas de 1960, 1970 | Era da Garantia da Qualidade |
| Décadas de 1980, 1990 | Era do Gerenciamento Estratégico da Qualidade |

Fonte: Toledo (2013)

5.2 O Modelo de Excelência da Gestão - MEG

O Modelo de Excelência da Gestão teve seu surgimento na década 80 nos EUA, através de pesquisas com foco na competitividade industrial, essas pesquisas tinha como objetivo brevar o crescimento da indústria Japonesa dentro do território América e consequentemente identificar as práticas de gestão das maiores e melhores empresas em todo o mundo, que eram vistas como “ilhas de excelência” (FNQ, 2008)

Como resultado da pesquisa, foram criados um conjunto de valores e princípios inerentes a gestão da qualidade dentro das organizações, eles se transformaram em 8 Critérios (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados) e 11 Fundamentos (Aprendizado Organizacional, Cultura de Inovação, Desenvolvimento de Parceria, Liderança e Constância de Propósitos, Visão de Futuro, Conhecimento sobre os Clientes e Mercados, Responsabilidade Social, Valorização das Pessoas, Orientação por Processos e Informação, Pensamento Sistêmico e Geração de Valor) que formam a base de uma gestão por resultados.

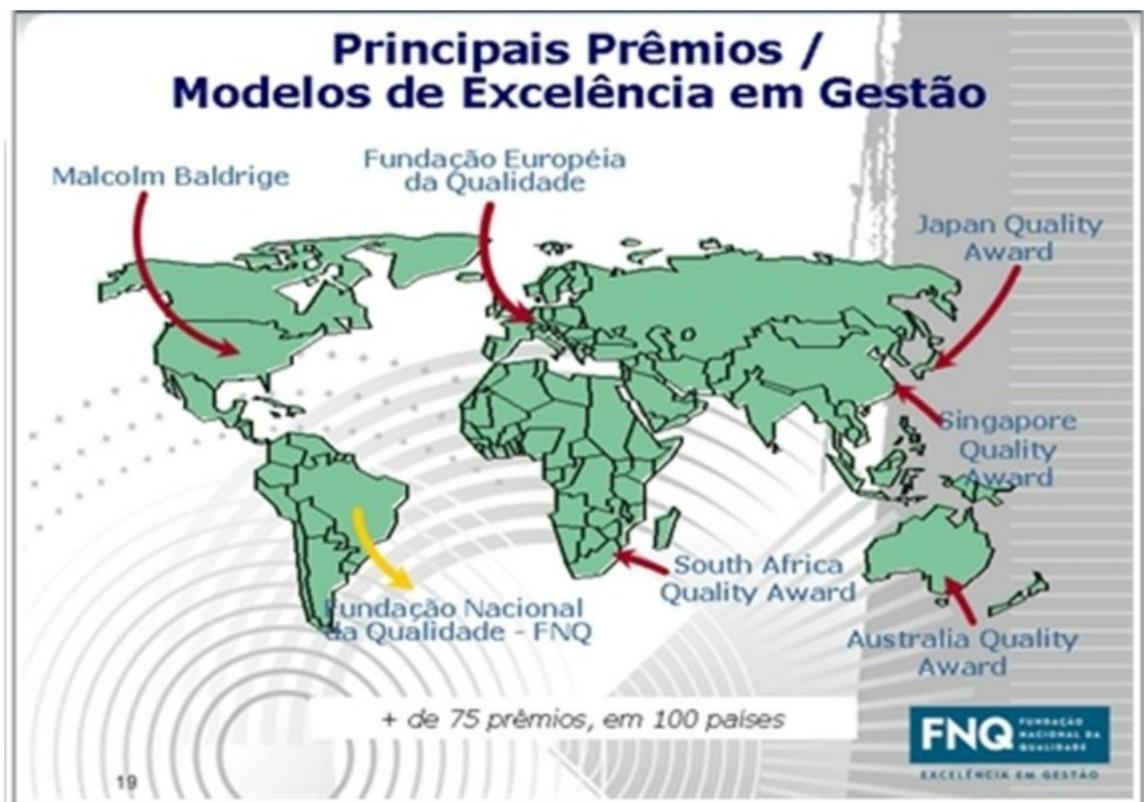
Figura 5 - Mandala do MEG e os seus Fundamentos



Fonte: FNQ (2011)

Como forma de incentivo a aderência das organizações norte americanas ao novo modelo de gestão, em 1987 foi criado o Prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) como forma de reconhecer as empresas que são modelos de excelência em gestão e divulgar o nome das mesmas perante toda a sociedade, fazendo com que a mesma tomasse conhecimento do nível de qualidade das organizações vencedoras. Diante de todo o reconhecimento e sucesso do MBNQA outros países decidiram estudar e aplicar a metodologia usada nos EUA, aplicando e adaptando o modelo de acordo com a cultura local (FNQ, 2008).

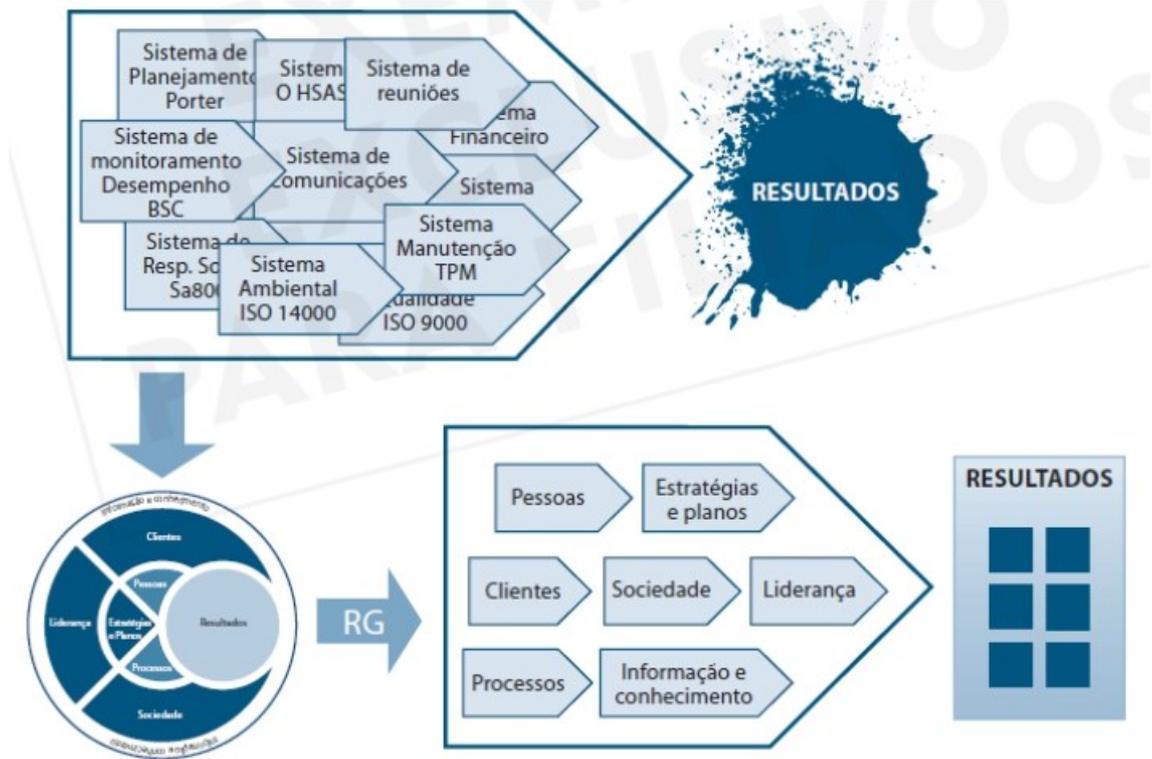
Figura 6 – Mapa Mundo de Prêmios de Qualidade



Fonte: FNQ (2011)

Assim como em outros países, em 1992 o Brasil aderiu ao movimento de qualidade, iniciado em 1987 nos EUA, e criou o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), cuja gestão é da FNQ e tem como referência o MEG, onde a característica principal é por ser um modelo de gestão sistêmico e focado em resultados.

