

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA - PECE**

Marina Boro Pinto

**ELABORAÇÃO DO RELATORIO DE GESTÃO PARA
IMPLEMENTAÇÃO DOS CRITÉRIOS E DIRETRIZES DO MODELO DE
GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ) EM
UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

**São Paulo
2009**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA - PECE

Marina Boro Pinto

**ELABORAÇÃO DO RELATORIO DE GESTÃO PARA
IMPLEMENTAÇÃO DOS CRITÉRIOS E DIRETRIZES DO MODELO
DE GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)
EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Tecnologias
da Qualidade – MBA / USP

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2009

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Adherbal Caminada Netto pela orientação e pelo estímulo transmitido durante todo o trabalho.

À família e aos amigos que colaboraram direta ou indiretamente na execução deste trabalho.

RESUMO

Como conseqüência da globalização, as organizações foram obrigadas a aprimorar seus processos produtivos. O desenvolvimento de estratégias visando aumento de qualidade e melhoria na produtividade é fundamental para que as organizações continuem competitivas em um mercado tão acirrado. O presente trabalho visa apresentar a aplicação dos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em uma indústria multinacional do ramo de panificação, situada no Brasil. O estudo é direcionado a qualquer organização que tenha interesse em implementar o modelo de gestão seguindo os critérios e diretrizes do modelo da FNQ, a fim de melhorar seus índices e desempenhos através da excelência na gestão. Como método de trabalho, utilizou-se o estudo individual e leituras correlatas. Concluiu-se que a organização estava determinada em seguir o modelo de gestão sugerido pela FNQ, mas os enfoques encontravam-se em estágio inicial.

Palavras-chave: globalização, competitividade, FNQ, modelo de gestão.

ABSTRACT

As a result of globalization, organizations have been forced to improve their processes. The development of strategies to increase quality and improve the productivity is crucial for organizations to remain competitive in this market share. This paper presents an application of the criteria of excellence of the National Quality Foundation (FNQ) in a multinational bread making industry, located in Brazil. The study is directed to any organization that has an interest in implementing the management model following the criteria of the FNQ to improve its performance, through excellence in management. As work method, the individual study and correlated readings were used. It was concluded that the organization was determined to follow the management model suggested by FNQ, but the approaches were at a premature stage.

Key-words: globalization, competition, National Quality Foundation, management model

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Visão sistêmica da gestão organizacional	22
Figura 2 - Conceito do PDCL do modelo de gestão do PNQ.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro resumo de pontuações.....	26
Tabela 2 - Práticas de interação da liderança com as partes interessadas	32
Tabela 3 - Estratégias de atuação no mercado	38
Tabela 4 - Cumprimento dos requisitos legais x membros da equipe.....	48
Tabela 5 - Ferramentas para o monitoramento de indicadores	48
Tabela 6 - Resumo das pontuações dos critérios de excelência	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APPCC	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
EFQM	European Foundation for Quality Management
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
JUSE	Union of Japanese Scientists and Engineers
LIBRAS	Linguagem Brasileira de Sinais
MBNA	Malcolm Baldrige National Award
NIST	National Institute of Standards and Technology
PDCL	Plan, Do, Check, Learn
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPR	Programa de Participação nos Resultados
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
3 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ).....	17
3.1 FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA.....	19
3.2 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	21
3.2.1 Sistema de Pontuação	24
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	28
5 ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	30
5.1 ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO	31
5.1.1 Liderança	31
5.1.1.1 Governança corporativa	31
5.1.1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência	33
5.1.1.3 Análise do desempenho da organização	34
5.1.2 Estratégias e Planos	35
5.1.2.1 Formulação das estratégias	35
5.1.2.2 Implementação das estratégias.....	36
5.1.3 Clientes	37
5.1.3.1 Imagem e conhecimento de mercado	37
5.1.3.2 Relacionamento com clientes.....	38

5.1.4 Sociedade	39
5.1.4.1 Responsabilidade socioambiental.....	39
5.1.4.2 Desenvolvimento social.....	40
5.1.5 Informações e Conhecimento	40
5.1.5.1 Informações da organização.....	40
5.1.5.2 Informações comparativas	41
5.1.5.3 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional.....	42
5.1.6 Pessoas	43
5.1.6.1 Sistemas de trabalho.....	43
5.1.6.2 Capacitação e desenvolvimento	45
5.1.6.3 Qualidade de vida	46
5.1.7 Processos	47
5.1.7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio.....	47
5.1.7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores.....	49
5.1.7.3 Processos econômico-financeiros.....	50
6 RESULTADOS	51
6.1 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADE DE MELHORIA	52
6.1.1 Liderança	52
6.1.1.1 Governança corporativa.....	52
6.1.1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	53
6.1.1.3 Análise do desempenho da organização	54
6.1.2 Estratégias e planos	54

6.1.2.1	Formulação das estratégias	55
6.1.2.2	Implementação das estratégias	55
6.1.3	Clientes	56
6.1.3.1	Imagem e conhecimento do mercado	56
6.1.3.2	Relacionamento com clientes	57
6.1.4	Sociedade	57
6.1.4.1	Responsabilidade socioambiental	58
6.1.4.2	Desenvolvimento social	58
6.1.5	Informações e conhecimento	59
6.1.5.1	Informações da organização	59
6.1.5.2	Informações comparativas	60
6.1.5.3	Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	60
6.1.6	Pessoas	61
6.1.6.1	Sistemas de trabalho	61
6.1.6.2	Capacitação e desenvolvimento	62
6.1.6.3	Qualidade de vida	62
6.1.7	Processos	63
6.1.7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio	63
6.1.7.2	Processos de relacionamento com fornecedores	64
6.1.7.3	Processos econômico-financeiros	65
7	CONCLUSÃO	66
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1 INTRODUÇÃO

Como conceito, conhece-se a qualidade há milênios. No entanto, só recentemente ela surgiu como função da gerência. Originalmente, tal função era relativa e voltada para a inspeção; hoje, as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico. (GARVIN, 1992).

Comparada ao século XX, a qualidade hoje está relacionada ao atendimento da satisfação dos consumidores. Mudanças ocorrem continuamente e exigindo novas avaliações das tendências de mercado.

Com a globalização, a concorrência está cada vez mais acirrada. As organizações necessitam desenvolver novas estratégias de mercado para satisfazer seus consumidores com produtos de alta qualidade e também dispor de alternativas que permitam o alinhamento da qualidade de seus produtos e serviços.

A necessidade de conservação e diferenciação em um mercado onde a competitividade impera, leva as organizações a utilizarem um sistema de gestão organizado e de qualidade. Esta ferramenta estratégica ajuda a diminuir as barreiras e abrir portas para o mercado internacional.

A busca pela sustentabilidade social, econômica, tecnológica e ambiental tem sido cada vez mais incorporada à gestão e assumida como compromisso das organizações (FNQ, 2009).

É preciso que os modelos de gestão facilitem o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade, três indicadores diferentes e complementares que podem ser utilizados na avaliação de um modelo de gestão. Ser eficiente significa desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação dos recursos despendidos com os resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis. A eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos adotados pela organização. Efetividade estaria relacionada com a contribuição proporcionada à sociedade, onde além de manter sistemas produtivos eficientes e

eficazes, as organizações precisam revelar-se socialmente responsáveis para alcançar sustentabilidade a médios e longo prazos. (FERREIRA; CARDOSO; CORRÊA, 2006).

Para avaliar seu sistema de gestão e impulsionar a excelência em seus produtos e serviços, organizações brasileiras estão aplicando critérios que visam a organização como um todo. O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) busca promover o entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão.

O PNQ ajuda a desenvolver as organizações, estimular a gestão da qualidade, destacando as que apresentaram melhor desempenho como referência e incentivo para que outras adotem métodos de gestão semelhantes.

A finalidade deste trabalho é apresentar e descrever os tópicos dos critérios de excelência da FNQ necessários para a elaboração do relatório de gestão para concorrer ao PNQ. O estudo é baseado em uma indústria de panificação de grande porte, situada no Brasil.

O trabalho apresenta o modelo de gestão da FNQ. Faz uma breve apresentação da organização, da estratégia de implementação do modelo de gestão da FNQ, descrevendo os critérios de excelência da organização em questão. O resultado aponta os pontos fortes e oportunidades de melhoria.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Em Outubro de 1991, segundo Costa Neto (2003), foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) com a missão de promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem-sucedidas, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade. A FPNQ decidiu não inovar e adotou, na primeira versão, critérios do prêmio americano (MBNA – Malcolm Baldrige National Award), simplesmente traduzidos para o português.

