

**UNIVERSIDADE DE TAUBATE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA MECÂNICA**

RICARDO CUNHA SOARES

**APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO
(MEG) EM UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.**

**Taubaté
2023**

RICARDO CUNHA SOARES

**APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA
GESTÃO (MEG) EM UM SISTEMA DE GESTÃO DA
QUALIDADE.**

Dissertação apresentada ao Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté, para obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica, na área de Gestão da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Azevedo Cardoso

**Taubaté – SP
2023**

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBi
Universidade de Taubaté - Unitau**

S676a Soares, Ricardo Cunha
Aplicação do modelo de excelência da gestão (MEG) em um sistema de gestão da qualidade/ Ricardo Cunha Soares. -- 2023.
188 f. : il.

Monografia (graduação) – Universidade de Taubaté, Departamento de Engenharia Mecânica e Elétrica, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Álvaro Azevedo Cardoso, Departamento de Engenharia Mecânica.

1. Gestão da qualidade. 2. Modelo de excelência da gestão. 3. Fundação Nacional da Qualidade. 4. Indicadores de desempenho. 5. Satisfação dos clientes. I. Universidade de Taubaté. Departamento de Engenharia Mecânica. Graduação em Engenharia de Produção Mecânica. II. Título.

RICARDO CUNHA SOARES

APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) EM UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.

Dissertação apresentada ao Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté, para obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica, na área de Gestão da Produção.

DATA: 02/06/2023

RESULTADO: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Álvaro Azevedo Cardoso

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura: _____



Prof. Dr. Luís Filipe de Faria Pereira Wiltgen Barbosa

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura: _____



Prof.(a) Dr.(a) Valesca Alves Correa

FATEC – FACULDADE DE TECNOLOGIA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Assinatura: _____



Taubaté, 02 de junho de 2023

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Ao terminar esta pesquisa, muitos são os agradecimentos:

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por cuidar de minha vida, por me fazer conhecer tantas pessoas geniais como meus colegas de mestrado e professores da UNITAU e pelos conhecimentos adquiridos que me deram base para a realização deste curso.

Ao meu orientador Prof. Dr. Álvaro Azevedo Cardoso, por todo conhecimento transmitido, auxílio, orientação e motivação durante o desenvolvimento de toda a dissertação.

Aos Professores, pelas excelentes aulas, as quais me auxiliaram na realização desta pesquisa, por todo carinho, por toda a troca de experiência, por toda a compreensão durante as aulas, devido ao meu estado de saúde na ocasião e pela participação na orientação no meu trabalho.

Agradeço aos membros da banca examinadora, o Professor Luís Filipe de Faria Pereira Wiltgen Barbosa e o Professora Doutora Valesca Alves Correa, por aceitarem o convite de participação, por suas importantes contribuições à minha pesquisa e pelas orientações realizadas com competência e cortesia.

Agradeço especialmente a minha esposa Erika e ao meu filho Giovanni, os quais estavam sempre ao meu lado para me apoiar, para me ajudar, eles que me deram tanto carinho e amor e torceram pelo meu sucesso durante todo o período do mestrado.

Agradeço também ao meu pai e a minha mãe e aos meus irmãos que me ajudaram, me apoiaram e principalmente torceram pelo meu sucesso.

Aos meus demais familiares e amigos, por todo auxílio e orações nesses últimos anos que estão sendo muito difíceis na minha vida.

Por fim agradeço à Universidade de Taubaté pela oportunidade de executar esta pesquisa.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar a aplicação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em uma organização do ramo de Defesa Militar e Aeronáutica nos anos de 2021 e 2022 e a qual deseja obter o melhor desempenho e excelência em seus processos, em seus produtos ou serviços e alcançar a satisfação de seus clientes. A dissertação utilizou-se de um modelo de gestão elaborado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com o seu manual do “Modelo de Excelência da Gestão (MEG)” na versão de 2021. A metodologia utilizada na dissertação foi a de estudo de caso, na qual foi aplicada a ferramenta do MEG, na gestão do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da empresa, apresentando como resultados a avaliação dos processos conforme os critérios do MEG. Os resultados da avaliação do MEG na empresa foram de que houve a evolução do nível de maturidade, sendo para o ano de 2021 houve o alcance do nível de “Em Desenvolvimento” e nota igual a “710” e no ano de 2022 houve o alcance do nível de “Consolidado” e nota igual a “940”, esses níveis de maturidade foram todos medidos através dos critérios do manual do “Modelo de Excelência da Gestão (MEG)” na versão de 2021 do FNQ, demonstrando assim que a empresa estava percorrendo no caminho correto para o alcance da excelência da gestão do processo do SGQ. A avaliação da empresa de acordo com os critérios do MEG, principalmente no fundamento de “Compromisso com as Partes Interessadas” no item de “Clientes”, o qual obteve no ano de 2021 o valor de “38,4%” e no ano de 2022 o valor de “61,6%”, permite concluir que a aplicação do MEG no processo do SGQ, melhorou a relação e a satisfação dos clientes com a empresa.

Palavra Chave: Gestão da Qualidade, Modelo de Excelência da Gestão, Fundação Nacional da Qualidade, Indicadores de Desempenho e Satisfação dos Clientes.

ABSTRACT

The main goal of this work is to present the application of the Management Excellence Model (MEG) in an organization of the Military and Aeronautical Defense branch in the years 2021 and 2022 and which wants to obtain the best performance and excellence in its products or services and achieve customer satisfaction. The dissertation used a management model developed by the National Quality Foundation (FNQ), with its manual of the "Management Excellence Model (MEG)" in the 2021 version. The methodology used in the dissertation was the study of case, in which the MEG tool was applied, in the management of the Quality Management System (QMS) of a company, presenting as results the evaluation of the processes according to the criteria of the MEG. The results of the MEG assessment in the company were that there has an evolution in the level of maturity, and for the year 2021 there was the achievement of the level of "In Development" and a score equal to "710" and in the year 2022 there was the achievement of the level "Consolidated" and a score equal to "940", these maturity levels were all measured using the criteria of the "Management Excellence Model (MEG)" manual in the 2021 version of the FNQ, thus demonstrating that the company was follow on the right path to achieve excellence in the management of the QMS process. The company evaluating according to the MEG criteria, mainly on the fundamental of "Commitment to Interested Parties" in the item "Customers", which obtained in 2021 the value of "38.4%" and in the year 2022 the value of "61.6%", allows concluding that the application of MEG in the QMS process improved the relationship and satisfaction of customers with the company.

Keywords: *Quality Management, Management Excellence Model, National Quality Foundation, Key Performance Indicators and Customer Satisfaction.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - As Quatro Principais Eras da Qualidade.....	25
Figura 02 - Os Catorze Pontos de Deming	30
Figura 03 - Cadeia de Reação de Deming	31
Figura 04 - Trilogia de Juran	32
Figura 05 - Processos de Gestão da Qualidade e suas Etapas.....	32
Figura 06 - O Ciclo <i>PDCA</i>	34
Figura 07 - Rampa de Melhoria.....	35
Figura 08 - Ciclo <i>PDCA</i> de gerenciamento de processo	38
Figura 09 - Modelo de Diagrama de Ishikawa	41
Figura 10 - Diagrama de causa e efeito ou Diagrama de Ishikawa	42
Figura 11 - Representação genérica de um processo.....	46
Figura 12 - Evolução do Modelo de Excelência da Gestão.....	51
Figura 13 - Diagrama do Modelo de Excelências da Gestão	54
Figura 14 - Diagrama do Ciclo da Gestão	71
Figura 15 - Evolução e estágios de maturidade da gestão	73
Figura 16 - Etapas para implementar o MEG com Autoavaliação.....	88
Figura 17 - Classificação dos Indicadores de Desempenho	96
Figura 18 - Fluxograma de realização do trabalho	102
Figura 19 - <i>SWOT</i> do SGQ – Ano 2021	106
Figura 20 - <i>SWOT</i> do SGQ – Ano 2022	107
Figura 21 - Macro Fluxo de Processos do SGQ.....	108
Figura 22 - Planejamento de Etapas do SGQ	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Etapas do método de análise e solução de problemas (MASP)	39
Tabela 02 - Método da ferramenta 5W2H	44
Tabela 03 - Palavras-chave da ferramenta 5W2H	45
Tabela 04 - Exemplo de símbolos padronizados dos fluxogramas	49
Tabela 05: Fundamento do Pensamento Sistêmico – Parte 1	56
Tabela 06 - Fundamento do Pensamento Sistêmico – Parte 2	56
Tabela 07 - Fundamento do Compromisso com as Partes Interessadas – Parte 1 ..	57
Tabela 08 - Fundamento do Compromisso com as Partes Interessadas – Parte 2 ..	58
Tabela 09 - Fundamento do Compromisso com as Partes Interessadas – Parte 3 ..	58
Tabela 10 - Fundamento do Compromisso com as Partes Interessadas – Parte 4 ..	59
Tabela 11 - Fundamento do Compromisso com as Partes Interessadas – Parte 5 ..	59
Tabela 12 - Fundamento do Aprendizado Organizacional e Inovação – Parte 1	60
Tabela 13 - Fundamento do Aprendizado Organizacional e Inovação – Parte 2	61
Tabela 14 - Fundamento do Aprendizado Organizacional e Inovação – Parte 3	61
Tabela 15 - Fundamento da Adaptabilidade	62
Tabela 16 - Fundamento da Liderança Transformadora – Parte 1.....	63
Tabela 17 - Fundamento da Liderança Transformadora – Parte 2.....	64
Tabela 18 - Fundamento da Liderança Transformadora – Parte 3.....	64
Tabela 19 - Fundamento da Liderança Transformadora – Parte 4.....	65
Tabela 20 - Fundamento da Liderança Transformadora – Parte 5.....	65
Tabela 21 - Fundamento do Desenvolvimento Sustentável – Parte 1.....	66
Tabela 22 - Fundamento do Desenvolvimento Sustentável – Parte 2.....	66
Tabela 23 - Fundamento do Desenvolvimento Sustentável – Parte 3.....	67
Tabela 24 - Fundamento da Orientação por Processo – Parte 1	68
Tabela 25 - Fundamento da Orientação por Processo – Parte 2	68
Tabela 26 - Fundamento da Orientação por Processo – Parte 3	69
Tabela 27 - Fundamento da Geração de Valor	69
Tabela 28 - Níveis de Maturidade dos Processos	82
Tabela 29 - Exemplo de Ciclo <i>PDCL</i> / Níveis de Maturidade	84
Tabela 30 - Exemplo de Fatores e Resultados	85
Tabela 31 - Quadro Indicativo dos Níveis de Maturidade.....	86
Tabela 32 – Pontuação Final, Faixa de Pontua e Nível de Maturidade.....	87
Tabela 33 - Níveis de Abrangência do INMG	92
Tabela 34 - Fases da Dissertação.....	101

Tabela 35 - Planilha de Indicadores do SGQ - Parte 1	119
Tabela 36 - Planilha de Indicadores do SGQ - Parte 2	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Fundamentos, Temas e Pontuações – Ano 2021	122
Quadro 02 - Avaliação do Pensamento Sistêmico – Ano 2021.....	123
Quadro 03 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2021 – Parte 1	124
Quadro 04 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2021 – Parte 2	125
Quadro 05 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2021 – Parte 3	126
Quadro 06 – Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2021 – Parte 1	127
Quadro 07 – Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2021 – Parte 2	128
Quadro 08 – Avaliação da Adaptabilidade – Ano 2021.....	129
Quadro 09 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2021 – Parte 1.....	130
Quadro 10 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2021 – Parte 2.....	131
Quadro 11 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2021 – Parte 3.....	132
Quadro 12 – Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2021 – Parte 1.	133
Quadro 13 – Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2021 – Parte 2.	134
Quadro 14 – Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2021 – Parte 1.....	135
Quadro 15 – Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2021 – Parte 2.....	136
Quadro 16 – Avaliação da Geração de Valor – Ano 2021	138
Quadro 17 - Fundamentos, Temas e Pontuações – Ano 2022	140
Quadro 18 - Fundamentos, Temas e Pontuações – Ano 2022.....	141
Quadro 19 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2022 – Parte 1	142
Quadro 20 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2022 – Parte 2	143
Quadro 21 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2022 – Parte 3	144
Quadro 22 – Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2022 – Parte 1	145
Quadro 23 – Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2022 – Parte 2	146
Quadro 24 – Avaliação da Adaptabilidade – Ano 2022.....	147
Quadro 25 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2022 – Parte 1.....	148

Quadro 26 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2022 – Parte 2.....	149
Quadro 27 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2022 – Parte 3.....	150
Quadro 28 – Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2022 – Parte 1.	151
Quadro 29 – Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2022 – Parte 2.	152
Quadro 30 – Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2022 – Parte 1.....	153
Quadro 31 – Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2022 – Parte 2.....	154
Quadro 32 – Avaliação da Geração de Valor – Ano 2022	156

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Evolução e Estágios da Maturidade do SGQ 2021 e 2022.....	157
Gráfico 02 - Pontuação Geral da Maturidade do SGQ 2021 e 2022	157
Gráfico 03 - Pontuação Anual do SGQ 2021 e 2022.....	158
Gráfico 04 - Pontuação Grupo de Resultados do SGQ 2021 e 2022	159

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AS	<i>Aerospace Standard</i>
CEP	Controle Estatístico de Processo
<i>EFQM</i>	<i>European Foundation for Quality Management</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GQT	Gestão da Qualidade Total
INMG	Indicador Nacional da Maturidade da Gestão
<i>ISO</i>	<i>International Organization for Standardization</i>
<i>KPI</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
NBR	Norma Brasileira
<i>OTD</i>	<i>On Time Delivery</i>
<i>PDCA</i>	<i>Plan Do Check Action</i>
<i>PDCL</i>	<i>Plan Do Check Learn</i>
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
<i>SWOT</i>	<i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	22
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	22
1.3 HIPÓTESE	22
1.4 JUSTIFICATIVA.....	22
1.5 OBJETIVOS.....	23
1.5.1 Objetivo Geral.....	23
1.5.2 Objetivos Específicos.....	23
1.6 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	23
1.7 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	24
2 REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1 Gestão da Qualidade	25
2.1.1 Conceito da Qualidade	27
2.1.2 Gestão da Qualidade Total	28
2.1.3 Mestres da Qualidade	30
2.1.4 Ciclo <i>PDCA</i> – <i>Plan-Do-Check-Action</i>	34
2.1.5 Diagrama de Ishikawa	40
2.1.5.1 Elaboração do Diagrama de Ishikawa	43
2.1.6 Ferramenta 5W2H	43
2.1.7.1 Conceito de processo.....	46
2.1.7.2 Mapa de processos	47
2.1.7.3 Descrição de processos	48
2.2 Modelo de Excelência da Gestão (MEG).....	50
2.2.1 Evolução do MEG	50
2.2.2 Diagrama do MEG	54
2.2.3 Como interpretar o Diagrama do MEG?	55
2.2.4 Fundamentos da Gestão para Excelência	55
2.2.5 Características do MEG.....	70
2.2.6 Diagrama do Ciclo de Gestão.....	70
2.2.6.1 Método <i>PDCL</i>	71
2.2.8 Instrumento de Avaliação	72
2.2.8.1 Avaliação da Maturidade da Gestão.....	72
2.2.8.2 Perfil da Organização	74
2.2.8.3 Sistema de Avaliação	79

2.2.8.3.1 Dimensão PROCESSOS	80
2.2.8.3.2 Fatores de Avaliação dos Processos	80
2.2.8.3.3 Dimensão GERAÇÃO DE VALOR	82
2.2.8.4 Determinação da Pontuação	83
2.2.8.4.1 Dimensão PROCESSOS	83
2.2.8.4.2 Dimensão GERAÇÃO DE VALOR	84
2.2.8.5 Tabelas de Avaliação	86
2.2.9 Faixas de Pontuação Global	86
2.2.10 Como implementar o MEG	87
2.3 Fundação Nacional da Qualidade	88
2.3.1 Prêmios da Qualidade	89
2.3.1.1 Prêmio Nacional da Qualidade	89
2.3.2 Empresas Melhores em Gestão – FNQ	91
2.3.3 Indicador Nacional da Maturidade da Gestão do FNQ	91
2.4 Indicadores de Desempenho	92
2.5 Satisfação dos Clientes	96
3 METODOLOGIA	100
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	103
4.1 Sistema de Gestão da Qualidade	104
4.1.1 Contextualização da empresa e do SGQ	104
4.1.2 Macro Processos e Política da empresa	108
4.1.3 Riscos e Oportunidades	110
4.1.4 Gestão de Mudanças	112
4.1.5 Recursos e Pessoas	113
4.1.6 Conhecimento Organizacional	114
4.1.7 Informação Documentada	114
4.1.8 Processos de Industrialização	115
4.1.9 Comunicação com Cliente	116
4.1.10 Projeto e Desenvolvimento	116
4.1.11 Fornecedores	117
4.1.12 Controle de Não Conformidades	117
4.1.13 Satisfação de Cliente	117
4.1.14 Auditoria Interna e Análise Crítica da Direção	118
4.1.15 Análise e Avaliação	118
4.1.16 Melhoria Continua	120

4.1.17 Certificação AS 9100D.....	121
4.2 Avaliação da Maturidade do SGQ.....	121
4.2.1 Avaliação da Maturidade do SGQ – Ano 2021	121
4.2.1.1 Fundamentos, Temas e Pontuações – Ano 2021.....	122
4.2.1.2 Avaliação do Pensamento Sistêmico – Ano 2021	123
4.2.1.3 Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2021	124
4.2.1.4 Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2021 ..	127
4.2.1.5 Avaliação da Adaptabilidade – Ano 2021	129
4.2.1.6 Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2021.....	130
4.2.1.7 Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2021.....	133
4.2.1.8 Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2021	135
4.2.1.9 Avaliação da Geração de Valor – Ano 2021.....	137
4.2.2 Avaliação da Maturidade do SGQ – Ano 2022	139
4.2.2.1 Fundamentos, Temas e Pontuações – Ano 2022.....	139
4.2.2.2 Avaliação do Pensamento Sistêmico – Ano 2022	141
4.2.2.3 Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2022	142
4.2.2.4 Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2022 ..	145
4.2.2.5 Avaliação da Adaptabilidade – Ano 2022	147
4.2.2.6 Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2022.....	148
4.2.2.7 Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2022.....	151
4.2.2.8 Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2022	153
4.2.2.9 Avaliação da Geração de Valor – Ano 2022.....	155
4.2.3 Gráficos da Maturidade do SGQ.....	157
4.2.4 Adoção do MEG em 2021 e 2022.....	159
5 CONCLUSÃO.....	160
5.1 Conclusões Finais.....	160
5.2 Limitações da Pesquisa	161
5.3 Sugestões para Estudos Futuros.....	161
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163
7 ANEXOS	169
ANEXO A: Modelo do Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações	169
ANEXO B: Modelo de Avaliação - Pensamento Sistêmico	170
ANEXO C1: Modelo de Avaliação – Compromisso com as Partes Interessadas	171
ANEXO C2: Modelo de Avaliação – Compromisso com as Partes Interessadas	172

ANEXO C3: Modelo de Avaliação – Compromisso com as Partes Interessadas	173
ANEXO D1: Modelo de Avaliação – Aprendizado Organizacional e Inovação	174
ANEXO D2: Modelo de Avaliação – Aprendizado Organizacional e Inovação	175
ANEXO E: Modelo de Avaliação – Adaptabilidade	176
ANEXO F1: Modelo de Avaliação – Liderança Transformadora	177
ANEXO F2: Modelo de Avaliação – Liderança Transformadora	178
ANEXO F3: Modelo de Avaliação – Liderança Transformadora	179
ANEXO G1: Modelo de Avaliação – Desenvolvimento Sustentável	180
ANEXO G2: Modelo de Avaliação – Desenvolvimento Sustentável	181
ANEXO H1: Modelo de Avaliação – Orientação por Processos	182
ANEXO H2: Modelo de Avaliação – Orientação por Processos	183
ANEXO I: Modelo de Avaliação – Geração de Valor	184
ANEXO J1: Modelo de Faixas de Pontuação Global	185
ANEXO J2: Modelo de Faixas de Pontuação Global	186
ANEXO J3: Modelo de Faixas de Pontuação Global	187
ANEXO J4: Modelo de Faixas de Pontuação Global	188

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios encontra-se em constante e acelerada transformação, onde as perspectivas tornam-se cada vez mais globais, principalmente na área militar. Atualmente, para gerir uma organização, é necessário ter uma visão ampla do mercado de atuação, é preciso empreender, definir objetivos, estratégias e políticas visando sempre o futuro dos negócios. Para Terra (2007) o empreendedorismo, relacionado à criação de empresas, está intrinsecamente ligado às empresas de inovação. Drucker (2007) defende que inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio através do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente.

No início da década de 90, alguns empresários brasileiros detectaram a necessidade de adotar padrões internacionais para orientar, avaliar e reconhecer a gestão, em busca de mais qualidade e maior competitividade. Foi a partir desta demanda que um grupo de empresas instituíram uma fundação sem fins lucrativos com o intuito de criar e administrar um Prêmio da Qualidade, abrangendo todo o território nacional em busca das melhores práticas da gestão para o aumento da competitividade das empresas e para permitir a troca de experiência entre elas (FNQ, 2022).

Desde então a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ vem reafirmando seu papel de agente para o desenvolvimento das organizações e do País, ampliando e fortalecendo a sua rede de parceiros, consolidando-se como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão (FNQ, 2022).

O Modelo de Excelência da Gestão - MEG pode ser apresentado como disciplina, pode ser aprendido e pode ser praticado. O MEG é uma metodologia de avaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão das empresas que o aderem. Estruturado em treze Fundamentos e oito Critérios, este modelo define uma base teórica e prática para a busca da excelência, dentro dos modernos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado (FNQ, 2022).

Para se obter sucesso nos negócios é importante a elaboração de estratégias com planejamento em longo prazo e desenvolvimento de alternativas, o que fará com que os resultados sejam alcançados pelas organizações que buscam inovação e competitividade no mercado atual. É importante também uma análise do ambiente interno e externo que condicionam a vida da organização. A inovação não é focada exclusivamente em novas tecnologias, ou algo que as empresas precisam ter em grande quantidade fazendo uma revolução interna, mas a inovação leva a

competitividade, e esses fatores agregados darão valor ao produto ou serviço que é disponibilizado pela organização (Terra, 2007).

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em empresas de excelência, ou seja, aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. São eles: pensamento sistêmico, atuação em rede, aprendizado organizacional, inovação, agilidade, liderança transformadora, olhar para o futuro, conhecimento sobre clientes e mercados, responsabilidade social, valorização das pessoas e da cultura, decisões fundamentadas, orientação por processos e geração de valor (Tetznerl, 2015).

Os critérios de excelência garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão completa e apurada das suas atividades, em relação ao mercado e ao cenário local ou global, onde a empresa atua ou se relaciona. São eles: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Os critérios auxiliarão a mensurar o atendimento dos fundamentos do MEG (Tetznerl, 2015).

O presente trabalho visa apurar os resultados aplicação do MEG como ferramenta para à análise da inovação e competitividade em uma empresa de Defesa Militar e Aeronáutica situada em São José dos Campos/SP, na região do Vale do Paraíba.

O estudo é do tipo quantitativo e de caráter descritivo. A pesquisa bibliográfica é utilizada para construir a base de análise proposta, este tipo de pesquisa é desenvolvido a partir de materiais elaborados, sendo constituída basicamente de apostilas, livros e artigos científicos. Para obter os resultados desejados a coleta de dados foi realizada através de indicadores e, conseqüentemente, foi realizado um estudo de caso na empresa estudada onde descreve a aplicação deste método na busca de conhecer amplamente o detalhamento de seus processos e seus respectivos desempenhos. Por fim, houve a avaliação dos dados através do modelo proposto e foram apresentados os seus resultados e suas conclusões.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A busca e o alcance pela excelência da gestão de processos, em empresas da área de Defesa Militar e Aeronáutica é diferencial para a sobrevivência no mercado, o qual visa entregar produtos e serviços com qualidade, atendendo os prazos acordados e os requisitos identificados dos clientes. A implantação da metodologia conhecida e consagrada em gestão de processos, o MEG, visa propiciar uma evolução das atividades dos processos, o que contribuirá para que seja obtida a excelência na qualidade no produto final ou serviços realizados. Em uma empresa que se configura atualmente como uma *Startup*, seus processos ainda não estão em sua plena maturidade. Sendo assim, entende-se que a utilização desta metodologia apoiará no desempenho dos processos e na apresentação dos resultados da gestão do processo do Sistema de Gestão da Qualidade.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Com base na formulação e no contexto do problema, aqui retratados, para a aplicação da metodologia do MEG, este trabalho procurará responder a seguinte questão de pesquisa:

1. Será que a aplicação do MEG em uma indústria de Defesa Militar e Aeronáutica, contribuirá para que o processo de gestão do Sistema de Gestão da Qualidade alcance a excelência e resultados planejados?

1.3 HIPÓTESE

Acredita-se que a questão de pesquisa a ser respondida, é definida inicialmente com base na literatura e em experiência profissional com valor científico. A utilização de uma ferramenta consagrada, MEG, utilizada por empresas de muitos segmentos, direciona a uma excelência da gestão de seus processos e desempenhos.

1.4 JUSTIFICATIVA

A metodologia aqui apresentada é voltada para uma organização que está em busca da excelência da gestão, na qual passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes, que definem os estágios de maturidade para o seu sistema de gestão (FNQ, 2022).

Desta forma, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) deve ser considerado como um modelo de referência em gestão organizacional, que tem como principal característica a de ser um modelo integrador (FNQ, 2022).

Desta maneira, esse estudo pretende aplicar os princípios da metodologia MEG em uma empresa de Defesa Militar e Aeronáutica, com a finalidade de alcançar a excelência do desempenho do seu processo de SGQ, resultando no melhor padrão da qualidade de seus produtos e serviços e garantindo a satisfação de seus clientes. E também para provar que com essa metodologia bem aplicada, ela será um diferencial na gestão dos demais processos da empresa.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é apresentar os benefícios obtidos com a aplicação do MEG para o alcance da excelência da gestão de um dos seus processos da empresa.

1.5.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Apresentar uma revisão bibliográfica sobre excelência da gestão nas empresas;
- Apresentar um diagnóstico objetivo e a medição do nível de maturidade da gestão do SGQ;
- Apresentar os principais resultados após a aplicação do MEG no processo de gestão SGQ.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está estruturado em capítulos descritos da seguinte maneira:

- O primeiro capítulo introduz o leitor ao estudo do tema, apresentando o problema da pesquisa, formulando perguntas, situando o leitor no contexto que a pesquisa será aplicada, seguido da hipótese e da justificativa, o objetivo geral, objetivos específicos, com a organização da dissertação e delimitação do estudo;
- O segundo capítulo faz um referencial teórico para os conceitos sobre MEG, descrevendo a ferramenta utilizada neste processo, com ênfase na

metodologia aplicada na gestão dos processos da empresa de Defesa Militar e Aeronáutica.

- O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico das metodologias de pesquisa, definindo a metodologia proposta aplicada nesta dissertação.
- Na sequência, tem-se o quarto capítulo, abordando o estudo de caso realizado em uma empresa de Defesa e Aeronáutica, iniciando-se com a descrição da empresa, seguida de proposta e aplicação da metodologia do MEG;
- No quinto capítulo são descritos os resultados com as discussões produzidas neste trabalho, determinando os pontos fortes e fracos da aplicação do MEG, finalizando com a conclusão e intenção para trabalhos futuros.
- No sexto e sétimo capítulo estão apresentados os referenciais bibliográficos e os anexos que compõem toda essa dissertação.

1.7 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Devido à variedade de empresas, que podem implantar a metodologia do MEG, foi feita uma análise para a aplicação apenas em uma empresa do segmento de Defesa Militar e Aeronáutica situada na região do Vale do Paraíba na cidade de São José dos Campos/SP e delimitada a gestão do processo do SGQ certificado.

A proposta do trabalho consiste em apresentar os resultados que foram alcançados com a aplicação do MEG nos macros processos do SGQ da empresa.

A proposta do trabalho não consiste em avaliar os resultados da aplicação do MEG em outras empresas do mesmo segmento ou de outros segmentos que são possíveis a implantação dessa metodologia e também não será aplicado aos outros processos da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão da Qualidade

A preocupação com a qualidade dentro das organizações existe desde o início do século XX, no entanto, “as diversas formas pelas quais as empresas planeiam, definem, obtêm, controlam, melhoram continuamente e demonstram a qualidade, tem sofrido grandes evoluções ao longo dos últimos tempos, respondendo a mudanças políticas, económicas e sociais” (Mendes, 2007, p. 12).

Segundo o autor David A. Garvin (1988, p.3), professor na *Harvard Business School* da Universidade de Harvard nos Estados Unidos, a evolução da qualidade está dividida em 4 etapas, as chamadas “Eras da Qualidade” conforme pode ser demonstrado na Figura 01.

Figura 01 - As Quatro Principais Eras da Qualidade

Identificação das Características	Etapa do Movimento da Qualidade			
	<i>Inspeção</i>	<i>Controle Estatístico da Qualidade</i>	<i>Garantia da Qualidade</i>	<i>Gestão Estratégica da Qualidade</i>
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	as necessidades do mercado e do consumidor
Orientação e abordagem	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Fonte: GARVIN, D. A. *Managing Quality*. New York: The Free Press, 1988, p.3

No início do século XIX, como consequência do surgimento de um sistema de produção mais eficiente que o artesanal — produção em massa — a inspeção evidencia-se formalmente como uma atividade necessária para o controle da qualidade, sendo vista pela primeira vez como uma responsabilidade distinta da gestão e como uma função independente (Garvin, 1988, p. 4-5). No entanto, durante este período, que se voltava unicamente para o produto acabado, o conceito de qualidade prendia-se essencialmente com a conformidade dos bens ou serviços vendidos aos clientes.

A resolução de problemas não era uma competência das atividades de inspeção (Garvin, 1988, p. 6). Sendo assim, os produtos considerados defeituosos, ou seja,

aqueles que não correspondessem aos padrões de qualidade previamente estabelecidos pela gestão, eram desperdiçados (Longo, 1996, p. 7).

Na etapa seguinte, durante a década de 30, inicia-se o controle do processo produtivo, recorrendo-se a técnicas estatísticas de análise de amostras que possibilitaram uma inspeção mais eficiente, capaz de identificar os eventuais desvios da qualidade e apontar as suas causas (Mendes, 2007, p. 13). Nesta fase foram pensados, esquematizados, implementados e melhorados os primeiros sistemas de qualidade (Longo, 1996, p. 8). Garvin (1988, p. 6) considera que Walter A. Shewhart, juntamente com Joseph Juran, foi responsável pelo desenvolvimento do controle estatístico da qualidade dando à disciplina o fundamento científico que merecia.

No seu livro *Economic Control of Quality of Manufactured Products* de 1931, Shewhart fornece uma definição precisa e mensurável do controle da produção, apresenta técnicas de monitorização e avaliação da produção diária, e identifica a variabilidade como um fator da vida industrial que pode ser previsto usando princípios de probabilidade e estatística (Garvin, 1988, p. 6-7). Com base nessa linha de pensamento, um fenómeno pode ser controlado se, graças às experiências acumuladas do passado, for possível prever, dentro de certos limites, a sua variabilidade no futuro (Shewart, 1931, como citado em Garvin, 1988, p. 7).

A terceira etapa corresponde à garantia da qualidade, em que o objetivo principal é a prevenção de defeitos ao longo de toda a cadeia produtiva, buscando o envolvimento de todos os departamentos e grupos funcionais das organizações (Martins & Costa, 1998, p. 302; Silva, 2009, p. 18).

A partir da década de 50, “surge uma nova filosofia de gestão com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade” (Mendes, 2007, p. 13). Nesta fase, denominada Gestão pela Qualidade Total, o conceito de qualidade incorpora não só as especificidades do produto, como também as necessidades do mercado e dos consumidores. A gestão de topo deve exercer forte liderança apelando para o envolvimento de todos os colaboradores da organização (Martins & Costa, 1998, p. 302).

A gestão da qualidade total como modelo de gestão teve origem no Japão e foi adoptado posteriormente por empresas norte-americanas e europeias. Autores como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaun, Taguchi, Ishikawa, entre outros, são considerados os grandes mestres da gestão da qualidade e descreveram em seus trabalhos alguns princípios fundamentais para a implementação deste novo modelo (Mendes, 2007, p. 14).

2.1.1 Conceito da Qualidade

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, que não apresentava qualidade. Mas, defeitos na razão direta da intensidade da inspeção (Gomes, 2004).

A era do controle estatístico surgiu com o aparecimento da produção em massa, traduzindo-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística, bem como, em termos organizacionais, no aparecimento do setor de controle da qualidade. Sistemas da qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados desde a década de 30 nos Estados Unidos e, um pouco mais tarde (anos 40), no Japão e em vários outros países do mundo (Gomes, 2004).

A atenção com a qualidade de produtos e serviços, foi iniciada pelo americano W. A. Shewhart, em meados da década de 20, onde se estava encontrando muitas divergências na construção de produtos e serviços. Shewhart desenvolveu uma metodologia para medir as variabilidades do processo, a qual ficou conhecida como Controle Estatístico de Processo (CEP) (Paladini, 2005).

Depois do fim da Segunda Guerra Mundial, o Japão estava quase que destruído, necessitando começar um grande processo de reconstrução. O americano W. E. Deming foi convidado pela Japanese *Union of Scientists and Engineers* (JUSE) a ministrar palestras e treinamentos aos empresários e industriais de gestão da qualidade e controle estatístico de processo. Assim o Japão, inicia a sua revolução gerencial com seu próprio estilo, mas que acontece em paralelo, à revolução tecnológica vinda do Ocidente e chega a se misturar com a sua cultura. Esse estilo de

postura gerencial fez o Japão alcançar o sucesso que é desfrutado até nos dias atuais como uma potência mundial de controle. (Paladini, 2005).

Durante um certo período trouxe ainda novas dimensões em relação ao planejamento das empresas, devido a incompatibilidade entre as necessidades apresentadas pelo mercado e seus respectivos produtos, então essas empresas resolveram adotar um planejamento mais estratégico, o qual caracterizava a preocupação com o mercado externo das empresas (Paladini, 2005).

Nos anos 70, houve uma crise, que trouxe à discussão a importância da transmissão de informações. As variáveis socioculturais e políticas passaram a ser fundamentais e começaram a influenciar a mudança da gestão gerencial. Nos anos 80, o planejamento estratégico é consolidado como uma condição necessária, principalmente se não estiver atrelado a gestão estratégica da época (Paladini, 2005).

Na gestão estratégica é considerado como fundamental as diversas variáveis existentes que formam um sistema técnico, político e de cultura nas organizações. Tem no seu interesse, o alcance do impacto estratégico da qualidade nos clientes e no comércio, para a sobrevivência das organizações, considerando toda a sociedade competitiva na atualidade (Machado, 2012).

A Gestão da Qualidade Total (GQT), ficou conhecida com essa filosofia gerencial e marcou o deslocamento da análise do serviço ou produto para a concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, passando a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação (Machado, 2012).

2.1.2 Gestão da Qualidade Total

O conceito de Qualidade, pode ser um valor conhecido por muitos, porém é definido de diversas formas pelos grupos ou pela sociedade, a detecção dos indivíduos é diferente em relação a produtos ou serviços semelhantes, em relação as suas necessidades, experiências e expectativas (Paladini, 2005).

Porém o termo qualidade total foi inserido sobre o conceito de seis atributos ou dimensões para as características de totalidade. As seis dimensões estabelecidas são: qualidade intrínseca, moral, custo, segurança, atendimento e ética (Paladini, 2005).

Para a dimensão de qualidade intrínseca é relacionada a capacidade do produto ou serviço, de alcançar o seu objetivo para qual foi criado. Na dimensão do custo temos o custo para a organização e o seu preço para o cliente (Paladini, 2005).

Na dimensão do atendimento temos três parâmetros, que são o local, prazo e quantidade e que demonstram a importância na fabricação de produtos e na realização de serviços. As dimensões da moral e segurança estão relacionadas aos clientes internos de uma empresa e eles são fatores importantes na realização dos serviços, quando se tem funcionários desmotivados, mal treinados ou que não entendem seu papel na empresa, podem levar a falhas de produção (Paladini, 2005).

Para a segurança dos clientes de uma empresa, está relacionada com a segurança física dos mesmos, de forma mais ampla, no resultado do serviço prestado ou impacto no meio ambiente. Nos dias de hoje, o foco no cliente está na estratégia principal de todas as empresas. A última dimensão, a ética, pode ser apresentada pelos códigos ou regras de conduta e valores para todas os envolvidos nos processos de todas as empresas que querem se perpetuar no mundo de hoje (Paladini, 2005).

