

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO**

**ROBERTO CESAR DE SOUZA**

O Modelo de Excelência da Gestão aplicado a empresas de  
Tecnologia da Informação

**São Paulo**

**2011**

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

**ROBERTO CESAR DE SOUZA**

O Modelo de Excelência da Gestão aplicado a empresas de  
Tecnologia da Informação

Monografia submetida como exigência  
parcial para a obtenção do Grau de  
Tecnólogo em Processamento de Dados  
Orientador: Professor Mestre Dagoberto Guimarães Neto

**São Paulo**

**2011**

## **Agradecimentos**

Agradeço ao Professor Dagoberto pela orientação dada no desenvolvimento desse trabalho, me direcionando da melhor forma possível a chegar num resultado plausível, ao senhor Robson Rocha por permitir que eu utilizasse os dados de sua empresa como exemplo e por ter me ajudado no desenvolvimento da autoavaliação da mesma, contribuindo com dados que dizem respeito à alta gestão da organização. Também agradeço a Mayne Koike por me ajudar no desenvolvimento dos planos de ação, de forma a torna-los mais reais e expor melhorias que os colaboradores realmente precisam e também ao Ramon Rodrigo Fernandes por me apoiar na escolha e servir como incentivo para dar continuidade ao trabalho. A todos estes e outros que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, meu muito obrigado!

## Resumo

A qualidade da gestão de uma organização está diretamente ligada a sua eficiência e produtividade, sendo esses requisitos os mais procurados em empresas voltadas para a área da informática. Este trabalho tem como principal objetivo apresentar a aplicação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em uma empresa de Desenvolvimento e Suporte de Software de pequeno porte e está dividido em duas partes, uma teórica e outra prática. Primeiramente serão apresentados os conceitos básicos em que o modelo escolhido é baseado, como também sua estruturação em critérios que facilitam a utilização pelas organizações. O MEG foi desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e tem como principal objetivo auxiliar as organizações brasileiras no desenvolvimento de uma gestão de qualidade, que contemple processos gerenciais eficientes e que possibilitem a obtenção de resultados relevantes. É um modelo que tem reconhecimento internacional sendo utilizado por muitas das maiores empresas nacionais. Adentrando na segunda, será apresentado o processo de implementação do modelo em uma empresa iniciante, utilizando-se de publicações e ferramentas para este fim, e também as práticas reais desta mesma empresa. Estas serão avaliadas em softwares de diagnósticos que tem como função apresentar a situação atual da empresa e a partir do resultado serão desenvolvidos planos de ação que melhorem as práticas já existentes e que implementem novas práticas, possibilitando uma maior aderência ao MEG. O desenvolvimento destas atividades deverá ter como principal conclusão a eficiência do modelo na melhoria da gestão de empresas de pequeno porte voltadas a Tecnologia da Informação, que por natureza possuem características peculiares em sua gestão.

**Palavras-Chave:** Gestão. Qualidade. MEG. Processos. Diagnóstico. Autoavaliação. Plano de Acai. Melhoria.

## Abstract

An organization management quality is directly linked to its efficiency and productivity, having these requirements as some of the most looked for in Information Technologies companies this days. This work has as main objective to present the application of the Management Excellence Model (Modelo de Excelência da Gestão - MEG) in a small Software Development and Support Organization and it is divided in two parts, a theoretical one and practical one. In the first part, basics concepts in which the choice model is based are presented, and also its structure based on criteria that facilitate its use by enterprises. The MEG was developed by the National Quality Foundation (Fundação Nacional da Qualidade – FNQ) and has as its main objective to support Brazilians organizations develop a quality management that has efficient management processes and that enable to obtain relevant results. It is a model that has international recognition, being used by many of the biggest national enterprises. In the second part, it will be presented the model implementation process in a starter enterprise, using publications and tools to this goal, and also this same enterprise real managements practices. These practices will be evaluated in diagnosis softwares which have the function of presenting the actual situation and from its result action plans will be produced to improve the already existing practices and implement new practices, enabling a greater adherence to MEG. The development of these activities shall have as main conclusion the model's efficiency in enhancing small enterprises management for the Information Technology segment, which by nature has peculiar characteristics in its management.

**Key Words:** Management. Quality. MEG. Processes. Diagnosis. Self evaluation. Action Plan. Improvement.

## Lista de Ilustrações

Figura 1 - O Modelo de Excelência da Gestão .....	27
Figura 2 - Diagrama da Gestão .....	29
Figura 3 - Matriz Taxonômica.....	30
Figura 4 - Evolução e estágios de maturidade da gestão.....	35
Figura 5 - Estágios da integração das práticas de gestão.....	37
Figura 6 - O Ciclo de autoavaliação e o planejamento estratégico .....	43
Figura 7 - Resultado do Diagnóstico da empresa Software BOM .....	44
Figura 8 - Pontuação do Critério Liderança .....	46
Figura 9 - Pontuação do Critério Estratégias e Planos .....	47
Figura 10 - Pontuação do Critério Clientes .....	47
Figura 11 - Pontuação do Critério Sociedade.....	48
Figura 12 - Pontuação do Critério Informação e Conhecimento.....	48
Figura 13 - Pontuação do Critério Pessoas.....	49
Figura 14 - Pontuação do Critério Processos .....	49
Figura 15 - Pontuação do Critério Resultados.....	50
Figura 16 - Gráfico com a Evolução do Faturamento – Setor de Serviços .....	86
Figura 17 - Gráfico com a Margem de Lucro Ajustada – Setor de Serviços .....	87
Figura 18 - Gráfico com o Endividamento Total – Setor de Serviços .....	87
Figura 19 - Gráfico com o Indicador de Investimentos - Setor de Serviços .....	88

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Mudanças no cenário corporativo .....	13
Tabela 3 - Pressupostos das Escolas de Estratégia Empresarial.....	16

## Sumário

1	Introdução.....	9
2	A mudança do cenário organizacional das empresas.....	10
3	Relação do MEG com as escolas de estratégia empresarial.....	15
4	Os Fundamentos da Excelência.....	18
5	O Modelo de Excelência em Gestão (MEG).....	24
5.1	A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).....	24
5.2	Os Critérios da Excelência.....	26
5.3	Relação dos Fundamentos da Excelência e Critérios de Excelência.....	30
5.4	Requisitos dos Critérios de Excelência.....	31
6	O processo de implementação do MEG.....	35
7	O grau de maturidade de gestão de uma organização.....	38
7.1	Dimensões dos Processos Gerenciais.....	38
7.2	Dimensões dos Resultados Organizacionais.....	40
8	Caso Prático – Autoavaliação e Planos de Ação.....	43
8.1	Diagnóstico e Autoavaliação – Software BOM.....	44
8.2	Planos de ação – Software BOM.....	51
9	Desempenho financeiro de empresas que utilizam o MEG.....	86
10	Conclusão.....	89
	Referências.....	91
	Anexos.....	93

## 1 Introdução

Este trabalho tem como finalidade apresentar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e mostrar como é possível aplicá-lo na gestão de uma empresa de Tecnologia da Informação. No decorrer, iremos ver como está estruturado este modelo e, após o embasamento teórico necessário, iremos utilizar de recursos para analisar a situação atual de uma empresa em relação ao MEG e propor planos de ação que possam implementar novas práticas na gestão e melhorar as já existentes.

O MEG foi criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), baseado nos 11 Fundamentos da Excelência, já conhecidos mundialmente, e estruturado de forma a atender a realidade das organizações brasileiras. Inicialmente era um modelo voltado somente às grandes empresas, sendo promovido principalmente a partir da concessão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, que atualmente está em sua 20ª edição e já reconheceu cerca de 37 empresas de Classe Mundial<sup>1</sup>.

Após anos de amadurecimento do modelo e desenvolvimento de trabalhos voltados para a divulgação da excelência da gestão das empresas brasileiras, este passa não só a interessar as grandes empresas, mas também a atender a necessidade de desenvolvimento das médias, pequenas e microempresas e suportar os processos de forma a direcionar os administradores e empresários a desenvolverem suas práticas de gestão e acompanharem os resultados obtidos. Este modelo foi selecionado para o estudo por apresentar características que se adequam a gestão das empresas brasileiras e também possuir a maleabilidade de se adaptar as práticas de gestão já existentes. Possui uma característica prescritiva, que auxilia na criação de processos que atendam aos seus critérios, além de ser um modelo de confiabilidade, pois é utilizado por empresas reconhecidas no mercado nacional e internacional<sup>2</sup>.

Esperamos chegar a um resultado proveitoso a partir deste trabalho, sendo que será desenvolvido com os dados de uma empresa real, que aqui terá sua identidade omitida por questões de segurança da informação e que possa servir como base para trabalhos futuros dentro da área.

---

<sup>1</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Premiadas**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/407/default.aspx>>. Acessado em: 20 de setembro de 2011.

<sup>2</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Empresas Filiadas**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/353/default.aspx>>. Acessado em : 24 de outubro de 2011.

## **2 A mudança do cenário organizacional das empresas.**

Em uma economia que se torna cada vez mais dinâmica, sofrendo mudanças constantes e inesperáveis, as empresas devem estar prontas para mudanças em sua forma de se organizar. Durante os séculos os processos e formas de trabalho vêm sofrendo mudanças para se adaptar a um ecossistema complexo onde sobrevive somente os mais fortes, ou seja, as corporações que se comportam como organismos vivos e não rejeitam a seleção natural do mercado consumidor.

Podemos verificar na história, que estas mudanças constantes forçaram radicalmente a modificação dos processos de trabalho. Não indo muito longe, peguemos como exemplo as mudanças sofridas com a Revolução Industrial.

Com o aparecimento da máquina a vapor, a menina dos olhos das novas indústrias que surgiam, os processos manuais foram deixando o cenário para a atuação brilhante da produção em grande escala, onde agora o poder e o dinheiro passariam das mãos de uma economia artesanal e familiar para os novos senhores das fábricas. Os serviços oferecidos nesta época não tinham características que cativavam de forma única seus consumidores, porém não havia uma concorrência grande na corrida para obtenção de lucro.

Porém com o passar dos anos novas tecnologias foram surgindo e o trabalho fabril começou de certa forma a ficar mais sofisticado e conseqüentemente mais intenso. A necessidade em atender a grande população urbana que surgia requeria cada vez mais produção e processos que atendessem a demanda, ou seja, a linha de montagem em grande escala começava a entrar em cena.

As imponentes chaminés iam se erguendo em uma paisagem onde antes só se viam pequenas casas. Sua incessante fumaça mostrava que a economia estava a todo o vapor e as quantidades de pontos brancos mostravam que a concorrência se acirrava. Estas mudanças foi o estopim para mostrar que vender carros pretos de um único modelo não era o caminho para conquistar uma sociedade que se tornava cada vez mais consumista e ansiava por novidades.

“Ok, vamos modificar a nossa produção produtos de modelos, cores e padrões diferentes!”. A Inovação. Começa uma busca incontrolável por essa nova carta no jogo. Modificar os processos para atender as necessidades de novos negócios que apareciam era o que mais importava. Mas, o dilema aparece: como controlar a produção? Como fiscalizar que os produtos finais estão em condições de atender os padrões de exigência? A qualidade, quase como uma consequência, surge relutante.

Mesmo com a quantidade de organizações atuantes nesta época, o mercado ainda não se mostrava agressivo e altamente competitivo como podemos encontrá-lo hoje e a qualidade se aplicava somente ao produto final entregue. O mais importante era entregar um produto de alta qualidade com o a maior rapidez.

Porém, este era somente o começo de mudanças dentro de um século que estava cheio de surpresas.

O século XX é marcado por muitas mudanças para a humanidade: duas grandes guerras, invenções extraordinárias, ditaduras, descobertas, revoltas, novas correntes filosóficas e pensamentos que mudaram o rumo do acontecimento. E sendo assim, dentro desse contexto em constante metamorfose as corporações foram se adaptando para atender a nova geração que surgia.

Com o desenrolar dos anos, as organizações passaram a perceber que para o novo mercado não bastava ter qualidade na ponta da linha de produção, mas sim desenvolver um processo gestão corporativa que envolvesse toda a corporação e que a mesma passasse a funcionar de forma integrada. Não bastava produzir um produto com qualidade, mas também em menos tempo e com o menor tempo.

É neste cenário que se dá início a um novo século, um século onde, após crises econômicas, aumento excessivo da concorrência, grande diversificação de produtos e serviços e diversos eventos que marcaram a economia, as empresas passam a enxergar o mercado de forma diferente.

O século XXI é marcado, como todos os grandes eventos da história, por uma completa revolução organizacional. As organizações passam a trabalhar de forma dinâmica e inter-relacionadas entre si <sup>3</sup>, pois aquele cenários de extrema competição, onde a gestão da empresa era o “centro do universo” se modifica para um cenário onde as relações e comunhão de valores e princípios aparecem juntamente no ambiente competitivo. Não que as empresas deixem a competição de lado, a partir deste momento a formação de parcerias começam a fazer parte do dia a dia, onde uma empresa complementa os serviços de outra parceira. Este processo de comunicação e dinamização torna-se possível a partir do desenvolvimento de tecnologias da informação e de comunicação presentes neste século e é dentro deste contexto de mudanças na maneira de pensar e ver o ambiente organizacional que aparece os conceitos de Excelência de Gestão.

---

<sup>3</sup> Fundação Nacional da Qualidade. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão**. São Paulo: FNQ, 2006.

A gestão do conhecimento, influências da tecnologia da informação e comunicação, interesse na melhoria da liderança, na inovação, investimentos em aprendizado e preocupação com a geração de valor, sociedade e do meio ambiente são os principais fatores que modificaram a visão de uma organização e os pilares para uma excelência na gestão.

Abaixo segue um quadro, retirado do caderno *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão*<sup>4</sup>, que representas as principais mudanças ocorridas no meio corporativo:

<b>Dimensões</b>	<b>De</b>	<b>Para</b>
<b>Ambiente Externo</b>	Estabilidade, mudança progressiva e linearidade.	Turbulência, descontinuidade e mudança exponencial.
<b>Organizações</b>	Máquina, como metáfora, sistema isolado e independente.	Sistema vivo, ecossistema, interdependência e adaptabilidade.
<b>Sociedade e meio ambiente</b>	Restrições sujeitas a considerações custo/benefício	Parte integrante do ecossistema da organização
<b>Interação</b>	Competição, regionalidade e relacionamento utilitário.	Competição e cooperação, globalidade e relacionamento de qualidade.
<b>Estrutura</b>	Pirâmide e integração vertical	Redes e integração horizontal
<b>Percepção de valor</b>	Avaliação objetiva de ativos tangíveis	Avaliação subjetiva de ativos intangíveis
<b>Liderança</b>	Comando e controle, liderança centralizadora e restrita à organização.	Líder como mentor, focalizador e símbolo, com liderança distribuída e abrangendo o ecossistema.
<b>Inovação</b>	Localizada, tarefa para	Cultural, distribuída e

<sup>4</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão*. São Paulo, 2006.

	experts.	abrangendo o ecossistema.
<b>Conhecimento</b>	Crescimento linear e acesso restrito	Crescimento exponencial e acesso universal
<b>Aprendizado/Educação</b>	Função da escola e que se aprende uma vez para o resto da vida	Função da escola e organização. Aprendizado contínuo para toda a vida
<b>Tecnologia da Informação</b>	Automação Mais tecnologia, menos pessoas.	Informatização Maior conteúdo intelectual e transformação do trabalho em experiência mais rica e desafiadora.

**Tabela 1 - Mudanças no cenário corporativo**

É dentro deste novo contexto e do movimento para disseminação da Excelência na Gestão que muitos modelos surgiram para auxiliar na adaptação das organizações ao novo contexto. Estes modelos são criados dentro dos Fundamentos da Excelência na Gestão e tem como objetivo principal auxiliar a implantação de processos e mudanças no ambiente organizacional de forma a atender aos requisitos necessários para uma maior qualidade em seus processos gerenciais. Atualmente em cerca de 100 países <sup>5</sup> existem modelos criados para auxiliar as organizações.

Uma característica interessante destes modelos é o formato de aplicação e disseminação. Normalmente são criados como premiações, onde é baseado em critérios e pontuações que indicam qual o nível de adequação das organizações ao modelo e conseqüentemente como a organização está inserida no novo contexto organizacional. Porém, vale ressaltar que a vitória em uma premiação não é o principal motivo para a aplicação de um modelo de adequação aos conceitos de excelência, mas sim a obtenção de um novo modelo organizacional que de a diretrizes, indicando por qual caminho seguir.

Como exemplo de países que adotam este método, podemos citar Estados Unidos (*Baldrige National Quality Program*), Alemanha (*German National Quality Award*), Austrália (*Australian Business Excellence Award*), Canadá (*Canada Awards For Excellence*), Índia (*Rajiv Gandhi National Quality Awards*), Japão (*Japan Quality Recognition Award*), Chile (*Premio Nacional a La Calidad*), Cuba (*Premio Nacional de Calidad*), entre outros, sendo

<sup>5</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE . **Prêmios Internacionais**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/408/default.aspx>>. Acesso em: 28 de março de 2011.

também que existem movimentos que transcendem as fronteiras dos países, como no caso do *European Quality Award*, que é uma iniciativa que abrange toda a Europa e o *Premio Iberoamericano de La Calidad*, que compete aos países Ibero-americanos<sup>6</sup>.

As diferenças entre cada um dos modelos existem para atender as necessidades locais de cada das organizações.

No Brasil não poderia ser diferente e para auxiliar as organizações brasileiras, cria-se o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), de propriedade da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). E, a partir deste modelo e seus conceitos que este trabalho será desenvolvido, visando destacar como esta busca pela excelência de gestão se relaciona com nossas organizações e principalmente buscando aplicar estes conceitos em empresas voltadas para Tecnologia da Informação.