Figura 7 – Alinhamento da gestão através do MEG



Fonte: FNQ (2011)

Segundo a FNQ (2008, p. 5),

O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. Assim, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

As organizações são sistemas vivos e complexos, com muitas relações de dependência. Para que as mesmas consigam ter sucesso em seus resultados é necessário perseguir com fidedignidade os seus objetivos e propósitos, chegando assim ao nível máximo de excelência e liderança em sua área de atuação.

Para a FNQ (2008, p. 7),

As organizações consideradas como referenciais de excelência em nível internacional são aquelas que têm prosperado e alcançado a liderança internacional em suas respectivas áreas de atuação e que são exemplos reconhecidos de atuação em harmonia com o meio ambiente e integração com a sociedade.

Todo o sistema de gestão do MEG é baseado em um conjunto de 11 fundamentos de excelência na forma conceitual cuja utilização prática é encontrada nas organizações de nível Classe Mundial, organizações estas que são consideradas referências no que se refere à gestão.

Figura 8 – Fundamentos da Excelência

| 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 e sua força de trabalho por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências. |
| CULTURA DE INOVAÇÃO | Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização. |
| LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS | Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes envolvidas. |
| ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES | Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluírem-se 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 valores tangíveis e intangíveis de forma sustentada para todas as partes interessadas. |
| VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS | Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender. |
| CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO | Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados. |
| DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS | Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e a atuação conjunta, buscando benefícios para as partes envolvidas. |
| 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. |

Fonte: FNQ (2011)

A aplicação prática dos fundamentos resultam na criação, desenvolvimento e melhorias dos processos e produtos da organização, gerando assim maior competitividade perante os concorrentes. Além da oportunidade da empresa ser reconhecida publicamente e conseqüentemente gerar mais valor para a organização.

5.2.1 – Fatores de Avaliação do Modelo de Excelência da Gestão

Os fatores de avaliação do Modelo de Excelência da Gestão são usados para medir em forma de avaliação o nível de maturidade os Processos Gerenciais e os Resultados Organizacionais a luz do modelo.

5.2.1.1 - Processos Gerenciais

A avaliação da dimensão Processos Gerenciais baseia-se no exame de quatro fatores: Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração. Os itens de Processos Gerenciais solicitam a descrição dos processos gerenciais que são utilizados com um determinado objetivo, de acordo com o foco do requisito que está sendo implementado, definidos conforme descrito abaixo:

5.2.1.1.1 - Enfoque

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

- a) Adequação: atendimento consistente aos requisitos propostos, isto é, realização das funções relativas aos processos gerenciais requeridos, com padrões de trabalho e mecanismo de controle, atendendo a eventuais especificidades requeridas e apresentando eventuais informações e destaques solicitados, de forma adequada ao perfil da organização (FNQ, 2011).
- b) Proatividade – existência de características nas práticas de gestão que evidenciem capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos gerenciais (FNQ, 2011).

5.2.1.1.2 - Aplicação

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

- a) Abrangência: utilização das práticas de gestão alcançando as principais áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes, de acordo com os requisitos do critério, considerando-se o perfil da organização (FNQ, 2011).
- b) Continuidade: utilização periódica e ininterrupta, considerando-se a realização de pelo menos um ciclo de gestão completo (FNQ, 2011).

5.2.1.1.3 - Aprendizado

O fator Aprendizado refere-se ao grau em que os processos gerenciais apresentados, tendo sido considerados adequados, são atendidos por práticas de gestão que demonstram principalmente aperfeiçoamento ou melhorias (FNQ, 2011).

5.2.1.1.4 - Integração

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

- a) Coerência: relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização, incluindo valores e princípios (FNQ, 2011).
- b) Inter-relacionamento: implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado (FNQ, 2011).
- c) Cooperação: colaboração entre as áreas da organização na implementação – planejamento, execução, controle ou aperfeiçoamento – das práticas de gestão (FNQ, 2011).

5.2.1.2 - Resultados

Os resultados são contemplados no Critério 8. A Avaliação da dimensão dos Resultados Organizacionais ocorre por meio de três fatores: a Relevância do resultado para o sucesso do negócio, a Tendência ao longo do tempo, e o Nível Atual de desempenho, considerando o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas e comparações competitivas e/ou setoriais dos resultados alcançados, definidos conforme descrito abaixo:

5.2.1.2.1 - Relevância

O fator Relevância se refere ao grau em que os resultados apresentados são importantes para a determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização (FNQ, 2011).

5.2.1.2.2 - Tendência

O fator Tendência se refere ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram evolução favorável ao longo do tempo (FNQ, 2011).

5.2.1.2.3 - Nível Atual

O fator Nível Atual se refere ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram níveis de resultados superiores, no mercado ou setor de atuação, evidenciados por meio de referenciais comparativos pertinentes (FNQ, 2011).

5.2.2 – Critérios do Modelo de Excelência da Gestão

Os Critérios do Modelo de Excelência da Gestão é a transformação prática baseados nos aspectos teóricos dos Fundamentos da Excelência, onde para cada Critério são atribuídos uma série de requisitos associados aos Fundamentos.

5.2.2.1. Liderança

O Critério Liderança 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 (FNQ, 2011).

O Critério contém 8 requisitos que são exibidos no quadro:

Quadro 2 – Requisitos do Critério Liderança

| Requisito | Pergunta |
|-----------|--|
| A | Como são atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas? |
| B | Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas? |
| C | Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos? |
| D | Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas? |
| E | Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas? |
| F | Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para os processos gerenciais e |

| | |
|---|---|
| | verificado o seu cumprimento? |
| G | Como os processos gerenciais são melhorados por meio do aprendizado? |
| H | Como a direção analisa o desempenho operacional e estratégico da organização? |

Fonte: FNQ (2011)

5.2.2.2. Estratégias e Planos

O Critério Estratégias e Planos aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e acompanhamento dos planos necessários para o êxito das estratégias (FNQ, 2011).

O Critério contém 4 requisitos que são exibidos no quadro:

Quadro 3 – Requisitos do Critério Estratégias e Planos

| Requisito | Pergunta |
|-----------|---|
| A | Como são definidas as estratégias da organização, considerando-se os ambientes externo e interno? |
| B | Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecimento das metas e definição dos respectivos planos de ação? |
| C | Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente? |
| D | Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação? |

Fonte: FNQ (2011)

5.2.2.3. Clientes

O Critério Clientes aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e à comunicação com os clientes atuais e potenciais (FNQ, 2011).