Em 2005, a FPNQ passou a se chamar FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) com objetivo de se tornar um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

De acordo com a FNQ (2009), seus critérios de excelência são constituídos por um modelo de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial, e são construídos sobre uma base de conceitos fundamentais essenciais à obtenção da excelência do desempenho.

Para Costa Neto (1997), desde a instituição do Prêmio Deming pela JUSE (União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses) em 1950, atualmente dezenas de países operam seus prêmios nacionais e regionais da qualidade, com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas nacionais através da implantação de estratégias de Gestão da Qualidade Total (GQT).

A gestão estratégica da qualidade é uma tendência que teve início há mais de um século, segundo Garvin (1992). Antes, a qualidade fazia parte do departamento de produção; hoje, saiu da fábrica e entrou na sala da alta gerência. O desempenho bem-sucedido da qualidade requer comprometimento nos níveis mais altos.

Na opinião de Siqueira e Spers (2004), o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é concedido em reconhecimento a empresas brasileiras que, após avaliação de

suas práticas de gestão, destaquem-se como referências de excelência. Costa Neto (1997) enfatiza que os critérios de excelência do PNQ são como ferramentas de auto-avaliação, e têm sido utilizados como instrumento do desenvolvimento e implementação de planos estratégicos organizacionais.

Em resumo, segundo a FNQ (2009), após a candidatura ao prêmio, a organização elabora um detalhado relatório da gestão, seguindo os critérios do modelo de excelência da gestão. Em seguida, o relatório é avaliado por uma banca de examinadores, e se for aprovado, é realizada uma visita às instalações para fins de comprovação do que foi relatado anteriormente. Finalmente, o julgamento é concluído por uma banca de juízes. Todas as organizações que se candidataram ao PNQ recebem um relatório de avaliação detalhado, identificando os pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Se a organização for premiada, passará a ser reconhecida pela excelência em sua gestão, comprometendo-se a divulgar amplamente seu modelo e práticas de gestão, a participar de eventos diversos, programas de visitação, além de continuar a manter os princípios que a levaram a premiação pelos próximos três anos. (FNQ, 2009).

Siqueira e Spers (2004), acreditam que premiação estimula a melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços, focaliza a gestão da organização na satisfação dos clientes e promove a imagem e reputação internacional. Para FNQ (2009), o prêmio busca promover amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Observa-se que o Prêmio Nacional da Qualidade, bem como o Prêmio Deming da Qualidade e o Prêmio Europeu da Qualidade, apesar de serem específicos para seus países, têm sua utilização sugerida e não são obrigatórios.

3 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)

Instituída em 11 de outubro de 1991, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma organização não-governamental e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas. (FNQ, 2009).

Tem como objetivo disseminar o modelo de excelência da gestão para organizações de todos os setores e portes, promovendo a qualidade da gestão empresarial, aumentando a competitividade das organizações do Brasil.

A FNQ administra o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) cujo objetivo é reconhecer empresas líderes de classe mundial que praticam a Excelência em Gestão. Segundo FNQ (2009), o PNQ é um reconhecimento sob a forma de troféu, promovendo o entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso.

A FNQ desenvolve também atividades voltadas à educação, inovação, promovendo troca de conhecimentos sobre a excelência da gestão. Oferece cursos, seminários, publicações especializadas, dentre outros. Não desenvolve atividades de consultoria.

De acordo com FNQ (2009), os processos de transformação da FNQ ao longo dos anos contaram com três etapas:

- De 1991 a 1996 - desenvolveu estrutura e conquistou credibilidade baseada em sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão das organizações;
- De 1997 a 2003 - consolidou o PNQ como marco referencial para a Excelência em Gestão no País;

- Desde 2004 – conscientizou e disseminou os conceitos e Fundamentos da Excelência da Gestão por meios de critérios de excelência que fazem parte do Modelo de Excelência da Gestão.

Para FNQ (2009), o modelo de excelência da gestão está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes a excelência em gestão.

A empresa que desejar se candidatar ao prêmio deverá submeter sua gestão a um processo de avaliação. Basicamente, este processo de premiação consiste em:

- Elaborar um relatório de gestão baseado no emprego dos fundamentos e critérios de excelência;
- Aguardar a avaliação do relatório de gestão por uma banca de examinadores;
- Se aprovado, receber a visita dos examinadores às instalações para comprovação das informações descritas.

Ao final do processo, todas as empresas candidatas recebem um relatório de avaliação da sua gestão que descreve seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. Se desejarem, as organizações podem utilizar as informações contidas no relatório para realizar melhorias.

Se a organização for premiada, passará a ser reconhecida pela excelência de sua gestão, sendo comparada às organizações de classe mundial. Isto significa que ela demonstrou possuir enfoques exemplares, aplicados por todas as suas áreas, com resultados excelentes em comparação aos referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação. (FNQ, 2009).

Conquistar o PNQ não é tarefa fácil, mas com comprometimento os resultados aparecem, pois se trata de um prêmio prestigioso.

Os benefícios da aplicação do modelo são:

- Visão sistêmica da organização;

- Foco nos resultados;
- Identificação de pontos fortes e pontos a serem melhorados;
- Compartilhamento das informações e comprometimento dos colaboradores;
- Capacitação interna da empresa para se auto-avaliar quanto à gestão atualmente conduzida.

3.1 FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

Segundo FNQ (2009), os fundamentos da excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de classe mundial.

São onze os fundamentos considerados essenciais para a prática da excelência na gestão. As definições dos fundamentos de excelência segundo FNQ (2009), são descritas a seguir:

- Pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo;
- Aprendizado organizacional: busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências;
- Cultura de inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização;
- Liderança e constância de propósitos: atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o

desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e proteção dos interesses das partes interessadas;

- **Orientação por processos e informações:** compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução das ações deve ter como base a mediação e análise de desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados;
- **Visão de futuro:** compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
- **Geração de valor:** alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas;
- **Valorização de pessoas:** estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender;
- **Conhecimento sobre o cliente e o mercado:** conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados;
- **Desenvolvimento de parcerias:** desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes;
- **Responsabilidade social:** atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações

futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

3.2 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

O modelo de excelência da gestão do PNQ é um modelo sistêmico, utilizado pelas melhores organizações do mundo. É baseado nos onze fundamentos da excelência apresentados anteriormente e por oito critérios de excelência. São abordados de maneira abrangente, mas ao mesmo tempo prática e aplicável. São eles:

- Liderança;
- Estratégias e Planos;
- Clientes;
- Sociedade;
- Informações e Conhecimento;
- Pessoas;
- Processo;
- Resultados.

Os oito critérios se subdividem em 24 itens de requisitos; dezoito representando os aspectos das práticas de gestão da organização e seis de resultados alcançados.

Por se tratar de um modelo flexível, de linguagem simples e principalmente por utilizar ferramentas e práticas de gestão genéricas, este modelo mostra-se útil para avaliação, diagnóstico e desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer

tipo de organização, independentemente de qual seja seu setor, finalidade ou porte. (FNQ, 2009).

A figura 1 apresenta a visão sistêmica da gestão organizacional do modelo de excelência da gestão, de acordo com a FNQ (2009). Permite-nos visualizar a organização como interagindo com o ambiente externo. Os elementos do modelo, numerados de 1 a 8, relacionam-se de forma harmônica na busca pelos resultados, inseridos em um ambiente de informações e conhecimento. Os números apresentados entre parênteses são as pontuações máximas atribuídas para cada um dos critérios do modelo, sendo que a soma de todas elas totaliza mil pontos.