---

<sup>6</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE . **Prêmios Internacionais**. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/site/408/default.aspx>>. Acesso em: 28 de março de 2011.

### 3 Relação do MEG com as escolas de estratégia empresarial<sup>7</sup>

A utilização de um modelo que exerça influência sobre a gestão de uma organização sugerindo boas práticas que melhore a sua qualidade, está diretamente relacionada com a gestão das estratégias pretendidas pelos administradores. A escolha deste modelo deve ser totalmente alinhada à estratégia empresarial, oferecendo o suporte necessário aos tomadores de decisão e aos gestores.

A disciplina de estratégia empresarial tem uma formação tardia com relação às disciplinas clássicas da administração. Enquanto os estudos de economia tem sua formalização datada do século XXVII, com as contribuições de Quesnay e Adam Smith, e a sociologia possui raízes que remontam desde Augusto Comte, a estratégia empresarial começou a ter uma separação como disciplina a partir da década de 1950.

Porém, antes disso a estratégia empresarial já estava intrínseca nas disciplinas de sociologia e economia desenvolvida pelos grandes teóricos da administração e os conceitos que já eram tratados foram absorvidos para a criação de modelos que classifica como teorias de estratégia empresarial.

Inicialmente se desenvolveram dois modelos de comparação entre as teorias, sendo chamados metateórico, sendo um influenciado pelos pressupostos econômicos de decisão racional e pela ideia do mercado como um sistema autorregulado de alocações de recursos escassos, e um segundo com influencia de características mais sociológicas. Respectivamente, estes modelos são comparados às obras de Michael Porter e Henry Mintzberg.

A partir destas classificações, muitas outras obras foram produzidas a fim de criar grupos que dividem melhor os tipos de estratégias empresariais, porém iremos utilizar para a correlação com o MEG as classificações desenvolvidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel no livro *Safári de Estratégia (Strategy Safari)*. Esta obra é resultado da revisão de mais de 2 mil bibliografias na área (Mintzberg, Lampel et al., 1998; Mintzberg, Ahlstrand et al., 2000). Como resultado deste trabalho, foram desenvolvidas 10 classificações para a estratégia empresarial: a escola do Design, a escola de Planejamento, a escola de Posicionamento, a escolha Empreendedora, a escola Cognitiva, a escola de Aprendizagem, a escola do Poder, a escola Cultural, a escola Ambiental e a escola de Configuração.

---

<sup>7</sup> VASCONCELOS, F. C.. **Dinâmica Organizacional e Estratégia**. São Paulo: Ed. Thompson, 2007.cap 1.

Abaixo segue uma tabela extraída do livro *Dinâmica Organizacional e Estratégia*<sup>8</sup>, com os principais pressupostos das escolas de Safari de Estratégia:

Escola	Pressupostos
A escola do Design	O processo de formação de estratégia é conceitual e informal, avaliando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.
A escola do Planejamento	O processo de formação de estratégia dispõe de instrumentos formais e numéricos, seguindo um modelo de planejamento.
A escola do Posicionamento	O processo de formação de estratégia é um processo analítico, que privilegia a análise de estrutura da indústria na qual esta inserida.
A escola Empreendedora	A estratégia de empresa é informal e baseia-se no seu líder e sua visão.
A escola Cognitiva	A empresa elabora novas estratégias, com novos conceitos e inovações radicais.
A escola de Aprendizagem	A estratégia da empresa evolui em um processo de tentativa e erro.
A escola do Poder	A estratégia da empresa é abertamente influenciada por relações de poder.
A escola Cultural	A cultura da empresa influencia a sua forma de ver o mundo e definir suas estratégias.
A escola Ambiental	O ambiente é determinante para a estratégia da empresa por meio de comportamentos isomórficos (pressões institucionais)

**Tabela 2 - Pressupostos das Escolas de Estratégia Empresarial**

Esta análise foi retirada do livro *Dinâmica Organizacional e Estratégia*, como também a base para a correlação com o MEG, de Flávio de Carvalho Vasconcelos e exclui a escola da Configuração por esta se tratar de uma síntese das outras.

<sup>8</sup> VASCONCELOS, F. C.. *Dinâmica Organizacional e Estratégia*. São Paulo: Ed. Thompson, 2007.cap 1.

Estes pressupostos serviram como base para a elaboração de um questionário para realização de entrevistas com executivos de empresas de São Paulo, Rio de Janeiro e Siemens. Os resultados dessa pesquisa tem o intuito de analisar a proximidade das escolas com a realidade estratégica das organizações.

Utilizando-se da escala de Likert e cálculos de correlações entre as escolas chegou-se a conclusão as escolas não são rejeitadas nem aceitas integralmente e também possibilitou a verificação de afinidade entre as escolas.

- Escolas Prescritivas, que enfatizam o caráter deliberado, intencional e racional do processo de decisão estratégica: Design, Planejamento e Posicionamento.
- Escolas com ênfase em estratégias emergentes, baseadas em inovação, criação, descoberta, originalidade e mudança: Empreendedorismo, Cognição e Aprendizagem.
- Escolas focadas em aspectos humanos, sociais, contextuais e sociais: Poder, Cultura e Ambiente.

Verificando as características dos três grupos de escolas apresentadas, vemos que o MEG se aproxima mais das escolas prescritivas, apresentando ideias mais formais e que direcionam a organização na formulação das estratégias.

Porém, não podemos salientar que existem características no modelo que são pressupostos de outras escolhas, como a de Aprendizagem, pois existe uma relação direta com a ideia que a empresa aprende com a revisão constantes de seus processos. Cultural, pois o modelo leva em conta a processo de trabalho atual da empresa e como o ritmo das partes interessadas e Ambiental, preocupando-se com o ambiente no qual a empresa está inserida, além de ter como partes interessadas entidades externas à organização.

O MEG não foge da conclusão final que Vasconcelos apresenta em seu livro, onde o autor chama de Síndrome do Ornitorrinco.

Esta síndrome se caracteriza pela pluralidade de pensamentos estratégicos das organizações, onde não existe uma única característica existente, mas sim um conjunto de características presentes em diversos conceitos, que muitas vezes são ambíguos e se anulam.

Essa ambiguidade exerce um papel importante na organização, pois demonstra a pluralidade das “mentes pensantes”, criando ambientes que privilegiam e proporcionam a organização a desenvolver suas estratégias de forma mais adequada e eficiente.

No decorrer deste trabalho observaremos as características do MEG que se relacionam com as escolas da estratégia empresarial aqui apresentadas.

## 4 Os Fundamentos da Excelência

Para o desenvolvimento deste capítulo, iremos utilizar os conceitos existentes no caderno Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão<sup>9</sup> e com base nisto, serão apresentados os fundamentos que são os pilares do MEG.

O Modelo de Excelência em Gestão é baseado conceitualmente num conjunto de fundamentos que sintetizados, alicerçam os 8 critérios existentes no modelo.

Os *Fundamentos da Excelência* são divididos em 11 tópicos com conceitos reconhecidos internacionalmente, e que são exercidos de forma natural por empresas Classe Mundial<sup>10</sup>.

### *Pensamento Sistêmico*

Este fundamento é baseado principalmente nas relações das organizações com as pessoas, de forma que haja uma combinação entre os recursos humanos e organizacionais.

Uma organização precisa valorizar suas redes humanas, sejam elas formais ou informais.

Clientes, fornecedores e parceiros são tão importantes para o desenvolvimento do pensamento sistêmico quanto à valorização de redes que surgem de forma espontânea, na informalidade.

O relacionamento informal que surge entre as pessoas são fundamentais para o desenvolvimento de tarefas e disseminação de informações. O relacionamento informal se resume principalmente na colaboração entre as partes, sendo que é a partir desta colaboração que muitas soluções e decisões são tomadas para o crescimento da organização.

Esta colaboração não se resume a disseminação e armazenamento de conhecimento a partir de meios que envolvam tecnologia da informação, mas sim de compartilhamento que ocorre muitas vezes de contato direto com os envolvidos das redes informais.

---

<sup>9</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão**. São Paulo, 2006.

<sup>10</sup> A expressão é utilizada para caracterizar que uma empresa está entre as melhores do mundo em gestão organizacional, independentemente de adotar um modelo já conhecido ou criar o seu próprio. São organizações que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados, promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Dúvidas**. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/site/415/DesktopDefault.aspx?PageID=415>>. Acesso em: 18 de abril de 2011.

Para o desenvolvimento mais eficiente do Pensamento Sistêmico dentro das organizações, e necessário que um modelo de gestão seja disseminado de forma transparente entre as redes formais e informações que surgem na organização.

### ***Aprendizado Organizacional***

O Aprendizado Organizacional resume-se no compartilhamento e aprendizado a partir dos erros e acertos dentro do ambiente organizacional. Os erros devem ser analisados como um instrumento pedagógico, de forma a servir de aprendizado, compartilhando principalmente as lições aprendidas.

O conceito de aprendizado organizacional deve fazer parte da cultura da organização, sendo um trabalho diário em todos os níveis e em quaisquer atividades.

O conhecimento de si própria leva a organização ao desenvolvimento de sua gestão e processos. A partir de uma análise mais profunda, a organização dissemina suas melhorias, compartilha informações e conhecimentos, desenvolve soluções e inovações de forma mais sustentada.

### ***Cultura de Inovação***

A Cultura de Inovação é o fundamento base que se relaciona com a competitividade entre as organizações. Para manter a competitividade é necessária principalmente a geração de ideias continuamente originais e principalmente incorporá-las aos processos, produtos, serviços e relacionamentos.

Porém a cultura de inovação deve ser desenvolvida principalmente de forma simples e que incentive a organização a se manter em constante evolução, entendendo os riscos existentes e desenvolvimento tolerância ao erro bem intencionado.

A inovação deve ser desenvolvida a partir da geração de novas ideias e que estas de relacionem de forma direta com o interesse estratégico.

O relacionamento com o ambiente externo, com o pensamento sistêmico organizacional, são fatores essenciais para o desenvolvimento criativo, pois a inovação não deve se reduzir somente a invenção de novos produtos, mas também a mudanças na maneira de execução de algo que já existe, criando alternativas para os processos.

### ***Liderança e Constância de Propósitos***

Este fundamento é baseado no relacionamento entre as pessoas e a liderança da organização.

Um líder deve atuar como um mentor, tendo visão sistêmica do que ocorre, não visando

somente às redes formais, mas ultrapassando as fronteiras e restrições de relacionamento. Deve-se estar atento as mudanças de curto prazo e principalmente ter um comportamento ético e habilidade de negociação.

Para o desenvolvimento deste fundamento, os envolvidos devem atuar de forma aberta, democrática e inspiradora, sempre visando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e atendendo as parte interessadas.

Em relação a sua atuação, a liderança deve estar nas redes formais envolvida diretamente em negociações, supervisão e cobrança das atividades acordadas. Já nas redes informais de relacionamento, deve desenvolver uma habilidade de promoção do conhecimento e dos valores da organização. Um líder sempre deverá prezar pelo bom relacionamento com as pessoas, balanceando com os objetivos e interesses da organização.

Um relacionamento entre a liderança e as pessoas deve ser baseado no respeito e confiança mútua, sendo que estes aspectos devem se estender a cliente, fornecedores, acionistas ou proprietários, órgão do governo, sindicatos e outras partes interessadas. Uma liderança bem desenvolvida serve como base para uma governança corporativa eficaz.

O desenvolvimento de um ambiente criativo e inovador dependem diretamente da prática deste fundamento, pois é a partir de estímulos que as novas ideias aparecem.

### ***Orientação por Processos e informações***

A Orientação por Processos e Informações descreve o entendimento do conjunto de atividades e processos que fazem parte e agreguem valor para as partes interessadas da organização, sendo necessária a análise para a tomada de decisão e identificação de riscos existentes.

Uma organização funciona a partir de um conjunto de atividades que são inter-relacionadas, formando uma cadeia de processos que agregam valor ao negócio.

A padronização e mapeamento destes processos se tornam fundamentais para o sucesso das atividades, pois desta forma as práticas se tornam conhecidas por todos os membros envolvidos, satisfazendo suas necessidades individuais.

A análise dos processos permite um melhor planejamento das atividades, desenvolvendo de forma mais eficiente, utilizando os recursos de forma a eliminar desperdícios e atividades redundantes e por fim aumentando a produtividade.

Além de melhorar a realização das atividades, processos estruturados ajudam na tomada de decisão em todos os níveis da hierarquia organizacional, pois processos bem estruturados abrangem informações de ambientes internos e externos.

Normalmente, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados às atividades e que reflitam a realidade das pessoas.

### ***Visão de Futuro***

Este fundamento é essencial para o desenvolvimento e progresso das organizações. Baseia-se na compreensão dos fatores, internos e externos, que afetam e interagem de forma direta e indireta em seu funcionamento. Deve-se estar atendo aos acontecimentos de longo e curto prazo.

Uma organização com visão de futuro consegue pensar de forma ágil e produtiva, adaptando-se as novas tendências de mercado e do ambiente externo, atendendo sempre as necessidades, expectativas e requisitos de partes interessadas, desenvolvendo-se tecnologicamente, e principalmente analisando as estratégias de seus concorrentes e mudanças da sociedade.

### ***Geração de Valor***

A geração de valor, de forma abrangente a todas as partes interessadas, visa aprimorar e assegurar o desenvolvimento da organização.

Uma organização que está voltada para a geração de valores tende a primar pelo acompanhamento de resultados, relacionando com as metas definidas pela empresa, sendo que utilizam da comparação para o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas.

A fonte de dependência da geração de valor está atribuída principalmente aos ativos intangíveis, ou seja, a geração de gestão de conhecimento a partir das experiências organizacionais. Além do mais, o conhecimento tácito, obtido a partir de trabalhos de análise em redes formais e informais também é considerado.

### ***Valorização das Pessoas***

A cada dia que passa, o sucesso de uma organização depende cada vez mais do relacionamento e desenvolvimento das pessoas que interagem de forma direta e indireta com os assuntos organizacionais. Criar um ambiente agradável, que agregue valor e desenvolva o potencial humano tem sido cada vez mais abordado em ambientes corporativos.

A valorização das pessoas não é algo somente de nome, ou um relacionamento superficial, mas significa assegurar o desenvolvimento, bem estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair os talentos, além da criação de um ambiente mais agradável e que proporcione alto desempenho pessoal e organizacional.

Mostrar a importância das pessoas através de estímulos ao conhecimento e criação de uma cultura flexível se torna cada vez mais importante. A disseminação dos valores e metas da organização contribui para assegurar um fluxo aberto entre as partes interessadas, causando conseqüentemente uma automotivação e estímulo à atuação autônoma.

Para criar os fatores favoráveis ao desenvolvimento, comprometimento e motivação das pessoas é necessário que as partes tenham acesso livre às redes internas e externas de relacionamento.

### ***Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado***

Resume-se ao conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, sempre focando para a criação de valor de forma sustentada e viável para o cliente, e conseqüentemente gerando maior competitividade.

Uma organização focada no cliente busca principalmente estabelecer relações duradouras e de alta qualidade, além de atender às expectativas e necessidades atuais. É necessário que as necessidades colhidas nessas relações não sejam somente disseminadas para as áreas envolvidas diretamente com o cliente, mas que sejam abertas e expostas a toda a empresa, visando assim atingir novos produtos, e desenvolver serviços diferenciados.

Assim, é necessária uma atenção especial aos relacionamentos entre os clientes, analisando fortemente as características e atributos de cada produto e serviço, pois são estes clientes que adicionam valor, intensificam a satisfação e determinam suas preferências e tornam-se fidelizados à marca.

A organização com conhecimento sobre seus clientes e mercados, busca a diferenciação do serviço com relação à sua concorrência, sempre focando nas mudanças que ocorrem à volta.

### ***Desenvolvimento de Parcerias***

O Desenvolvimento de Parcerias ocorre a partir do desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da utilização das competências essenciais de cada uma e visando principalmente os benefícios para ambas as partes.

Atualmente, o desenvolvimento de parcerias está entre os principais fatores para a obtenção de sucesso de organizações modernas. Com as constantes mudanças que são enfrentadas e o constante aumento da demanda, estes laços inter organizacionais se tornam cada vez mais necessários.

Com a obtenção de parcerias, as organizações buscam desenvolver uma maior interação, desenvolvimento de relacionamento e compartilhamento de atividades visando sempre a parte

interessada. A entrega de produtos e serviços de alta qualidade encabeça a listas de motivos para o desenvolvimento destes relacionamentos.

As parcerias podem ser desenvolvidas entre clientes, fornecedores ou organizações de cunho especial, e também entre organizações que são competidoras, atendendo ao benefício mútuo acordado.

Com o prazo determinado, as parcerias firmadas devem sempre ser estabelecidas entre as partes, ressaltando os benefícios mútuos que serão atingidos e foram definidos a partir de negociações e acordos firmados.

### ***Responsabilidade Social***

A responsabilidade social se define pela atuação de forma ética e transparente com todas as partes que se relacionam com a organização, focando sempre no desenvolvimento de estratégias sustentáveis. A preservação do meio ambiente e patrimônio cultural para as gerações futuras, sempre respeitando a diversidade e promovendo a diminuição da desigualdade social deve se tratada como parte integrante das estratégias da empresa.

A organização precisa conhecer a sociedade que é parte integrante do seu ecossistema, verificando suas necessidades e compreendendo suas expectativas. Trata-se de um exercício de constante consciência moral e ética organizacional.