O Critério contém 5 requisitos que são exibidos no quadro:

Quadro 4 – Requisitos do Critério Clientes

| Requisito | Pergunta |
|-----------|--|
| A | Como são definidos os clientes-alvo? |
| B | Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas, analisadas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização? |
| C | Como os produtos e marcas da organização são divulgados? |
| D | Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos |

| | |
|---|---|
| E | clientes, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas? |
| | Como é avaliada a satisfação dos clientes? |

Fonte: FNQ (2011)

5.2.2.4. Sociedade

O Critério Sociedade aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social (FNQ, 2011).

O Critério contém 4 requisitos que são exibidos no quadro:

Quadro 5 – Requisitos do Critério Sociedade

| Requisito | Pergunta |
|-----------|--|
| A | Como são tratados os impactos sociais e ambientais negativos de produtos, processos e instalações? |
| B | Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis à organização, relativos a questões socioambientais? |
| C | Como a organização seleciona e promove de forma voluntária ações para minimização de consumo de recursos renováveis, de conservação de recursos não renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais? |
| D | Como são selecionados, desenvolvidos ou apoiados os projetos sociais? |

Fonte: FNQ (2011)

5.2.2.5. Informação e Conhecimento

O Critério Informação e Conhecimento 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 (FNQ, 2011).

O Critério contém 3 requisitos que são exibidos no quadro:

Quadro 6 – Requisitos do Critério Informação e Conhecimento

| Requisito | Pergunta |
|-----------|--|
| A | Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização? |
| B | Como a segurança das informações é garantida? |
| C | Como são compartilhados e retidos os conhecimentos geradores de diferenciais para a organização? |

Fonte: FNQ (2011)

5.2.2.6. Pessoas

O Critério Pessoas 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 (FNQ, 2011).

O Critério contém 5 requisitos que são exibidos no quadro:

Quadro 7 – Requisitos do Critério Pessoas

| Requisito | Pergunta |
|-----------|---|
| A | Como a organização do trabalho é definida e implementada? |
| B | Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas? |
| C | Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas visando ao êxito das estratégias e a formação da cultura da excelência? |
| D | Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança? |
| E | Como a satisfação das pessoas é avaliada? |

Fonte: FNQ (2011)

5.2.2.7. Processos

O Critério Processos aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e processos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros (FNQ, 2011).

O Critério contém 5 requisitos que são exibidos no quadro:

Quadro 8 – Requisitos do Critério Processos

| Requisito | Pergunta |
|-----------|---|
| A | Como são determinados os requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas? |
| B | Como é assegurado o atendimento dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio? |
| C | Como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio? |
| D | Como os fornecedores são selecionados e avaliados? |
| E | Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado? |

Fonte: FNQ (2011)

5.2.2.8. Resultados

O Critério Resultados aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes para avaliar o nível alcançado (FNQ, 2011).

O Critério contém 6 tipos diferentes de indicadores de Resultados que são exibidos no quadro:

Quadro 9 – Indicadores apresentados no Critério Resultados

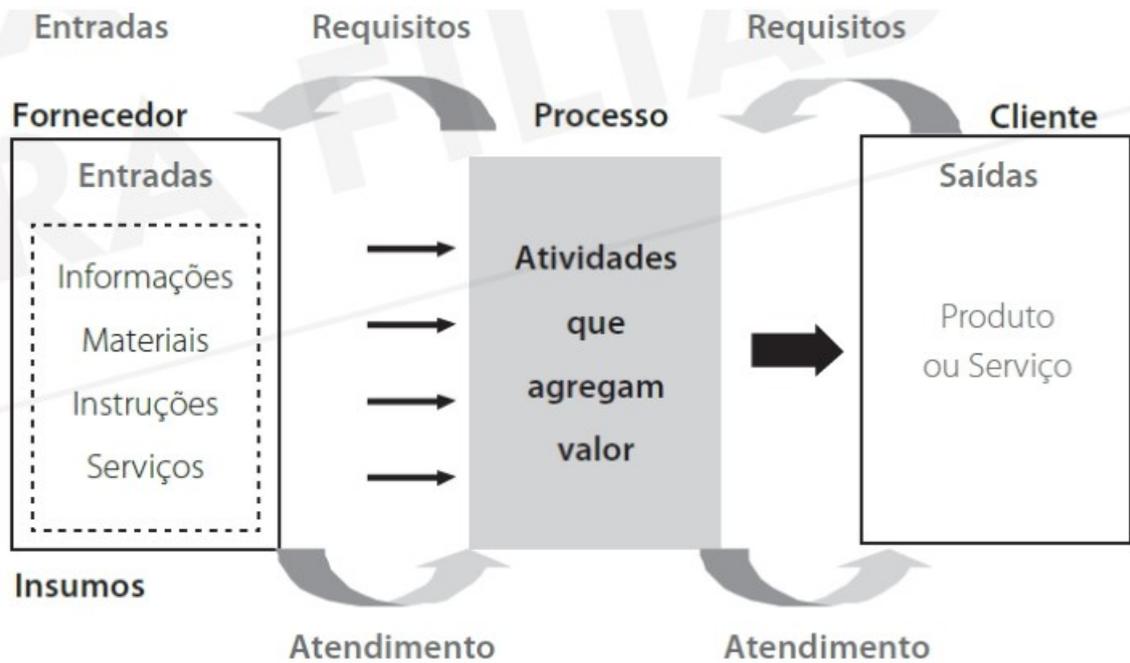
| Resultados |
|--|
| Resultados relativos à gestão econômico-financeira |
| Resultados relativos aos clientes |
| Resultados relativos à sociedade |
| Resultados relativos às pessoas |
| Resultados relativos ao produto e à gestão dos processos |
| Resultados relativos aos fornecedores |

Fonte: FNQ (2011)

5.2.3 Critério Processos do MEG

Os processos em sua forma mais simples são constituídos de atividades inter-relacionadas formados de entradas, processamento e saídas de produtos/serviços. De forma mais abrangente, as atividades preestabelecidas são executadas em sequência de forma a atender todas as necessidades e expectativas dos clientes, gerando assim o resultado esperado.

Figura 9 – Representação de um processo



Fonte: FNQ (2011)

Toda organização é um sistema, ou seja, funciona como um conjunto de processos. A identificação, o mapeamento e a modelagem destes processos apoiam o entendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes e demais partes interessadas, agregando aos mesmos um planejamento adequado das atividades, a alocação das responsabilidades das pessoas envolvidas e o uso adequado dos recursos disponíveis (FNQ, 2011).

O Critério Processos aborda toda gestão de processos da organização cuja finalidade é agregar valor de uma forma geral. De forma mais específica, os processos que agregam valor diretamente para os clientes são considerados os processos principais do negócio e existem também os processos de apoio que são atividades que fazem com que os processos principais funcionem da melhor forma possível.

O Fundamento Orientação por processos e informações forma toda a base do critério processos, orientando a organização para a compreensão e gerenciamento por meio de processos, gerando assim melhorias do seu desempenho e a implementação sistemática de inovações.

Todo processo que esteja sendo executado dentro de uma organização tem por finalidade gerar valor. Segundo a FNQ (2011, p. 7) “Qualquer processo, do mais simples ao mais complexo, tem que agregar valor, ou seja, sua saída tem que ser mais valorizada que as suas entradas”.

Processos principais do negócio: processos que, com suas operações, agregam valor diretamente para os clientes. Estão envolvidos na geração do produto e na sua venda e transferência para o cliente, bem como na assistência após a venda e disposição final. Processos de apoio: processos que sustentam, com suas operações, os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo bens e serviços (FNQ, 2011).