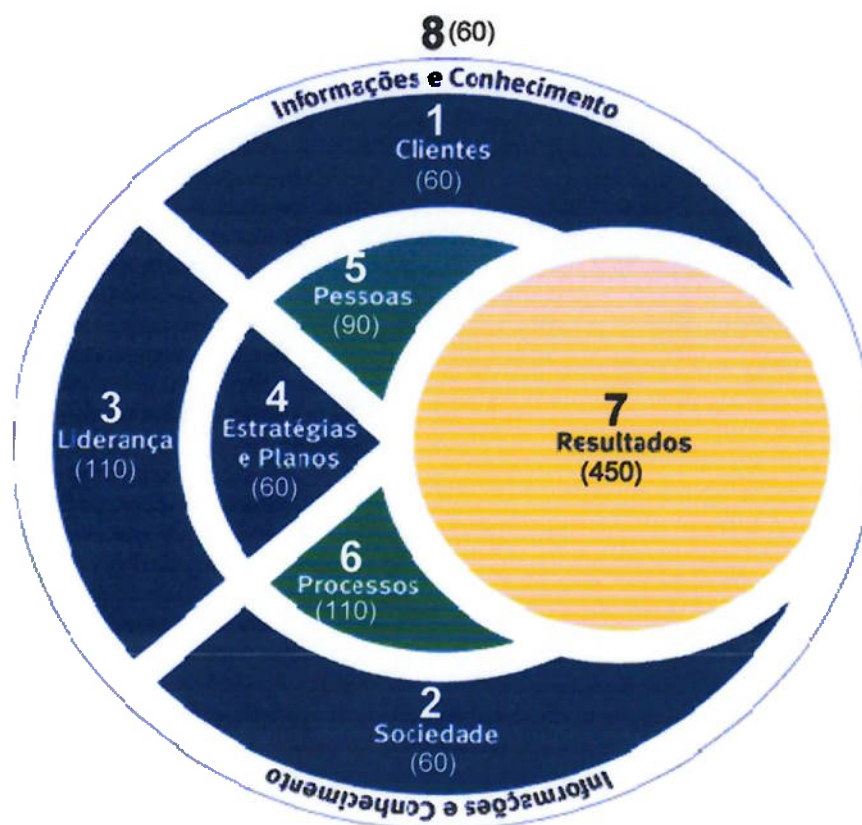


Figura 1 - Visão sistêmica da gestão organizacional

O modelo de excelência da gestão utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*). Os quatro primeiros critérios (Clientes, Sociedade, Liderança, Estratégias e Planos) compõem a fase de planejamento. Líderes devem atender as necessidades dos clientes e garantir a satisfação das partes interessadas, atuar de forma responsável com a sociedade e formular estratégias para atingir as metas.

Os critérios 5 e 6 (Pessoas e Processos, respectivamente), pertencem à etapa de execução onde as pessoas capacitadas executam os processos com objetivo de melhorar o relacionamento com fornecedores.

O critério 7 mensura os resultados em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos e fornecedores.

A fase de aprendizado, relacionada ao critério 8 (Informações e Conhecimento), é finalizada com os resultados em forma de informações e conhecimentos que retornam à organização para executar ações e buscar o aprendizado organizacional. A figura 2 exemplifica de maneira simples todo o processo.

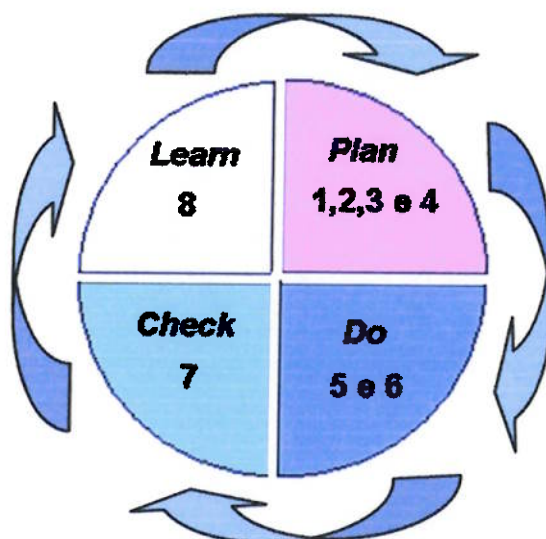


Figura 2 - Conceito do PDCL do modelo de gestão do PNQ

3.2.1 Sistema de Pontuação

Segundo a FNQ (2009), o sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de processos gerenciais e resultados da organização.

Na dimensão processos gerenciais, são avaliados os seguintes fatores, conforme FNQ (2009):

- ✓ **Enfoque:** refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam: adequação (atendimento aos requisitos do item, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização); pró-atividade (capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos);
- ✓ **Aplicação:** refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam: disseminação (abrangência horizontal e vertical, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente a cada questão do item, considerando-se o perfil da organização); continuidade (utilização periódica e ininterrupta);
- ✓ **Aprendizado:** refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam: refinamento (aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações tanto incrementais quanto de ruptura);
- ✓ **Integração:** refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam: coerência (relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização); inter-relacionamento (implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado); cooperação (colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, onde

pertinente, na implementação – planejamento, execução, avaliação ou aprendizado – das práticas de gestão).

Na dimensão de resultados organizacionais são avaliados os seguintes fatores, de acordo com FNQ (2009):

- ✓ **Relevância:** refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização;
- ✓ **Tendência:** refere-se ao comportamento do resultado ao longo do tempo;
- ✓ **Nível atual:** refere-se ao grau em que os resultados organizacionais apresentam: atendimento aos requisitos das partes interessadas; comparação com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes.

A pontuação das dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais segue a seqüência descrita a seguir, segundo as diretrizes da FNQ (2009):

- ✓ Determina-se o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação (ênfase / aplicação / aprendizado / integração e relevância / tendência / nível atual);
- ✓ O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais, caso pelo menos 2 outros fatores estejam em estágio superior;
- ✓ Multiplica-se o percentual encontrado pela pontuação máxima do item. A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

A pontuação final é a soma da pontuação dos itens. A tabela 1 demonstra de maneira exemplificada o sistema de pontuação.

Tabela 1 - Quadro resumo de pontuações

Critério	Item	(a) Somatória dos % de cada item	(b) Pontuação máxima	(c) Pontuação obtida
1	1.1	50%	40	20
	1.2	50%	40	20
	1.3	50%	30	15
2	2.1	50%	30	15
	2.2	50%	30	15
3	3.1	50%	30	15
	3.2	50%	30	15
4	4.1	50%	30	15
	4.2	50%	30	15
5	5.1	50%	25	12,5
	5.2	50%	10	5
	5.3	50%	25	12,5
6	6.1	50%	30	15
	6.2	50%	30	15
	6.3	50%	30	15
7	7.1	50%	50	25
	7.2	50%	30	15
	7.3	50%	30	15

Critério	Item	(a) Somatória dos % de cada item	(b) Pontuação máxima	(c) Pontuação obtida (a x b)
8	8.1	50%	100	50
	8.2	50%	100	50
	8.3	50%	60	30
	8.4	50%	60	30
	8.5	50%	100	50
	8.6	50%	30	15
Total de pontos			1000	500

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização citada no presente trabalho possui mais de 60 anos de tradição. Está entre as maiores empresas do mundo, considerando volume de produção, renda e posicionamento de marca. Suas principais marcas são sinônimos de tradição e qualidade.

Está presente em 19 países, com mais de 85 fábricas. Importantes investimentos através da aquisição de novas fábricas permitem sua consolidação operativa. Conta com mais de 80.000 colaboradores, atuando na América, Europa e Ásia.

A organização preocupa-se em ser uma empresa ética e socialmente responsável. Desenvolve, fabrica, comercializa e distribui produtos alimentícios de panificação, tais como pães de forma, pães para lanche, monoporções, entre outros. Também é reconhecida no mercado por sua característica inovadora.

A candidata ao prêmio está localizada em São Paulo e abastece grandes capitais brasileiras. Conta com mais de mil colaboradores que se realizam no seu trabalho, com um parque industrial moderno e com os mais elevados padrões de segurança de alimentos e qualidade.

A unidade conta com o mais moderno centro de pesquisa e desenvolvimento de panificáveis da América do Sul. Dispõe também recursos para captar os desejos dos seus consumidores através de pesquisas.

Nos últimos anos, trabalhos em sistemas da qualidade foram fortalecidos visando garantir a qualidade e consistência de seus produtos. Tem obtido reconhecimento nacional e internacional que avaliam a efetividade dos sistemas. A unidade São Paulo é certificada corporativamente no Sistema de Garantia de Segurança Alimentar (APPCC), o que oferece a tranquilidade necessária de que os alimentos elaborados são livres de contaminantes que possam causar mal à saúde dos consumidores.

As atividades desta organização iniciaram-se há muitos anos atrás. As instalações eram compostas por um local para escritórios, um pátio, um armazém e uma área de produção que hoje seria considerada rudimentar e primitiva, pois muitas operações eram feitas manualmente.