Respeitar a individualidade, o sentimento coletivo do ambiente, a liberdade de associação, assim como adotar políticas não discriminatórias e de proteção a minorias, são regras básicas para a relação da organização com as pessoas.

O desenvolvimento sustentável deve sempre estar em pauta, identificando os impactos que os produtos e serviços oferecidos, processos e instalações causam, visando a execução de ações que minimizam ou eliminam os danos ao meio ambiente. Além disso, também deve ser levado em conta a prevenção de ecossistemas, recursos não renováveis e racionalização do uso de recursos renováveis.

A cidadania é exercitada a partir do apoio e execução de ações de interesse social, podendo incluir educação e assistência comunitária, promoção de cultura, do esporte e do lazer e participação no desenvolvimento nacional, regional e setorial.

A parceria para a promoção destes conceitos deve ser sempre estimulada entre as organizações, seja pública ou privada.

## 5 O Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

O MEG é resultado de estudos realizados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) desde sua criação, em 1992, e que hoje chega a sua 19ª Edição.

Baseado nos 11 Fundamentos da Excelência, o MEG está dividido em 8 critérios que expressam os fundamentos citados de forma tangíveis.

### 5.1 A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

A FNQ é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a excelência da gestão.

Foi criada em 11 de outubro de 1991, como uma organização não governamental sem fins lucrativos, por 39 organizações públicas e privadas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

A FNQ vem durante os anos, disseminando o Modelo e cumprindo os objetivos pela qual foi criada a partir de concessões anuais do PNQ e de seus desdobramentos.

Porém, para dar continuidade a sua missão, a FNQ passou a mobilizar esforços para se tornar um centro de referência sobre a excelência da gestão. Ela busca essa condição fundamentalmente por meio da transformação de conjunto de empresas e entidades em uma verdadeira rede dinâmica e aberta, engajada em estudo, desenvolvimento, intercâmbio e irradiação da extraordinária base de conhecimento detido por essas organizações. Ou seja, a FNQ deixa de ser apenas uma organizadora do PNQ para se tornar verdadeiramente um centro de conhecimento e disseminação da qualidade na gestão no Brasil.

*O processo de transformação da FNQ ao longo dos anos, extraído do Caderno Critérios da Excelência<sup>11</sup>:*

**De 1992 a 1996** – desenvolveu uma estrutura e conquistou credibilidade baseada em sólidos conceitos e Critérios de Avaliação da gestão das organizações;

---

<sup>11</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência. Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional.** São Paulo, 2011.

**De 1997 a 2003** – consolidou o PNQ como marco referencial para a excelência em gestão no País;

**Desde 2004** – ampliou sua missão levando o Modelo para organizações de diversos setores e portes. Expandiu o foco de atuação evoluindo da gestão da qualidade para a busca da excelência da gestão.

Atualmente, o conselho da FNQ<sup>12</sup> está organizado da seguinte forma:

***Presidente do Conselho Curador***

- Mauro Figueiredo - Fleury S/A

***Vice-presidentes do Conselho Curador***

- Antônio Maciel Neto - Suzano Papel e Celulose
- Luiz Ernesto Gemignani - Promon S.A
- Pedro Luiz Barreiros Passos - Natura Cosméticos S.A
- Wilson P. Ferreira - Cia. Paulista de Força e Luz

***Conselho Curador***

- Adilson Primo - Siemens
- Alexandre Caldini - Editora Abril
- André Rodrigues Cano - Banco Bradesco
- Carlos Alberto dos Santos - SEBRAE
- Celso Scaramuzza - Itausa
- Elcio Anibal de Lucca - MBC
- Frederico Fleury Curado - Embraer
- Gonzalo Vecina - Hospital Sírio Libanês
- Jorge Gerdau Johannpeter - Gerdau Açominas
- Laércio Cosentino - TOTVS
- Luciano Coutinho - BNDES
- Marcos De Marchi - Rhodia
- Maria Teresa Fleury - FGV

---

<sup>12</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conselheiros**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/311/default.asp>>. Acesso em: 05 de maio de 2011.

- Michel Levy - Microsoft
- Newton Neiva - Visa Vale
- Paulo Pinheiro de Andrade - Grupo Ibope
- Pedro Parente - Bunge
- Randal Zanetti - Odontoprev
- Ricardo Guimarães - Thymus Branding
- Sérgio Chaia - Nextel
- Sydney Granja Affonso – Petrobras

### ***Conselho Fiscal***

- Estella Maria Lemos Monteiro Soares de Camargo - Lilla Huck, Otranto, Camargo e Messina Advogados.
- Iêda A. Patrício Novais - BDO Brasil
- Rogério Rizzi - Monitor

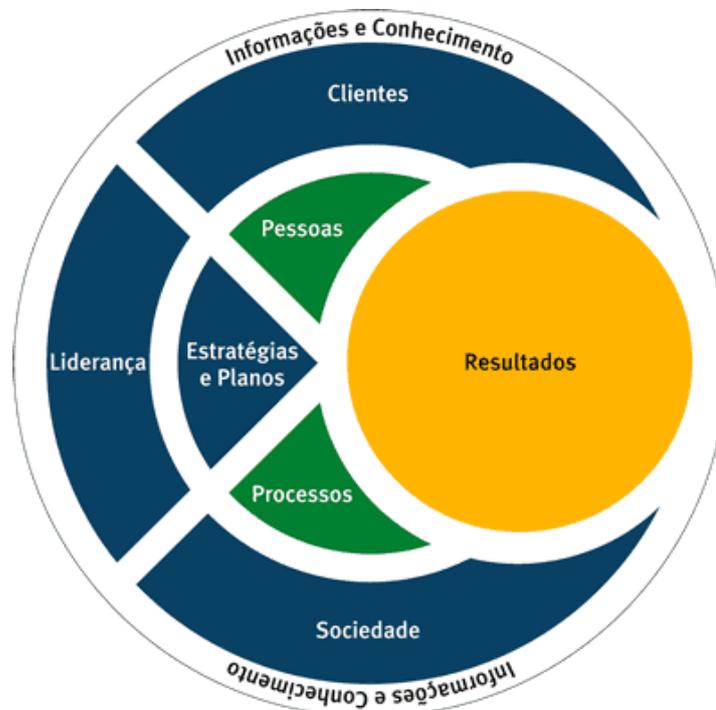
## **5.2 Os Critérios da Excelência**

Como já mencionado, o MEG está dividido em 8 critérios baseados nos 11 Fundamentos da Excelência, sendo que 7 correspondem a Processos Gerenciais e 1 correspondem a Resultados. Os critérios do MEG são:

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.

Para esta explanação inicial sobre os critérios, como também suas relações com o ciclo PDCA, utilizaremos o conteúdo do *Caderno Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)*<sup>13</sup>, de autoria da FNQ.

No Modelo proposto pela FNQ, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis que podem ser mensuradas quantitativamente ou qualitativamente a partir de questões formuladas e solicitações de informações específicas. As questões são agrupadas nos oito Critérios da Excelência, com o objetivo de facilitar a interpretação do Modelo e organizar de forma lógica as ideias para a implementação nas organizações. Os Critérios da Excelência são representados pela figura abaixo, extraída do caderno já citado:



**Figura 1 - O Modelo de Excelência da Gestão**

A figura representativa dos Critérios tem como objetivo apresentar as organizações como organismos vivos, ou seja, sistemas orgânicos que interagem internamente e externamente, podendo ser adaptável. A interpretação mais macro dessa representação seria que os elementos do modelo, imersos em um ambiente de Informação e Conhecimento, se relacionam de forma harmônica e colaborativa, gerando Resultados para a organização.

<sup>13</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)*. São Paulo, 2008.

Diversas são as interpretações desta figura, porém em sua essência o Modelo utiliza os conceitos de conhecimento do PDCL (*Plan, Do, Control and Learn*).

Para que uma organização possa sobreviver e ter sucesso em sua atuação é estritamente necessário o desenvolvimento da capacidade de atender aos requisitos de seus CLIENTES, onde as necessidades e expectativas devem ser mapeadas, entendidas e utilizadas para um constante aperfeiçoamento dos produtos e serviços desenvolvidos. Porém, não só bastando este relacionamento com os clientes, organização também tem que estar atenda a SOCIEDADE em que se está inserida, atuando de forma responsável e desenvolvendo atividades que atendam as expectativas das comunidades vizinhas.

De posse dessas informações importantes, a LIDERANÇA estabelece os princípios da organização, atuando diretamente na prática dos Fundamentos da Excelência. A liderança exerce um papel de impulsionar a cultura de excelência na empresa.

Os líderes devem estar atentos as partes interessadas, captando as suas necessidades, analisando seu desempenho e atuando de forma a tomar as decisões necessárias para situações que estejam sendo vivenciadas.

Agora, com esta visão de liderança, as ESTRATÉGIAS E PLANOS devem ser direcionadas para o proveito da organização e que determinem sua posição competitiva no mercado.

As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização, com planos de curto e longo prazo. Recursos são alocados conforme a necessidade e todos os planos estabelecidos devem ser comunicados à força de trabalho e, sempre que necessário, às demais partes interessadas. Por final, a organização mantém avaliações permanentes às implementações das estratégias e monitora em tempo real os planos, avaliando as necessidades de mudanças.

Até este ponto, os critérios Liderança, Sociedade, Clientes e Estratégias e Planos, formam a etapa de Planejamento (P).

Avançando na relação com o PDCL, as PESSOAS que compõem a força de trabalho devem ser capacitadas e comprometidas com as estratégias e planos definidos pela organização.

Devem estar sempre comprometidas com a busca pela excelência, se adaptando a atender os requisitos as partes interessadas.

Além da força de trabalho, a organização deve estender sua atuação para clientes e fornecedores, sempre visando pela geração de valor e aperfeiçoamento do relacionamento. O Planejamento e controle dos custos devem ser monitorados.

O critério Pessoas está diretamente relacionado à etapa de Execução (D) do PDCL.

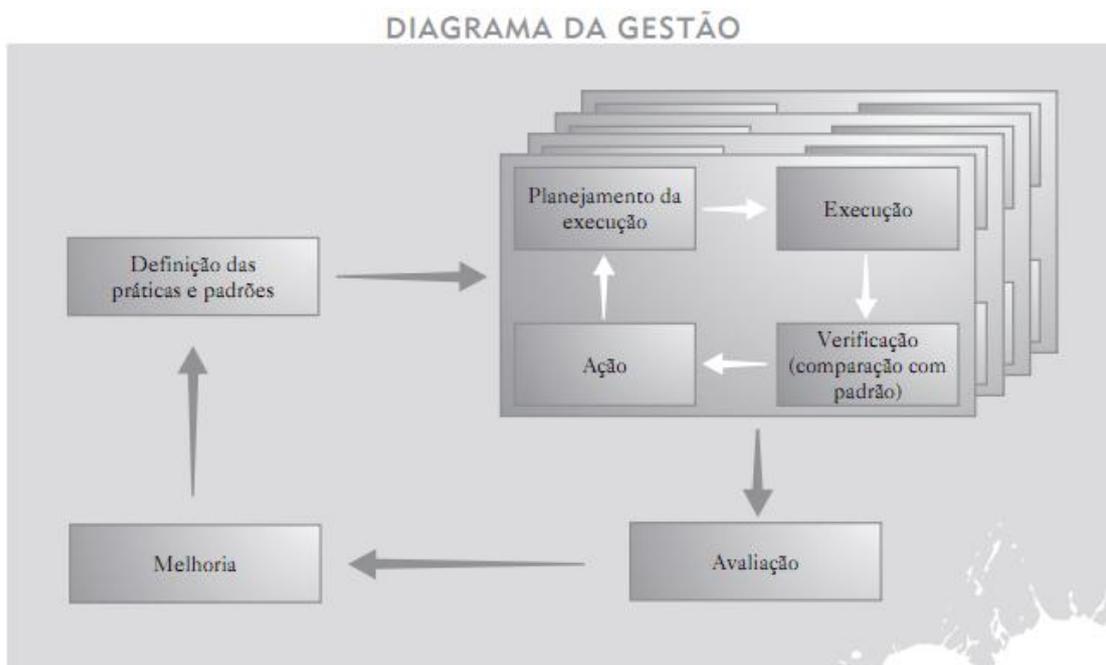
A etapa de Controle (C) fica por conta do critério PROCESSOS, que envolve a mensuração e monitoramento dos recursos econômico-financeiros, clientes e mercado, pessoas, sociedade,

processos e fornecedores. Os resultados obtidos a partir da Execução podem ser comparados às definições de metas e estratégias realizadas pela organização na primeira parte do ciclo. Por final, os RESULTADOS obtidos são para a organização um conhecimento adquirido que retorna a todos como informação, gerando um aprendizado organizacional. Estas informações viabilizam comparações de tendência e análise de desempenho, podendo levar a mensuração da inteligência da organização e possibilidade de realizar previsões.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO interagem com todos os outros critérios, ondem se pode dizer que o aprendizado gerará refinamento na gestão da organização. A gestão de ativos intangíveis está relacionada de forma direta com a consolidação da cultura de excelência da empresa.

Por fim, conclui-se a etapa de Aprendizado (L) do ciclo *PDCL*.

Para exemplificar e complementar o entendimento da relação entre o MEG e o PDCL, segue a figura abaixo:



**Figura 2 - Diagrama da Gestão**

O Diagrama da Gestão exemplifica o dia a dia das práticas de gestão dentro de uma organização.

Pode-se dizer que uma prática de gestão funciona como um ciclo *PDCA* padrão, onde é planejada, executada, verificada e a partir daí as melhorias são colocadas em ação. O conjunto de práticas (pequenos ciclos *PDCA*) fazem parte do ciclo maior, o *PDCL*.

Como já dito, os Critérios da Excelência se relacionam perfeitamente com o *PDCL*. O ciclo todo resulta em constantes avaliações das práticas de gestão e a partir dos resultados obtidos

são levantadas necessidades de melhorias e definições de padrão são retiradas para aplicação nas práticas de gestão.

### 5.3 Relação dos Fundamentos da Excelência e Critérios de Excelência

A relação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e os Fundamentos da Excelência podem ser observados através da Matriz Taxonômica apresentada na figura abaixo. Esta mesma foi extraída do site da FNQ<sup>14</sup>:



Figura 3 - Matriz Taxonômica

Os critérios Liderança, Clientes, Sociedade e Estratégias e Planos se relacionam com os fundamentos Liderança e Constância de Propósitos, Conhecimento do Cliente e do Mercado, Responsabilidade Social e Visão do Futuro.

<sup>14</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Matriz Taxonômica**. Disponível em: <[http://www.fnq.org.br/images/taxonomia/taxonomia\\_2007.htm](http://www.fnq.org.br/images/taxonomia/taxonomia_2007.htm)>. Acesso em: 22 de maio de 2011.

Já os critérios Pessoas e Processos se relacionam com os Fundamentos Valorização das Pessoas e Orientação por Processos e Informações, respectivamente e o critério Informação e Conhecimento tem sua base também dentro de Orientação por Processos e Informação, mais específica para a parte de informações.

Por fim, o fundamento de Geração de Valor dá base para o critério Resultados.

Os Fundamentos da Excelência representados em roxo são chamados de Fundamentos Transversais, que estão presentes em todos os Critérios e viabilizam a Geração de Valor, ou seja, possibilitam que as práticas de gestão deem Resultados.

#### **5.4 Requisitos dos Critérios de Excelência**

As organizações que desejam utilizar o MEG devem atender aos requisitos que cada um dos critérios do modelo solicita. Quanto mais próximo do atendimento total aos requisitos, mais aderente ao Modelo a organização está.

Estes requisitos são apresentados no *Caderno Critérios de Excelência. Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional*<sup>15</sup>, que fornecerá o conteúdo para a produção deste tópico.

##### **1. Liderança**

O critério Liderança aborda de forma geral os processos gerenciais relativos à promoção da excelência na sociedade, sua orientação filosófica e controle externo sobre a sua direção.

Deve ser apresentada como a organização esta comprometida com a excelência, incluindo sua preocupação com a sustentabilidade e aumento dos níveis de confiança das partes interessadas.

Além disso, também espera o engajamento da liderança e força de trabalho com as estratégias para a promoção da excelência na organização e dos processos que contribuem de forma direta para a avaliação do desempenho operacional e estratégico da organização em relação a busca das metas definidas, dos níveis de competitividade alcançados no setor ou mercado e do nível de atendimento de requisitos de partes interessadas.

---

<sup>15</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência. Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional.** São Paulo, 2011.

## **2. *Estratégias e Planos***

Este critério solicita os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas, apresentando sua coerência e também um modelo de negócio que seja competitivo. Solicita-se também os métodos utilizados para a segurança do desdobramento, realização, atualização e controle das estratégias da organização, assegurando assim o êxito na implementação.

## **3. *Clientes;***

Para o critério Cliente é necessária a apresentação dos processos gerenciais relativos à identificação e tratamento das informações dos clientes, incluindo o atendimento as expectativas dos clientes – alvo para tornar os produtos conhecidos no mercado -, e como e feita a comunicação com o cliente, evidenciando as formas de relacionamento, como canais que possam vir de parcerias, além da fidelização dos clientes aos produtos e marcas.

## **4. *Sociedade;***

Este critério aborda os processos gerenciais que dizem respeito ao meio ambiente e tratamento das demandas da sociedade além do desenvolvimento social das comunidades mais influentes pela organização.

É necessária a apresentação de práticas que contribuam diretamente para a geração do produto, processos e instalações seguros aos usuários, à população e ao ambiente, visando o desenvolvimento sustentável, além de apresentar como a organização contribui para o desenvolvimento das comunidades vizinhas, promovendo uma imagem favorável, incluindo muitas vezes as comunidades nas instalações da organização.