Figura 10 – Cadeia de valores de um processo



Fonte: FNQ (2011)

A organização deve identificar todos os seus processos, considerando o seu mercado de atuação, os seus produtos, o seu modelo do negócio e as suas estratégias. Depois os processos identificados são classificados em processos principais do negócio e processos de apoio.

5.2.3.1 Determinação dos requisitos dos processos principais e de apoio

Os processos da organização objetivam satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e das partes interessadas. Os requisitos aplicáveis aos processos são traduzidos através das necessidades e expectativas dos clientes, dos quais são expressos de maneira formal ou informal para que seja possível assim desenvolver todos os atributos (ex.: prazos de entrega, tempo de garantia, especificações técnicas, tempo de atendimento, qualificação de pessoal e condições de pagamento) necessários do produto/serviço.

Segundo a FNQ (2011, p. 10),

Os processos principais do negócio e os processos de apoio precisam ser gerenciados para que as necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas, traduzidas em requisitos, sejam plenamente atendidas.

É importante que seja estabelecido ao menos um indicador de desempenho a ser cumprido na execução dos processos. O indicador de desempenho servirá para medir ou quantificar as entradas (recursos ou insumos), o processamento e as saídas (produtos ou serviços) dos processos, facilitando o seu monitoramento durante a execução e após a conclusão do mesmo, assegurando, desta forma, o atendimento dos requisitos do processo e, em decorrência, das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas (FNQ, 2011).

A determinação dos requisitos pode ocorrer em dois momentos do processo: antes da execução do produto/serviço, ou seja, na negociação com o cliente e na conclusão do projeto do produto/serviço a ser entregue ao mesmo.

5.2.3.2 Asseguramento do atendimento dos requisitos dos processos principais e de apoio

O Gerenciamento e controle dos processos de uma organização precisam ser bem elaborados para que os mesmos possam assegurar o atendimento a todos os requisitos que o processo exige. Seja qual for à natureza de um processo, ele busca em sua essência a geração de algum resultado para as partes interessadas, garantindo o atendimento dos requisitos do cliente e a sua satisfação, com isso o processo automaticamente também agrega valor à organização como um todo. Segundo a FNQ (2011, p. 17) “Os resultados esperados dos processos são traduzidos em requisitos, que, quando cumpridos ou atendidos, garantem a satisfação das necessidades das partes interessadas no processo”.

Para que uma organização venha a ser efetiva no gerenciamento e controle dos seus processos é necessária à adoção de algumas ações que visam assegurar o cumprimento dos requisitos dos processos e como consequência o alcance dos resultados esperados por todas as partes interessadas. Para que as ações entrem em prática é necessário que exista um padrão de trabalho definindo as responsabilidades na execução das tarefas, a frequência que o processo é executado, os indicadores de desempenho visando assegurar o atendimento dos requisitos dos processos, a maneira correta de como o processo deve ser executado e um mecanismo de

controle que permita o monitoramento da execução do processo, como forma de garantir que o padrão de trabalho está sendo cumprido.

Segundo a FNQ (2011, p. 17),

Para o gerenciamento e o controle dos processos da organização, é necessário que para cada um dos processos identificados sejam estabelecidos seu padrão de trabalho, seu mecanismo de controle e a execução do processo rigorosamente dentro das especificações do padrão de trabalho e devidamente monitorado por meio do mecanismo de controle.

Todos os processos que geram produtos/serviços de uma organização são projetados para atender a todos os requisitos dos clientes e quando um dos requisitos não é atendido aquela ação é chamada de não-conformidade, ou seja, se um produto/serviço deixa de atender a um determinado requisito estabelecido pelas partes interessadas ele é enquadrado como não-conforme e é necessário que algumas ações sejam tomadas para prevenir a sua re-ocorrência, fazendo com que sejam eliminadas as suas causas e seus efeitos.

Para a FNQ (2011, p. 18),

Uma não-conformidade é composta de uma causa e de um efeito. A causa é o fator que efetivamente provocou o desvio em relação a uma condição programada ou planejada e que, conseqüentemente, impediu o cumprimento dos requisitos e o atendimento das necessidades das partes interessadas. O efeito é o que se vê da não-conformidade, é o resultado diferente do esperado ou necessário.

5.2.3.3 Análise e melhoria dos processos principais e de apoio

Os processos do negócio, além de gerenciados e controlados, precisam ser analisados e melhorados constantemente tendo como foco na redução da variabilidade e aumento da sua confiabilidade.

A variabilidade dos resultados de um processo está relacionada com diversos fatores, tais como projeto do processo, tecnologia disponível, condições de realização dos processos e o treinamento dos executores. O envelhecimento do processo, refletido no seu tempo de uso, à obsolescência da tecnologia utilizada e a própria prática contínua de execução do processo podem levar a uma acomodação ou degeneração do processo dentro da organização (FNQ, 2011).

A melhoria dos processos tem como foco a redução das possibilidades de variabilidade e conseqüentemente o aumento da confiabilidade da execução do processo. Alguns dos

benefícios de estar sempre melhorando os processos estão relacionados à redução do material utilizado na produção de bens e serviços, redução da intensidade de energia utilizada nos bens e serviços, apoio à reciclagem, maximização do uso sustentável dos recursos naturais, extensão da durabilidade dos produtos e aumento do nível de qualidade dos bens e serviços (FNQ, 2011).

Os principais meios utilizados para análise e melhoria dos processos são benchmarking com outras organizações, diagnósticos organizacionais e reuniões com os colaboradores da organização, cujo objetivo é identificar oportunidades de melhorias para os processos e ao mesmo tempo os colaboradores podem expor a sua experiência prática e sugerir algumas ideias.

Segundo a FNQ (2011, p. 21), “Como práticas para a melhoria dos processos do negócio, podem ser sugeridas o benchmarking, a análise de valor, os diagnósticos em relação aos modelos de gestão e a análise de novas necessidades das partes interessadas”.

Todos os temas abordados acima constituem uma parte dos requisitos do Critério Processos do MEG, e endossam um diagnóstico gerencial que faz com que a organização possa entender com nitidez todos os seus processos de ordem gerencial.

O desafio atual do PPQ é colocar em prática os requisitos que o MEG determina na teoria, como será visto a seguir.

5.3 Aspectos Metodológicos

Este trabalho monográfico foi realizado no Setor de Tecnologia em Gestão do Programa Paraibano da Qualidade e teve como objetivo identificar o alinhamento das práticas de trabalho aos requisitos do Critério Processos do MEG.

Para que os objetivos estabelecidos fossem alcançados, se fez necessário identificar os aspectos metodológicos que ajudaram na realização da pesquisa.

Essa pesquisa pode ser considerada como exploratória-descritiva. Segundo Vergara (2009, p. 41) “as pesquisas, quanto aos fins, classificam-se em: exploratórias, descritivas, explicativas e metodológica”.

Seguindo a linha de raciocínio dos conceitos da autora, a pesquisa caracteriza-se quanto aos fins, como exploratória e descritiva.

A pesquisa exploratória é realizada em áreas onde há pouco conhecimento acumulado. Trata-se de uma pesquisa aplicada e exploratória, que, segundo Vergara (2009, p. 42) “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. A pesquisa se caracteriza como exploratória porque nunca foi realizado nenhum estudo na organização sobre o Critério Processos do MEG.

