

MAURÍCIO GONZALEZ POSSATE

Avaliação de modelo de gestão em uma diretoria regional de vendas

São Paulo
2017

MAURÍCIO GONZALEZ POSSATE

Avaliação de modelo de gestão em uma diretoria regional de vendas

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do título de
Engenheiro de Produção

São Paulo
2017

MAURÍCIO GONZALEZ POSSATE

Avaliação de modelo de gestão em uma diretoria regional de vendas

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do título de
Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Laerte Idal Sznclwar

São Paulo
2017

Possate, Maurício Gonzalez

Avaliação de modelo de gestão em uma diretoria regional de vendas /
M. G. Possate -- São Paulo, 2017.

99 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Gestão da Qualidade 2.Modelo de Excelência I.Universidade de São
Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Aos meus pais

Consciência é a mais sagrada
de todas as propriedades.

James Madison

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo realizar uma avaliação da situação de gestão atual de uma empresa e propor ações de melhoria. A empresa selecionada para realizar o trabalho é do ramo de alimentos e devido a ser de grande porte, optou-se por realizar o levantamento focado em uma diretoria regional de vendas dessa empresa. Foram levantadas ferramentas de qualidade e modelos referencia de gestão como forma que poderiam contribuir para orientar a análise. Para definir qual modelo de gestão seria usado para o caso em questão, foram definidos critérios e pesos que permitisse avaliar as características de cada modelo. Usando esses critérios e uma matriz de priorização foi selecionado o modelo da EFQM (European Foundation for Quality Management) para ser aplicado. Usando um questionário de auto-avaliação disponibilizado pela EFQM foi feito o levantamento da situação atual, frente a diferentes grupos de funcionários. A partir dos resultados foi feita uma análise das oportunidades de melhoria e elaboradas sugestões de ações a serem implantadas.

Palavras-chave: Modelo de Excelência. EFQM. Qualidade. Gestão.

ABSTRACT

This work aims to deploy an evaluation of the current management situation of a company and to propose improvement actions. The company selected to carry out the work is from the food industry and due to its large size, it was decided to make the survey focused on a regional sales directorate of that company. Quality tools and reference management models were collected as a way that could help guide the analysis. To define which management model would be used for the case in question, were defined criteria and weights that allowed to evaluate the characteristics of each model. Using these criteria and a prioritization matrix, the EFQM (European Foundation for Quality Management) model was selected to be applied. Using a self-assessment questionnaire made available by EFQM, the current situation was surveyed by different groups of employees. From the results, an analysis of the opportunities for improvement was made and elaborated suggestions of actions to be implemented.

Keywords: Excellence Model. EFQM. Quality. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma. Elaborado pelo autor	23
Figura 2 - Custos da Qualidade. Fonte: Superville; Gupta (2001)	31
Figura 3 - Diagrama de Causa e Efeito. Elaborado pelo autor.	32
Figura 4 - Diagrama de Afinidades. Elaborado pelo autor.	33
Figura 5 - Planejamento da produção de Taylor. Retirado de Moen e Norman (2007)	35
Figura 6 - Ciclo de Shewhart. Retirado de Moen e Norman (2007).....	35
Figura 7 - Ciclo PDCA segundo Deming. Retirado de Hosotani (1992).....	36
Figura 8 - Modelo Premio Deming. Elaborado pelo autor	40
Figura 9 - Modelo EFQM. Fonte EFQM, 2017	42
Figura 10 - Modelo MEG-FNQ. FNQ, 2017	45
Figura 11 - Modelo de PDCL do MEG-FNQ. Fonte: FNQ.....	48
Figura 12 - Gráfico de Radar comparando avaliações.....	57
Figura 13 - Diagrama de Causa e Efeito.....	62
Figura 14 - Pesquisa sobre rotina de vendas.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceito de qualidade. Fonte: Campos, 1992	27
Quadro 2 - Quadro comparativo - gurus da qualidade. Adaptado de Berssaneti e Bouer (2013).....	28
Quadro 3 - Custos da Qualidade. Elaborado pelo autor.....	31
Quadro 4 - Comparativo de modelo de qualidade. Elaborado pelo autor.....	37
Quadro 5 - Pontuação Premio Deming. Elaborado pelo autor.....	39
Quadro 6 - Pontuação Premio Malcolm Badrige. Elaborado pelo autor	40
Quadro 7 - Pontuação EFQM. Elaborado pelo autor	43
Quadro 8 - Pontuação MEG-FNQ. Elaborado pelo autor.....	48
Quadro 9 - Matriz de Decisão	51
Quadro 10 - Critérios de avaliação do Modelo EFQM.....	52
Quadro 11 - Pontuação MEG-FNQ. Elaborado pelo autor.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fundamentos da Exelência MEG-FNQ.....	47
Tabela 2 - Pontuação atingida no grupo de diretores.....	55
Tabela 3 - Pontuação atingida no grupo de gerentes	56
Tabela 4 - Pontuação atingida no grupo de coordenadores e supervisores.....	56
Tabela 5 – Pontuação em porcentagem do critério de Liderança	58
Tabela 6 - Pontuação em porcentagem do critério de Política e Estratégia.....	60
Tabela 7 - Pontuação em porcentagem do critério de Pessoas	63
Tabela 8 - Pontuação em porcentagem do critério de Parcerias e Recursos.....	65
Tabela 9 - Pontuação em porcentagem do critério de Processos	67
Tabela 10 - Pontuação em porcentagem do critério de Resultados nos Clientes.....	69
Tabela 11 - Avaliação de Resultados nas Pessoas	72
Tabela 12 - Avaliação de Resultados na Sociedade.....	74
Tabela 13 - Avaliação de Resultados-Chave	75
Tabela 14 - Plano de Melhoria.....	77
Tabela 15 - Critérios de Priorização	79
Tabela 16 - Matriz de priorização de ações de melhoria	79
Tabela 17 - Responsabilidade de Indicadores.....	82
Tabela 18 - Cronograma das próximas etapas	83

LISTA DE ABREVIATURAS

EFQM – *EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT*

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

ISO – *INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION*

PDCA – *PLAN, DO, CHECK, ACT*

RADAR – *RESULTS, APPROACHES, DEPLOY, ASSES AND REFINE*

TQM – *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

TQC – *TOTAL QUALITY CONTROL*

Sumário

1. INTRODUÇÃO	23
1.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	23
1.2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	24
1.3. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	25
1.4. ESCOPO DO TRABALHO	25
2. REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1. O QUE É QUALIDADE	27
2.2. AS DIMENSÕES DA QUALIDADE	29
2.3. CUSTOS DA QUALIDADE.....	30
2.4. FERRAMENTAS DA QUALIDADE	32
2.4.1. Diagrama de Causa e Efeito	32
2.4.2. Diagrama de Afinidades	32
2.4.3. Diagrama de Relações.....	33
2.4.4. Diagrama em árvore	33
2.4.5. Diagrama em matriz	34
2.4.6. Técnicas de Priorização	34
2.5. CICLO PDCA	35
2.6. SISTEMAS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE	36
2.6.1. ISO 9000	37
2.6.2. Prêmio Deming	38
2.6.3. Prêmio Malcolm Baldrige	39
2.6.4. EFQM.....	42
2.6.5. Prêmio Nacional de Qualidade	44
3. METODOLOGIA	50
3.1. IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO MAIS ADEQUADO PARA APLICAÇÃO NA EMPRESA	50
3.2. EXECUÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO PROPOSTA PELO MODELO SELECIONADO	51
4. ESTUDO DO CASO	54
4.1. RESULTADO DA AUTO-AVALIAÇÃO.....	54
4.2. ANÁLISE DA AUTO-AVALIAÇÃO	58
4.3. PROPOSTAS DE MELHORIA	76
4.4. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO	78
4.4.1. Programa de estímulo a melhoria contínua com valorização da liderança que mais fomentar essas ações de melhoria.....	80
4.4.2. Plano de capacitação de funcionários em ferramentas da qualidade	81
4.4.3. Definir fonte oficial de levantamento de indicadores estratégicos, bem como os critérios claros de levantamento	81
4.4.4. Identificação dos processos-chave dentro das políticas e estratégia e definição clara dos envolvidos em cada processo e das responsabilidades	82
4.5. PRÓXIMOS PASSOS	82
5. CONCLUSÃO	84

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, com o aumento acirramento na competição entre empresas do setor alimentício, tem elevado a importância da garantia da satisfação dos consumidores e clientes, além de manter uma imagem e presença fortes no mercado.

1.1. Descrição da empresa

Com mais de 100 mil funcionários, a empresa é uma das líderes mundiais no segmento de frangos e embutidos, com presença em dezenas de países.

Em 2014, a empresa iniciou um processo de descentralização das operações de vendas, alterando sua estrutura nacional focada na divisão por canais de venda, para uma estrutura de diretorias regionais de vendas.

Cada regional de vendas fica responsável por traduzir a estratégia nacional de vendas para as características da região na qual estão inseridas. Isso reduz o tempo de tomada de decisão sobre ajustes na execução do planejamento de vendas e também permite um atendimento mais ajustados as especificidades locais, ganhando mais eficiência.

Atualmente a estrutura nacional de vendas pode ser representada pelo seguinte organograma. (Figura 1).

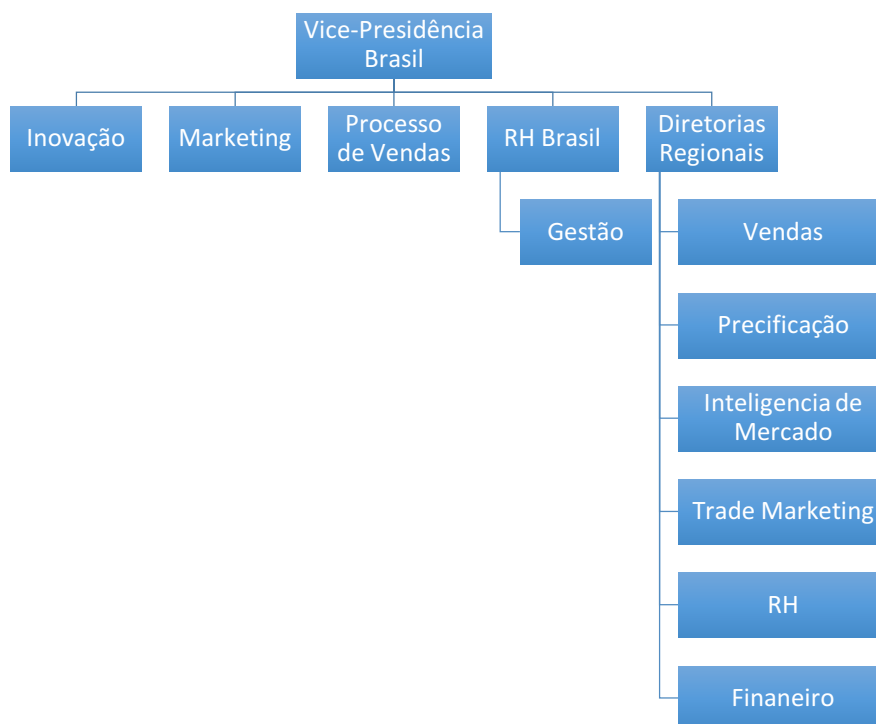


Figura 1 - Organograma. Elaborado pelo autor

- Vendas: composta por vendedores, supervisores e gerentes de vendas, essa área fica responsável pelo contato direto com os clientes para execução das vendas
- Precificação: responsável por administrar o preço médio de vendas, balanceando entre o volume de vendas e a receita
- Inteligência de mercado: monitora os indicadores de vendas, tanto indicadores fim, quanto indicadores meio, para ajudar monitorar as oportunidades de investimento, ajustes de preço e descontos oportunos para alavancar vendas.
- Trade Marketing: implementa a estratégia de Marketing no ponto de venda, administrando a exposição dos produtos, o material de divulgação, impulsionando o a venda do cliente para o consumidor
- RH: responsável pela seleção, recrutamento, capacitação e engajamento dos funcionários da diretoria regional; zelando também pela saúde e segurança dos funcionários, bem como o suporte jurídico necessário
- Financeiro: administra as finanças da diretoria, elabora os relatórios, balanços e projeções financeiros.

1.2. Descrição do problema

Atualmente, essa estrutura regional detém uma influencia muito grande sobre a consistência dos resultados da companhia, devido a uma estratégia global de estimular e fortalecer as áreas de vendas. No desenvolvimento dessa estratégia, as áreas de vendas passaram a demandar respostas cada vez mais ágeis das áreas de apoio (RH, Financeiro, Inteligência de Mercado, Precificação), como ferramentas de venda mais eficientes, mais treinamentos e capacitação, mais agilidade na substituição de funcionários com baixo desempenho.

Os processos e recursos usados nessas áreas de apoio eram desenvolvidos de maneira centralizada, e não estavam preparados para responder com a agilidade e flexibilidade demandadas. Dessa forma a estrutura regional de apoio passou a adaptar e

desenvolver os próprios processos para atender a essa demanda de forma a reduzir o tempo de resposta e garantir a potencia das áreas de vendas.

Considerando a estagnação nos resultados de vendas nos últimos meses de parte das regionais, essa alteração não tem dado o resultado esperado e evidencias de dificuldade em sustentar resultados anteriores, em especial em algumas regiões, foi demandada pela diretoria de RH, responsável pela área de gestão na empresa, que fosse feita uma avaliação sobre a gestão das diretorias regionais de vendas, com foco especial na regional de São Paulo. Os principais pontos de preocupação demonstrados pela diretoria foram:

- Falta de continuidade na estruturação dos processos
- Falta de alinhamento com as diretrizes
- Falta de estruturação no processo de prospecção de novos clientes
- Sobreposição de competências entre áreas
- Desbalanceamento da carga de trabalho em algumas áreas
- Perda de conhecimento e informações críticas por desligamento voluntário

Além de serem preocupações da diretoria, esses pontos também são levantados pela média liderança da regional de vendas.

1.3. Objetivos do Trabalho

Este trabalho tem como objetivo propor usar um modelo de gestão da qualidade para realizar uma avaliação dessas alterações mencionadas e identificar os pontos mais críticos de gestão dentro da regional de vendas de São Paulo, fornecendo embasamento para ações de melhoria nesses pontos críticos. Além disso estabelece uma referencia para ampliação da avaliação para outras diretorias de vendas.

1.4. Escopo do trabalho

Este trabalho se limita a trabalhar avaliando destacando as possibilidades de melhoria dentro da Diretoria regional de São Paulo, não avaliando processos em outras diretorias, embora estabeleça recomendações para aplicação do modelo de avaliação de outras diretorias.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta parte será apresentada uma revisão da literatura sobre qualidade, passando por ferramentas de qualidade pertinentes para este caso e modelos de gestão poderiam ser aplicados para este caso.

2.1. O Que é qualidade

O conceito de qualidade não apresenta uma definição única e precisa, assumindo diferentes interpretações dependendo da pessoa que interpreta. Entretanto normalmente é associada às definições apresentadas pelos principais autores da qualidade.

Juran (1951), considerava qualidade como as características de um produto que atendiam as necessidades dos clientes gerando satisfação. Também trouxe o conceito de custos da qualidade, associados a falhas (interna e externas), prevenção e avaliação.

Essa é a definição que a maioria das empresas busca destacar nos seus produtos e serviços, pois coloca o cliente como referencia para a qualidade a ser atingida. “o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa” (Campos, 1992).

De forma mais abrangente, é possível dizer que a qualidade de um produto ou serviço pode ser atestada por algo que “atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades dos clientes” (Quadro 1).

Qualidade é aquilo que...	Ou seja:
...atende perfeitamente	= Projeto Perfeito
...de forma confiável	= Sem Defeitos
...de forma acessível	= Baixo Custo
...de forma segura	= Segurança do Cliente
...no tempo certo	= Entregue no prazo, local e quantidade certa

Fonte: Campos, 1992.

Quadro 1 - Conceito de qualidade. Fonte: Campos, 1992

Importante destacar que os clientes, cujas necessidades pretendem ser atendidas, podem ser tanto internos como externos. No caso de clientes internos, a qualidade tem papel fundamental para a eficiência dos processos, pois é a garantia de que cada parte da organização está trabalhando de acordo como as expectativas, reduzindo retrabalho.

Crosby (1980) expandia a visão de Juran para outro lado, colocando que a qualidade envolvia a garantia da conformidade de requisitos propostos. Portanto o cliente, neste caso, tem um papel importante em especificar os requisitos a serem atingidos. Em 1957 lançou o programa Zero Defeito, muito popular na época tanto em programas militares como em empresas, buscando aproveitar as noções de custos da qualidade propostas por Juran, mas trazendo um forte apelo gerencial e motivacional, dando ênfase no “fazer certo na primeira vez”. Esse princípio de Crosby sobre a qualidade foi também levado para a norma ISO 9001:2000 que será abordada mais a frente.

Deming (1982) associou o conceito de qualidade ao processo de melhoria contínua, dando grande importância a métodos quantitativos de análise e controle de processo, bem como é responsável pela disseminação do método PDCA, desenvolvido por Shewhart.

Podemos comparar as abordagens dos diferentes autores no Quadro 2 abaixo, sob diferentes aspectos.

Aspectos	Deming	Juran	Crosby
Conceito da qualidade	Melhoria contínua	Adequação ao uso	Conformidade aos requisitos
Ênfase da organização	Produção	Tecnologia	Pessoas
Impacto maior	Executantes	Gerência	Executantes
Ênfase da organização	Ferramentas/Sistemas	Medicados	Motivação
Ferramentas	CEP	Analíticas e Custo da Qualidade	Nenhum destaque
Utilização de metas e alvos	Abominada	Em projetos de inovação	Para trabalhadores

Quadro 2 - Quadro comparativo - gurus da qualidade. Adaptado de Berssaneti e Bouer (2013)

Importante observar que o primeiro autor a tratar qualidade de forma sistema na empresa como um todo foi Feigenbaum, propondo o sistema de Controle da Qualidade Total (TQC), destacando a importância da documentação dos procedimentos.

2.2. As dimensões da qualidade

Uma outra visão sob a qual a qualidade pode ser abordada é sob a visão do cliente. Observando sob a visão da empresa a qualidade tende a estar associada ao desenvolvimento e produção de um produto ou serviço que atenda às necessidades do cliente. Mas observando sob a perspectiva do cliente, a qualidade pode estar associada ao valor que o cliente reconhece no produto.