Adotar a gestão da qualidade total irá auxiliar na estratégia gerencial das organizações e deve ter como pontos o foco no cliente, trabalho em equipe em toda a empresa, decisões resultantes de dados e fatos, buscar sempre a solução de problemas e a redução de falhas (Paladini, 2005).

A gestão da qualidade total é orientada na valorização do ser humano dentro das empresas, resultando na sua capacidade de resolver todos os problemas da melhor maneira possível e buscando sua melhoria constante (Paladini, 2005).

Por fim deve se entender que a qualidade não pode apenas estar presente no produto, mas em toda a organização, nos funcionários, nas áreas, nos processos, na venda, no atendimento e na assistência técnica (Paladini, 2005).

2.1.3 Mestres da Qualidade

Um dos mais prestigiados autores no campo da qualidade e consultor reconhecido internacionalmente pelo seu notável contributo para a evolução da indústria Japonesa, W. Edwards Deming, apresenta a sua teoria da qualidade nas organizações enunciando catorze princípios (Deming, 2000, p. 23) e um modelo denominado cadeia de reação (Deming, 2000, p. 3). Os catorze princípios de Deming fornecem-nos um conjunto de critérios que permitem medir o desempenho da gestão (Deming, 2000, p. 18), sendo aplicáveis a qualquer organização, a qualquer indústria e qualquer departamento.

Os princípios de Deming continuam válidos até aos dias de hoje e remetem-nos para a importância da motivação dos trabalhadores e responsabilidade da gestão como fatores essenciais e críticos para a verificação de melhorias efetivas nos sistemas de qualidade (Gomes, 2004, p. 10)., para detalhamento dos princípios de Deming é apresentada a Figura 02.

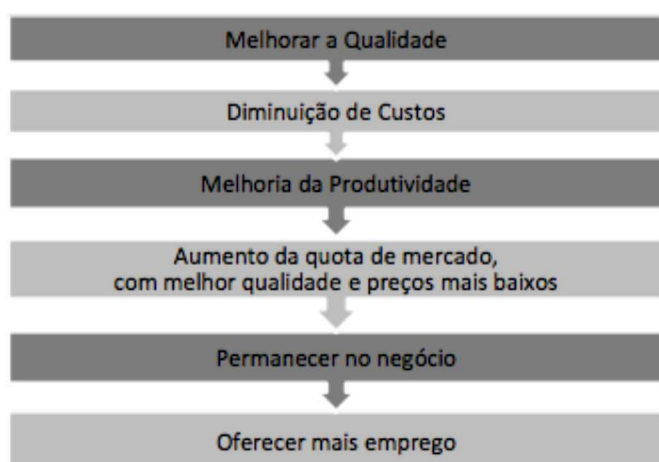
Figura 02 - Os Catorze Pontos de Deming

Os catorze pontos de Deming
1. Estabelecer objectivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;
2. Adostrar a nova filosofia (de gestão da qualidade);
3. Não depender exclusivamente da inspecção para aceitar a qualidade;
4. Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor;
5. Melhorar constantemente os processos de planeamento, produção e fornecimento do serviço;
6. Instituir a formação no posto de trabalho;
7. Adostrar e instituir a liderança da direcção;
8. Eliminar o medo (de cometer erros);
9. Eliminar as barreiras funcionais entre áreas;
10. Eliminar <i>slogans</i> , exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos;
11. Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão;
12. Eliminar as barreiras que dificultam o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais, ou sistemas de mérito;
13. Instituir um sistema de formação e auto-melhoria para toda a gente;
14. Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objectivos da mudança.

Fonte: Silva, M. Â. (2009). Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). p.14.

Segundo Silva (2009, p. 14), a cadeia de reação de Deming sustenta que os padrões de qualidade de uma organização devem representar uma preocupação mais importante do que a capacidade produtiva da mesma, uma vez que “a aposta na qualidade iniciada antes da produção (qualidade preventiva) traz agregados múltiplos benefícios, como redução de custos, redução de retrabalho, redução de falhas e melhor aproveitamento do tempo e materiais”. Isto irá possibilitar que as empresas estejam dotadas de uma força competitiva capaz de alcançar a liderança de mercados. A cadeia de reação de Deming pode ser analisada de acordo com a Figura 03 do texto.

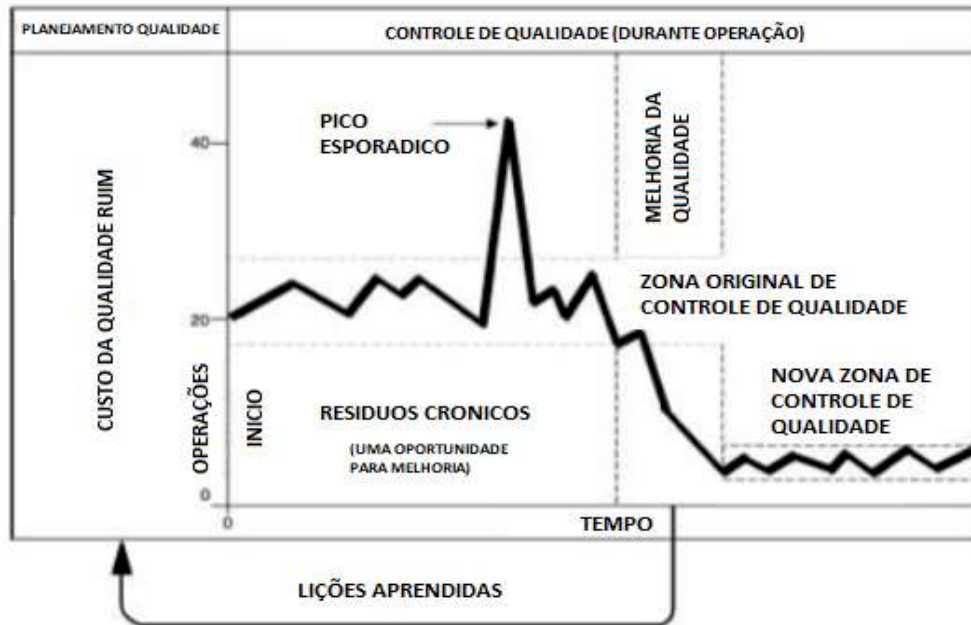
Figura 03 - Cadeia de Reação de Deming



Fonte: Silva, M. Â. (2009). Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). p.14.

Outro autor, Joseph Juran, deu também a sua contribuição apresentando em 1951 um modelo de custos da qualidade. Este modelo, que divide os custos em quatro categorias: custos de falhas internas, custos de falhas externas, custos de avaliação e custos de prevenção (Juran, 1951, p. 8.4), é uma ferramenta de gestão que permite justificar investimentos em programas de melhoria da qualidade (Gomes, 2004, p. 11). Juran é também o responsável por definir que um processo de gestão da qualidade divide-se em três fases ou processos distintos: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade (Juran, 1951, p. 2.5) e estas três fases ficaram conhecidas como a Trilogia de Juran e é apresentada na Figura 04 do texto.

Figura 04 - Trilogia de Juran



Fonte: Silva, M. Â. (2009). Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). p.15.

A Figura 05 apresenta os processos de gestão e as suas etapas conforme descritas por Juran (1951).

Figura 05 - Processos de Gestão da Qualidade e suas Etapas

Planejamento da Qualidade	Controle de Qualidade	Melhoria da Qualidade
Estabelecer metas de qualidade	Avaliar a performance atual	Provar a necessidade
Identificar quem são os clientes	Comparar a performance atual com as metas	Estabelecer a Infraestrutura
Determinar as necessidades dos clientes	Agir nas diferenças	Identificar projetos de melhoria
Desenvolver produtos específicos que atendem as necessidades dos clientes		Estabelecer o time de projeto
Desenvolver processos capazes de produzir produtos específicos		Prover aos times recursos, treinamento e motivação para: Diagnosticar as causas e simular a correção
Estabelecer controles de processo; transferir os planos para a força operacional		Estabelecer controles para manter os ganhos

Fonte: Juran, J. M. (1951). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill. p. 2.2.

Armand V. Feigenbaum defende que a gestão da qualidade total integra de maneira eficaz o trabalho de várias pessoas, a utilização de um elevado número de equipamentos e uma enorme quantidade de informação (Feigenbaum, 1961, p. 14). Esta eficácia não pode ser alcançada concentrando esforços numa só área do negócio; o sucesso depende da cooperação entre departamentos (Feigenbaum, 1961, p. 78).

O trabalho de Philipe Crosby defende que a qualidade não tem custos, é grátis (Crosby, 1979, p. 3). A solução que este autor vem propor baseia-se nas seguintes regras (Crosby, 1979, p. 131):

- A qualidade significa conformidade com os requisitos;
- A prevenção de erros está sempre em primeiro lugar — *“do right first time”*;
- O único padrão de desempenho aceitável é produzir sem defeitos — Zero defeitos;
- A única medida de qualidade é o preço da não conformidade.

O sucesso desta abordagem irá depender da atitude, participação e empenho da gestão de topo, do investimento na qualificação, formação e motivação dos recursos humanos da empresa, e da capacidade de reconhecer o esforço das pessoas (Crosby, 1979, p. 4).

Para o japonês Kaoru Ishikawa, é possível satisfazer os stakeholders adoptando o conceito de gestão pela qualidade total (Martins & Costa, 1998, p. 302). No entanto, o esforço isolado de pequenos grupos dentro da organização não é suficiente, é preciso concertação em todos os atos de gestão. Este autor desenvolveu o famoso diagrama de causa-efeito e é responsável pela ideia dos círculos de qualidade.

O diagrama de causa-efeito ou diagrama de Ishikawa, desenhado pela primeira vez em 1943, é uma ferramenta útil que permite identificar e relacionar as diferentes causas da dispersão de qualidade (Ishikawa, 1971, p. 25).

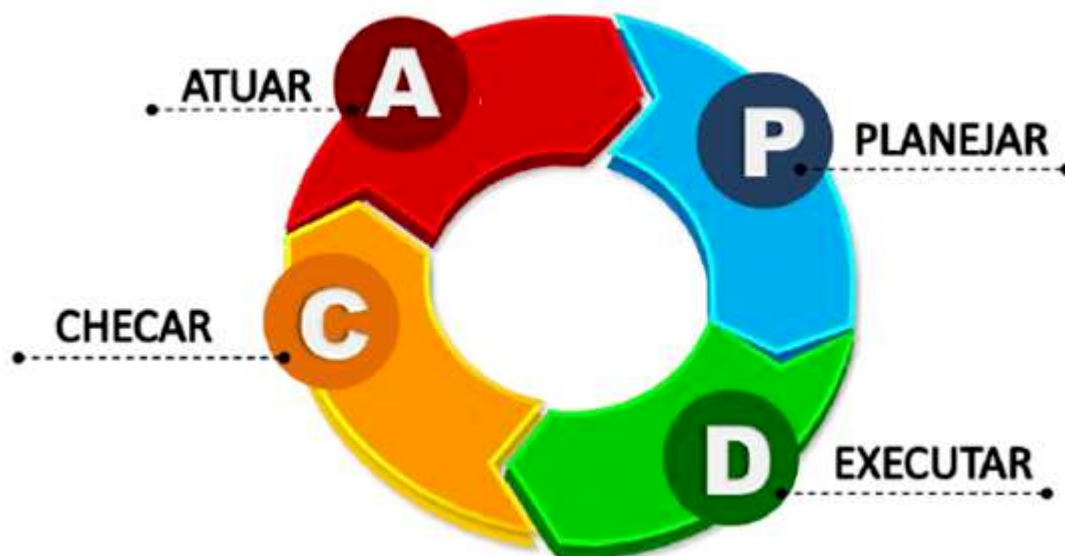
Os círculos de qualidade foram criados com o propósito de incentivar as pessoas a ajudarem-se umas às outras, estimular a procura de conhecimento e a busca de soluções para a resolução de problemas (Ishikawa, 1985, p. 22).

2.1.4 Ciclo *PDCA* – *Plan-Do-Check-Action*

O *PDCA* é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais (Campos, 1992). Portanto é necessário se determinar uma meta para a utilização dessa metodologia. De acordo com Andrade (2003), o ciclo *PDCA* é projetado para ser usado como um modelo dinâmico em que a conclusão de um ciclo irá fluir no começo do próximo ciclo, e assim sucessivamente. Além disso, o mesmo afirma que, o processo sempre pode ter uma nova análise, o que implica em novo processo de mudança. A Figura 06 apresenta o Ciclo *PDCA* com o intuito de representar seu fluxo contínuo (Alves, 2015).

Essa metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (Quinquilo, 2002).

Figura 06 - O Ciclo *PDCA*



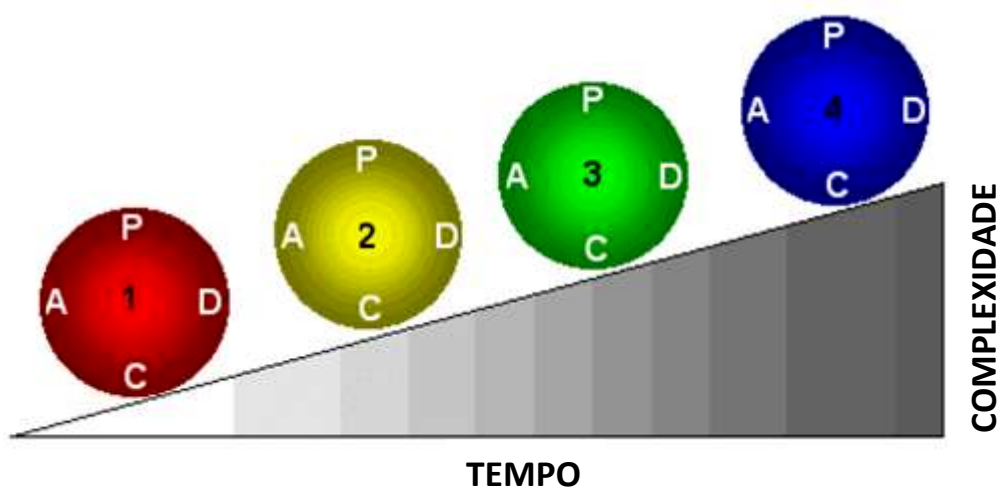
Fonte: Alves, E. A. C. (2015). O *PDCA* como ferramenta de Gestão da Rotina

O Ciclo *PDCA* é projetado, segundo Deming (2000), para ser usado como modelo dinâmico. A conclusão de uma volta do ciclo irá fluir no começo do próximo ciclo, e assim sucessivamente e seguindo o princípio da melhoria contínua, o processo pode ser reanalisado e um novo processo de mudança poderá ser iniciado.

Segundo Slack (1996), a natureza repetida e cíclica do melhoramento contínuo pode ser resumida no ciclo *PDCA*, definido como uma sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar atividades. A aplicação contínua do ciclo *PDCA*, de forma integral, permite um real aproveitamento dos processos gerados na empresa, visando à redução de custos e o aumento da produtividade.

Esse ciclo ininterrupto de mudança é representado na rampa de melhoria, a Figura 07 apresenta esta rampa, utilizando o que foi apresentado em uma aplicação do ciclo *PDCA*, pode-se começar outro ciclo, em uma tentativa mais complexa, e assim sucessivamente. Sendo assim, o último ponto do ciclo *PDCA* se torna o mais importante, onde o ciclo assumirá um novo começo, somente aceitando essa filosofia de melhoria contínua é que o ciclo *PDCA* literalmente nunca vai parar (Slack, 1996).

Figura 07 - Rampa de Melhoria



Fonte: Alves, E. A. C. (2015). O *PDCA* como ferramenta de Gestão da Rotina. (<http://www.dartmouth.edu/~ocer/CQI/PDCA.html>)

O Ciclo *PDCA* está dividido em quatro fases bem definidas e distintas, e que de acordo com Andrade (2003), pode ser descrito da seguinte forma:

PLAN (Planejamento): O ciclo tem início com a definição de um plano, baseado em diretrizes ou políticas da empresa. Nesta fase escolhe-se um processo ou problema a ser sanado, que pode ser uma atividade, linha de montagem, um método etc. Esta fase é subdividida em cinco etapas:

- a. Identificação do problema: é realizado todas as vezes que a empresa se depara com um resultado (efeito) indesejado, provindo de um processo (conjunto de causas).
- b. Estabelecer meta: o problema será sempre a meta não alcançada, sendo a diferença entre o resultado atual e um valor desejado chamado meta. Toda meta a ser definida deverá sempre ser constituída de três partes - objetivo gerencial, prazo e valor.
- c. Análise do fenômeno: análise detalhada do problema detectado e suas características, por meio de fatos e dados coletados.
- d. Análise do processo (causas): buscar as causas mais importantes que provocam o problema, através da análise das características importantes.
- e. Plano de ação: é o produto de todo processo referente à etapa *PLAN* em que estão contidas, em detalhes, todas as ações que deverão ser tomadas para se atingir a meta proposta inicialmente.

DO (Execução): Execução do plano que consiste no treinamento dos envolvidos no método a ser empregada, a execução propriamente dita e a coleta de dados para análise posterior. Esta fase se subdivide em duas:

- a. Treinamento: quando o plano é divulgado para todos os envolvidos antes da execução;
- b. Execução da Ação: quando o plano é executado. Durante essa execução devem ser feitas verificações periódicas a fim de manter o controle e eliminar possíveis dúvidas que possam ocorrer ao longo da execução.

Todas as ações e os resultados bons ou ruins devem ser registrados para alimentar a próxima etapa do ciclo *PDCA*.

CHECK (Verificação): é a análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados. Pode ocorrer concomitantemente com a realização do plano quando se verifica se o trabalho está sendo feito da forma devida, ou após a execução quando

são feitas análises estatísticas dos dados e verificação dos itens de controle. Nesta fase podem ser detectados erros ou falhas.

ACTION (Agir): Caracterizado pela realização das ações corretivas, ou seja, a correção das falhas encontradas no passo anterior e pelo processo de padronização das ações executadas, cuja eficácia foi verificada anteriormente. É nessa fase que se inicia novamente o Ciclo levando ao processo de melhoria contínua.

O ciclo *PDCA* é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão e pode ser utilizado em qualquer organização de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento (vendas, compras, engenharia, etc.). O ciclo *PDCA* é utilizado também pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator de direcionamento das decisões (Campos, 1992).

A Figura 08 demonstra a representação gráfica das fases do *PDCA*, sendo que a primeira fase corresponde ao *PLAN* (planejamento) em que se definem as metas ideais (itens de controle) do processo analisado, estabelecendo-se os métodos para a sua consecução. A segunda etapa compreende o *DO* (execução) sendo necessários a educação e o treinamento das pessoas envolvidas, com a execução efetiva das ações planejadas. Paralelamente, as informações geradas no processo são registradas. A terceira etapa é composta do *CHECK* (verificação) e tem por objetivo comparar a execução (a partir dos dados registrados) com o planejamento. Aqui se pode notar se os resultados propostos inicialmente foram ou não alcançados. A quarta etapa, *ACTION* (ação) implica em ações corretivas; nesta fase, a partir dos resultados alcançados, tem-se dois caminhos distintos a seguir: se a verificação mostrou que não foi possível atingir os resultados propostos, deve-se partir para o estudo de ações corretivas e a seguir retomar o ciclo *PDCA*, porém se os resultados propostos foram atingidos, deve-se então padronizar o processo, assegurando assim sua continuidade (Campos, 1992).

Figura 08 - Ciclo *PDCA* de gerenciamento de processo

Fonte: Campos (1992)

Uma versão mais detalhada, segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), do ciclo *PDCA* é o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) e as quatro etapas do *PDCA* integradas às fases do MASP são:

(P) Planejamento: em um ciclo completo, inclui: identificação do problema, investigação de causa-raiz, proposição e planejamento de soluções.

1. Identificação do Problema: nessa fase procura-se identificar os problemas mais críticos e, portanto, mais prioritários.
2. Observação: objetiva a caracterização completa do problema para aumentar a chance de se identificarem suas causas.
3. Análise: nessa fase, busca-se levantar as causas-raiz ou fundamentais do problema em questão.
4. Plano de Ação: depois de identificadas as supostas causas fundamentais, o objetivo desta fase é elaborar e detalhar um plano de ação para a eliminação ou minimização dos efeitos indesejáveis das causas fundamentais. Ou seja, objetiva-se bloquear as causas fundamentais.

(D) Execução: preparação (incluindo treinamento) e execução das tarefas de acordo com o planejado.

5. Ação: consiste de implementação do plano de ação.

(C) Verificação: coleta de dados e comparação do resultado alcançado com a meta planejada.

6. Verificação: consiste da avaliação de resultados para verificar se a ação foi eficaz na eliminação ou minimização do problema. Caso o resultado não tenha sido satisfatório, o processo é reiniciado pela observação e análise do problema. Caso contrário, segue-se para a próxima etapa.

(A) Ação corretiva: atuação sobre os desvios observados para corrigi-los. Se necessário, replanejamento das ações de melhoria e reinício do *PDCA*.

7. Padronização: visa introduzir as ações implementadas na rotina de operação do processo ou atividade, de forma a prevenir o reaparecimento do problema.

8. Conclusão: o processo é finalizado com o registro de todas as ações empreendidas e resultados obtidos, para posterior recuperação de informações e histórico (Carpinetti & Gerolamo, 2016).

Para representar as etapas do ciclo *PDCA* temos a Tabela 01, onde estão descritos as Fases e os Objetivos de cada etapa da ferramenta.

Tabela 01 - Etapas do método de análise e solução de problemas (MASP)

PDCA	Fase	Objetivo
P	Identificação do problema	Definir claramente o problema e a necessidade de melhoria (priorização)
	Observação	Investigar as características específicas do problema
	Análise	Descobrir as causas fundamentais do problema (causa raízes)
	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	Ação	Bloquear as causas fundamentais
C	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
A	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	Conclusão	Documentar todo o processo para recuperação futura

Fonte: Carpinetti e Gerolamo (2016)

2.1.5 Diagrama de Ishikawa

Para investigar as causas prováveis de um problema de qualidade, existe uma ferramenta chamada Diagrama de Ishikawa. Conhecido também como Diagrama “Espinha de Peixe”, pelo seu desenho, é um instrumento gráfico desenvolvido pelo japonês Dr Kaoru Ishikawa em 1943, tendo por finalidade identificar, organizar e apresentar de modo estruturado as causas de diversos problemas, ou seja, apresentar claramente as várias causas que afetam o processo. O sucesso no controle da qualidade depende, em grande parte do sucesso que se tem no uso dessa ferramenta (Dias, 2019).

O Dr Kaoru Ishikawa utilizou o referido diagrama em ambientes industriais para verificar a dispersão na qualidade dos produtos e processos, fazendo com que diversas empresas conseguissem se destacar no mercado mundial, pela padronização dos processos sob rígido controle de qualidade, como foi o caso da IBM e Ford (Ishikawa, 1993).

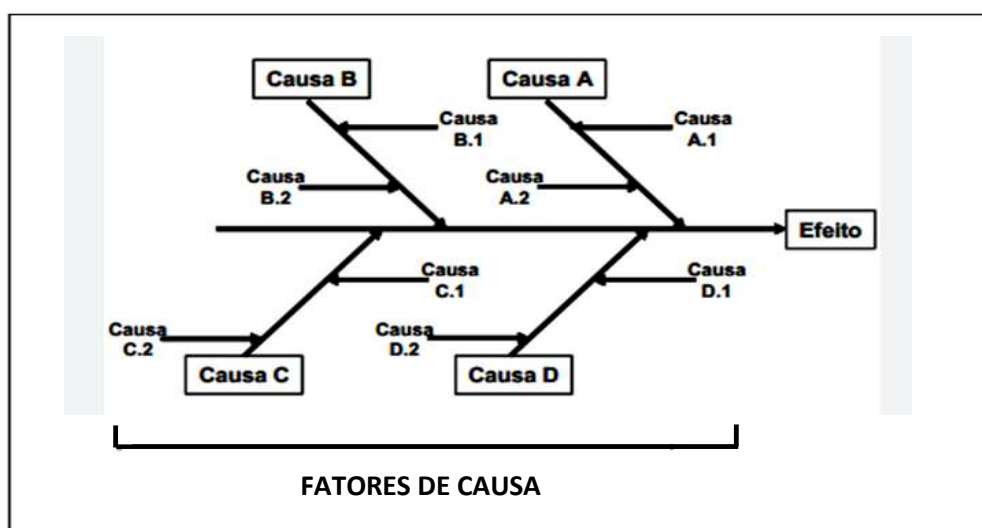
Trata-se de uma ferramenta de gestão e qualidade que, desde então, permitiu a identificação e análise das potenciais causas de variação do processo ou da ocorrência de um fenômeno, bem assim como da forma como essas causas interagem entre si. O Diagrama de Ishikawa, por sua utilidade na organização de processos é também largamente utilizado para análise de problemas organizacionais (Bazoni, 2015).

Segundo Ishikawa (1993), a análise de processo é aquela que esclarece a relação entre os seus fatores de causa e os efeitos como qualidade, custo e produtividade, quando se está engajado no controle deste processo. Assim, tenta-se descobrir quais seriam os fatores de causa que impedem ou dificultam o funcionamento do processo de forma a possibilitar agir de modo preventivo aos problemas e obter como resultado ou efeito o mínimo de custo com o máximo de qualidade e produtividade.

Para atingir esta meta, todos integrantes da organização precisam participar e promover o controle da qualidade, incluindo todos os setores do processo produtivo, desde aqueles que possuem os cargos mais altos de gerência até aqueles responsáveis pela execução propriamente dita (Ishikawa, 1993, p.43).

O Diagrama é uma das ferramentas mais eficazes nas ações de melhoria e controle de qualidade nas empresas, pois permite visualizar de uma forma simples e organizada as causas que estão na origem de qualquer problema ou buscar resultados que se pretenda melhorar. A Figura 09 representa a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa, simbolizadas pelas várias setas, que podem contribuir para esse efeito. Ao estabelecer uma relação de causa e efeito, não se pode analisar apenas uma causa que leva ao acontecimento de determinado efeito, mas sim todas que podem levar àquele determinado resultado (Dias, 2019).

Figura 09 - Modelo de Diagrama de Ishikawa



Fonte: Dias (2019)

O Diagrama de Ishikawa simplifica processos considerados complexos dividindo-os em processos mais simples e, portanto, mais controláveis. Esta ferramenta é um método bastante efetivo na busca das raízes do problema, utilizada para expor a relação existente entre o resultado de um processo, e as causas que tecnicamente possam afetar esse resultado, sendo considerada uma alternativa bastante útil para análise dos processos de forma a identificar as possíveis causas de um problema (Dias, 2019).

Todo problema a ser resolvido numa organização possui uma ou mais causas que o deram origem a ele. Em outras palavras, as causas de um problema determinam um resultado ou efeito. Essas causas e o respectivo efeito são componentes importantes

do Diagrama de Ishikawa. Por essa razão, o Diagrama de Ishikawa também é denominado Diagrama de causa e efeito.

O número de causas encontradas pode ser bastante extenso. Estas podem ser divididas em categorias ou famílias de causas. De acordo com Viana (2021), são compostas por 6M: matéria-prima, mão de obra, máquina, método, meio e medição. A representação do Diagrama de causa e efeito com 6M pode ser analisada através da Figura 10, onde pode-se observar as seis diferentes categorias de causas apontando para um único efeito ou problema (seta central). Para o levantamento das diversas causas, costuma-se empregar uma técnica conhecida como “*Brainstorming*”.

Figura 10 - Diagrama de causa e efeito ou Diagrama de Ishikawa



Fonte: Jaya Viana (2021)

Do inglês, “*brain*” significa cérebro, enquanto que “*storming*”, tempestade. Passando para o português, seria uma “tempestade cerebral”, ou seja, o Brainstorming pode ser traduzido como uma técnica de geração de ideias.

Assim, o *Brainstorming* pode ser aplicado numa reunião de uma equipe de trabalho, quando os diversos integrantes desse grupo lançam diferentes ideias e opiniões para a resolução de um problema, compartilhando informações e gerando um maior entendimento do efeito como um todo. Diante do exposto, fica evidenciada a utilidade e a importância, tanto da construção do Diagrama de Ishikawa para apresentação das

causas de problemas, assim como a realização do brainstorming, na busca pela identificação destas causas (Dias, 2019).

2.1.5.1 Elaboração do Diagrama de Ishikawa

Segundo Bazoni (2015) devem ser seguidas as etapas enumeradas abaixo:

1. Definir o problema a ser estudado e o que se deseja obter;
2. Estudar o processo que gera o problema através de observação, documentação e troca de ideias com pessoas envolvidas;
3. Fazer uma reunião com as pessoas envolvidas no processo para discutir o problema, levantando ideias e informações para solucioná-lo (utilizar o “*brainstorming*”);
4. Organizar as ideias e informações em causas principais, secundárias, terciárias, eliminando as que não tiverem importância;
5. Montar o diagrama de Ishikawa, conferindo com todos participantes a representação da situação problemática atual;
6. Marcar aquilo que é mais importante para obtenção do objetivo que se pretende alcançar.

A elaboração do Diagrama de Ishikawa possibilita organizar hierarquicamente as causas potenciais de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos. Permite também estruturar qualquer situação que necessite de resposta de forma gráfica e sintética, isto é, com melhor visualização (Ventoso Neto, 2011).

Ao identificar os fatores de causa das diversas naturezas de problemas nos processos é fundamental priorizar a sua solução, ou seja, utilizar técnicas para estabelecer prioridades solucionando primeiramente aqueles mais importantes (Marques, 2016, p.52).

2.1.6 Ferramenta 5W2H

Segundo Silva, et al (2013, p. 3), "A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento."

A ferramenta consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível e realiza um mapeamento das mesmas, através do objetivo central da ferramenta 5W2H, que é responder a sete questões básicas e organizá-las (Nakagawa, 2014).

Nakagawa (2014) afirma que a ferramenta é útil na sua utilização tanto sozinha para colocar em prática decisões simples e cotidianas da empresa quanto é útil quando atrelada a outras ferramentas analíticas ou a planos que requerem ação, bem como em situações que envolvem a implementação de várias decisões.

A ferramenta 5W2H é uma espécie de *checklist* utilizada para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte dos gestores e dos colaboradores.

Os 5W correspondem às seguintes palavras do inglês: *What* (o que); *Who* (quem); *Where* (onde); *When* (quando) e *Why* (por que). Os 2H são: *How* (como) e *How Much* (quanto custa). Ao definir uma ação que deve ser tomada, desenvolve-se uma simples tabela aplicando o 5W2H, conforme apresentado na Tabela 02, onde estão dispostas perguntas e o que se espera de cada uma delas.

Tabela 02 - Método da ferramenta 5W2H

MÉTODO DA FERRAMENTA 5W2H		
5W	O que?	Que ação será executada?
	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Onde?	Onde será executada a ação?
	Quando?	Quando a ação será executada?
	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	Como?	Como será executada a ação?
	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Nakagawa (2014)

Caneloro (2008) ainda definiu palavras-chave adequadas a cada pergunta da ferramenta 5W2H, de modo a ratificar o objetivo de cada item e são apresentados na Tabela 03.

Tabela 03 - Palavras-chave da ferramenta 5W2H

Pergunta	Palavra-chave
O que?	Etapas
Por quê?	Justificativa
Quando?	Tempo
Onde?	Local
Quem?	Responsabilidade
Como?	Método
Quanto custa?	Custo

Fonte: Adaptado de Candeloro (2008)

O conhecimento das respostas destas perguntas básicas é essencial para o desenvolvimento da execução da ação pretendida dentro de uma organização, podendo ser utilizadas como roteiro e organizá-las conforme as necessidades internas.

2.1.7 Abordagem por processos

A abordagem por processos constitui-se um dos sete princípios de gestão da qualidade nos quais a *ISO 9001* é baseada e esclarece que resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente (*ISO 9001:2015*).

Por sistema entende-se o conjunto de elementos inter-relacionados que interagem no desempenho de uma função. Todas as organizações são um sistema e o que relaciona os seus elementos são as pessoas e os processos executados por elas.

O conceito de abordagem por processos envolve a definição e a gestão sistemática dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização (*ISO 9001:2015*).

Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*) com um foco global no pensamento baseado em risco que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados (*ISO 9001:2015*).

Na norma, a abordagem por processos incorpora o ciclo *PDCA* de melhoria contínua e integra o pensamento baseado em risco e oportunidades. Os requisitos associados à abordagem por processos estão mais claros e desenvolvidos na *ISO 9001:2015*, reforçando a necessidade das organizações gerirem os seus processos de maneira a alcançar os resultados desejados.

2.1.7.1 Conceito de processo

O processo designa o conjunto de atividades inter-relacionadas e interatuantes que transformam entradas (*inputs*) em resultados desejados (*outputs*, produtos, serviços) (*ISO 9000:2015*), acrescentando valor durante esta transformação. As entradas e saídas podem ser tangíveis ou intangíveis (QSP, 2007). Por outras palavras, um processo não é mais do que a sucessão de passos e decisões que se seguem para realizar uma determinada atividade ou tarefa e que está orientado para atingir o resultado pretendido (Aranaz et al., 2003). O desenho do conceito genérico de um processo qualquer pode ser verificado na Figura 11.

Figura 11 - Representação genérica de um processo



Fonte: Aranaz (2003)

O SGQ é estabelecido através dos processos necessários para alcançar os resultados pretendidos e suas interações. Frequentemente, a saída de um processo constitui a entrada do processo seguinte (*ISO 9000:2015*). A abordagem por processos introduz a gestão horizontal, cruzando as fronteiras entre as diferentes unidades funcionais e unificando o seu enfoque nos principais objetivos da

organização e na melhoria da gestão das interfaces dos processos (*ISO/TC 176, 2008*).

É necessário tornar visível a rede de processos com que a organização funciona o que significa que é necessário identificar e descrever os processos (QSP, 2007)

2.1.7.2 Mapa de processos

Quando se pensa na identificação e seleção dos processos, deve ter-se em conta a influência que os processos vão ter aos seguintes níveis: satisfação do cliente, efeitos na qualidade do produto e serviço, missão e estratégia da organização, cumprimento dos requisitos legais, custos e utilização de recursos (QSP, 2007).

Devem ser as organizações a decidir sobre quais os processos 'chave' que afetam a sua capacidade em cumprir com os requisitos dos clientes, os legais e os próprios associados ao produto e serviço que realizam, de acordo com a sua forma de trabalhar e coerentes com a sua cultura organizacional. Estes processos 'chave' assumem, pela sua natureza, um papel mais relevante no âmbito do SGQ e são os que apresentam um maior impacto na qualidade do produto e serviço, risco para o cumprimento dos requisitos do cliente, risco para o cumprimento dos requisitos legais, riscos económico-financeiros, maior competência por parte dos colaboradores, maior complexidade e falhas na organização (seja em maior número, maior gravidade e/ou maior custo) (QSP, 2007).

Para além destes, há os processos de 'suporte' que, apesar de não terem interações diretas com os clientes, interagem com os primeiros suportando o seu funcionamento (QSP, 2007). Numa organização podem ser identificados os seguintes tipos de processos (*ISO/TC 176, 2008; QSP, 2007*):

- Processos para atividades de gestão – referentes ao planeamento estratégico, estabelecimento de políticas, definição de objetivos, promoção da comunicação, garantia da disponibilidade dos recursos necessários e análises críticas pela direção;
- Processos para a gestão de recursos – referentes à provisão dos recursos que são necessários para os processos de gestão, de realização e de medição;

- Processos de realização do produto – fornecem as saídas desejadas da organização;
- Processos de medição, análise e melhoria – necessários para medir e recolher dados para a análise do desempenho e para a melhoria da eficácia e da eficiência (QSP, 2007).

De referir que não é requerida uma hierarquização dos processos, ainda que o estabelecimento de processos ‘chave’ possa suportar uma maior orientação da organização para atividades e processos de valor acrescentado. Tornar visível a rede a rede de processos e as atividades da organização deve ser feito com a linguagem e cultura da própria organização, para que possa ser claramente compreendido a todos os níveis. Parece fácil, mas é na realidade um desafio (QSP, 2007).

A forma mais utilizada para representar os processos identificados e as suas interrelações é através de um mapa de processos que consiste na representação gráfica que mostra as interações entre todos os processos integrantes do SGQ de uma organização (QSP, 2007).







A ISO 9001 não requer uma tipologia para os processos da organização, sendo o seu desenho uma escolha da organização. Depois de desenhado o mapa de processos, o trabalho passa a fazer-se processo a processo tratando-se agora de, dentro de cada processo, definir as atividades que o constituem (QSP, 2007).

2.1.7.3 Descrição de processos

Nesta fase deve tomar-se em consideração três aspetos: o que fazemos, como fazemos e para quem fazemos (Aranaz et al., 2003). Para ilustrar a sequência das atividades que compõem um processo, é muito comum recorrerem-se aos fluxogramas, na medida em que proporcionam uma visão global do processo. A escolha das formas de expressão depende apenas da linguagem/cultura da organização, mas é muito importante que seja a mais adequada, uma vez que é determinante para o sucesso do entendimento generalizado na organização (QSP, 2007).