O objetivo da pesquisa descritiva é determinar os fenômenos que ocorrem na empresa para a realização do estágio, já que proporciona mais convívio com os problemas apresentados, além de fazer a descrição das características encontradas em determinada população (VERGARA, 2009).

Quanto ao método empregado, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, segundo Yin (2005 apud GIL, 2009, p. 7) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um roteiro baseado em pesquisa-ação com os requisitos do Critério Processos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), apresentado no apêndice A, cujo objetivo é analisar os processos e práticas gerenciais realizados na empresa estudada, tendo como base o MEG.

A utilização da pesquisa-ação é decorrente do fato do pesquisador fazer parte da equipe de trabalho, estar expondo a visão de quem vivencia o processo e estar dando um feedback à organização. O Programa Paraibano da Qualidade tem a intenção de analisar e colocar em prática o resultado final do estudo com a finalidade de uso para o crescimento

próprio. Segundo Vergara (2009, p. 44) “Pesquisa-ação é um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social”.

Quanto aos meios o estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica e documental, porque faz uso dos documentos cedidos pela organização. Segundo Gil (2010, p. 30) “A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito específico de ser lido por públicos específicos. Já a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação e etc”.

Na pesquisa bibliográfica houve a utilização de aspectos conceituais do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), livros da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) dos anos de 2008 e 2011 e também de autores como Toledo (2013), Caravantes; Caravantes; Bjur (1997) e Paladini (2010). Na pesquisa documental foram utilizados diagnósticos organizacionais, Procedimentos Operacionais Padrão (POP's) e os seus respectivos mecanismos de controle, tais como tabelas de controle, checklist's e lista de presença.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, uma vez que foi descrito o objeto de estudo, e de forma qualitativa, com a utilização do método de observação dos fatos. Os dados obtidos foram colhidos através do Roteiro de Avaliação baseado nos requisitos do Critério Processos do MEG (apêndice A) e analisados com o objetivo de gerar interpretações dos requisitos abordados que permitem identificar o nível de adequação das práticas desenvolvidas pela empresa aos requisitos do Critério Processos do MEG.

5.4 Análise de Dados, Interpretação dos Resultados e Sugestões de Melhorias

Durante o tempo de realização do estágio supervisionado no Programa Paraibano da Qualidade foi possível conhecer aspectos conceituais e práticos que o Modelo de Excelência da Gestão leva para as organizações por se tratar de uma ferramenta de diagnóstico que identifica as forças e fraquezas através do atendimento ou não dos seus respectivos requisitos. A empresa, objeto de estudo da pesquisa, dissemina os conceitos do MEG em todas as organizações associadas e que recebem atendimento técnico, sendo assim, as suas práticas gerenciais também devem atender aos requisitos exigidos no Modelo.

Este trabalho teve como objetivo identificar o alinhamento do Setor de Tecnologia em Gestão do Programa Paraibano da Qualidade ao Critério Processos do MEG, da Fundação Nacional da Qualidade. Com o objetivo geral da pesquisa já traçado, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar as principais oportunidades de melhoria que impactam no desenvolvimento dos processos Setor de Tecnologia em Gestão do PPQ; e sugerir melhorias nos processos executados no Setor de Tecnologia em Gestão do PPQ e torná-los capazes de atender aos requisitos do Critério Processos do MEG. Todos os requisitos analisados neste trabalho estão relacionados com os dois objetivos específicos, ou seja, em cada requisito analisado, deverão ser apresentadas as oportunidades de melhorias e sugestões de como melhorar a prática de trabalho.

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

5.4.1 Análise da adequação aos Requisitos do Critério Processos

Os requisitos do Critério Processos do MEG que foram contemplados no roteiro de avaliação do estudo são os relacionados aos processos principais do negócio e os processos de apoio. Os processos relacionados a fornecedores e processos econômico-financeiros não farão parte da análise porque o intuito da pesquisa é analisar os processos relacionados as atividades do Setor de Tecnologia em Gestão. Abaixo estão descritos os requisitos analisados no trabalho:

- Como são determinados os requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas?
- Como é assegurado o atendimento dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio?
- Como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio?

5.4.1.1 – Requisito A - Determinação dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

O requisito A, faz referência a determinação dos requisitos dos processos principais e dos processos de apoio e considera as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas como insumos para a formulação dos processos organizacionais.

A organização apresenta todos os seus processos de maneira individual. Para melhor visualização foi criada um quadro de resumo (apêndice B) com os Processos Operacionais Padrão (POP's), Tipo (principal ou de apoio), Setor e Requisitos. Os POP's do Setor de Tecnologia em Gestão foram desenvolvidos em 2012 e fazem referência ao Relacionamento com Associados (incluindo palestras, diagnósticos e atendimento) e a Prospecção de Novos Associados. Desde a sua formulação, os POP's não foram analisados, nem melhorados e os seus respectivos requisitos não foram definidos ou apresentados nos POP's.

Esses POP's são disponibilizados a todos os colaboradores do setor no momento de integração com a equipe e inseridos na rede interna, onde todos tem acesso a qualquer momento. Os POP's contem códigos de identificação individual e foram desenvolvidos com base no padrão ISO 9001:2008, contendo em sua estrutura física o número de código, número da revisão, número de páginas, objetivo do processo, abrangência entre os setores, documentação de referência, descrição do processo, responsável pela execução do processo, anexos, histórico de alterações e assinaturas de aprovação do processo.

A criação dos POP's teve relação direta com o objetivo “buscar a infraestrutura adequada a execução das atividades do PPQ” elencado no do Planejamento Estratégico do ano de 2012, o seu processo de desenvolvimento envolveu todos os colaboradores e setores da organização, para que a definição dos processos fosse a mais alinhada possível com os padrões desejados e a cultura organizacional.

Processo de Relacionamento de Associadas. A sugestão é que assim como é feito no processo de Prospecção, o processo de Relacionamento fosse dividido em 3 atividades principais: Palestra, SAG (Diagnóstico Organizacional) e Atendimento.

Outra ação importante é a criação de novos processos da SECOM para as atividades de Eventos e Cursos, e atualização nos POP's que anteriormente eram responsabilidade da COORDEXEC e atualmente estão alocados na SECOM. Os processos da SECOM que podem ser desenvolvidos são processos relacionados a Entrevistas em Cursos e Eventos, Infraestrutura de Eventos, Captação de Palestrantes para Eventos, Captação de Patrocínios para Eventos, Divulgação de Eventos e etc.

Além das sugestões citadas anteriormente, é importante que todos os processos estejam agrupados em uma tabela resumo que serve como guia para análise e possíveis melhorias. Essa tabela deve conter o nome do processo; código; partes interessadas; principais requisitos; indicadores; mecanismos de controle; e responsável, conforme está descrito na figura 12.

Figura 12 – Tabela de Processos

| TABELA DE PROCESSOS | | | | | | |
|---------------------|--------|---------------------|-----------------------|-------------|------------------------|-------------|
| Nome do Processo | Código | Partes Interessadas | Principais Requisitos | Indicadores | Mecanismos de Controle | Responsável |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Quadro 10 – Processos da SETEC

| PROCESSOS DO SETOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO | | |
|--|-------|---------------|
| POP | SETOR | REQUISITOS |
| Relacionamento com o Associado | SETEC | Não Definidos |
| Prospecção de Novos Associados | SETEC | Não Definidos |

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Conhecer as necessidades e expectativas dos clientes é imprescindível para qualquer organização e o fato de não conhecer os requisitos pode comprometer todas as estratégias direcionadas ao relacionamento com o cliente. Não foram evidenciadas nenhuma prática de trabalho estruturada voltada para coletar as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas, o que é inaceitável para a empresa.