Este valor pode ser composto um conjunto de várias características. Esse conjunto de características dificulta uma definição exata. De acordo com Garvin (1987), o conceito da qualidade pode ser decomposto em oito dimensões, que são explicadas a seguir:

- **Desempenho:** refere-se às características operacionais básicas de um produto;
- **Características:** são os “adereços” dos produtos, ou seja, suas funções secundárias;
- **Confiabilidade:** reflete a probabilidade de mau funcionamento do produto, como tempo de falha, possibilidade de defeitos, etc.;
- **Conformidade:** é o grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com os padrões pré-estabelecidos. Pode ser igual ao cumprimento de especificações ou ao grau de variabilidade;
- **Durabilidade:** medida da vida útil de um produto;
- **Atendimento:** é a rapidez, cortesia e facilidade de reparo (condições a que ficam submetidos os clientes), tais como pontualidade e eficiência de reparos;
- **Estética:** é a aparência de um produto, o que se sente com ele (é uma questão de julgamento pessoal);
- **Qualidade percebida:** é uma dimensão ligada à reputação (imagem) de uma empresa, ou seja, de uma maneira geral se refere ao fato de ser atribuída

qualidade a um produto de uma empresa com base no conhecimento de que essa empresa tenha fabricado bons produtos anteriormente.

Essas dimensões mostram como as empresas pretendem interpretar as necessidades dos clientes. A partir dessa interpretação, é preciso desdobrar essas necessidades em atributos mensuráveis que possam ser associados aos produtos ou serviços da empresa. Apresentando uma ponte entre os conceitos de Juran e Crosby sobre a qualidade.

2.3. Custos da qualidade

Custos tem sido associado ao desempenho de processos e atividades em empresas por muitos anos, trazendo uma linguagem de fácil interpretação para diferentes setores de uma organização e facilitando a tomada de decisões, como por exemplo, como por exemplo custos de fabricação, custos com propaganda, custos de manutenção predial, etc. No entanto, de acordo com Juran e Gryna (1991), somente a partir dos anos 50 este sistema de custeio passou a abranger a área de qualidade. Até então estes custos eram alocados em “despesas gerais”.

Com a introdução das área de qualidade dedicadas dentro das organizações, essas áreas passaram precisar prestar contas na linguagem universal adotada nas empresa: custos.

Conforme surgiam estudos sobre esses custos da qualidade, foram descobertas alguns dados inesperados, como em algumas empresa que esses custos representavam entre 20% e 40% das vendas.

Custos da qualidade são aqueles normalmente classificados em custos de prevenção, custos de análise, e de falhas:

- Custos de prevenção: resultantes da somatória de todos os gastos associados às medidas preventivas que ajudem a evitar o aparecimento de não-conformidades no processo.
- Custos de avaliação: resultantes das atividades de controle da qualidade, ou seja custos decorrentes de inspeções para garantir que o produto esteja conforme.
- Custos de falhas internas: decorrentes da produção de produtos defeituosas que não foram enviadas para os clientes

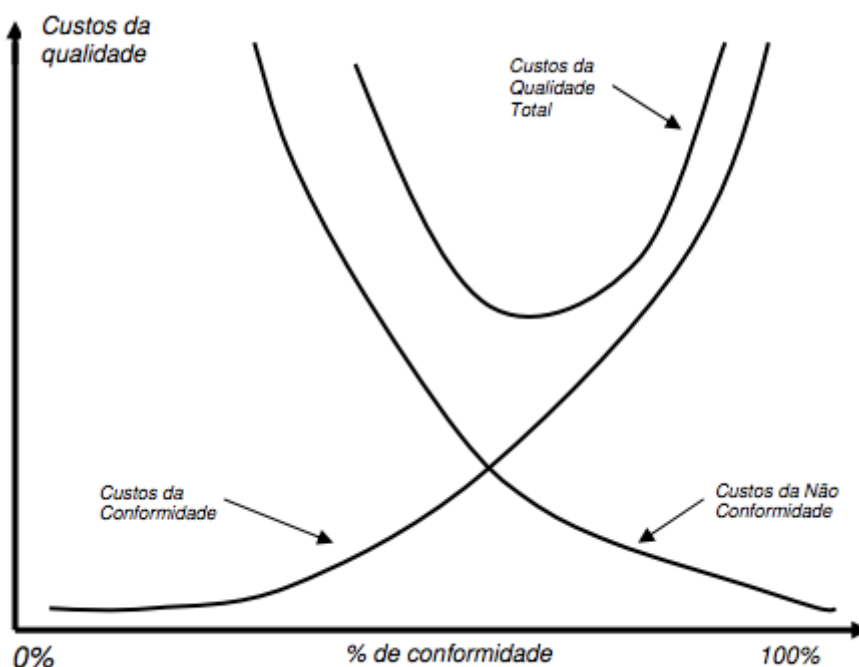
- Custo de falhas externas: decorrentes da produção de produtos defeituosas que foram enviadas para os clientes

Na Quadro 3 é possível verificar exemplos dos diferentes tipos de custo em cada categoria.

Categoria de Custos	Exemplos
Prevenção	Treinamento, Manutenção preventiva, Auditorias
Avaliação	Inspetores da qualidade, CEP, Revisão de projeto
Falhas Internas	Refugo, Reinspeção de lotes, Paradas de produção
Falhas Externas	Devolução do produto, Reparos na garantia, Recalls

Quadro 3 - Custos da Qualidade. Elaborado pelo autor

A partir desses conceitos, Juran estabeleceu um modelo avaliando que investimentos em custos de prevenção e avaliação (designados como custos da conformidade) reduzem os custos de falhas internas e falhas externas (designados como custos da não-conformidade), como é possível ver no na Figura 2, existindo um ponto de mínimo antes dos 100% de conformidade. Isso significa que não compensaria eliminar todos os custos de não-conformidade.



Fonte: Superville; Gupta (2001)

Figura 2 - Custos da Qualidade. Fonte: Superville; Gupta (2001)

2.4. Ferramentas da qualidade

As ferramentas da qualidade são um conjunto de métodos que auxiliam na solução de problemas nos processos de uma empresa. Dentre elas destacam-se: Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Afinidade, Diagrama de Relações, Diagrama em Árvore, Diagrama em Matriz, Técnicas de Priorização, Diagrama da Rede de Atividades e PDPC – Árvore de Decisão.

2.4.1. Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe, ou Diagrama de Ishikawa, em homenagem a Kaori Ishikawa, a quem atribuem sua criação, consiste em uma forma gráfica de representar fatores ou causas que contribuem para um problema. Podemos ver no exemplo da Figura 3.

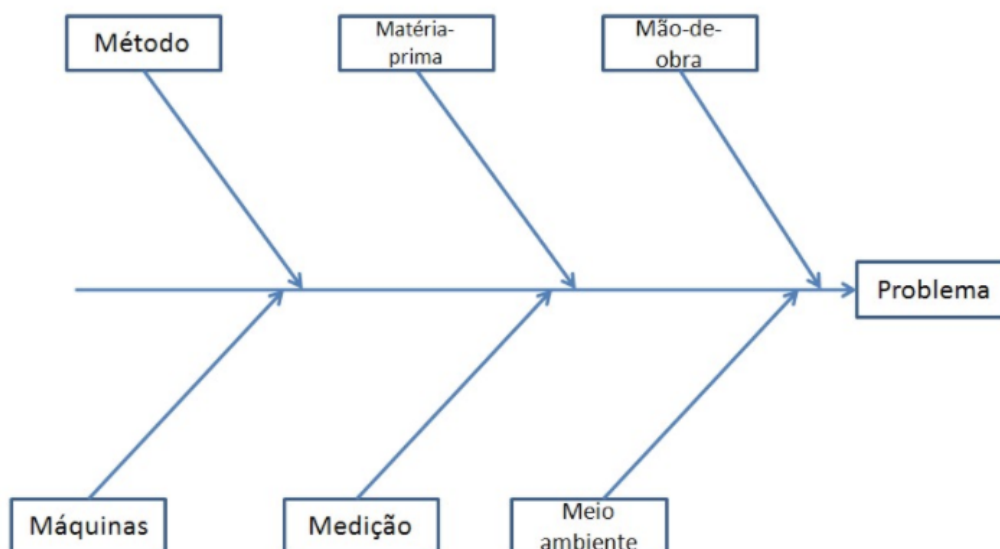


Figura 3 - Diagrama de Causa e Efeito. Elaborado pelo autor.

2.4.2. Diagrama de Afinidades

O Diagrama de Afinidades busca organizar as ideias na discussão de situações não estruturadas, agrupando as ideias apresentadas de acordo com suas relações naturais, como o exemplo da Figura 4. Dessa forma é possível entender melhor a correlação entre fatores que estão envolvidos em uma discussão.

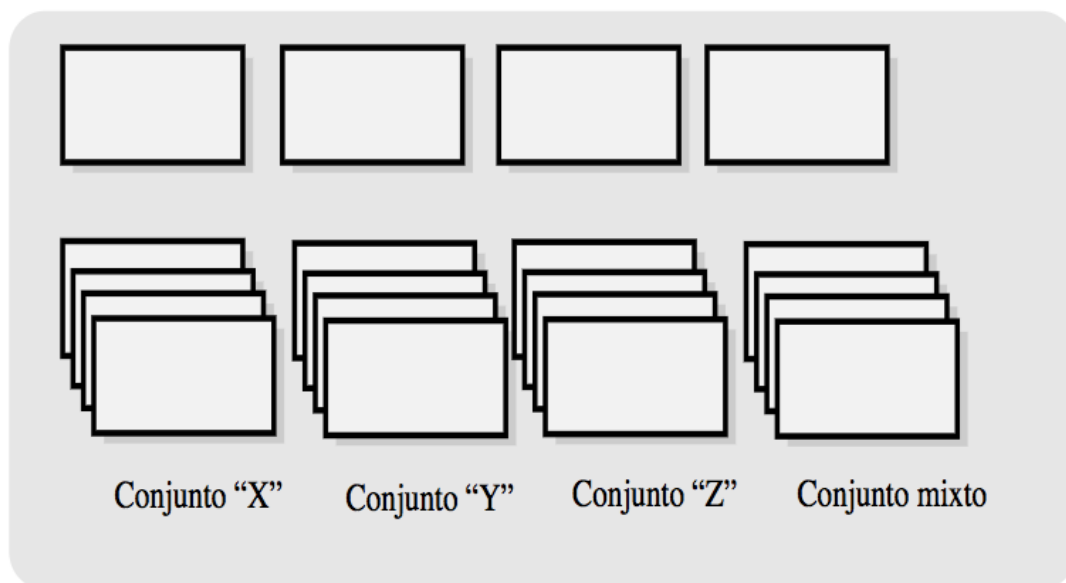


Figura 4 - Diagrama de Afinidades. Elaborado pelo autor.

2.4.3. Diagrama de Relações

O Diagrama de Relações tem por finalidade organizar um sistema complexo de relações entre eventos, traduzindo para uma forma visual clara, facilitando o entendimento das relações de causa e efeito. Esta ferramenta é particularmente útil quando essas relações de causa e efeito não apresentam uma lógica sequencial simples.

Cada retângulo representa um evento. E cada um desses eventos deve ser conectado com outros por setas mostrando a relação de causa (seta saindo) e efeito (seta entrando).

A partir do diagrama podemos avaliar quais fatores se comportam mais como causa e quais se comportam mais como efeito em um sistema complexo de correlações. Quanto maior o número de setas de correlação saindo de um evento, maior é a chance dele ser uma causa para o problema analisado; quanto mais setas entrando em um evento, maior a chance dele ser um efeito.

2.4.4. Diagrama em árvore

O Diagrama em árvore expõe em diferentes níveis os fatores que compõem para um determinado resultado. Com isso é possível entender os diferentes eventos ou ações que

afetam um problema ou um resultado esperado e identificar os riscos envolvidos em uma ação.

Dessa forma é possível usar esse diagrama para identificar causas desdobradas de um problema e seguir esse desdobramento até o nível de atuação, facilitando a visualização de todo o raciocínio seguido.

2.4.5. Diagrama em matriz

O Diagrama em matriz é usado para facilitar a visualização de uma grande quantidade de dados que precisam ser correlacionados.

Isso é feito usando matrizes de diferentes dimensões, dependendo do número de fatores a serem correlacionados. Em cada dimensão estão os fatores, nos pontos de encontro entre as dimensões merca-se a correlação existente, podendo haver uma gradação de intensidade nessa correlação.

Esse diagrama é usado por exemplo no método QFD para desdobramento das necessidades de clientes no desenvolvimento de um produto.

2.4.6. Técnicas de Priorização

Técnicas de priorização são métodos que buscam facilitar o processo de tomada de decisão quando a múltiplas opções a serem escolhidas e diversos fatores a serem considerados.

Essas técnicas buscam traduzir os fatores em parâmetros quantitativos que permitem comparar o quão benéfico é uma opção de escolha, como uma ação ou medida, frente a outras analisando separadamente cada fator.

Para agrupar os fatores no processo decisório, estabelece uma escala de prioridades entre os fatores, de modo que essa escala pondere a análise de benefício em cada fator. Ao final é possível ter uma escala de prioridades dentre as ações.

Para o caso, pode-se usar uma matriz de priorização simples, definindo uma escala linear de impacto para avaliar cada fator e um escala linear de ponderação entre os fatores. A pontuação atribuída a uma opção é igual a média entre as notas atribuídas a cada fator, ponderada pelo peso que cada fator tem no geral.

2.5. Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) foi desenvolvido por Shewhart na década de 1930 e regatado por Deming na década de 1950, que expandiu sua divulgação.

Taylor já apresentava um racional de implementação conhecido como Plan-Do-See (Figura 5), referenciando a separação das etapas de planejamento, execução e inspeção. No entanto para Taylor isso ocorria em um sistema linear, não no formado de ciclo.



Figura 5 - Planejamento da produção de Taylor. Retirado de Moen e Norman (2007)

Um pouco adiante, no final da década de 30, Shewhart propõe o modelo de produção visto como um sistema, que representa os mesmos passos, porém de forma cíclica (Figura 6). Shewhart argumenta que esses três passos devem fazer um círculo ao invés de uma linha reta, pois eles constituem um “processo científico dinâmico de aquisição de conhecimento”. Essa pequena modificação transformou o modelo de ciclo aberto para um ciclo fechado, em que os resultados obtidos numa passagem são considerados no planejamento da próxima passagem. Isso realimenta o processo e permite que ele seja aprimorado pela análise dos erros e problemas das etapas anteriores. Esse modelo, denominado ciclo de Shewhart, é levado por Deming ao Japão em 1950.



Figura 6 - Ciclo de Shewhart. Retirado de Moen e Norman (2007).

Na década de 80, Deming criou o modelo *plan, do, study, action* – PDSA – e defende a ideia de que o ciclo de Shewhart pode ser utilizado por qualquer pessoa na organização, não apenas em ambiente industrial. Alterando a nomenclatura posteriormente do *study* para *check*, ficando PDCA (Figura 7).



Figura 7 - Ciclo PDCA segundo Deming. Retirado de Hosotani (1992)

2.6. Sistemas de Gestão e Avaliação da Qualidade

Ao longo dos anos, como forma de facilitar a implementação da ferramentas e conceitos de qualidade nas empresas, alguns sistemas de gestão da qualidade foram criados, estabelecendo regulamentos, especificações e normas sobre procedimentos que garantem as melhores práticas na empresa, como por exemplo as normas ISO 9000.

Além das normas ISO, foram criados diversos prêmios de excelência buscando estimular as empresas a adotarem praticas que aprimorem o nível de qualidade de suas operações. Esses prêmios definem um conjunto padronizado de critérios que permitem avaliar o nível de excelência de uma organização, facilitando o diagnostico de uma empresa e explicitando oportunidades de melhoria. Além disso esses prêmios, facilitam a comparação entre empresas.

Para este estudo será feita a avaliação da norma ISO e de 4 modelos de gestão de referência para o Brasil, resumidos no Quadro 4.

	Deming	Baldrige	EFQM	MEG - PNQ
Abordagem Geral	Gestão da Qualidade	Qualidade da Gestão	Qualidade face todas as partes interessadas	Excelência na gestão das organizações
Definição de Qualidade	Conformidade com as especificações	Guiado pelas necessidades do cliente	Percepção dos clientes, das pessoas e da comunidade	Não estabelecido

Propósitos	Promover a garantia da qualidade por técnicas estatísticas de controle de qualidade	Promover a competitividade através da gestão pela qualidade total	Promover uma identidade europeia através da excelência na gestão integrada	Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil
Origem	Japão	EUA	Europa	Brasil
Tipos de organização	Essencialmente grandes empresas industriais públicas e privadas	Empresas industriais, serviços, PME's, instituições de ensino e saúde	Empresas industriais, serviços, PME's, setor público	Empresas industriais, grandes, médias, pequenas e microempresas. Órgãos da administração pública federal e estadual e organizações de direito privado sem fins lucrativos.

Quadro 4 - Comparativo de modelo de qualidade. Elaborado pelo autor

2.6.1. ISO 9000

As normas da ISO são desenvolvidas em comitês técnicos constituídos pelos organismos de normalização interessados, especialistas, representantes dos consumidores, governos e academia.

As normas da família ISO 9000 foram desenvolvidas com o intuito de apoiar as organizações no processo de implementação e gestão de sistemas da qualidade, e são distribuídas basicamente em quatro conjuntos:

- ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário
- ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos
- ISO 9004: Sistemas de Gestão da Qualidade: Diretrizes para melhoria de desempenho
- ISO 19011 – Diretrizes para auditorias de Sistemas de Gestão da Qualidade/Ambiental

A revisão da série 9000 terminada em 2015, foi baseada nos seguintes princípios.

- Organização focada no cliente
- Liderança
- Envolvimento das pessoas
- Enfoque no processo
- Abordagem sistêmica para gerenciamento
- Melhoria contínua
- Tomada de decisões baseada em fatos
- Relacionamento com o fornecedor mutuamente benéfico

2.6.2. Prêmio Deming

O prêmio Deming, em homenagem ao Dr. Willian Edward Deming, busca avaliar a empresa de acordo com o princípio do Gerenciamento da Qualidade Total (TQM). Criado na década de 1950 pela Associação Japonesa de Ciências e Engenharias (JUSE), o prêmio Deming tornou-se um dos mais importantes prêmios concedidos no mundo. Este prêmio tem sido concedido anualmente a empresas que promovem o aprimoramento da qualidade e da gestão.

O prêmio Deming está dividido em três tópicos de avaliação: “categorias de base”, “atividades exclusivas” e “gerenciamento da gestão”. Os itens específicos em cada um dos tópicos de avaliação podem ser alterados conforme o perfil da empresa (Juse, 2009).

No Quadro 5, é possível ver os itens presentes no tópico de “categorias de base”.

Critérios de Avaliação		Pontos
1	Políticas de gestão e suas implantações em materiais de gestão de qualidade	20
2	Desenvolvimento de novos produtos e/ou inovação de processos de trabalho	20
3	Manutenção da qualidade e melhoria do produto e operacional	20

4	Sistemas de gestão	10
5	Análise de informações e utilização de TI	15
6	Desenvolvimento de recursos humanos	15
Total de pontos possíveis		100

Quadro 5 - Pontuação Premio Deming. Elaborado pelo autor.