Os principais processos da candidata são: produção, logística e comercialização. No processo de produção se destaca a necessidade de um atendimento integral aos pedidos diários em função da curta vida de prateleira do produto. No processo de logística, a organização conta com atendimento que garante que o cliente receba o produto com o frescor tradicional. O processo de comercialização engloba todo um conjunto de processos que é responsável por entender o consumidor, desenvolver produtos e melhorar os processos para atender a essas demandas.

Os fornecedores de matérias-primas são avaliados por meio de auditorias nas fábricas e desempenho do produto.

Os principais desafios estratégicos da organização são: expansão do parque fabril; lançamento de novos produtos; redução dos custos; desenvolvimento de líderes.

Por motivos de sigilo, a empresa candidata ao prêmio não terá seu nome revelado. Será chamada apenas de "organização".

5 ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO

As mudanças no cenário organizacional fazem com que as empresas direcionem seus esforços na busca pela excelência de desempenho, aprimorando seus resultados e alcançando a qualidade.

De acordo com Brown (1995), a estratégia usada pela maioria dos candidatos ao prêmio Malcolm Baldrige é a formação de sete equipes, uma para cada categoria. Um gerente de projeto supervisiona o esforço e tenta editar o documento final para que ele pareça ter sido escrito por uma única pessoa. Embora seja a estratégia mais usada, também é a razão pela qual a maioria dos candidatos ao prêmio recebe pontuação baixa. As categorias de critérios do prêmio funcionam em conjunto como um sistema. Não são sete fatores independentes.

Seguindo este raciocínio, a estratégia de implementação utilizada pela organização foi a criação de uma equipe contendo pessoas-chave de diversos setores. O apoio e a liderança da alta administração fizeram com que os líderes se sentissem valorizados e motivados.

O diretor geral, patrocinador do projeto, também foi o facilitador para o acesso às informações e fornecimento dos recursos necessários. Era responsável pela tomada de decisão quanto à divulgação de informações confidenciais.

O gerente de projeto escolhido foi o gerente nacional da qualidade. Este elo de ligação entre os gerentes dos diversos setores, possui características indispensáveis para o sucesso do projeto. Pessoa comunicativa, persuasiva, com bom relacionamento interpessoal e conhecimento profundo da organização, em função da experiência adquirida ao longo dos anos. Liderou também a equipe de edição e formatação do relatório de avaliação, dando a palavra final.

Quatro colaboradores da área da qualidade, também com bons conhecimentos da organização e familiarizados com as ferramentas da qualidade foram escolhidos

para fazer o treinamento da FNQ. A instituição prepara a organização para aplicação dos critérios de avaliação, ajudando a entender e como utilizar o modelo.

O início do projeto foi marcado por uma reunião na Junta de Gerência. O gerente do projeto apresentou o escopo do projeto, as regras, as tarefas de cada integrante da equipe e prazos a serem cumpridos.

Periodicamente, nas reuniões da Junta de Gerência, o escopo do projeto era discutido.

5.1 ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

O Relatório da Gestão é um documento que contém as descrições das práticas de gestão e resultados da organização candidata ao prêmio.

Os tópicos a seguir apresentam as principais práticas de gestão da organização de acordo com os critérios de excelência da FNQ. O item 8 (Resultados) não foi incluído no estudo com a finalidade de preservar a confidencialidade das informações.

5.1.1 Liderança

5.1.1.1 Governança corporativa

De acordo com FNQ (2009), este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o compromisso da organização com a excelência, com a sustentabilidade, com a transparência e com o aumento do nível de confiança das partes interessadas.

Semanalmente as gerências das áreas: comercial, operações, controladoria, gestão de pessoas e gestão da qualidade se reúnem com o gerente geral, formando a Junta de Gerência. Essa reunião visa discutir, avaliar o desempenho dos indicadores e direcionamento das estratégias. Cada um dos participantes é responsável pela comunicação das ações e por garantir que as informações sejam levadas para toda a organização.

A organização é dividida nas seguintes áreas: marketing, produção, manutenção, qualidade, vendas, compras, pesquisa e desenvolvimento, logística, controladoria, operações, sanidade, controle de qualidade, jurídico, gestão de pessoas.

Todos os colaboradores são avaliados anualmente pelo seu chefe imediato. Essa avaliação se divide em alcance de metas e forma de trabalho (verificando se as competências estão de acordo com a definição do seu cargo).

A liderança de cada área da organização garante o entendimento e disseminação da sua cultura por todas as partes interessadas. A tabela 2 apresenta as práticas de interação da liderança com as partes interessadas.

Tabela 2 - Práticas de interação da liderança com as partes interessadas

Evento	Escopo	Partes Interessadas	Freqüência
Junta de Gerência	Apresentar resultados e estratégias.	Colaboradores	Semestral
Encontro de fornecedores	Discutir estratégias com fornecedores	Fornecedores	Anual
Café da manhã com vizinhos	Ouvir comunidade	Comunidade	Bimestral

Os líderes das áreas de operações, controladoria, comercial, gestão de pessoas e gestão da qualidade participam do planejamento estratégico da organização e contribuem para o desdobramento deste planejamento em metas, facilitando o alcance dos objetivos. A cada avaliação realizada das metas, naturalmente ocorre o aprendizado organizacional.

5.1.1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência

De acordo com FNQ (2009), este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o engajamento da força de trabalho e demais partes interessadas no êxito das estratégias e na promoção da cultura da excelência.

A missão, os princípios e valores da organização constituem a razão de ser como empresa. A melhor forma de medir o cumprimento dessa filosofia são os resultados do negócio (que levaram a organização a ser a maior indústria de alimentos da América Latina), o contentamento dos colaboradores em trabalhar, a admiração dos consumidores e clientes e a amizade da comunidade em que a candidata está inserida.

As demais unidades da organização competem no mercado da região e são medidas em comparação com seus concorrentes e principalmente com outras unidades do mesmo país, por terem uma cultura e sistemas parecidos.

Os canais utilizados para a disseminação da filosofia da organização se dão através de panfletos, cartazes, cursos, dentre outros.

Os padrões de trabalho para as diversas práticas de gestão são estabelecidos através da necessidade básica dos colaboradores; dos aspectos técnicos envolvidos para realização da prática; dos aspectos legais envolvidos na prática.

São divulgados para colaboradores através de manuais, procedimentos, intranet, entre outros.

Os padrões de trabalho são verificados de diferentes formas, sempre buscando a aprendizagem e melhoria contínua.

A aprendizagem ocorre nos processos de maneira horizontal (através das equipes de trabalho), e de forma vertical (através da gerência).

5.1.1.3 Análise do desempenho da organização

Segundo a FNQ (2009), este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para avaliar o desempenho operacional e estratégico da organização, em relação às metas e às informações comparativas do setor ou do mercado.

Semestralmente o desempenho da organização é avaliado pelo comitê diretivo através do resultado das metas anuais (desdobradas das estratégias) de todas as partes interessadas.

Os principais indicadores de desempenho da organização são avaliados semanalmente na reunião da Junta de Gerência e nas reuniões de time (que englobam as áreas de marketing, qualidade, pesquisa e desenvolvimento, produção e manutenção).

As reuniões de análise crítica funcionam a partir da avaliação dos resultados ou dos cenários, da necessidade de uma reformulação da estratégia. Essa análise crítica chega às partes interessadas por correio eletrônico, comunicação visual e outros meios mais apropriados.

A organização controla as práticas estabelecidas através do cumprimento das ações e através do alcance dos patamares para as metas fixadas.

5.1.2 Estratégias e Planos

5.1.2.1 Formulação das estratégias

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a geração de estratégias consistentes e coerentes e de um modelo de negócio competitivo (FNQ, 2009).

O planejamento estratégico da organização ocorre de forma sistemática, sendo revisado a cada cinco anos. Outra parte importante do planejamento é a definição do entorno, da análise do mercado, da análise interna e da competitividade organizacional. Os objetivos estratégicos da organização são desdobrados e definidos de acordo com as necessidades dos clientes e consumidores.

O processo de formulação das estratégias leva sempre em consideração os resultados de anos anteriores. As tendências de evolução dos indicadores surgem como resultado da análise crítica. Dentro do ambiente interno os principais vetores a serem considerados nas atividades inerentes ao planejamento e formulação de estratégias são:

- ✓ Colaboradores;
- ✓ Resultado da pesquisa com colaboradores;
- ✓ Orientações corporativas;
- ✓ Auditorias internas;
- ✓ Resultados.