No início de 2014 o Programa Paraibano da Qualidade foi objeto de estudo monográfico com foco no Critério Clientes do MEG e recebeu um feedback com sugestões de

melhorias similares ao que foi desenvolvido neste estudo. A autora do estudo, sugeriu e elaborou a metodologia de uma pesquisa com foco na identificação das necessidades e expectativas e o seu respectivo formulário de aplicação (Anexo 1).

De acordo com o que foi sugerido por Silva (2014) é necessário a aplicação da pesquisa junto aos Associados. A primeira etapa da pesquisa faz referência à elaboração do conteúdo da pesquisa, onde o objetivo é identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas. A segunda etapa faz referência ao desenvolvimento do plano de pesquisa que será aplicado junto aos clientes, que poderá ser realizado através de 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 Associados a cada um dos questionamentos da pesquisa. Depois de coletados, esses dados serão interpretados, gerando informações que servirão para gerar estratégias para a organização que, por fim, irá comunicar os resultados a toda a equipe interna para a verificação da viabilidade de atender as demandas observadas e planejar ações para tal (SILVA, 2014).

Pode-se afirmar que o setor da empresa objeto de estudo não atendeu ao requisito A do Critério Processos. Apesar de apresentar os processos principais do negócio e os processos de apoio, a organização não apresentou os requisitos de cada processo, as necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas também não foram identificados.

5.4.1.2 - Requisito B - Asseguramento do atendimento dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.

Assegurar o atendimento aos requisitos dos processos, é tão importante quanto ter o processo em si montado e estruturado, já que de nada adianta o processo estar sendo executado de acordo com os “padrões”, mas não está sendo bem medido ou gerenciado. Para que os processos do setor gerem resultados satisfatórios a todas as partes interessadas, alguns padrões devem passar por melhorias.

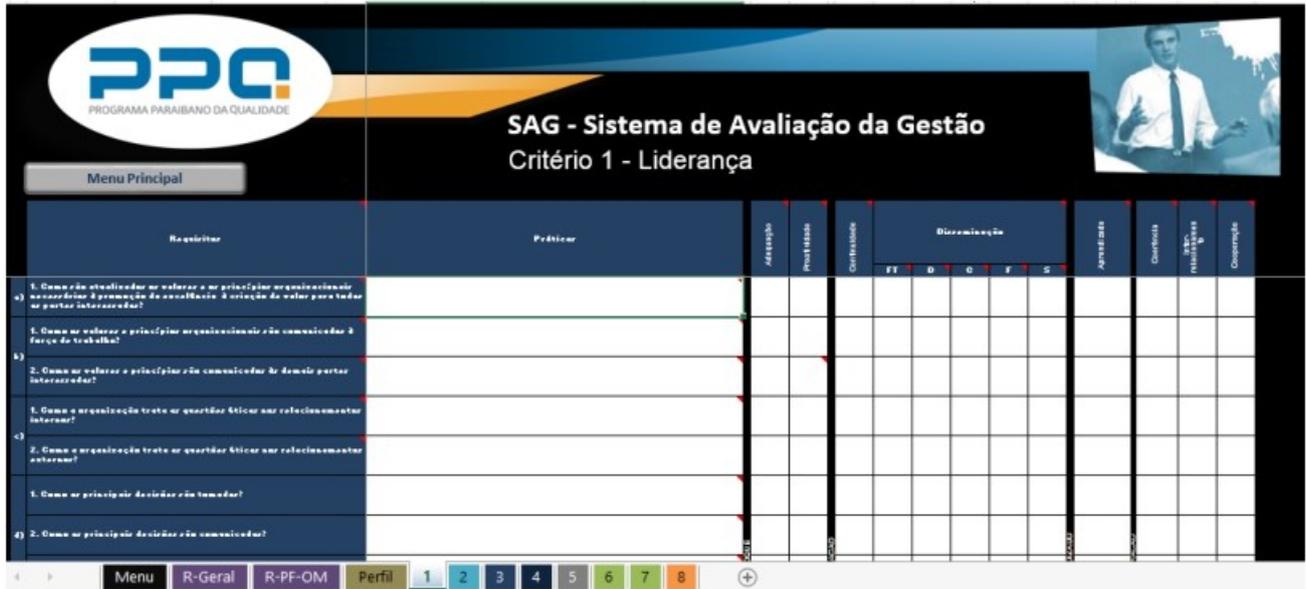
Os processos do Setor de Tecnologia da Gestão apresentam alguns padrões de trabalho e mecanismos de controle com foco no asseguramento de seus processos. Esses padrões e controles estão relacionados diretamente com os POP's de Relacionamento e Prospecção.

Para o POP de Relacionamento com os Associados é utilizado o checklist da palestra, lista de presença em palestras, formulário de inscrição do Sistema de Avaliação da Gestão - SAG, plano de visita do SAG, planilha do SAG, pesquisa de satisfação do SAG e formulário

de atendimento ao associado, todos os padrões e controles citados anteriormente foram criados no ano de 2012, juntamente com os POP's.

Os atendimentos realizados junto aos associados e os resultados relacionados ao diagnóstico organizacional (SAG) também são registrados no Podio, que é o sistema de informação organizacional. O sistema Podio começou a ser utilizado como fonte de registros a partir de 2014.

Figura 13 – Sistema de Avaliação da Gestão



Fonte: PPQ (2014)

Já os procedimentos relacionados a Prospecção de Novos Associados tem como mecanismos de controle a planilha de registros de prospecção, checklist de material da visita e checklist do processo de novo associado. Todo o processo de Prospecção é registrado e acompanhado no Podio.