## **5. *Informações e Conhecimento;***

Informações e Conhecimento solicita a apresentação dos processos gerenciais que abordam a tratamento das necessidades de informações da organização, destacando como as informações atualizadas, precisas e seguras são disponibilizadas para os usuários, e o tratamento dos ativos intangíveis geradores de diferencial competitivo, principalmente os que dizem respeito ao conhecimento existente na organização e que normalmente são alinhados as metas e planos definidos.

Dentro deste critério é abordada a utilização da tecnologia da informação para o gerenciamento das informações da organização.

## **6. Pessoas;**

O critério Pessoas aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e manutenção do seu bem estar.

Devem ser apresentadas as práticas que dizem respeito à seleção de pessoas, comunicação, capacitação da força de trabalho, desenvolvimento de um ambiente seguro e saudável, aumentando a qualidade de vida da força de trabalho e assegurando que a mesma esteja satisfeita e comprometida com a organização.

## **7. Processos;**

Este critério aborda os processos gerenciais relativos aos principais processos de negócio e de apoio da organização, tratando de forma separada os relativos a fornecedores e econômico-financeiros.

Para os processos principais e de apoio aos negócios é solicitada a apresentação de práticas que contribuam diretamente para a geração de produtos de qualidade que atendam aos clientes e também às necessidades das partes interessadas.

Já para com os fornecedores, são necessárias práticas que contribuam para o desenvolvimento e melhoria da cadeia de suprimentos e para o comprometimento da formação de fornecedores e parceiros comprometidos com a excelência.

Por fim, para os processos econômico-financeiros, devem ser apresentados processos gerenciais que contribuam diretamente para a sustentabilidade econômico-financeira da organização.

## **8. Resultados.**

Diferentemente dos critérios apresentados, que tratam de processos gerenciais, o oitavo critério da excelência está direcionado para a apresentação dos resultados organizacionais. Por ter esta característica, este critério é o mais valioso dentro da escala do MEG.

Ele solicita a apresentação de séries históricas de indicadores, acompanhados de comparativos referenciais pertinentes e definições de partes interessadas, onde seja possível analisar o nível alcançado pela organização e o nível de desempenho e atendimento as definições das partes interessadas.

Inclui-se a apresentação de resultados econômico-financeiros, relativos à clientes e ao mercado, relativos à sociedade, pessoas, processos e fornecedores.

Os resultados devem ter relacionamento direto com os processos gerenciais, pois é o principal indicador da eficiência das práticas de gestão adotadas para a promoção da excelência na organização.

## 6 O processo de implementação do MEG

Para a implementação do MEG existe um longo caminho que é necessário a organização trilhar e para exemplificar este caminho, iremos utilizar o material resumir o conteúdo existente no *Caderno Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)*<sup>16</sup>.

Este processo não é algo que pode ser feito em curto espaço de tempo e muito menos de forma rápida, como em uma corrida. Para fazer uma comparação, o caminho até a excelência da gestão pode ser comparado a uma maratona, onde quanto mais preparado a organização estiver, mais longe ela chegará e estará mais perto de seu objetivo<sup>17</sup>.

O desenvolvimento de uma organização em relação a excelência de sua gestão pode ser observado a partir da figura representada abaixo.

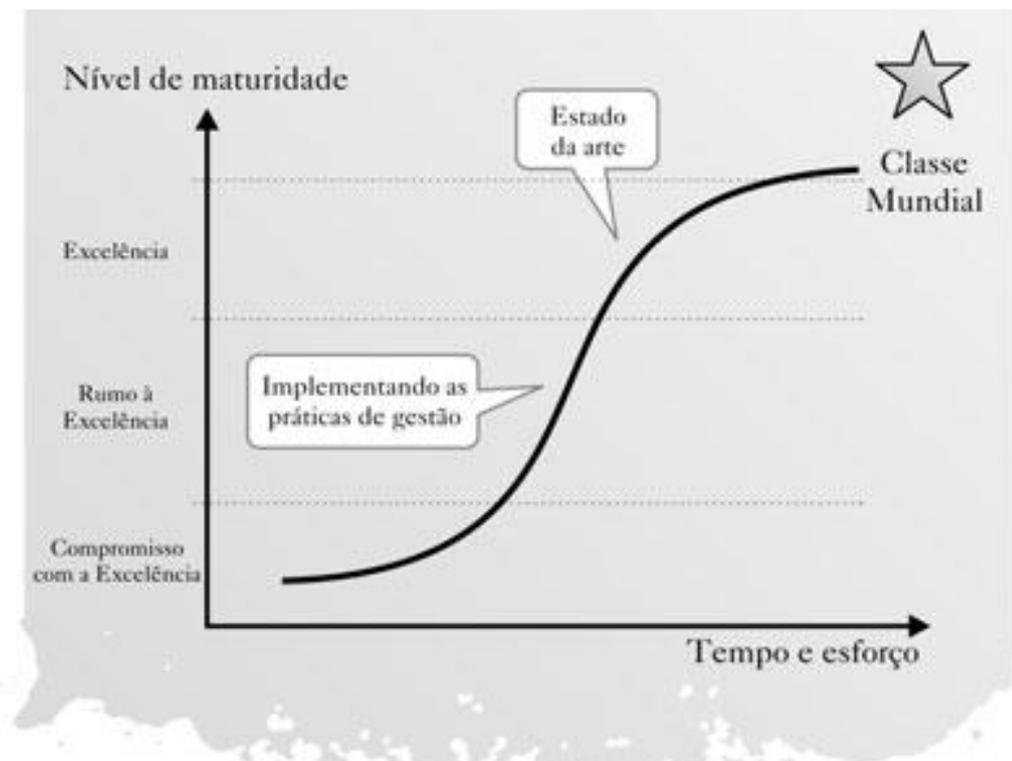


Figura 4 - Evolução e estágios de maturidade da gestão

<sup>16</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)*. São Paulo, 2008.p.14-16.

Cada ponto da evolução representa um marco para a organização e deve estar alinhado diretamente com suas estratégias e planos.

Sendo assim, o MEG é disponibilizado em três versões que visam atender as necessidades de cada estágio de maturidade: **Compromisso com a Excelência, Rumo à Excelência e Critérios de Excelência**, onde para cada um dos níveis existem requisitos que devem ser atendidos pela organização para analisar a sua gestão.

O **Compromisso com a Excelência** se destina àquelas empresas que estão no estágio inicial da implementação de um programa de melhoria da sua gestão. Muitas vezes neste momento a organização não tem uma visão clara dos seus produtos e clientes, tampouco o seu objetivo e qual o rumo deverá tomar.

Os resultados organizacionais não são importantes nesse ponto, porém com o início da utilização do Modelo, percebe-se uma melhoria de qualidade na gestão organizacional e uma maior clareza quanto aos objetivos empresariais.

O **Rumo à Excelência** já se direciona para as organizações que já tem um programa de melhorias da gestão implementado e buscam o estado da arte<sup>18</sup>. As empresas que se encontram neste estágio começam a obter os primeiros resultados decorrentes da padronização dos processos gerenciais. Neste momento, as práticas que outrora eram reativas passam a ser mais proativas, prevenindo surpresas.

Porém, neste momento as práticas não estão totalmente disseminadas a todas as partes interessadas e é neste contexto que a organização encontra as suas dificuldades. A integração de todo o seu processo de trabalho, partes interessadas, clientes e força de trabalho passa a ser o enfoque para o amadurecimento das práticas.

Por fim, o **Critério da Excelência** se destina àquelas que já têm o seu processo e perfil completamente delineado e estão com práticas de gestão implementadas. Os resultados já são maiores que a da concorrência e as práticas gerenciais já estão incorporadas de forma natural na rotina de todos os envolvidos.

Neste ponto a organização busca um reconhecimento de empresa Classe Mundial, além de estar ligada constantemente nas melhorias de suas práticas, promovendo cada vez mais a integração de forma natural.

Fora dos três níveis apresentados, ainda existe um programa específico para Micro e Pequenas Empresas (MPE) que desejam iniciar seu programa de melhoria da gestão.

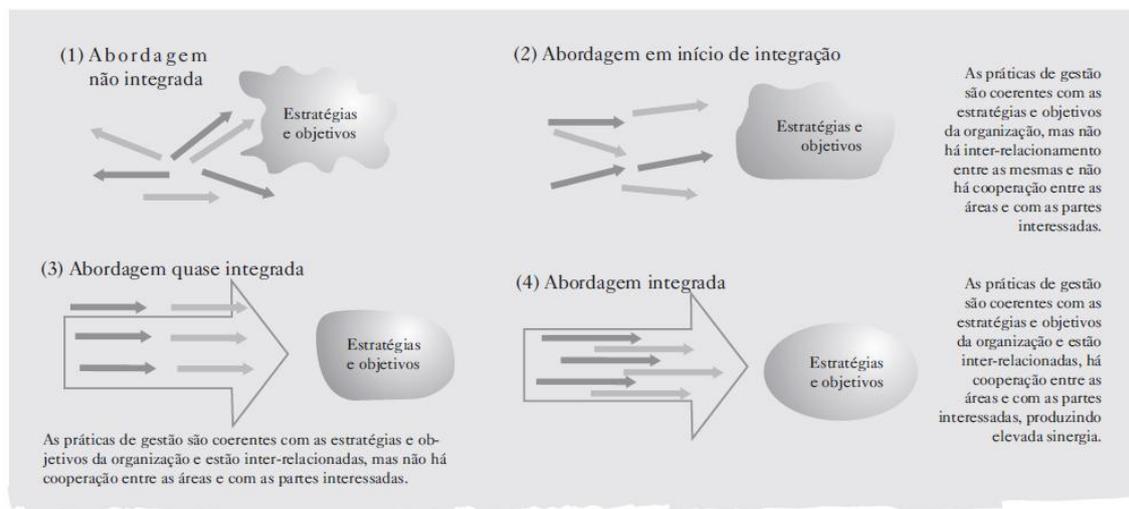
---

<sup>18</sup> Expressão utilizada para caracterizar uma prática de gestão que se destaca como referência no setor de atuação da organização, considerando-se o seu perfil. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência. Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional**. São Paulo, 2011.

O amadurecimento das práticas de gestão deve seguir a *Figura 2* já apresentada. É a partir da execução do ciclo PDCL que a organização gera aprendizado e tem um retorno do programa implementado.

O ciclo PDCL é uma representação lógica e não temporal, onde a execução dele todo não é ponto determinante para se afirmar que uma empresa está em estado de excelência de sua gestão.

Com a aplicação de diversos ciclos do PDCL, existe um refinamento cada vez maior, onde a integração de todas as áreas interessadas conduz a organização a uma maturidade. Este fortalecimento pode ser sintetizado na figura abaixo:



**Figura 5 - Estágios da integração das práticas de gestão**

Para auxiliar na implementação do MEG, existem conjuntos de publicações que atendem a cada estágio que a organização se encontra. Estas publicações são chamadas de Cadernos de implementação e estão disponíveis para Critérios da Excelência, Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência. O conteúdo de todos os conjuntos é o mesmo, apenas diferenciado a solicitação de informações de acordo com o nível abordado. Para facilitar o entendimento e aplicação dos programas nas organizações, para cada conjunto existe a separação por critério, focando especificamente no que os envolvidos precisam no momento<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Implementação**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/804/default.aspx>>. Acesso em: 22 de maio de 2011.

## 7 O grau de maturidade de gestão de uma organização

A avaliação do grau de maturidade da gestão de uma organização é determinado a partir do sistema de pontuação existente no MEG , compreendendo em 2 dimensões: processos gerenciais e resultados. Os requisitos para verificar o grau em que uma organização se encontra são descritos no *Caderno Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)*<sup>20</sup>, de onde tiraremos os textos e figuras utilizados neste capítulo. Os critérios do 1 ao 7 são tidos como critérios de processos gerenciais, sendo o critério 8 um critério de resultados.

Existem algumas dimensões e sub dimensões nas quais os critérios são avaliados, sendo que é a partir do atendimento aos requisitos destas dimensões que a pontuação da organização é obtida e o grau de maturidade é apresentado.

### 7.1 Dimensões dos Processos Gerenciais

Para avaliar os processos gerenciais, é necessário a análise de 4 fatores: enfoque, aplicação, aprendizado e integração

As práticas de gestão de uma organização, para atender aos critérios, devem apresentar o objetivo e o grau de aderência aos itens do Modelo (enfoque), onde essas práticas são implementadas, há quanto tempo e se são aplicadas de forma periódica (aplicação), se são baseadas em lições aprendidas e a partir daí melhorias são aplicadas (aprendizado), se estão inter-relacionadas com outros processos e quanto de colaboração e coordenação de diversas áreas existem para sua execução (integração).

#### *Enfoque*

A questão do fator enfoque está diretamente relacionado a lógica e coerência que as práticas apresentadas possuem e se as mesmas são apropriadas para o tamanho da organização. Muitas vezes uma prática de gestão de uma empresa pequena pode ser informal, sendo a mesma

---

<sup>20</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)*. São Paulo, 2008.p. 11-13.

conhecida por todas as partes interessadas através de processos que não estão necessariamente documentados, porém o mesmo não pode acontecer em organizações maiores, onde muitas pessoas estão envolvidas e necessitam ter conhecimento. Quando uma prática não é conhecida por todos, esta mesma tem o enfoque fraco.

Além dessas características, o fator enfoque também envolve as questões que correspondem a apresentação das práticas que atendam aos itens do critério, para isto é utilizado o termo **adequação**. Uma organização muitas vezes pode possuir a prática, porém se não for apresentada de forma a responder às solicitações do critério analisado, a adequação é fraca. Outro subfator ainda na questão do enfoque é a **proatividade**, onde as práticas são analisadas se já passaram dos estágio de reatividade, onde os problemas são mapeados antes de existirem.

### ***Aplicação***

O fator aplicação pode ser traduzido com **implementação**, sendo um dos fatores que mais leva uma organização a obter pontos em sua gestão.

Para aplicação existem dois aspectos críticos, a **disseminação** e a **continuidade**, onde a organização deve apresentar características que atendam de forma satisfatória estes indicadores.

Uma prática deve ser disseminada de forma eficiente para todas as partes interessadas, o que se torna uma tarefa difícil, principalmente para organizações grandes e descentralizadas. A chave para se ter uma disseminação é a lógica da prática, pois a falta disto gera uma avaliação baixa dentro deste subfator.

Porém, mesmo sendo necessária a disseminação da prática, isto não implica que toda a organização necessita praticá-la da mesma forma. Empresas que possuem filiais em diversos estados ou países possuem características diferentes que são regidas por cultura, legislações e pessoas com visões diferentes. É completamente lógico que uma prática seja exercida de forma diferente entre as pessoas.

Já a continuidade diz respeito a como as praticas organizações são implementadas ao longo do tempo, sendo necessária a apresentação de indícios de sua regularidade e consciência de que muitos resultados são alcançados de forma demorada.

### ***Aprendizado***

O aprendizado, como o próprio nome nos leva a definição, diz respeito a como a organização avalia a suas práticas e a partir disto apresenta melhorias obtidas com as lições aprendidas.

Dessa forma as práticas passam por *refinamento*, sofrendo alterações de melhorias com o passar dos anos.

Não adianta uma organização possuir lógica ou planejamento em suas práticas se não possuem programas de melhorias.

Outra questão relevante é que a implementação de inovações e manutenção de práticas no estado-da-arte, de forma sustentável, requeiram um sistema gerencial mais amadurecido.

Uma organização deve estar muito atenta a este fator, pois muitas delas falham em mostrar como as melhorias de suas práticas ocorrem. Uma organização que está utilizando de outra abordagem em uma mesma prática deve apresentar os indícios de como está mudança aconteceu, para que não haja confusão de entendimento com uma prática nova.

O fator aprendizado também analisa o compartilhamento de informações entre as unidades de uma mesma empresa, que também pode gerar melhorias nos processos gerenciais.

### ***Integração***

O fator integração requer que os processos gerenciais sejam *coerentes* com os objetivos e estratégias da organização e estejam *inter-relacionados* com outros processos e o que se espera basicamente é a existência de conexões nos sistemas organizacionais.

Este fator é mais bem observado em empresas que alcançam grandes níveis de maturidade de sua gestão, principalmente por necessitar de evidências de *coordenação* e *colaboração* entre as áreas e/ou partes interessadas. Em pequenas organizações, os processos gerenciais normalmente estão ligados ao negócio da empresa de forma direta, não existindo a participações de demais áreas e inter-relacionamento entre os processos.

A integração não pode ser analisada de forma individual, mas sim num conjunto de práticas que atendam todas as partes interessadas. Estas práticas juntas devem apresentar também a colaboração e compartilhamento de aprendizado.

## **7.2 Dimensões dos Resultados Organizacionais**

Os resultados organizacionais correspondem ao Critério 8 – Resultados – dentro do MEG, porém representa no indicador de maturidade quase a totalidade dos critérios de processos gerenciais.

A composição da pontuação de uma organização em relação aos resultados é decomposta pelo atendimento a 3 subfatores: **relevância** do resultado para o sucesso do negócio; **tendência** ao longo do tempo; **nível atual** de desempenho por meio de comparações competitivas e/ou setoriais e com referências de excelência.

### **Relevância**

A relevância diz respeito a basicamente se o resultado apresentado é relevante para o item que o mesmo representa.

Os gráficos e tabelas apresentados como resultados devem ser identificados de forma a se saber se diz respeito a toda a organização ou se apenas representa uma unidade ou parte dela. É considerada também a métrica utilizada e se os dados estão de acordo com as estratégias e metas apresentadas pela organização.

Para a análise deste subfator, são utilizadas informações que estão no perfil da organização e também a análise de seu objetivo atual. Se uma organização define que atender as necessidades de um cliente da maneira mais rápida é o objetivo, os resultados apresentados precisam estar ligados a este assunto.