Apesar dos fluxogramas se constituírem como uma ferramenta poderosa de apoio à execução de atividades de determinado processo, devem ser suportados, sempre que necessário, por outros meios, em virtude de nem todos os recursos humanos de uma organização poderem estar familiarizados com a interpretação desta forma de representar as atividades e as tarefas (Paiva et al., 2001). Tem a vantagem de utilizar símbolos padronizados para definir ações, decisões, entradas e saídas dos processos. A Tabela 04 demonstra um exemplo de símbolos que podem ser utilizados na construção dos fluxogramas.

Tabela 04 - Exemplo de símbolos padronizados dos fluxogramas

<i>Símbolo</i>	<i>Legenda</i>
	<i>Limites do processo</i> <i>"Início" ou "Fim"</i>
	<i>Atividade, tarefa ou passo do processo</i> <i>(identifica uma transformação)</i>
	<i>Ponto de decisão</i> <i>(Sim/Não, Verdadeiro/Falso, Conforme/Não Conforme)</i>
	<i>Direção</i>
	<i>Processo relacionado</i> <i>Processo a montante/jusante ou sub-processo</i>
	<i>Conexão</i> <i>Elemento de ligação entre fluxogramas ou partes do mesmo (preenchido com uma letra)</i>

Fonte: Paiva (2001)

Derivado da simplicidade de representação dos processos através dos fluxogramas, estes podem não 'transmitir' toda a essência das atividades e tarefas com impacto na conformidade dos produtos e serviços e na sua aptidão para a satisfação dos requisitos dos clientes (Paiva et al., 2001).

Pode, assim, estabelecer-se que entre os fluxogramas que descrevem os processos e a informação documentada que detalha a natureza das atividades a desenvolver, deverá existir uma articulação estreita por forma a que a informação documentada

seja um complemento dos fluxogramas sempre que tal se verifique necessário para a concretização dos objetivos de cada processo (Paiva et al., 2001).

A identificação dos processos só faz sentido se o conjunto de atividades que lhe está associado puder ser gerido de forma autónoma, isto é, se for possível definir objetivos e indicadores úteis para monitorizar e gerir os processos (Pires, 2007).

2.2 Modelo de Excelência da Gestão (MEG)

O Modelo de Excelência da Gestão® - MEG é o carro-chefe da FNQ para a concretização da sua missão, que é a de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para as partes interessadas (FNQ, 2021).

O MEG é um Modelo de referência que ajuda as organizações a alcançarem um patamar de excelência. Desta forma, entendemos que a busca pela excelência é:

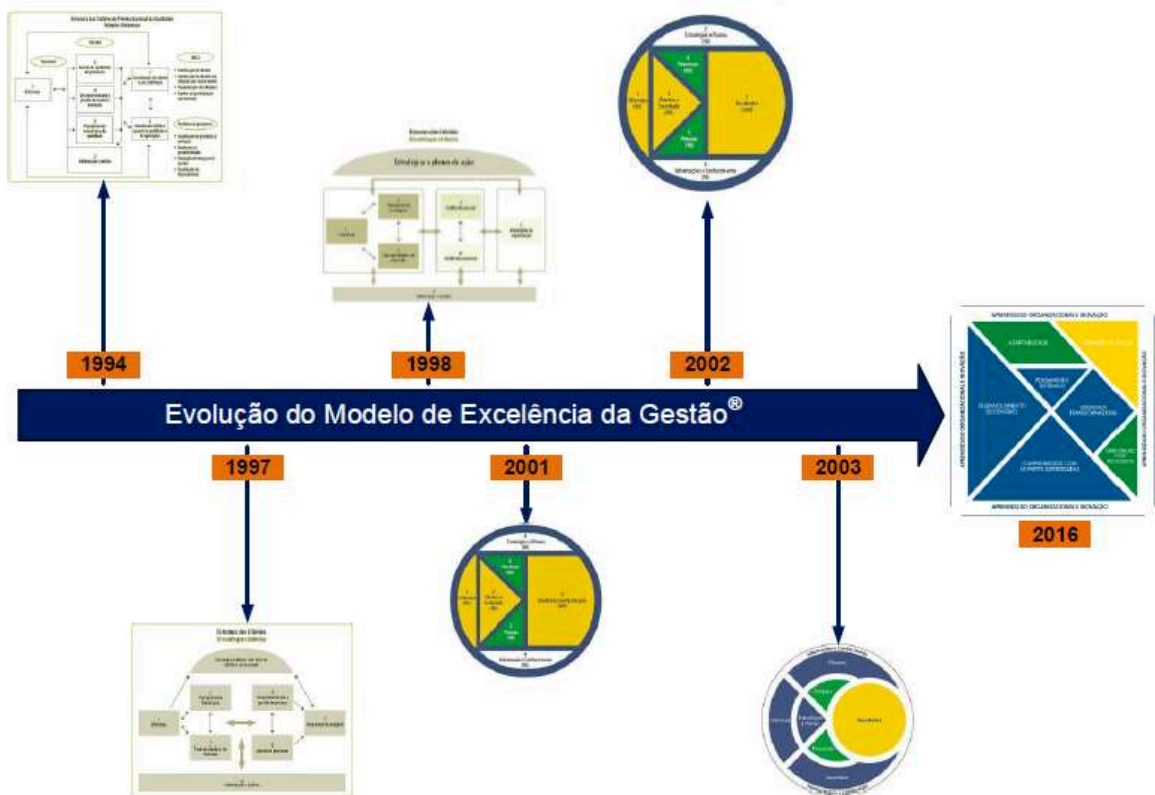
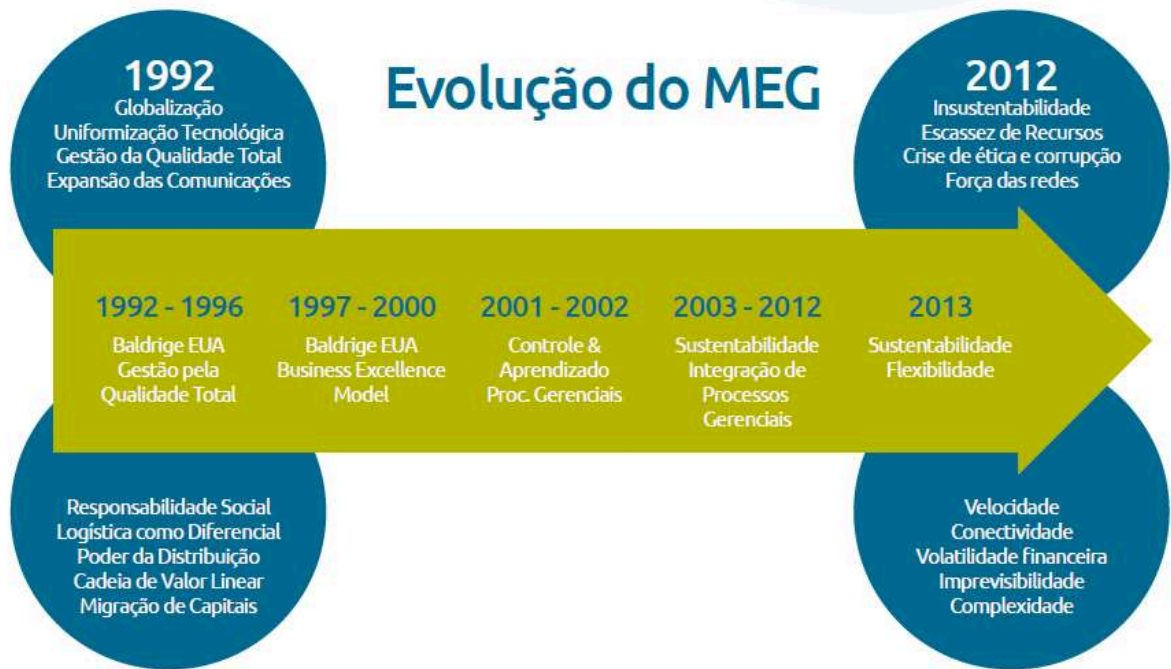
- Compreender que a organização é um sistema vivo integrante de um ecossistema complexo com o qual interage e do qual depende;
- Gerar valor para todos os integrantes da cadeia de valor, numa relação de interdependência e cooperação;
- Ter qualidade na interação com o seu ecossistema, velocidade de aprendizado e capacidade de adaptação diante de novos cenários imprevistos e incontroláveis (FNQ, 2021).

2.2.1 Evolução do MEG

Antes de ser consolidado como MEG, a FNQ adotava outras metodologias internacionais. De 1992 a 1996, seguimos o modelo americano da Fundação *Baldrige* da Gestão Qualidade Total (FNQ, 2021).

Ligeiras mudanças foram feitas no modelo a partir de 1995, mas sempre acompanhando a estrutura do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, até 2000, conforme pode ser verificado na Figura 12.

Figura 12 - Evolução do Modelo de Excelência da Gestão



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2021

Depois de estudos realizados pelo Núcleo Técnico Critérios de Excelência, da FNQ, olhando para outros modelos internacionais, foi configurado um modelo realmente brasileiro, denominado Modelo de Excelência da Gestão®, em 2001.

No ano seguinte, foi criado o Critério Sociedade, influenciado pelo modelo europeu da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). A cada ano, o MEG vem sendo aperfeiçoado por meio do Núcleo de Estudos Técnicos Critérios de Excelência, da FNQ, que promove a atualização do modelo à luz do século XXI e torna os Critérios aplicáveis a qualquer tipo de organização, independente do porte e/ou setor de atuação. Em 2013, o MEG passou por uma revisão mais profunda, incorporando o conceito de modelo flexível (FNQ, 2021).

Esta reformulação foi realizada com base em diversos estudos, com contribuição dos usuários do MEG, examinadores e especialistas, que compartilharam suas sugestões com o Núcleo Técnico. Também foram analisadas as principais novidades dos Prêmios Internacionais, tais como o *Malcolm Baldrige*, Prêmio Europeu de Qualidade, *Singapore Quality Award*, *Japan Quality Award* e *Australian Quality Award*.

Além disso, outro estudo foi realizado para encontrar os principais pressupostos que pudessem propiciar uma trajetória para as organizações contribuírem e usufruírem ambientes mais sustentáveis. Várias normas *ISO* de gestão foram analisadas para alinhamento do MEG e, também, levadas em conta, as práticas de gestão premiadas para confirmar o nível de atualização do modelo (FNQ, 2021).

Neste contexto de evolução permanente, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) revisou seu Modelo, tendo em vista facilitar o seu uso, tornando-o de mais fácil absorção e entendimento, sem, no entanto, afetar o rigor técnico com que os temas são tratados. O MEG continua refletindo a complexidade do mundo da Gestão.

O Modelo inova ao ser formatado em oito Fundamentos da Gestão para a Excelência, que se desdobram em Temas, os quais, por sua vez, são concretizados em Processos. Os Fundamentos junto com o diagrama substituem os antigos Critérios de Excelência tornando mais concreto o caminho para sua internalização (FNQ, 2021).

A principal característica dos Modelos de Excelência da Gestão, caso do nosso MEG, é a INTEGRAÇÃO, principalmente por sua característica sistêmica. Os modelos congêneres são chamados de “*Business Excellence Models*”, mas a FNQ preferiu denominá-lo MEG para não reforçar que só serve para “business” ou “negócios” (FNQ, 2021).

Para conhecer o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), é necessário introduzir alguns conceitos importantes (FNQ, 2021).

- 1) MODELO - Protótipo ou exemplo que se pretende reproduzir ou imitar, para favorecer o entendimento da dinâmica de interações entre os elementos de um sistema.
- 2) SISTEMA - Conjunto de elementos inter-relacionados, com propriedades emergentes e representado no contexto de um paradigma (representação de um padrão a ser seguido).
- 3) EXCELÊNCIA (FOCO NA GESTÃO) - Alcance de resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de forma proativa e com constância de propósitos. É gerenciar a organização por meio de sistemas, processos e fatos inter-relacionados, que maximizem a contribuição dos colaboradores e promovam novos patamares de conhecimento a partir de melhorias contínuas e inovações.
- 4) MODELOS DE REFERÊNCIA À GESTÃO - São modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais. Dessa forma, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) deve ser considerado como um Modelo de referência em gestão organizacional, que tem como principal característica a de ser um Modelo Integrador.

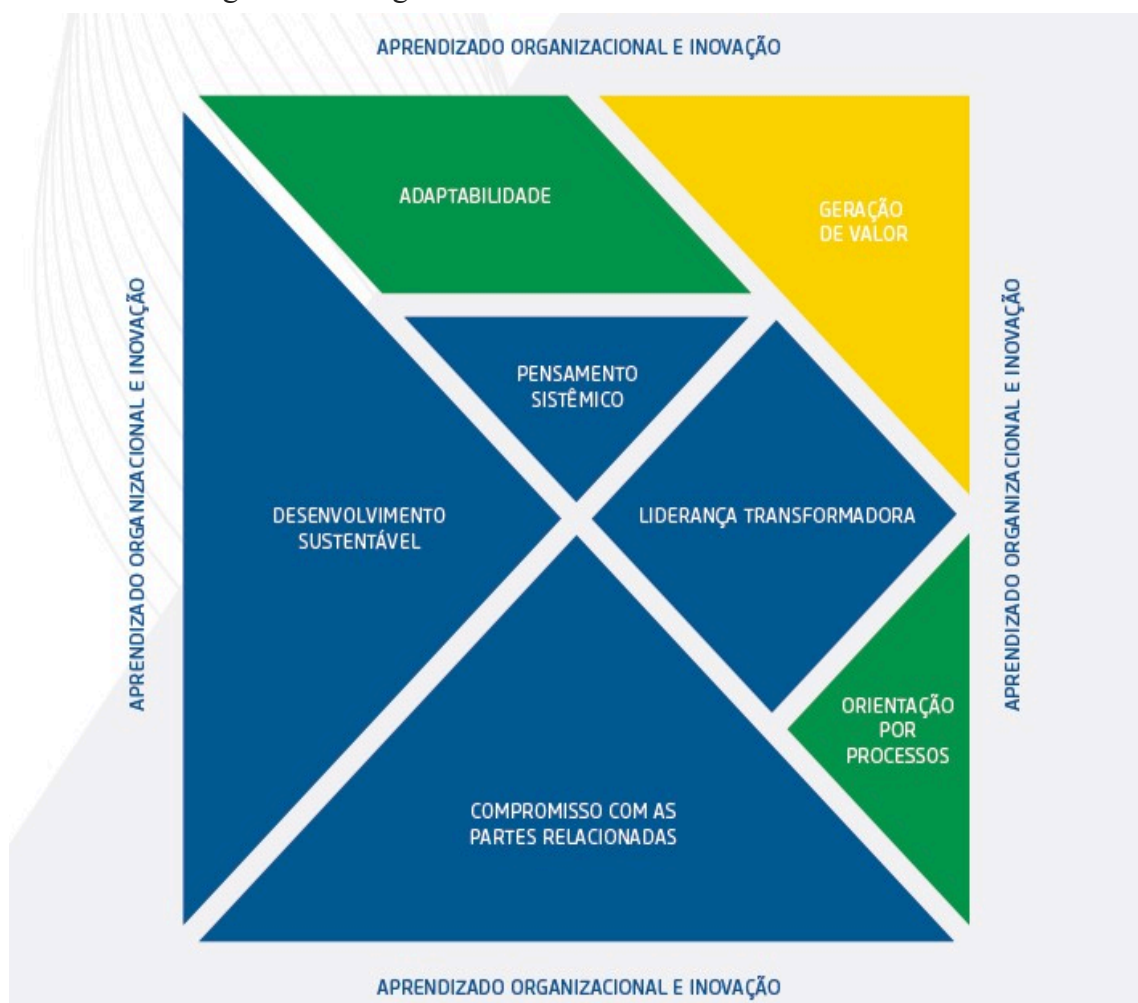
2.2.2 Diagrama do MEG

Visando contribuir, ainda mais, para o entendimento e a exploração do MEG, foi criada uma identidade visual nova para transmitir a ideia de que o Modelo é adaptável às necessidades de cada organização (FNQ, 2021).

O novo Diagrama do MEG agora é representado pelo Tangram, antigo quebra cabeça chinês, que possibilita formar mais de 5000 figuras diferentes e está representado na Figura 13 (FNQ, 2021).

O Tangram reúne os Oito Fundamentos da Gestão para Excelência. As cores do diagrama representam as etapas do ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*) que podem ser associadas a cada Fundamento (FNQ, 2021).

Figura 13 - Diagrama do Modelo de Excelências da Gestão



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

O Tangram do MEG simboliza um modelo de relacionamento entre a organização considerada como um sistema adaptável, gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo. O conceito do Tangram remete a uma imagem viva, móvel, em consonância com os desafios impostos pelo ecossistema complexo (FNQ, 2021).

Assim, o Diagrama do MEG propõe uma verdadeira mudança de mindset dos gestores das organizações, pois deixa bem evidente agora que não é a organização que deve se adaptar ao Modelo, mas o MEG que serve de referência para o modelo de gestão da organização (FNQ, 2021).

2.2.3 Como interpretar o Diagrama do MEG?

Uma das diversas interpretações possíveis, pode ser:

Considerando o Desenvolvimento Sustentável e o Compromisso com as Partes Interessadas, a Liderança Transformadora, a partir do Pensamento Sistêmico, define como as estratégias e planos devem ser implementados e materializados, por meio da Orientação por Processos e com Adaptabilidade, resultando em Geração de Valor para a própria organização e partes interessadas (FNQ, 2021).

A partir disso, a organização busca evoluir por meio do Aprendizado Organizacional e Inovação, que permeiam o sistema promovendo a excelência.

2.2.4 Fundamentos da Gestão para Excelência

Os Fundamentos da Gestão para Excelência são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial - expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo em gestão organizacional (FNQ, 2021).

No MEG, os Fundamentos são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados. Os Fundamentos são desdobrados em Temas e estes em um conjunto de processos. Os Oito Fundamentos do MEG são: (FNQ, 2021).

1) PENSAMENTO SISTÊMICO

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem. Temas: Integração e Tomada de decisão. O descritivo detalhado desse fundamento pode ser verificado nas Tabelas 05 e 06 (FNQ, 2021).

Tabela 05: Fundamento do Pensamento Sistêmico – Parte 1

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
PENSAMENTO SISTÊMICO	Integração	<ul style="list-style-type: none"> Estruturação do modelo de gestão. Estruturação de sistema de medição. Gerenciamento das redes onde a organização atua. 	<p>A estruturação do modelo de gestão pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Correlação entre os Requisitos das Partes Interessadas, Estratégias e Processos. Inter-relacionamento entre os processos. Cooperação entre as áreas e com as partes interessadas. Coerência com valores e princípios organizacionais. <p>A estruturação do sistema de medição pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definição da relação de causa-e-efeito entre os indicadores, assim como desdobramento seu estratégicos e de processos. Equilíbrio no atendimento às necessidades das partes interessadas. <p>O gerenciamento das redes pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificação das redes atuais e potenciais, internas ou externas, que sejam as mais importantes para se relacionar ou delas se proteger. 	<ul style="list-style-type: none"> Balanced Scorecard Painel de Bordo Mapa de Redes e relações Mapa de Perfil Modelo de Negócio (CANVAS) Modelos de Gestão Desenho de Arquitetura Organizacional Business Process Transformation Modelagem de Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO) Ciência da Complexidade

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 06 - Fundamento do Pensamento Sistêmico – Parte 2

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
			<ul style="list-style-type: none"> Cooperação entre organizações ou indivíduos, com interesses comuns e que possam influenciar o êxito das estratégias. 	
PENSAMENTO SISTÊMICO	Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> Identificação das necessidades de informação. Utilização das informações disponíveis. 	<p>A identificação das necessidades de informação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inteligência competitiva, correlacionando o ambiente externo, interno, partes interessadas e tendências futuras do ambiente de negócio. Necessidades das partes interessadas. Gerenciamento de processos. <p>A utilização das informações pode compreender</p> <ul style="list-style-type: none"> Integração das informações. Acompanhamento das decisões tomadas. Comunicação das decisões para as partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de Apoio a Decisão (Lógica Fuzzy, Métodos de Apoio a Decisão, Teoria das Restrições, Análises Múltiplas) Reuniões de análise crítica Matriz GUT Inteligência competitiva Softwares de apoio à decisão Gestão de Continuidade do Negócio Gestão de Riscos Empresariais

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

2) COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS

Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos. Temas: Requisitos das partes interessadas, Cliente, Relacionamento com as partes interessadas, Fornecedor e Força de Trabalho. O descritivo detalhado desse fundamento pode ser verificado nas Tabelas 07, 08, 09, 10 e 11 (FNQ, 2021).

Tabela 07 - Fundamento do Compromisso com as Partes Interessadas – Parte 1

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Requisitos das Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> Definição das partes interessadas. Identificação das necessidades e expectativas. Definição dos requisitos das partes interessadas. 	<p>A definição das partes interessadas pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificação das partes interessadas tradicionais (controlador, cliente, fornecedor, sociedade, força de trabalho). Identificação das partes interessadas não tradicionais (ex.: governo, órgãos reguladores, sindicatos, parceiros, imprensa, gerações futuras, investidor, etc.). Priorização das partes interessadas relevantes para os negócios e as estratégias. <p>A identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conhecimento. Priorização. <p>A definição dos requisitos das partes interessadas pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tradução em requisitos de desempenho, incluindo os aspectos legais e de produtividade. Definição do nível de atendimento. Comunicação do nível de atendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de partes interessadas Pesquisas Entrevistas, Grupos de Foco Análise Mercadológica ou Análise Competitiva Modelo de Negócio (CANVAS) QFD - Desdobramento da Função Qualidade Softwares de gestão de requisitos Jobs-to-be-done Etnografia Usuários Líderes Métodos de Previsão Sistemas de Cocriação com Partes Interessadas ou Sistemas Colaborativos

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 08 - Fundamento do Compromisso com as Partes Interessadas – Parte 2

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS (continuação)	Relacionamento com as Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de canais de relacionamento. • Tratamento das manifestações. • Comunicação. 	<p>O estabelecimento de canais de relacionamento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição. • Divulgação. • Monitoramento. <p>O tratamento das manifestações pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitações, reclamações e sugestões, formais e informais. • Feedback de e para partes interessadas ou áreas. • Utilização das informações para a melhoria de produtos e processos. • Relacionamento ético com cada parte interessada. <p>A comunicação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interação da liderança com as partes interessadas. • Divulgação de fatos importantes. • Relacionamento ético com cada parte interessada. 	<ul style="list-style-type: none"> • CRM • Visitas • SRM • Aplicativos • Internet, telefone, e-mail • Decisões Compartilhadas • Cocriação ou Sistemas Colaborativos

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 09 - Fundamento do Compromisso com as Partes Interessadas – Parte 3

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS (continuação)	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de mercado. • Relacionamento com clientes. 	<p>O desenvolvimento de mercado pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise e segmentação de mercado. • Tradução dos comportamentos dos clientes atuais e clientes-alvo em requisitos de desempenho. • Definição dos clientes-alvo. • Gestão da marca. • Divulgação de produtos incluindo os cuidados necessários ao seu uso e os riscos envolvidos. • Avaliação da imagem, considerando as formas de definição dos seus atributos. <p>O relacionamento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento das transações com clientes, incluindo os novos, assim como a inserção dos novos produtos no mercado. • Avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes, incluindo as comparações em relação aos concorrentes ou a organizações de referência. 	<ul style="list-style-type: none"> • CRM • Plano de Comunicação • "Ps" do Marketing • Agentes (gerentes) de Relacionamento • Centrais de Relacionamento com Mercado • Posicionamento Estratégico de Marca • Pesquisa de Mercado • Pesquisa de Cliente (Satisfação, Insatisfação, Tendências, Comportamentos ou percepção) • Pesquisa de Imagem

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 10 - Fundamento do Compromisso com as Partes Interessadas – Parte 4

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS (continuação)	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de Fornecedores. Relacionamento com Fornecedores. 	<p>O desenvolvimento de fornecedores pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Compra de fornecedores locais. Erradicação do trabalho infantil, degradante ou forçado. Redução dos impactos ambientais e sociais com relação aos produtos e processos fornecidos. Identificação de potenciais fornecedores. Qualificação. Seleção. Avaliação de desempenho, considerando os requisitos de fornecimento. <p>O relacionamento com fornecedores pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementação de melhorias, inovações e otimização de custos. Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores que atuam na organização com os valores e princípios desta, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental; à saúde e segurança; aos direitos humanos; ao combate à corrupção, bem como com as diretrizes a eles aplicáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Mapeamento de Cadeia de Fornecimento Matriz Kraljic Programa de Fornecimentos em Rede <i>Profit Share</i> de Cadeia Fornecimento Fortalecimento de Fornecimento de Performance (Contrato de Risco)

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 11 - Fundamento do Compromisso com as Partes Interessadas – Parte 5

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS (continuação)	Força de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento da Força de Trabalho. Relacionamento com a força de trabalho. 	<p>O desenvolvimento da força de trabalho pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integração com a cultura organizacional. Preparação das pessoas recém-contratadas para o exercício de suas funções. Remuneração e reconhecimento, visando à cultura da excelência. Avaliação do desempenho das pessoas e das equipes. Identificação de necessidades de desenvolvimento, considerando a participação dos líderes e das próprias pessoas. Concepção das formas de desenvolvimento. Avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento. Promoção do desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos e cidadãos. <p>O relacionamento com a força de trabalho pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança. Promoção do bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas. Avaliação do clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Métodos de orientação e aconselhamento, visando à empregabilidade e o desenvolvimento da carreira Programa de Avaliação de Comportamentos e Desempenho Profissional 9 box Pesquisas Entrevistas OJT – <i>On the Job Training</i> Polivalência, Trabalho em Equipe Planos de Carreira QVT Participação em Redes Informais – internas e externas Motivação e significado do Trabalho Facilitadores de Áreas Canais de Relacionamento Interno Conselho (Comitê) de Relacionamento e Desenvolvimento de Força de Trabalho – ligado a Governança Círculo de Melhorias do Ambiente de Trabalho

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

3) APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas. Temas: Aperfeiçoamento, Conhecimento, Competências essenciais e Inovação. O descritivo detalhado desse fundamento pode ser verificado nas Tabelas 12, 13 e 14 (FNQ, 2021).

Tabela 12 - Fundamento do Aprendizado Organizacional e Inovação – Parte 1

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico. • Implementação das melhorias. • Compartilhamento das melhorias. 	<p>O diagnóstico pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudos. • Identificação das oportunidades para melhoria, incluindo os resultados bem e mal sucedidos. • Definição dos ganhos pretendidos. <p>A implementação de melhorias pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de ações. • Envolvimento das pessoas. <p>O compartilhamento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disseminação dos ganhos. • Registro de lições aprendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seis sigma • <i>Lean manufacturing</i> • <i>Benchmarking</i> de processos, produtos e resultados • <i>Kaizen</i> • Circuitos Duplo e Triplo de PDCA • Diagnósticos de Gestão (Avaliação MEG, ISO 9000, ISO 14000, CMM, Sistema Toyota de Produção, etc.) • Gestão de Lições Aprendidas ou Gestão do Conhecimento • Comitês de Integração de Aprendizado (comitês para integração de ferramentas de diagnóstico, definição e implementação de melhorias)
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Competências essenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação. • Desenvolvimento. 	<p>A identificação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição dos aspectos relacionados à criação de valor para as partes interessadas e diferenciação em relação a outras organizações. <p>O desenvolvimento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo. • Implementação de ações. 	<ul style="list-style-type: none"> • VRIO • Portfolio de Competências • RPP – Recursos, Processos e Prioridades • Gestão de Capitais (ou Ativos) de Conhecimento • <i>Business Transformation</i> (ou BPM com Competências Essenciais)

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 13 - Fundamento do Aprendizado Organizacional e Inovação – Parte 2

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Identificação. Desenvolvimento. Retenção e proteção. Utilização. 	<p>A identificação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definição dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua missão e implantar suas estratégias, a partir de critérios pré-estabelecidos. Formas de classificação destes conhecimentos. <p>O desenvolvimento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> A criação de ambiente favorável para a busca e geração de conhecimentos. A utilização de redes de pessoas e organizações para obtê-los ou desenvolvê-los. <p>A retenção e proteção podem compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Formas de armazenamento. Métodos para atrair e reter pessoas e parceiros. <p>A utilização pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acesso aos conhecimentos retidos e protegidos. Compartilhamento. Utilização de redes de pessoas e organizações para sua difusão. 	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking de processos, produtos e resultados Lições aprendidas Comunidades de práticas Mapa de conhecimentos críticos Propriedade intelectual Gestão de Capitais (ou Ativos) de Conhecimento

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 14 - Fundamento do Aprendizado Organizacional e Inovação – Parte 3

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Indução. Desenvolvimento. Implantação. Medição. 	<p>A indução pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Criação de ambiente favorável à experimentação; aprendizado, em que o erro faz parte desse processo; estímulo a novas ideias, aumento da produtividade; e busca de melhores resultados para as partes interessadas. Participação em redes de inovação. <p>O desenvolvimento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Priorização das ideias. Competências orientadas para a inovação. Definição de indicadores de inovação. Experimentação. Testes. <p>A implantação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Execução. Validação. <p>A medição pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Avaliação do resultado das inovações. Feedback à força de trabalho. Análise dos projetos bem e mal sucedidos. Registro de lições aprendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Radar da Inovação Gestão por Habilidades de Inovação ou Habilidade de Inovação Prêmios de Inovação Redes de Inovação PMBok Six Sigma de Inovação Banco de ideias – Sistemas de sugestões Modelo de Negócio (CANVAS) Kaizen Design Thinking Análise de Gaps de Inovação Inovações em Produtos Inovações em Processos Inovações em Gestão Inovações no Modelo de Negócios Inovações para Sustentabilidade Ambiental Inovações para Inclusão Social Inovações no Propósito e nas Propostas de Valor / Intenção Estratégica de Inovação Cultura de Inovação Cocriação de Valor / Inovação Aberta Prototipagem Acelerada Solution Storyboard

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

4) ADAPTABILIDADE

Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto. Temas: Capacidade de mudar e Flexibilidade. O descritivo detalhado desse fundamento pode ser verificado na Tabela 15 (FNQ, 2021).

Tabela 15 - Fundamento da Adaptabilidade

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
ADAPTABILIDADE	Capacidade de Mudar	<ul style="list-style-type: none"> Identificação da necessidade da mudança. Implantação da mudança. 	<p>A identificação da necessidade da mudança pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Análise do contexto. Definição do que se deve mudar, considerando a prontidão de resposta. Envolvimento das pessoas. Comunicação para todos os envolvidos. <p>A implantação da mudança pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definição das competências necessárias para a mudança. Definição das ações. Sustentação da mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ADKAR HCM Bok Teoria das restrições
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> Prontidão para resposta 	<p>A prontidão para resposta pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisão das estratégias e metas em tempo adequado às mudanças de contexto. Revisão dos processos e produtos em tempo adequado às mudanças das estratégias e metas. Definição da organização do trabalho, considerando o estímulo à resposta rápida e a autonomia da força de trabalho na tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Just in time</i> Teoria das contingências Sistemas Complexos Adaptativos (<i>Complex Adaptive Systems - CAS</i>) Gestão de Continuidade de Negócio Gestão de Riscos Empresarias QFD Dinâmico Desenho de Arquitetura Organizacional Cenários de Negócio E/OU SWOT CANVAS

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

5) LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazo, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas. Temas: Valores e

princípios organizacionais, Governança, Cultural organizacional, Olhar para o futuro e Sucessão. O descritivo detalhado desse fundamento pode ser verificado nas Tabelas 16, 17, 18, 19 e 20 (FNQ, 2021).

Tabela 16 - Fundamento da Liderança Transformadora – Parte 1

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação. • Gestão de riscos. • Controle. 	<p>A estruturação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição de conselho e regimento • Constituição de comitês de assessoramento. • Estabelecimento de controles adequados. • Definição da comunicação com as partes interessadas, buscando a transparência. • Atendimento à proteção dos direitos de todos os acionistas. <p>O gerenciamento de riscos pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoção da cultura de riscos. • Identificação e classificação dos riscos. • Integração e priorização dos riscos. • Tratamento dos riscos priorizados. • Comunicação para todas as partes interessadas. • Monitoramento. <p>O controle pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformidade com os requisitos legais, regulamentares e diretrizes organizacionais. • Tratamento de pendências ou eventuais sanções. • Prestação de contas das ações da direção ao Conselho e às partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Boas Práticas de Governança (IBGC) • Ouvidoria • Canal de denúncias • COSO • Gestão de Riscos de (ISO 31000)

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 17 - Fundamento da Liderança Transformadora – Parte 2

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Valores e princípios organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> Definição. Engajamento. 	<p>A definição pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento de valores e princípios. Estabelecimento de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas, evitar conflito de interesses e combater a corrupção. Estabelecimento de diretrizes organizacionais. <p>O engajamento pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicação, considerando cada uma das partes interessadas. Monitoramento da aplicação dos padrões de conduta ética. 	<ul style="list-style-type: none"> Código de Boas Práticas de Governança (IBGC) Planejamento Estratégico (Escola da Cultura)

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 18 - Fundamento da Liderança Transformadora – Parte 3

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico da cultura atual. Desenvolvimento da cultura desejada. 	<p>O diagnóstico da cultura atual pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definição da cultura desejada para a realização das estratégias e operacionalização dos valores e princípios. Diagnóstico. Análise das informações. Identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos. <p>O desenvolvimento da cultura desejada pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Priorização dos aspectos. Elaboração dos Planos de Ação. Monitoramento dos Planos. 	<ul style="list-style-type: none"> Questionários Entrevistas Estudos de campo Estudos etnográficos
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Olhar para o Futuro	<ul style="list-style-type: none"> Formulação das estratégias. 	<p>A formulação das estratégias pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Análise do ambiente externo, considerando o macroambiente; setor de atuação e suas tendências; mercado de atuação e suas tendências; identificação das contribuições relativas aos grandes temas mundiais e às gerações futuras. Avaliação dos ativos intangíveis. Análise do ambiente interno, considerando ativos intangíveis, riscos, elementos da cultura, competências essenciais e necessidades de novas competências no médio e longo prazos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de cenários Intenção Estratégica / Propósito ou Propósitos / Propostas de Valor Compartilhado SWOT CANVAS VRIO Balanced Scorecard 5 Forças de Porter EREC E-C-P Reunião de análise crítica Matriz PESTAL

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 19 - Fundamento da Liderança Transformadora – Parte 4

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
			<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do Modelo do Negócio. • Definição das estratégias, considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade, o desenvolvimento sustentável e o legado para as gerações futuras. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Design Thinking</i> • Ciência da Complexidade
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Olhar para o Futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação das estratégias. • Análise do desempenho. 	<p>A implementação das estratégias pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição do sistema de medição. • Desdobramento das metas de curto e longo prazos, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas. • Desdobramento dos planos de ação, considerando a alocação de recursos. • Acompanhamento da implementação dos planos de ação. <p>A análise do desempenho pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleção dos indicadores e demais informações utilizadas para avaliação do desempenho estratégico e de processo. • Definição dos resultados comparados. • Seleção dos referenciais utilizados. • Utilização dos requisitos das partes interessadas (RPI). • Acompanhamento das decisões tomadas. 	

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 20 - Fundamento da Liderança Transformadora – Parte 5

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Sucessão	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de novos líderes e sucessores. • Preparação de novos líderes e sucessores. 	<p>A identificação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição de competências de lideranças atuais e futuras. • Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores. <p>A preparação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição de plano de desenvolvimento. • Acompanhamento do plano. • Avaliação dos líderes e sucessores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de sucessão • Plano de desenvolvimento da liderança

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

6) DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente. Temas: Econômico-financeiro, Ambiental e Social. O descritivo detalhado desse fundamento pode ser verificado nas Tabelas 21, 22 e 23 (FNQ, 2021).