Figura 14 – Tabela de Acompanhamento de Prospecção

| NUMERO FORTE | EMPRESA | ENDEREÇO | Bairro | SEGMENTO | RAMO | CONTATOS | TELEFONES | E-MAIL | Classificação | Prospecção | EMISSÃO | DATA | COM. INICIAL | REVISÃO | DATA | VERIFICAÇÃO | EMISSÃO | DATA | EMISSÃO | DATA | REVISÃO | DATA | REVISÃO | DATA | |
|--------------|--|---|-----------------------|-----------|-------------------------|----------|----------------|--------|---------------|------------|---------|------|--------------|---------|-------|-------------|---------|-------|---------|------|---------|------|---------|------|--|
| 08 MED | Lazz Sorvetes | Rua Francisco Souza Filho, nº 366, Ransomer II | Cabedelo | Industria | Sorvete | | (81) 3268-0995 | | Prospecção | Dejalte | | | | | | | | | | | | | | | |
| 09 MED | Cremosinho | Rua Carneiros, 499 | Bairro das Industrias | Industria | Sorvete | | (81) 3212-2772 | | Prospecção | Dejalte | | | | | | | | | | | | | | | |
| 100 GRA | Escritório Regional - Grupo Bln An Duina | Av. Duarte da Silveira, Torre | Mangabeira | Comércio | Comércio | | (81) 3238-4302 | | Prospecção | Dejalte | | | | | | | | | | | | | | | |
| 101 GRA | Clm | Av. Pres. Epitácio Pessoa, 114 - Torre, João Durães, 100 Av. Flávio Ribeiro | Torre | Serviços | Hospitalar | | | | Prospecção | Jonathan | | | 5x1 | 25/01 | 09:00 | 1 | 1 | 93/01 | | | | | | | |
| 102 FEQ | De Passagem | Coutinho, 115 - Mag | Manaira | Serviços | Doces | | | | Prospecção | Jonathan | | | 9x1 | 25/01 | 16:00 | | | | | | | | | | |
| 104 MED | Floval | Av. Pres. Epitácio Pessoa, 114 - Torre | Torre | Serviços | Farmácia de Manipulação | | | | Prospecção | Jonathan | | | | | | | | | | | | | | | |
| 105 GRA | Companhia Docas da Paraíba | Av. Presidente João Pessoa, 511 - Centro | Cabedelo | Serviços | Porto | | | | Prospecção | Dejalte | | | ABR | 25/01 | 16:00 | | | | | | | | | | |
| 106 FEQ | Dilecta | Av. Camilo de Holanda, 500 - Centro | Centro | Serviços | Farmácia de Manipulação | | | | Prospecção | Jonathan | 1 | | Rev | 22/01 | 09:00 | | | | | | | | | | |

Fonte: PPQ (2014)

Alguns dos padrões de trabalho e mecanismos de controle estabelecidos para os POP's do Setor de Tecnologia da Gestão foram descontinuados, outros não tiveram melhorias ao longo do tempo e alguns foram aprimorados para melhor atender as demandas das partes interessadas. Todos os padrões e mecanismos de controle estão disponíveis para acesso de todos os colaboradores na rede interna da organização.

Os padrões que foram descontinuados ou o seu uso não ocorre de maneira correta são: checklist da palestra, pesquisa de satisfação do SAG, planilha de registros de prospecção e checklist de material da visita.

Os padrões que estão desatualizados ou que não passaram por nenhuma revisão desde a sua criação são: lista de presença em palestras, formulário de inscrição do Sistema de Avaliação da Gestão - SAG, plano de visita do SAG, planilha do SAG e checklist do processo de novo associado.

Os padrões que tiveram alguma melhoria ou passaram por alguma revisão são: Sistema Integrado de Registro de Relacionamento e Prospecção (Podio) e formulário de atendimento ao associado.

A sugestão é que a lista de presença em palestras, formulário de inscrição do Sistema de Avaliação da Gestão - SAG, plano de visita do SAG, planilha do SAG e checklist do processo de novo associado sejam atualizados de acordo com as novas necessidades de informações devido as mudanças na forma de gerenciamento dos processos, que a partir de 2014 passo a ser feita via software (Podio).

Outra ação importante é a definição em relação a continuidade ou não do uso do checklist da palestra, pesquisa de satisfação do SAG, planilha de registros de prospecção e checklist de material da visita, já que a organização passou a trabalhar com novas formas de gerenciamento.

Pode-se afirmar que o setor da empresa objeto de estudo, não atendeu ao requisito B do Critério Processos, apesar de ter mecanismos relacionados ao asseguramento dos processos do negócio, as mesmas em sua maioria se encontram em descontinuidade ou sem melhorias, apenas algumas obtiveram melhorias. Para que o requisito seja atendido é necessário que as práticas estejam sendo executadas de forma correta e seus padrões estejam atualizados de acordo com a realidade dos processos.

5.4.1.3 - Requisito C - Análise e melhoria dos processos principais do negócio e os processos de apoio.

Para que exista uma evolução a nível de processos organizacionais é necessário que a organização esteja sempre realizando análises críticas em suas práticas de gestão, reduzindo assim a sua variabilidade na execução e aumentando a sua confiabilidade.

Durante o Planejamento Estratégico dos anos de 2012 e 2013 foram trabalhadas algumas ações que fazem referência a práticas de análise dos processos gerenciais relativos a organização como um todo. A prática utilizada pela empresa é o SAG (que é um serviço oferecido ao Associado), um diagnóstico organizacional baseado no MEG, onde todos os colaboradores de todos os setores participam e respondem a forma como executam as práticas relativas aos requisitos dos Critérios do MEG em uma auto avaliação. No geral o diagnóstico é realizado no mês de Dezembro do ano anterior ou em Janeiro do respectivo ano, em 2014 o diagnóstico ainda não foi realizado.

As informações relativas ao diagnóstico são analisadas e utilizadas como insumos para a construção do Planejamento Estratégico. Essa ação faz parte do objetivo “Aperfeiçoamento do MEG na Gestão Interna”.

A variabilidade dos resultados de um processo está relacionada com diversos fatores, tais como projeto do processo, tecnologia disponível, condições de realização dos processos e o treinamento dos executores. O envelhecimento do processo, refletido no seu tempo de uso, à obsolescência da tecnologia utilizada e a própria prática contínua de execução do processo podem levar a uma acomodação ou degeneração do processo dentro da organização (FNQ, 2011).

A partir da exposição dos fatos, é necessário que os POP's e os mecanismos de controle do Setor de Tecnologia da Gestão sejam analisados e melhorados sistemicamente, aja vista que desde a sua criação em 2012 os mesmos ainda não passaram por nenhuma revisão ou alteração e desde o início de 2014 os processos sofreram alterações em suas atividades devido a mudança na sua forma de controle e gerenciamento.

Para que a prática de análise e melhoria dos POP's tenha continuidade e se consolide na cultura organizacional é necessário que a mesma passe a ser realizada periodicamente em forma de reunião e que os processos tenham um padrão de validade a ser estabelecido pela organização. Outra opção de melhoria dos processos é a realização de Benchmarking com outros programas estaduais que se encontram em um nível superior de gestão, já que as organizações atuam no mesmo setor de mercado e exercem atividades semelhantes.

Segundo a FNQ (2011, p. 21) “Como práticas para a melhoria dos processos do negócio, podem ser sugeridas o benchmarking, a análise de valor, os diagnósticos em relação aos modelos de gestão e a análise de novas necessidades das partes interessadas”.

Portanto o setor da empresa objeto de estudo, não atendeu ao requisito C do Critério Processos, que solicita a apresentação de práticas que comprovam análise e melhoria dos seus processos. Apesar de apresentar mudanças no gerenciamento das atividades através da implantação do sistema Podio, nem todos os processos da organização estão sendo gerenciados através do mesmo. Outra ação é a realização do diagnóstico organizacional (SAG) em ciclos de gestões anteriores, prática essa que foi descontinuada no ano de 2014. A organização não focou na análise e melhoria dos seus POP's, é importante que exista uma conscientização sobre a importância da realização de análises críticas nos seus processos.