No critério “categorias de base”, as “atividades exclusivas” não são avaliadas sobre a conformidade com critério já existente, mas a sua avaliação esta focada no desempenho, basicamente isso se resume que não se tem um critério definido para item de avaliação. E o terceiro item de avaliação do prêmio esta ligado à avaliação da “função dos altos dirigentes” (Boas & Costa, 2011).

O critério “atividades exclusivas” avalia as atividades referentes ao núcleo de qualidade da companhia, que estão relacionadas ao seu desenvolvimento. Tais atividades são divididas em seis categorias e a empresa requerente deve ter no mínimo uma “atividade exclusiva” (Jese, 2009).

2.6.3. Prêmio Malcolm Baldrige

Criado em 1987, o premio Malcolm Baldrige foi desenvolvido com o intuito de estimular a qualidade dos produtos fabricados por empresas norte-americanas que tinham a satisfação dos clientes como fator competitivo importante.

O prêmio “Baldrige Criteria for Performance Excellence” busca estimular uma visão sistêmica para a avaliação do desempenho da administração. Os critérios devem refletir práticas consolidadas que permitam à organização mensuração de seu desempenho. Esses critérios devem ter uma linguagem comum no compartilhamento das melhores praticas organizacionais (Criteria for Performance Excellence, 2005).

O prêmio busca promover a sustentabilidade das práticas que levam a qualidade, além de identificar requisitos para excelência, facilitar o compartilhamento de práticas entre organizações e servir como ferramenta de trabalho para auxiliar no planejamento da organização e identificar oportunidades de melhoria.

O modelo para esse prêmio apresenta uma estrutura própria mostrando a organização numa perspectiva sistêmica (Figura 8)



Figura 8 - Modelo Premio Deming. Elaborado pelo autor

Os principais aspectos que fazem parte do Prêmio Malcolm Baldrige são divididos em sete categorias, que constituem os critérios de avaliação (Quadro 6):

Critérios de Avaliação		Pontos
1	Liderança	120
2	Planejamento Estratégico	85
3	Foco no Cliente	85
4	Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	90
5	Foco em recursos humanos (força de trabalho)	85
6	Gestão de processos	85
7	Resultados	450
Total de pontos possíveis		1000

Quadro 6 - Pontuação Premio Malcolm Badrige. Elaborado pelo autor

- Liderança: avalia como as ações das lideranças mais antigas orientam e suportam a organização.
- Planejamento Estratégico: avalia como a organização desdobra seus objetivos estratégicos e planos de ação.

- Foco no Cliente: avalia como a organização se relaciona com os clientes e entende suas necessidades e as necessidades do mercado.
- Medição, Análise e Gestão do Conhecimento: avalia como a organização seleciona, agrupa, analisa, gere e melhora seu banco de dados, informações e conhecimento, além de verificar como a organização gere o desempenho organizacional.
- Recursos Humanos: avalia como os sistemas de trabalho permitem a organização gerir o aprendizado e garantem aos seus funcionários um ambiente que os permita desenvolver o máximo de seu potencial.
- Gestão de processos: avalia os aspectos chave da gestão de processos da organização incluindo processos de produtos, serviços e organizacionais, além de processos de suporte.
- Resultados: avalia o desempenho das áreas de negócio chaves da organização como os resultados de produtos e serviços, a satisfação dos clientes e o desempenho de mercado.

As empresas que receberam o Prêmio Malcom Baldrige possuíam as seguintes características em comum (NIST, 2009):

- O foco nítido no cliente e resultados significativos no atendimento ao consumidor;
- Nos custos de produção;
- Na confiabilidade dos produtos;
- Nos índices de falhas ou defeitos; na duração do ciclo de produção, com um aumento de sua produtividade.

Esse prêmio permite aos ganhadores compartilhar suas estratégias com outras organizações que se fazem adequadas a suas necessidades. Os ganhadores do Prêmio Baldrige, expõe quanto tempo e esforço necessitam para aprimorar suas atividades com palestras e visitas a instalações (NIST, 2009). Isso estimula que outras empresas possam melhorar a excelência de suas operações pelo exemplo dos ganhadores. O Programa Baldrige tem como requisito para os vencedores participar anualmente do Prêmio Quest for Excellence, gerando um relatório de *feedback*.

2.6.4. EFQM

European Foundation for Quality Management (EFQM) é uma associação sem fins lucrativos que surgiu em 1988 e tem como público-alvo empresas que buscam melhorar a seu desempenho com os clientes e abrir novas oportunidades de negócios (Vasconcellos, Fortuna & Lucas, 2012).

Em 1991, a EFQM criou o Modelo de Excelência como uma ferramenta indispensável para a avaliação e melhoria do nível de competitividade das organizações (Boas, Costa, 2011).

O modelo de excelência da EFQM é dividido em duas categorias: “os meios” que representam os fatores organizacionais, e os “resultados” que representam o que as organizações devem realizar ou alcançar (Conti, 2007).

Esse modelo pode ser visualizado na Figura 9.

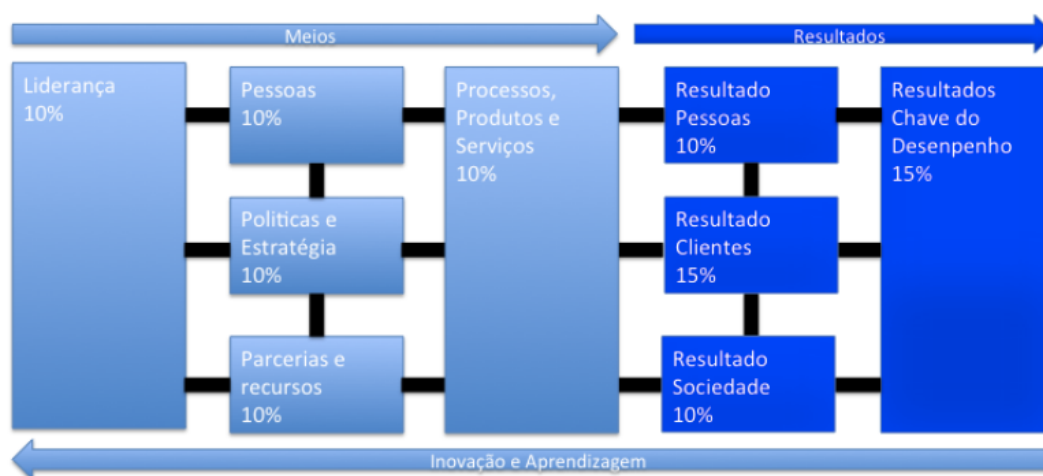


Figura 9 - Modelo EFQM. Fonte EFQM, 2017

Os critérios que compõe o modelo da EFQM estão representados no Quadro 7.

Critérios de Avaliação	Pontos
------------------------	--------

1	Liderança	100
2	Política e Estratégia	80
3	Pessoas	90
4	Parcerias e Recursos	90
5	Processos	140
6	Resultados Clientes	200
7	Resultados Pessoas	90
8	Resultados Sociedade	60
9	Resultado-chave do Desempenho	150
Total de pontos possíveis		1000

Quadro 7 - Pontuação EFQM. Elaborado pelo autor

Esses critérios buscam avaliar como os diferentes fatores do modelo EFQM estão contribuindo para a empresa rumo a excelência. Sob esse aspectos os critérios podem ser descritos assim:

- **Liderança:** Avalia a capacidade dos líderes em desenvolver um futuro previsto pela organização, atuando como modelos e replicadores de valores, de conduta e de ética e inspirando confiança.
- **Política e Estratégia:** Avalia a capacidade de desdobramento e implementação da visão e da missão da empresa através de políticas e estratégias adequadas.
- **Pessoas:** Avalia a capacidade da empresa em engajar, motivar e capacitar as pessoas; também avalia se a cultura estabelecida e cultivada na empresa contribui para os objetivos organizacionais e permite o uso das habilidades dos funcionários de forma mais produtiva.
- **Parcerias e Recursos:** Avalia o planejamento e a gestão dos fornecedores, tanto internos quanto externos.
- **Processos:** Avalia como a empresa gerencia os processos internos atendendo as necessidades dos *stakeholders*, através da formalização de processos, atribuição de responsabilidades e melhoria continua.
- **Resultados nos Clientes:** avalia como a empresa interpreta e demonstra os resultados relacionados a necessidades, expectativas e percepções dos clientes através de indicadores, além de avaliar a capacidade de a empresa mensurar o impacto de suas ações para os clientes.

- **Resultados nas Pessoas:** avalia como a empresa interpreta e demonstra os resultados relacionados a necessidades, expectativas e percepções dos próprios funcionários através de indicadores, além de avaliar a capacidade de a empresa mensurar o impacto de suas ações para os funcionários.
- **Resultados na Sociedade:** avalia como a empresa interpreta e demonstra os resultados relacionados a necessidades, expectativas e percepções da sociedade através de indicadores, além de avaliar a capacidade de a empresa mensurar o impacto de suas ações para a sociedade.
- **Resultado-chave do Desempenho:** avalia como a empresa interpreta e demonstra os resultados de ordem financeira, além de avaliar a capacidade de a empresa mensurar o impacto financeiro de suas ações e decisões, permitindo analisar e antecipar demandas.

A partir desses critérios o modelo EFQM propõe o uso da lógica RADAR (acrônimo para Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão) para questionar a performance de uma organização.

O maior objetivo dessa lógica é:

- Determinar os resultados que a empresa quer atingir.
- Planejar e desenvolver um conjunto integrado de abordagens a ser garantem o resultado definido para o presente e o futuro.
- Desdobrar as abordagens de maneira sistêmica que garanta a implementação.
- Avaliar e revisar as abordagens desdobradas baseada no monitoramento e análise dos resultados atingidos e das atividades em curso.

2.6.5. Prêmio Nacional de Qualidade

O Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), criado em 1991, e usa o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), tem como requisitos alcançar a excelência do desempenho e se destacar na competitividade. Tem uma constante troca de informações, métodos e sistemas de gestão que atingem o sucesso decorrente destes requisitos. É um processo aberto a organizações de todos os

portes e setores que estejam em busca de aprimorar seus modelos de negócio e gestão (Vasconcellos, Fortuna & Lucas, 2012).

O PNQ é um processo contínuo que promove a integração do capital humano da organização, pois está ligado diretamente ou indiretamente aos funcionários. Também busca manter uma contínua auto-avaliação dos propósitos da organização (Vasconcellos, Fortuna & Lucas, 2012).

Os Critérios de Excelência podem ser representado na forma de uma mandala (Figura 10).

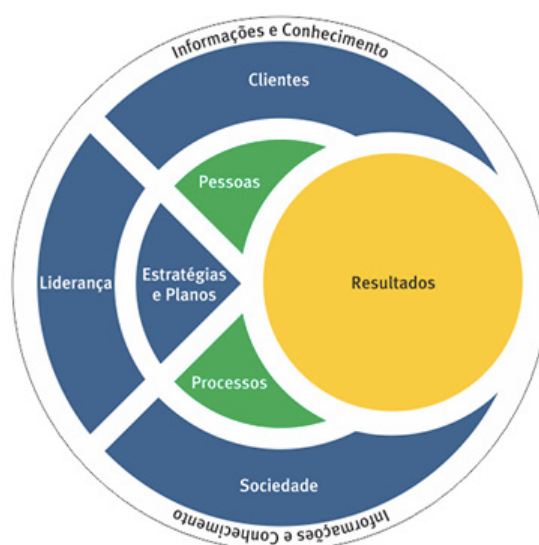


Figura 10 - Modelo MEG-FNQ. FNQ, 2017

Essa mandala é interpretada da seguinte forma: Por meio das demandas dos clientes e da sociedade, a liderança desenvolve estratégias e planos que são executados por pessoas e processos com o objetivo de gerar resultados. Isso acontece com informações e conhecimentos permeando todos os critérios e a organização.

Abaixo é apresentada a descrição desses oito critérios:

- **Clientes:** análise e desenvolvimento de mercado, entendimento das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, gerenciamento da marca e imagem da organização e relacionamento com clientes.
- **Pessoas:** sistemas de trabalho, identificação de competências, seleção e integração de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração e

reconhecimento, capacitação e desenvolvimento, preparação de novos líderes e qualidade de vida.

- **Liderança:** cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, da governança, dos riscos, da interação com as partes interessadas, do exercício da liderança e da análise do desempenho da organização.
- **Estratégias e planos:** formulação e implementação das estratégias, por meio de análise dos ambientes interno e externo, ativos intangíveis, como a definição de indicadores e metas, desdobramentos de planos de ação
- **Sociedade:** responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, que incluem identificação das necessidades e expectativas da sociedade, atendimento à legislação.
- **Processos:** processos da cadeia de valor em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos, das partes interessadas, que realizam as transformações e entregas da organização, considerando em destaque os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
- **Resultados:** apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.
- **Informações e conhecimento:** informações da organização, desde a identificação de necessidades até a implantação do sistema de informação, e gestão do conhecimento organizacional, ao identificar, desenvolver, reter e proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias.

Os Fundamentos da Excelência, expostos no Tabela 1, são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos ou fatores de desempenho e seus respectivos resultados.

Tabela 1 - Fundamentos da Excelência MEG-FNQ. Fonte: FNQ

FUNDAMENTO	CONCEITO
PENSAMENTO SISTÊMICO	Reconhecimento das relações de interdependência e consequências entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Gerenciamento das relações com as partes interessadas e sua inter-relação com as estratégias e processos numa perspectiva de longo prazo.
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.
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar, realizadora e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e a sociedade, no curto e longo prazos, 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.
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, visando ao desenvolvimento sustentável.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Busca da eficiência e eficácia dos conjuntos de atividades de agregação de valor para as partes interessadas.
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 as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Os critérios presentes no MEG estão organizados conforme o Quadro 8.

Críticos de Avaliação		Pontos
1	Liderança	110
2	Estratégias e Planos	60

3	Clientes	60
4	Sociedade	60
5	Informações e conhecimento	60
6	Pessoas	90
7	Processos	110
8	Resultados	450
Total de pontos possíveis		1000

Quadro 8 - Pontuação MEG-FNQ. Elaborado pelo autor

A base conceitual do MEG adota o ciclo PDCL – do inglês: Plan (planejar), Do (realizar), Check (verificar), Learn (aprender) como mostrado na **Figura 11**.

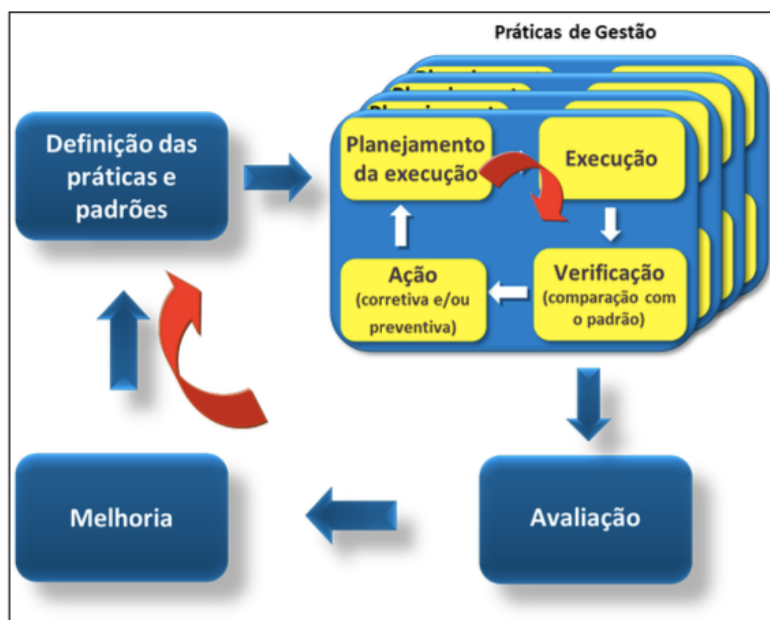


Figura 11 - Modelo de PDCL do MEG-FNQ. Fonte: FNQ

Dentre as empresas reconhecidas pelo Premio nacional de qualidade é possível citar:

- CPFL Paulista – na categoria “Grandes Empresas”, PNQ 2008.
- Suzano Papel e Celulose – na categoria “Grandes Empresas,” PNQ 2008.
- Albras Alumínio Brasileiro S.A. , na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2007.
- Fras-le S/A, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2007.

- Gerdau Aços Longos S.A. – na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2007.
- Promon S.A, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2007.

13

- Petróleo Brasileiro S.A. – na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2007.
- Belgo Siderurgia S.A. – na categoria “Grandes Empresas” - PNQ 2006.
- Companhia Paulista de Força e Luz, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2005.
- Petroquímica União S.A., na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2005. Serasa S.A., na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2005.
- Suzano Petroquímica S.A, na categoria “Médias Empresas” – PNQ 2005. Belgo Juiz de Fora, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2004.
- Dana Albarus –, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2003.
- Gerdau Aços Finos Piratini, na categoria “Grandes Empresas” – PNQ 2002.

3. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi planejada uma sequência de passos que permita traçar o melhor diagnóstico da organização sobre o modelo de gestão e identificar os pontos críticos a serem tratados.

- Identificação do modelo de gestão mais adequado para aplicação na empresa
- Execução da auto-avaliação proposta pelo modelo selecionado
- Elaboração do diagnóstico a partir da auto-avaliação

3.1. Identificação do modelo de gestão mais adequado para aplicação na empresa

Esta etapa tem como objetivo definir qual modelo de gestão, dentre os apresentados na revisão bibliográfica, mais se adequa às necessidades e ao perfil da empresa. Para isso foram definidos, junto à diretoria regional e à diretoria de RH da empresa, parâmetros que permitem avaliar as vantagens e desvantagens na aplicação de um modelo frente a outro.

- **Facilidade de auto-avaliação:** este critério visa identificar o quanto o modelo de gestão facilita o método de auto-avaliação.
- **Alinhamento estratégico:** este critério visa avaliar a aderência do modelo de gestão à estratégia da empresa.
- **Enquadramento no escopo de atuação:** este critério visa avaliar se o modelo de gestão pode ser aplicado no escopo deste trabalho, em uma Regional de vendas
- **Facilidade para comparação com outras empresas:** este critério visa avaliar a facilidade de comparação do diagnóstico elaborado com o resultado de outras empresas

Para cada um desses parâmetros foram definidos pesos que permitissem elaborar uma matriz de decisão para selecionar o modelo de gestão mais adequado para este trabalho.

- **Facilidade de auto-avaliação:** Peso 5
- **Alinhamento estratégico:** Peso 4
- **Enquadramento no escopo de atuação:** Peso 3

- **Facilidade para comparação com outras empresas:** Peso 2

Avaliando cada um desses parâmetros em cada um dos modelos de gestão construiu-se a matriz de decisão simples, representada no Quadro 9.