### **Tendência**

Os itens de resultados solicitam informações que permitam avaliar o comportamento dos dados ao longo do tempo, podendo ser analisada a **tendência**.

Os dados devem abranger séries históricas, sendo que devem seguir a periodicidade, por exemplo, se uma medição é anual, não deve haver interrupção na apresentação. É necessária a apresentação de no mínimo 3 anos consecutivos para se analisar os dados.

Para organizações que estão no início do estágio de implementação, a apresentação de resultados que configurem em tendência se torna impossível, pois é necessário que a mesma possua ciclos completos de execução das práticas, sendo o tempo essencial para isso. Com o passar dos anos e obtenção de resultados com tendência desfavorável, a organização consegue melhorar seus resultados neste fator.

Em estágios mais avançados, muitas organizações se tornam referencial de excelência dentro do segmento, pois possuem resultados que são comparativos para outras empresas.

### **Nível Atual**

O **nível atual** corresponde a situação em que a organização se encontra no momento, porém não é possível analisar seu desempenho sem um referencial comparativo que seja pertinente.

Usualmente uma organização compara seu nível atual com referenciais de excelência do mercado em que atua ou até mesmo comparativo de excelência do mercado em geral. Porém, este tipo de comparação é pouco comum em empresas que estão no início da implementação, pois não possuem resultados significantes.

Comparar o nível atual com metas a serem alcançadas pode ser considerado uma comparação fraca, pois muitas dessas metas são simples de serem alcançadas.

## 8 Caso Prático – Autoavaliação e Planos de Ação

Para o caso prático iremos utilizar a autoavaliação obtida por uma empresa de pequeno porte dentro da área de Tecnologia da Informação voltada para elaboração de programas de computadores (software), que chamaremos pontualmente de Software BOM.

Como ferramenta para este processo, serão utilizados dois softwares de apoio disponibilizados pela FNQ em seu Portal: o *eMEG Diagnóstico* e o *eMEG Autoavaliação*. Ambos os softwares foram desenvolvidos a partir de uma parceria entre o FNQ e a Petrobrás e tem a finalidade de auxiliar as organizações a aumentarem o grau de maturidade da sua gestão<sup>21</sup>. Primeiramente, iremos utilizar o eMEG Diagnóstico para saber em que momento a empresa Software BOM se encontra, sendo que posteriormente o software eMEG Autoavaliação fornecerá a pontuação obtida pela empresa e seus pontos fortes e oportunidades de melhorias. Após a obtenção da situação atual da Software BOM e também sua pontuação, iremos desenvolver estratégias em formato de planos de ação para que a organização continue sua caminhada em busca da Excelência da Gestão. A figura abaixo foi retirada do *Caderno Compromisso com a Excelência: Guia de Autoavaliação*<sup>22</sup> e representa como, a partir do processo de autoavaliação, as estratégias podem ser desenvolvidas.

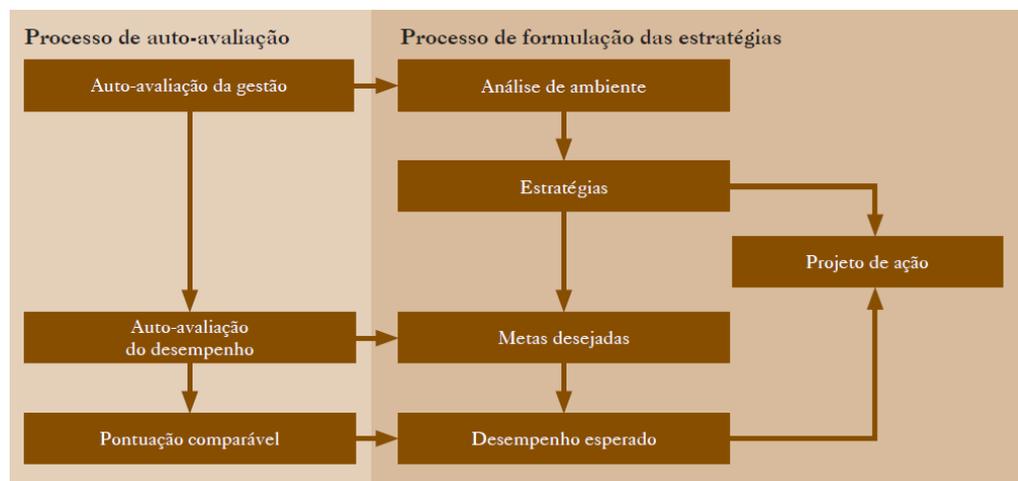


Figura 6 - O Ciclo de autoavaliação e o planejamento estratégico

<sup>21</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Autoavaliação**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/732/default.aspx>>. Acesso em: 28 de junho de 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Diagnóstico**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/546/default.aspx>>. Acesso em: 28 de junho de 2011.

<sup>22</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Guia de Autoavaliação**. São Paulo, 2008.p. 11.

Na figura 6, podemos ver a autoavaliação permite avaliar dois pontos num processo de formulação de estratégias. Primeiramente, é possível analisar o ambiente interno, verificando as oportunidades de melhorias que realmente devem fazer parte da formulação de estratégias e quais são os pontos fortes que serão gasto esforços para aumentar sua relevância e, num segundo plano, é possível verificar se a formulação de estratégias e os resultados alcançados em decorrência da autoavaliação estão de acordo com os objetivos.

Além dos softwares já citados, iremos utilizar como apoio a autoavaliação da empresa Software BOM o Guia de Autoavaliação em sua completude.

## 8.1 Diagnóstico e Autoavaliação – Software BOM

Conforme já citado, a empresa Software BOM deverá passar por dois processos de análise de sua gestão para assim produzir planos de ação com base no MEG para sua melhoria.

### *Resultado do Diagnóstico*

Abaixo segue o resultado obtido a partir da realização do diagnóstico com base nas informações organizacionais, retirado do software eMEG Diagnóstico:

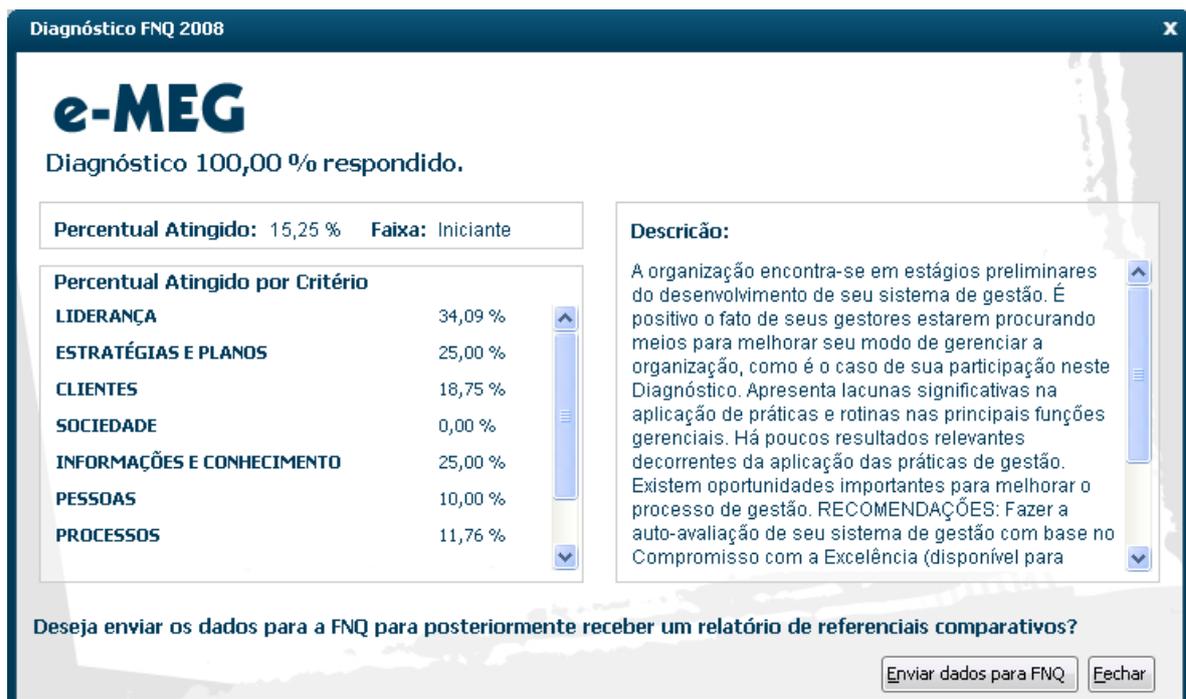


Figura 7 - Resultado do Diagnóstico da empresa Software BOM

**Descrição:** A organização encontra-se em estágios preliminares do desenvolvimento de seu sistema de gestão. É positivo o fato de seus gestores estarem procurando meios para melhorar seu modo de gerenciar a organização, como é o caso de sua participação neste Diagnóstico. Apresenta lacunas significativas na aplicação de práticas e rotinas nas principais funções gerenciais. Há poucos resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas de gestão. Existem oportunidades importantes para melhorar o processo de gestão.

**RECOMENDAÇÕES:** Fazer a autoavaliação de seu sistema de gestão com base no Compromisso com a Excelência (disponível para download no portal FNQ [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)), que possibilitará a definição de ações de melhoria. **Observação:** O resultado percentual obtido nesse questionário não possui relação com as régua dos Critérios de Excelência, Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência.

O método de diagnóstico utiliza-se de um questionário com questões que contemplam os 8 critérios do MEG, sendo que a partir das respostas indicadas, o software calcula a pontuação e apresenta o resultado final. O questionário com as respostas selecionadas pode ser consultado no *Anexo A*.

A organização Software BOM se encontra em um estágio inicial na maturidade de sua gestão, sendo diagnosticada como uma empresa que deve responder sua autoavaliação com base no Compromisso com a Excelência.

A baixa pontuação obtida é explicada principalmente pela falta de resultados organizacionais (vide *Anexo A*), sendo estes os responsáveis pela maior parte dos pontos. Vale ressaltar também a pontuação obtida no critério Sociedade, demonstrando que na atual situação a organização não se preocupa com as comunidades a sua volta e se isenta de responsabilidade socioambiental.

### ***Resultado da Autoavaliação***

Abaixo segue o resultado da autoavaliação da empresa Software BOM, realizado a partir da análise de seus processos gerenciais e resultados organizacionais. Estas informações foram obtidas no software eMEG Autoavaliação após o preenchimento de todo o questionário. O relatório de resultado pode ser consultado no *Anexo B*.

<i>Critério</i>	<i>Pontuação</i>	<i>Valor Máximo</i>
<i>Liderança</i>	<i>3,3</i>	<i>33</i>
<i>Estratégia e Planos</i>	<i>2,0</i>	<i>20</i>
<i>Clientes</i>	<i>6,0</i>	<i>20</i>
<i>Sociedade</i>	<i>0</i>	<i>12</i>
<i>Informações e Conhecimento</i>	<i>9,6</i>	<i>12</i>
<i>Pessoas</i>	<i>14,0</i>	<i>20</i>
<i>Processos</i>	<i>23,1</i>	<i>33</i>
<i>Resultados</i>	<i>0,0</i>	<i>100</i>
<i>Total</i>	<i>58,0</i>	<i>250</i>

O método de autoavaliação corresponde a um questionário dissertativo que abrange todos os critérios do modelo e que a partir das informações dos processos gerenciais e resultados e a sinalização das dimensões das práticas, uma nota é calculada em cima de uma régua de pontuação que pode ser verificada na tabela acima. Como a Software BOM é uma empresa iniciante em suas práticas de gestão, utilizamos a regra de 250 pontos que correspondem ao Compromisso com a Excelência.

Esta pontuação é obtida por critério, sendo que é possível verificar a dimensão para cada um deles, conforme as imagens abaixo, também extraídas do software de autoavaliação.

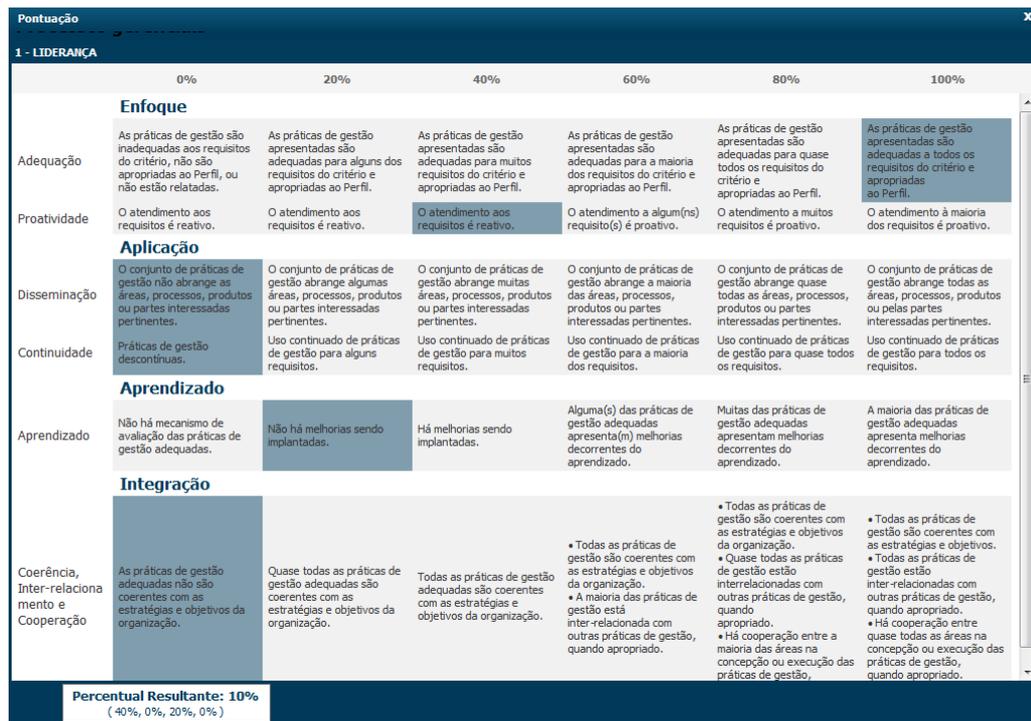


Figura 8 - Pontuação do Critério Liderança

Pontuação						
2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS						
	0%	20%	40%	60%	80%	100%
<b>Enfoque</b>						
Adequação	As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do critério, não são apropriadas ao Perfil, ou não estão relacionadas.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.
Proatividade	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento a algum(ns) requisito(s) é proativo.	O atendimento a muitos requisitos é proativo.	O atendimento à maioria dos requisitos é proativo.
<b>Aplicação</b>						
Disseminação	O conjunto de práticas de gestão não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange algumas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange todas as áreas, processos, produtos ou pelas partes interessadas pertinentes.
Continuidade	Práticas de gestão descontínuas.	Uso continuado de práticas de gestão para alguns requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para muitos requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para a maioria dos requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para quase todos os requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para todos os requisitos.
<b>Aprendizado</b>						
Aprendizado	Não há mecanismo de avaliação das práticas de gestão adequadas.	Não há melhorias sendo implantadas.	Há melhorias sendo implantadas.	Alguma(s) das práticas de gestão adequadas apresenta(m) melhorias decorrentes do aprendizado.	Muitas das práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.	A maioria das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.
<b>Integração</b>						
Coerência, Inter-relacionamento e Cooperação	As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	Quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>A maioria das práticas de gestão está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>Quase todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre a maioria das áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>Todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre quase todas as áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>
<b>Percentual Resultante: 10%</b> ( 80%, 0%, 20%, 40% )						

Figura 9 - Pontuação do Critério Estratégias e Planos

Pontuação						
3 - CLIENTES						
	0%	20%	40%	60%	80%	100%
<b>Enfoque</b>						
Adequação	As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do critério, não são apropriadas ao Perfil, ou não estão relacionadas.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.
Proatividade	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento a algum(ns) requisito(s) é proativo.	O atendimento a muitos requisitos é proativo.	O atendimento à maioria dos requisitos é proativo.
<b>Aplicação</b>						
Disseminação	O conjunto de práticas de gestão não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange algumas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange todas as áreas, processos, produtos ou pelas partes interessadas pertinentes.
Continuidade	Práticas de gestão descontínuas.	Uso continuado de práticas de gestão para alguns requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para muitos requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para a maioria dos requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para quase todos os requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para todos os requisitos.
<b>Aprendizado</b>						
Aprendizado	Não há mecanismo de avaliação das práticas de gestão adequadas.	Não há melhorias sendo implantadas.	Há melhorias sendo implantadas.	Alguma(s) das práticas de gestão adequadas apresenta(m) melhorias decorrentes do aprendizado.	Muitas das práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.	A maioria das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.
<b>Integração</b>						
Coerência, Inter-relacionamento e Cooperação	As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	Quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>A maioria das práticas de gestão está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>Quase todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre a maioria das áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>Todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre quase todas as áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>
<b>Percentual Resultante: 30%</b> ( 60%, 20%, 100%, 80% )						