Tabela 21 - Fundamento do Desenvolvimento Sustentável – Parte 1

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Desempenho ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenção de impactos ambientais. • Tratamento de impactos ambientais. 	<p>A prevenção de impactos ambientais pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos requisitos de desempenho ambiental. • Prevenção de acidentes e eventuais situações de emergência que coloquem em risco o meio ambiente. • Prevenção da poluição. • Uso de tecnologias limpas. • Produção e seu ciclo de vida. • Atuação para os grandes temas mundiais. • Engajamento das partes interessadas. <p>O tratamento de impactos ambientais pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental. • Resposta rápida para atender a eventuais situações de emergência que coloquem em risco o meio ambiente. • Otimização do uso de recursos. • Minimização dos impactos atuais, considerando emissões sonoras, descarte de resíduos, emissões de efluentes, emissões atmosféricas e mídias visuais. • Cumprimento da legislação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores ETHOS • ISO 26000 • NBR 16001 • GRI • ISO 14000 • LAIA • TQEM - Administração da Qualidade Ambiental Total • Relatórios Ambientais • EIA-RIMA: Estudo e relatório de Impacto Ambiental • Estratégias de Sustentabilidade Ambiental • Projeto para Meio Ambiente • Avaliação de Ciclo de Vida • Ecoeficiência e Produção Limpa • Cadeias de Valor Sustentáveis / Ciclo Fechado • Biomimética

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 22 - Fundamento do Desenvolvimento Sustentável – Parte 2

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Desempenho econômico-financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão econômico-financeira. 	<p>A Gestão econômico-financeira pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento dos requisitos de desempenho econômico-financeiros. • Garantia de recursos. • Gestão dos investimentos. • Gestão do orçamento. • Monitoramento das externalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores ETHOS • ISO 26000 • NBR 16001 • GRI • Orçamento base zero • Custeio ABC

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 23 - Fundamento do Desenvolvimento Sustentável – Parte 3

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Desempenho social	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenção de impactos sociais. • Tratamento de impactos sociais. • Desenvolvimento social. 	<p>A prevenção de impactos ambientais pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos requisitos de desempenho social. • Prevenção de acidentes e eventuais situações de emergência que coloquem em risco sociedade. • Atuação para os grandes temas mundiais. • Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações a pessoas com deficiências ou necessidades diferenciadas. • Engajamento das partes interessadas. <p>O tratamento de impactos sociais pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimização dos impactos sociais atuais. • Gestão da imagem perante a sociedade. • Cumprimento da legislação. <p>O desenvolvimento social pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento dos requisitos de desempenho social. • Desenvolvimento de ações e projetos sociais, coerente com as estratégias. • Estímulo ao voluntariado. • Respeito aos direitos humanos. • Promoção da inclusão social. • Engajamento das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores ETHOS • PMBok • ISO 26000 • NBR 16001 • GRI • Produtos e Processos Inclusivos • Cadeia de Valor Inclusiva

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

7) ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas. Temas: Informações organizacionais, Gestão por processos e Produto. O descritivo detalhado desse fundamento pode ser verificado nas Tabelas 24, 25 e 26 (FNQ, 2021).

Tabela 24 - Fundamento da Orientação por Processo – Parte 1

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Gestão por Processos	<ul style="list-style-type: none"> Modelagem. Projeto. Gerenciamento. Análise da estrutura organizacional. 	<p>A modelagem pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estruturação da cadeia de valor. Desdobramento da cadeia de valor. Mapeamento dos processos. Definição dos requisitos aplicáveis aos processos, considerando também os advindos das partes interessadas. <p>O projeto pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Análise e melhoria dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade dos mesmos e da aplicação de recursos, assim como métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência. Incorporação de novas tecnologias. Definição dos indicadores de processos. Identificação e desenvolvimento das competências necessárias atuais e futuras. Avaliação dos riscos dos processos. Implantação do novo processo. <p>O gerenciamento do desempenho pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Padronização. Controle. 	<ul style="list-style-type: none"> CBok Benchmarking Fluxogramas BPMN Cadeia de Valor CMMi Design Thinking JIT – Just in Time / Lean Thinking Sistemas Sócio-Técnicos Processos Inteligentes CEP – Controle Estatístico de Processos Qualidade Total

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 25 - Fundamento da Orientação por Processo – Parte 2

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
			<p>A análise da estrutura organizacional pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definição de autoridade e responsabilidade. Planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, no curto e longo prazos. Definição de novas modalidades de trabalho. Compatibilização entre a estrutura atual com o dimensionamento desejado. 	
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Produtos	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de produtos. 	<p>O desenvolvimento de produtos pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> Avaliação do negócio. Definição do escopo. Projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias. Lançamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Stage Gates APQP Matriz BCG GE McKinsey PMBok

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Tabela 26 - Fundamento da Orientação por Processo – Parte 3

FUNDAMENTO	TEMA	PROCESSOS	DETALHAMENTO	EXEMPLOS DE FERRAMENTAS / METODOLOGIAS
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Informações organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das informações. • Desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação. • Segurança da informação. 	<p>A identificação das informações pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição das informações estratégicas e de processo. • Tratamento das informações. <p>O desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integração. • Implantação. • Melhorias. • Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação. • Avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação. <p>A segurança da informação pode compreender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidade. • Integridade. • Disponibilidade. • Autenticidade. • Confiabilidade. • Responsabilidade. • Não repúdio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas • Mídias sociais • Endomarketing • ISO 27000 • ISO-IEC 17799 • CMMi • ITIL • COBIT

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

8) GERAÇÃO DE VALOR

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas. Temas: Resultados sustentáveis. O descritivo detalhado desse fundamento pode ser verificado na Tabela 27 (FNQ, 2021).

Tabela 27 - Fundamento da Geração de Valor

FUNDAMENTO	TEMA	RESULTADOS
GERAÇÃO DE VALOR	Resultados Sustentáveis	Geração de resultados econômico-financeiros
		Geração de resultados ambiental
		Geração de resultados social
		Geração de resultados relativos aos clientes
		Geração de resultados relativos à força de trabalho
		Geração de resultados dos processos

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

2.2.5 Características do MEG

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são:

Modelo sistêmico - Possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do *PDCL* (*Plan, Do, Check, Learn*).

Não é prescritivo - Isso é possível porque o MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo não dita regras, nem indica ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio, mas levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.

Adaptável a todo tipo de organização - O MEG permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que tornem a organização mais competitiva.

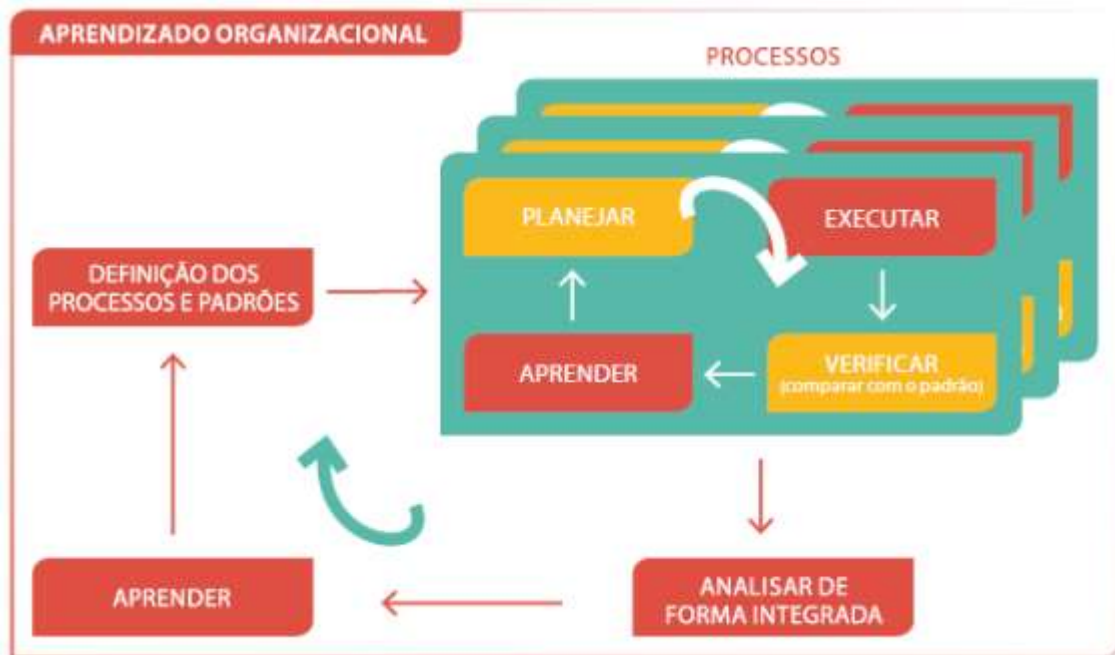
Ao adotar o MEG, os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica nas estratégias e resultados, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento.

Além disso, o MEG estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas (FNQ, 2021)

2.2.6 Diagrama do Ciclo de Gestão

A base conceitual do MEG incorpora o Ciclo *PDCL* do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender), o conceito do Diagrama do Ciclo da Gestão pode ser verificado na Figura 14 (FNQ, 2021).

Figura 14 - Diagrama do Ciclo da Gestão



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

Além desses benefícios, a Serasa *Experian*, junto com a FNQ, realizou uma pesquisa que analisou os demonstrativos financeiros de 245 organizações usuárias do MEG em comparação a empresas dos mesmos setores de atuação, entre os anos 2002 e 2018. De acordo com essa pesquisa, o investimento do mercado e a evolução financeira de organizações usuárias do MEG foi superior às empresas do setor (FNQ, 2021).

2.2.6.1 Método PDCL

Plan ou Planejamento

A etapa de Planejamento (P) envolve atividades, processos de projeto ou padronização para definição de resultados e sistemas — incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, padrões, ativos tangíveis ou intangíveis (por exemplo, equipamentos, informações) e outros recursos dos ambientes interno e externo estruturados conforme as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas.

Do ou Realizar

A etapa de Realizar (D) envolve realização de atividades ou processos para geração de valor, seja nos negócios com clientes e mercados, nos relacionamentos com fornecedores, no retorno econômico-financeiro aos controladores, na qualidade de

vida profissional e pessoal da força de trabalho, ou também na responsabilidade socioambiental com a sociedade e gerações futuras.

Check ou Verificação

A etapa de Verificação (C) envolve atividades ou processos de medição ou avaliação de resultados e sistemas — incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, ativos tangíveis ou intangíveis e outros recursos dos ambientes interno e externo conforme requisitos explícitos ou implícitos das diferentes partes interessadas, bem como referenciais comparativos (competitivos ou cooperativos).

Learn ou Aprendizado

A etapa de Aprendizado (L) envolve atividades ou processos de melhorias corretivas ou preventivas, para solução, respectivamente de problemas reais ou potenciais, incluindo inovações, aperfeiçoamento contínuo (kaizen), rupturas de paradigmas (breakthrough), ou mesmo decisões de não interferência (por exemplo, manutenção de condições estatisticamente estáveis ou em níveis aceitáveis de desempenho).

2.2.8 Instrumento de Avaliação

2.2.8.1 Avaliação da Maturidade da Gestão

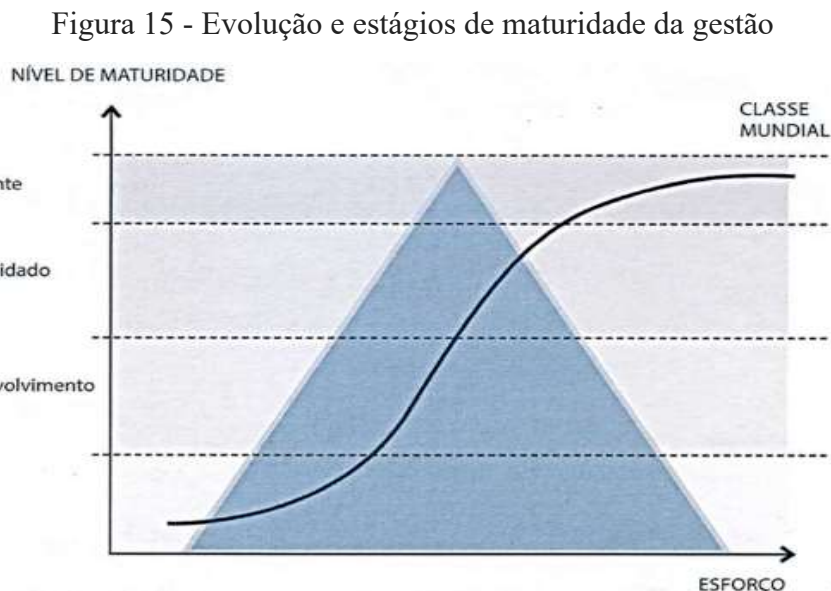
A organização que utiliza o MEG na construção ou aprimoramento de sua gestão e, conseqüentemente, de seu sistema de melhoria contínua, obtém uma avaliação que permite identificar os Pontos Fortes e as Oportunidades para Melhoria desse sistema, propiciando a elaboração de planos de ação mais assertivos (FNQ, 2021).

Para tanto, antes de utilizar este Instrumento, considere as seguintes informações:

- Os 8 Fundamentos da Gestão para Excelência são desdobrados em 24 Temas, 117 questões relativas a 59 Processos e 7 Grupos de Resultados, que formam a base para o Instrumento de Avaliação.
- Cada um dos Fundamentos apresenta solicitações específicas que permitem um rico exercício de reflexão sobre a gestão.
- Assim, ao analisar as afirmativas contidas no capítulo Tabelas de Avaliação, aplica-se um quadro de avaliação que ajudará na identificação das lacunas existentes em relação ao Modelo, bem como dos aspectos que potencializam os processos e respectivos resultados.

- Vale destacar que a definição do Perfil da Organização, como atividade inicial deste Instrumento, permite alinhar a visão sobre a organização para todas as pessoas.
- Faz parte dessa descrição a distribuição dos 1.000 pontos pelos Fundamentos e Temas, de acordo com a importância de cada um para o negócio, respeitando os máximos e mínimos predeterminados para cada Fundamento, mantendo 550 pontos para os Fundamentos de 1 a 7, e 450 pontos para o Fundamento 8.
- Após a descrição, é necessário preencher as Tabelas de Avaliação, refletindo sobre o grau de maturidade do sistema de gestão e seus resultados, mapeados por meio dos 8 Fundamentos, considerando o ciclo *PDCL*.

Uma organização em busca da excelência passa por etapas e diferentes níveis de maturidade em seus processos. O caminho apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. A Figura 15 mostra esse caminho, representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios (FNQ, 2021).



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

1 Excelente: organizações com um sistema de gestão bastante evoluído, demonstrando excelência no desempenho, competitividade e pleno atendimento às necessidades das partes interessadas.

2 **Consolidado:** organizações num estágio robusto de evolução da gestão, demonstrando resultados, competitividade e atendimento às expectativas das partes interessadas.

3 **Em Desenvolvimento:** organizações cujo sistema de gestão está em evolução, demonstrando competitividade e atendimento às expectativas de partes interessadas em vários resultados.

4 **Inicial:** organizações em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão e começando a medir e perceber melhorias nos seus resultados (FNQ, 2021).

2.2.8.2 Perfil da Organização

O Perfil da Organização serve para resumir o modelo de negócio, visando delimitar o escopo da avaliação e ajustar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) às especificidades da empresa. Propicia uma visão geral da organização e inclui informações sobre a natureza das atividades, propósitos, partes interessadas e redes de relacionamento, produtos, processos, concorrência e ambiente competitivo, histórico da busca da excelência, estrutura organizacional e grau de importância de cada Fundamento da Gestão para Excelência para a organização.

P1. Descrição da Organização (FNQ, 2021).

A) INSTITUIÇÃO, PROPÓSITOS E PORTE DA ORGANIZAÇÃO

(1) Denominação simplificada da organização

(2) Forma de atuação

- Autarquia, órgão público, empresa de capital aberto, empresa de capital fechado, fundação, instituto etc., ou unidade autônoma de algum desses.
- Informar a estrutura societária, de mantenedores ou de governo, indicando forma de controle (conselhos de acionistas, sócios, mantenedores, instituidores, instâncias de governo, diretoria corporativa ou outros).

(3) Data de instituição da organização

- Informar pequeno histórico da origem da organização, mencionando apenas datas e fatos relevantes (fundação, criação, aquisições, fusões, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).

(4) Descrição do negócio

- Destacar a natureza atual das atividades da organização ou atividade-fim (missão básica). Informar o setor de atuação. Exemplos: construção civil, montadora de automóveis, serviços de saúde, serviços de software, turismo, terceiro setor, concessionária de serviços públicos, administração pública, ensino particular.

(5) Informações sobre o porte da organização

- Usar informações pertinentes ao setor. Exemplos: faturamento, número de clientes, número de transações comerciais, quantidade de instalações, volumes produzidos.

(6) Propósito ou Legado

- Apresentar os propósitos organizacionais que exploram a elaboração e comercialização de produtos.

B) MODELO DE NEGÓCIO

(1) Proposta de Valor

- Apresentar, de forma resumida, a proposta de valor da organização para seus clientes.

(2) Principais produtos da organização

- Sumarizar os principais produtos produzidos e disponibilizados aos clientes, relacionados diretamente à atividade-fim da organização.

(3) Processos da Cadeia de Valor

- Informar quais são os processos e fornecer uma descrição sucinta da finalidade de cada um.

(4) Principais equipamentos, instalações e tecnologias, utilizados pela organização

(5) Competências Essenciais

- Apresentar as principais competências essenciais da organização.

C) QUADRO RESUMO DE PARTES INTERESSADAS, REDES DE ATUAÇÃO E PARCEIROS

- (1) Descrição sucinta, na forma de quadro, das principais partes interessadas (tradicionais e não tradicionais), contendo as colunas:

- Denominação da parte interessada, incluindo subdivisões por tipo, quando aplicável
- Principais interlocutores ou representantes
- Principais necessidades e expectativas

(2) Descrição sucinta, na forma de quadro, das principais redes em que a organização atua ou que atuam dentro dela, contendo as colunas:

- Denominação da rede
- Principais interlocutores ou representantes, quando existirem
- Principais propósitos da rede
- Forma de atuação da organização na rede

(3) Descrição sucinta, na forma de quadro, dos principais parceiros, contendo as colunas:

- Denominação do parceiro
- Principais objetivos comuns associados
- Principais competências compartilhadas

D) DETALHES SOBRE PARTES INTERESSADAS

Informar, caso integrem o quadro de partes interessadas e na denominação utilizada pela organização, as seguintes partes interessadas:

(1) Sócios, mantenedores ou instituidores

- Composição da sociedade ou identificação dos membros mantenedores ou instituidores da organização.
- Denominação da instância controladora imediata, integrante da administração à qual a organização se subordina.

(2) Força de trabalho

- Composição da força de trabalho, incluindo quantidade de pessoas por regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, voluntários, cooperados, empregados de terceiros sob a coordenação direta da organização, temporários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime).
- Informar os percentuais da força de trabalho por nível de escolaridade e de chefia ou gerencial (FNQ, 2021).

3) Clientes

- Principais mercados-alvo nos ramos de atuação da organização e, caso haja, principais segmentos desses mercados nos quais se encontram os cliente-alvo. Incluir eventuais delimitações territoriais, estratégicas ou compulsórias, dos mercados-alvo.
- Denominação dos principais tipos, caso existam, de clientes, em cada segmento de mercado, e os principais produtos colocados. Exemplos de denominação de clientes: consumidores, usuários, compradores, contratantes, contribuintes, cidadão, sociedade — quando beneficiária direta do produto — e outros beneficiários diretos dos produtos fornecidos.
- Citar as organizações que atuam entre a organização e seus clientes (exemplos: distribuidores, revendedores ou representantes).

(4) Fornecedores

- Denominação dos principais tipos de fornecedores que compõem a cadeia de suprimento imediata da organização. Quando aplicável, incluir também a sociedade, os próprios clientes e as unidades do mesmo controlador, sempre que se tratar de fornecedores de importantes matérias-primas ou insumos contínuos, para a organização realizar sua Missão. Citar os principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos, e os valores ou percentuais aproximados de aquisições de cada tipo.
- Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.

(5) Sociedade

- Denominação dos principais órgãos reguladores do mercado ou setor em que a organização atua.
- Principais comunidades com as quais a organização se relaciona.
- Mencionar os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização causam na sociedade como um todo e nas comunidades, desde o projeto até a disposição final.
- Descrever os passivos ambientais da organização e sua situação, ou declarar inexistência.
- Informar a quantidade de estagiários e aprendizes na organização.

E) VALORES, PRINCÍPIOS E DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

- Informar, resumidamente, os principais valores, princípios éticos, diretrizes, declarações como Missão e Visão, elementos da cultura ou quaisquer outras informações que permitam entender o arcabouço que fundamenta a atuação da organização.

P2. Concorrência e Ambiente Competitivo (FNQ, 2021)

A) AMBIENTE COMPETITIVO

(1) Informar se há algum tipo de concorrência direta de produtos similares, fornecidos por outras organizações, ou concorrência indireta, por meio da aquisição ou produção de produtos ou soluções equivalentes, por parte dos clientes, em qualquer outra fonte alternativa que não seja a própria organização, para alcançar os mesmos benefícios. Citar as organizações concorrentes e sua natureza (pública, privada, nacional ou internacional etc.).

(2) Informar a parcela de mercado da organização e dos seus principais concorrentes (se organização atuante em mercado competitivo).

(3) Citar os principais fatores que diferenciam a organização perante concorrentes ou congêneres no setor.

(4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo, que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades.

B) DESAFIOS ESTRATÉGICOS

(1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou ao aumento da competitividade. Exemplos: alteração da Missão ou abrangência de atuação, entrada em novos mercados ou novos segmentos, mudanças de controle ou de estrutura de gestão.

(2) Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas.

(3) Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as da gestão.

P3. Aspectos Relevantes (FNQ, 2021)

(1) Requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, à segurança e à proteção ambiental, e os

que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos da organização.

(2) Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado imposta nos últimos três anos, referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência, se for o caso.

(3) Outros aspectos peculiares da organização.

P4. Histórico da Busca da Excelência (FNQ, 2021)

(1) Descrever a cronologia e os fatos mais relevantes da jornada da organização em busca da excelência, principalmente nos últimos 10 anos ou menos.

P5. Estrutura Organizacional (FNQ, 2021)

(1) Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas, processos ou funções e quantidade de pessoas, informando o local de lotação, se existir mais de um endereço de instalação.

(2) Incluir lista ou quadro com os nomes das principais equipes, temporárias ou permanentes, formadas por pessoas de diferentes áreas para apoiar, planejar ou realizar a gestão.

P6. Pontuações Máximas para a Organização (FNQ, 2021)

Esta tabela visa adaptar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) à realidade da organização. Ela será utilizada no Sistema de Avaliação para determinar a pontuação obtida pela organização em cada Fundamento e Tema, em decorrência da avaliação dos fatores relativos a Processos e Resultados.

Ver anexo A referente ao modelo de Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações (FNQ, 2021).

2.2.8.3 Sistema de Avaliação

O Sistema de Avaliação visa determinar o nível de maturidade da gestão da organização para os Fundamentos e Temas agrupados em duas dimensões: a Dimensão Processos relacionada a sete Fundamentos, e a Dimensão Geração de

Valor relacionada a um Fundamento. A avaliação da Dimensão Processos é realizada levando em conta as quatro etapas do *PDCL* (FNQ, 2021).

2.2.8.3.1 Dimensão PROCESSOS

Nessa dimensão são avaliados os fatores agrupados nas quatro etapas - PLANEJAR, REALIZAR, VERIFICAR e APRENDER - para cada um dos Fundamentos de 1 a 7.

PLANEJAR

Esses fatores referem-se à abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.

REALIZAR

Esses fatores referem-se à implementação dos processos propostos, de forma abrangente, contínua e ágil, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.

VERIFICAR

Estes fatores referem-se à adoção de monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões, a eficiência e a eficácia são controladas, com a finalidade de avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades de melhoria.

APRENDER

Esses fatores referem-se à incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do aperfeiçoamento e inovação na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado (FNQ, 2021).

2.2.8.3.2 Fatores de Avaliação dos Processos

PLANEJAR (P)

ADEQUAÇÃO: concepção dos processos, com o estabelecimento de padrões, objetivos e metas para o alcance do propósito pertinente.

PROATIVIDADE: capacidade da organização de antecipação aos problemas, quando da concepção dos processos, por meio dos padrões, objetivos e metas para o alcance do propósito pertinente.

INTEGRAÇÃO: definida pela organização quando da concepção dos processos, considerando seu perfil, valores e princípios organizacionais, padrões, objetivos e metas para o alcance do propósito pertinente, o inter-relacionamento entre processos e a cooperação entre áreas e partes interessadas pertinentes.

REALIZAR (D)

ABRANGÊNCIA: escopo na implementação dos processos, considerando os padrões, objetivos e metas para a consecução do propósito pertinente, alcançando, conforme necessário, áreas, unidades, partes interessadas, produtos, segmentos, riscos, dentre outros.

CONTINUIDADE: ciclos temporais demonstrados na constância da execução dos processos, por meio dos padrões, objetivos e metas, como forma de alcançar o propósito pertinente.

AGILIDADE: capacidade de resposta dos processos em atender a eventuais mudanças conjunturais ou das solicitações dos Fundamentos identificados no planejamento, permitindo adaptação dos padrões, objetivos e metas, e tomada de decisão para alcançar o propósito pertinente.

VERIFICAR (C)

CONTROLE DOS PADRÕES: métodos de controle identificados nos processos, como forma de monitorar a correta execução dos padrões planejados para o alcance do propósito pertinente.

CONTROLE DA EFICIÊNCIA: métodos de controle identificados nos processos, como forma de monitorar a adequada utilização dos recursos planejados.

CONTROLE DA EFICÁCIA: métodos de controle identificados nos processos, como forma de monitorar o alcance do propósito pertinente.

APRENDER (L)

APERFEIÇOAMENTO: incorporação de melhorias produzidas nos processos, por meio dos padrões, objetivos e metas, resultante ou não dos controles estabelecidos, para o alcance da finalidade planejada.

INOVAÇÃO: incorporação de melhorias produzidas nos processos, por meio dos padrões, objetivos e metas, resultante ou não dos controles estabelecidos, capazes de mudar o patamar competitivo (FNQ, 2021).

O cruzamento das etapas com os níveis de maturidade dos processos avaliados no MEG é apresentado na Tabela 28.

Tabela 28 - Níveis de Maturidade dos Processos

NÍVEIS DE MATURIDADE

Etapa	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelência
P	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto ao alcance de sua finalidade.	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto à proatividade ou à integração.	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados, alcançando suas finalidades. Pode haver pequenas lacunas.	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados, alcançando suas finalidades.
D	A execução ocorre, de forma geral, de acordo com os padrões estabelecidos.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas existem lacunas importantes de abrangência ou continuidade ou agilidade.	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas podem existir pequenas lacunas de agilidade.	A execução é abrangente, contínua e ágil.
C	Os controles estabelecidos monitoram os padrões ainda com lacunas importantes.	Os controles estabelecidos são suficientes para monitoramento dos padrões.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável. Podem existir pequenas lacunas.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável.
L	O aperfeiçoamento é pontual.	As melhorias decorrem do processo de aprendizado ou controles estabelecidos, ainda com lacunas importantes.	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização.	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização. Há melhoria (inovação) que mudou seu patamar competitivo.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

2.2.8.3.3 Dimensão GERAÇÃO DE VALOR

Nessa dimensão são avaliados os fatores RELEVÂNCIA, MELHORIA, COMPETITIVIDADE e COMPROMISSO para o Fundamento Geração de Valor (FNQ, 2021).

RELEVÂNCIA

Esse fator refere-se à existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais esperados, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Grupo de Resultados, considerando as estratificações necessárias.

MELHORIA

Esse fator refere-se à demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável, isto é, em nível suficientemente competitivo ou cumprindo

compromissos com requisitos de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Grupo de Resultados.

COMPETITIVIDADE

Esse fator refere-se à demonstração, pelo menos no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados, comparáveis no setor ou no mercado.

COMPROMISSO

Esse fator refere-se à demonstração, pelo menos no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais, no Grupo de Resultados, que expressem esses requisitos (FNQ, 2021).

2.2.8.4 Determinação da Pontuação

O método para a determinação da pontuação apresenta uma diferenciação entre a pontuação da Dimensão Processos e a Dimensão Geração de Valor (FNQ, 2021).

2.2.8.4.1 Dimensão PROCESSOS

O método para pontuação da Dimensão Processos é constituído pelos seguintes passos:

- a. Selecionar na tabela relativa a cada Fundamento e respectivo Tema a indicação da célula que melhor descreve o nível de maturidade de cada processo para cada uma das etapas do *PDCL*, considerando o descritivo dos Níveis de Maturidade e respectivos Fatores de Avaliação, assim como as Restrições indicadas no quadro abaixo.
- b. O nível de maturidade de cada etapa do *PDCL* será a média aritmética dos percentuais selecionados para essa etapa.
- c. O nível de maturidade do Tema será a média aritmética dos percentuais de cada uma das etapas do *PDCL*.
- d. A pontuação final do Tema será o percentual do nível de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao tema QUADRO DE FUNDAMENTOS, TEMAS E PONTUAÇÕES.

e. A pontuação final do Fundamento será o somatório das pontuações dos respectivos Temas (FNQ, 2021).

A Tabela 29 apresenta um exemplo do formulário de avaliação de fundamentos do MEG, contendo a relação entre o Ciclo *PDCL* e os Níveis de Maturidade.

Tabela 29 - Exemplo de Ciclo *PDCL* / Níveis de Maturidade

FUNDAMENTO: PENSAMENTO SISTÊMICO
TEMA: TOMADA DE DECISÃO
PONTUAÇÃO ATRIBUÍDA AO TEMA: 30 PONTOS

FUNDAMENTO, TEMA, PROCESSO		CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE																			
		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
TOMADA DE DECISÃO	A	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	B	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	C	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	D	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	E	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL(%)	60%					65%					65%					55%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	61,25%																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	18,38																				

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

2.2.8.4.2 Dimensão GERAÇÃO DE VALOR

Para cada Grupo de Resultados, selecionar, em cada um dos fatores, a indicação que melhor representa a posição da organização, considerando o Quadro Indicativo dos Níveis de Maturidade abaixo, conforme descrito a seguir:

- Escolher o Grupo de Resultados que se deseja avaliar.
- Selecionar no Quadro Indicativo a melhor indicação do nível de maturidade, conforme a sequência:
 - Selecionar a coluna que melhor representa o nível de maturidade do conjunto de resultados esperados (estratégicos e operacionais).
 - Selecionar a Linha que melhor representa o nível de maturidade para o conjunto de resultados estratégicos.

- A interseção dos dois eixos (coluna/linha) representará o nível de maturidade do fator.
- c. Selecionar na Tabela 30, relativa à Geração de Valor, à célula que melhor descreve o nível de maturidade para cada um dos fatores do Grupo de Resultados que se está avaliando.
- d. O nível de maturidade do Grupo de Resultados será a média aritmética dos percentuais de cada um dos fatores de avaliação.
- e. A pontuação final do Grupo de Resultados será o percentual do nível de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao grupo no QUADRO DE FUNDAMENTOS, TEMAS E PONTUAÇÕES.
- f. A pontuação final do Fundamento será o somatório das pontuações dos respectivos Grupos de Resultados (FNQ, 2021).

Tabela 30 - Exemplo de Fatores e Resultados

FUNDAMENTO: GERAÇÃO DE VALOR

TEMA: GERAÇÃO DE RESULTADOS AMBIENTAIS

NOTA ATRIBUÍDA AO GRUPO DE RESULTADOS: 30 PONTOS

GERAÇÃO DE VALOR	FATORES (RESULTADOS)																				NÍVEL DE MATURIDADE DO GRUPO DE RESULTADOS (%)	PONTUAÇÃO DP GRUPO DE RESULTADOS
	RELEVANCIA					MELHORIA					COMPETITIVIDADE					COMPROMISSO						
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE		
2. GERAÇÃO DE RESULTADOS AMBIENTAIS	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	56,25%	28,12

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

A Tabela 31 apresenta o quadro sobre a correlação entre indicadores estratégicos e operacionais com os níveis de maturidade do MEG.

Tabela 31 - Quadro Indicativo dos Níveis de Maturidade

		INDICADORES ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS				
		NENHUM	PELO MENOS UM	MUITOS (≥ 30%)	MAIORIA (≥ 50%)	QUASE TODOS OU TODOS (≥ 70%)
INDICADORES ESTRATÉGICOS	NENHUM	NENHUM	INICIAL	INICIAL	INICIAL	INICIAL
	PELO MENOS UM	-	INICIAL	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	EM DESENVOLVIMENTO
	MUITOS (≥ 30%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	CONSOLIDADO
	MAIORIA (≥ 50%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
	QUASE TODOS OU TODOS (≥ 70%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

2.2.8.5 Tabelas de Avaliação

Ver anexo B referente ao questionário de Avaliação do Pensamento Sistêmico (FNQ, 2021).

Ver anexo C1, C2 e C3 referente ao questionário de Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas (FNQ, 2021).

Ver anexo D1 e D2 referente ao questionário de Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação (FNQ, 2021)

Ver anexo E referente ao questionário de Avaliação da Adaptabilidade (FNQ, 2021)

Ver anexo F1, F2 e F3 referente ao questionário de Avaliação da Liderança Transformadora (FNQ, 2021)

Ver anexo G1 e G2 referente ao questionário de Avaliação do Desenvolvimento Sustentável (FNQ, 2021)

Ver anexo H1 e H2 referente ao questionário de Avaliação do Orientação por Processos (FNQ, 2021)

Ver anexo I referente ao questionário de Avaliação do Geração de Valor (FNQ, 2021)

2.2.9 Faixas de Pontuação Global

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos oito Fundamentos gera a pontuação global da organização, que se enquadra em uma das faixas, conforme os anexos J1, J2, J3 e J4 (FNQ, 2021). A Tabela 32 apresenta os valores da somatória da pontuação final, relacionando a sua faixa de pontuação e o nível de maturidade.

Tabela 32 – Pontuação Final, Faixa de Pontua e Nível de Maturidade

PONTUAÇÃO FINAL	FAIXA DE PONTUAÇÃO	NÍVEL DE MATURIDADE
1251 - 1400	9	EXCELENTE
1101 - 1250	8	
951 - 1100	7	CONSOLIDADO
801 - 950	6	
701 - 850	5	
551 - 700	4	EM DESENVOLVIMENTO
401 - 550	3	
251 - 400	2	INICIAL
0 - 250	1	

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

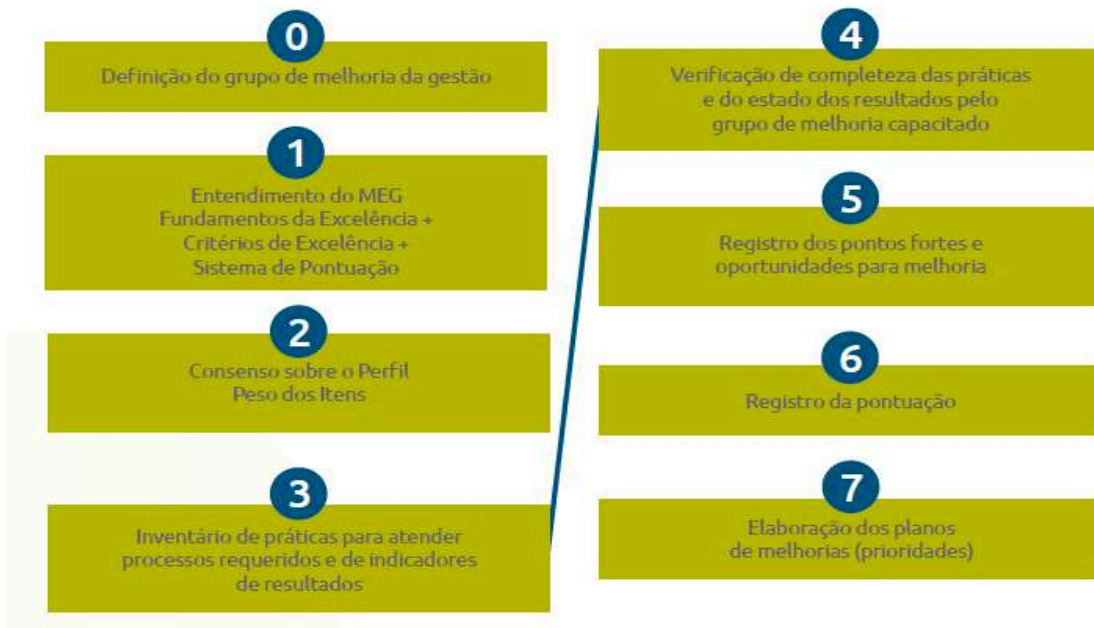
2.2.10 Como implementar o MEG

Uma organização que está em busca da excelência da gestão pode adotar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) para alcançar seu objetivo. Ao implementar o MEG, a organização é instigada a aperfeiçoar seu sistema de gestão e buscar resultados melhores (FNQ, 2021).

Utilizando o MEG como referência, uma organização pode implantar um programa de melhoria por meio de autoavaliações, obtendo um profundo diagnóstico do sistema de gestão, seguida de planos de melhoria, além de poder se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Na Figura 16, tem-se as etapas que a organização deve seguir para implementar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e realizar a sua autoavaliação (FNQ, 2021).

Figura 16 - Etapas para implementar o MEG com Autoavaliação



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

2.3 Fundação Nacional da Qualidade

Criada em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, que foi fundada por um grupo formado por representantes de 39 organizações públicas e privadas (FNQ, 2021).