Parâmetros	Pesos	ISO	Deming	Baldrige	EFQM	PNQ
Facilidade de auto-avaliação	5	3	2	2	4	3
Alinhamento estratégico	4	3	3	3	4	3
Enquadramento no escopo de atuação	3	2	3	3	5	4
Facilidade para comparação com outras empresas	2	3	2	4	3	5
Total		39	35	39	57	49

Quadro 9 - Matriz de Decisão

A matriz de decisão evidenciou que comparando os modelos de gestão selecionados e as normas ISO, o modelo mais adequado para a análise em questão neste trabalho é o modelo EFQM.

3.2. Execução da auto-avaliação proposta pelo modelo selecionado

A auto-avaliação foi realizada através do questionário disponibilizado pela própria EFQM, que apresenta 124 questões qualitativas de forma a identificar o nível de maturidade de uma empresa.

O questionário foi aplicado a 3 grupos de funcionários:

- Diretoria Brasil: conjunto de diretores que estabelecem diretrizes no nível Brasil sobre as áreas de suporte a vendas (6 pessoas)
- Gerentes regionais e filiais: gerentes das áreas da estrutura regional (25 pessoas)
- Coordenadores e Supervisores: grupo de média liderança e supervisão de operação (200 pessoas)

Dessa forma podemos obter diferentes perspectivas sobre a situação da empresa frente ao modelo de gestão EFQM.

A aplicação do questionário foi feita presencial para os grupos de diretoria e de gerentes. Para o terceiro grupo, de supervisores e administrativo, foi feita uma pesquisa

online usando a ferramenta SurveyMonkey, devido à dificuldade de contato presencial no período deste trabalho, por causa da dispersão geográfica.

O questionário EFQM de auto-avaliação possui 9 sessões, cada uma focando em um dos critérios do modelo, apresentados na revisão bibliográfica. Na versão utilizada do questionário, são 124 questões a serem respondidas através de uma escala qualitativa.

Essa escala é estruturada em 5 níveis (Quadro 10), com pontuações variando de 1 (mínimo) a 5 (máximo), havendo a possibilidade de responder NS/NC caso não saiba ou não conheça um item da pergunta. De forma a facilitar e orientar o respondente a EFQM, disponibilizou uma simples descrição sobre o significado de cada

Pontuação	Progresso	Características
Ns/Nc	<i>Não tem nenhuma opinião/Não conhece</i>	-
1	<i>Nenhum avanço</i>	a. Nenhuma ação
2	<i>Pequenos avanços</i>	a. Talvez algumas boas ideias que não foram concretizadas
3	<i>Certo avanço</i>	a. Parece que algo está sendo produzido
		b. Análises ocasionais que deram origem a certas melhorias
		c. Algumas postas em prática alcançam resultados isolados
4	<i>Avanço significativo</i>	a. Clara evidência de que o tema foi tratado de maneira adequada
		b. Revisões rotineiras e frequentes que alcançam melhorias
		c. Existe a preocupação de que certas aplicações não sejam universais ou não sejam aproveitadas em todo o seu potencial
5	<i>Objetivo alcançado</i>	a. Aplicação de maneira universal
		b. Solução ou resultado que pode servir como modelo e dificilmente são encontrados outros pontos a melhorar

Quadro 10 - Critérios de avaliação do Modelo EFQM

Conforme apresentado anteriormente, para cada um dos critérios de avaliação no modelo EFQM é atribuída uma pontuação, mostrado no Quadro 11.

Critérios de Avaliação		Pontos
1	Liderança	100
2	Política e Estratégia	80
3	Pessoas	90
4	Parcerias e Recursos	90
5	Processos	140
6	Resultados Clientes	200
7	Resultados Pessoas	90
8	Resultados Sociedade	60
9	Resultado-chave do Desempenho	150
Total de pontos possíveis		1000

Quadro 11 - Pontuação MEG-FNQ. Elaborado pelo autor

Como pode-se perceber, metade da pontuação corresponde a avaliação de meios e a outra metade da pontuação corresponde a avaliação de resultados. Essa distribuição de pontos demonstra a preocupação do modelo em garantir o atingimento de resultados, suportado por meios que garantem a sustentabilidade desses resultados.

Essa pontuação é calculada multiplicando o percentual da avaliação de cada um dos critérios pela pontuação máxima do critério. A apuração de pontuação foi feita de maneira segmentada conforme os três grupos divididos para a aplicação do questionário.

4. ESTUDO DO CASO

Nesta sessão, será abordado o diagnóstico da situação atual da diretoria regional em estudo. Além disso será apresentado o resultado da auto-avaliação, em cada um dos seus critérios.

Conforme informado na descrição do problema, após um ano de dificuldades no atingimento dos resultados de vendas e evidências de dificuldade em sustentar resultados anteriores, em especial em algumas regiões, foi demandada pela diretoria de RH que fosse feita uma avaliação sobre a gestão das regionais de vendas, com foco especial na regional de São Paulo. Os principais pontos de preocupação demonstrados pela diretoria foram:

- Falta de continuidade na estruturação dos processos
- Falta de alinhamento com as diretrizes
- Falta de estruturação no processo de prospecção de novos clientes
- Sobreposição de competências entre áreas
- Desbalanceamento da carga de trabalho em algumas áreas
- Perda de conhecimento e informações críticas por desligamento voluntário

Além de serem preocupações da diretoria, esses pontos também são levantados pela média liderança da regional de vendas.

Isso demonstra a necessidade de levantamento de informações de forma estruturada de acordo com um modelo de gestão.

O Modelo EFQM pode ajudar a traçar um diagnóstico da regional de vendas de São Paulo, trazendo uma visão mais completa sobre a diretoria regional; melhorar o entendimento sobre a situação atual, esclarecendo quais são os pontos críticos a serem tratados; apoiar na elaboração de ações de melhoria de forma mais assertiva; além de permitir que se acompanhe a evolução da empresa ao longo do tempo.

4.1. Resultado da Auto-Avaliação

Conforme citado anteriormente a avaliação foi segmentada em três grupos:

- Diretores
- Gerentes

- Coordenadores e Supervisores

Com os diretores o questionário foi aplicado em reunião com cerca de 3 horas de duração, oferecendo espaço para solucionar dúvidas que surgiam.

Na tabela 6 estão compilados os resultados obtidos.

Tabela 2 - Pontuação atingida no grupo de diretores

Crítérios	Pontos Possíveis	% de Atingimento	Média de Pontos
Liderança	100	62%	62
Política e Estratégia	80	69%	56
Pessoas	90	71%	64
Parcerias e Recursos	90	70%	63
Processos	140	59%	82
Resultados Clientes	200	58%	117
Resultados Pessoas	90	60%	54
Resultados Sociedade	60	63%	38
Resultado-chave do Desempenho	150	62%	93
TOTAL	1000	65%	628

É possível perceber pela tabela que os principais critérios apontados menor pontuação foram processos, Resultados Clientes, Resultados Pessoas. Os resultados com melhores desempenho foram os critérios de Pessoas, Parcerias e Recursos e Política e Estratégia.

Em outra reunião realizada com os gerentes executivos da regional e os gerentes de área, foi aplicado também o questionário, da mesma forma como foi realizada com os diretores.

Na tabela 7 podemos verificar a compilação dos resultados.

Tabela 3 - Pontuação atingida no grupo de gerentes

Critérios	Pontos Possíveis	% de Atingimento	Média de Pontos
Liderança	100	60%	60
Política e Estratégia	80	66%	52
Pessoas	90	67%	61
Parcerias e Recursos	90	70%	63
Processos	140	59%	82
Resultados Clientes	200	58%	116
Resultados Pessoas	90	60%	54
Resultados Sociedade	60	53%	32
Resultado-chave do Desempenho	150	67%	101
TOTAL	1000	63%	622

É possível observar que os resultados foram semelhantes aos compilados pela avaliação da diretoria, havendo maior divergência no critério de Resultados na Sociedade.

Por ultimo foi aplicado o questionário através da ferramenta online SurveyMonkey para os coordenadores e supervisores. Esse método foi escolhido, pois a dispersão geográfica, a quantidade de funcionários e a disponibilidade de tempo dificultam aplicar o questionário através de reuniões. Para reduzir a possibilidade de erro de interpretação das questões foram feitas reuniões curtas de 15 min via Skype para orientar sobre o questionário e abordar as principais dúvidas que surgiram nas reuniões com diretores e gerentes.

Na tabela 8 é possível observar os resultados compilados.

Tabela 4 - Pontuação atingida no grupo de coordenadores e supervisores

Critérios	Pontos Possíveis	% de Atingimento	Média de Pontos
Liderança	100	52%	52
Política e Estratégia	80	64%	51
Pessoas	90	64%	57
Parcerias e Recursos	90	66%	59
Processos	140	60%	84
Resultados Clientes	200	61%	121
Resultados Pessoas	90	54%	49

CrITÉRIOS	Pontos PossÍveis	% de Atingimento	MÉdia de Pontos
Resultados Sociedade	60	53%	32
Resultado-chave do Desempenho	150	58%	87
TOTAL	1000	60%	593

Nota-se que nesta compilação da auto-avaliação surgiram mais critérios com divergência sobre a avaliação dos demais grupos, principalmente nos itens Liderança, Pessoas, Resultado nas Pessoas e Resultados-chave.

Abaixo (Figura 12) é possível visualizar os resultados das três avaliações no formato de radar.

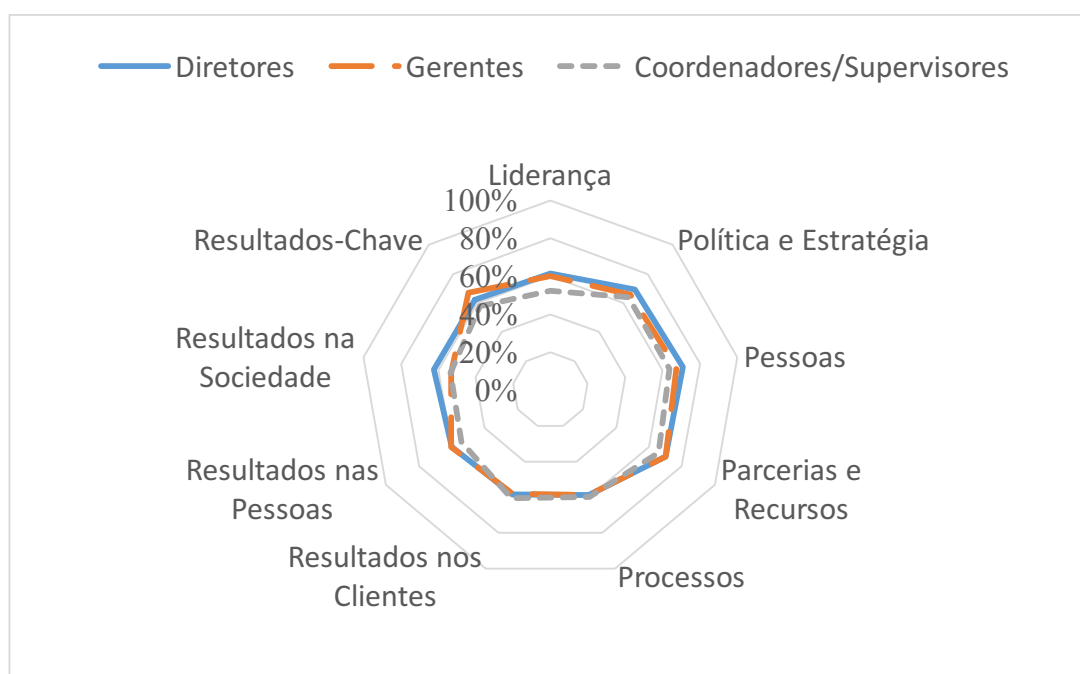


Figura 12 - Gráfico de Radar comparando avaliações

Em reunião com os diretores para apresentar o resultado, levantou-se a questão das divergências de resultado em algumas questões. Sugeriu-se que considerasse os resultados dos diretores e dos gerentes para apuração dos critérios, usando o questionário aplicado aos coordenadores e supervisores, inicialmente, como forma de consulta adicional para os pontos mais críticos. Entretanto essa abordagem poderia ocultar pontos importantes dentro de cada critério a serem avaliados e comparados entre os três grupos.

4.2. Análise da auto-avaliação

Após a apresentação dos resultados, a reunião com a diretoria focou em analisar cada um desses critérios. Os pontos de atenção e oportunidades de melhoria foram registrados para com uma investigação.

Liderança

Neste critério busca-se avaliar a capacidade dos líderes em desenvolver um futuro previsto pela organização, atuando como modelos e replicadores de valores, de conduta e de ética e inspirando confiança.

A avaliação do critério de liderança ficou próxima dos 60% na avaliação dos diretores e gerentes, mas ficou com 52% na avaliação de supervisores e coordenadores.

Analisando o resultado de cada questão desse quesito, com pode ser visto o percentual de aderência na tabela 5, as avaliações que apresentam menor valor estão relacionadas a identificação de necessidade e expectativas dos clientes com fomento grupos de melhoria contínua, participação em associações profissionais e o fomento à participação dos funcionários em grupos de melhoria.

Tabela 5 – Pontuação em porcentagem do critério de Liderança

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
1	Definiu-se um marco estratégico de referência (missão, visão e valores fundamentais) da organização e seus líderes atuam como modelos de referência?	60%	58%	36%
2	A equipe líder revisa e melhora a efetividade de sua própria liderança e sua adequação às necessidades atuais e futuras?	80%	84%	84%
3	Os líderes se aplicam e apóiam funções de responsabilidades, assim como a criatividade, inovação, compromisso com a qualidade e espírito de colaboração dos empregados?	60%	56%	65%
4	A estrutura da organização (funções, responsabilidades, objetivos, etc.) se adequa às necessidades derivadas da implantação e melhoria de sua política e estratégia?	80%	63%	77%
5	A direção promove o desenvolvimento e a implantação de um sistema de gestão de processos que suporte o desdobramento da política e da estratégia, e da definição de planos e objetivos específicos?	60%	85%	36%
6	A direção avalia os resultados obtidos versus os objetivos anteriormente definidos, realimentando as ações de melhoria e revisando regularmente o próprio sistema de gestão?	60%	75%	38%
7	Os líderes se aplicam na identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes, fornecedores críticos e parceiros, e fomentam e participam de acordos e grupos de melhoria contínua?	40%	42%	39%

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
8	A equipe líder se aplica e fomenta a participação em associações profissionais, universidades e outros, mediante fóruns, conferências, publicações, etc, e apóia aquelas atividades dirigidas a incrementar sua contribuição para a sociedade?	20%	18%	22%
9	Os líderes comunicam a missão, visão, política e estratégia, e asseguram de sua correta compreensão em todos os níveis da organização?	80%	62%	58%
10	A direção fomenta a participação dos empregados em atividades de melhoria e os apóia e ajuda proporcionando recursos necessários, tanto para a consecução de seus objetivos como das ações de melhoria?	60%	39%	37%
11	Os líderes reconhecem adequada e oportunamente os êxitos obtidos por seus empregados, tanto individual como coletivamente, pela consecução dos objetivos ou por sua colaboração para as melhorias alcançadas?	60%	80%	84%
12	Os líderes definem e impulsionam as mudanças necessárias para adequar a organização? Garantem a inversão, os recursos e o apoio necessários para desenvolver ditas mudanças, incluindo-os na definição da política e estratégia?	80%	77%	63%
13	Uma vez produzidas as mudanças na organização, são medidas e revisadas a eficácia das mesmas e são comunicadas aos grupos de interesse?	60%	43%	43%

Estratificando a análise foi possível identificar que algumas gerencias, como as de Inteligência de Mercado e Financeiro, apresentavam melhor resultado nesses quesitos. Em investigação sobre as evidencias de conformidade desses quesitos nessas gerencias, foi pontuado que praticas de PDCA, Círculos da Qualidade e Gestão à vista são atividades muito estimuladas pela liderança engajar o time.

Em comparação com as demais áreas essas praticas são ocasionais e não estimuladas frequentemente pela liderança da área. Essa diferença foi atribuída à falta de capacitação da liderança das áreas para a implementação dessas práticas e a falta de estímulo da alta liderança que reconhecer essas a boa aplicação dos processos de melhoria.

Realizando um levantamento sobre a capacitação da liderança das áreas em ferramentas e práticas de gestão verificou-se que 50% dos líderes das áreas de Inteligência de Mercado e Financeiro possuem certificação *Yellow Belt* e 10% possuem certificação *Green Belt*, enquanto nas demais áreas esses índices são de 10% e 5% respectivamente.

Outro ponto de atenção no critério de liderança levantado está relacionado ao baixo estímulo à participação em associações profissionais e universidades. Analisando as estratificações sobre essa questão não foi possível identificar uma área com resultado superior a outra.

Em investigação foi apontado um foco na valorização do conhecimento interno e prático sobre o negócio, não havendo uma valorização do conhecimento acadêmico que possa ter correlação com os processos internos. Essa tendência pode ser observada

considerando que não houve nenhum projeto desenvolvido em parceria com universidades nos últimos anos focado para a realidade de vendas.

Política e Estratégia

Neste critério busca-se avaliar a capacidade de desdobramento e implementação da visão e da missão da empresa através de políticas e estratégias adequadas.

A avaliação do critério de política e estratégia ficou com 69% na avaliação dos diretores, mas ficou próxima dos 65% na avaliação de gerentes, supervisores e coordenadores.

Ao analisar cada uma das questões, essa divergência de avaliação foi mais significativa nas questões relativas ao mapeamento de fatores externos no planejamento estratégico, como expectativas dos clientes e fatores socioeconômicos, como pode ser analisado pela tabela 6.