Figura 10 - Pontuação do Critério Clientes

Pontuação						
4 - SOCIEDADE						
	0%	20%	40%	60%	80%	100%
<b>Enfoque</b>						
Adequação	As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do critério, não são apropriadas ao Perfil, ou não estão relatadas.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.
Proatividade	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento a algum(ns) requisito(s) é proativo.	O atendimento a muitos requisitos é proativo.	O atendimento à maioria dos requisitos é proativo.
<b>Aplicação</b>						
Disseminação	O conjunto de práticas de gestão não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange algumas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange todas as áreas, processos, produtos ou pelas partes interessadas pertinentes.
Continuidade	Práticas de gestão descontínuas.	Uso continuado de práticas de gestão para alguns requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para muitos requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para a maioria dos requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para quase todos os requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para todos os requisitos.
<b>Aprendizado</b>						
Aprendizado	Não há mecanismo de avaliação das práticas de gestão adequadas.	Não há melhorias sendo implantadas.	Há melhorias sendo implantadas.	Alguma(s) das práticas de gestão adequadas apresenta(m) melhorias decorrentes do aprendizado.	Muitas das práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.	A maioria das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.
<b>Integração</b>						
Coerência, Inter-relacionamento e Cooperação	As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	Quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>A maioria das práticas de gestão está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>Quase todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre a maioria das áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos.</li> <li>Todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre quase todas as áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>
<b>Percentual Resultante: 0%</b> (0%, 0%, 20%, 0%)						

Figura 11 - Pontuação do Critério Sociedade

Pontuação						
5 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO						
	0%	20%	40%	60%	80%	100%
<b>Enfoque</b>						
Adequação	As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do critério, não são apropriadas ao Perfil, ou não estão relatadas.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do critério e apropriadas ao Perfil.
Proatividade	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento a algum(ns) requisito(s) é proativo.	O atendimento a muitos requisitos é proativo.	O atendimento à maioria dos requisitos é proativo.
<b>Aplicação</b>						
Disseminação	O conjunto de práticas de gestão não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange algumas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes.	O conjunto de práticas de gestão abrange todas as áreas, processos, produtos ou pelas partes interessadas pertinentes.
Continuidade	Práticas de gestão descontínuas.	Uso continuado de práticas de gestão para alguns requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para muitos requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para a maioria dos requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para quase todos os requisitos.	Uso continuado de práticas de gestão para todos os requisitos.
<b>Aprendizado</b>						
Aprendizado	Não há mecanismo de avaliação das práticas de gestão adequadas.	Não há melhorias sendo implantadas.	Há melhorias sendo implantadas.	Alguma(s) das práticas de gestão adequadas apresenta(m) melhorias decorrentes do aprendizado.	Muitas das práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.	A maioria das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.
<b>Integração</b>						
Coerência, Inter-relacionamento e Cooperação	As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	Quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>A maioria das práticas de gestão está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.</li> <li>Quase todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre a maioria das áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos.</li> <li>Todas as práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado.</li> <li>Há cooperação entre quase todas as áreas na concepção ou execução das práticas de gestão, quando apropriado.</li> </ul>
<b>Percentual Resultante: 80%</b> (80%, 80%, 80%, 80%)						

Figura 12 - Pontuação do Critério Informação e Conhecimento

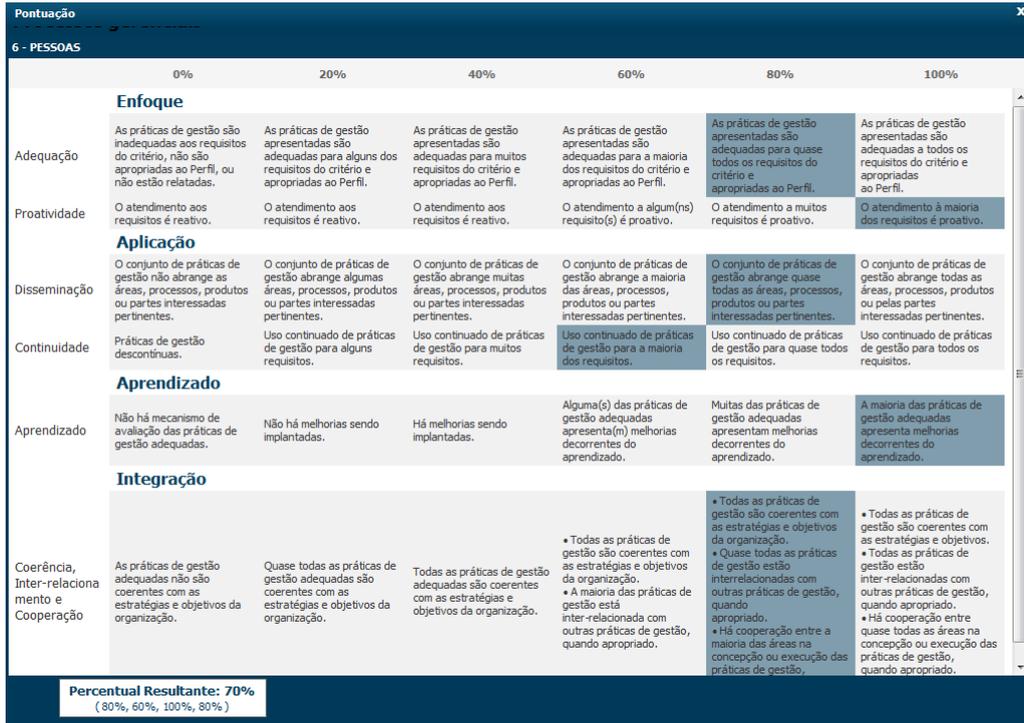


Figura 13 - Pontuação do Critério Pessoas

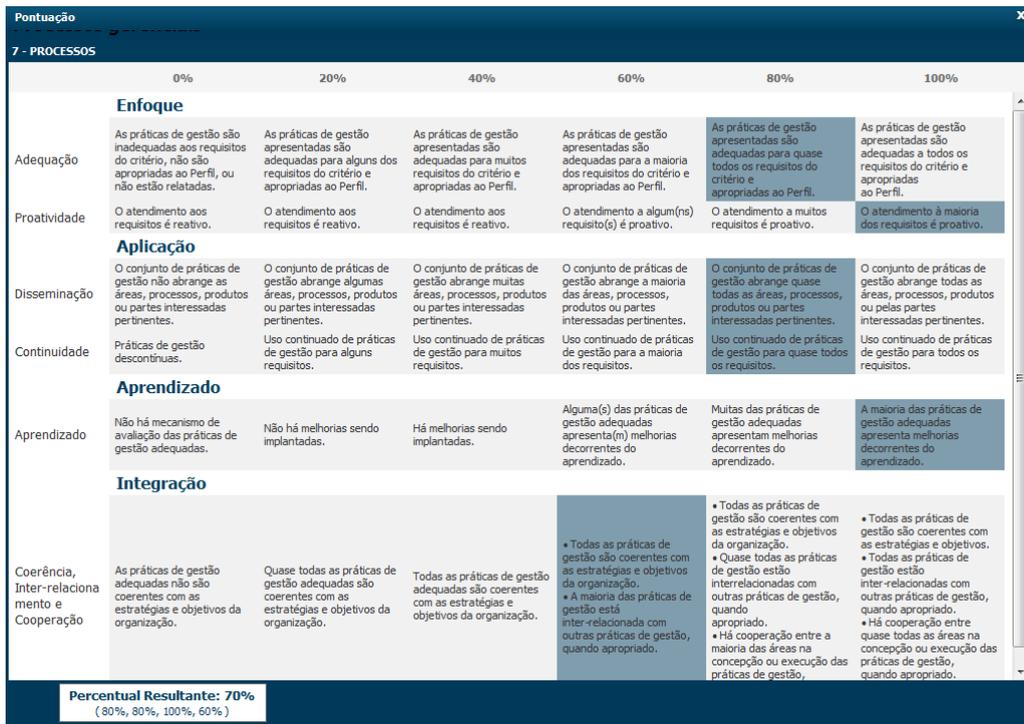


Figura 14 - Pontuação do Critério Processos

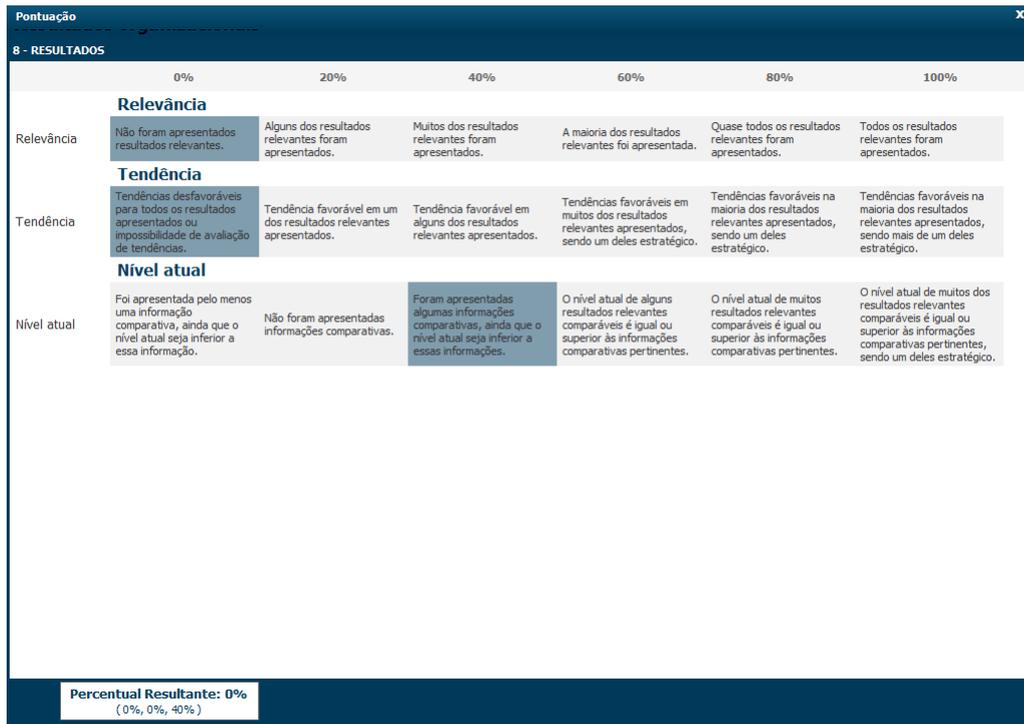


Figura 15 - Pontuação do Critério Resultados

Analisando os resultados obtidos pela organização, vemos que o mesmo é baixo em comparação com a régua utilizada, pois corresponde a 23,2 % da pontuação possível. Este fato é explicado pela baixa adequação dos processos gerenciais nos critérios *Liderança*, cerca de 10% da pontuação total, *Estratégias e Planos*, também com 10%, *Sociedade*, que não obteve resultado, e principalmente a ausência do controle dos *Resultados Organizacionais*, referente ao último critério com maior valor.

Comparando o resultado obtido com a realidade da Software BOM, que é uma empresa com apenas dois anos, este reflete a situação. Neste período, o foco maior foi no desenvolvimento de processos para realização das atividades operacionais de forma a atender os clientes da melhor maneira possível, utilizando de forma proativa as lições aprendidas com os erros e acertos (vemos nos critérios Clientes, Processos e Informação e Conhecimento as maiores pontuações), enquanto os processos relativos à parte estratégica e gerencial ficaram concentrados e mantidos na informalidade. A falta de controle dos resultados também são frutos desta informalidade gerencial. As questões tratadas no critério *Sociedade* nunca foram levadas em consideração nos planejamentos, pois não correspondem as atuais condições da empresa.

O relatório completo da autoavaliação pode ser analisado consultando o *Anexo C*, sendo que nele contém as práticas organizacionais da empresa juntamente com as oportunidades de melhorias apontadas durante o processo. Com base neste documento e também nos cadernos

de implementação do modelo, iremos desenvolver planos de ação que após a implementação possam permitir que a Software BOM aproxime a sua gestão aos critérios solicitados pelo MEG.

## 8.2 Planos de ação – Software BOM

O software eMEG-Autoavaliação também possui uma ferramenta para a elaboração de planos de ação, porém, para facilitar o entendimento, o método aplicado será o 5W1H.

A metodologia de desenvolvimento de planos de ação 5W1H é simples e o próprio nome é uma abreviação das palavras em inglês que descrevem o que um plano de ação deve conter: “What?”, “When?”, “Where?”, “Why?”, “Who?” e “How?”, ou seja, “O que?”, “Quando?”, “Onde?”, “Por quê?”, “Quem?” e “Como?”, respectivamente.

Existe também outra variação que pode ser utilizada onde um “H” é acrescentado ao nome, ficando 5W2H. Nesta versão, o segundo “H” é referente ao custo da implementação (“How much?”), porém para simplificar este caso hipotético iremos deixar o custo de lado.

Abaixo segue o formato de tabela que será utilizado no desenvolvimento dos planos de ação da Software BOM:

Plano de Ação – PA “n”	
<<Título da ação>>	
Descrição da Atividade	
Período de Execução	
Local	
Motivo	
Responsáveis	
Metodologia	

Os planos de ação desenvolvidos serão separados conforme os critérios do MEG com base no resultado da autoavaliação realizada.

***Planos de Ação do critério Liderança;***

Os planos de ação definidos abaixo têm por objetivo melhorar a participação da empresa no critério Clientes, sendo que foram focados na ideia de melhorar os processos já existentes e criar novos processos de controle. Para auxiliar na definição, foi utilizado o Caderno Compromisso com a Excelência – Liderança <sup>23</sup>.

<b>Plano de Ação – PA 001</b>	
<b>Participação de força de trabalho no Planejamento Estratégico</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Realização das reuniões de planejamento estratégico em conjunto com a força de trabalho e diretorias.
<b>Período de Execução</b>	Dezembro de 2011/Janeiro de 2012
<b>Local</b>	Escritório da empresa
<b>Motivo</b>	Envolver a força de trabalho de forma a conduzir os negócios da empresa, formando assim um ambiente descontraído e que todos se sintam parte das conquistas. Outro motivo é a possibilidade dos colaboradores exporem as suas ideias e assim novos mercados serem abertos.
<b>Responsáveis</b>	Sócios-diretores e colaboradores
<b>Metodologia</b>	Reuniões de planejamento estratégico com a realização de <i>brainstorms</i> que possibilitem a obtenção de ideias para melhoria do ambiente de trabalho e da gestão da empresa. Após estas reuniões os resultados deverão ser compilados e formalizados de forma a servir de base para futuras reuniões.  As reponsabilidades deverão ser divididas considerando a competência de cada colaborador e, no caso de pesquisas de mercado, os resultados também deverão ser apresentados a todos.  Nestas reuniões também deverão ser revistas a missão e

<sup>23</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Liderança**. São Paulo, 2008

	<p>os valores da empresa, como também o código de ética. As realizações de cada membro da equipe deverão ser expostas a todos para fim de aprendizado.</p> <p>Deve ser realizada para definição das atividades do ano subsequente.</p>
--	--

<b>Plano de Ação – PA 002</b>	
<b>Divulgação da Missão e Visão da empresa</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Divulgação da missão e visão da empresa para todos os colaboradores, clientes e fornecedores.
<b>Período de Execução</b>	A partir de Janeiro de 2012 (após realização de reunião de planejamento estratégico).
<b>Local</b>	Diretoria.
<b>Motivo</b>	Tornar conhecidas a missão e a visão da empresa a todos os colaboradores, clientes e fornecedores especialistas.
<b>Responsáveis</b>	Diretoria
<b>Metodologia</b>	Divulgar a missão e a visão atualizadas da empresa para as partes interessadas em formato digital por e-mail. Produzir quadros com a missão e a visão e afixá-los no escritório de forma a manter sempre a vista e lembradas.

<b>Plano de Ação – PA 003</b>	
<b>Reuniões para comunicação formal dos valores e princípios da organização</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Realização de reunião, separada do planejamento estratégico, para divulgação e comunicação dos valores e princípios da organização aos colaboradores.
<b>Período de Execução</b>	Semestralmente, a partir de 2012.
<b>Local</b>	Escritório da empresa ou locais pré-determinados.
<b>Motivo</b>	Divulgar formalmente os valores e princípios da empresa, registrando em atas as decisões e

	manifestações feitas durante as mesmas.
<b>Responsáveis</b>	Diretoria
<b>Metodologia</b>	Reuniões semestrais com a força de trabalhos para formalização dos valores e princípios da empresa. Desenvolvimento de um manual do código de ética e conduta da empresa e distribuído para os colaboradores em meio eletrônico. Este manual deverá ser revisto anualmente.

<b>Plano de Ação – PA 004</b>	
<b>Desenvolver os colaboradores para poder tomar decisões</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Desenvolvimento de colaboradores para que os mesmos tenham a capacidade da tomada de decisão.
<b>Período de Execução</b>	A partir de Janeiro de 2012.
<b>Local</b>	Colaboradores
<b>Motivo</b>	Para formar pessoas capazes de tomar decisões sobre os assuntos relativos a empresa e assim descentralizar as práticas de gestão e responsabilidades.
<b>Responsáveis</b>	Diretoria
<b>Metodologia</b>	Conversar individualmente com os colaboradores, analisando o perfil de cada um deles e delegando atividades de responsabilidade e que possibilitem aos mesmos que tomem decisões formais sobre os assuntos. Possibilitar a participação dos colaboradores em atividades externas que envolvam aspectos de liderança, de trabalho em equipe e tomada de decisão.

<b>Plano de Ação – PA 005</b>	
<b>Aplicar avaliação 360 graus (liderança e colaboradores)</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Aplicação de avaliação 360° em toda a estrutura da empresa, principalmente no sentido “colaboradores para

	liderança (sócios-diretores)”. 
<b>Período de Execução</b>	Março de 2012, com repetição bimestral.
<b>Local</b>	Escritório da Empresa
<b>Motivo</b>	Visando avaliar a gestão exercida pelos líderes e também as atividades desenvolvidas pela força de trabalho.
<b>Responsáveis</b>	Sócios – diretores e colaboradores
<b>Metodologia</b>	Atualmente a avaliação já é aplicada aos colaboradores. A ideia principal é produzir um questionário que possibilite que os colaboradores avaliem a liderança e que os resultados sejam discutidos nas reuniões de <i>feedback</i> , que já estão previstas.  Os resultados deverão ser formalizados e deverão servir de base para futuras avaliações.