Cada parte interessada é envolvida no processo de formulação de estratégias. A organização utiliza seus canais de comunicação internos para divulgar as

estratégias. Os fornecedores são informados do avanço das estratégias no evento anual realizado pela organização.

As etapas de formulação das estratégias e posteriormente o desdobramento em metas, são definidas em cronograma.

5.1.2.2 Implementação das estratégias

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para assegurar o desdobramento, a realização e a atualização das estratégias da organização. (FNQ, 2009).

O desdobramento das estratégias (metas) em planos de trabalho ocorre garantindo um alinhamento horizontal das metas da organização, e vertical das metas dos chefes e seus colaboradores.

Os recursos para a realização dos projetos são definidos anualmente durante a elaboração do pressuposto dentro do planejamento operacional, seguindo um processo de aprovação. Grandes projetos são aprovados corporativamente.

O objetivo estratégico da organização é baseado em informações comparativas de concorrentes, por meio de pesquisas de mercado. As metas de longo prazo da organização são definidas no planejamento de cinco anos, com revisão semestral.

O desempenho das práticas de estratégias é monitorado e avaliado pelos gestores, através dos indicadores, em reuniões de Junta de Gerência e reuniões de time.

O envolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho se dá basicamente pela definição das metas e pelas reuniões de alinhamento operacional. As metas dos chefes são compostas do somatório das metas de seus colaboradores.

5.1.3 Clientes

5.1.3.1 Imagem e conhecimento de mercado

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para entender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, tornar produtos e marcas conhecidas e a imagem favorável para conquistar clientes e mercados. (FNQ, 2009).

De modo geral, a comercialização dos produtos se dá através de varejistas, distribuidores e atacadistas. Estes por sua vez, disponibilizam aos consumidores. Assim, a organização tem como prioridade atender as necessidades tanto de clientes, quanto de consumidores.

Duas áreas na organização são essenciais para a conquista da lealdade e confiança dos clientes e consumidores. São elas: marketing (focada nas necessidades do consumidor final) e vendas (focada nas necessidades dos clientes).

A segmentação de mercado ocorre através da diversidade da linha de produtos. A partir desta segmentação, a organização define estratégias de atuação no mercado. A tabela 3 apresenta algumas estratégias utilizadas para manter a fidelidade dos clientes e captar outros clientes em potencial.

Tabela 3 - Estratégias de atuação no mercado

Práticas	Descrição
Pesquisas	Realizada com o objetivo de verificar a evolução do mercado e antever essas demandas
Relatórios do SAC	Canal de comunicação entre o consumidor e a organização, que permite captar oportunidades de melhoria no atendimento aos clientes e na linha de produtos.
Pesquisa de degustação	A organização promove campanhas para que os consumidores degustem os produtos nos pontos de venda.

A organização divulga seus produtos e marcas principalmente através dos meios de comunicação, tais como televisão, mídia impressa, “*outdoors*”, entre outros. As práticas são controladas através das metas e do desempenho de vendas.

5.1.3.2 Relacionamento com clientes

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para satisfação dos clientes e sua fidelização aos produtos e marcas. (FQN, 2009).

A organização conta com o suporte do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), e assim garante o atendimento das manifestações dos clientes e consumidores. Para atender a essas manifestações, o setor conta com sistemas de telefonia com linha 0800 e internet.

Os gestores de vendas e marketing têm a função de transformar essas informações em planos de trabalho que tenham sua eficiência verificada por meio de indicadores específicos.

5.1.4 Sociedade

5.1.4.1 Responsabilidade socioambiental

De acordo com FNQ (2009), este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a geração de produtos, processos e instalações seguros aos usuários, à população e ao meio ambiente, promovendo o desenvolvimento sustentável.

A organização compromete-se com o crescimento econômico e social das comunidades. Tem o compromisso de preservar o meio ambiente e de apoiar projetos que possam promover ações que contribuam para a criação de uma sociedade melhor.

A organização já cumpre a legislação, investe de forma ostensiva para minimizar impactos ao meio ambiente. Apesar de cumprir as exigências da legislação, em 2008 investiu aproximadamente US\$ 1 milhão para melhorar o sistema de tratamento de efluentes. Reconhece que as ações de conservação de recursos não-renováveis e a preservação do meio ambiente são elementos essenciais. Conta com um canal aberto junto à comunidade para reclamações, sugestões e outras manifestações. As principais práticas são:

- ✓ Café da manhã com os vizinhos;
- ✓ Programa de visitas escolares;
- ✓ Programa de avaliação de fornecedores.

Mantém atualizado seus processos de licenciamento ambiental de suas instalações. Essas atividades são coordenadas pela área técnica em conjunto com o setor jurídico.

5.1.4.2 Desenvolvimento social

Segundo FNQ (2009), este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para estimular o desenvolvimento social e promover uma imagem favorável da organização perante as comunidades vizinhas e a sociedade.

As práticas de responsabilidade social realizadas pela organização são:

- ✓ Programa de visitas escolares;
- ✓ Pontuação de fornecedores que contam com programas de responsabilidade social;
- ✓ Doações de produtos;
- ✓ Campanha do agasalho;
- ✓ Café da manhã com vizinhos.

5.1.5 Informações e Conhecimento

5.1.5.1 Informações da organização

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para disponibilização sistemática de informações atualizadas,

precisas e seguras aos usuários, com apoio da tecnologia da informação. (FNQ, 2009).

Semanalmente acontece a reunião de time. São abordados e discutidos os temas referente ao desenvolvimento e andamento de novos projetos. São elaborados relatórios, descrevendo o andamento dessas estratégias.

Diariamente são captados pela área de informações os resultados das vendas. Os dados são compilados em um relatório e apresentados todas as quintas-feiras para todas as áreas pertinentes da organização.

Todas as informações são asseguradas por senhas, que são alteradas obrigatoriamente nos sistemas.

A segurança de dados é feita através de cópias diárias nos sistemas críticos. São guardados durante uma semana, sobrescrevendo após esse período por novas cópias.

A gestão das informações para os sistemas é realizada através de formulários específicos de cadastro de usuário, que são aprovados devidamente pela gerência da área requerente e pelos analistas de negócios pertinentes.

Treinamentos também são realizados para garantir a perpetuação do aprendizado. Pode-se citar como exemplo: curso de chefe (aborda a conduta e obrigações do chefe para com os seus subordinados e superiores); curso dos 7 hábitos (aborda a ênfase em obter o máximo de rendimento profissional e objetivos empresariais); curso foco (aborda o sentido de objetividade e organização do colaborador); treinamento de vendas.

5.1.5.2 Informações comparativas

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para obtenção de informações de outras organizações, para poder comparar o desempenho e para melhorar processos e produtos. (FNQ, 2009).

Durante a atividade de planejamento estratégico são desdobrados os principais processos e seus indicadores, caracterizando as metas da corporação.

Os referenciais são definidos através de processos similares ao da organização. Com relação ao mercado, a organização se compara com seus maiores concorrentes. Para a avaliação dos demais processos se utiliza como referencial comparativo a unidade da organização que apresentar o melhor resultado.

As principais inovações e melhorias implementadas com o uso de informações comparativas foram:

- ✓ Mudanças em desenhos de produtos;
- ✓ Mudança em processos que não sejam capazes de superar os requisitos de qualidade;
- ✓ Melhoria de processo através da utilização da metodologia de Kaizen;
- ✓ Aquisições de novas linhas;

A candidata assegura a integridade das informações comparativas por meio de pesquisas encomendadas em centros de pesquisa de referência e de informações de outras plantas da organização obtidas a partir dos informes mensais.

5.1.5.3 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o aumento do diferencial competitivo da organização por meio da criação, compartilhamento, desenvolvimento, retenção e proteção dos ativos

intangíveis e, particularmente, do conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações. (FNQ, 2009).

Para a organização seus principais ativos intangíveis são: as marcas, seu modelo de negócio, o conhecimento em formulações e em tecnologia. Os ativos são valorizados pela organização por meio de indicadores.

A organização possui um centro de pesquisa e desenvolvimento de produtos da América Latina; estimula os colaboradores quanto às práticas inovadoras e criativas; permite que haja troca de informações entre as plantas, trazendo constantemente especialistas; marca presença em feiras, congressos e eventos ligados à panificação; proteção do capital intelectual. Todos estes fatores são diferenciais frente à concorrência.