Tabela 6 - Pontuação em porcentagem do critério de Política e Estratégia

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
14	Existe um processo completo para a definição e revisão da política e estratégia da organização, alinhadas com a Visão e Missão e que cubra todas as áreas significativas?	60%	65%	44%
15	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as informações relativas à situação atual e futura do mercado, fatores sócio-econômicos, demográficos e sociais, obtidos através de estudos, estatísticas, amostragens, etc.?	80%	56%	64%
16	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades e expectativas atuais e futuras tanto implícitas como explícitas, de nossos clientes e clientes potenciais, reconhecidas através de contatos, enquetes, reclamações, etc.?	80%	56%	65%
17	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades, expectativas e capacidades atuais e futuras de seus fornecedores e parceiros, reconhecidas através de seus contatos, enquetes, reuniões, etc.?	80%	64%	57%
18	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades e expectativas atuais e futuras de todos os empregados e acionistas, e confia-se em seu conhecimento e experiência?	80%	62%	65%
19	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui e considera aqueles aspectos legais, ambientais ou outros que são aplicáveis a sua esfera de atuação?	80%	61%	59%
20	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui os resultados dos indicadores internos de rendimento e das atividades de aprendizagem e auto-avaliação da própria organização?	80%	79%	84%
21	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui os resultados das análises de rendimento dos competidores e das organizações afins consideradas como as melhores?	80%	77%	84%

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
22	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia considera e se antecipa ao impacto que a evolução das novas tecnologias ou o surgimento de tecnologias emergentes pode produzir na organização ou no mercado?	80%	78%	81%
23	Existe um processo formal de revisão e atualização da política e estratégia?	60%	57%	58%
24	A organização assegura que a política e a estratégia definidas no processo anterior são coerentes com sua Visão e Missão, e atende de maneira equilibrada as expectativas e necessidades de todos os grupos de interesse (clientes, acionistas, fornecedores, etc)?	60%	62%	56%
25	O desenvolvimento da política e estratégia se materializam num Plano Estratégico que atende e pondera adequadamente as necessidades de curto (até 1,5 ano) e longo (até 3 anos) prazos, e prevê cenários alternativos e planos de contingência que minimizem os riscos?	40%	37%	44%
26	No desenvolvimento da política e estratégia estão claramente identificados os fatores críticos de sucesso e são adequadamente potencializados aqueles elementos de suporte necessários para o atingimento de objetivos, tais como inversões de tecnologia, formação, etc?	80%	78%	75%
27	Existe um esquema de processos chave que permite desdobrar o denominado Plano Estratégico e traduzi-lo para Planos Operacionais para todas e cada uma das unidades da organização?	60%	56%	65%
28	O esquema de processos chave é revisado periodicamente, bem como sua adequação e efetividade, metodologia empregada para sua identificação e são promovidas revisões, pelo menos cada vez que se mudam a política e a estratégia?	40%	59%	44%
29	Um planejamento de atividades é realizado e se estabelecem e priorizam as alocações de recursos necessários para levá-las a cabo, de acordo com as diretrizes do Plano Estratégico e dos Planos Operacionais?	80%	85%	80%
30	Objetivos consensuais, claros e mensuráveis são estabelecidos e comunicados a todos os níveis da organização, de acordo com as diretrizes emanadas do desenvolvimento da política e estratégia e dos planos gerais de melhoria?	60%	82%	65%

Em investigação nessas questões, foi apontado por gerentes e coordenadores a falta de tratativa estruturada desses fatores externos na elaboração do plano estratégico. Contrastando essa visão a diretoria tende a avaliar que esses fatores estão sendo tratados. Em consenso, avaliou-se que apesar de haver levantamento sobre fatores socioeconômicos e expectativas dos clientes pela diretoria, eles não estão tendo a eficácia esperada, pois entra em conflito a observação de gerentes e coordenadores que não veem conexão com o contato rotineiro com os clientes. Para melhor compreensão foi proposto um *brainstorm* rápido sobre os motivos desse conflito. Esse ponto foi desdobrado em um diagrama de causa e efeito (Figura 13).

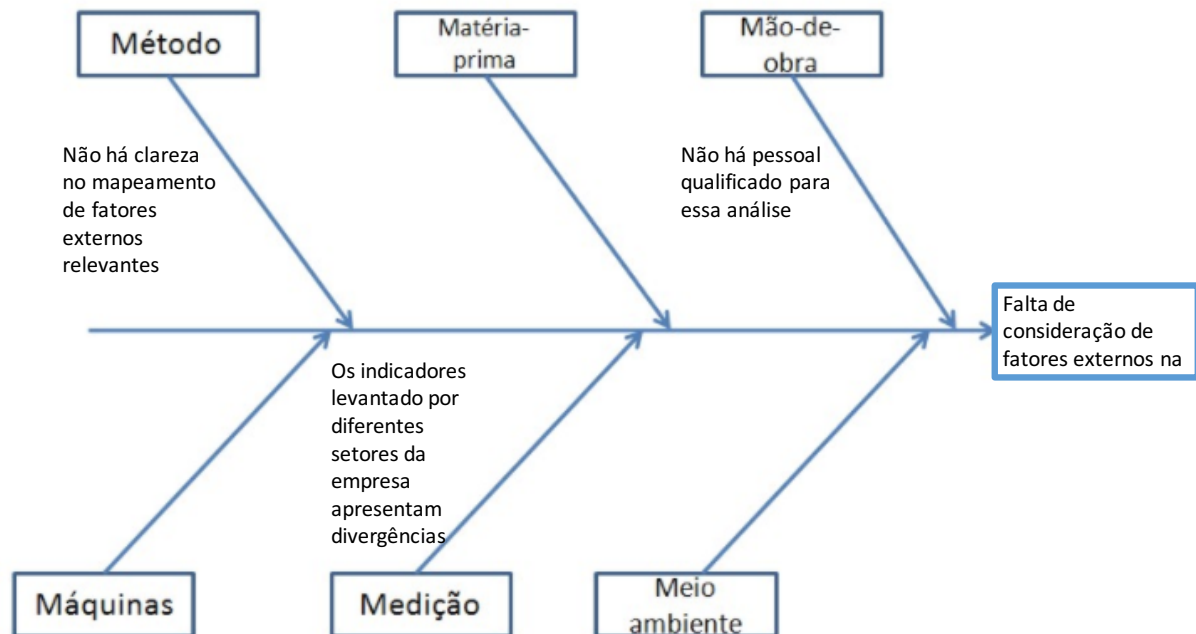


Figura 13 - Diagrama de Causa e Efeito

Houve 3 causas principais levantadas pelos avaliadores:

- Falta de clareza no mapeamento de fatores externos: não é estruturada uma correlação clara entre o que é avaliado e as implicações para a estratégia.
- Os indicadores levantados por diferentes setores da empresa apresentam divergências: alguns dados apresentados nas análises apresentam conflito a depender da área que organiza as informações
- Não há pessoal qualificado: as falhas em análises e a falta de conexão com a percepção no contato com os clientes fica acentuada pela falta de atenção na qualificação dos quadros que geram essas informações.

Outro ponto de atenção no critério de política e estratégia aparece em questão sobre cenários alternativos e planos de contingência que minimizem os riscos. Em investigação o ponto mais recorrente abordado foi a falta de mapeamento dos riscos e planos de contingência claros.

Observando o histórico de alterações do Plano Estratégico e de insucessos no atingimento de resultados planejados, os fatores de maior impacto não haviam sido mapeados previamente com os riscos relacionados. Dessa forma, há uma dificuldade em

identificar os riscos envolvidos, classifica-los e definir os planos de contingência apropriados.

Pessoas

Neste critério busca-se avaliar a capacidade da empresa em engajar, motivar e capacitar as pessoas; também avalia se a cultura estabelecida e cultivada na empresa contribui para os objetivos organizacionais e permite o uso das habilidades dos funcionários de forma mais produtiva.

A avaliação do critério de política e estratégia ficou com 71% na avaliação dos diretores, a mais alta para esse grupo, mas ficou próxima dos 65% na avaliação de gerentes, supervisores e coordenadores.

Para esse critério as principais oportunidades de desenvolvimento aparecem relacionadas a fomento da participação de funcionários em ações de melhoria. Conforme apontado no critério de liderança, há uma deficiência no compromisso da liderança com o fomento de ações de melhoria. Entretanto essa questão levantou um ponto adicional relacionado a autonomia dos funcionários para criatividade e inovação. Em reunião com os líderes das áreas sobre esse ponto, ficou evidenciado que há um nível de autonomia maior para os funcionários do administrativo que para os funcionários de vendas, que envolve vendedores e promotores de vendas.

Outra questão que apresenta oportunidade de melhoria esta na investigação e aplicação de metodologias organizacionais inovadoras que contribuam para um processo de otimização da forma de trabalho, conforme avaliado na Tabela 7. Sobre esse assunto foi levantada a questão de que as propostas de aplicação de modelos organizacionais diferentes são esporádicas e pouco estruturadas, sem uma mensuração clara dos resultados obtidos com as alterações propostas, de modo que há alterações de cargos, funções e responsabilidades que se descaracterizam pela falta de acompanhamento.

Tabela 7 - Pontuação em porcentagem do critério de Pessoas

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
31	Existe um processo formal de estabelecimento de um plano estratégico específico de gestão de recursos humanos plenamente alinhado com o Plano Estratégico da organização?	80%	65%	64%

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
32	As pessoas da organização e seus representantes se aplicam no desenvolvimento das políticas, estratégias e planos de recursos humanos e são conhecidas suas contribuições?	80%	78%	76%
33	As políticas, estratégias e planos de RH e gestão de carreira garantem o respeito à pessoa, à norma legal aplicável, assim como à manutenção dos princípios éticos e morais?	80%	57%	55%
34	Os planos de gestão dos RH contemplam as atividades de seleção e contratação, assim como o desenvolvimento de carreiras profissionais e o processo de cobertura de novas vagas?	60%	62%	58%
35	A investigação e aplicação de metodologias organizacionais inovadoras que contribuam para um processo de otimização da forma de trabalho são fomentadas e revisadas regularmente?	60%	42%	44%
36	Como parte do desdobramento do Plano Estratégico correspondente à área de Recursos Humanos, existe um processo de identificação e avaliação das necessidades da organização, tanto atuais como futuras, em relação a conhecimentos e competências?	60%	56%	60%
37	Os conhecimentos e competências necessários contrastam-se com os disponíveis por parte dos empregados e se desenham, desenvolvem e fomentam as atividades de formação e aprendizagem apropriadas, tanto a nível individual como coletivo, e inclusive de toda a estrutura organizacional?	80%	76%	61%
38	É avaliada a efetividade do processo de identificação de necessidades de conhecimento e competências e a adequação dos planos de formação correspondentes?	80%	61%	58%
39	Contribui-se para o desenvolvimento da capacitação dos empregados por meio do trabalho, tanto individual como coletivamente, e se avalia a eficiência dos planos de formação analisando se os resultados desejados são alcançados?	60%	57%	58%
40	Objetivos claros, tanto individuais como coletivos, são estabelecidos, acordados e revisados regularmente, alinhados aos objetivos da organização, e são facilitados os meios para alcançá-los?	80%	77%	58%
41	O rendimento das pessoas é avaliado regularmente e se definem, propõem e acordam ações de melhoria do mesmo?	80%	79%	83%
42	São promovidas atuações que fomentem e apoiem a participação dos empregados, tanto individual como coletiva, nas ações de melhoria, e respalda comportamentos especialmente criativos e inovadores, proporcionando autonomia suficiente para levá-los a cabo?	40%	43%	41%
43	O senso de responsabilização é fomentado e é facilitada a autonomia necessária para os empregados se desenvolverem?	80%	77%	79%
44	São empreendidas ações que permitem identificar as necessidades de comunicação interna e se desenvolvem as políticas, estratégias e planos de comunicação baseados nelas?	60%	76%	61%
45	É assegurada a efetividade de seus canais de comunicação, tanto em sentido vertical como horizontal, e de sua utilização como meio para compartilhar as melhores práticas e o conhecimento?	80%	64%	55%
46	A organização assegura-se de alinhar suas políticas de remuneração, mobilidade, e resto de assuntos laborais com seu Plano Estratégico?	80%	84%	75%
47	A organização tem diferentes níveis de benefícios sociais definidos e oferece instalações (escritórios e centros de trabalho) e serviços (transporte, alimentação, assistência médica, etc) de alta qualidade aos empregados?	80%	82%	85%
48	As contribuições do pessoal são reconhecidas a tempo com o fim de manter seu nível de implicação e compromisso com a melhoria contínua?	60%	65%	60%
49	São fomentadas a consciência e a aplicação dos empregados em temas de segurança e higiene, meio ambiente, responsabilidade social, etc?	80%	82%	84%
50	São fomentadas atividades socio-culturais e a participação dos funcionários é facilitada e promovida?	60%	64%	62%

É importante também pontuar que não há uma definição clara na empresa de mapeamento de competências por cargo ou função. Não se tem definida de forma estruturada quais competências cada cargo demanda e quais competências cada funcionário tem e quais tem que desenvolver. Esse ponto fica evidenciado em contato

Há um peso muito maior para o alinhamento cultural na empresa do que competência comportamental ou técnica. Dessa forma quando se discute as oportunidades de melhoria de performance de um funcionário, não há muita clareza sobre a evolução, colocando essa avaliação em um lado mais subjetivo.

Nesse aspecto dificulta a adequação da organização tanto a metodologias inovadoras, quanto a capacitação dos funcionários para a melhoria contínua.

Parcerias e Recursos

Neste critério busca-se avaliar o planejamento e a gestão dos fornecedores, tanto internos quanto externos.

A avaliação do critério de liderança ficou próxima dos 70% na avaliação dos diretores e gerentes, mas ficou com 66% na avaliação de supervisores e coordenadores. O resultado de cada questão pode ser analisado na Tabela 8.

Tabela 8 - Pontuação em porcentagem do critério de Parcerias e Recursos

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
51	Existe um processo contínuo de identificação dos fornecedores e dos parceiros chave e se estabelece com eles alianças e acordos estratégicos, assegurando a compatibilidade de culturas?	60%	60%	66%
52	A política de alianças com os fornecedores e parceiros chave se baseia na busca de um desenvolvimento mútuo, na transferência de conhecimentos, na melhoria dos processos por meio do aproveitamento das sinergias e no apoio a uma relação inovadora e criativa?	60%	62%	66%
53	Foi desenvolvida e implantada uma estratégia econômico-financeira alinhada com as políticas e estratégias da organização que contempla suas necessidades a curto (1 ano), médio (+1 ano e -3 anos) e longo prazos (+3 anos)?	60%	65%	57%
54	Os indicadores econômico-financeiros estão apropriadamente definidos e seus resultados indicam uma gestão eficiente, e mesmo assim controlando os riscos financeiros?	80%	82%	75%
55	As mudanças da organização de acordo com a política e estratégia são definidas e os ativos são utilizados em apoio à política e estratégia e aos princípios de melhoria contínua?	60%	75%	55%
56	São gerenciados eficientemente os ativos (edifícios, equipes e instalações) na organização, otimizando seu rendimento e ciclo de vida e garantindo sua segurança?	80%	78%	78%
57	Os inventários, consumos de matérias-primas e/ou energia são otimizados, os resíduos são reciclados ou reduzidos, e são gerenciados efetivamente os recursos renováveis?	80%	83%	82%

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
58	É levado em conta o impacto dos ativos da organização nos próprios empregados, especialmente em temas de segurança e higiene, assim como na sociedade que os rodeia?	80%	78%	79%
59	As novas tecnologias são identificadas e avaliadas por seu impacto na organização e na sociedade, e por sua adequação à política?	80%	76%	61%
60	São melhorados os rendimentos dos sistemas de informação, plataformas, canais, produtos e serviços ofertados existentes na organização e se identificam e eliminam aqueles considerados obsoletos?	80%	57%	60%
61	Dispõe-se de um processo estruturado de identificação das necessidades de informação e conhecimento do pessoal, fornecedores, parceiros e clientes internos e externos?	60%	55%	36%
62	Dispõe-se de um processo estruturado de coleta e gestão da informação e do conhecimento em apoio à política e estratégia, se garante a validade, segurança e integridade de informação, e se protege a propriedade intelectual?	60%	77%	61%
63	É garantido o acesso à informação e ao conhecimento dos usuários internos e externos, de acordo com suas necessidades e de forma eficaz e controlada?	80%	78%	81%
64	A informação e o conhecimento da organização são utilizados para melhorar e otimizar os sistemas de gestão, desempenho, produtos ou serviços e os coloca a serviço da inovação e criatividade?	60%	55%	64%

Analisando cada ponto individualmente, foi possível verificar que a principal oportunidade aparece no processo estruturado de identificação de necessidades de informação. Nessa questão há uma divergência muito grande entre a avaliação dos diretores e gerentes frente a avaliação dos coordenadores e supervisores.

A partir da investigação desse ponto, foi possível identificar uma deficiência no fluxo de informação. Por um lado, as informações passadas pelos supervisores de vendas sobre o contato com o cliente são pouco estruturadas e perde-se qualidade dessa informação na compilação para a diretoria. Por outro lado, as ações desdobradas pela diretoria para organizar o fluxo de informações não são implantadas com eficácia. Exemplos disso são as ferramentas de leitura de loja e avaliação do perfil do cliente, que tem baixa adesão no uso pelos supervisores de vendas, levando informações com amostragens ruins, por estarem restritas a uma região específica atendida por supervisores de vendas que usam a ferramenta e não apresentarem dados de outras regiões.

Processos

Neste critério busca-se avaliar como a empresa gerencia os processos internos atendendo as necessidades dos *stakeholders*, através da formalização de processos, atribuição de responsabilidades e melhoria continua.

Este foi o critério um dos menores resultados atingidos, com 59% para os 3 grupos.

Foram diversas questões que apresentam oportunidades de melhoria, especialmente relacionadas a atribuição de responsabilidades e mapeamento de envolvidos em processos (questões 68 e 69), monitoramento e identificação de oportunidades de melhoria em processos (questões 70 e 72) e alinhamento com normas ISO, como é possível visualizar na Tabela 9.