De acordo com sua própria definição, a missão da fundação é: “Estimular e apoiar as organizações brasileiras para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência (FNQ, 2021).

A Fundação Nacional da Qualidade é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Para ela, as organizações são sistemas vivos integrantes de ecossistemas, que necessitam entender e exercitar os princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado (FNQ, 2021).

Ao longo desses anos de atuação, a FNQ passou a mobilizar esforços no sentido de se tornar um centro de referência de Classe Mundial sobre Excelência em Gestão. Por esse motivo, busca essencialmente por meio da transformação do conjunto de empresas e entidades em uma verdadeira rede dinâmica e aberta, empenhada em

estudo, desenvolvimento, intercâmbio e irradiação da extraordinária base de conhecimento retido por essas organizações (FNQ, 2021).

Além disso, para a FNQ (2021), “a excelência em uma organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com os complexos ecossistemas com os quais interage e dos quais depende”. Mantendo assim, o compromisso de aperfeiçoar-se e renovar sua missão constantemente, de forma a acompanhar as mudanças globais e impulsionar o desenvolvimento das empresas e do País como um todo.

2.3.1 Prêmios da Qualidade

2.3.1.1 Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), concedido pela FNQ desde o ano de 1992, é um prêmio que é dado sob forma de troféu, com o intuito de promover a melhoria na qualidade de gestão e o aumento da competitividade das organizações. Tem como objetivo selecionar as empresas que se destacam pela sua excelência em gestão, ressaltando os principais pontos fortes e as oportunidades de melhoria que as mesmas devem tomar para destacar-se cada vez mais (FNQ, 2021).

Esse Prêmio busca oferecer, além do amplo entendimento dos requisitos necessários para se alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade, a ampla troca de informações sobre os métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias (FNQ, 2021).

A empresa candidata ao Prêmio deve elaborar um relatório próprio, baseado em evidências fundamentadas, visando demonstrar o atendimento a cada critério do Prêmio e seus desdobramentos. Neste momento, é possível visualizar todas as práticas de gestão que a organização possui quanto ao enfoque, aplicação e resultados, frente aos critérios de excelência (FNQ, 2021).

Um ponto diferencial do PNQ é que não existe concorrência na disputa de vagas na premiação. Para ser considerada premiada ou finalista, a organização deve atingir

padrões mínimos em cada um dos oito critérios, por isso constata-se que a quantidade de empresas premiadas ou finalista varia a cada ano (FNQ, 2021).

A partir de 2015, existem quatro formas de reconhecimento desse prêmio: (FNQ, 2021).

1. **Summa cum laude** - categoria de reconhecimento agraciará a organização que alcançar o patamar de premiada, por três anos consecutivos;

2. **Premiada** - organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu-se a um processo de avaliação, atendendo de forma harmônica e balanceada a todos os Fundamentos da Excelência, avaliados pelos Critérios de Excelência, demonstrando excepcionais resultados no desempenho de sua gestão, podendo ser considerada como referencial de excelência em quase todas as práticas e resultados;

3. **Finalista** - organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu-se a um processo de avaliação, atendendo de forma harmônica e balanceada à maioria dos Fundamentos da Excelência avaliados pelos Critérios de Excelência, demonstrando bons resultados no desempenho de sua gestão, podendo ser considerada como referencial de excelência em muitas práticas e resultados.

4. **Destaque por Critério** - organização que se candidatou ao PNQ e, conseqüentemente, submeteu-se a um processo de avaliação, apresentando destaque no atendimento a um determinado critério, evidenciado por meio da pontuação e do atendimento harmônico e balanceado daqueles itens. Para receber esse reconhecimento, a organização deve ainda atender aos seguintes pré-requisitos:

- Alcançar, no mínimo, 70% da pontuação do critério;
- Apresentar resultados consistentes associados ao Critério de destaque;
- Obter, após ser visitada, uma pontuação global, no mínimo, equivalente à faixa 5, que é de 60 pontos (FNQ, 2021).

Sendo assim, pode-se afirmar que o Prêmio Nacional da Qualidade estimula a melhoria da qualidade do produto e de serviços através da gestão do desempenho, aumentando a competitividade e o reconhecimento, ampliando dessa maneira, a

imagem e a reputação da organização internacionalmente, bem como o desenvolvimento de meios de processos que conduzem a uma melhoria de qualidade de vida sempre focado na excelência (FNQ, 2021).

O Prêmio Nacional da Qualidade tem como referência o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico, reconhecido internacionalmente, que possibilita aos gestores uma nova perspectiva acerca da conquista de alto padrão de qualidade nos processos referentes ao alcance das metas administrativas (FNQ, 2021).

2.3.2 Empresas Melhores em Gestão – FNQ

Realizado anualmente, o processo de avaliação Melhores em Gestão premia empresas nível classe mundial e ocupa uma posição central na missão da FNQ, de estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos da Gestão para Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade (FNQ, 2021).

Após 25 edições, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi remodelado, em 2017, e dá origem ao “Melhores em Gestão”, reconhecimento máximo à gestão para excelência das organizações no Brasil (FNQ, 2021).

2.3.3 Indicador Nacional da Maturidade da Gestão do FNQ

Criado em 2011 pela FNQ, esse indicador permite avaliar a evolução da qualidade da gestão das organizações, bem como identificar as tendências, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria (FNQ, 2021).

Segundo a FNQ (2021), o indicador serve para as organizações terem como referência o nível de maturidade de sua gestão em relação às demais empresas brasileiras que se submetem a prêmios que utilizam o MEG como referência, além de demonstrar um resultado que certamente tem grande contribuição da FNQ.

De acordo com a FNQ (2021) o indicador da FNQ, que mede o nível de aderência das organizações aos Critérios do Modelo de Excelência (MEG) revelou que as candidatas

ao ciclo 2021 do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) avançam nas boas práticas da gestão e colhem bons resultados, apesar do cenário econômico de baixo crescimento.

Tendo como base o *e-book* da FNQ (2021), o INMG é dividido em 4 níveis de abrangência, de acordo com a faixa de pontuação no Ciclo do Prêmio Nacional da Qualidade e conforme a Tabela 33.

Tabela 33 - Níveis de Abrangência do INMG

INMG Excelência: Representa o nível mediano de aderência ao critério de 1000 pontos utilizado no PNQ. São consideradas para composição do índice de todas as organizações elegíveis ao Prêmio, tendo chegado à etapa visita ou não.
INMG Rumo à Excelência: Representa o nível mediano de aderência ao critério de 500 pontos dos prêmios setoriais e regionais que utilizam o MEG como base. São consideradas para a composição do índice todas as organizações elegíveis concorrentes aos prêmios, tendo chegado à etapa de visita ou não.
INMG Compromisso com a Excelência: Representa o nível mediano de aderência ao critério de 250 pontos dos prêmios setoriais que utilizam o MEG como base. São consideradas para a composição do índice todas as organizações elegíveis concorrentes aos prêmios, tendo chegado à etapa de visita ou não.
INMG Primeiros Passos: Representa o nível mediano de aderência ao critério do Prêmio MPE do Brasil e ao critério de 125 pontos dos prêmios setoriais e regionais. São consideradas para a composição do índice todas as micro e pequenas empresas participantes do processo de avaliação, incluindo aquelas que participaram somente da etapa de autoavaliação.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2021)

2.4 Indicadores de Desempenho

A medição de desempenho adquiriu papel fundamental dentro das organizações, as últimas décadas. Fornecendo informações cruciais para o bom gerenciamento das atividades organizacionais mesmo estando alicerçada, historicamente, na contabilidade e aplicada, principalmente, no processo de manufatura. Indicadores como retorno sobre o investimento, custo de mão-de-obra, custos de processos, custos de materiais, entre outros foram os primeiros indicadores utilizados (Daft, 2003).

Contudo, a partir dos anos 90, as ferramentas convencionais de avaliação de desempenho passaram a ser substituídas por novas formas de medição (Daft, 2003). A explicação para esse interesse pode estar nas mudanças ocorridas no ambiente organizacional e que não permite mais utilizar os mesmos sistemas de medição de desempenho.

Soma-se a isso o fato de a noção do desempenho organizacional ter evoluído ao longo do tempo, para acompanhar as mudanças, tecnológicas, sociais, econômicas, ambientais. A partir disso, novas abordagens de medição de desempenho aparecem relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa, além de ter sido incorporado, em um contexto de desenvolvimento sustentável, indicadores que medem impactos do negócio para as gerações futuras (Neely et al, 2002).

De acordo com a Ghalayini e Noble (1996), a literatura sobre medidas de desempenho evoluíram através de duas fases. A primeira fase começou no final de 1880 e é conhecida como a contabilidade de custos. A segunda fase teve início após 1980, e tentou apresentar um sistema equilibrado e integrado de indicadores de desempenho (Gomes et al, 2004).

Durante a primeira fase com uma concentração em recursos financeiros, a abordagem foi criticada por privilegiar medidas de curto prazo e não para medir e integrar todos os fatores críticos para o sucesso empresarial (Kaplan; Norton, 1997). Em 1980, a "produtividade" foi substituída por "desempenho", pois os critérios do paradigma da produtividade foram incapazes de satisfazer as várias partes interessadas.

O sistema de indicadores de desempenho é considerado um processo de gestão que estabelece, fixa e difunde conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos necessários e satisfatórios para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de uma determinada empresa (Ensslin; Lima, 2008).

A medição de desempenho em si não melhora o desempenho, mas traz alguns efeitos benéficos, pois as prioridades são comunicadas, os resultados medidos são, frequentemente, relacionados a recompensas e medição torna o progresso explícito. Para Sink e Tuttle (1993), a medição é o processo pelo qual se decide medir e fazer a coleta, acompanhamento e análise dos dados. O principal objetivo é melhorar o desempenho da empresa. Medir com o propósito de melhorar o desempenho empresarial é responder para a equipe gerencial por que a organização consegue obter tal resultado e possibilitar a todos uma reflexão sobre como e onde melhorar.

Os indicadores de desempenho devem ser derivados da estratégia, serem simples de entender, fornecer *feedback* rápido e preciso. Refletir o processo de negócio, ou seja, tanto o fornecedor como o cliente devem ser envolvidos na definição da medida. Precisam ter relevância, claramente definidas, focar na melhoria, ter propósito explícito e usar os dados que são automaticamente coletados como parte de um processo (Garengo, 2005).

Destaca-se que um sistema de mensuração de desempenho, para obter resultados favoráveis, precisa definir categorias de medição. Os modelos encontrados na literatura de gestão apresentam, com mais frequência, as seguintes categorias de indicadores (financeiros, clientes, processos internos, pessoas, *stakeholders*, econômico, social, ambiental, ativos intangíveis, capital intelectual) (Kaplan; Norton, 1997).

A revisão de bibliografia indica algumas classificações para os indicadores relativos ao nível de agregação. Segundo Tironi et. al. (1991), os níveis de setorização dos indicadores são determinados em função do processo ou do produto e dos níveis de controle e avaliação existentes. Assim, conforme as necessidades de informação da empresa e a sua estrutura de organização e decisão, as medidas de desempenho podem estar agregadas de diferentes maneiras.

Os indicadores podem ser agregados em indicadores de desempenho específicos e indicadores de desempenho global. Os indicadores de desempenho específicos fornecem informações para o gerenciamento da empresa e de seus processos individuais. Esses indicadores estão relacionados as estratégias e às atividades específicas da empresa, nesse sentido, as informações fornecidas são utilizadas para o planejamento, controle e melhoria contínua das estratégias e dos processos (Lantelme, 1994).

Os indicadores de desempenho globais possuem um caráter mais agregado e visam a demonstrar o desempenho de uma empresa ou setor em relação ao ambiente em que se insere e, portanto, tem um caráter mais homogêneo para permitir a comparação. Esses indicadores podem ser voltados à empresa ou podem ser setoriais, para avaliar o desempenho do setor como um todo (Lantelme, 1994).

Os indicadores podem ser classificados em indicadores estratégicos ou gerenciais, os quais são estabelecidos com o objetivo de acompanhar e impulsionar a implantação de estratégias, e indicadores operacionais, que são estabelecidos em função dos objetivos e tarefas desenvolvidas dentro de cada processo, devendo ser coerentes com objetivos e estratégias adotadas pela empresa (Oliveira, 1995).

Há uma diferenciação entre indicadores de qualidade e de produtividade: o indicador de qualidade está relacionado à medição da eficácia da empresa em atender as necessidades dos clientes, enquanto o indicador de produtividade representa a eficácia do processo na obtenção dos resultados esperados. Entretanto, também destaca que não há distinções rígidas entre esses indicadores, pois a adoção de um conceito mais amplo da qualidade pode englobar também a melhoria da produtividade (Lantelme, 1994).

Os indicadores também podem ser classificados em indicador de produto, o qual avalia se as características dos produtos atendem aos requisitos do cliente previamente estabelecidos e em indicador de processo, o qual avalia se as características dos processos atendem as necessidades dos clientes. Esta classificação é utilizada para dar à empresa uma melhor visão de como integrar os indicadores ao gerenciamento de seus processos e que a distinção entre um indicador de produto e de processo deve ser feita considerando-se individualmente os diferentes processos a serem avaliados (Hronec, 1994 e Lantelme, 2001).

A Figura 17 apresenta os tipos de indicadores de desempenho os quais as empresas podem utilizar.

Figura 17 - Classificação dos Indicadores de Desempenho

Classificação dos Indicadores



Fonte: Lantelme (2001)

Pode-se observar que a diferença entre as classificações dos indicadores refere-se, essencialmente, à finalidade das informações para os usuários, na medida em que existem diferentes ângulos de visão para essas medidas. Desse modo, para este trabalho serão adotados indicadores de desempenho específicos, com a finalidade de analisar o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa e realizando as comparações dos resultados antes e depois da implementação do MEG (Lantelme, 2001).

As classificações a serem utilizadas são as seguintes:

- a) Indicadores Estratégicos e Operacionais: para vinculação desses indicadores com as estratégias da empresa.
- b) Indicadores de Produto e de Processo: para vincular a avaliação do desempenho do produto ou do processo gerencial (Lantelme, 2001).

2.5 Satisfação dos Clientes

Segundo as normas de Sistema de Gestão da Qualidade a ABNT NBR ISO 9001:2015, a organização deve monitorar a percepção de clientes do grau em que suas necessidades e expectativas foram atendidas, essa atividade está relacionada ao atendimento do requisito normativo de “Foco no Cliente”, que é de

responsabilidade da alta direção das empresas, para qual demonstra a sua liderança e comprometimento com esse princípio e deve estar orientado sempre para a melhoria contínua da satisfação do cliente.

A organização deve determinar os métodos para obter, monitorar e analisar criticamente essa informação. Podem ser exemplos de monitoramento das percepções de cliente podem incluir pesquisas com o cliente, retroalimentação do cliente sobre produtos ou serviços entregues, reuniões com clientes, análise de participação de mercado, elogios, pleitos de garantia e relatórios de distribuidor (*ISO 9001, 2015*).

As informações a serem monitoradas e utilizadas para a avaliação da satisfação do cliente devem incluir, mas não se limitando à conformidade de produtos e serviços, desempenho de entrega no prazo, reclamações de clientes e solicitações de ações corretivas. A organização deve desenvolver e implementar planos para a melhoria da satisfação do cliente que abordem deficiências identificadas por estas avaliações, e avaliar a eficácia dos resultados (*ISO 9001, 2015*).

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes. Intimamente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas, a pesquisa sobre a satisfação de clientes insere-se entre os pré requisitos que sustentam ações eficazes de marketing (*ISO 9001, 2015*).

O estreito relacionamento entre marketing e qualidade evidencia-se a partir dos próprios conceitos de qualidade total. Kaoru Ishikawa (1971), um dos autores pioneiros na área da qualidade total, popularizou a máxima de que “o marketing é a porta de entrada e de saída da qualidade”.

A pesquisa de satisfação de clientes, segundo Evrard (1994), exhibe dois marcos históricos: o mês de abril de 1976, quando ocorreu em Chicago a primeira conferência especializada sobre o tema, com o apoio do *Marketing Science Institute* e da *National Science Foundation*. Foi na década de 80, no entanto, que se deram os avanços mais

significativos, tanto no nível macro quanto no nível micro. O nível macro refere-se aos estudos voltados às comparações intersetoriais das relações entre a satisfação dos consumidores e a estrutura dos mercados, fornecendo subsídios para a própria formulação de políticas públicas. Destacam-se aqui, principalmente, os trabalhos dos pesquisadores da Universidade de Michigan (Ann Arbor), comandados pelo Professor Claes Fornell. O nível micro, por seu turno, volta-se para os interesses das empresas no conhecimento da satisfação de seus clientes.

O crescimento desses interesses deveu-se, com maior intensidade a partir dos anos 80, à consciência de que a satisfação dos clientes é uma variável-chave de seus comportamentos posteriores (recompra, lealdade, propaganda boca-a-boca favorável etc) e, também, pelo impulso dos programas de qualidade total, em que a satisfação dos clientes representa a faceta de *marketing* (Evrard, 1994).

A satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais: satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada (Boulding et al., 1993).

De modo geral Kotler (1998) afirma que, um cliente procura entre os produtos e serviços oferecidos, aquele que lhe oferece o maior valor. Nos limites de seus esforços, de sua informação, de sua mobilidade e de sua renda, procura maximizar esse valor. Quando o produto adquirido entrega efetivamente o valor que o cliente procurava, nasce a satisfação. Assim, para o autor, satisfação é o sentimento de prazer resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço em relação às suas expectativas.

Também a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho atender às expectativas, o cliente está satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado. Ainda segundo Kotler (1998), o cliente cria suas expectativas a partir de experiências passadas, contatos com outros clientes e das promessas dos vendedores e da propaganda. Se as promessas veiculadas forem desproporcionais, a decepção é provável.

Pesquisas realizadas por Cronin e Taylor (1992) revelaram que a satisfação age como uma função intermediária entre percepções de qualidade anteriores, contribuindo para a percepção atual do cliente sobre a qualidade de produtos e serviços.

Estes autores demonstraram que a satisfação tem uma forte correlação com a intenção de compra e que a qualidade percebida tem uma correlação inferior, também afirmam que clientes não necessariamente compram os produtos e serviços de alta qualidade percebida, mas aqueles que proporcionam e disponibilizam podem melhorar a satisfação não exercendo influência sobre a qualidade percebida.

Em relação a natureza da insatisfação Giese e Cote (2000), comentam que a insatisfação é considerada o oposto bipolar da satisfação, e argumentaram que consumidores podem estar satisfeitos com alguns aspectos de um produto ou serviço e insatisfeitos com outros.

O tratamento e análise crítica das informações sobre o grau de Satisfação dos Clientes são de fundamental importância para a melhoria da imagem da empresa, para a manutenção do mercado e para a consolidação da prática dessa avaliação (Carpinetti e Gerolamo, 2016).

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados ao longo da elaboração desse estudo. Expõe a classificação da pesquisa, as fases de desenvolvimento do trabalho e os procedimentos utilizados para a revisão da literatura e coleta de dados.

O método qualitativo foi escolhido como abordagem para a realização deste estudo. Optou-se por este método porque na pesquisa qualitativa permitiu-se entender como as coisas acontecem. Houve a busca de um envolvimento entre o pesquisador, o fato e o ambiente em estudo (ARAUJO; GOMES, 2005).

Com relação aos objetivos da pesquisa, caracteriza-se como pesquisa exploratória, a qual tem por finalidade obter informações de um determinado assunto, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo que neste trabalho foi feita uma exploração bibliográfica de materiais publicados com temas relacionados diretamente a gestão da qualidade, dessa forma orientando a formulação da hipótese levantada.

O estudo de caso tem como principal característica o estudo aprofundado sobre algum objeto, de forma que possibilite conhecer profundamente o objeto em estudo, tarefa que se torna difícil quando aplicada outro tipo de delineamento. O estudo de caso possibilita explorar a vida real, descrever situações do contexto onde está sendo realizado o estudo e também explica algum fenômeno de forma complexa (GIL, 1999). De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso apresenta algumas vantagens importantes, sendo elas: possibilita novas descobertas, ressalta as dimensões do problema em estudo e permite realizar uma análise profunda do problema.

Assim a aplicação do método de estudo de caso, se desenvolveu da seguinte maneira:

- a) Definição e planejamento: consolidação da teoria levantada na etapa de priorização do presente trabalho, utilização do caso da empresa avaliada de acordo com o MEG 21 e levantamento de dados a partir dos relatórios de avaliação da maturidade da gestão dos casos selecionados;
- b) Preparação, coleta e análise: cruzamento dos dados obtidos dos relatórios com a teoria levantada e apresentação do diagnóstico obtido;
- c) Análise e conclusão: conclusão dos fatos observados e apresentados a partir do cruzamento dos diagnósticos extraídos da análise dos estudos de caso.

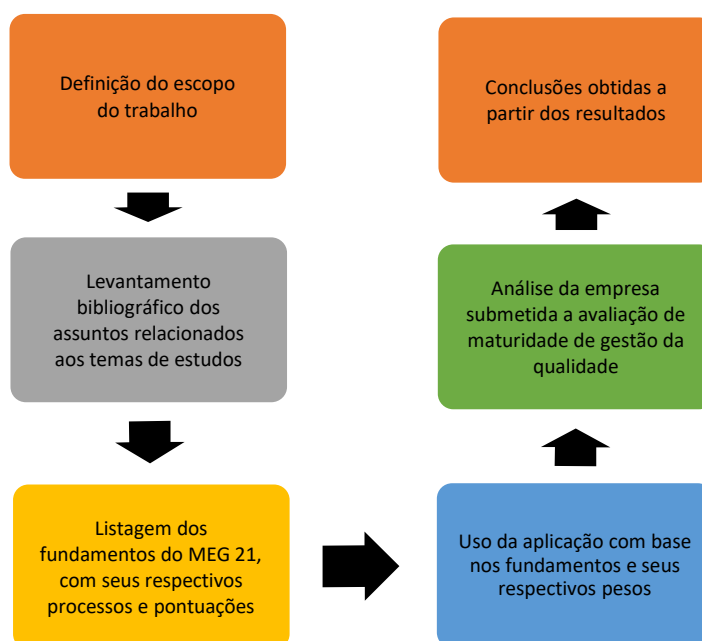
Os resultados alcançados durante a implantação desse método são descritos na sessão na Tabela 34.

Tabela 34 - Fases da Dissertação

ETAPAS	OBJETIVOS	MÉTODOS UTILIZADOS	RESULTADO
1ª Organização das informações	Estruturar pacotes de aplicação com os processos do Modelo Excelência da Gestão®;	<p>Levantamento os conceitos relacionados a gestão da qualidade por meio da exploração bibliográfica utilizando dissertações, artigos e teses encontradas em bases como: Biblioteca Digital da UNITAU, <i>Scielo</i> e Google Acadêmico.</p> <p>A exploração bibliográfica por meio de livros relacionados ao tema, pesquisa nos <i>E-books</i> do site da Fundação Nacional da Qualidade e a utilização do Guia de referência da gestão para excelência (21ª edição);</p> <p>Listagem dos fundamentos do MEG 21, com seus respectivos processos e pontuações (utilização da Equação 1);</p>	<p>(Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica)</p> <p>Lista dos fundamentos com seus respectivos processos e pontuações máximas.</p>
	Identificar a relevância dos pacotes de aplicação;	Profissional da área, com tempo de experiência entre um e dois anos na área da qualidade, e que participou de avaliações de maturidade com o Modelo Excelência da Gestão® da 21ª edição;	Pesos relativos à interação dos processos com os pacotes de aplicação.
2ª Priorização	Priorizar o uso dos pacotes de aplicação com base nos fundamentos e seus respectivos pesos;	Relação entre os oito fundamentos do MEG (necessidade) com os pacotes de aplicação (técnicas);	Interações entre os pacotes de aplicação e fundamentos, classificação de importância dos pacotes de aplicação.
3ª Estudo de caso / Avaliação	Analisar a empresa submetida a avaliação da maturidade da gestão da qualidade;	Estudo de caso; Avaliação do MEG (21ª edição); durante os anos de 2021 e 2022; Análise de resultados das avaliações das empresas;	Avaliação da priorização com o estudo de caso da empresa avaliada na maturidade da gestão.

Para o melhor entendimento da realização do trabalho foi criado fluxograma representado na Figura 18, em que é apresentada a primeira atividade do trabalho (Definição do escopo do trabalho) até sua última atividade (Conclusões obtidas a partir dos resultados).

Figura 18 - Fluxograma de realização do trabalho



Assim a partir da execução das atividades e das metodologias descritas anteriormente foi possível a execução dos resultados que serão apresentados e analisados no capítulo 4.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e descreve como foram obtidos os resultados decorrentes da metodologia apresentada na sessão anterior e as discussões obtidas pela revisão bibliográfica apresentada.

Conforme descrito foram avaliados os processos do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa representando cada área da mesma. Todos os funcionários da área da Qualidade são capacitados no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e conhecem sua aplicação. Desta forma os dados coletados se tornam ainda mais confiáveis. Através da pesquisa foi possível perceber o nível de gestão atual da empresa, segundo as exigências do MEG, ficando claro através da pontuação obtida. Também foi possível identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria da gestão atual, sendo esses discutidos nos próximos tópicos do trabalho.

Para a adoção do Modelo de Excelência da Gestão – MEG, foi necessário a reestruturação do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, implantado, com o direcionamento para atender a todos os requisitos da norma AS 9100D:2016, obtendo assim a sua certificação e possibilitando a aderência com os fundamentos do MEG, a adoção do MEG no sistema de gestão levará a empresa a se igualar as melhores empresas de gestão com excelência no mercado nacional e até mesmo no mercado internacional.

A reestruturação do SGQ começou em 2020 e teve seu encerramento em meados 2021 com a obtenção da certificação e com a realização da primeira medição da maturidade do SGQ, de acordo com os fundamentos do MEG, o processo de reestruturação passa a ser um processo de melhoria continua do SGQ, possibilitando assim a realização de uma nova medição de maturidade do Sistema em meados de 2022.

Nos próximos tópicos serão descritas todas as informações relevantes para o funcionamento do SGQ e alinhamento com o MEG.

4.1 Sistema de Gestão da Qualidade

4.1.1 Contextualização da empresa e do SGQ

A empresa analisada, de acordo com a sua filosofia de trabalho, sempre preocupada em oferecer produtos e serviços de acordo com as expectativas e necessidades de seus Clientes, desenvolveu seu Sistema de Gestão da Qualidade, tendo como objetivo o estabelecimento de diretrizes básicas para orientar a concepção, implantação, manutenção e aprimoramento do SGQ, orientados pela Política da Qualidade da empresa e pelas normas NBR ISO 9001:2015 e AS 9100D:2016. As diretrizes estabelecidas, são rigorosamente seguidas por todos colaboradores da empresa em suas atividades diárias.

As constantes e rápidas mudanças tecnológicas, econômicas, sociais, políticas e culturais vem demonstrando que é imprescindível romper com as práticas gerenciais obsoletas e que melhorias contínuas são necessárias para atingir e assegurar um bom desempenho organizacional.

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade é requerida pelo mercado, uma vez que um dos principais fatores de desempenho de uma organização é a qualidade de seus produtos e/ou serviços. O aumento das necessidades e expectativas dos Clientes é uma realidade mundial e vem sendo visto como prioridade para a empresa.

Um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e sólido serve para prover confiança para a Alta Direção e para o Cliente, sendo, portanto, uma decisão estratégica.

O Sistema de Gestão da Qualidade é, portanto, concebido para satisfazer as necessidades gerenciais internas da organização bem como para abranger os objetivos da qualidade. Sendo estas necessidades gerenciais e objetivos voltados para atender as expectativas e requisitos especificados pelo cliente e outras partes interessadas, a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade possibilitará à empresa um melhor conhecimento e gerenciamento dos seus processos internos e externos.

Entendendo que a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, aliado ao envolvimento e comprometimento de todas as pessoas e a provisão adequada de todos os recursos necessários, é fundamental para o sucesso e permanência da empresa no mercado e para assegurar a satisfação plena de seus Clientes e beneficiar todas as partes interessadas.

A empresa iniciou suas atividades em 2005 com o propósito de atuar principalmente nos setores de Defesa e Aeroespacial. É uma empresa 100% brasileira, com atuação global sendo uma das principais empresas de Base Industrial de Defesa (BID) do Brasil.

Estabelecemos parcerias com as forças armadas para o desenvolvimento de produtos que eram importados. Assim, garantimos a alta suficiência da indústria de defesa brasileira e contribuimos com a soberania nacional. Com mais de uma década a empresa tem como foco no Desenvolvimento, fabricação e comercialização de sistemas de defesa, ser especializada no aprimoramento ou criação de produção de material energético.

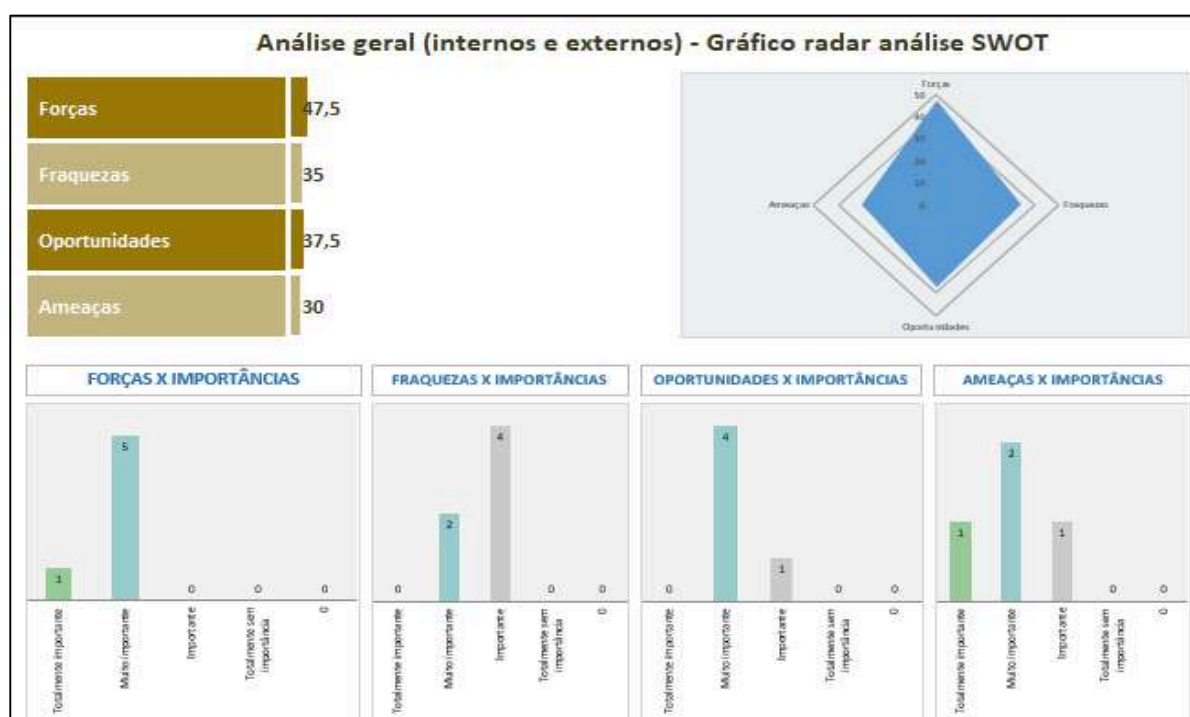
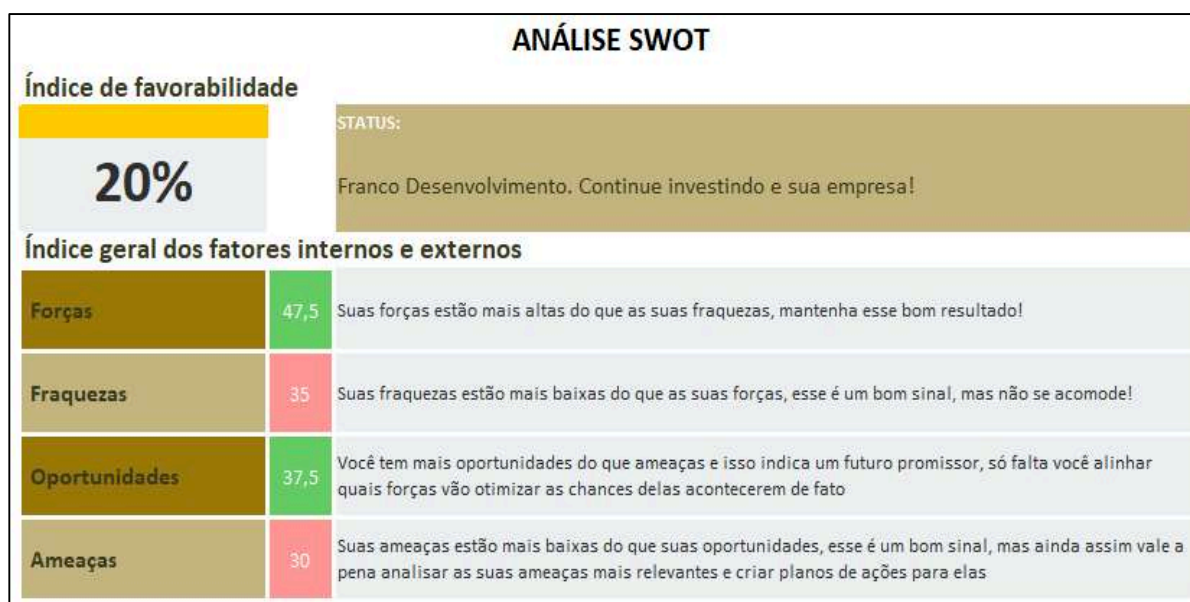
A empresa revisa e analisa os aspectos-chaves e seus *stakeholders* para determinar a direção estratégica da empresa. A periodicidade desta análise é, no mínimo, anual ou quando houver mudanças significativas. Isso requer a compreensão das questões internas como valores, cultura, conhecimento e desempenho. Analisa também as questões externas como legislações, tecnologia, concorrência, mercado, cultura, sociedade e ambiente econômico que interessam a empresa e suas partes interessadas.

A base utilizada para essas análises é a matriz *SWOT*, juntamente atrelada ao levantamento das Questões Externas e Internas relacionadas ao SGQ direcionados pelos 4 orientadores estratégicos (Recursos Humanos, Comercial, Novos Projetos e Financeiro). As Figuras 19 e 20 apresentam a análise *SWOT* para os anos de 2021 e 2022 da empresa analisada.

A empresa tem revisto e analisado seus principais aspectos e de suas partes interessadas para determinar a direção estratégica da empresa. Isso envolve:

O SWOT do ano de 2021, demonstra que a empresa tem estabelecido de forma clara como estão as suas Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, definindo que o índice de favorabilidade esteja ainda “-8%”, mas com a tendência de melhoria se houver o comprometimento com o desempenho da empresa, o SWOT ainda apresenta que as forças estão superiores as fraquezas, tem-se poucas oportunidades de melhoria em relação as ameaças por isso é necessário a criação e execução de Planos de Ação para diminuir a possibilidade de ocorrência das ameaças e para que as mesmas não interfiram nos resultados positivos da empresa.

Figura 20 - SWOT do SGQ – Ano 2022

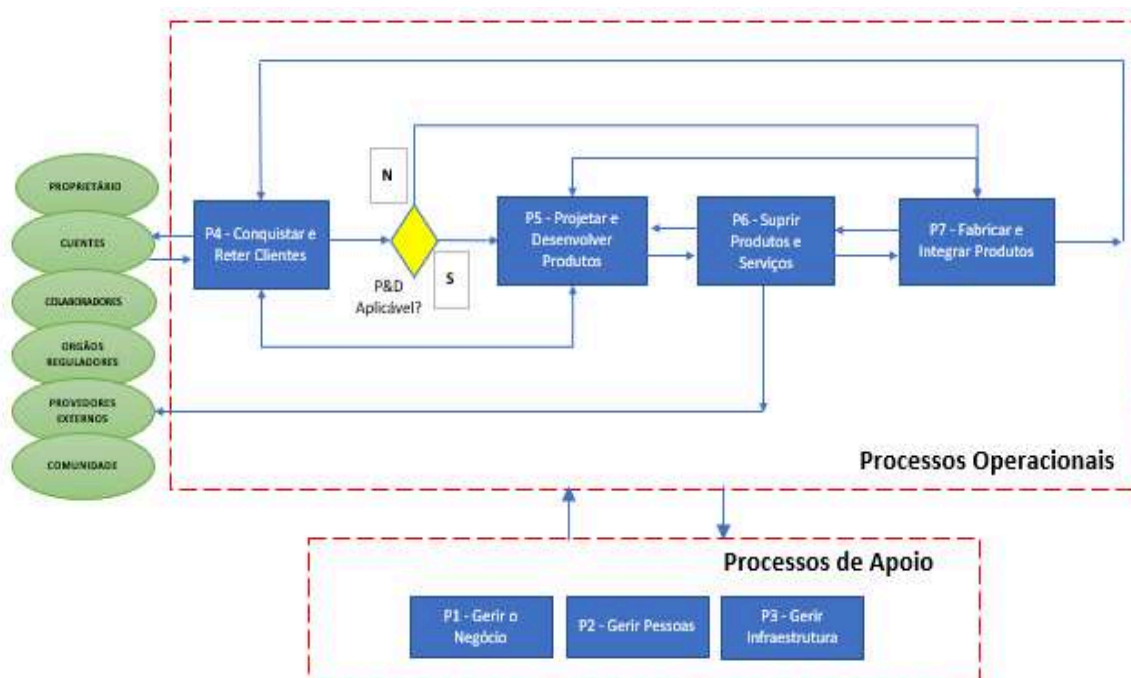


O *SWOT* do ano de 2022, continua a demonstrar que a empresa tem estabelecido de forma clara como estão as suas Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, estabelecendo um novo índice de favorabilidade de “20%”, o qual é melhor do que do ano anterior, com a tendência de melhoria se houver a continuidade dos investimentos na empresa, o *SWOT* ainda apresenta que as forças continuam superiores as fraquezas, isso é bom resultado, tem-se que as oportunidades são maiores do que as ameaças, o que indica um futuro promissor para a empresa, porém é recomendado a análise mais profunda das ameaças e se necessário realizar a criação e execução de Planos de Ação para diminuir a possibilidade de sua ocorrência e para que as mesmas não interfiram nos resultados positivos da empresa.