***Planos de Ação do critério Estratégias e Planos;***

Os planos de ação definidos abaixo têm por objetivo melhorar a participação da empresa no critério Clientes, sendo que foram focados na ideia de melhorar os processos já existentes e criar novos processos de controle. Para auxiliar na definição, foi utilizado o Caderno Compromisso com a Excelência – Estratégia e Planos <sup>24</sup>.

<b>Plano de Ação – PA 006</b>	
<b>Formalização dos Planos de Ação e Estratégias</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Formalizar os planos de ação e estratégias da empresa em documento padrão.
<b>Período de Execução</b>	Janeiro de 2012, após reuniões de planejamento estratégico.
<b>Local</b>	Reuniões de planejamento estratégico.
<b>Motivo</b>	Ter controle sobre o que será executado durante o ano e controlar os períodos de execução e as atividades envolvidas.
<b>Responsáveis</b>	Liderança
<b>Metodologia</b>	<p>Produzir os planos de ação conforme uma metodologia de mercado, após as definições dos mesmos nas reuniões de planejamento estratégicos, e a partir disso definir as atividades e as responsabilidades na execução.</p> <p>Um cronograma deverá ser montado e sua execução ficará por conta do responsável, porém o andamento das atividades estará disponível para todas as partes interessadas. O cronograma montado deverá ter as atividades detalhadas para a execução durante o período estimada, porém mudanças poderão ocorrer de acordo com as mudanças organizacionais e deverão ser registradas.</p>

<sup>24</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Estratégias e Planos**. São Paulo, 2008

<b>Plano de Ação – PA 007</b>	
<b>Definição de indicadores quantitativos de qualidade</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Definição de indicadores quantitativos de qualidade dos processos operacionais e de gestão.
<b>Período de Execução</b>	Abril de 2012, após definições de planejamento estratégico.
<b>Local</b>	Reuniões de planejamento estratégico.
<b>Motivo</b>	Controlar de forma quantitativa as atividades de base e de apoio da empresa, tendo resultados que serão usados como parâmetros para melhoria.
<b>Responsáveis</b>	Diretoria
<b>Metodologia</b>	<p>Inicialmente será necessário levantar quais os indicadores são possíveis ser monitorados de forma quantitativa e após esta análise, os mesmo deverão ser tabulados em um arquivo padrão.</p> <p>O controle desses indicadores deverá seguir o padrão de mercado, sendo que varia de acordo com sua natureza.</p> <p>Os resultados obtidos deverão ser comparados com referenciais disponíveis de empresas do mesmo setor e apresentadas nas reuniões de planejamento estratégico.</p>

<b>Plano de Ação – PA 008</b>	
<b>Formalização da comunicação das estratégias</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Comunicar as estratégias da empresa a todos os colaboradores e partes envolvidas.
<b>Período de Execução</b>	Janeiro de 2012, após reuniões de planejamento estratégico.
<b>Local</b>	Reuniões
<b>Motivo</b>	Alinhar os interesses da empresa com os colaboradores, de forma a manter um único entendimento do objetivo comum.

	Motivar a equipe da empresa, fazendo com que sintam parte importante.
<b>Responsáveis</b>	Diretoria
<b>Metodologia</b>	As estratégias deverão ser apresentadas a todos os colaboradores e demais partes interessadas, de forma a nivelar o entendimento de todos quanto aos objetivos da organização.

### ***Planos de Ação do critério Clientes***

Os planos de ação definidos abaixo têm por objetivo melhorar a participação da empresa no critério Clientes, sendo que foram focados na ideia de melhorar os processos já existentes e criar novos processos de controle. Para auxiliar na definição, foi utilizado o Caderno Compromisso com a Excelência – Clientes<sup>25</sup>.

<b>Plano de Ação – PA 009</b>	
<b>Implementação de Pesquisa de Satisfação de Clientes</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Realização de pesquisa de satisfação dos clientes através do desenvolvimento de um formulário específico para este fim.
<b>Período de Execução</b>	Anualmente, começando em 2012.
<b>Local</b>	Envio aos Clientes
<b>Motivo</b>	Para melhorar o atendimento, principalmente das demandas de suporte, é muito importante que a empresa tenha uma visão da satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados. A ideia é a partir da pesquisa colher resultados que possam resultar em melhorias.
<b>Responsáveis</b>	Área Comercial
<b>Metodologia</b>	Será desenvolvido um questionário direcionando os clientes a responder sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa em critérios específicos, como tempo de atendimento, qualidade da entrega, atendimento telefônico etc. Este formulário será enviado aos clientes por e-mail, juntamente com uma data limite para devolução e explicações sobre a aplicação da pesquisa.  Após a coleta dos resultados, os mesmos deverão ser analisados e um relatório consolidado deverá ser feito para acompanhamento das respostas dos clientes e tratamentos de eventuais reclamações.

<sup>25</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Clientes**. São Paulo, 2008

	O questionário deverá ser composto de perguntas objetivas e espaço para redação de comentários.
--	---

<b>Plano de Ação – PA 009</b>	
<b>Atualização do Site Institucional</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Atualização do site institucional de forma periódica, não só com produtos e serviços oferecidos, mas também com informações pertinentes ao mercado de Tecnologia da Informação.
<b>Período de Execução</b>	Atualização do site de forma contínua, iniciando em Janeiro de 2012.
<b>Local</b>	Site Institucional
<b>Motivo</b>	Melhorar a qualidade das informações veiculadas pelo site institucional da empresa, mantendo atualizada e atendendo ao interesse público.
<b>Responsáveis</b>	Área Comercial e Colaboradores Interessados.
<b>Metodologia</b>	<p>Desenvolver um processo de atualização contínua de informações do site institucional. Inicialmente deverão ser atualizados os dados relativos a organização, como seus serviços e produtos, principais clientes, equipe de projeto etc.</p> <p>Juntamente com a atualização do conteúdo sobre a organização, deverá ser desenvolvido um espaço destinado à postagem de notícias relativas ao mercado de Tecnologia da Informação, que poderá ser atualizado pelos colaboradores da organização. As notícias postadas deverão vir de fontes confiáveis e possuir créditos. Também poderão ser postados artigos escritos pelos próprios colaboradores sobre assuntos atuais e de interesse público. Enfim, a ideia principal é criar uma espécie de um fórum que possa futuramente ser um referencial de informações.</p>

<b>Plano de Ação – PA 010</b>	
<b>Registro das Reclamações de Clientes</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Registrar de forma centralizada as reclamações recebidas de clientes, podendo ser acessado por todos os colaboradores de forma fácil.
<b>Período de Execução</b>	Atualização contínua após a implementação da prática. Início em novembro de 2011.
<b>Local</b>	Escritório da empresa
<b>Motivo</b>	Existem reclamações que são recorrentes, sendo que muitas delas são atendidas por diferentes colaboradores. Com a centralização e acesso fácil a estas reclamações, os problemas poderão ser resolvidos mais rápidos e muitas vezes evitados.
<b>Responsáveis</b>	Colaboradores ligados ao atendimento de clientes; Coordenação.
<b>Metodologia</b>	Deverá ser criado um projeto interno no sistema de atendimento já existente na empresa. Este projeto deverá ter o registro das reclamações e suas respectivas soluções separadas por clientes.  Todos os colaboradores terão acesso a estas informações, porém a manutenção inicialmente deverá ficar na responsabilidade de um único, até a criação de um padrão.

<b>Plano de Ação – PA 011</b>	
<b>Registro das Reclamações de Clientes</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Registrar de forma centralizada as reclamações recebidas de clientes, podendo ser acessado por todos os colaboradores de forma fácil.

<b>Período de Execução</b>	Atualização contínua após a implementação da prática. Início em novembro de 2011.
<b>Local</b>	Escritório da empresa
<b>Motivo</b>	Existem reclamações que são recorrentes, sendo que muitas delas são atendidas por diferentes colaboradores. Com a centralização e acesso fácil a estas reclamações, os problemas poderão ser resolvidos mais rápidos e muitas vezes evitados.
<b>Responsáveis</b>	Colaboradores ligados ao atendimento de clientes; Coordenação.
<b>Metodologia</b>	Deverá ser criado um projeto interno no sistema de atendimento já existente na empresa. Este projeto deverá ter o registro das reclamações e suas respectivas soluções separadas por clientes.  Todos os colaboradores terão acesso a estas informações, porém a manutenção inicialmente deverá ficar na responsabilidade de um único, até a criação de um padrão.

<b>Plano de Ação – PA 012</b>	
<b>Reuniões periódicas com clientes de suporte</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Realização de reuniões presenciais periódicas com os clientes de suporte da empresa.
<b>Período de Execução</b>	Início em Janeiro de 2012.  A periodicidade deverá ser definida de acordo com todos os clientes.
<b>Local</b>	Escritório da empresa/visita as instalações do Cliente
<b>Motivo</b>	Existe a periodicidade de reuniões com clientes de projetos, porém para clientes de suporte não há. Muitas vezes a falta de reuniões específicas para a coleta de feedbacks e prestação de resultados gera um desconforto no dia a dia.

<b>Responsáveis</b>	Colaboradores ligados ao atendimento de clientes; Coordenação.
<b>Metodologia</b>	As reuniões poderão ser realizadas tanto no escritório da empresa quanto nas dependências do cliente, dependendo da disponibilidade.  Nas reuniões deverá ser apresentado o andamento das atividades, pontos críticos, pontos de atenção, além de coleta de <i>feedback</i> dos clientes sobre o atendimento e outras atividades realizadas pela equipe de suporte.

<b>Plano de Ação – PA 013</b>	
<b>Definição formal da segmentação de clientes e suas expectativas</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Definição formal das segmentações de clientes atendidos pela empresa e quais as expectativas de cada um quanto aos serviços prestados.
<b>Período de Execução</b>	Início em Janeiro de 2012.
<b>Local</b>	Escritório da empresa
<b>Motivo</b>	Para aumentar o conhecimento dos colaboradores sobre a classificação dos clientes e também o que cada um espera. Com este mapeamento formal, podem-se criar processos mais específicos e um atendimento mais efetivo para cada cliente.
<b>Responsáveis</b>	Gerência e colaboradores em geral.
<b>Metodologia</b>	Definição formal e conjunta a partir de uma reunião com todas as partes interessadas, desta forma cada um poderá contar sobre o dia a dia com os clientes e opinar sobre a segmentação e as expectativas.  Após das definições, as mesmas deverão ser consolidadas e enviadas para os colaboradores e armazenado em uma pasta do servidor de versionamento de arquivos.

***Planos de Ação do critério Sociedade;***

Os planos de ação definidos abaixo têm por objetivo melhorar a participação da empresa no critério Sociedade, sendo que não há nenhuma prática atualmente que garanta atendimento a sociedade e meio ambiente. Para auxiliar na definição, foi utilizado o Caderno Compromisso com a Excelência – Sociedade<sup>26</sup>.

<b>Plano de Ação – PA 014</b>	
<b>Prática de Coleta Seletiva</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Para diminuição dos impactos socioambientais causados pelos resíduos gerados pela empresa, será implementada a coleta seletiva e os resíduos terão destino correto.
<b>Período de Execução</b>	Outubro de 2011.
<b>Local</b>	Nas dependências do Escritório.
<b>Motivo</b>	Os resíduos gerados pelo escritório não são separados e o destino não é diferenciado conforme a espécie, sendo assim existe um impacto causado pelas atividades da organização a sociedade local e meio ambiente. A prática de coleta seletiva deverá minimizar este impacto.
<b>Responsáveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roberto Cesar</li> <li>• Todas as partes interessadas devem ser conscientizadas e responsáveis por separar os resíduos que geram</li> </ul>
<b>Metodologia</b>	Serão adquiridos cestos destinados a cada tipo de material, identificados pela cor normativa, sendo os mesmo colocados em locais estratégicos do escritório.

<b>Plano de Ação – PA 015</b>	
<b>Recolhimento de Pilhas/Baterias</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Ter nas dependências da empresa um local destinado

<sup>26</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Sociedade.** São Paulo, 2008

	para o descarte de pilhas e baterias utilizadas pelos colaboradores, assim estes materiais poderão ter um descarte apropriado.
<b>Período de Execução</b>	Outubro de 2011
<b>Local</b>	Nas dependências do Escritório
<b>Motivo</b>	Os resíduos gerados pelo escritório não são separados e o destino não é diferenciado conforme a espécie, sendo assim existe um impacto causado pelas atividades da organização a sociedade local e meio ambiente. A prática de coleta seletiva deverá minimizar este impacto.
<b>Responsáveis</b>	Roberto Cesar
<b>Metodologia</b>	<p>Serão colocados no escritório recipientes destinado para o descarte de baterias e pilhas utilizadas pelos colaboradores. Além das baterias e pilhas que são utilizadas no próprio escritório, os colaboradores e demais partes envolvidas poderão descartar este materiais também provenientes de uso pessoal ou de terceiros.</p> <p>Periodicamente, o descarte das baterias e pilhas colhidas será feito em local apropriado.</p>

<b>Plano de Ação – PA 016</b>	
<b>Envio de e-mail informativo sobre a importância da coleta seletiva e descarte correto de pilhas e baterias.</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Envio de um e-mail informativo sobre o início da aplicação da prática de coleta seletiva e descarte de baterias em local devido e sobre os benefícios que o meio ambiente e sociedade obtém com estas práticas.
<b>Período de Execução</b>	Outubro de 2011, com periodicidade anual.
<b>Local</b>	E-mail direto para colaboradores e partes envolvidas (clientes, fornecedores).
<b>Motivo</b>	Além da implementação de práticas de coleta seletiva e

	recolhimento de baterias e pilhas usadas, é necessário que todos os envolvidos sejam conscientizados sobre a importância desta prática. Assim haverá continuidade na implementação das práticas.
<b>Responsáveis</b>	Recursos Humanos
<b>Metodologia</b>	Envio de e-mail aos endereços eletrônicos dos colaboradores e partes envolvidas. O e-mail deverá ter caráter informativo e possuir imagens ilustrativas.

### Plano de Ação – PA 017

#### Divulgação dos Valores, Princípios, Visão e Missão da organização.

<b>Descrição da Atividade</b>	Divulgação dos valores, princípios, visão e missão da organização as partes interessadas (colaboradores, fornecedores e clientes).
<b>Período de Execução</b>	Novembro de 2011 a Fevereiro de 2012
<b>Local</b>	Envio de e-mail e dependências do escritório.
<b>Motivo</b>	A divulgação dos valores, princípios, visão e missão da empresa tem por objetivos informar as partes interessadas sobre a organização, com o intuito de desenvolver um comportamento ético. Um relacionamento ético entre as partes interessadas e a empresa pode desencadear outras ações éticas em todos.
<b>Responsáveis</b>	Diretoria
<b>Metodologia</b>	Numa primeira fase será elaborado um e-mail informativo que será enviado a todas as partes interessadas e após a sensibilização serão produzidos quadros informativos e afixados nas dependências do escritório.

### Plano de Ação – PA 018

<b>Estudo da comunidade local</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Estudo da comunidade local para verificação da necessidade de serviços sociais que possam ser desenvolvidos pela organização.
<b>Período de Execução</b>	Janeiro de 2012 a março de 2012.
<b>Local</b>	Comunidades vizinhas
<b>Motivo</b>	A organização não tem conhecimento sobre as comunidades vizinhas a organização, sendo impossível desenvolver um trabalho social. A partir deste estudo poderão ser desenvolvidos projetos sociais que auxiliem a sociedade.
<b>Responsáveis</b>	Recursos Humanos
<b>Metodologia</b>	Será selecionado um responsável para pesquisar se existem serviços sociais na região e qual a melhor forma de desenvolver um trabalho com a participação de todos os colaboradores. A partir disso será desenvolvido um documento com as características desse projeto social.

<b>Plano de Ação – PA 019</b>	
<b>Participação na brigada de incêndio do prédio.</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Participação de um colaborador da empresa na brigada de incêndio do prédio.
<b>Período de Execução</b>	Por demandar treinamento junto a organização da brigada de incêndio, é necessário agendamento.
<b>Local</b>	Prédio onde se localiza a empresa.
<b>Motivo</b>	Para aumentar a participação da empresa junto a sociedade, pensou-se em ter um colaborador capacitado para auxiliar num momento de emergência que possa ocorrer. Com um profissional treinamento também há uma maior segurança para o escritório.
<b>Responsáveis</b>	Recursos Humanos/Colaborador selecionado.

**Metodologia**

Participação de treinamento oferecido pela organização da brigada de incêndio do prédio e posterior disseminação do conhecimento aos colaboradores no escritório.

***Planos de Ação do critério Informações e Conhecimento;***

Os planos de ação definidos abaixo têm por objetivo melhorar a participação da empresa no critério Clientes, sendo que foram focados na ideia de melhorar os processos já existentes e criar novos processos de controle. Para auxiliar na definição, foi utilizado o Caderno Compromisso com a Excelência – Informações e Conhecimento<sup>27</sup>.

<b>Plano de Ação – PA 020</b>	
<b>Levantamento das Necessidades de Informações</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Levantamento das necessidades de informações para os envolvidos nas atividades do dia a dia.
<b>Período de Execução</b>	Início em janeiro de 2012
<b>Local</b>	Dependências do escritório
<b>Motivo</b>	È necessário o levantamento das necessidades de informações das partes interessadas, pois e a partir disso que podemos identificar qualquer <i>gap</i> que possa existir nos processos de trabalho da empresa. Além disso, todos estarão alinhados quando estas necessidades e poderão trabalhar para fornecer e divulgar estas informações.
<b>Responsáveis</b>	Gerência/Todos os colaboradores
<b>Metodologia</b>	Realização de reuniões mensais para levantamento das necessidades de informações para as atividades da empresa. Dessa forma as partes interessadas poderão expor seu dia a dia e a partir disso serão definidos meios de definição e disponibilização das informações necessárias.