Tabela 9 - Pontuação em porcentagem do critério de Processos

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
65	A Organização possui e aplica uma metodologia de processos orientada à identificação, desenho e documentação de seus processos críticos e, em especial, daqueles considerados chave para levar a cabo a política e a estratégia?	40%	42%	57%
66	Foi desenvolvido e está em operação um sistema de gestão de processos, preferivelmente baseado em padrões do tipo ISO 9000, gestão do meioambiente, etc?	20%	24%	24%
67	Um sistema de medição dos processos foi implantado, seus objetivos de rendimento foram quantificados e existem procedimentos de revisão.	60%	65%	65%
68	Os processos e ações comuns interdepartamentais da Organização, assim como as relações e ações com os clientes internos e externos, foram adequadamente definidos para propiciar uma completa e efetiva gestão dos processos?	40%	44%	42%
69	Existe uma designação de funções e responsabilidades aos processos e foram identificados os diferentes graus de responsabilidade para cada processo?	40%	38%	36%
70	Existe um processo sistemático de identificação e priorização de oportunidades de melhoria, drástica ou contínua, alimentado com as medições de resultados do rendimento operacional, e com a informação procedente dos processos de aprendizagem?	40%	44%	42%
71	São coletados e utilizados informações e dados procedentes dos clientes, fornecedores internos e externos, ou das próprias atividades de "benchmarking", e são levados em conta na definição tanto dos objetivos como das propostas de melhoria?	60%	60%	57%
72	A atividade de investigar e desenvolver novos desenhos de processos, filosofias operacionais, aplicabilidade de novas tecnologias, etc, como meio para facilitar as operações e otimizar os processos?	40%	44%	45%
73	Uma vez decidida uma mudança, são estabelecidos os métodos idôneos para levá-la à frente, realizando os testes-piloto pertinentes, controlando sua implantação e assegurando-se que as pessoas da Organização tenham recebido a formação necessária para operar o novo processo?	60%	83%	79%
74	É medido efetivamente se os resultados previstos foram alcançados como consequência da implantação das mudanças nos processos?	80%	81%	82%
75	São utilizadas informações tanto de clientes internos e externos como estudos de mercado para determinar suas expectativas e necessidades atuais e futuras, tanto para novos produtos e serviços como para os já existentes?	60%	56%	55%
76	Criatividade e inovação são aplicados no desenvolvimento de novos produtos e serviços antecipando-se às necessidades do mercado?	60%	56%	63%
77	Existe um processo para garantir que a produção ou aquisição dos produtos e dos serviços realizem-se de acordo com as especificações de desenho e desenvolvimento?	59%	59%	60%

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
78	Existem processos eficientes de comunicação, distribuição e venda dos produtos e serviços da Organização voltados aos clientes atuais e/ou potenciais?	80%	80%	82%
79	Existem processos eficientes de serviço de atendimento ao cliente a respeito dos produtos e serviços da Organização e se mede a efetividade dos ditos processos?	80%	64%	62%
80	A Organização se aplica ativamente aos clientes para entender suas expectativas, necessidades, queixas e/ou preocupações? A Organização proporciona canais de comunicação adequados aos clientes para transmitir a dita informação?	80%	60%	60%
81	Existem mecanismos de acompanhamento das vendas e atuações do serviço de atendimento ao cliente que permitam determinar seus níveis de efetividade?	80%	79%	85%
82	Existem mecanismos de acompanhamento que, a partir das informações recebidas dos clientes, nos permitam determinar seu nível de satisfação tanto sobre os processos de venda e serviço de atendimento, como para nossa Organização e seu modo de operação?	80%	79%	77%

Sobre o mapeamento de responsabilidades e envolvidos nos processos, é importante pontuar que há um ritmo muito intenso de mudanças que ocorre na empresa, aliado a uma cultura que facilita a comunicação direta e reduz barreiras e formalidades no contato entre áreas e funções, dificultando o estabelecimento de processos formais em algumas áreas. Isso acaba facilitando e estimulando as tratativas pontuais, e evitando uma reavaliação mais sistemática das atividades, que foi outra questão com baixo atingimento, dificultando o ganho de consistência e a perspectiva de melhoria contínua.

Um dos pontos de maior questionamento na definição de responsabilidades foi no levantamento e apuração de indicadores de cada processo. A maioria dos processos tem diferentes áreas realizando o levantamento dos mesmos indicadores por fontes diferentes, gerando conflito de informação.

Um exemplo mais claro sobre isso está relacionado ao acompanhamento de indicadores de remuneração variável. Este indicador representa o percentual adicional de remuneração que o vendedor recebe mensalmente pelo atingimento de suas metas de vendas em um conjunto de indicadores. O acompanhamento desse indicador é feito sistematicamente por três áreas diferentes (RH, Inteligência de Mercado e Vendas) e as três áreas fazem divulgação das suas análises sem um escopo muito claro de atuação de cada uma, gerando sobreposição de atividades e responsabilidades.

A diretoria apontou que tem dificuldades em organizar e visualizar de maneira clara quais são os processos críticos existentes e quais as responsabilidades de cada área. Essa

organização existe para alguns processos, especialmente relacionados o processo de vendas, mas outros não tem uma visão muito objetiva, como em atividades relacionadas ao suporte de vendas, ao RH, como avaliação de adequação para a função, à alocação de promotores de vendas. Não há clareza sobre fatores críticos de sucesso, planos de contingência, matriz de responsabilidade. Isso dificulta a avaliação do impacto de decisões sobre atividades envolvendo esses processos.

Essa falta de clareza sobre as responsabilidades em processos se expressa também nas metas de cada área. A política atual de desdobramento de metas tende a focar em apuração de resultados financeiros e indicadores-fim para gerente, coordenador e supervisor de acordo com a área de atuação. No entanto não há indicadores relacionados a processos importantes de apoio ao resultado, resultando em metas pouco desdobradas em processos. Como exemplo disso, o supervisor de vendas tem a função de capacitar o vendedor apuração do cumprimento da rotina de vendas pelo vendedor, entretanto não há apuração nem meta sobre a aderência a esse processo, não sendo possível avaliar o nível de conformidade.

Resultados nos Clientes

Neste critério busca-se avaliar como a empresa interpreta e demonstra os resultados relacionados a necessidades, expectativas e percepções dos clientes através de indicadores, além de avaliar a capacidade de a empresa mensurar o impacto de suas ações para os clientes.

A avaliação desse critério ficou em 58% para gerente e diretores, e 61% para coordenadores e supervisores.

O principal ponto de atenção levantado por diz respeito à obtenção de informação direta e periódica relativa à percepção dos clientes (questões 83 e 84), como pode ser visto na Tabela 10.

Tabela 10 - Pontuação em porcentagem do critério de Resultados nos Clientes

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
83	Identifica e revisa de forma sistemática quais são aqueles aspectos mais valorizados por seus clientes e que incidem diretamente em seu nível de satisfação?	40%	65%	61%

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
84	Obtem informação direta e periódica relativa à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação?	40%	41%	65%
85	Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação cumprem os objetivos marcados para cada período e frequentemente os superam?	60%	60%	64%
86	Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação mostram uma evolução positiva?	40%	59%	55%
87	São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados mais relevantes correspondentes aos níveis de percepção da satisfação dos clientes de sua competência/setor?	80%	55%	58%
88	A tendência dos resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos clientes mostra uma correlação e são consequências das ações de melhoria empreendidas?	80%	64%	58%
89	Os resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos clientes englobam aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?	60%	57%	58%
90	Foram identificados os indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes?	60%	56%	81%
91	Os resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes cumprem os objetivos de qualidade marcados para cada período e frequentemente os superam?	60%	64%	56%
92	A tendência dos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes mostra uma evolução positiva?	60%	61%	60%
93	São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados mais relevantes correspondentes aos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes de sua competência/setor?	60%	56%	56%
94	A tendência dos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes mostra uma correlação e é consequência das ações de melhoria empreendidas?	60%	62%	58%
95	Os resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes englobam aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?	60%	56%	57%

Os indicadores de maior relevância usados sobre os clientes se referem a produtividade de vendas, identificando faturamento e volume de vendas, positividade, indicando quantas vezes os clientes realizam compras no mês.

Entretanto o processo de vendas é trabalhado na empresa como uma forma de serviço para o cliente, onde o vendedor executa vários passos para ajudar os clientes a vender os produtos para o consumidor chamada de rotina de vendas.

Todas vendas de responsabilidade da diretoria regional são feitas presencialmente no cliente, onde a abordagem dos clientes segue os seguintes passos:

- Verificar e organizar a exposição dos produtos para ajudar nas vendas dos clientes
- Verificar se o preço para o consumidor está de acordo com o recomendado e orientar sobre as adequações como forma de aumentar a rentabilidade para o cliente
- Identificar perfil de compradores do cliente e avaliar oportunidades para venda de novos produtos
- Avaliar o histórico de compras e o giro de mercadoria para adequar o pedido do cliente
- Expor para o cliente as oportunidades identificadas (melhorar exposição no material de *merchandising*, recomendação de ajuste de preço para o consumidor, introdução de novos produtos)

Atualmente não há mensuração consistente sobre a aderência dos vendedores a essa rotina de vendas e nem avaliação sobre a eficácia disso para alavancar o resultado de vendas para os indicadores citados. Também não é avaliada a perspectiva do cliente sobre essas ações de maneira sistemática e contínua.

Em pesquisas realizadas, como mostra o gráfico da Figura 14, durante treinamentos de rotinas de vendas tem caído o nível de conhecimento prévio sobre o assunto, e há uma redução com a avaliação sobre a percepção da eficácia da rotina de vendas no resultado das vendas. Essas pesquisas foram realizadas envolvendo todos os vendedores, 550 em média no período.

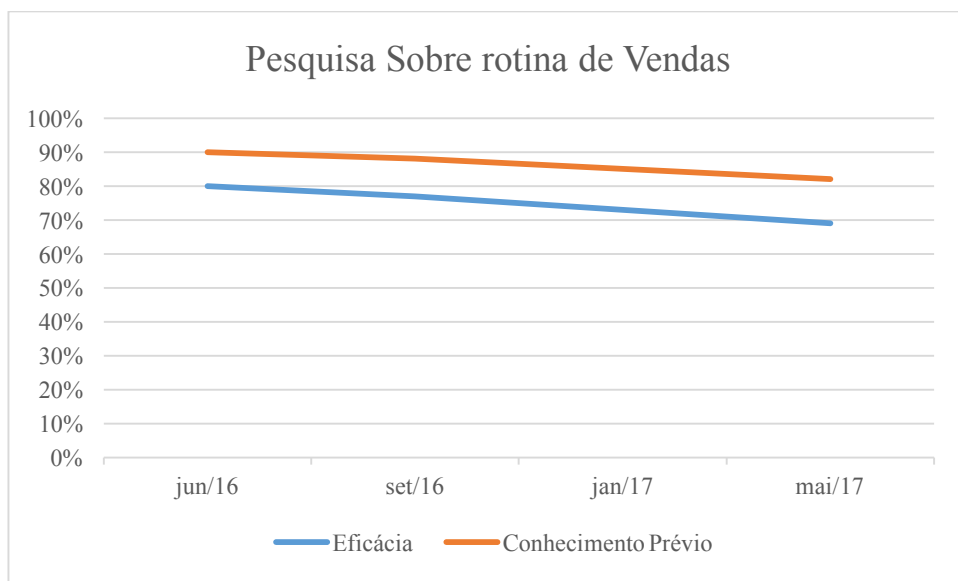


Figura 14 - Pesquisa sobre rotina de vendas

Atualmente não há ferramenta ou processo implantados que permitam avaliar de maneira consistente o cumprimento da rotina de vendas

Resultados nas Pessoas

Neste critério busca-se avaliar como a empresa interpreta e demonstra os resultados relacionados a necessidades, expectativas e percepções dos próprios funcionários através de indicadores, além de avaliar a capacidade de a empresa mensurar o impacto de suas ações para os funcionários.

Para este critério foi obtida uma avaliação de 60% para diretores e gerentes e 54% para coordenadores e supervisores. As principais oportunidades de melhoria estão concentradas nas questões que consideram a antecipação dos fatores que afetam a satisfação dos funcionários (questões 100 a 103), como pode ser observado na Tabela 11.

Tabela 11 - Avaliação de Resultados nas Pessoas

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
96	Identifica e revisa de forma sistemática quais são aqueles aspectos mais valorizados por seus empregados e que incidem diretamente em seu nível de satisfação	80%	85%	63%

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
97	Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os empregados têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período, mostrando uma evolução positiva?	80%	83%	61%
98	Em que posição relativa aos valores de sua competência se encontram os resultados dos indicadores relativos à percepção que os empregados têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação?	60%	55%	55%
99	A tendência dos resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos empregados mostra uma correlação e são consequências das ações de melhoria empreendidas?	80%	83%	81%
100	São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles indicadores que facilitam a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados?	40%	39%	39%
101	Os resultados dos indicadores internos de rendimento relacionados com a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período mostrando uma evolução positiva?	60%	62%	62%
102	Em que posição relativa aos valores de sua competência se encontram os resultados dos indicadores internos relacionados com a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados?	40%	38%	37%
103	A tendência dos resultados dos indicadores internos relacionados com a supervisão e o entendimento, e que antecipam e incidem na satisfação dos empregados mostram uma correlação e são consequência das ações de melhoria empreendidas?	40%	37%	37%

Anualmente é realizada uma pesquisa de clima e satisfação dos funcionários com a empresa e o ambiente de trabalho. Essa pesquisa avalia diversos fatores como relação com o time, relação com a liderança, percepção sobre meritocracia, comportamento ético e seguro, etc. Entretanto há fatores que são percebidos pela área de RH que tem afetado o engajamento dos funcionários, mas não são traduzidos em indicadores que permitam mapeamento e tratativa prévia, sendo alguns desses fatores só mapeados no momento de desligamento de funcionários.

As ações realizadas de antecipação a fatores que afetam a moral do time não estão adequadamente quantificadas, gerando mobilizações grandes para tratar problemas que podem ser localizados e ações pontuais para problemas que podem ser mais abrangentes.

Resultados na Sociedade

Neste critério busca-se avaliar como a empresa interpreta e demonstra os resultados relacionados a necessidades, expectativas e percepções da sociedade através de

indicadores, além de avaliar a capacidade de a empresa mensurar o impacto de suas ações para a sociedade.

A avaliação da diretoria ficou em 60%, enquanto a avaliação dos gerentes, coordenadores e supervisores ficou em 53%.

Analisando de maneira mais detida essa divergência de visões entre a diretoria e os demais grupos, foi possível verificar que as questões que concentraram essa divergência, como pode ser visto na Tabela 12, dizem respeito à identificação sistemática dos fatores valorizados pela sociedade que estão ligados à aceitação e reconhecimento da empresa (questão 104), além da relação entre as ações de melhoria e o resultado na percepção da sociedade (questão 107).

Tabela 12 - Avaliação de Resultados na Sociedade

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
104	São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles fatores mais valorizados por parte da sociedade e que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento por parte da mesma?	60%	37%	44%
105	Os resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento da Organização cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período?	60%	55%	57%
106	Em que posição relativa se encontram os resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento da Organização.	60%	59%	56%
107	A tendência dos resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem mostra uma correlação e são consequências das ações de melhoria empreendidas?	60%	43%	43%
108	São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles indicadores internos que incidem de forma significativa no nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade?	60%	56%	57%
109	Os resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período mostrando uma evolução positiva?	60%	57%	55%
110	Em que posição relativa aos valores de sua competência se encontram os resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade?	60%	62%	60%
111	A tendência dos resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade mostram uma correlação e são consequência das ações de melhoria empreendidas?	80%	55%	55%

Em investigação, a diretoria apresentou evidências de análises relacionadas a esses pontos de divergências de avaliação, como as ações realizadas e as análises feitas em situações específicas, especialmente relacionadas a transparência, responsabilidade social e ambiental. Isso demonstrou que embora não estruturado há análises sobre a percepção da empresa pela sociedade e ações para melhorar essa percepção.

Levando essas informações para uma reunião com gerentes, eles disseram que não tinham visão clara sobre essas análises e que não estava claro o impacto de ações que, para eles teriam um impacto bem menor.

Dessa forma a principal deficiência neste quesito está na falta de sistemática na avaliação dos fatores e indicadores que afetam o reconhecimento da empresa na sociedade, além de maior planejamento na implementação de ações de melhoria para esses indicadores garantindo a devida divulgação interna sobre esses resultados.

Resultados-Chave

Neste critério busca-se avaliar como a empresa interpreta e demonstra os resultados de ordem financeira, além de avaliar a capacidade de a empresa mensurar o impacto financeiro de suas ações e decisões, permitindo analisar e antecipar demandas.

Para o critério de Resultados-Chave, avaliação ficou em próximo dos 60% para diretores, coordenadores e supervisores. Para gerente a avaliação foi de 67%. A principal deficiência neste caso está no êxito e tendência da organização, como pode ser visto na Tabela 13. Isso ocorre devido a uma queda recente de resultados, após 2 anos de crescimento forte.

Tabela 13 - Avaliação de Resultados-Chave

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
112	A Organização mede de forma periódica e sistemática seus resultados econômico- financeiros e não econômicos?	80%	75%	76%
113	Em função dos resultados obtidos nas medições anteriores, qual é o nível de êxito e a tendência da Organização?	40%	41%	39%
114	São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados correspondentes aos resultados dos indicadores econômicos e não econômicos de sua competência/setor?	60%	84%	85%
115	Os resultados relativos aos indicadores econômicos e não econômicos englobam os aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?	60%	83%	62%

Nº	Questão	% Diretoria	% Gerentes	% Sup/Coord
116	A Organização mede de forma periódica e sistemática os resultados de seus precessos, e especialmente dos que são críticos para a elaboração de seus produtos ou prestação de seus serviços?	60%	64%	55%
117	Em função dos resultados obtidos nas medições anteriores relativas aos procesos e resto de indicadores do sistema de gestão, qual é o nível de êxito e a tendência da Organização?	60%	65%	40%
118	São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados correspondentes aos resultados dos indicadores dos principais procesos de sua competência/setor?	80%	55%	63%
119	Analisando a tendência dos resultados empresariais, evidencia-se uma correlação entre os ditos resultados e as ações de melhoria desenvolvidas em qualquer das áreas da Organização?	60%	78%	36%
120	Os resultados relativos aos indicadores dos processos e resto de indicadores do sistema de gestão englobam os aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?	60%	60%	64%

4.3. Propostas de Melhoria

A partir das deficiências observadas através da auto-avaliação e do diagnostico traçado para cada quesito das oportunidades de melhoria, foi elaborado um plano de melhoria que permita suprir as principais deficiências apontadas. Esse plano se organiza em 5 grupos de ações:

- Preparação para a melhoria contínua: esse grupo de ações envolve capacitar funcionários e líderes para garantir as práticas de melhoria contínua na empresa, além de programas de reconhecimento
- Visão de Competências: essas ações visam trazer para a empresa uma visão mais clara sobre as competências necessária para cada função e quais competências estão presentes no quadro de funcionários
- Estruturação de processos: visa definir de maneira clara as responsabilidades de cada área e de cada funcionário envolvido, além de deixar mais visível e quantitativa as interfaces entre as áreas permitindo maior gestão da qualidade dos processos
- Plano de contingências: visa estruturar o mapeamento de risco no planejamento estratégico e no planejamento de grandes mudanças, de forma a estabelecer as contingências a serem preparadas caso haja algo diferente do planejado

- Planejamento do fluxo de informações: visa garantir o desdobramento adequado das informações em diferentes projetos e processos, garantindo a visibilidade das consequências de ações de melhoria

Na Tabela 14 abaixo é possível visualizar as ações, os motivos e os critérios abordados.