4.1.2 Macro Processos e Política da empresa

A empresa adotou uma abordagem de processo para o seu Sistema de Gestão da Qualidade. Os processos necessários, a aplicação por toda empresa, os requisitos dos clientes, requisitos estatutários e regulamentares e a sequência e interação entre os mesmos são apresentados esquematicamente na Figura 21.

Figura 21 - Macro Fluxo de Processos do SGQ



Cada processo tem seu mapeamento que define:

- Entradas e saídas aplicáveis.
- Sequência e interação.
- Critérios e métodos utilizados, inclusive mudanças, para assegurar a operação e eficácia do processo.
- Recursos necessários.
- Responsabilidades e autoridades aplicáveis.
- Riscos e oportunidades aplicáveis.
- Melhoria desses processos baseados nos objetivos de qualidade relacionados a eles.

A Alta Direção demonstra seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e com a melhoria contínua mediante:

- Assumindo a responsabilidade da eficácia do sistema de gestão;
- No acompanhamento da eficácia do sistema de gestão da qualidade, por meio de reuniões e análise crítica da alta direção.
- No estabelecimento e manutenção da Política da Qualidade e dos Objetivos da Qualidade definidos no Planejamento Estratégico e de acordo com o contexto da organização.
- Na gestão por processos correntes, no gerenciamento de riscos e no compromisso com a melhoria contínua de sua eficácia.
- Na garantia do planejamento e da sistemática para a coleta e avaliação de indicadores de processo.
- Na disponibilização de recursos para a implementação do SGQ e dos mecanismos de avaliação, análise crítica, ações corretivas e de melhoria.
- No apoio aos gestores da organização.
- Através de comunicações internas veiculadas para a conscientização dos colaboradores para a importância em atender os requisitos dos clientes, assim como os requisitos legais, regulamentares e estatutários e do sistema de gestão da qualidade.

O Sistema de Gestão da Qualidade tem como foco, os Clientes, e busca gerenciar os processos de forma a cumprir os seus requisitos, bem como os estatutários e regulamentares, minimizar os riscos e aproveitar as oportunidades.

Para aumentar a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, a empresa, realiza pesquisas periódicas de satisfação que tem os resultados compilados, analisados e tratados.

Também foca na medição da conformidade dos produtos e serviços e no desempenho de entrega no prazo, tomando ações apropriadas quando os resultados planejados não são alcançados.

O SGQ também visa a antecipação de resolução possíveis problemas e mitigação de riscos que comprometam o atendimento dos requisitos do cliente.

A Alta Direção através da sua política da qualidade e comprometimento com o atendimento dos requisitos, com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade, proporcionando uma estrutura para o estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade. A empresa considera a qualidade de seus produtos e serviços como fator fundamental para a continuidade de seus negócios.

A estrutura organizacional, bem como, as descrições de cargos e os procedimentos documentados estabelecem as inter-relações, responsabilidades e autoridades das equipes que administram, desempenham e verificam as atividades que afetam a qualidade dos produtos e serviços prestados.

A Alta Direção atribuiu responsabilidades e autoridades para todas as funções relevantes na empresa que são responsáveis por alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Estas são comunicadas através da combinação do Organograma e Descrição de Cargos.

4.1.3 Riscos e Oportunidades

A empresa por meio do planejamento estratégico, compreendeu os seus cenários interno e externo, tendo como referência uma planilha de análise, sendo que as

oportunidades e os pontos fortes são os aspectos positivos e as ameaças e os pontos fracos são os aspectos negativos.

Através do Planejamento Estratégico e da Política da Qualidade, os objetivos foram estabelecidos e formalizados aos processos, de forma que os mesmos possibilitem a geração e mensuração de indicadores, e, a partir da gestão destes, os aspectos positivos sejam maximizados e os aspectos negativos sejam minimizados.

Anualmente, por meio da apresentação do desempenho setorial para a Análise Crítica pela Alta Direção, são avaliadas todas as diretrizes organizacionais com o intuito de checar o alcance dos objetivos, os riscos e as oportunidades de melhoria dos resultados de cada processo. Essas ações têm como objetivo:

- Assegurar que o Sistema de Gestão da Qualidade alcance seus resultados;
- Acompanhamento das ações definidas em reuniões anteriores;
- Aumentar os efeitos desejáveis;
- Prevenir ou reduzir, efeitos indesejáveis e alcançar a melhoria.

Além disto, a organização estabeleceu um sistema de gerenciamento de risco de seus processos, conforme formulário Plano de Gestão de Riscos e Oportunidades. É estruturada, a partir de cada mapeamento de processo, uma Matriz de Gestão de Risco, que permite:

- Identificar os riscos;
- Analisar e avaliar a gravidade (impacto) e a probabilidade (chance de ocorrer);
- Tratar os riscos.

A empresa garante todos os esforços para o efetivo planejamento das ações para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. Cada objetivo é, então, apoiado pelo indicador de desempenho que é então medido para determinar a capacidade da empresa "para cumprir os objetivos da qualidade".

Ao longo do ano, os indicadores são medidos e apresentados periodicamente para a Alta Direção, com as respectivas análises e ações de melhoria, sendo que para as

metas não cumpridas, ou problemas inesperados, seja realizado plano de ação corretiva para resolução do problema.

4.1.4 Gestão de Mudanças

Quando o Sistema de Gestão da Qualidade poder ser afetado por possível mudança, deve-se realizar uma análise para avaliar os impactos e ações frente ao evento visando à mitigação dos riscos. Todas as ações devem ser realizadas com a interação entre processos.

A Gestão de mudanças poderá acontecer, normalmente quando:

- Oportunidades de melhorias forem identificadas, geralmente para melhorar a eficácia do processo;
- Não-conformidades dentro de um processo são identificados e requerem ação corretiva;
- Novos processos são adicionados que têm impacto sobre os processos existentes, exigindo alterações;
- Requisitos do cliente;
- Qualquer outro motivo determinado pela administração.

Em tais casos, o processo deve ser alterado de um modo controlado para assegurar a autorização e execução das alterações. No mínimo, mudanças no processo devem incluir os seguintes passos:

- Os pedidos de mudanças de processos devem ser documentados, tipicamente em relatório específico. A justificativa para a mudança deve ser registrada.
- As alterações devem ser aprovadas antes de sua implementação.
- Consequências das mudanças;
- Probabilidade desta consequência;
- Impacto sobre os Clientes;
- Impacto sobre as partes interessadas;
- Eficácia dos processos que são parte do SGQ.

4.1.5 Recursos e Pessoas

Os recursos necessários para implementar e melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e aumentar a satisfação dos clientes frente ao atendimento aos seus requisitos são determinados e providos pela empresa, a partir das análises de dados realizadas mensalmente pelos gestores, as necessidades de recursos são indicadas via Relatório de Ação Corretiva, e quando da ocasião das reuniões de análise crítica são indicadas como saídas na ata de reunião de análise crítica.

Anualmente, durante a análise crítica, a Alta Direção em conjunto com os gestores de cada processo avalia as necessidades de recursos que foram identificadas. Esta avaliação abrange a identificação, controle e provimento de recursos adequados para: capacitação dos colaboradores, atividades operacionais, novas tecnologias, equipamentos, controle de processo, atividades de verificação correlacionadas com inspeção/ensaios, atividades relativas a auditorias internas da qualidade, recursos para infraestrutura, investimentos no que tange a segurança do trabalho, e outros, visando à manutenção do Sistema e melhorias contínuas da Qualidade.

A empresa assegura que o pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto e seu Sistema de Gestão da Qualidade é competente baseado em formação acadêmica, treinamentos, habilidade e experiência apropriada à função. Os quesitos de formação, habilidades e experiência são comprovados nas entrevistas de seleção realizadas pelo responsável, comparando com os requisitos básicos para o cargo definidos previamente.

Os Gestores asseguram o dimensionamento de mão de obra para as áreas. Quando há necessidade de adequação, esta é avaliada com a Direção e Gerência para realização do processo de Recrutamento e Seleção.

A empresa determina e provê infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos dos produtos, incluindo:

- Escritórios, salas e áreas produtivas são mantidos em condições adequadas em função das constantes observações realizadas a partir das avaliações “5S”;

- Equipamentos de processos utilizados para a fabricação de produtos são mantidos em pleno estado de conservação e adequados para o uso de acordo com a sistemática de manutenção estabelecida;
- Serviços e utilitários de apoio, tais como transportes, computadores, impressoras, são mantidos adequados para o uso a partir das manutenções corretivas, quando necessário.

4.1.6 Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional gerado pela empresa é mantido e disponibilizado a todas as partes interessadas via documentações, manuais técnicos, instruções.

A empresa, investe anualmente em treinamentos internos e externos, que visam à capacitação dos colaboradores em conhecimentos, habilidades, atitudes ou de formação profissional para determinada atividade.

As competências necessárias para cada posição são determinadas na Descrição de Cargos. Quando estas competências não são preenchidas satisfatoriamente, é identificada a necessidade de treinamento para adequação. O Planejamento para Treinamentos é realizado quando necessário para satisfazer uma necessidade de competência.

A empresa assegura a conscientização de seu pessoal quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade por meio da integração e treinamentos de reciclagem quando necessário. Para evidenciar as competências, são mantidos registros de educação, treinamento, habilidade e experiência por colaborador.

4.1.7 Informação Documentada

A informação documentada do Sistema de Gestão da Qualidade está estruturada conforme descrito abaixo:

- Manual da Qualidade - Informação que descreve resumidamente o Sistema de Gestão Qualidade da empresa.
- Procedimento de Gestão – Informação que descreve como as atividades dos Macro Processos são executadas.

- Instrução de Trabalho - Informação escrita usada para descrever como uma atividade é feita.
- Registro – Resultado / Evidência de uma atividade realizada.

As Informações Documentadas necessárias para garantir a perfeita funcionabilidade do Sistema de Gestão da Qualidade são controlados pela empresa. A finalidade do controle de Informações Documentadas é garantir que os funcionários tenham acesso às informações atualizadas e aprovadas.

4.1.8 Processos de Industrialização

Todos os processos e subprocessos necessários à realização dos produtos são planejados de modo consistente com todos os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade e de forma apropriada aos métodos de operação. Para assegurar a Segurança do Produto durante todo o seu ciclo de vida, conforme apropriado, pode se incluir a gestão de itens críticos de segurança, a análise e o relato de eventos ocorridos que afetam a segurança, bem como a sua comunicação e o treinamento pertinente das pessoas. A implementação de ações para prevenir o erro humano, como o *Poka-Yoke*, bem como a provisão para a prevenção, detecção e remoção de objetos estranhos são realizadas.

A empresa garante o controle e a provisão de serviços através da utilização de Ordem de Produção para gerenciar e garantir que todas etapas do processo foram cumpridas; desenhos técnicos com informações disponíveis, Folha de Processo para auxiliar na fabricação e montagem dos itens, Plano de Controle para garantir que as atividades sejam monitoradas e que as medições ocorram em estágios apropriados. Determina ainda, os critérios de aceitação para os produtos e serviços.

Realiza também inspeções para atividades de liberação, entrega e pós-entrega. São gerados registros após estas inspeções. A Figura 22 apresenta as etapas de um processo, com as suas iterações.

Figura 22 - Planejamento de Etapas do SGQ



4.1.9 Comunicação com Cliente

A empresa mantém uma boa comunicação com seus Clientes através de e-mails, visitas técnicas e/ou contatos telefônicos. As informações relativas aos produtos e serviços estão disponíveis em Fichas Técnicas. Consultas, solicitações diversas, inclusive reclamações são prontamente atendidas através de nossos canais de comunicação. Para novos contratos, pedidos, solicitações de mudanças uma análise crítica é realizada.

Para reclamações um Relatório de Não Conformidade é aberto para acompanhamento da solução do problema. Anualmente a empresa realiza uma pesquisa junto aos seus Clientes com objetivo de aprimorar cada vez mais a qualidade dos produtos e serviços fornecidos.

4.1.10 Projeto e Desenvolvimento

Para todo projeto novo, seja a origem de uma solicitação de cliente, uma necessidade de mercado, uma necessidade identificada internamente, ou por algumas das Partes Interessadas são observados os requisitos necessários e o atendimento dos mesmos.

Os requisitos para produtos e serviços são identificados e mapeados de forma a manter a conformidade dos resultados e expectativas das partes interessadas.

4.1.11 Fornecedores

A empresa garante que realiza aquisições de produtos (matérias primas, materiais indiretos etc.) e serviços de fornecedores que estejam avaliados, selecionados, além de monitorar o desempenho desses provedores mensalmente e reavaliá-los a cada 3 anos ou conforme necessidade.

Os requisitos de quantidade e prazo de entrega (*OTD*) também são monitorados a fim de se evitar que a capacidade da empresa em entregar produtos e serviços de forma consistente aos seus Clientes seja afetada. Isso também possibilita medir o desempenho do fornecedor e auxilia na tomada de ação para casos em que haja riscos e/ou oportunidades.

4.1.12 Controle de Não Conformidades

Uma saída não conforme ou não conformidade neste contexto, por definição, é uma característica em algum produto, serviço e/ou processo realizada pela empresa que não atende aos requisitos especificados. As ações para tratamento de uma saída não conforme seguem a sistemática estabelecida, conforme padrões internacionais.

A empresa executa ações corretivas e as controla a fim de eliminar as causas de não conformidades de forma a evitar sua repetição. As ações corretivas são apropriadas aos efeitos das não conformidades encontradas e seus resultados servem de dados para avaliações de riscos, mudanças no Sistema de Gestão da Qualidade.

4.1.13 Satisfação de Cliente

Anualmente, a empresa executa a pesquisa de Satisfação dos Clientes. A pesquisa de Satisfação dos Clientes poderá ser realizada em qualquer fase do processo comercial. O monitoramento junto aos clientes inclui: conformidade dos produtos e serviços, desempenho de entrega no prazo (*OTD*), reclamações de clientes e solicitações de ações corretivas. Os resultados destas pesquisas são analisados pela área comercial e qualidade, a fim de estabelecer ações apropriadas.

4.1.14 Auditoria Interna e Análise Crítica da Direção

A empresa assegura a realização de auditorias em intervalos planejados para determinar se o Sistema de Gestão da Qualidade está mantido, implementado conforme os requisitos da Norma *ISO 9001 / AS9100* em suas últimas versões, e conforme os próprios requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade estabelecidos com auditores qualificados.

A empresa analisa criticamente seu Sistema de Gestão da Qualidade através de uma reunião anual ou quando houver mudanças significativas no SGQ. Essa reunião é norteada com todos assuntos necessários (entradas e saídas) para garantir a contínua adequação, suficiência, eficácia e alinhamento do seu Sistema de Gestão da Qualidade com o direcionamento estratégico proposto pela Alta Direção. Quando necessário, planos de ações serão gerados para cada item discutido.

4.1.15 Análise e Avaliação

Durante o planejamento e implementação dos processos e atividades do Sistema de Gestão da Qualidade, são determinados métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação, para mensurar e visualizar a eficácia desses processos.

Os resultados coletados são analisados criticamente, através de indicadores determinados do SGQ. Essas análises fornecem informações para avaliar e assegurar: A conformidade dos produtos e da correta execução dos processos internos, a satisfação dos clientes, o desempenho e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, a eficácia das ações tomadas para abordar riscos e oportunidades, o desempenho dos provedores externos e a necessidade de melhorias no Sistema de Gestão da Qualidade. Segue nas Tabelas 35 e 36 a relação de indicadores definidos para o SGQ.

Tabela 35 - Planilha de Indicadores do SGQ - Parte 1

INDICADOR (Indicator)		FÓRMULA (Formula)	FREQUENCIA (Frequency)	RESPONSÁVEL (Responsible)	META (Goal)
P1- GERIR O NEGÓCIO					
Medição - KPI	Avaliação satisfatória do SGQ na ACD	Avaliação pela Diretoria do Grupo Mac Jee	Anual	Diretoria	--
	Avaliação satisfatória na Auditoria Interna do SGQ	Resultado da Auditoria Interna	Semestral	Gerente de Qualidade	---
	Real X Orçado – Fluxo de Caixa	$(\text{Valor Real} / \text{Valor Orçado}) * 100$	Trimestral	Gerente Financeiro	+/- 10%
	Real X Orçado – CAPEX/OPEX	$(\text{Valor Real} / \text{Valor Orçado}) * 100$	Trimestral	Gerente Financeiro	+/- 10%
	Cronograma de Fechamento – 7º dia útil	Data Realizada de Fechamento x Data planejada de Fechamento	Mensal	Gerente Financeiro	100%
	Conciliação Contábil – 15 dia útil	Data Realizada de Conciliação x Data planejada de Conciliação	Mensal	Gerente Financeiro	100%
P2- GERIR PESSOAS					
Medição - KPI	Número de acidentes com ou sem afastamento	Nº Acidentes Mês	Mensal	Gerente de Recursos Humanos	0
	Nível de Competência Anual	Soma dos resultados dos itens / Nº itens avaliados	Anual	Gerente de Recursos Humanos	≥ 4
	Eficácia de Treinamento	Nº de avaliações eficazes / Nº de avaliações realizadas	Trimestral	Gerente de Recursos Humanos	$> 80\%$
	Turnover	Total de Desligamentos / Total de Funcionários	Mensal	Gerente de Recursos Humanos	$< 5\%$
P3- GERIR INFRAESTRUTURA					
Medição - KPI	MTBF - Tempo Médio entre Falhas	$(\text{Tempo total disponível} - \text{Tempo perdido}) / (\text{Número de paradas})$	Mensal	Gerente de Manutenção	176hs
	MTTR - Tempo Médio Para Reparo	$(\text{Tempo total de reparo}) / (\text{quantidade de falhas})$	Mensal	Gerente de Manutenção	$< 1,5\text{hs}$
	Disponibilidade de máquina	$[\text{MTBF} / (\text{MTBF} + \text{MTTR})] * 100$	Mensal	Gerente de Manutenção	$> 96\%$
	Custo de Manutenção X Budget	$(\text{Custo Manutenção} / \text{Custo Orçado}) * 100$	Mensal	Gerente de Manutenção	$\leq 100\%$
	% Atendimento de prazo de Manutenção	$(\text{Nº atendimento de OP dentro SLA} / \text{Nº solicitações de Manutenção}) * 100$	Mensal	Gerente de Manutenção	100%
	Consumo de Água	Qtde. Água Consumida	Mensal	Gerente de Manutenção	--
	Consumo de Energia	$(\text{Energia Consumida} / \text{Energia Contratada}) * 100$	Mensal	Gerente de Manutenção	$\geq 100\%$
P4- CONQUISTAR E RETER CLIENTES					
Medição - KPI	Satisfação de Clientes	Média das Avaliações semestrais dos clientes disponíveis	Semestral	Gerente Comercial	≥ 4
	Reclamação de Clientes	Nº absoluto de reclamações mês a mês	Mensal	Gerente Comercial	≤ 2
	Entregas no Prazo	$(\text{Qtde. Itens entregues no prazo} / \text{Qtde. total de itens previstos no mês}) * 100$	Mensal	Gerente Comercial	100%
	Índice de Conversão de Propostas	$(\text{Soma de todos os contratos fechados nos últimos 24 meses} / \text{Soma de todas as propostas enviadas aos clientes nos últimos 24 meses}) * 100$	Mensal	Gerente Comercial	--
	Número de Propostas Enviadas a Clientes	Nº absoluto de Propostas enviadas aos clientes no trimestre	Trimestral	Gerente Comercial	--
	Qualidade do Produto no Cliente Obs.: itens em garantia e operados conforme manual	Nº de defeitos de produto relatados pelo cliente e confirmados / Tamanho do lote	Mensal	Gerente Comercial	100%

Tabela 36 - Planilha de Indicadores do SGQ - Parte 2

INDICADOR (Indicator)		FÓRMULA (Formular)	FREQUENCIA (Frequency)	RESPONSÁVEL (Responsible)	META (Goal)
P5- PROJETAR E DESENVOLVER PRODUTOS E SERVIÇOS					
Medição - KPI	Evolução do Cronograma Mensal x Atividade Planejada	$(N^{\circ} \text{ Atividades Executadas} / N^{\circ} \text{ Atividades Planejadas}) * 100$	Mensal	Gerente de Engenharia	$\geq 80\%$
	Evolução do desenvolvimento x custo financeiro	$([\text{Valor Previsto} - \text{Valor Executado}] / \text{Valor Previsto}) * 100$	Mensal	Gerente de Engenharia	+/- 5%
	Desempenho do produto em desenvolvimento x requisito estabelecido	$(\text{Soma } N^{\circ} \text{ Requisitos Atingidos} / \text{Soma } N^{\circ} \text{ Requisitos Previstos}) * (100/3)$	Trimestral	Gerente de Engenharia	$\geq 90\%$
	Índice da Qualidade do Projeto (SAT)	$(\text{Soma } N^{\circ} \text{ SAT} / \text{Soma } N^{\circ} \text{ Desenhos Liberados}) * (100/3)$	Trimestral	Gerente de Engenharia	$\leq 2\%$
	Liberação de desenhos ao longo do desenvolvimento	$(N^{\circ} \text{ Desenhos Liberados} / N^{\circ} \text{ Planejado Desenhos}) * 100$	Mensal	Gerente de Engenharia	$\geq 95\%$
	Controle de HH x Disponibilidade	$(\text{Horas Aportadas} / \text{HH Planejado}) * 100$	Mensal	Gerente de Engenharia	- 5%
P6- SUPRIR PRODUTOS E SERVIÇOS					
Medição - KPI	IQF de Provedores Externos	$([\% \text{ Qualidade de Produto} * 85\%] + [\% \text{ OTD} * 35\%])$	Mensal	Gerente de Qualidade	$\geq 90\%$
	% Qualidade de produto fornecido	$(N^{\circ} \text{ produtos aprovados} / N^{\circ} \text{ de produtos fornecidos}) * 100$	Mensal	Gerente de Suprimentos	$\geq 97\%$
	% Qualidade de serviço fornecido	Média da Avaliação de Qualidade do serviço prestado	Mensal	Gerente de Suprimentos	$\geq 97\%$
	% OTD de produtos e serviços	$(N^{\circ} \text{ de entregas recebidas no prazo} / N^{\circ} \text{ de entregas previstas}) * 100$	Mensal	Gerente de Suprimentos	$\geq 90\%$
	% Acuracidade de estoque – Quantidade e Valor	Resultado do Inventário Realizado	Mensal	Gerente de Suprimentos	$\leq 4\%$
	% Emissão de pedido de compra dentro do prazo	$(N^{\circ} \text{ PC emitido em 3 dias} / N^{\circ} \text{ SC}) * 100$	Mensal	Gerente de Suprimentos	100%
	% Atendimento a Ordem de Produção / Abastecimento da Produção dentro do prazo	$(N^{\circ} \text{ atendimento de OP em 1 dia} / N^{\circ} \text{ solicitações de abastecimento}) * 100$	Mensal	Gerente de Suprimentos	100%
Medição - KPI	% Atendimento de prazo de Inspeção de Recebimento	$(N^{\circ} \text{ Inspeções realizadas em 3 dias} / N^{\circ} \text{ entradas para inspeção}) * 100$	Mensal	Gerente de Qualidade	100%
	% Entrada Fiscal de material e serviço dentro do prazo	$(N^{\circ} \text{ Entradas Fiscais realizadas em 2 dias} / N^{\circ} \text{ Entradas Fiscais a serem realizadas}) * 100$	Mensal	Gerente de Suprimentos	100%
	% Emissão de pedido de compra dentro do prazo – Projetos	$(N^{\circ} \text{ emissão PC em 20 dias} / N^{\circ} \text{ SC}) * 100$	Mensal	Gerente de Suprimentos	100%
P7- REALIZAR PRODUTOS E SERVIÇOS					
Medição - KPI	% Produto Aprovados x Total Produzido	$(N^{\circ} \text{ Produtos aprovados} / N^{\circ} \text{ Produtos produzidos}) * 100$	Mensal	Gerente de Produção	$\geq 97\%$
	Aderência ao Plano de Produção	$(N^{\circ} \text{ Produtos produzidos} / N^{\circ} \text{ Produtos planejados}) * 100$	Mensal	Gerente de Produção	$\geq 95\%$
	% Produto Aprovados em Inspeção Final	$(N^{\circ} \text{ Produtos aprovados} / N^{\circ} \text{ Produtos inspecionados}) * 100$	Mensal	Gerente de Qualidade	$\geq 90\%$

4.1.16 Melhoria Continua

A empresa não só melhora seus produtos e serviços para atender aos requisitos aplicáveis, mas também para atender às necessidades e expectativas futuras das partes interessadas, ou seja, na melhoria de produtos, processos, novos negócios, novas fontes de renda ou novas parcerias que possam favorecer seu crescimento.

Também melhora continuamente seu Sistema de Gestão da Qualidade, produtos e serviços com a finalidade de atender os requisitos de seus Clientes e partes interessadas, aumentando sua satisfação, assim como abordando futuras necessidades e expectativas, além de corrigir, prevenir e reduzir efeitos indesejados por meio de uso de informações e resultados gerados através da: Reunião de Análise Crítica pela Direção, Programas de Sugestões, Política da Qualidade, Objetivos da Qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas, retroalimentação do Cliente, dentre outras. E por fim monitora a implementação destas atividades de melhoria avaliando a eficácia dos resultados.

4.1.17 Certificação AS 9100D

A empresa obteve em 2021 a certificação da norma AS 9100D:2016, a qual fez com que a empresa tivesse seu sistema de gestão da qualidade semelhante as grandes empresas do mesmo segmento de mercado. No ano de 2022 a empresa manteve a sua certificação com algumas melhorias baseadas nos fundamentos do MEG, aproximando ainda mais a empresa de seus concorrentes em relação a sua gestão.

4.2 Avaliação da Maturidade do SGQ

De acordo com o planejamento de reestruturação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, certificado e que foi descrita nos parágrafos anteriores, também com a adoção do Modelo de Excelência da Gestão® - MEG e com a prática de melhoria continua do mesmo, foi possível realizar a medição do nível de maturidade do SGQ, nos anos de 2021 e 2022 e os resultados serão apresentados nos parágrafos a seguir.

4.2.1 Avaliação da Maturidade do SGQ – Ano 2021

No ano de 2021 foi realizada a primeira medição da maturidade do SGQ, de acordo com a sua reestruturação e adoção dos padrões do MEG, que foram descritas no parágrafo 4.1 e na Revisão Bibliográfica.

O resultado do Estágio de Maturidade do SGQ para o ano de 2021 foi classificada como **“EM DESENVOLVIMENTO”**, com a faixa de pontuação **“5”**, conforme a Tabela 17 e pontuação final exata de **“710”**, a qual é apresentada no Quadro 01. Esse resultado é melhor, em relação ao que foi planejado, onde se acreditou que não seria possível obter mais de **“500”** pontos na somatória final, pois a empresa se encontrava em pleno desenvolvimento e por ser a 1ª avaliação conforme os critérios do MEG.

4.2.1.1 Fundamentos, Temas e Pontuações – Ano 2021

O Quadro 01 apresenta os limites de escolha e a pontuação definida pela organização através da avaliação dos 08 fundamentos do MEG e de seus respectivos temas e no fim a somatória final da pontuação arredondada igual à “710”. Os temas individuais obtiveram os valores iguais à: Tema “Pensamento Sistêmico” igual à “28,71”, “Compromisso com Partes Interessadas” igual à “88,71”, “Aprendizado Organizacional e Inovação” igual à “52,78”, “Adaptabilidade” igual à “30,16”, “Liderança Transformadora” igual à “77,90”, “Desenvolvimento Sustentável” igual à “47,54”, “Orientação por Processos” igual à “54,42” e “Geração de Valor” igual à “329”. O resultado dos fundamentos é considerado satisfatório, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação dos fundamentos conforme os critérios do MEG.

Quadro 01 - Fundamentos, Temas e Pontuações – Ano 2021

FUNDAMENTO	LIMITE MÍNIMO POSSIVEL DE ESCOLHA	LIMITE MAXIMO POSSIVEL DE ESCOLHA	PONTUAÇÃO DEFINIDA PELA ORGANIZAÇÃO
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	25	65	28,71
Alinhamento	10	30	14,07
Tomada de Decisão	15	35	14,64
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	85	185	88,71
Requisitos das Partes Interessadas	10	30	15,93
Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30	12,66
Clientes	25	45	17,28
Fornecedores	15	35	17,50
Força de Trabalho	25	45	25,34
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	45	125	52,78
Aperfeiçoamento	10	30	11,73
Competências Essenciais	10	30	11,25
Gestão do Conhecimento	15	35	16,21
Inovação	10	30	13,59
4. ADAPTABILIDADE	25	65	30,16
Capacidade de Mudar	15	35	17,50
Flexibilidade	10	30	12,66
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	70	170	77,90
Valores e Princípios	10	30	16,41
Governança	15	35	18,83
Cultura Organizacional	10	30	13,59
Olhar para o Futuro	25	45	15,00
Sucessão	10	30	14,07
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	45	105	47,54
Econômico-financeiro	15	35	19,25
Ambiental	15	35	16,63
Social	15	35	11,66
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	45	105	54,42
Informações Organizacionais	15	35	17,08
Gestão por Processos	20	40	20,00
Produtos	10	30	17,34
TOTAL - PROCESSOS			380
8. GERAÇÃO DE VALOR	580		
Geração de resultados econômico-financeiros	70	100	75,63
Geração de resultados ambientais	30	70	30,63
Geração de resultados sociais	30	70	30,63
Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	75,63
Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	50,63
Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	26,25
Geração de resultados dos produtos e processos	40	80	40,00
TOTAL - RESULTADOS			329
TOTAL - GERAL			710

4.2.1.2 Avaliação do Pensamento Sistêmico – Ano 2021

O Quadro 02 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do Pensamento Sistêmico, o qual foi dividido nesse quadro em 02 Temas: “Alinhamento” e “Tomada de Decisão”. O tema “Alinhamento” obteve o nível de maturidade igual à “46,9%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “14,07”. O tema “Tomada de Decisão” obteve o nível de maturidade igual à “48,8%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “14,64”. Os resultados obtidos são considerados satisfatórios, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação dos temas conforme os critérios do MEG.

Quadro 02 - Avaliação do Pensamento Sistêmico – Ano 2021

	PENSAMENTO SISTEMICO																				
	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER					
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	
ALINHAMENTO	1. Estruturação do modelo de gestão	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Definição dos indicadores estratégicos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Correlação dos indicadores estratégicos com os indicadores de processos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Atuação de forma cooperada junto às redes.	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					62,5%					37,5%					12,5%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	46,9%																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	14,07																				
TOMADA DE DECISÃO	5. Definição das informações críticas para o negócio	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	6. Definição das informações comparativas pertinentes para apoiar a tomada de decisão	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Tomada de decisão, com envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Comunicação das decisões tomadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	9. Acompanhamento das decisões tomadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					55,0%					35,0%					30,0%					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	48,8%																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	14,64																				

4.2.1.3 Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2021

O Quadro 03 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Compromisso com as Partes Interessadas”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Requisito das Partes Interessadas” e “Relacionamento com as Partes Interessadas”. O tema “Requisito das Partes Interessadas” obteve o nível de maturidade igual à “53,1%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “15,93”. O tema “Relacionamento das Partes Interessadas” obteve o nível de maturidade igual à “42,2%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “12,66”. Os resultados obtidos são considerados satisfatórios, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação dos temas conforme os critérios do MEG.

Quadro 03 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2021 – Parte 1

		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS																					
REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS	1. Priorização das partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas em requisitos de desempenho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Comunicação do nível de atendimento definido às partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					62,5%					50,0%					25,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		53,1%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		15,93																			
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS	5. Monitoramento dos canais de relacionamento	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	6. Tratamento de solicitações, reclamações e sugestões, formais e informais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Comunicação com as partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Interação da liderança com as partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	68,8%					50,0%					37,5%					12,5%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		42,2%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		12,66																			

O Quadro 04 apresenta a continuação dos resultados da avaliação do fundamento do “Compromisso com as Partes Interessadas”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Clientes” e “Fornecedores”. O tema “Clientes” obteve o nível de maturidade igual à “38,4%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “17,28”. O tema “Fornecedores” obteve o nível de maturidade igual à “50,0%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “17,50”. Os resultados obtidos são considerados satisfatórios, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação dos temas conforme os critérios do MEG.

Quadro 04 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2021 – Parte 2

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
CLIENTES	9. Desenvolvimento do mercado com foco nos clientes-alvo	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	10. Divulgação de produtos, incluindo os riscos envolvidos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	11. Avaliação da imagem	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	12. Avaliação da marca	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	13. Relacionamento com clientes, incluindo acompanhamento das transações	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	14. Avaliação da satisfação e insatisfação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	15. Fidelização dos clientes	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		57,1%					46,4%					35,7%					14,3%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		38,4%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		17,28																			
FORNECEDORES	16. Seleção de fornecedores	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	17. Desenvolvimento de fornecedores, incluindo fomento a sua responsabilidade social e ambiental	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	18. Avaliação do desempenho dos fornecedores	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	19. Acompanhamento da implementação de melhorias, incluindo inovações e otimização de custo	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	20. Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores que atuam na organização com seus valores e princípios	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					65,0%					40,0%					20,0%			
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		50,0%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		17,50																			

O Quadro 05 apresenta a finalização dos resultados da avaliação do fundamento do “Compromisso com as Partes Interessadas”, com o tema de “Força de Trabalho”. O tema “Força de Trabalho” obteve o nível de maturidade igual à “56,3%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “25,34”. O resultado é considerado satisfatório, em relação ao resultado planejado e por ser a 1ª avaliação do tema conforme os critérios do MEG.

Quadro 05 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2021 – Parte 3

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
FORÇA DE TRABALHO	21. Recrutamento e seleção da força de trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	22. Preparação das pessoas para o exercício de suas funções e sua integração à cultura organizacional	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	23. Promoção do desenvolvimento integral da força de trabalho, incluindo a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	24. Avaliação de desempenho das pessoas e das equipes	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	25. Remuneração, reconhecimento e incentivos da força de trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	26. Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	27. Promoção da qualidade de vida, da satisfação e do comprometimento da força de trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					64,3%					50,0%					35,7%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	56,3%																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	25,34																				

4.2.1.4 Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2021

O Quadro 06 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Aprendizado Organizacional e Inovação”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Aperfeiçoamento” e “Competências Essenciais”. O tema “Aperfeiçoamento” obteve o nível de maturidade igual à “39,1%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “11,73”. O tema “Competências Essenciais” obteve o nível de maturidade igual à “37,5%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “11,25”. Os resultados obtidos são considerados satisfatórios, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação dos temas conforme os critérios do MEG.

Quadro 06 – Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2021 – Parte 1

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
APERFEIÇOAMENTO	1. Realização de diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas existentes na gestão da organização	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Implementação das melhorias	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Avaliação da eficácia das melhorias implementadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Compartilhamento das melhorias, incluindo disseminação dos ganhos e registro das lições aprendidas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		62,5%					43,8%					37,5%					12,5%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		39,1%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		11,73																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	5. Definição das competências essenciais atuais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	6. Definição das competências essenciais futura	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Desenvolvimento das competências essenciais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Definição das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		56,3%					50,0%					31,3%					12,5%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		37,5%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		11,25																			

O Quadro 07 apresenta a continuação dos resultados da avaliação do fundamento do “Aprendizado Organizacional e Inovação”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Gestão do Conhecimento” e “Inovação”. O tema “Gestão do Conhecimento” obteve o nível de maturidade igual à “46,3%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “16,21”. O tema “Inovação” obteve o nível de maturidade igual à “45,3%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “13,59”. Os resultados obtidos são considerados satisfatórios, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação dos temas conforme os critérios do MEG.