Quadro 11 – Resumo dos Resultados

| Resumo dos Resultados | | |
|---|---|--|
| Requisito | Oportunidade de Melhoria | Sugestões |
| Como são determinados os requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas? | Identificação dos Requisitos, considerando as necessidades e expectativas dos clientes e das partes interessadas do processo. | Aplicação de uma Pesquisa de Levantamento de Necessidades e Expectativas. |
| | Agrupamento em forma de resumo dos Processos. | Criação de um documento com informações dos Processos. |
| | Desmembramento do Processo de Relacionamento com os Associados. | Dividir o processo em 3 atividades: Palestra, SAG e Atendimento. |
| Como é assegurado o atendimento dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio? | Padrões de Controle descontinuados e desatualizados. | Atualização dos padrões para que os mesmos possam se adequar à nova forma de gerenciamento. |
| Como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio? | Descontinuidade em 2014 do SAG interno. | Realização do SAG interno. |
| | POP's desatualizados. | Reuniões periódicas de análise e melhoria de processos. Benchmarking com outros programas estaduais. |

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

5.5 – Aspectos Conclusivos

O trabalho teve como objetivo identificar o alinhamento do Setor de Tecnologia em Gestão do Programa Paraibano da Qualidade ao Critério Processos do Modelo de Excelência da Gestão. O objetivo foi formulado com base nas experiências vividas durante o estágio obrigatório, onde foram enxergadas as necessidades de encorpar ainda mais as práticas de gestão referentes aos requisitos disseminados pelo MEG, devido a importância de ter o Modelo implantado dentro da organização para que a mesma venha a servir como referência para outras organizações.

Com a aplicação do roteiro de avaliação baseado nos requisitos do Critério Processos do MEG e a verificação da adequação das práticas de gestão ao que o Modelo exige, percebeu-se que as práticas de gestão relativas aos requisitos do Critério Processos ao qual o setor foi avaliado poderiam ser melhorados sistemicamente. Através da análise foi possível descobrir os principais gargalos que afetavam diretamente a operacionalização dos processos e trazer algumas sugestões de como a execução dos processos podem ser melhorados, tornando as práticas mais robustas e fazendo com que as mesmas atendam aos requisitos do Critério Processos. Com isso, todos os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados.

Nenhum dos três requisitos analisados atendem as exigências do MEG, com isso foram sugeridas melhorias com o intuito de fortalecer melhorar a execução das práticas. A criação deste trabalho tem como foco solucionar problemas que impactam diretamente nas atividades do dia a dia da organização.

No que se refere a pergunta: Qual o alinhamento do Setor de Tecnologia em Gestão do Programa Paraibano da Qualidade ao Critério Processos do Modelo de Excelência da Gestão, modelo este que é disseminado pela organização? A pesquisa chegou à conclusão de que os processos do setor não atendem aos requisitos de Determinação dos Processos, Asseguramento dos Processos e Análise e Melhoria dos Processos, estudados no Critério Processos do MEG. Com isso, foram sugeridas algumas ações para que os processos possam estar mais consistentes e no mais alto nível de excelência.

No tocante aos objetivos específicos a pesquisa identificou as principais oportunidades de melhoria que impactam no desenvolvimento dos processos do Setor de Tecnologia em Gestão do PPQ e sugeriu melhorias nos processos executados no Setor de Tecnologia em Gestão do PPQ para torná-los capazes de atender aos requisitos do Critério Processos do MEG.

Através deste estudo foi possível compreender o tamanho da importância do desenvolvimento dos processos organizacionais para todas as áreas de uma organizações, do quanto é necessário ter métodos de controle dos processos e do quanto é imprescindível analisá-los e melhorá-los constantemente.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação**: um enfoque gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARAVANTES, Geraldo R., CARAVANTES, Cláudia B., BJUR, Wesley E. **Administração e Qualidade**: a superação dos desafios. São Paulo, Makron Book, 1997.
- CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. **Sistemas de gestão Integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, AS 8000**: Conceitos e Aplicações. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Caderno de Excelência**: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critério Processos**. 4ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios Compromisso com a Excelência**. 6 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. Estudo de Caso: **Fundamentação científica** - subsídios para coleta e análise de dados - como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de materiais**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MACHADO, José Roberto. **Administração de Finanças Empresariais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional:** uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

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

SILVA, Ellen Karla Almeida da. **O Programa Paraibano da Qualidade e o Modelo da Excelência da Gestão:** A importância da adequação das suas práticas ao Critério Clientes. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, 2014.

TOLEDO, José Carlos de; et al. **Qualidade:** Gestão e Métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

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 PROCESSOS DO MEG**

| ROTEIRO DE AVALIAÇÃO COM BASE NOS REQUISITOS DO CRITÉRIO PROCESSOS DO MEG | |
|---|------------------|
| PERGUNTA | RESPOSTAS |
| Como são determinados os requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, considerando as necessidades e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas? | |
| Como é assegurado o atendimento dos requisitos dos processos principais do negócio e dos processos de apoio? | |
| Como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio? | |

APÊNDICE B: TABELA RESUMO DOS PROCESSOS

| RESUMO DE PROCESSOS | | | |
|--|-----------|-------|------------------|
| POP | Tipo | Setor | Requisitos |
| Relacionamento com os Associados | Principal | SETEC | Não identificado |
| Prospecção de Novos Associados | Principal | SETEC | Não identificado |
| Elaboração do Manual das Organizações Candidatas ao Prêmio do PPQ | Principal | SECAP | Não identificado |
| Prospecção das Organizações Candidatas ao Prêmio do PPQ | Principal | SECAP | Não identificado |
| Inscrições das Organizações Candidatas ao prêmio do PPQ | Principal | SECAP | Não identificado |
| Avaliação das Organizações Candidatas ao Prêmio Paraibano da Qualidade | Principal | SECAP | Não identificado |
| Formação das Equipes de Examinadores | Principal | SECAP | Não identificado |
| Criação do Formulário de Inscrição no Google Docs | Principal | SECAP | Não identificado |
| Realização de Cursos | Principal | SECAP | Não identificado |
| Curso de Formação para Examinadores da Qualidade | Principal | SECAP | Não identificado |
| Workshop | Apoio | SECAP | Não identificado |
| Visita Técnica | Apoio | SECAP | Não identificado |
| Inserção das Entrevistas as Organizações no site | Apoio | SECOM | Não identificado |
| Inserção de Artigos no site | Apoio | SECOM | Não identificado |
| Divulgação do Material do Site do PPQ nas mídias sociais | Apoio | SECOM | Não identificado |
| Elaboração de Atas em reuniões internas no PPQ | Apoio | SECOM | Não identificado |
| Elaboração de Relatórios mensais PPQ | Apoio | SECOM | Não identificado |
| Marcar reunião geral PPQ | Apoio | SECOM | Não identificado |
| Marcar reunião da diretoria PPQ | Apoio | SECOM | Não identificado |
| Marcar Treinamentos PPQ | Apoio | SECOM | Não identificado |
| Marcar reunião do Conselho PPQ | Apoio | SECOM | Não identificado |
| Controle de Contas a Pagar | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Controle de Contas a Receber | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Emissão de Boletos e Inclusão de Novos Associado no BB Cobranças | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Orçamento para Aquisição dos Ativos | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Controle e Organização dos Documentos do Fluxo de Caixa | Apoio | SECAD | Não identificado |

| | | | |
|---|-------|-------|------------------|
| Emissão de Notas Fiscais Online | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Controle do Banco de Horas | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Elaboração do Orçamento Anual | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Detalhamento de Contas a Pagar | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Elaboração da Folha de Pagamento de Funcionário | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Emissão de certidões negativas | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Recrutamento de Estagiário | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Seleção de Estagiário | Apoio | SECAD | Não identificado |
| Solicitação de Termo de Compromisso de Estágio | Apoio | SECAD | Não identificado |

ANEXO A: 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 | |
| Etica | |
| 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!