5.1.6 Pessoas

5.1.6.1 Sistemas de trabalho

Segundo a FNQ (2009), este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o alto desempenho das pessoas e das equipes.

A organização de trabalho é estruturada para atender as demandas dos processos e projetos realizados pela corporação. Caso haja necessidade de uma mudança em um processo ou projeto, realiza-se análise das competências dos colaboradores e realocação dos mesmos em outras atividades.

Todos os colaboradores ao serem contratados são registrados no portal da organização, permitindo que as suas informações profissionais e competências sejam disponibilizadas para todas as unidades, servindo como um banco de oportunidades.

A estrutura de cargos e salários é definida por meio de política específica, que leva em conta as competências do cargo, bem como pesquisas de mercado salariais.

O desempenho dos colaboradores é avaliado através do alcance das metas estabelecidas com seus chefes imediatos durante o planejamento anual e através da forma de trabalho dos colaboradores, tomando-se em conta: a liderança, o trabalho em equipe, a paixão e a tomada de decisão. Essa avaliação é feita por meio de reuniões entre o chefe imediato do colaborador e um gestor de pessoas.

Na seleção e contratação de pessoas são consideradas as exigências do cargo e as competências necessárias para o desempenho profissional. São adotadas as seguintes fases de processo: triagem do currículo; avaliação psicológica e de competência; entrevista técnica; consenso.

A organização conta com um programa de inclusão social. A organização adaptou seus vestiários e treinou seus chefes e líderes em LIBRAS (Linguagem Brasileira de Sinais), uma vez que a maior parte dos colaboradores com necessidades especiais é de deficientes auditivos.

Os principais métodos de remuneração e incentivo, que visam estimular a obtenção de metas, a cultura de excelência e o desenvolvimento profissional são:

- ✓ Programa de Participação nos Resultados (PPR) e bônus: instrumento de incentivo à geração de resultados, negociado entre empresa, colaboradores e representantes sindicais;
- ✓ Promoção: instrumento seletivo para reconhecer e recompensar, por meio de progressão salarial, os casos de alteração de cargo e conseqüentemente de aumento de responsabilidade.

Anualmente constitui-se uma comissão em que as lideranças dos colaboradores, da empresa e do sindicato discutem as metas. Após consenso, são realizadas

reuniões mensais de acompanhamento para verificar o atingimento dessas metas e para definir ações a fim de corrigir as que estão fora do objetivo. Essa prática promove a melhoria dos indicadores.

Quanto aos executivos da organização, estes contam com um programa de bônus em que os resultados de suas metas são alinhadas ao planejamento estratégico e pagos em proporção ao salário.

5.1.6.2 Capacitação e desenvolvimento

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a capacitação e desenvolvimento dos membros da força de trabalho. (FNQ, 2009).

A identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento é feita contemplando-se tanto as necessidades dos colaboradores quanto as da organização.

Além dos já citados anteriormente, também são realizados outros tipos de treinamentos relativos a cada posto de trabalho. Exemplos: curso de panificação; capacitação em APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle); aditivos e ingredientes, dentre outros.

Conforme relatado anteriormente, a capacitação e o desenvolvimento das pessoas são projetados de forma a contemplar e disseminar a cultura de excelência.

Colaboradores participam como examinadores do PNQ, visando difundir a cultura de excelência da organização.

Para aferir a eficácia dos processos de capacitação e desenvolvimento são consideradas as informações obtidas através da pesquisa de satisfação com os

colaboradores, avaliações do desempenho do alcance das metas traçadas e do plano de desenvolvimento profissional.

5.1.6.3 Qualidade de vida

Segundo a FNQ (2009), este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente à criação de um ambiente seguro e saudável e a obtenção do bem-estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas.

A organização identifica e monitora os perigos e riscos de todos os setores da organização, quanto aos fatores relacionados à saúde, segurança e ergonomia, com objeto de prevenir acidentes de trabalho.

As pesquisas com os colaboradores identificam sua motivação e satisfação. Englobam os seguintes aspectos: exercício de liderança, condições de trabalho, comunicação, desenvolvimento profissional, segurança, integração / satisfação com a organização, higiene e limpeza. As pesquisas de clima laboral têm uma escala de 100 pontos e são avaliadas da seguinte maneira:

- ✓ Insatisfatória: abaixo de 66 pontos;
- ✓ Satisfatória: de 67 até 77;
- ✓ Sobressalente: acima de 77 pontos.

Todos os colaboradores participam da pesquisa anualmente.

Para verificar a eficácia das ações são realizada pesquisas de amostragem trimestral, com 30% do grupo.

5.1.7 Processos

5.1.7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para assegurar um excelente desempenho dos processos, a geração de produtos que atendam às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas. (FNQ, 2009).

As necessidades dos clientes, do mercado e da sociedade são recebidas por diversos meios, dos quais destacam-se:

- ✓ Pesquisa de qualidade;
- ✓ Pesquisa de degustação;
- ✓ Pesquisa de tendência;
- ✓ Relatórios do SAC.

Esses requisitos são analisados e poderão dar origem a novos processos dentro da organização.

Após uma análise dos dados levantados, a organização define as estratégias. Os projetos de novos produtos ou de mudanças importantes na característica de um produto em processo tomam parte do time de projetos, que é composto por líderes das áreas de marketing, produção, manutenção, qualidade, vendas e P&D.

A equipe valida então uma proposta de plano de projeto que seja capaz de atender à demanda que deu origem à iniciativa. A aprovação do plano de projeto é o que vai caracterizar a possibilidade de realização de investimentos relevantes.

No processo de desenvolvimento de novos produtos ou processos são realizadas validações, principalmente por pesquisa de mercado. Cabe destacar que, para cada projeto, realizam-se estudos para garantir o cumprimento das normas e padrões vigentes. Desta forma para cada novo produto ou processo se realiza todo um estudo de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle. A equipe responsável por esta avaliação está descrita na tabela 4 a seguir.

Tabela 4 - Cumprimento dos requisitos legais x membros da equipe

Requisito	Quem avalia
Segurança de alimentos	Equipe APPCC
Legislação específica	Jurídico / P&D
Meio ambiente	Industrial / meio ambiente
Segurança dos colaboradores	Segurança de trabalho

Os processos de produção contam com indicadores definidos na etapa de planejamento estratégico e permitem o monitoramento da eficácia de seu funcionamento. A maioria dos indicadores tem análise semanal, de forma a garantir a pronta tomada de decisões para correção de rumo. Na tabela 5 são apresentadas as principais ferramentas para o monitoramento de indicadores.

Tabela 5 - Ferramentas para o monitoramento de indicadores

Ferramentas	Principais indicadores
Relatório de produção	Eficiência, perdas, cumprimento de pedidos, entregas
Relatórios do SAC	Reclamações de consumidores
Segurança de alimentos	Reclamações de inocuidade. Auditorias internas

Os critérios para a escolha dos projetos de processos têm como foco principal o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Os processos de apoio são fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos.

Periodicamente, nas reuniões de time são feitas análises críticas dos processos, por uma equipe multidisciplinar.

5.1.7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores

Segundo a FNQ (2009), este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o desenvolvimento e melhoria da cadeia de suprimentos e para o comprometimento dos fornecedores e parceiros com a excelência.

A candidata identifica potenciais fornecedores e desenvolve sua cadeia de suprimentos por meio de relacionamentos com empresas do ramo.

A organização conta com um processo de avaliação de fornecedores (através de auditorias), que tem como finalidade garantir a segurança alimentar, o fornecimento de produtos diferenciados e de qualidade. Todos os requisitos das matérias-primas e embalagens são transmitidos aos fornecedores através de especificações técnicas e contratos de fornecimento.

Para minimizar custos de aquisição, a organização lança mão de parcerias com fornecedores para desenvolvimento de produtos/processos que permitam a utilização de ingredientes de menor custo e estudo de cenários para o mercado.

São entregues aos fornecedores: um relatório de desempenho anual e relatórios de auditorias. A organização também acompanha os planos de ação para as não conformidades levantadas nas auditorias.

5.1.7.3 Processos econômico-financeiros

Este item aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a sustentabilidade econômico-financeira da organização. (FNQ, 2009).

Na etapa de planejamento estratégico, a gestão financeira inicia-se, e a partir daí são definidos os níveis de rentabilidade a serem alcançados. Uma vez aprovado o planejamento, a organização buscará prover recursos financeiros para o cumprimento do plano. O plano é revisado anualmente e os investimentos para o próximo ano são validados.