Quadro 07 – Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2021 – Parte 2

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
		GESTÃO DO CONHECIMENTO	9. Identificação dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua Missão e implantar suas estratégias	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50
10. Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
11. Retenção do conhecimento, incluindo métodos para atrair e reter pessoas e parceiros	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
12. Proteção do conhecimento	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
13. Utilização dos conhecimentos, incluindo seu compartilhamento	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		70,0%					50,0%					40,0%					25,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		46,3%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		16,21																			
INOVAÇÃO	14. Indução da inovação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	15. Desenvolvimento da inovação, incluindo as competências orientadas para a inovação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	16. Implantação da inovação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	17. Medição, incluindo a avaliação dos resultados obtidos pelas inovações	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					50,0%					31,3%					25,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		45,3%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		13,59																			

4.2.1.5 Avaliação da Adaptabilidade – Ano 2021

O Quadro 08 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Adaptabilidade”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Capacidade para Mudar” e “Flexibilidade”. O tema “Capacidade para Mudar” obteve o nível de maturidade igual à “50,0%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “17,50”. O tema “Flexibilidade” obteve o nível de maturidade igual à “42,2%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “12,66”. Os resultados obtidos são considerados satisfatórios, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação dos temas conforme os critérios do MEG.

Quadro 08 – Avaliação da Adaptabilidade – Ano 2021

ADAPTABILIDADE		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
CAPACIDADE PARA MUDAR	1. Definição da mudança necessária	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Identificação das barreiras para a mudança	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Definição das competências necessárias para a mudança	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Comunicação da mudança para as partes interessadas pertinentes	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	5. Implantação das mudanças	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					60,0%					40,0%					25,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		50,0%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		17,50																			
FLEXIBILIDADE	6. Revisão das estratégias e metas em tempo adequado às mudanças de contexto	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Revisão dos processos em tempo adequado às mudanças das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Revisão dos produtos em tempo adequado às mudanças das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	9. Definição da organização do trabalho, considerando o estímulo à resposta rápida e a autonomia da força de trabalho na tomada de decisão	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		62,5%					50,0%					31,3%					25,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		42,2%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		12,66																			

4.2.1.6 Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2021

O Quadro 09 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Liderança Transformadora”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Valores e Princípios Organizacionais” e “Governança”. O tema “Valores e Princípios Organizacionais” obteve o nível de maturidade igual à “54,7%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “16,41”. O tema “Governança” obteve o nível de maturidade igual à “53,8%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “18,83”. Os resultados obtidos são considerados satisfatórios, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação dos temas conforme os critérios do MEG.

Quadro 09 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2021 – Parte 1

LIDERANÇA TRANSFORMADORA		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS	1. Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Comunicação de valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Engajamento da força de trabalho quanto aos valores e princípios, aos padrões de conduta e às diretrizes organizacionais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					68,8%					50,0%					25,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		54,7%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		16,41																			
GOVERNANÇA	5. Estruturação da governança a partir de seus princípios básicos de Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	6. Identificação dos riscos, incluindo sua classificação e integração	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Monitoramento do tratamento dos riscos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Conformidade com os requisitos legais, regulamentares, padrões e diretrizes organizacionais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	9. Prestação de contas das ações da direção ao Conselho e às partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					60,0%					45,0%					35,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		53,8%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		18,83																			

O Quadro 10 apresenta a continuação dos resultados da avaliação do fundamento do “Liderança Transformadora”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Cultura Organizacional” e “Olhar para o Futuro”. O tema “Cultura Organizacional” obteve o nível de maturidade igual à “45,3%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “13,59”. O tema “Olhar para o Futuro” obteve o nível de maturidade igual à “50,0%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “15,00”. Os resultados obtidos são considerados satisfatórios, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação dos temas conforme os critérios do MEG.

Quadro 10 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2021 – Parte 2

LIDERANÇA TRANSFORMADORA		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
CULTURA ORGANIZACIONAL	10. Mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	11. Definição da cultura desejada	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	12. Definição dos planos de ação de mudança cultural	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	13. Avaliação da efetividade da mudança cultural	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	68,8%					56,3%					37,5%					18,8%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		45,3%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		13,59																			
OLHAR PARA O FUTURO	14. Análise do ambiente externo e suas tendências	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	15. Análise do ambiente interno, incluindo a avaliação dos ativos intangíveis	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	16. Definição das estratégias e metas de curto e longo prazos, considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade da organização, o desenvolvimento sustentável e o legado para as gerações futuras	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	17. Desdobramento das metas de curto e longo prazos dos indicadores de desempenho, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	18. Monitoramento dos planos de ação e seus recursos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	19. Análise do desempenho organizacional, considerando requisitos de partes interessadas, referenciais comparativos pertinentes e variáveis do ambiente externo	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	20. Acompanhamento das decisões tomadas para alcance do desempenho planejado	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					60,7%					42,9%					21,4%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		50,0%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		15,00																			

O Quadro 11 apresenta a finalização dos resultados da avaliação do fundamento do “Liderança Transformadora”, com o tema de “Sucessão”. O tema “Sucessão” obteve o nível de maturidade igual à “46,9%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “14,07”. O resultado obtido é considerado satisfatório, em relação ao resultado planejado e por ser a 1ª avaliação do tema conforme os critérios do MEG.

Quadro 11 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2021 – Parte 3

LIDERANÇA TRANSFORMADORA		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
SUCESSÃO	21. Definição de competências das lideranças	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	22. Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	23. Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	24. Avaliação dos líderes atuais e potenciais e de sucessores	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					56,3%					37,5%					18,8%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	46,9%																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	14,07																				

4.2.1.7 Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2021

O Quadro 12 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Desenvolvimento Sustentável”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Econômico-Financeiro” e “Ambiental”. O tema “Econômico-Financeiro” obteve o nível de maturidade igual à “55,0%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “19,25”. O tema “Ambiental” obteve o nível de maturidade igual à “47,5%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “16,63”. Os resultados obtidos são considerados satisfatórios, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação dos temas conforme os critérios do MEG.

Quadro 12 – Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2021 – Parte 1

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
ECONÔMICO-FINANCEIRO	1. Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Otimização de custos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Acompanhamento econômico-financeiro, incluindo as externalidades	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	5. Monitoramento do orçamento, incluindo o controle fiscal	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					70,0%					50,0%					25,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		55,0%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		19,25																			
AMBIENTAL	6. Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Prevenção dos impactos ambientais, incluindo prevenção da poluição e uso de tecnologias limpas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Definição das formas de atuação quanto aos grandes temas mundiais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	9. Promoção do engajamento das partes interessadas quanto às questões ambientais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	10. Cumprimento da legislação ambiental aplicável	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		65,0%					50,0%					40,0%					35,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		47,5%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		16,63																			

O Quadro 13 apresenta a finalização do resultado da avaliação do fundamento do “Desenvolvimento Sustentável”, com o tema de “Social”. O tema “Social” obteve o nível de maturidade igual à “33,3%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “11,66”. O resultado obtido é considerado satisfatório, em relação ao resultado planejado e por ser a 1ª avaliação do tema conforme os critérios do MEG.

Quadro 13 – Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2021 – Parte 2

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
SOCIAL	11. Monitoramento dos requisitos de desempenho social	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	12. Acessibilidade a produtos, processos, informações e Instalações	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	13. Avaliação da imagem perante a sociedade	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	14. Desenvolvimento de ações e projetos sociais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	15. Estímulo ao voluntariado e à inclusão social	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	16. Mitigação dos impactos sociais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		58,3%					33,3%					25,0%					16,7%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		33,3%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		11,66																			

4.2.1.8 Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2021

O Quadro 14 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Orientação por Processos”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Informações Organizacionais” e “Gestão por Processo”. O tema “Informações Organizacionais” obteve o nível de maturidade igual à “48,8%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “17,08”. O tema “Gestão por Processo” obteve o nível de maturidade igual à “50,0%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “20,00”. Os resultados obtidos são considerados satisfatórios, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação dos temas conforme os critérios do MEG.

Quadro 14 – Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2021 – Parte 1

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS	1. Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Implantação dos sistemas de informação e comunicação desenvolvidos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Estabelecimento de requisitos de segurança da informação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	5. Tratamento dos riscos à segurança da informação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					55,0%					40,0%					25,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		48,8%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		17,08																			
GESTÃO POR PROCESSOS	6. Mapeamento dos processos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Análise dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade dos mesmos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	9. Melhoria dos processos, considerando os métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	10. Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	11. Análise da estrutura organizacional, incluindo o planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, e novas modalidades de trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					62,5%					37,5%					25,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		50,0%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		20,00																			

O Quadro 15 apresenta a finalização do resultado da avaliação do fundamento do “Orientação por Processos”, com o tema de “Produtos”. O tema “Produtos” obteve o nível de maturidade igual à “57,8%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “17,34”. O resultado obtido é considerado satisfatório, em relação ao resultado planejado e por ser a 1ª avaliação do tema conforme os critérios do MEG.

Quadro 15 – Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2021 – Parte 2

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
		PRODUTOS	12. Identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50
13. Elaboração do projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
14. Desenvolvimento de produtos, incluindo acompanhamento do projeto e lançamento	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
15. Acompanhamento dos indicadores dos produtos desenvolvidos	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					68,8%					50,0%					37,5%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		57,8%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		17,34																			

4.2.1.9 Avaliação da Geração de Valor – Ano 2021

O Quadro 16 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Geração de Valor”, o qual foi dividido nesse quadro em 07 temas de “Geração de Resultados”: “Econômico-financeiros”, “Ambientais”, “Sociais”, “Relativos aos Clientes”, “Relativos à Força de Trabalho”, “Relativos aos Fornecedores” e “Produtos e Processos”. O tema “Econômico-financeiros” obteve o nível de maturidade igual à “68,75%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “75,63”. O tema “Ambientais” obteve o nível de maturidade igual à “43,75%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “30,63”. O tema “Sociais” obteve o nível de maturidade igual à “43,75%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “30,63”. O tema “Relativos aos Clientes” obteve o nível de maturidade igual à “68,75%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “75,63”. O tema “Relativos à Força de Trabalho” obteve o nível de maturidade igual à “56,25%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “50,63”. O tema “Relativos aos Fornecedores” obteve o nível de maturidade igual à “43,75%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “26,25”. O tema “Produtos e Processos” obteve o nível de maturidade igual à “50,00%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “40,00”. Os resultados obtidos são considerados satisfatórios, em relação aos resultados planejados e por ser a 1ª avaliação do fundamento e seus temas conforme os critérios do MEG.

Quadro 16 – Avaliação da Geração de Valor – Ano 2021

GERAÇÃO DE VALOR	FATORES (RESULTADOS)																				NÍVEL DE MATUREZA DO GRUPO DE RESULTADOS (%)	PONTUAÇÃO DO GRUPO DE RESULTADOS	PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO
	RELEVÂNCIA					MELHORIA					COMPETITIVIDADE					COMPROMISSO							
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE			
1. Geração de resultados econômico-financeiros	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	68,75%	75,63	329,38
2. Geração de resultados ambientais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	43,75%	30,63	
3. Geração de resultados sociais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	43,75%	30,63	
4. Geração de resultados relativos aos clientes	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	68,75%	75,63	
5. Geração de resultados relativos à força de trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	56,25%	50,63	
6. Geração de resultados relativos aos fornecedores	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	43,75%	26,25	
7. Geração de resultados dos produtos e processos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	50,00%	40,00	

4.2.2 Avaliação da Maturidade do SGQ – Ano 2022

No ano de 2022 foi realizada a segunda medição da maturidade do SGQ, de acordo com a sua reestruturação e adoção dos padrões do MEG, que foram descritas no parágrafo 4.1 e na Revisão Bibliográfica.

O resultado do Estágio de Maturidade do SGQ para o ano de 2022 foi classificada como “**CONSOLIDADO**”, com a faixa de pontuação “**6**” conforme a Tabela 17 e pontuação final exata de “**940**”, a qual é apresentada no Quadro 17. Esse resultado evidencia a ocorrência de melhoria geral da empresa, em relação ao ano de 2021, onde obteve-se a pontuação de “710” na somatória final, no ano de 2022 a empresa se encontrava em pleno crescimento e a 2ª avaliação conforme o MEG, foi considerada um sucesso, pois possibilita a empresa a participar do Prêmio Nacional da Qualidade e que a empresa está no caminho correto para alcançar o nível de maturidade de “Excelente” para a sua gestão.

4.2.2.1 Fundamentos, Temas e Pontuações – Ano 2022

O Quadro 17 apresenta os limites de escolha e a pontuação definida pela organização através da avaliação dos 08 fundamentos do MEG e de seus respectivos temas e no fim a somatória final da pontuação é igual à “940”. Os temas individuais obtiveram os valores iguais à: Tema “Pensamento Sistêmico” igual à “38,73”, “Compromisso com Partes Interessadas” igual à “124,75”, “Aprendizado Organizacional e Inovação” igual à “78,05”, “Adaptabilidade” igual à “42,86”, “Liderança Transformadora” igual à “105,99”, “Desenvolvimento Sustentável” igual à “66,54”, “Orientação por Processos” igual à “71,47” e “Geração de Valor” igual à “412”. O resultado dos fundamentos evidencia a melhoria na gestão da empresa, em relação ao ano de 2021 e que está a caminho correto para alcançar a excelência na gestão.

Quadro 17 - Fundamentos, Temas e Pontuações – Ano 2022

FUNDAMENTO	LIMITE MÍNIMO POSSIVEL DE ESCOLHA	LIMITE MAXIMO POSSIVEL DE ESCOLHA	PONTUAÇÃO DEFINIDA PELA ORGANIZAÇÃO
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	25	65	38,73
Alinhamento	10	30	19,23
Tomada de Decisão	15	35	19,50
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	85	185	124,75
Requisitos das Partes Interessadas	10	30	21,57
Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30	19,23
Clientes	25	45	27,72
Fornecedores	15	35	24,50
Força de Trabalho	25	45	31,73
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	45	125	78,05
Aperfeiçoamento	10	30	18,27
Competências Essenciais	10	30	17,34
Gestão do Conhecimento	15	35	23,21
Inovação	10	30	19,23
4. ADAPTABILIDADE	25	65	42,86
Capacidade de Mudar	15	35	23,63
Flexibilidade	10	30	19,23
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	70	170	105,99
Valores e Princípios	10	30	21,57
Governança	15	35	24,96
Cultura Organizacional	10	30	19,68
Olhar para o Futuro	25	45	20,10
Sucesso	10	30	19,68
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	45	105	66,54
Econômico-financeiro	15	35	24,08
Ambiental	15	35	22,75
Social	15	35	19,71
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	45	105	71,47
Informações Organizacionais	15	35	23,21
Gestão por Processos	20	40	26,24
Produtos	10	30	22,02
TOTAL - PROCESSOS			528
8. GERAÇÃO DE VALOR		580	
Geração de resultados econômico-financeiros	70	100	89,38
Geração de resultados ambientais	30	70	43,75
Geração de resultados sociais	30	70	43,75
Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	82,5
Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	56,25
Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	41,25
Geração de resultados dos produtos e processos	40	80	55,00
TOTAL - RESULTADOS			412
TOTAL - GERAL			940

4.2.2.2 Avaliação do Pensamento Sistêmico – Ano 2022

O Quadro 18 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do Pensamento Sistêmico, o qual foi dividido nesse quadro em 02 Temas: “Alinhamento” e “Tomada de Decisão”. O tema “Alinhamento” obteve o nível de maturidade igual à “64,1%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “19,23”. O tema “Tomada de Decisão” obteve o nível de maturidade igual à “65,0%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “19,50”. Os resultados obtidos evidenciam a melhoria dos temas, em relação aos resultados do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 18 - Fundamentos, Temas e Pontuações – Ano 2022

PENSAMENTO SISTEMICO		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
ALINHAMENTO	1. Estruturação do modelo de gestão	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Definição dos indicadores estratégicos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Correlação dos indicadores estratégicos com os indicadores de processos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Atuação de forma cooperada junto às redes.	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	81,3%					75,0%					62,5%					37,5%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		64,1%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		19,23																			
TOMADA DE DECISÃO	5. Definição das informações críticas para o negócio	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	6. Definição das informações comparativas pertinentes para apoiar a tomada de decisão	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Tomada de decisão, com envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Comunicação das decisões tomadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	9. Acompanhamento das decisões tomadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		80,0%					70,0%					60,0%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		65,0%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		19,50																			

4.2.2.3 Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2022

O Quadro 19 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Compromisso com as Partes Interessadas”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Requisito das Partes Interessadas” e “Relacionamento com as Partes Interessadas”. O tema “Requisito das Partes Interessadas” obteve o nível de maturidade igual à “71,9%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “21,57”. O tema “Relacionamento das Partes Interessadas” obteve o nível de maturidade igual à “64,1%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “19,23”. Os resultados obtidos evidenciam a melhoria dos temas, em relação aos resultados do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 19 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2022 – Parte 1

		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS																					
REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS	1. Priorização das partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas em requisitos de desempenho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Comunicação do nível de atendimento definido às partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	81,3%					81,3%					75,0%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		71,9%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		21,57																			
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS	5. Monitoramento dos canais de relacionamento	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	6. Tratamento de solicitações, reclamações e sugestões, formais e informais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Comunicação com as partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Interação da liderança com as partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					68,8%					62,5%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		64,1%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		19,23																			

O Quadro 20 apresenta a continuação dos resultados da avaliação do fundamento do “Compromisso com as Partes Interessadas”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Clientes” e “Fornecedores”. O tema “Clientes” obteve o nível de maturidade igual à “61,6%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “27,72”. O tema “Fornecedores” obteve o nível de maturidade igual à “70,0%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “24,50”. Os resultados obtidos evidenciam a melhoria dos temas, em relação aos resultados do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 20 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2022 – Parte 2

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
		CLIENTES	9. Desenvolvimento do mercado com foco nos clientes-alvo	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50
10. Divulgação de produtos, incluindo os riscos envolvidos	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
11. Avaliação da imagem	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
12. Avaliação da marca	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
13. Relacionamento com clientes, incluindo acompanhamento das transações	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
14. Avaliação da satisfação e insatisfação	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
15. Fidelização dos clientes	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					67,9%					64,3%					39,3%					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	61,6%																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	27,72																				
FORNECEDORES	16. Seleção de fornecedores	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	17. Desenvolvimento de fornecedores, incluindo fomento a sua responsabilidade social e ambiental	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	18. Avaliação do desempenho dos fornecedores	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	19. Acompanhamento da implementação de melhorias, incluindo inovações e otimização de custo	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	20. Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores que atuam na organização com seus valores e princípios	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	85,0%					85,0%					65,0%					45,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	70,0%																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	24,50																				

O Quadro 21 apresenta a finalização dos resultados da avaliação do fundamento do “Compromisso com as Partes Interessadas”, com o tema de “Força de Trabalho”. O tema “Força de Trabalho” obteve o nível de maturidade igual à “56,3%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “25,34”. O resultado obtido evidencia a melhoria do tema, em relação ao resultado do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 21 – Avaliação do Compromisso com as Partes Interessadas – Ano 2022 – Parte 3

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
FORÇA DE TRABALHO	21. Recrutamento e seleção da força de trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	22. Preparação das pessoas para o exercício de suas funções e sua integração à cultura organizacional	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	23. Promoção do desenvolvimento integral da força de trabalho, incluindo a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	24. Avaliação de desempenho das pessoas e das equipes	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	25. Remuneração, reconhecimento e incentivos da força de trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	26. Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	27. Promoção da qualidade de vida, da satisfação e do comprometimento da força de trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		78,6%					75,0%					67,9%					60,7%			
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		70,5%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		31,73																			

4.2.2.4 Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2022

O Quadro 22 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Aprendizado Organizacional e Inovação”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Aperfeiçoamento” e “Competências Essenciais”. O tema “Aperfeiçoamento” obteve o nível de maturidade igual à “60,9%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “18,27”. O tema “Competências Essenciais” obteve o nível de maturidade igual à “57,8%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “17,34”. Os resultados obtidos evidenciam a melhoria dos temas, em relação aos resultados do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 22 – Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2022 – Parte 1

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
		APERFEIÇOAMENTO	1. Realização de diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas existentes na gestão da organização	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50
2. Implementação das melhorias	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
3. Avaliação da eficácia das melhorias implementadas	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
4. Compartilhamento das melhorias, incluindo disseminação dos ganhos e registro das lições aprendidas	0		25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					68,8%					62,5%					37,5%				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	60,9%																			
	PONTUAÇÃO DO TEMA	18,27																			
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	5. Definição das competências essenciais atuais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	6. Definição das competências essenciais futura	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Desenvolvimento das competências essenciais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Definição das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					68,8%					50,0%					37,5%				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	57,8%																			
	PONTUAÇÃO DO TEMA	17,34																			

O Quadro 23 apresenta a continuação dos resultados da avaliação do fundamento do “Aprendizado Organizacional e Inovação”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Gestão do Conhecimento” e “Inovação”. O tema “Gestão do Conhecimento” obteve o nível de maturidade igual à “66,3%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “23,21”. O tema “Inovação” obteve o nível de maturidade igual à “64,1%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “19,23”. Os resultados obtidos evidenciam a melhoria dos temas, em relação aos resultados do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 23 – Avaliação do Aprendizado Organizacional e Inovação – Ano 2022 – Parte 2

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
GESTÃO DO CONHECIMENTO	9. Identificação dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua Missão e implantar suas estratégias	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	10. Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	11. Retenção do conhecimento, incluindo métodos para atrair e reter pessoas e parceiros	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	12. Proteção do conhecimento	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	13. Utilização dos conhecimentos, incluindo seu compartilhamento	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					75,0%					65,0%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		66,3%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		23,21																			
INOVAÇÃO	14. Indução da inovação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	15. Desenvolvimento da inovação, incluindo as competências orientadas para a inovação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	16. Implantação da inovação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	17. Medição, incluindo a avaliação dos resultados obtidos pelas inovações	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					75,0%					56,3%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		64,1%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		19,23																			

4.2.2.5 Avaliação da Adaptabilidade – Ano 2022

O Quadro 24 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Adaptabilidade”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Capacidade para Mudar” e “Flexibilidade”. O tema “Capacidade para Mudar” obteve o nível de maturidade igual à “67,5%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “23,63”. O tema “Flexibilidade” obteve o nível de maturidade igual à “64,1%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “19,23”. Os resultados obtidos evidenciam a melhoria dos temas, em relação aos resultados do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 24 – Avaliação da Adaptabilidade – Ano 2022

ADAPTABILIDADE		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
CAPACIDADE PARA MUDAR	1. Definição da mudança necessária	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Identificação das barreiras para a mudança	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Definição das competências necessárias para a mudança	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Comunicação da mudança para as partes interessadas pertinentes	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	5. Implantação das mudanças	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		80,0%					75,0%					65,0%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		67,5%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		23,63																			
FLEXIBILIDADE	6. Revisão das estratégias e metas em tempo adequado às mudanças de contexto	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Revisão dos processos em tempo adequado às mudanças das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Revisão dos produtos em tempo adequado às mudanças das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	9. Definição da organização do trabalho, considerando o estímulo à resposta rápida e a autonomia da força de trabalho na tomada de decisão	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					75,0%					56,3%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		64,1%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		19,23																			

4.2.2.6 Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2022

O Quadro 25 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Liderança Transformadora”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Valores e Princípios Organizacionais” e “Governança”. O tema “Valores e Princípios Organizacionais” obteve o nível de maturidade igual à “71,9%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “21,57”. O tema “Governança” obteve o nível de maturidade igual à “71,3%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “24,96”. Os resultados obtidos evidenciam a melhoria dos temas, em relação aos resultados do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 25 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2022 – Parte 1

LIDERANÇA TRANSFORMADORA		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS	1. Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Comunicação de valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Engajamento da força de trabalho quanto aos valores e princípios, aos padrões de conduta e às diretrizes organizacionais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	87,5%					75,0%					75,0%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		71,9%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		21,57																			
GOVERNANÇA	5. Estruturação da governança a partir de seus princípios básicos de Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	6. Identificação dos riscos, incluindo sua classificação e integração	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Monitoramento do tratamento dos riscos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Conformidade com os requisitos legais, regulamentares, padrões e diretrizes organizacionais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	9. Prestação de contas das ações da direção ao Conselho e às partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		80,0%					75,0%					70,0%					60,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		71,3%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		24,96																			

O Quadro 26 apresenta a continuação dos resultados da avaliação do fundamento do “Liderança Transformadora”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Cultura Organizacional” e “Olhar para o Futuro”. O tema “Cultura Organizacional” obteve o nível de maturidade igual à “65,6%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “19,68”. O tema “Olhar para o Futuro” obteve o nível de maturidade igual à “67,0%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “20,10”. Os resultados obtidos evidenciam a melhoria dos temas, em relação aos resultados do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 26 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2022 – Parte 2

LIDERANÇA TRANSFORMADORA		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
CULTURA ORGANIZACIONAL	10. Mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	11. Definição da cultura desejada	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	12. Definição dos planos de ação de mudança cultural	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	13. Avaliação da efetividade da mudança cultural	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					75,0%					62,5%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		65,6%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		19,68																			
OLHAR PARA O FUTURO	14. Análise do ambiente externo e suas tendências	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	15. Análise do ambiente interno, incluindo a avaliação dos ativos intangíveis	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	16. Definição das estratégias e metas de curto e longo prazos, considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade da organização, o desenvolvimento sustentável e o legado para as gerações futuras	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	17. Desdobramento das metas de curto e longo prazos dos indicadores de desempenho, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	18. Monitoramento dos planos de ação e seus recursos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	19. Análise do desempenho organizacional, considerando requisitos de partes interessadas, referenciais comparativos pertinentes e variáveis do ambiente externo	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	20. Acompanhamento das decisões tomadas para alcance do desempenho planejado	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					75,0%					67,9%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		67,0%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		20,10																			

O Quadro 27 apresenta a finalização dos resultados da avaliação do fundamento do “Liderança Transformadora”, com o tema de “Sucessão”. O tema “Sucessão” obteve o nível de maturidade igual à “65,6%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “19,68”. O resultado obtido evidencia a melhoria do tema, em relação ao resultado do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 27 – Avaliação Liderança Transformadora – Ano 2022 – Parte 3

LIDERANÇA TRANSFORMADORA		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
		SUCESSÃO	21. Definição de competências das lideranças	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50
	22. Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	23. Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	24. Avaliação dos líderes atuais e potenciais e de sucessores	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					75,0%					62,5%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		65,6%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		19,68																			

4.2.2.7 Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2022

O Quadro 28 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Desenvolvimento Sustentável”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Econômico-Financeiro” e “Ambiental”. O tema “Econômico-Financeiro” obteve o nível de maturidade igual à “68,8%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “24,08”. O tema “Ambiental” obteve o nível de maturidade igual à “65,0%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “22,75”. Os resultados obtidos evidenciam a melhoria dos temas, em relação aos resultados do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 28 – Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2022 – Parte 1

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
ECONÔMICO-FINANCEIRO	1. Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Otimização de custos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Acompanhamento econômico-financeiro, incluindo as externalidades	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	5. Monitoramento do orçamento, incluindo o controle fiscal	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					75,0%					75,0%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		68,8%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		24,08																			
AMBIENTAL	6. Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Prevenção dos impactos ambientais, incluindo prevenção da poluição e uso de tecnologias limpas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Definição das formas de atuação quanto aos grandes temas mundiais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	9. Promoção do engajamento das partes interessadas quanto às questões ambientais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	10. Cumprimento da legislação ambiental aplicável	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					70,0%					65,0%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		65,0%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		22,75																			

O Quadro 29 apresenta a finalização do resultado da avaliação do fundamento do “Desenvolvimento Sustentável”, com o tema de “Social”. O tema “Social” obteve o nível de maturidade igual à “56,3%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “19,71”. O resultado obtido evidencia a melhoria do tema, em relação ao resultado do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 29 – Avaliação do Desenvolvimento Sustentável – Ano 2022 – Parte 2

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
		SOCIAL	11. Monitoramento dos requisitos de desempenho social	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50
	12. Acessibilidade a produtos, processos, informações e Instalações	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	13. Avaliação da imagem perante a sociedade	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	14. Desenvolvimento de ações e projetos sociais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	15. Estímulo ao voluntariado e à inclusão social	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	16. Mitigação dos impactos sociais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75,0%					58,3%					50,0%					41,7%				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	56,3%																			
	PONTUAÇÃO DO TEMA	19,71																			

4.2.2.8 Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2022

O Quadro 30 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Orientação por Processos”, o qual foi dividido nesse quadro em 02 temas: “Informações Organizacionais” e “Gestão por Processo”. O tema “Informações Organizacionais” obteve o nível de maturidade igual à “66,3%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “23,21”. O tema “Gestão por Processo” obteve o nível de maturidade igual à “65,6%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “26,24”. Os resultados obtidos evidenciam a melhoria dos temas, em relação aos resultados do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 30 – Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2022 – Parte 1

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NINGUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NINGUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NINGUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NINGUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS	1. Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Implantação dos sistemas de informação e comunicação desenvolvidos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Estabelecimento de requisitos de segurança da informação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	5. Tratamento dos riscos à segurança da informação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					75,0%					65,0%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		66,3%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		23,21																			
GESTÃO POR PROCESSOS	6. Mapeamento dos processos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Análise dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade dos mesmos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	9. Melhoria dos processos, considerando os métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	10. Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
11. Análise da estrutura organizacional, incluindo o planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, e novas modalidades de trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75,0%					75,0%					62,5%					50,0%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		65,6%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		26,24																			

O Quadro 31 apresenta a finalização do resultado da avaliação do fundamento do “Orientação por Processos”, com o tema de “Produtos”. O tema “Produtos” obteve o nível de maturidade igual à “73,4%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “22,02”. O resultado obtido evidencia a melhoria do tema, em relação ao resultado do ano de 2021 e que está a caminho de alcançar a excelência.

Quadro 31 – Avaliação da Orientação por Processos – Ano 2022 – Parte 2

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
PRODUTOS	12. Identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	13. Elaboração do projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	14. Desenvolvimento de produtos, incluindo acompanhamento do projeto e lançamento	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	15. Acompanhamento dos indicadores dos produtos desenvolvidos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		81,3%					75,0%					75,0%					62,5%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		73,4%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		22,02																			

4.2.2.9 Avaliação da Geração de Valor – Ano 2022

O Quadro 32 apresenta os resultados da avaliação do fundamento do “Geração de Valor”, o qual foi dividido nesse quadro em 07 temas de “Geração de Resultados”: “Econômico-financeiros”, “Ambientais”, “Sociais”, “Relativos aos Clientes”, “Relativos à Força de Trabalho”, “Relativos aos Fornecedores” e “Produtos e Processos”. O tema “Econômico-financeiros” obteve o nível de maturidade igual à “81,25%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “89,38”. O tema “Ambientais” obteve o nível de maturidade igual à “62,50%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “43,75”. O tema “Sociais” obteve o nível de maturidade igual à “62,50%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “43,75”. O tema “Relativos aos Clientes” obteve o nível de maturidade igual à “75,00%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “82,50”. O tema “Relativos à Força de Trabalho” obteve o nível de maturidade igual à “62,50%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “56,25”. O tema “Relativos aos Fornecedores” obteve o nível de maturidade igual à “68,75%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “41,25”. O tema “Produtos e Processos” obteve o nível de maturidade igual à “68,75%” do total possível para o tema e respectivamente a pontuação igual à “55,00”. Os resultados obtidos evidenciam a melhoria do fundamento e de seus temas, em relação aos resultados do ano de 2021 e que está também a caminho de alcançar a excelência.

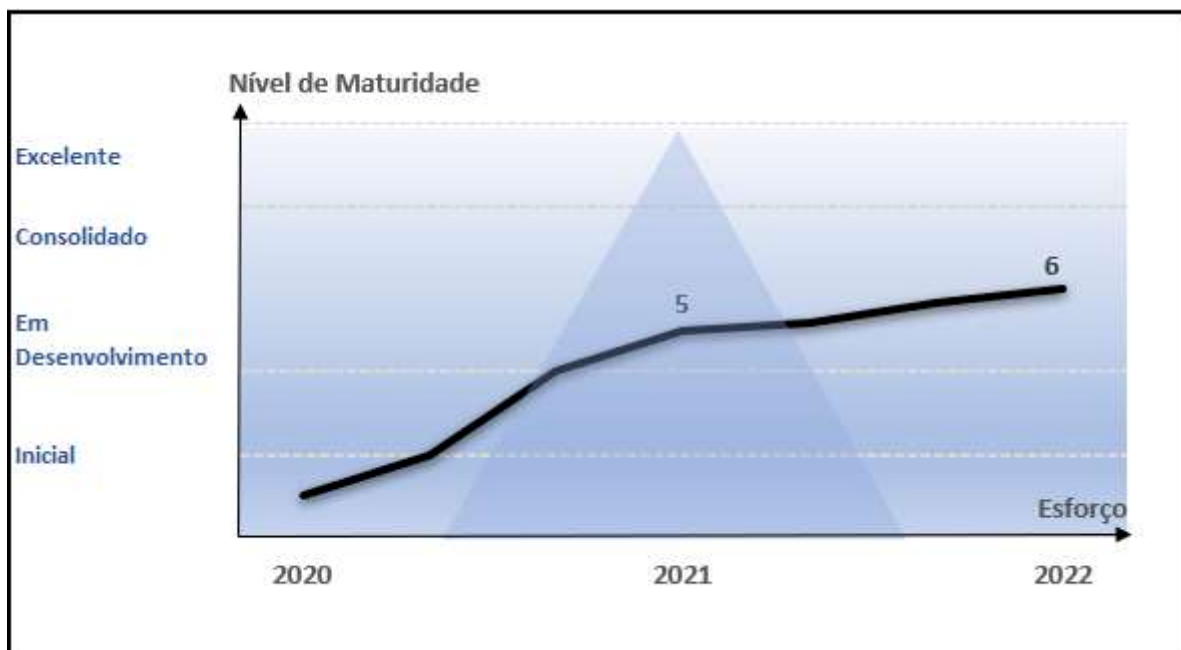
Quadro 32 – Avaliação da Geração de Valor – Ano 2022

GERAÇÃO DE VALOR	FATORES (RESULTADOS)																				NÍVEL DE MATURIDADE DO GRUPO DE RESULTADOS (%)	PONTUAÇÃO DO GRUPO DE RESULTADOS	PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO
	RELEVÂNCIA					MELHORIA					COMPETITIVIDADE					COMPROMISSO							
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE			
1. Geração de resultados econômico-financeiros	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	81,25%	89,38	411,88
2. Geração de resultados ambientais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	62,50%	43,75	
3. Geração de resultados sociais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	62,50%	43,75	
4. Geração de resultados relativos aos clientes	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	75,00%	82,50	
5. Geração de resultados relativos à força de trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	62,50%	56,25	
6. Geração de resultados relativos aos fornecedores	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	68,75%	41,25	
7. Geração de resultados dos produtos e processos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	68,75%	55,00	

4.2.3 Gráficos da Maturidade do SGQ

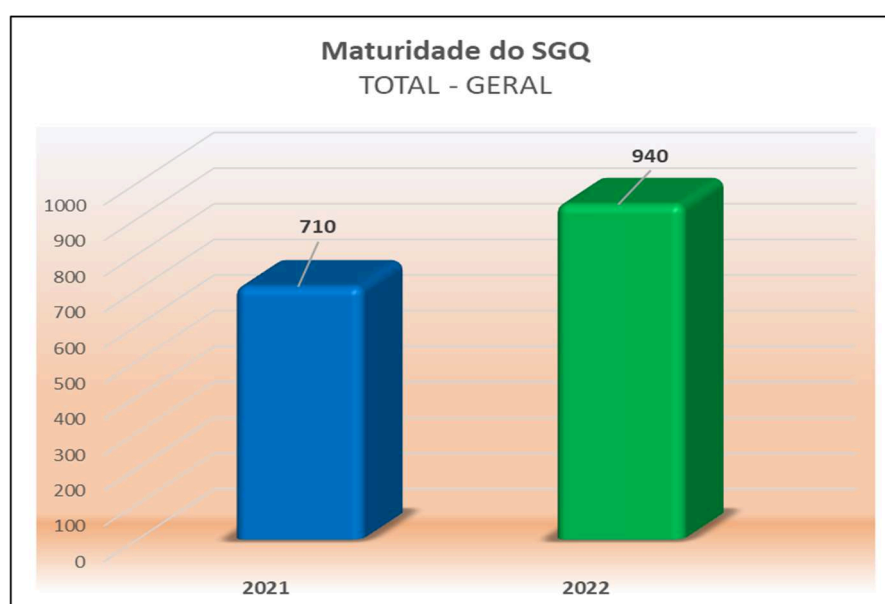
O Gráfico 01 apresenta a evolução e os estágios de maturidade alcançados pela empresa nas avaliações conforme os critérios do MEG.