Tabela 14 - Plano de Melhoria

Critério	Ação	Motivo
Liderança	Capacitação formal de Líderes em ferramentas qualidade, gestão de processos e métodos de melhoria	Líderes sem capacitação para fomentar ações de melhoria
	Programa de estímulo a melhoria contínua com valorização da liderança que mais fomentar essas ações de melhoria	Líderes não estimulam ações estruturadas de melhoria
Política e Estratégia	Mapear e quantificar fatores externos que afetem a estratégia	Falta de clareza no mapeamento de fatores externos
	Elaborar modelo de mapeamento de riscos que analise e classifique os riscos	falta de mapeamento dos riscos e planos de contingência claros
	Definir fonte oficial de levantamento de indicadores estratégicos, bem como os critérios claros de levantamento	indicadores levantados por diferentes setores da empresa apresentam divergências
	Elaborar planos de contingência para os riscos levantados	indicadores levantados por diferentes setores da empresa apresentam divergências
Pessoas	Plano de capacitação de funcionários em ferramentas da qualidade	Falta de participação dos funcionários em ações de melhoria
	Definir critérios para medir o sucesso de grandes alterações organizacionais	Não uma mensuração clara dos resultados obtidos com alterações organizacionais
Parcerias e Recursos	Garantir plano estruturado para coleta de informações críticas, incluindo avaliação da qualidade dos dados	as ações desdobradas pela diretoria para organizar o fluxo de informações não são implantadas com eficácia
Processos	Identificação dos processos-chave dentro das políticas e estratégia	Dificuldade no estabelecimento de processos formais em algumas áreas.
	Priorização e gestão de processos críticos para cada área	Dificuldade no estabelecimento de processos formais em algumas áreas.

Critério	Ação	Motivo
	Definição clara dos envolvidos em cada processo e das responsabilidades	Falta definição de responsabilidades no levantamento e apuração de indicadores de cada processo
	Capacitação da alta liderança para normas ISO	Falta de alinhamento com normas ISO
Resultados nos Clientes	Definir modelo de acompanhamento sistemático da execução da rotina de vendas	Não há mensuração sobre a aderência dos vendedores à rotina de vendas
	Avaliar o impacto da rotina de vendas para alavancar o resultado de vendas	Falta avaliação sobre a eficácia da rotina de vendas para alavancar o resultado de vendas
Resultados nas Pessoas	Planejar critérios para quantificar fatores que afetam a satisfação dos funcionários com mais frequência.	Fatores que afetam a moral do time não estão adequadamente quantificadas
Resultados na Sociedade	Definir pilares de reconhecimento da empresa pela sociedade com indicadores de resultado	falta de sistemática na avaliação dos fatores e indicadores que afetam o reconhecimento da empresa
Resultados na Sociedade	Divulgação clara da situação corrente os pilares e quais ações são feitas para a melhoria (Campanha de endomarketing)	Falta a devida divulgação interna sobre as ações e resultados de impacto na sociedade

4.4. Proposta de Implementação

As ações elencadas nas propostas de melhoria de melhoria foram levadas para a avaliação da alta liderança da empresa para avaliar as prioridades de implementação. A orientação a esse respeito foi para priorizar as ações de menor impacto na rotina das áreas, evitando rupturas muito grandes no modo de trabalhar. Também foi orientado haver prioridade para as ações com baixa demanda de recursos, tanto financeiros quanto em pessoas.

A partir dessas orientações foi construída uma matriz de priorização de ações, avaliando benefícios, esforço para implementação e o custo envolvido, de acordo com os critérios da Tabela 15.

Tabela 15 - Critérios de Priorização

	Benefício	Esforço	Custo
1	muito baixo	muito alto	muito alto
2	baixo	alto	alto
3	médio	médio	médio
4	alto	baixo	baixo
5	muito alto	muito baixo	muito baixo

Os resultados da priorização estão representados na Tabela 16.

Tabela 16 - Matriz de priorização de ações de melhoria

Ação	Benefício	Esforço	Custo	TOTAL
Programa de estímulo a melhoria contínua com valorização da liderança que mais fomentar essas ações de melhoria	4	4	4	12
Definição clara dos envolvidos em cada processo e das responsabilidades	4	3	4	11
Definir fonte oficial de levantamento de indicadores estratégicos, bem como os critérios claros de levantamento	3	3	5	11
Identificação dos processos-chave dentro das políticas e estratégia	3	4	4	11
Plano de capacitação de funcionários em ferramentas da qualidade	4	3	4	11
Priorização e gestão de processos críticos para cada área	4	2	4	10
Mapear e quantificar fatores externos que afetem a estratégia	4	2	4	10
Elaborar modelo de mapeamento de riscos que analise e classifique os riscos	4	2	4	10
Avaliar o impacto da rotina de vendas para alavancar o resultado de vendas	4	1	4	9
Elaborar planos de contingência para os riscos levantados	3	2	4	9
Garantir plano estruturado para coleta de informações críticas, incluindo avaliação da qualidade dos dados	4	2	3	9
Definir modelo de acompanhamento sistemático da execução da rotina de vendas	4	2	3	9
Planejar critérios para quantificar fatores que afetam a satisfação dos funcionários com mais frequência.	3	3	3	9

Ação	Benefício	Esforço	Custo	TOTAL
Capacitação formal de Líderes em ferramentas qualidade, gestão de processos e métodos de melhoria	3	3	2	8
Definir critérios para medir o sucesso de grandes alterações organizacionais	2	2	4	8
Capacitação da alta liderança para normas ISO	3	3	2	8
Definir pilares de reconhecimento da empresa pela sociedade com indicadores de resultado	2	2	4	8
Divulgação clara da situação corrente os pilares e quais ações são feitas para a melhoria (Campanha de endomarketing)	2	2	3	7

Elencando 5 ações prioritárias:

4.4.1. Programa de estímulo a melhoria contínua com valorização da liderança que mais fomentar essas ações de melhoria

Analizando ações com esse objetivo em outras áreas da empresa, foi identificado que nos setores de logística há um programa desse modelo que poderia ser adaptado para a área comercial, sendo estruturado no modelo de círculos da qualidade.

O programa busca organizar e estimular a formação de grupos de círculo de controle de qualidade entre os funcionários para identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho, havendo a divisão em 2 perfis: Ver-e-Agir (solução de problemas mais simples envolvendo pessoas com pouca experiência) e PDCA (solução de problemas com maior complexidade, envolvendo pessoas com mais experiência)

Os grupos devem ser compostos por até 8 pessoas, sendo 1 líder e 1 secretário, e a adesão deve ser voluntária.

Para aplicação desse programa para área de vendas, ele deve estar baseado em 3 pilares: capacitação, engajamento e reconhecimento.

- Capacitação: os funcionários devem ser capacitados nas ferramentas básicas de qualidade. Essa capacitação deve ocorrer no dia da integração na empresa, explicando o funcionamento do programa, e periodicamente a cada 6 meses, durante os treinamentos habituais para a equipe de vendas
- Engajamento: como o trabalho de vendas é essencialmente externo, é importante garantir a devida divulgação do programa através dos canais de

comunicação já utilizados, e a liderança da empresa deve estar comprometida em estimular os funcionários a participarem

- Reconhecimento: os resultados obtidos com os trabalhos em grupo devem ser expostos e reconhecidos, realizando avaliações e premiação anual para os melhores trabalhos

4.4.2. Plano de capacitação de funcionários em ferramentas da qualidade

Esta ação precisa ser endereçada com a separação de 3 públicos principais: administrativo, liderança e equipe de vendas.

Para o publico administrativo o foco fica para as ferramentas de análise de dados e investigação, além da capacitação em Ver-e-Agir e PDCA. Os treinamentos podem ocorrer presencialmente nas salas de treinamento, ministrados por funcionários já capacitados e com experiência.

Para a equipe de vendas, concentra-se a capacitação em ferramentas simples de análise, como diagrama em árvore e diagrama de afinidades, além do modelo Ver-e-Agir. Os treinamentos dessas ferramentas podem ocorrer durante os módulos mensais de treinamento que já ocorrem para esse público e serem ministrados por funcionários com experiência nas ferramentas. Também é importante que este treinamento estabeleça uma forte relação com o trabalho diário dos funcionários para facilitar a compreensão e estimular o uso.

Para a liderança, importante a capacitação em nas ferramentas gerenciais, que auxiliem na gestão de processos e resultados, e de maior complexidade, como o diagrama de relações, diagrama de matriz e matrizes de priorização. A liderança também precisa de capacitação para orientar os funcionários quanto a métodos de solução de problemas, uma vez que, para o publico de vendas em especial, a liderança é a principal fonte de informação e orientação.

4.4.3. Definir fonte oficial de levantamento de indicadores estratégicos, bem como os critérios claros de levantamento

Para esse item, o foco está em indicadores que apresentam conflito de informações a depender da fonte. Nesse levantamento foram encontrados 5 indicadores importantes que

apresentavam esse tipo de conflito: receita operacional líquida total (financeiro, inteligência de mercado e vendas), margem de contribuição (financeiro e precificação), remuneração variável (vendas, inteligência de mercado e RH), preço médio (vendas e precificação) e receita operacional líquida de inovações (financeiro e *trade marketing*).

Em reunião com as áreas envolvidas, foram definidos os responsáveis pelas fontes de informação oficiais, conforme representados a tabela 17.

Tabela 17 - Responsabilidade de Indicadores

Indicador	Responsável	Área	Frequência
Receita operacional Líquida Total	Coordenador Financeiro	Financeiro	Mensal
Receita operacional Líquida de Inovações	Coordenador Financeiro	Financeiro	Mensal
Preço médio	Coordenador de Precificação	Precificação	Semanal
Remuneração Variável	Analista de Remuneração	Recursos Humanos	Mensal
Margem de contribuição	Coordenador de Precificação	Precificação	Mensal

4.4.4. Identificação dos processos-chave dentro das políticas e estratégia e definição clara dos envolvidos em cada processo e das responsabilidades

Estas duas ações começaram a ser organizada em um projeto para a empresa como um todo de responsabilidade da equipe de eficiência corporativa. A atribuição dos reesposáveis e envolvidos em cada processo por este trabalho iria sobrepor as ações provindas do projeto da empresa, que também está definindo métricas globais para avaliar o custo de ineficiência de processos.

Dessa forma estas ações ficam registradas como prioritárias para avaliação futura se os problemas foram endereçados ou não com a implantação do projeto.

4.5. Próximos Passos

Tendo essa avaliação de gestão na regional de vendas de São Paulo como referencia, a diretoria realizará levantamentos no mesmo formato para as outras regionais de vendas, ajudando a traçar um panorama Brasil da gestão da área de vendas.

Em acordo com a diretoria, as ações de melhoria sugeridas só serão implementadas depois que o levantamento de oportunidades for finalizado em todas as regionais de vendas e áreas de apoio. As ações devem passar por ajustes para evitar um desalinhamento muito grande entre as implementações em cada regional.

Na tabela 18, está descrito o cronograma previsto para as próximas etapas.

Tabela 18 - Cronograma das próximas etapas

Data	Ação	Responsável
10/11/2017	Definição dos indicadores estratégicos de 2018	Equipe de Processo de Vendas
30/11/2017	Desdobramento dos indicadores e metas para as regionais de vendas	Equipe de Processo de Vendas
07/12/2017	Identificação dos processos chave de cada diretoria	Equipe de Processo de Vendas
07/12/2017	Capacitação dos pontos focais de cada diretoria de vendas para autoavaliação no modelo EFQM	Equipe de RH Brasil
30/12/2017	Autoavaliação no modelo EFQM nas demais diretorias	Pontos focais de RH
07/01/2017	Construção do panorama geral de autoavaliação e Identificação dos pontos de melhoria em comuns entre as diretorias	Equipe de RH Brasil
30/01/2017	Elaboração do plano de melhoria para toda a área de vendas Brasil	Equipe de RH Brasil

5. CONCLUSÃO

Analisando as propostas de melhoria levantadas, pode-se dizer que foi possível elaborar um diagnóstico das oportunidades de melhoria de gestão de forma estruturada.

Adotando a lógica RADAR proposta pelo modelo EFQM, o levantamento feito nesse estudo é inicial e, após a implementação das melhorias propostas será necessário realizar outro levantamento para avaliar qual foi a evolução do nível de gestão da empresa.

É importante salientar que, por se tratar da avaliação do nível de gestão de uma regional de vendas, e não da empresa como um todo há de decisões de outras áreas da empresa, como as áreas de produção e logística que podem impactar nas ações da regional de vendas analisada. Dessa forma foi recomendado a diretoria que esse modelo EFMQ para avaliar a gestão da empresa fosse aplicado, no mesmo formato, com pequenas adequações na forma de levantamento dos dados alinhados aos organogramas de cada diretoria e vice-presidência.

Em uma empresa com mais de 100 mil funcionários e gestão parcialmente descentralizada, torna-se importante que esse modelo de avaliação ocorra com maior granularidade, dividindo os avaliadores em grupos relativamente pequenos que permitam uma visão mais específica de cada área. Neste estudo isso ficou demonstrado pela análise das divergências de avaliações entre diretores, gerentes, coordenadores e supervisores, também as divergências entre áreas funcionais, como na análise de fomento à melhoria contínua.

Sigma. Volume 1. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
 BERSSANETI, F. T.; BOUER, G. **Qualidade: Conceitos e Aplicações em Produtos**,

BOUER, G. **Modelo para Implementação e Gerenciamento de Qualidade Total**. Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

BOULTER, L., BENDELL, T. & DAHLGAARD, J. **Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners**. International Journal of Operations and Production Management, 2013.

CARPINETTI, L. C. R.; et al. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2000**. São Paulo. Atlas, 2007.

CARVALHO, M. M., PALADINI, E. P; et al. **Gestão da Qualidade Teoria e Casos**. 2a. Edição. Rio de Janeiro. Elsevier: ABEPRO, 2012.

CROSBY, P. B. **Quality is free: the art of making quality certain**. New York: McGraw-Hill, 1979.

DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis: quality, productivity and competitive position**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

DEMING, W. Edwards. **Elementary Principles of the Statistical Control of Quality**, JUSE, 1950.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron, 1994.

FUNDACIÓN VALENCIANA DE LA CALIDAD, CLUB GESTIÓN DE CALIDAD.

Interpretando el Modelo EFQM de Excelencia. Valencia, 2005.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade total**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1992.

GRYNA, F. M.; JURAN, J. M. **Juran's Quality Handbook**. 5a. Edição. New York: McGraw-Hill, 1998.

ISHIKAWA, K. **Guide to quality control**. Tokyo: ASian Productivity Organization, 1982.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro, Campos, 1990.

JURAN, J. M. **Juran on Leadership for Quality: an executive handbook**. New York: Free Press, 1989.

KENNETH, J.K; MARSHAL, S. **Gestão da qualidade total na prática**. Rio de Janeiro, Campos, 1994.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

MOEN, Ronald et al. **Evolution of PDCA Cycle**. 2012

NETO, E. P. C. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. São Paulo, Pioneira, 1991

SHIBA, S., GRAHAM, A, WALDEN, D. **TQM – Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Editora Bookman, 1997.

EFQM < <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts> > Acesso em 15/05/17.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO MODELO EFQM

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA

OS LÍDERES EM EXCELÊNCIA DESENVOLVEM E FACILITAM O ATINGIMENTO DA MISSÃO E VISÃO, DESENVOLVEM OS VALORES E SISTEMAS NECESSÁRIOS PARA QUE A ORGANIZAÇÃO OBTENHA ÊXITO SUSTENTÁVEL E O TORNAM REALIDADE ATRAVÉS DE SUAS AÇÕES E COMPORTAMENTOS ADEQUADOS. EM PERÍODOS DE MUDANÇAS SÃO COERENTES COM O PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO; E, QUANDO É NECESSÁRIO, SÃO CAPAZES DE REORIENTAR A DIREÇÃO DE SUA ORGANIZAÇÃO LEVANDO CONSIGO OUTRAS PESSOAS.

Nº	Questão	Ns/Nc	1	2	3	4	5
1	Definiu-se um marco estratégico de referência (missão, visão e valores fundamentais) da organização e seus líderes atuam como modelos de referência?						
2	A equipe líder revisa e melhora a efetividade de sua própria liderança e sua adequação às necessidades atuais e futuras?						
3	Os líderes se aplicam e apóiam funções de responsabilidades, assim como a criatividade, inovação, compromisso com a qualidade e espírito de colaboração dos empregados?						
4	A estrutura da organização (funções, responsabilidades, objetivos, etc.) se adequa às necessidades derivadas da implantação e melhoria de sua política e estratégia?						
5	A direção promove o desenvolvimento e a implantação de um sistema de gestão de processos que suporte o desdobramento da política e da estratégia, e da definição de planos e objetivos específicos?						
6	A direção avalia os resultados obtidos versus os objetivos anteriormente definidos, realimentando as ações de melhoria e revisando regularmente o próprio sistema de gestão?						
7	Os líderes se aplicam na identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes, fornecedores críticos e parceiros, e fomentam e participam de acordos e grupos de melhoria contínua?						
8	A equipe líder se aplica e fomenta a participação em associações profissionais, universidades e outros, mediante fóruns, conferências, publicações, etc, e apóia aquelas atividades dirigidas a incrementar sua contribuição para a sociedade?						
9	Os líderes comunicam a missão, visão, política e estratégia, e asseguram de sua correta compreensão em todos os níveis da organização?						
10	A direção fomenta a participação dos empregados em atividades de melhoria e os apóia e ajuda proporcionando recursos necessários, tanto para a consecução de seus objetivos como das ações de melhoria?						
11	Os líderes reconhecem adequada e oportunamente os êxitos obtidos por seus empregados, tanto individual como coletivamente, pela consecução dos objetivos ou por sua colaboração para as melhorias alcançadas?						
12	Os líderes definem e impulsionam as mudanças necessárias para adequar a organização? Garantem a inversão, os recursos e o apoio necessários para desenvolver ditas mudanças, incluindo-os na definição da política e estratégia?						
13	Uma vez produzidas as mudanças na organização, são medidas e revisadas a eficácia das mesmas e são comunicadas aos grupos de interesse?						

CRITÉRIO 2: POLÍTICA E ESTRATÉGIA

AS ORGANIZAÇÕES DE EXCELÊNCIA IMPLANTAM SUA MISSÃO E VISÃO DESENVOLVENDO UMA ESTRATÉGICA CENTRADA EM SEUS GRUPOS DE INTERESSE E NO MERCADO E SETOR EM QUE OPERAM. ESTAS ORGANIZAÇÕES DESENVOLVEM E DESDOBRAM POLÍTICAS, PLANOS, OBJETIVOS E PROCESSOS PARA TORNAR REALIDADE A ESTRATÉGIA.