Semanalmente, na reunião de Junta de Gerência, é realizada análise da evolução das vendas, e são comparadas com as metas estabelecidas. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados pelas áreas responsáveis. A Junta de Gerência verifica a análise dos gestores e define qual o melhor tipo de tratamento que será dado.

6 RESULTADOS

A tabela 6 apresenta o resumo das pontuações de consenso pós-visita da organização candidata ao prêmio, segundo os critérios de excelência.

Tabela 6 - Resumo das pontuações dos critérios de excelência

Cr�terios	Pontua�o Total M�xima (a)	Som�t�ria dos % de cada item (b)	Pontos M�ximos Obtidos (a x b)
1. Lideran�a	110	53,8	59,2
2. Estrat�gias e planos	60	26,3	15,8
3. Clientes	60	45,0	27,0
4. Sociedade	60	30,0	18,0
5. Informa�es e conhecimento	60	53,8	32,3
6. Pessoas	90	45,0	40,5
7. Processos	110	42,5	46,8
8. Resultados	450	24,5	110,3
Pontua�o obtida			
Total geral	500	34,6	349,7

6.1 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADE DE MELHORIA

Os itens a seguir apresentados apontam resumidamente os principais pontos fortes e oportunidades de melhoria da organização visitada.

6.1.1 Liderança

6.1.1.1 Governança corporativa

Pontos fortes:

- ✓ Reunião semanal da Junta de Gerência (multisetorial), garantindo a comunicação vertical;
- ✓ Realização anual de avaliação das competências de acordo com a descrição dos cargos, atingimento de metas e forma de trabalho;
- ✓ Freqüência das práticas que abrangem as partes interessadas apresentou-se bem definida.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Falta de esclarecimento de como membros da Junta de Gerência garantem a comunicação das decisões a todos os níveis da organização;
- ✓ Falta de esclarecimento de como as avaliações para o desenvolvimento dos líderes ocorrem e como o sistema de liderança é avaliado;

- ✓ Ausência de apresentação de como ocorre a formulação das estratégias por parte dos líderes, como são avaliadas e priorizadas.

6.1.1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência

Pontos fortes:

- ✓ Pró-atividade com relação às propostas de modificação dos valores estabelecidos anualmente de forma corporativa;
- ✓ Promoção de eventos quanto à disseminação dos valores para todas as partes interessadas;
- ✓ Utilização de canais de comunicação (manuais, "e-mail", procedimentos) para difundir a aprendizagem.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Falta de esclarecimento de como os líderes asseguram o entendimento das práticas de disseminação dos valores;
- ✓ Não foram apresentados os padrões de trabalho (métodos, responsáveis, frequência, indicadores, metas, etc.), bem como as formas para controle e garantia do cumprimento destes padrões;
- ✓ Não foi apresentado como as práticas da cultura da excelência são controladas e avaliadas.

6.1.1.3 Análise do desempenho da organização

Pontos fortes:

- ✓ Relação de dependência das partes interessadas com a elaboração das estratégias e metas;
- ✓ As avaliações dos indicadores são realizadas semanalmente na Junta de Gerência e nas reuniões de time, garantindo o alcance das metas;
- ✓ Revisão dos padrões de trabalho, quando há necessidade (em função de mudanças no mercado).

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Ausência de relato de como a organização faz análise dos indicadores e de como considera as variáveis do ambiente;
- ✓ Os resultados ficaram restritos aos indicadores financeiros, de mercado e operacionais;
- ✓ Não foi evidenciado como são realizados os planos de trabalho, como são definidas as responsabilidades, prazos e mecanismos de acompanhamento das decisões tomadas, bem como os responsáveis e frequência.

6.1.2 Estratégias e planos

6.1.2.1 Formulação das estratégias

Pontos fortes:

- ✓ A reformulação das estratégias é realizada em quatro etapas: definição do negócio (revisado a cada cinco anos), pelo planejamento estratégico, pelo planejamento operacional e pela gestão;
- ✓ Utilização das sugestões e reclamações do SAC, de tendência de hábitos de consumo, de novas legislações, de programas da comunidade, dentre outros, para avaliação do ambiente externo;
- ✓ Avaliação do ambiente interno é baseada nos resultados das pesquisas com os colaboradores.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foi evidenciado como as necessidades das partes interessadas são consideradas no processo de formulação das estratégias;
- ✓ Não foi apresentado quem são os responsáveis pelos padrões de trabalho;

6.1.2.2 Implementação das estratégias

Ponto forte:

- ✓ Desdobramentos das estratégias são feitos em reuniões e posteriormente são elaborados planos de ação para atendimento dos objetivos.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foi apresentado o alinhamento dos planos às estratégias;
- ✓ Não foi apresentado de que forma as diversas áreas participam da elaboração dos planos de ação, bem como a força de trabalho participa na elaboração dos planos de ação;
- ✓ Não foi apresentado como é definida a alocação dos recursos técnicos, materiais, humanos e financeiros;
- ✓ O orçamento que a organização utiliza para execução dos planos é simplesmente baseado em previsões.

6.1.3 Clientes

6.1.3.1 Imagem e conhecimento do mercado

Pontos fortes:

- ✓ Pró-atividade para identificação das necessidades de clientes;
- ✓ Diversos mecanismos são utilizados para divulgação dos produtos e marca, tais como: participação em eventos, patrocínios, mídia, congressos, assessoria de imprensa, dentre outros;
- ✓ Pesquisas de identificação das necessidades dos clientes são realizadas a fim de acompanhar as ações traçadas no planejamento estratégico.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foi feita menção dos critérios utilizados para identificar e atender as necessidades dos clientes-alvo. O detalhamento restringiu-se apenas aos tipos de clientes e marcas;
- ✓ Não foram apresentados padrões de trabalho relacionados à divulgação dos produtos e da marca.

6.1.3.2 Relacionamento com clientes

Ponto forte:

- ✓ Realização do tratamento das manifestações de consumidores é feito através do SAC.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foram apresentados os padrões de trabalho adotados para o tratamento das reclamações, solicitações e sugestões dos clientes e consumidores;
- ✓ Não foi apresentado o modo pelo qual a resposta aos consumidores é assegurada, tais como prazos, tempo de espera, dentre outros;
- ✓ Não foram apresentados os padrões de trabalho relacionados às pesquisas realizadas, nem a qual grupo se destina.

6.1.4 Sociedade

6.1.4.1 Responsabilidade socioambiental

Pontos fortes:

- ✓ Ações com foco no descarte de resíduos e embalagens promovem a preservação do ambiente;
- ✓ Foram apresentadas diversas práticas de comunicação com a sociedade, além das informações sobre reciclagem das embalagens dos produtos.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foi apresentado como as práticas relacionadas à responsabilidade socioambiental são controladas, avaliadas e aprimoradas;
- ✓ Não foi apresentado como e com qual frequência os possíveis impactos ambientais são avaliados.

6.1.4.2 Desenvolvimento social

Ponto forte:

- ✓ Abrangência dos compromissos éticos com todas as partes interessadas.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foram apresentados os padrões de trabalho relacionados ao tratamento das necessidades das comunidades-alvo, bem como avaliação do grau de satisfação com as ações sociais;

- ✓ Não foi apresentado como os padrões de trabalho são controlados, avaliados e melhorados.

6.1.5 Informações e conhecimento

6.1.5.1 Informações da organização

Pontos fortes:

- ✓ As informações são dispostas aos usuários após verificações dos analistas de negócios;
- ✓ No caso da gestão de pessoas as informações são colocadas em murais, avisos via correio eletrônico, dentre outros;
- ✓ Por meio de auditorias externas anuais, é controlada a aplicabilidade dos padrões mantidos em procedimentos, revisados e atualizados.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foram apresentados os padrões de trabalho relacionados à identificação das necessidades de informações para a tomada de decisão;
- ✓ Não foi apresentado como os sistemas de informações são definidos, desenvolvidos, implementados e atualizados;
- ✓ Não foi apresentado como a atualização das informações é realizada, bem como sua integridade é assegurada.

6.1.5.2 Informações comparativas

Ponto forte

- ✓ A utilização das informações comparativas é para a definição das metas estratégicas e ocorrem entre unidades da organização e através dos principais concorrentes.