Gráfico 01 - Evolução e Estágios da Maturidade do SGQ 2021 e 2022



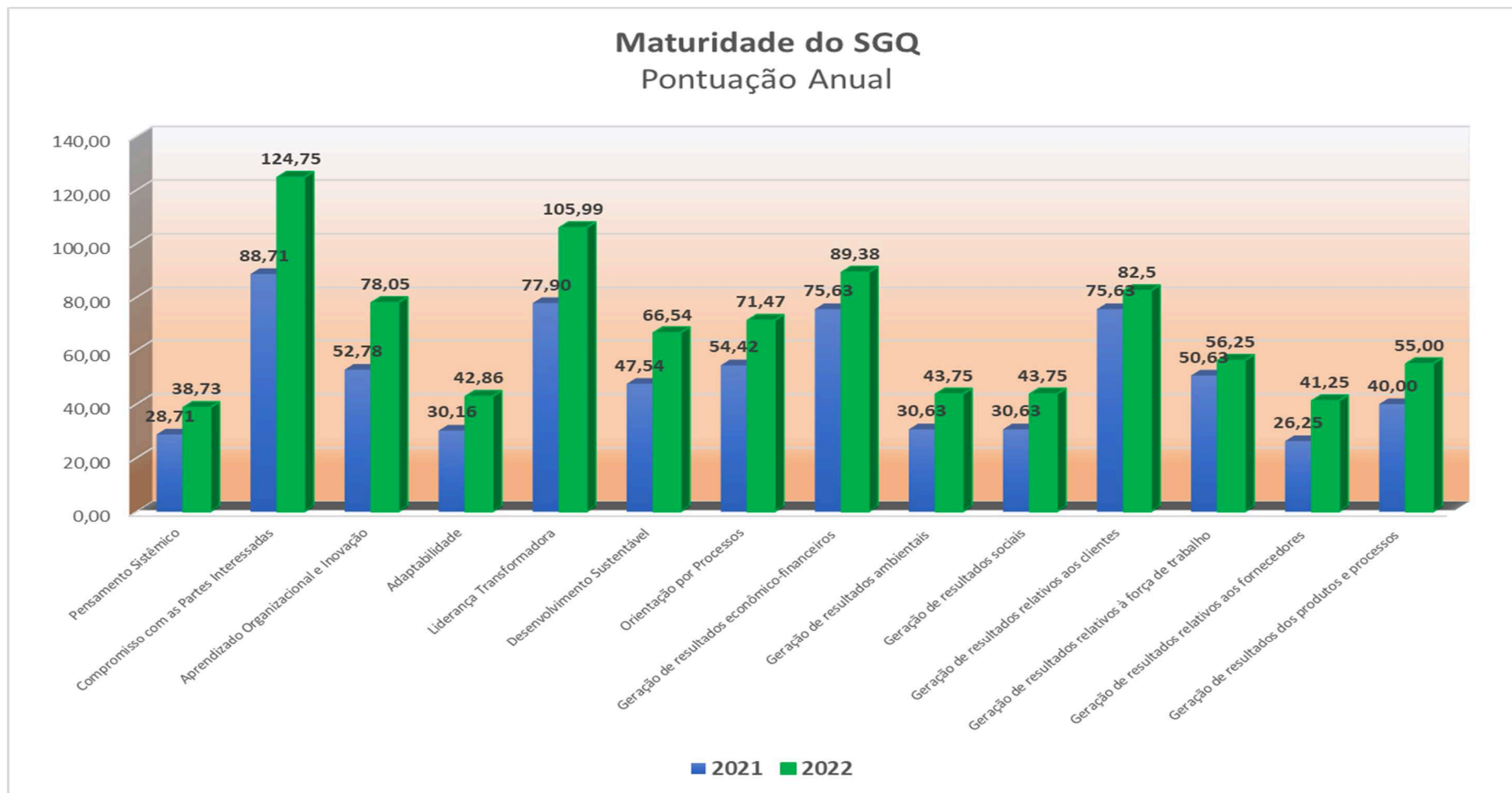
O Gráfico 02, apresenta as somatórias finais da avaliação da empresa nos anos de 2021 e 2022, conforme os critérios do MEG.

Gráfico 02 - Pontuação Geral da Maturidade do SGQ 2021 e 2022



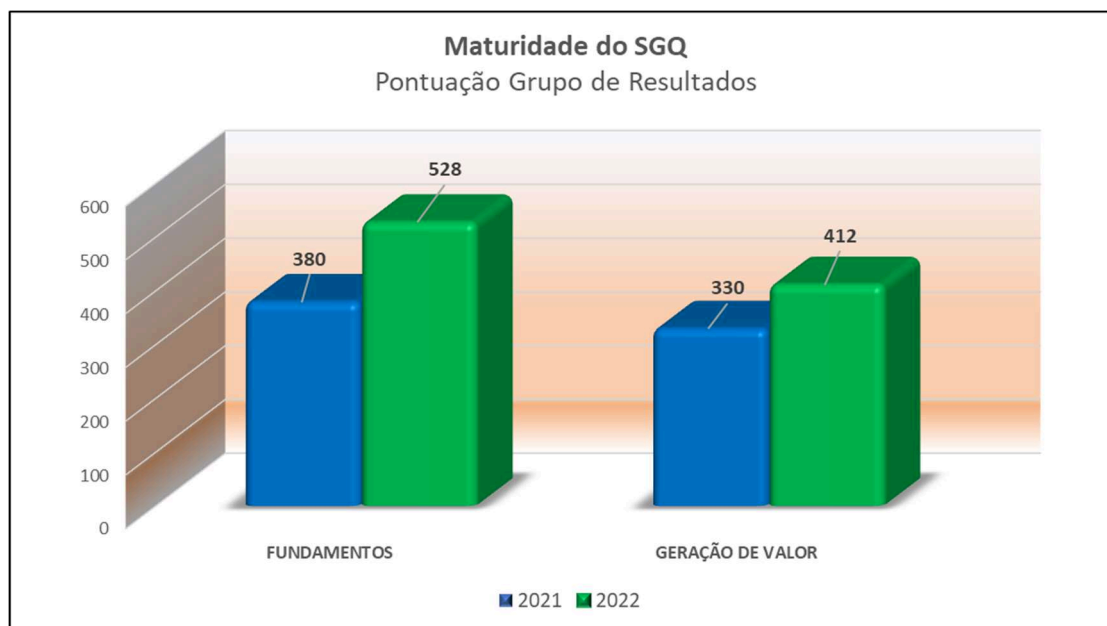
O Gráfico 03 apresenta os resultados das medições realizadas de cada fundamento nos anos de 2021 e 2022 conforme os critérios do MEG.

Gráfico 03 - Pontuação Anual do SGQ 2021 e 2022



O Gráfico 04 apresenta os resultados total da medição dos Fundamentos e da Geração de Valor, que formam a somatória final da pontuação e estabelecem o nível de maturidade do SGQ da empresa, conforme os critérios do MEG.

Gráfico 04 - Pontuação Grupo de Resultados do SGQ 2021 e 2022



4.2.4 Adoção do MEG em 2021 e 2022

No ano de 2021 a empresa começou a adoção dos fundamentos do MEG com o intuito de melhorar seus processos de gestão e se igualar as grandes empresas do mesmo segmento de mercado, em seu primeiro ano de adoção a empresa conseguiu evoluir e ficou muito próxima das empresas de com a mesma iniciativa de implantação e adoção do modelo de excelência na gestão em fases de “Inicial” e “Em Desenvolvimento”.

No ano de 2022 a empresa conseguiu evoluir em seus critérios de gestão, obtendo assim, melhores resultados estratégicos e também assemelhando o seu sistema de gestão ao das grandes empresas do mesmo segmento de mercado, tem que seu nível de maturidade na fase de “Consolidado”. A empresa passou assim a ser qualificada a iniciar a sua participação e trajetória no processo do Prêmio Nacional da Qualidade.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo serão abordadas as conclusões acerca da pesquisa, tratando aspectos referentes aos resultados obtidos no estudo, as limitações que por ventura ocorreram durante a mesma e ainda sugestões para próximos estudos com tal temática.

5.1 Conclusões Finais

Esta pesquisa apresentou a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, adotando dos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão® - 21ª edição, de forma eficiente, na empresa com intuito de melhorar sua gestão e com essa adoção o processo do Sistema de Gestão da Qualidade foi melhorando ao longo dos anos de 2020 a 2022, mas ainda sem alcançar a excelência na gestão.

Para isso, foram revisados os principais assuntos referentes ao tema, além de coletados dados reais a partir de 02 estudos de casos. A presente pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa teve o objetivo de, através da análise da gestão de uma empresa com adoção dos conceitos do MEG, identificar as melhorias ou não dos resultados da organização.

O estudo teve como objetivo a apresentação de histórico sobre o tema Qualidade e o aprofundamento no Modelo de Excelência da Gestão®, sendo explicitado seu funcionamento, permitindo a construção de um conhecimento mais sólido sobre este modelo de gestão e sua forma de aplicação e avaliação.

Foi realizada a avaliação dos anos de 2021 e 2022, na qual todas as práticas de gestão foram levantadas e pontuadas segundo a metodologia do MEG, o que levou a uma imersão na realidade de gestão de cada processo avaliado. Com isso, permitiu-se perceber que para a gestão da empresa, com o aumento da pontuação, foi possível a melhoria do nível de maturidade de gestão e essa situação influenciou positivamente nos indicadores estratégicos da empresa.

O estudo apresenta que o sucesso para a excelência da gestão da qualidade passa por diferentes estágios e dificuldades, de modo que cada organização a partir do conhecimento do seu próprio negócio, dos seus processos, dos colaboradores, de

seus clientes e fornecedores, do mercado em que está inserido e de suas metas e objetivos, deve superar todos os problemas existentes nessa trajetória.

O MEG, após a sua implantação, possibilita que a empresa realize a gestão e o controle dos processos, para o alcance de resultados positivos da empresa. Os resultados do SGQ após a implantação do MEG, fizeram por exemplo que a empresa passasse por uma auditoria externa sem ter sido encontrada nenhuma Não Conformidade e isso muito raro de ocorrer.

Após uma avaliação mais detalhada dos resultados obtidos pela empresa, é possível propor um conjunto de sugestões de melhoria para os processos avaliados conforme o MEG, adotando assim a rotina da sistemática de melhoria contínua.

5.2 Limitações da Pesquisa

As principais limitações encontradas nesse trabalho foi a obtenção de avaliações de empresas realizadas com o mesmo tema do presente estudo, pois é quase impossível encontrar avaliações de outras empresas disponíveis para consulta, devido aos dados serem sensíveis, por isso foram utilizados os exemplos disponibilizados pela FNQ.

Como também a realização da correlação direta entre os fundamentos e seus processos, de modo que a solução encontrada foi a reestruturação do Sistema de Gestão da Qualidade, com um olhar para o MEG e outro para a certificação na norma AS9100D:2016. Sendo assim, cabe a cada pesquisador buscar a forma que se adequa melhor ao seu estudo e fazer suas próprias conclusões.

Devido ao tempo disponível para a pesquisa, apenas 02 anos de dados foram levantados e analisados, gerando uma percepção menos, que caso fosse ampliada em mais anos para avaliação, seria de grande valor para o estudo.

5.3 Sugestões para Estudos Futuros

Para a aprimoração da pesquisa sobre o tema, seria importante aprofundar mais no assunto, realizando um levantamento maior de indicadores organizacionais, através de mais anos, aumentando a base histórica de resultados com o intuito de compará-

los. Tal estudo poderia ser feito anualmente para acompanhar o amadurecimento da gestão da empresa juntamente com seus resultados.

Esta pesquisa também pode ser replicada para quaisquer outras empresas que estejam adotando o MEG em sua gestão, permitindo uma análise do tema em outras perspectivas de mercado.

E por fim é recomendado que a FNQ, a qual é a responsável pelo MEG, realize um melhor entendimento dos requisitos necessários, bem como das metodologias, para que possam auxiliar as empresas durante a adoção do modelo, de maneira a catapultar os resultados planejados e associar também a utilização do MEG com outros sistemas de gestão existentes, promovendo assim a maior aplicação do modelo nos vários sistemas de gestão do mercado atual.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, E. A. C. O *PDCA* como ferramenta de gestão da rotina – LATEC/UFF. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão – Rio de Janeiro, 2015.

ANDRADE, F.F.D. O método de melhorias *PDCA*. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Escola Politécnica - EP: São Paulo, 2003.

Aranaz, J.M., Mira, J. J. e Beltrán, J. (2003). *La gestión por procesos asistenciales integrados*. Neurologia. 18: 48-56.

ARAUJO, Richard Medeiros; GOMES, Fabricio Pereira. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: Uma visão holística do objeto em estudo. In: VIII SEMEAD – Seminário em Administração, 2005, São Paulo – SP. Anais eletrônicos. VIII SEMEAD, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO 9000: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO 9001: sistema de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2015.

BOULDING, W. et al. *A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions*. *Journal of Marketing Research*, v. 30, p. 07-27, Feb. 1993.

BAZONI, ANDERSON ACÁCIO F. Implantação do Diagrama de Ishikawa em uma empresa do segmento de tintas e materiais para construção, para solucionar problemas de estocagem e recebimento: *Gestão em Foco*. 3 ed. São Paulo: UNISEPE, 2015. 238p.

CAMPOS, V.F. TQC: Controle da qualidade no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CANDELORO, Raúl. Não Tenha Dúvidas: Método 5W2H. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/nao-tenha-duvidas-metodo-5w2h>, 2008. Acessado em 13 dez 2022.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; GEROLAMO, Matheus Cecílio. *Gestão da Qualidade: ISO 9001:2015*. São Paulo: Atlas, 2016.

CRONIN, J.J., TAYLOR, S.A. *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing*, vol. 56, n.º 3, pp. 55-68, 1992.

CROSBY, P. B. *Quality is Free. New York: McGraw-Hill*, 1979.

DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira*, 2003.

DEMING, W. E. *Out of The Crisis. Cambridge, Massachussetts: MIT Press*, 2000.

DIAS, B.L. A aplicação do diagrama de Ishikawa no mapeamento de processos e a gestão das operações de construção realizadas por uma companhia de engenharia de construção. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares. Rio de Janeiro, 2019.

DRUKER, P. *Innovation and Entrepreneurship: practices and principles. New York: Harper and Row*, 2007.

ENSSLIN, S. R.; LIMA, M. V. A. Apoio à tomada de decisão estratégica: uma proposta metodológica construtivista. In: ANGELONI, T.; CARNEIRO M. C. (Org.). *Estratégias Formulação, Implementação e Avaliação: O desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva*, 2008.

EVRARD, Y. *La satisfaction des consommateurs: etat des recherches. Groupe HEC, Working Paper*, 1994.

FEIGENBAUM, A. V. *Total Quality Control. New York: McGraw-Hill*, 1961.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: FNQ*, 2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Critérios de excelência. São Paulo*, 2009. Disponível em: [http:// pt.slideshare.net/WladVCamp/criterios-excelencia-2009](http://pt.slideshare.net/WladVCamp/criterios-excelencia-2009). Acesso em: 23 mai 2022.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Modelo de Excelência da Gestão (MEG): guia de referência de excelência da gestão. São Paulo: FNQ*, 2021.

GARENGO, P. et al. *Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. International Journal of Management Reviews. v.17,n.1, p.25-47., 2005.*

GARVIN, D. A. *Managing Quality*. New York: The Free Press, 1988.

Giese, J., Cote, A. (2000). *Defining Consumer Satisfaction*. *Academy of Marketing Science Review*, vol. 1, n.º 1, pp. 1-34.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. *The changing basis of performance measurement*. *Internacional Journal of Operations & Production Management*. v.16, n.8, p .63-80. 1996.

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

GOMES, L; ARAYA, M.; CARIGNANO, C. *Tomada de decisão em cenários complexos*. S. Paulo: Thomson Learning, 2004.

HRONEC, S.M. *Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: MAKRON, 1994.

ISHIKAWA, K. *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1971.

ISHIKAWA, K. *What is Total Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. 4. ed. Aparecida: Editora Campus, 1993.

ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 (2008). *ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*. Acessado em 02 de jan de 2022, no Web site da: ISO:

http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf.

JURAN, J. M. *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill, 1951.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LANTELME, E.M.V. Proposta de um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil. 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.

LANTELME, E.M.V.; TZORTZOPOULOS, P.; FORMOSO, C.T. Indicadores de Qualidade e Produtividade para a Construção Civil. Porto Alegre: Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. (Relatório de Pesquisa).

LONGO, R. M. Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação [Texto para discussão, Nº 397]. Brasília: IPEA, 1996.

MACHADO, S. S. Gestão da Qualidade. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Inhumas-Go, 2012.

MARQUES, David Antônio. O mapeamento do processo de recebimento e estocagem da emulsão catiônica de ruptura controlada na operação de construção do crema da BR 116, no Rio Grande do Sul (Estudo de caso).2016.158 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares). - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2016.

MARTINS, R. A., & Costa, P. L., Neto. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização. Gestão e Produção, 5(3), 298-311, 1998.

MENDES, M. F. O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Minho, Portugal). Disponível: <http://hdl.handle.net/1822/7967>, 2007.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta 5W2H** – Plano de Ação para Empreendedores. Globo, 2014.

NEELY, A. et al. *The Performance Prism: the scorecard for measuring and Managing business success*. London, Great Britain: Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002.

OLIVEIRA, M.; LANTELME, E.M.V.; FORMOSO, C.T. Sistema de indicadores de qualidade e produtividade na construção civil: manual de utilização. Porto Alegre: SEBRAE, 1995.

Paiva, A., Monteiro, A., Madeira, A., et al. (2001). Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com base nas Normas ISO 9000:2000. 5ª edição, Verlag Dashofer. Lisboa.

PALADINI, E. P.; CARVALHO, M. M. Gestão da qualidade. Teoria e casos. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

_____. Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Pires, A. (2007). Qualidade. Sistemas de Gestão da Qualidade. 3ª edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa.

QUINQUIOLO, J.M. Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Taubaté – UNITAU, Taubaté, 2002.

QSP. (2007). Abordagem de Processo: conceitos e diretrizes para sua implementação. Acedido em 27 de janeiro de 2016, no *Web site* da: QSP (Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade): http://www.qsp.org.br/biblioteca/pdf/abordagem_processo.pdf

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

SILVA, Alisson O. da, et al. **Gestão da Qualidade:** Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura de uma Empresa. Faculdade Horizontina – FAHOR, 2013.

SILVA, M. Â. Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). p.14, 2009.

SINK, D.S. ; TUTTLE, T.C. Planejamento e Medição para a Performance. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1993.

TERRA, J.C.C. Inovação. Quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

TETZNERL, A. S. Modelo de Excelência em Gestão (MEG), uma Visão Sistêmica Organizacional. Poços de Caldas – MG, 2015.

TIRONI, L.F. et. al. Critérios para a geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público. Brasília: IPEA/MEFP, 1991.

VENTOSO NETO, GIUSEPPE. Gestão de Estoques: Estudo de caso em uma metalúrgica de grande porte. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: UFJF, 2011.51p.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro. Rev SOCERJ, 20(5):383-386, 2007.

VIANA, Jaya. (2021). Diagrama de Ishikawa: o que é e como desenvolver. Acedido em 27 de Novembro de 2022, no *Web site* da: *Keeps*, <https://keeps.com.br/diagrama-de-ishikawa-o-que-e-e-como-desenvolver>.

7 ANEXOS

ANEXO A: Modelo do Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações (FNQ, 2021).

FUNDAMENTO	LIMITE MÍNIMO POSSIVEL DE ESCOLHA	LIMITE MÁXIMO POSSIVEL DE ESCOLHA	PONTUAÇÃO DEFINIDA PELA ORGANIZAÇÃO
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	25	65	
Alinhamento	10	30	
Tomada de Decisão	15	35	
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	85	185	
Requisitos das Partes Interessadas	10	30	
Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30	
Clientes	25	45	
Fornecedores	15	35	
Força de Trabalho	25	45	
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	45	125	
Aperfeiçoamento	10	30	
Competências Essenciais	10	30	
Gestão do Conhecimento	15	35	
Inovação	10	30	
4. ADAPTABILIDADE	25	65	
Capacidade de Mudar	15	35	
Flexibilidade	10	30	
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	70	170	
Valores e Princípios	10	30	
Governança	15	35	
Cultura Organizacional	10	30	
Olhar para o Futuro	25	45	
Sucessão	10	30	
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	45	105	
Econômico-financeiro	15	35	
Ambiental	15	35	
Social	15	35	
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	45	105	
Informações Organizacionais	15	35	
Gestão por Processos	20	40	
Produtos	10	30	
TOTAL - PROCESSOS			820
8. GERAÇÃO DE VALOR			
Geração de resultados econômico-financeiros	70	100	
Geração de resultados ambientais	30	70	
Geração de resultados sociais	30	70	
Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	
Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	
Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	
Geração de resultados dos produtos e processos	40	80	
TOTAL - RESULTADOS			580
TOTAL - GERAL			1400

ANEXO B: Modelo de Avaliação - Pensamento Sistêmico (FNQ, 2021).

PENSAMENTO SISTEMICO		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
ALINHAMENTO	1. Estruturação do modelo de gestão																				
	2. Definição dos indicadores estratégicos																				
	3. Correlação dos indicadores estratégicos com os indicadores de processos																				
	4. Atuação de forma cooperada junto às redes.																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																				
	PONTUAÇÃO DO TEMA																				
TOMADA DE DECISÃO	5. Definição das informações críticas para o negócio																				
	6. Definição das informações comparativas pertinentes para apoiar a tomada de decisão																				
	7. Tomada de decisão, com envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos																				
	8. Comunicação das decisões tomadas																				
	9. Acompanhamento das decisões tomadas																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																				
	PONTUAÇÃO DO TEMA																				

ANEXO C2: Modelo de Avaliação – Compromisso com as Partes Interessadas (FNQ, 2021)

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
CLIENTES	9. Desenvolvimento do mercado com foco nos clientes-alvo																				
	10. Divulgação de produtos, incluindo os riscos envolvidos																				
	11. Avaliação da imagem																				
	12. Avaliação da marca																				
	13. Relacionamento com clientes, incluindo acompanhamento das transações																				
	14. Avaliação da satisfação e insatisfação																				
	15. Fidelização dos clientes																				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																					
PONTUAÇÃO DO TEMA																					
FORNECEDORES	16. Seleção de fornecedores																				
	17. Desenvolvimento de fornecedores, incluindo fomento a sua responsabilidade social e ambiental																				
	18. Avaliação do desempenho dos fornecedores																				
	19. Acompanhamento da implementação de melhorias, incluindo inovações e otimização de custo																				
	20. Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores que atuam na organização com seus valores e princípios																				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																					
PONTUAÇÃO DO TEMA																					

ANEXO C3: Modelo de Avaliação – Compromisso com as Partes Interessadas (FNQ, 2021)

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
FORÇA DE TRABALHO	21. Recrutamento e seleção da força de trabalho																				
	22. Preparação das pessoas para o exercício de suas funções e sua integração à cultura organizacional																				
	23. Promoção do desenvolvimento integral da força de trabalho, incluindo a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento																				
	24. Avaliação de desempenho das pessoas e das equipes																				
	25. Remuneração, reconhecimento e incentivos da força de trabalho																				
	26. Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança																				
	27. Promoção da qualidade de vida, da satisfação e do comprometimento da força de trabalho																				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																					
PONTUAÇÃO DO TEMA																					

ANEXO D1: Modelo de Avaliação – Aprendizado Organizacional e Inovação (FNQ, 2021)

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
APERFEIÇOAMENTO	1. Realização de diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas existentes na gestão da organização																				
	2. Implementação das melhorias																				
	3. Avaliação da eficácia das melhorias implementadas																				
	4. Compartilhamento das melhorias, incluindo disseminação dos ganhos e registro das lições aprendidas																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																				
	PONTUAÇÃO DO TEMA																				
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	5. Definição das competências essenciais atuais																				
	6. Definição das competências essenciais futura																				
	7. Desenvolvimento das competências essenciais																				
	8. Definição das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																				
	PONTUAÇÃO DO TEMA																				

ANEXO D2: Modelo de Avaliação – Aprendizado Organizacional e Inovação (FNQ, 2021)

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
GESTÃO DO CONHECIMENTO	9. Identificação dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua Missão e implantar suas estratégias																				
	10. Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes																				
	11. Retenção do conhecimento, incluindo métodos para atrair e reter pessoas e parceiros																				
	12. Proteção do conhecimento																				
	13. Utilização dos conhecimentos, incluindo seu compartilhamento																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																				
	PONTUAÇÃO DO TEMA																				
INOVAÇÃO	14. Indução da inovação																				
	15. Desenvolvimento da inovação, incluindo as competências orientadas para a inovação																				
	16. Implantação da inovação																				
	17. Medição, incluindo a avaliação dos resultados obtidos pelas inovações																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																				
	PONTUAÇÃO DO TEMA																				

ANEXO E: Modelo de Avaliação – Adaptabilidade (FNQ, 2021)

ADAPTABILIDADE		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
CAPACIDADE PARA MUDAR	1. Definição da mudança necessária																				
	2. Identificação das barreiras para a mudança																				
	3. Definição das competências necessárias para a mudança																				
	4. Comunicação da mudança para as partes interessadas pertinentes																				
	5. Implantação das mudanças																				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																					
PONTUAÇÃO DO TEMA																					
FLEXIBILIDADE	6. Revisão das estratégias e metas em tempo adequado às mudanças de contexto																				
	7. Revisão dos processos em tempo adequado às mudanças das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas																				
	8. Revisão dos produtos em tempo adequado às mudanças das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas																				
	9. Definição da organização do trabalho, considerando o estímulo à resposta rápida e a autonomia da força de trabalho na tomada de decisão																				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																					
PONTUAÇÃO DO TEMA																					

ANEXO F2: Modelo de Avaliação – Liderança Transformadora (FNQ, 2021)

LIDERANÇA TRANSFORMADORA		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
CULTURA ORGANIZACIONAL	10. Mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos																				
	11. Definição da cultura desejada																				
	12. Definição dos planos de ação de mudança cultural																				
	13. Avaliação da efetividade da mudança cultural																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																					
PONTUAÇÃO DO TEMA																					
OLHAR PARA O FUTURO	14. Análise do ambiente externo e suas tendências																				
	15. Análise do ambiente interno, incluindo a avaliação dos ativos intangíveis																				
	16. Definição das estratégias e metas de curto e longo prazos, considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade da organização, o desenvolvimento sustentável e o legado para as gerações futuras																				
	17. Desdobramento das metas de curto e longo prazos dos indicadores de desempenho, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas																				
	18. Monitoramento dos planos de ação e seus recursos																				
	19. Análise do desempenho organizacional, considerando requisitos de partes interessadas, referenciais comparativos pertinentes e variáveis do ambiente externo																				
	20. Acompanhamento das decisões tomadas para alcance do desempenho planejado																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																				
	PONTUAÇÃO DO TEMA																				

ANEXO F3: Modelo de Avaliação – Liderança Transformadora (FNQ, 2021)

LIDERANÇA TRANSFORMADORA		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
		SUCESSÃO	21. Definição de competências das lideranças																		
22. Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores																					
23. Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais																					
24. Avaliação dos líderes atuais e potenciais e de sucessores																					
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																					
PONTUAÇÃO DO TEMA																					

ANEXO G1: Modelo de Avaliação – Desenvolvimento Sustentável (FNQ, 2021)

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
ECONÓMICO-FINANCEIRO	1. Definição dos requisitos de desempenho econômico-financeiro																				
	2. Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos																				
	3. Otimização de custos																				
	4. Acompanhamento econômico-financeiro, incluindo as externalidades																				
	5. Monitoramento do orçamento, incluindo o controle fiscal																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																				
	PONTUAÇÃO DO TEMA																				
AMBIENTAL	6. Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental																				
	7. Prevenção dos impactos ambientais, incluindo prevenção da poluição e uso de tecnologias limpas																				
	8. Definição das formas de atuação quanto aos grandes temas mundiais																				
	9. Promoção do engajamento das partes interessadas quanto às questões ambientais																				
	10. Cumprimento da legislação ambiental aplicável																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																				
	PONTUAÇÃO DO TEMA																				

ANEXO G2: Modelo de Avaliação – Desenvolvimento Sustentável (FNQ, 2021)

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
		SOCIAL	11. Monitoramento dos requisitos de desempenho social																		
12. Acessibilidade a produtos, processos, informações e Instalações																					
13. Avaliação da imagem perante a sociedade																					
14. Desenvolvimento de ações e projetos sociais																					
15. Estímulo ao voluntariado e à inclusão social																					
16. Mitigação dos impactos sociais																					
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																					
PONTUAÇÃO DO TEMA																					

ANEXO H2: Modelo de Avaliação – Orientação por Processos (FNQ, 2021)

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
PRODUTOS	12. Identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos																				
	13. Elaboração do projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias																				
	14. Desenvolvimento de produtos, incluindo acompanhamento do projeto e lançamento																				
	15. Acompanhamento dos indicadores dos produtos desenvolvidos																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																				
	PONTUAÇÃO DO TEMA																				

ANEXO I: Modelo de Avaliação – Geração de Valor (FNQ, 2021)

GERAÇÃO DE VALOR	FATORES (RESULTADOS)																				NÍVEL DE MATURIDADE DO GRUPO DE RESULTADOS (%)	PONTUAÇÃO DO GRUPO DE RESULTADOS	PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO
	RELEVÂNCIA					MELHORIA					COMPETITIVIDADE					COMPROMISSO							
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE			
1. Geração de resultados econômico-financeiros																							
2. Geração de resultados ambientais																							
3. Geração de resultados sociais																							
4. Geração de resultados relativos aos clientes																							
5. Geração de resultados relativos à força de trabalho																							
6. Geração de resultados relativos aos fornecedores																							
7. Geração de resultados dos produtos e processos																							

ANEXO J1: Modelo de Faixas de Pontuação Global (FNQ, 2021)

ESTÁGIO DE MATURIDADE	FAIXA DE PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO	PONTUAÇÃO
EXCELENTE	9	<p>A concepção de todos os processos está integrada, com proatividade e padronização.</p> <p>A execução dos processos é totalmente abrangente, continuada e ágil.</p> <p>Os processos são controlados sistematicamente conforme o planejado, considerando sua eficiência e eficácia.</p> <p>O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para todos os processos em todos os Fundamentos, com muitas inovações.</p> <p>Praticamente todos os indicadores de desempenho estratégicos e operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.</p> <p>A melhoria dos resultados é demonstrada em praticamente todos os resultados.</p> <p>Praticamente todos os resultados comparáveis demonstram competitividade, estando alguns em nível de liderança no setor ou no mercado, e alguns em nível de excelência.</p> <p>Praticamente todos os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstram esse atendimento.</p>	1251 - 1400
	8	<p>A concepção de todos os processos está integrada, com proatividade e padronização para quase todos.</p> <p>A execução dos processos é quase totalmente abrangente, continuada e ágil.</p> <p>Quase todos os processos são controlados sistematicamente conforme o planejado, considerando sua eficiência e eficácia.</p> <p>O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para quase todos os processos em todos os Fundamentos, com muitas inovações.</p> <p>Praticamente todos os indicadores de desempenho estratégicos e quase todos os operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.</p> <p>A melhoria dos resultados é demonstrada em quase todos os resultados, incluindo todos os estratégicos.</p> <p>Quase todos os resultados comparáveis demonstram competitividade, incluindo quase todos os estratégicos, estando alguns em nível de liderança no setor ou no mercado.</p> <p>Quase todos os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstram esse atendimento.</p>	1101 - 1250

ANEXO J2: Modelo de Faixas de Pontuação Global (FNQ, 2021)

ESTÁGIO DE MATURIDADE	FAIXA DE PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO	PONTUAÇÃO
CONSOLIDADO	7	<p>A concepção de quase todos os processos está integrada, com proatividade e padronização.</p> <p>A execução dos processos é quase totalmente abrangente, continuada e com agilidade para a maioria.</p> <p>A maioria dos processos é controlada sistematicamente conforme o planejado, considerando sua eficiência e eficácia.</p> <p>O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para a maioria dos processos em todos os Fundamentos, com muitas inovações.</p> <p>Praticamente todos os indicadores de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.</p> <p>A melhoria dos resultados é demonstrada em quase todos os resultados, incluindo quase todos estratégicos.</p> <p>A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo estratégicos, estando muitos poucos em nível de liderança no setor ou no mercado.</p> <p>A maioria dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento.</p>	951 - 1100
	6	<p>A concepção da maioria dos processos está integrada, com proatividade e padronização.</p> <p>A execução dos processos é abrangente para a maioria deles, continuada e com agilidade.</p> <p>A maioria dos processos é controlada sistematicamente conforme o planejado, considerando sua eficiência.</p> <p>O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para a maioria dos processos em todos os Fundamentos, com algumas inovações.</p> <p>Quase todos os indicadores de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.</p> <p>A melhoria dos resultados é demonstrada na maioria dos resultados, incluindo quase todos os estratégicos.</p> <p>A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo os estratégicos.</p> <p>A maioria dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento.</p>	801 - 950

ANEXO J3: Modelo de Faixas de Pontuação Global (FNQ, 2021)

ESTÁGIO DE MATURIDADE	FAIXA DE PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO	PONTUAÇÃO
EM DESENVOLVIMENTO	5	<p>A concepção da maioria dos processos está integrada, com proatividade e padronização.</p> <p>A execução dos processos é abrangente para a maioria deles, continuada e com agilidade.</p> <p>A maioria dos processos é controlada sistematicamente conforme o planejado, considerando sua eficiência.</p> <p>O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para a maioria dos processos em todos os Fundamentos, com algumas inovações.</p> <p>Quase todos os indicadores de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.</p> <p>A melhoria dos resultados é demonstrada na maioria dos resultados, incluindo quase todos os estratégicos.</p> <p>A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo os estratégicos.</p> <p>A maioria dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento.</p>	701 - 850
	4	<p>A concepção de muitos dos processos está integrada, com proatividade e padronização.</p> <p>A execução dos processos é abrangente para muitos deles, de maneira continuada e com agilidade.</p> <p>Muitos dos processos são controlados conforme o planejado, considerando sua eficiência.</p> <p>O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para muitos dos processos na maioria dos Fundamentos.</p> <p>A maioria dos indicadores de desempenho estratégicos e muitos dos operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.</p> <p>A melhoria dos resultados é demonstrada para muitos resultados, incluindo alguns estratégicos.</p> <p>Muitos dos resultados comparáveis demonstram competitividade.</p> <p>Muitos dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstram esse atendimento.</p>	551 - 700
	3	<p>A concepção de muitos dos processos está integrada e estão padronizados.</p> <p>A execução dos processos é abrangente e continuada para alguns deles.</p> <p>Muitos dos processos são controlados conforme o planejado.</p> <p>O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos esporádicos para alguns dos processos em muitos dos Fundamentos.</p> <p>Muitos dos indicadores de desempenho estratégicos e operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes.</p> <p>A melhoria dos resultados é demonstrada para alguns resultados.</p> <p>Alguns dos resultados comparáveis demonstram competitividade.</p> <p>Alguns dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstram esse atendimento.</p>	401 - 550

ANEXO J4: Modelo de Faixas de Pontuação Global (FNQ, 2021)

ESTÁGIO DE MATURIDADE	FAIXA DE PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO	PONTUAÇÃO
INICIAL	2	<p>A concepção de alguns dos processos está integrada, sem padronização.</p> <p>A execução dos processos é abrangente para alguns deles, mas sem continuidade.</p> <p>Alguns dos processos são controlados conforme o planejado.</p> <p>O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos esporádicos para alguns dos processos em poucos dos Fundamentos.</p> <p>Alguns dos indicadores de desempenho estratégicos e alguns operacionais necessários para avaliar as melhorias estão presentes.</p> <p>A melhoria dos resultados é demonstrada para um ou outro resultado.</p> <p>Nenhum dos resultados comparáveis demonstra competitividade.</p> <p>Nenhum dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento.</p>	251 - 400
	1	<p>A concepção dos processos está em início de uso.</p> <p>A execução dos processos não é abrangente e é esporádica.</p> <p>O controle começa a ser estabelecido.</p> <p>O aperfeiçoamento, quando existe, é pontual e esporádico.</p> <p>Somente alguns indicadores de desempenho operacionais necessários para avaliar as melhorias estão presentes.</p> <p>A melhoria dos resultados operacionais vem sendo demonstrada para alguns resultados.</p> <p>Nenhum dos resultados comparáveis demonstra competitividade.</p> <p>Nenhum dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento.</p>	0 - 250