Nº	Questão	Ns/Nc	1	2	3	4	5
14	Existe um processo completo para a definição e revisão da política e estratégia da organização, alinhadas com a Visão e Missão e que cubra todas as áreas significativas?						
15	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as informações relativas à situação atual e futura do mercado, fatores sócio-econômicos, demográficos e sociais, obtidos através de estudos, estatísticas, amostragens, etc.?						
16	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades e expectativas atuais e futuras tanto implícitas como explícitas, de nossos clientes e clientes potenciais, reconhecidas através de contatos, enquetes, reclamações, etc.?						
17	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades, expectativas e capacidades atuais e futuras de seus fornecedores e parceiros, reconhecidas através de seus contatos, enquetes, reuniões, etc.?						
18	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui as necessidades e expectativas atuais e futuras de todos os empregados e acionistas, e confia-se em seu conhecimento e experiência?						
19	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui e considera aqueles aspectos legais, ambientais ou outros que são aplicáveis a sua esfera de atuação?						
20	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui os resultados dos indicadores internos de rendimento e das atividades de aprendizagem e auto-avaliação da própria organização?						
21	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia inclui os resultados das análises de rendimento dos competidores e das organizações afins consideradas como as melhores?						
22	O processo de planejamento e revisão da política e estratégia considera e se antecipa ao impacto que a evolução das novas tecnologias ou o surgimento de tecnologias emergentes pode produzir na organização ou no mercado?						
23	Existe um processo formal de revisão e atualização da política e estratégia?						
24	A organização assegura que a política e a estratégia definidas no processo anterior são coerentes com sua Visão e Missão, e atende de maneira equilibrada as expectativas e necessidades de todos os grupos de interesse (clientes, acionistas, fornecedores, etc.)?						
25	O desenvolvimento da política e estratégia se materializam num Plano Estratégico que atende e pondera adequadamente as necessidades de curto (até 1,5 ano) e longo (até 3 anos) prazos, e prevê cenários alternativos e planos de contingência que minimizem os riscos?						

26	No desenvolvimento da política e estratégia estão claramente identificados os fatores críticos de sucesso e são adequadamente potencializados aqueles elementos de suporte necessários para o atingimento de objetivos, tais como inversões de tecnologia, formação, etc?							
27	Existe um esquema de processos chave que permite desdobrar o denominado Plano Estratégico e traduzi-lo para Planos Operacionais para todas e cada uma das unidades da organização?							
28	O esquema de processos chave é revisado periodicamente, bem como sua adequação e efetividade, metodologia empregada para sua identificação e são promovidas revisões, pelo menos cada vez que se mudam a política e a estratégia?							
29	Um planejamento de atividades é realizado e se estabelecem e priorizam as alocações de recursos necessários para levá-las a cabo, de acordo com as diretrizes do Plano Estratégico e dos Planos Operacionais?							
30	Objetivos consensuais, claros e mensuráveis são estabelecidos e comunicados a todos os níveis da organização, de acordo com as diretrizes emanadas do desenvolvimento da política e estratégia e dos planos gerais de melhoria?							

CRITÉRIO 3: PESSOAS

AS ORGANIZAÇÕES DE EXCELÊNCIA GERENCIAM, DESENVOLVEM E FAZEM AFLORAR TODO O POTENCIAL DAS PESSOAS QUE AS INTEGRAM, TANTO A NÍVEL INDIVIDUAL COMO DE EQUIPES OU DA ORGANIZAÇÃO EM SEU CONJUNTO. FOMENTAM A JUSTIÇA E A IGUALDADE E APLICAM E FACULTAM-NAS ÀS PESSOAS. PREOCUPAM-SE, COMUNICAM, RECOMPENSAM E DÃO RECONHECIMENTO ÀS PESSOAS PARA, DESTA MODO, MOTIVAR E INCREMENTAR SEU COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO FAZENDO COM QUE UTILIZEM SUAS CAPACIDADES E CONHECIMENTOS EM BENEFÍCIO DA MESMA.

Nº	Questão	Ns/Nc	1	2	3	4	5
31	Existe um processo formal de estabelecimento de um plano estratégico específico de gestão de recursos humanos plenamente alinhado com o Plano Estratégico da organização?						
32	As pessoas da organização e seus representantes se aplicam no desenvolvimento das políticas, estratégias e planos de recursos humanos e são conhecidas suas contribuições?						
33	As políticas, estratégias e planos de RH e gestão de carreira garantem o respeito à pessoa, à norma legal aplicável, assim como à manutenção dos princípios éticos e morais?						
34	Os planos de gestão dos RH contemplam as atividades de seleção e contratação, assim como o desenvolvimento de carreiras profissionais e o processo de cobertura de novas vagas?						
35	A investigação e aplicação de metodologias organizacionais inovadoras que contribuam para um processo de otimização da forma de trabalho são fomentadas e revisadas regularmente?						
36	Como parte do desdobramento do Plano Estratégico correspondente à área de Recursos Humanos, existe um processo de identificação e avaliação das necessidades da organização, tanto atuais como futuras, em relação a conhecimentos e competências?						
37	Os conhecimentos e competências necessários contrastam-se com os disponíveis por parte dos empregados e se desenham, desenvolvem e fomentam as atividades de formação e aprendizagem apropriadas, tanto a nível individual como coletivo, e inclusive de toda a estrutura organizacional?						
38	É avaliada a efetividade do processo de identificação de necessidades de conhecimento e competências e a adequação dos planos de formação correspondentes?						
39	Contribui-se para o desenvolvimento da capacitação dos empregados por meio do trabalho, tanto individual como coletivamente, e se avalia a eficiência dos planos de formação analisando se os resultados desejados são alcançados?						
40	Objetivos claros, tanto individuais como coletivos, são estabelecidos, acordados e revisados regularmente, alinhados aos objetivos da organização, e são facilitados os meios para alcançá-los?						
41	O rendimento das pessoas é avaliado regularmente e se definem, propõem e acordam ações de melhoria do mesmo?						
42	São promovidas atuações que fomentem e apoiem a participação dos empregados, tanto individual como coletiva, nas ações de melhoria, e respalda comportamentos especialmente criativos e inovadores, proporcionando autonomia suficiente para levá-los a cabo?						
43	O senso de responsabilização é fomentado e é facilitada a autonomia necessária para os empregados se desenvolverem?						
44	São empreendidas ações que permitem identificar as necessidades de comunicação interna e se desenvolvem as políticas, estratégias e planos de comunicação baseados nelas?						
45	É assegurada a efetividade de seus canais de comunicação, tanto em sentido vertical como horizontal, e de sua utilização como meio para compartilhar as melhores práticas e o conhecimento?						

46	A organização assegura-se de alinhar suas políticas de remuneração, mobilidade, e resto de assuntos laborais com seu Plano Estratégico?						
47	A organização tem diferentes níveis de benefícios sociais definidos e oferece instalações (escritórios e centros de trabalho) e serviços (transporte, alimentação, assistência médica, etc) de alta qualidade aos empregados?						
48	As contribuições do pessoal são reconhecidas a tempo com o fim de manter seu nível de implicação e compromisso com a melhoria contínua?						
49	São fomentadas a consciência e a aplicação dos empregados em temas de segurança e higiene, meio ambiente, responsabilidade social, etc?						
50	São fomentadas atividades socio-culturais e a participação dos funcionários é facilitada e promovida?						

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS

AS ORGANIZAÇÕES DE EXCELÊNCIA PLANEJAM E GERENCIAM AS ALIANÇAS EXTERNAS, SEUS FORNECEDORES E RECURSOS INTERNOS EM APOIO A SUA POLÍTICA E ESTRATÉGIA E AO FUNCIONAMENTO EFICAZ DE SEUS PROCESSOS. DURANTE O PLANEJAMENTO, E ENQUANTO GERENCIAM SUAS ALIANÇAS E RECURSOS, ESTABELECEM UM EQUILÍBRIO ENTRE AS NECESSIDADES ATUAIS E FUTURAS DA ORGANIZAÇÃO, DA COMUNIDADE E DO MEIO-AMBIENTE.

Nº	Questão	Ns/Nc	1	2	3	4	5
51	Existe um processo contínuo de identificação dos fornecedores e dos parceiros chave e se estabelece com eles alianças e acordos estratégicos, assegurando a compatibilidade de culturas?						
52	A política de alianças com os fornecedores e parceiros chave se baseia na busca de um desenvolvimento mútuo, na transferência de conhecimentos, na melhoria dos processos por meio do aproveitamento das sinergias e no apoio a uma relação inovadora e criativa?						
53	Foi desenvolvida e implantada uma estratégia econômico-financeira alinhada com as políticas e estratégias da organização que contempla suas necessidades a curto (1 ano), médio (+1 ano e -3 anos) e longo prazos (+3 anos)?						
54	Os indicadores econômico-financeiros estão apropriadamente definidos e seus resultados indicam uma gestão eficiente, e mesmo assim controlando os riscos financeiros?						
55	As mudanças da organização de acordo com a política e estratégia são definidas e os ativos são utilizados em apoio à política e estratégia e aos princípios de melhoria contínua?						
56	São gerenciados eficientemente os ativos (edifícios, equipes e instalações) na organização, otimizando seu rendimento e ciclo de vida e garantindo sua segurança?						
57	Os inventários, consumos de matérias-primas e/ou energia são otimizados, os resíduos são reciclados ou reduzidos, e são gerenciados efetivamente os recursos renováveis?						
58	É levado em conta o impacto dos ativos da organização nos próprios empregados, especialmente em temas de segurança e higiene, assim como na sociedade que os rodeia?						
59	As novas tecnologias são identificadas e avaliadas por seu impacto na organização e na sociedade, e por sua adequação à política?						
60	São melhorados os rendimentos dos sistemas de informação, plataformas, canais, produtos e serviços ofertados existentes na organização e se identificam e eliminam aqueles considerados obsoletos?						
61	Dispõe-se de um processo estruturado de identificação das necessidades de informação e conhecimento do pessoal, fornecedores, parceiros e clientes internos e externos?						
62	Dispõe-se de um processo estruturado de coleta e gestão da informação e do conhecimento em apoio à política e estratégia, se garante a validade, segurança e integridade de informação, e se protege a propriedade intelectual?						
63	É garantido o acesso à informação e ao conhecimento dos usuários internos e externos, de acordo com suas necessidades e de forma eficaz e controlada?						
64	A informação e o conhecimento da organização são utilizados para melhorar e otimizar os sistemas de gestão, desempenho, produtos ou serviços e os coloca a serviço da inovação e criatividade?						

CRITÉRIO 5: PROCESSOS

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTES DESENHAM, GERENCIAM, E MELHORAM SEUS PROCESSOS PARA SATISFAZER SEUS CLIENTES E OUTROS GRUPOS DE INTERESSE E GERAR CADA VEZ MAIS VALOR PARA ELES.

Nº	Questão	Ns/Nc	1	2	3	4	5
65	A Organização possui e aplica uma metodologia de processos orientada à identificação, desenho e documentação de seus processos críticos e, em especial, daqueles considerados chave para levar a cabo a política e a estratégia?						
66	Foi desenvolvido e está em operação um sistema de gestão de processos, preferivelmente baseado em padrões do tipo ISO 9000, gestão do meioambiente, etc?						
67	Um sistema de medição dos processos foi implantado, seus objetivos de rendimento foram quantificados e existem procedimentos de revisão.						
68	Os processos e ações comuns interdepartamentais da Organização, assim como as relações e ações com os clientes internos e externos, foram adequadamente definidos para propiciar uma completa e efetiva gestão dos processos?						
69	Existe uma designação de funções e responsabilidades aos processos e foram identificados os diferentes graus de responsabilidade para cada processo?						
70	Existe um processo sistemático de identificação e priorização de oportunidades de melhoria, drástica ou contínua, alimentado com as medições de resultados do rendimento operacional, e com a informação procedente dos processos de aprendizagem?						
71	São coletados e utilizados informações e dados procedentes dos clientes, fornecedores internos e externos, ou das próprias atividades de "benchmarking", e são levados em conta na definição tanto dos objetivos como das propostas de melhoria?						
72	A atividade de investigar e desenvolver novos desenhos de processos, filosofias operacionais, aplicabilidade de novas tecnologias, etc, como meio para facilitar as operações e otimizar os processos?						
73	Uma vez decidida uma mudança, são estabelecidos os métodos idôneos para levá-la à frente, realizando os testes-piloto pertinentes, controlando sua implantação e assegurando-se que as pessoas da Organização tenham recebido a formação necessária para operar o novo processo?						
74	É medido efetivamente se os resultados previstos foram alcançados como consequência da implantação das mudanças nos processos?						
75	São utilizadas informações tanto de clientes internos e externos como estudos de mercado para determinar suas expectativas e necessidades atuais e futuras, tanto para novos productos e serviços como para os já existentes?						
76	Criatividade e inovação são aplicados no desenvolvimento de novos produtos e serviços antecipando-se às necessidades do mercado?						
77	Existe um processo para garantir que a produção ou aquisição dos produtos e dos serviços realizem-se de acordo com as especificações de desenho e desenvolvimento?						
78	Existem processos eficientes de comunicação, distribuição e venda dos produtos e serviços da Organização voltados aos clientes atuais e/ou potenciais?						
79	Existem processos eficientes de serviço de atendimento ao cliente a respeito dos produtos e serviços da Organização e se mede a efetividade dos ditos processos?						

80	A Organização se aplica ativamente aos clientes para entender suas expectativas, necessidades, queixas e/ou preocupações? A Organização proporciona canais de comunicação adequados aos clientes para transmitir a dita informação?							
81	Existem mecanismos de acompanhamento das vendas e atuações do serviço de atendimento ao cliente que permitam determinar seus níveis de efetividade?							
82	Existem mecanismos de acompanhamento que, a partir das informações recebidas dos clientes, nos permitam determinar seu nível de satisfação tanto sobre os processos de venda e serviço de atendimento, como para nossa Organização e seu modo de operação?							

CRITÉRIO 6: RESULTADOS NOS CLIENTES

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTES MEDEM DE MANEIRA EXAUSTIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESAIENTES A RESPEITO DE SEUS CLIENTES

Nº	Questão	Ns/Nc	1	2	3	4	5
83	Identifica e revisa de forma sistemática quais são aqueles aspectos mais valorizados por seus clientes e que incidem diretamente em seu nível de satisfação?						
84	Obtem informação direta e periódica relativa à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação?						
85	Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação cumprem os objetivos marcados para cada período e frequentemente os superam?						
86	Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os clientes têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação mostram uma evolução positiva?						
87	São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados mais relevantes correspondentes aos níveis de percepção da satisfação dos clientes de sua competência/setor?						
88	A tendência dos resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos clientes mostra uma correlação e são consequências das ações de melhoria empreendidas?						
89	Os resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos clientes englobam aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?						
90	Foram identificados os indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes?						
91	Os resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes cumprem os objetivos de qualidade marcados para cada período e frequentemente os superam?						
92	A tendência dos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes mostra uma evolução positiva?						
93	São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados mais relevantes correspondentes aos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes de sua competência/setor?						
94	A tendência dos resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes mostra uma correlação e é consequência das ações de melhoria empreendidas?						
95	Os resultados dos indicadores internos de rendimento que incidem no nível de satisfação de seus clientes englobam aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?						

CRITÉRIO 7: RESULTADOS NAS PESSOAS

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTES MEDEM DE MANEIRA EXAUSTIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESALENTE A RESPEITO DAS PESSOAS QUE A INTEGRAM

Nº	Questão	Ns/Nc	1	2	3	4	5
96	Identifica e revisa de forma sistemática quais são aqueles aspectos mais valorizados por seus empregados e que incidem diretamente em seu nível de satisfação						
97	Os resultados dos indicadores relativos à percepção que os empregados têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período, mostrando uma evolução positiva?						
98	Em que posição relativa aos valores de sua competência se encontram os resultados dos indicadores relativos à percepção que os empregados têm a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de satisfação?						
99	A tendência dos resultados dos indicadores relativos ao nível de satisfação dos empregados mostra uma correlação e são consequências das ações de melhoria empreendidas?						
100	São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles indicadores que facilitam a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados?						
101	Os resultados dos indicadores internos de rendimento relacionados com a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período mostrando uma evolução positiva?						
102	Em que posição relativa aos valores de sua competência se encontram os resultados dos indicadores internos relacionados com a supervisão e o entendimento, e que se antecipam e incidem na satisfação dos empregados?						
103	A tendência dos resultados dos indicadores internos relacionados com a supervisão e o entendimento, e que antecipam e incidem na satisfação dos empregados mostram uma correlação e são consequência das ações de melhoria empreendidas?						

CRITÉRIO 8: RESULTADOS NA SOCIEDADE

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTES MEDEM DE MANEIRA EXAUSTIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESALENTE A RESPEITO DA SOCIEDADE

Nº	Questão	Ns/Nc	1	2	3	4	5
104	São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles mais valorizados por parte da sociedade e que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento por parte da mesma?						
105	Os resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento da Organização cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período?						
106	Em que posição relativa se encontram os resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem a respeito daqueles aspectos que incidem diretamente em seu nível de aceitação e reconhecimento da Organização.						
107	A tendência dos resultados dos indicadores relativos à percepção que a sociedade tem mostra uma correlação e são consequências das ações de melhoria empreendidas?						
108	São identificados, revisados e obtidos de forma sistemática quais são aqueles indicadores internos que incidem de forma significativa no nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade?						
109	Os resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade cumprem ou excedem os objetivos marcados para cada período mostrando uma evolução positiva?						
110	Em que posição relativa aos valores de sua competência se encontram os resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade?						
111	A tendência dos resultados dos indicadores internos relacionados com o nível de percepção e grau de aceitação que tem a sociedade mostram uma correlação e são consequência das ações de melhoria empreendidas?						

CRITÉRIO 9: RESULTADOS-CHAVE

AS ORGANIZAÇÕES EXCELENTES MEDEM DE MANEIRA EXAUSTIVA E ALCANÇAM RESULTADOS SOBRESALIENTES A RESPEITO DOS ELEMENTOS-CHAVE DE SUA POLÍTICA E ESTRATÉGIA

Nº	Questão		Ns/Nc	1	2	3	4	5
112	A Organização mede de forma periódica e sistemática seus resultados econômico- financeiros e não econômicos?							
113	Em função dos resultados obtidos nas medições anteriores, qual é o nível de êxito e a tendência da Organização?							
114	São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados correspondentes aos resultados dos indicadores econômicos e não econômicos de sua competência/setor?							
115	Os resultados relativos aos indicadores econômicos e não econômicos englobam os aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?							
116	A Organização mede de forma periódica e sistemática os resultados de seus processos, e especialmente dos que são críticos para a elaboração de seus produtos ou prestação de seus serviços?							
117	Em função dos resultados obtidos nas medições anteriores relativas aos processos e resto de indicadores do sistema de gestão, qual é o nível de êxito e a tendência da Organização?							
118	São coletados e comparados, de forma periódica e sistemática, os dados correspondentes aos resultados dos indicadores dos principais processos de sua competência/setor?							
119	Analisando a tendência dos resultados empresariais, evidencia-se uma correlação entre os ditos resultados e as ações de melhoria desenvolvidas em qualquer das áreas da Organização?							
120	Os resultados relativos aos indicadores dos processos e resto de indicadores do sistema de gestão englobam os aspectos e áreas relevantes e estão adequadamente segmentados?							