Oportunidade para melhoria:

- ✓ As informações comparativas estavam restritas à utilização das informações de mercado e operações de outra unidade;
- ✓ Não ficou garantida a integridade da informação apenas pelo contrato de confidencialidade;
- ✓ Não foi apresentado como as práticas relacionadas à gestão das informações comparativas são controladas, avaliadas e aprimoradas.

6.1.5.3 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional

Pontos fortes:

- ✓ Cada ativo identificado possui um indicador e um plano de desenvolvimento;
- ✓ A organização possui o único centro de pesquisa e desenvolvimento da América do Sul;

- ✓ A proteção do capital intelectual se dá através de contratos de confidencialidade com parceiros, assinatura do código de ética, controles dos sistemas de informações por senhas.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foram apresentados os padrões de trabalho relacionados às práticas voltadas ao desenvolvimento dos ativos intangíveis;
- ✓ Não foi descrito quais métodos são utilizados para atrair talentos.

6.1.6 Pessoas

6.1.6.1 Sistemas de trabalho

Pontos fortes:

- ✓ Definição da estrutura dos cargos é função da necessidade dos processos e atividades. É constituída através estudos de competências e habilidades;
- ✓ Pró-atividade com relação à avaliação de desempenho para o alcance das metas estabelecidas;
- ✓ As práticas de remuneração incluem participação nos resultados, decorrentes das avaliações de desempenho e bônus.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foi apresentado desde quando essas práticas são adotadas, aplicadas;
- ✓ Não foi abordado desde quando as práticas de remuneração são adotadas.

6.1.6.2 Capacitação e desenvolvimento

Pontos fortes:

- ✓ As necessidades de capacitação e desenvolvimento ocorrem através da discussão pelos gestores das competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos;
- ✓ Diversos treinamentos relacionados à cultura da excelência são aplicados, bem como a participação de colaboradores na Banca Examinadora do PNQ.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foram abordados os padrões de trabalho relacionados à capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, bem como sua aplicação e abrangência;
- ✓ Não foram apresentados os padrões de trabalho relacionados às práticas de registro e manutenção de cada colaborador.

6.1.6.3 Qualidade de vida

Pontos fortes:

- ✓ Os riscos de cada setor são identificados e monitorados, visando à prevenção de acidentes;
- ✓ O resultado das pesquisas com os colaboradores apontam as necessidades de melhorias.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foram apresentados os padrões de trabalho relacionados às práticas voltadas ao tratamento ou eliminação de riscos;
- ✓ Não foi abordado desde quando a pesquisa com os colaboradores é realizada.

6.1.7 Processos**6.1.7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio****Pontos fortes:**

- ✓ Pró-atividade com relação à identificação das necessidades dos clientes, mercados e sociedade;
- ✓ Verificou-se que no processo de desenvolvimento são realizadas pesquisas para aferir se a qualidade dos produtos foi atingida;
- ✓ Observou-se que a implementação de novos produtos ocorre através de especificações de matérias primas, padrões de trabalho;
- ✓ Após a definição dos processos, dos indicadores, do monitoramento e da análise crítica, o gerenciamento é realizado;
- ✓ Semanalmente ocorre análise dos indicadores.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foi apresentado como as necessidades identificadas são traduzidas para a organização;
- ✓ Não foi apresentado como as necessidades da sociedade são consideradas no processo de projeto de novos produtos.

6.1.7.2 Processos de relacionamento com fornecedores

Pontos fortes:

- ✓ O método para seleção de fornecedores, obrigando os mesmos a se manterem qualificados;
- ✓ Requisitos de fornecimento são transmitidos por especificações técnicas e contratos de fornecimento;
- ✓ Diversas práticas pró-ativas como disseminação do modelo de gestão, acompanhamento e premiação de fornecedores, são realizadas com a finalidade de estimular a busca pelo melhor desempenho;
- ✓ Anualmente é realizado evento de premiação para os principais fornecedores.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foram apresentados os padrões de trabalho (responsáveis, frequência, desde quando, objetivos, indicadores, metas, etc.) relacionados às práticas voltadas ao processo de avaliação dos fornecedores.

6.1.7.3 Processos econômico-financeiros

Pontos fortes:

- ✓ Os riscos são analisados pelas áreas responsáveis, aplicando métodos específicos para cada tipo de risco;
- ✓ São elaborados anualmente dois planos orçamentários: um com foco em investimentos para projetos, e outro com foco nos processos. Ambos são elaborados após o plano estratégico.

Oportunidades para melhoria:

- ✓ Não foi relatado como a organização administra os parâmetros econômico-financeiros;
- ✓ Ausência de padrões de trabalho da etapa do planejamento.

7 CONCLUSÃO

A mudança cultural da organização é imprescindível para acompanhar as transformações de um mercado altamente competitivo. O envolvimento dos colaboradores e sua motivação são fundamentais para que a organização atinja seus objetivos.

O uso do modelo de gestão traz benefícios internos às organizações, tendo como resultados, produtos e serviços adequados e rentáveis. Sua aplicação deve levar em conta as características culturais e ambientais de cada povo e suas instituições. Permite identificar necessidades, treinar, avaliar eficácia dos treinamentos e propor ações corretivas para atendimento dos objetivos da organização além de proporcionar satisfação e orgulho às pessoas que ali trabalham.

A faixa de pontuação global obtida após consenso foi de aproximadamente de 350 pontos. Essa pontuação indica, segundo a FNQ (2009), que os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para alguns itens. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques, avaliações e melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis.

Verificou-se que existe na organização um grande esforço para o alinhamento da gestão aos critérios de avaliação. A liderança comprometeu-se com o projeto, mas passos importantes deixaram de ser solidificados, como por exemplo, a não abrangência da liderança nas áreas da empresa.

Foram perceptíveis as influências da administração estratégica nos vários setores da empresa, mas elementos como identificação prévia de todas as partes

interessadas e disseminação, apresentaram brechas. Observou-se que o estabelecimento de metas e a relação dos indicadores com a avaliação do desempenho global da gestão necessitam melhorias.

Comprovou-se, após visita às instalações, que a gestão é caracterizada pela responsabilidade sócio-ambiental, sobretudo nas questões relativas aos impactos gerados pelos processos de produção.

Atitudes organizacionais para o incentivo ao comportamento ético estavam evidentes, mas os padrões e trabalho que disciplinam este aspecto da gestão precisam ser aprimorados.

A área de gestão de pessoas apresentou uma atitude favorável à cultura de excelência, com elementos claros de disseminação e ensino para toda a força de trabalho e práticas relacionadas à saúde dos colaboradores e à prevenção de acidentes. De forma ampla, alguns indicadores importantes para medir o desempenho global da gestão não foram apresentados.

Dessa forma, verificou-se a existência muitas oportunidades de melhoria. Cabe à alta direção dar seguimento às pendências e motivar os colaboradores para alcançar a excelência na gestão.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, M. G. **O sistema Baldrige da qualidade: critérios do prêmio de 1995**. Tradução de Priscilla Martins Celeste e Marisa do Nascimento Paro. Editora Makron Books do Brasil Ltda. São Paulo, v.2, Arte & Ciência, 2003.

COSTA NETO, P. L. O. **O prêmio nacional da qualidade como vetor competitivo das empresas brasileiras**. Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção, São Paulo, v.2, Arte & Ciência, 2003.

COSTA NETO, P. L. O. **Qualidade total e maturidade organizacional**. 1997. 209p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

EFQM. **Os conceitos fundamentais da excelência**. Disponível em <<http://www.efqm.org>> Acesso em 07 mai 2009.

FERREIRA, V. C. P. ; CARDOSO A. S. R. C., CORRÊA C. J. e col. **Modelos de gestão** – série gestão de pessoas – 2006 - 2ª edição : Rio de Janeiro: Editora FGV 188p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. Disponível em <http://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/web_CriteriosExcelencia2009_mais_recente.pdf> Acesso em 07 mai 2009.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 1992, 357p.

MALCOLM BALDRIDGE NATIONAL QUALITY AWARD. **Prêmio de excelência da NIST – National Institute of Standards and Technology**. Disponível em <<http://www.quality.nist.org>> Acesso em 07 mai 2009.

SIQUEIRA, E. S. S.; SPERS, V. R. E. **Gestão e negócios entre o social e o administrativo**. São Paulo, Edições O.L.M, 2004. 248p.

THE DEMING PRIZE GUIDE. **Modelo de Excelência do Prêmio Japonês da Qualidade**, 2007. Disponível em: http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/Application_Guide2007.pdf acessado em 14/07/2007.