<b>Plano de Ação – PA 021</b>	
<b>Estudo de indicadores das atividades de suporte</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Estudos dos atendimentos de suporte para projetos que são atendidos e melhorados pela empresa a dois ciclos

<sup>27</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Informações e Conhecimento**. São Paulo, 2008

	ou mais. Esta atividade se aplica somente a projetos que são acompanhados e desenvolvidos a dois ciclos ou mais.
<b>Período de Execução</b>	Início em Dezembro de 2011. Realização anual.
<b>Local</b>	Dependências do Escritório.
<b>Motivo</b>	O principal motivo de realização deste estudo é iniciar a obtenção de resultados a partir das atividades desenvolvidas pela empresa. Acredita-se ser possível analisar a qualidade do trabalho a partir da observação de horas de suporte utilizadas para a realização de atividades, principalmente no que diz respeito a atividades de atendimento a usuários de softwares que são atualizados pelos desenvolvedores da organização.
<b>Responsáveis</b>	Coordenação de Suporte
<b>Metodologia</b>	Análise dos chamados registrados no sistema de suporte de projetos com dois ou mais ciclos mantidos pela empresa. Espera-se uma análise da quantidade de horas de atendimento aos usuários que utilizam softwares e também da quantidade de bugs corrigidos e melhorias implementadas.  Estes indicadores poderão servir de começo para visualização da qualidade dos trabalhos dos colaboradores.

### Plano de Ação – PA 022

#### Definição e Divulgação dos principais processos

<b>Descrição da Atividade</b>	Definição e divulgação dos principais processos utilizados no dia a dia da empresa. Inicialmente se aplica aos processos de suporte.
<b>Período de Execução</b>	Início em Novembro de 2011, com atualização semestral.

<b>Local</b>	Dependências do Escritório
<b>Motivo</b>	Devido à quantidade de processos existentes, principalmente os relativos ao atendimento de chamados de suporte, existe a necessidade de tê-los registrados e disponíveis a todos os colaboradores, sendo que desta forma qualquer um poderá executar atividades simples quando necessário.
<b>Responsáveis</b>	Todos os colaboradores
<b>Metodologia</b>	As atividades serão descritas em documentos, sendo que quando necessário deverão ser feitos diagramas explicativos. Após a formalização das atividades, que também devem conter os dados de acesso a ambientes, os mesmos deverão ser armazenados no sistema de versionamento de arquivos já utilizado pela empresa. A atualização deve ocorrer a cada 6 meses, envolvendo os responsáveis por cada atividade.

<b>Plano de Ação – PA 023</b>	
<b>Definição de comparativos de mercado</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Buscar comparativos existentes no mercado para servirem de referencial para o desenvolvimento da empresa.
<b>Período de Execução</b>	Janeiro de 2012, com atualização anual.
<b>Local</b>	Dependências do escritório
<b>Motivo</b>	Para melhor a qualidade da empresa, principalmente a qualidade da gestão, é necessária a comparação com referencias de empresas do mesmo porte e categoria existentes no mercado.
<b>Responsáveis</b>	Diretoria
<b>Metodologia</b>	Serão analisadas empresas do mesmo setor e porte da organização que disponibilizam seus dados e indicadores. Serão buscados principalmente indicadores

	relativos à qualidade da gestão, sendo que as primeiras empresas a serem utilizadas como referenciais comparativos são as empresas que utilizam o MEG e já possuem certa maturidade.
--	--

<b>Plano de Ação – PA 024</b>	
<b>Identificar os ativos intangíveis</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Identificação dos ativos intangíveis existentes na empresa e sua classificação.
<b>Período de Execução</b>	Novembro de 2011, sendo que reuniões para este tipo de discussão deverão ocorrer semestralmente.
<b>Local</b>	Dependências do Escritório
<b>Motivo</b>	Não existe um mapeamento formal dos ativos intangíveis da empresa.
<b>Responsáveis</b>	Diretoria e Gerência
<b>Metodologia</b>	Realização de reunião com as partes envolvidas, onde deverão ser definidos os ativos intangíveis da empresa. Esta definição deverá ser feita em formato de tabela, onde deverão ser incluídos também os principais impactos dos ativos intangíveis e possíveis ações para desenvolver os mesmos.

<b>Plano de Ação – PA 025</b>	
<b>Realização de Reuniões para desenvolver ativos intangíveis</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Reunião com as partes interessadas para tratar do desenvolvimento efetivo de ativos intangíveis.
<b>Período de Execução</b>	Novembro de 2011, sendo que reuniões para este tipo de discussão deverão ocorrer semestralmente.
<b>Local</b>	Dependências do Escritório
<b>Motivo</b>	Não existe um mapeamento formal dos ativos

	intangíveis da empresa.
<b>Responsáveis</b>	Diretoria e Gerência
<b>Metodologia</b>	Serão realizadas reuniões para definição de planos de ação para desenvolver os ativos intangíveis da organização. Estas reuniões deverão trazer em pauta o “como” desenvolver os ativos intangíveis e definir datas para realização das atividades de desenvolvimento, como também buscar informações, principalmente com ativos humanos, sobre a área de interesse de cada um.

<b>Plano de Ação – PA 026</b>	
<b>Realização de Backup dos Servidores</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Realizar periodicamente o backup dos servidores físicos da empresa.
<b>Período de Execução</b>	Janeiro de 2012, com realização da atividade de backup mensal.
<b>Local</b>	Dependências do Escritório.
<b>Motivo</b>	Como as informações contidas nos servidores da organização são importantes para o seu funcionamento, é necessária a realização de backups periódicos para possíveis restaurações em caso de emergência.
<b>Responsáveis</b>	Coordenação Técnica
<b>Metodologia</b>	Deverá ser contratado mais um servidor em nuvem que servirá de backup para o servidor local. O backup deverá ocorrer mensalmente, se forma automática, sendo que deverão ser armazenados os últimos 3 meses de backup no servidor remoto. Um profissional da empresa deverá ficar responsável pela verificação da periodicidade da realização do backup. Caso haja a necessidade de restauração, a mesma deverá ser feita de forma manual.

***Planos de Ação do critério Pessoas;***

Os planos de ação definidos abaixo têm por objetivo melhorar a participação da empresa no critério Clientes, sendo que foram focados na ideia de melhorar os processos já existentes e criar novos processos de controle. Para auxiliar na definição, foi utilizado o Caderno Compromisso com a Excelência – Pessoas <sup>28</sup>.

<b>Plano de Ação – PA 027</b>	
<b>Programa de desenvolvimento de colaboradores</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Estruturar um programa para desenvolvimento de ativos humanos.
<b>Período de Execução</b>	Janeiro de 2012, sendo que deverá haver revisão semestralmente.
<b>Local</b>	Dependências do Escritório.
<b>Motivo</b>	Para uma melhoria continua da qualidade dos serviços prestados pela organização, é necessário um desenvolvimento efetivo dos ativos humanos da organização, além de desenvolver um vínculo mais efetivo entre os colaboradores e empresa.
<b>Responsáveis</b>	Recursos Humanos
<b>Metodologia</b>	Deverá ser desenhando um programa de desenvolvimento dos ativos intangíveis humanos, onde os interesses dos colaboradores deverão ser ouvidos e encaixados dentro da realidade da empresa. A partir serão oferecidos ao colaborador atividades que desenvolvam seu conhecimento, como participação em palestras, workshops, cursos de curta duração, treinamentos especializados, etc. A questão de custos destas atividades deverá ser alinhada com o caixa da organização, sendo que chegando a um acordo com o colaborador, os valores poderão ser coparticipados, ou seja, divididos entre a organização e o empregado.

<sup>28</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Pessoas**. São Paulo, 2008

	Deverá existir uma agenda com as datas de participação de cada colaborador nas atividades, sendo que todos os colaboradores deverão ser envolvidos.
--	---

<b>Plano de Ação – PA 028</b>	
<b>Realização de reunião de feedback bimestral</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Realização a cada dois meses de reuniões de feedback com todos os colaboradores da empresa.
<b>Período de Execução</b>	Reunião bimestral a partir de novembro de 2011.
<b>Local</b>	Dependências do Escritório
<b>Motivo</b>	As reuniões de feedbacks ocorrem esporadicamente, porém é necessária uma continuidade em sua realização. Elas são necessárias para que exista um maior entrosamento entre a empresa e o colaborador e a partir dela sejam captadas melhorias para o desenvolvimento de ambos.
<b>Responsáveis</b>	Recursos Humanos/Gerência
<b>Metodologia</b>	Serão realizadas reuniões a cada dois meses com todos os colaboradores da empresa. Nesta reunião deverão ser apresentados os pontos fortes e oportunidades de melhoria do profissional conforme as atividades que são realizadas pelo mesmo. Além disso, deverão ser identificados e colhidos pontos que possam melhorar o bem estar do profissional, desenvolver o mesmo e verificar qual a satisfação em relação à empresa. Em contrapartida a empresa deverá expor para o profissional quais os planos futuros em relação a ele e quais atividades ele deverá executar para continuar atendendo as necessidades da organização.  A cada reunião deverão ser discutidos os pontos levantados na reunião anterior, sendo que o profissional deverá levar um resumo sobre o que foi cumprido e o

	que não e como isso melhorou sua situação na empresa. A empresa também deverá apresentar os indicadores de cada profissional, analisando as oportunidades de melhorias apresentadas anteriormente e se houve evolução.
--	--

<b>Plano de Ação – PA 029</b>	
<b>Incentivo/Bem estar – Aniversariante do mês</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Realização de confraternização mensal dos aniversariantes do mês.
<b>Período de Execução</b>	A partir de janeiro de 2012, com ocorrência mensal de quando houver aniversários.
<b>Local</b>	Dependências do Escritório ou outro lugar selecionado.
<b>Motivo</b>	Visando incentivar o funcionário e aumentar seu bem estar na empresa. Este tipo de reconhecimento traz à tona a importância do profissional.
<b>Responsáveis</b>	Recursos Humanos/Gerência
<b>Metodologia</b>	Deverá ser realizada uma confraternização mensal para comemoração dos aniversários dos profissionais. Esta comemoração deverá ser custeada pela empresa, podendo ocorrer nas dependências do escritório ou eventualmente em outro lugar.  A ideia é fazer algo simples, onde a empresa compre bolo/salgados e refrigerantes para os profissionais e estes tirem um momento de confraternização.

<b>Plano de Ação – PA 030</b>	
<b>Incentivo/Bem estar – Brindes de final de ano</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Realizar a distribuição de brindes de final de ano para os colaboradores.

<b>Período de Execução</b>	Final de ano, a partir de 2011.
<b>Local</b>	Dependências do escritório
<b>Motivo</b>	Visando aumentar o nível de satisfação e o bem estar dos colaboradores além de aumentar a divulgação da marca da empresa.
<b>Responsáveis</b>	Recursos Humanos
<b>Metodologia</b>	Distribuição de brindes para os funcionários na festa de final de ano. Os brindes deverão ser confeccionados de forma a levar a logomarca da empresa e ser úteis aos colaboradores.  Eventualmente, poderá haver um sorteio de um brinde para elaborado, envolvendo todos os funcionários.

### Plano de Ação – PA 031

#### Comprar frigobar e micro-ondas

<b>Descrição da Atividade</b>	Compra de um frigobar e micro-ondas para as dependências do escritório.
<b>Período de Execução</b>	Fevereiro de 2012.
<b>Local</b>	Dependências do Escritório
<b>Motivo</b>	Visando aumentar o nível de satisfação e o bem estar dos colaboradores.
<b>Responsáveis</b>	Recursos Humanos
<b>Metodologia</b>	Compra de um frigobar e micro-ondas para utilização dos colaboradores no escritório da empresa. Estes bens ficarão disponíveis para utilização de todos.

### Plano de Ação – PA 032

#### Realização de reuniões de final de projeto

<b>Descrição da Atividade</b>	Realização de reuniões de lições aprendidas na finalização de todos os projetos.
-------------------------------	--

<b>Período de Execução</b>	Final de todos os projetos. Projetos contínuos, semestralmente.
<b>Local</b>	Dependências do Escritório
<b>Motivo</b>	Como existe muito conhecimento intangível contido em cada ciclo de projeto, é interessante a realização dessas reuniões onde possam ser expostos os erros e acertos da equipe e utilizar as lições aprendidas nos próximos projetos.
<b>Responsáveis</b>	Gerência /Colaboradores.
<b>Metodologia</b>	Realização de reuniões com todos os membros do projeto, onde deverão ser expostas as situações vividas por cada um. Uma matriz de erros e acertos deverá ser construída para facilitar a comunicação e organização das ideias. A partir desta matriz deverão ser retirados os próximos passos e qual a posição da equipe caso as situações ocorram em próximos projetos. O resultado desta reunião deverá ser divulgado para todos os membros.

<b>Plano de Ação – PA 033</b>	
<b>Descrição das competências básicas e cargos</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Descrição das competências e cargos necessários aos colaboradores da organização.
<b>Período de Execução</b>	Fevereiro de 2011
<b>Local</b>	Dependências do Escritório.
<b>Motivo</b>	Com o objetivo de formalizar o que já existe na informalidade e aumentar a profissionalização dos processos de recursos humanos.
<b>Responsáveis</b>	Recursos Humanos
<b>Metodologia</b>	Definição das competências básicas e cargos dos colaboradores em formato de matriz, onde deverá haver a separação por características e tipos de conhecimento,

além da separação por cargo ocupado e atividades executadas.

Este material deverá ser revisto anualmente pelos responsáveis, acrescentando e retirando informações.

***Planos de Ação do critério Processos;***

Os planos de ação definidos abaixo têm por objetivo melhorar a participação da empresa no critério Clientes, sendo que foram focados na ideia de melhorar os processos já existentes e criar novos processos de controle. Para auxiliar na definição, foi utilizado o Caderno Compromisso com a Excelência – Pessoas <sup>29</sup>.

<b>Plano de Ação – PA 034</b>	
<b>Aplicação de análise de desempenho de fornecedores especialistas</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Realização de reuniões de análise de desempenho em fornecedores especialistas contratados pela empresa.
<b>Período de Execução</b>	Bimestralmente, a partir de janeiro de 2012. No desligamento do fornecedor.
<b>Local</b>	Dependências do escritório ou locais escolhidos esporadicamente.
<b>Motivo</b>	Devido a necessidade de analisar o desempenho do fornecedor e melhorar os processos de contratação de fornecedores especializados, além de oferecer ao mesmo um feedback sobre a sua atuação na empresa.
<b>Responsáveis</b>	Recursos Humanos.
<b>Metodologia</b>	Realização de reuniões bimestrais e/ou no desligamento do fornecedor, onde serão apresentados os pontos negativos e positivos do desempenho do mesmo. A ideia principal é levar uma avaliação escrita sobre o fornecedor e colher do mesmo o feedback quando a atuação da empresa.  O feedback colhido deverá ser tratado e utilizado para melhoria dos processos organizacionais.

**Plano de Ação – PA 035**

**Atualização de documentos de projeto**

<sup>29</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Processos**. São Paulo, 2008

<b>Descrição da Atividade</b>	Atualização de documentos relativos ao processo de desenvolvimento de software e/ou suporte. Inclui-se documentos de especificação técnica, casos de testes e demais documentos auxiliares.
<b>Período de Execução</b>	Sempre que houver mudanças de escopo no projeto.
<b>Local</b>	Projeto em execução
<b>Motivo</b>	Devido as mudanças de escopo existentes nos projetos é necessário que os documentos relativos ao mesmo estejam sempre atualizados com as últimas definições. Isto auxilia a equipe do projeto e também apresenta mais profissionalização na entrega final ao cliente.
<b>Responsáveis</b>	Analista de Sistemas do projeto.
<b>Metodologia</b>	Atualização periódica sempre que houver mudanças de escopo no projeto em desenvolvimento ou atividade de suporte que demande alterações em sistemas já entregues. A atualização deve ocorrer em cima do documento inicial, porém sempre preservando o histórico a partir da ferramenta de versionamento utilizada na empresa.

### Plano de Ação – PA 036

#### Produção de planos de testes para todos os projetos

<b>Descrição da Atividade</b>	Produção de planos de testes em todos os projetos desenvolvidos, sendo o segundo passo após a aprovação da especificação técnica e início da construção.
<b>Período de Execução</b>	Sempre que houver um projeto em fase de elaboração.
<b>Local</b>	Projetos de sistemas da empresa
<b>Motivo</b>	Para auxiliar no desenvolvimento do projeto, ajudando na definição dos requisitos e melhorando o entendimento dos desenvolvedores, além de ser uma peça importantíssima na elaboração dos testes (QA do sistema).

<b>Responsáveis</b>	Analistas de Sistemas/Testes do projeto.
<b>Metodologia</b>	Realização de plano de testes de forma efetiva e integrante em todos os projetos conforme o modelo já utilizado de forma esporádica. Este modelo permite que sejam registrados os resultados de testes, além de direcionar o <i>tester</i> nas atividades.  Deverão ser produzidos duas versões de casos de testes, uma para uso interno e outra para a homologação junto ao cliente.

<b>Plano de Ação – PA 037</b>	
<b>Produção e atualização de documentos de sistemas legados</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Produção de atualização de documentos de sistemas legados que são atendidos e melhorados através de atividades de suporte. Inclui-se produção/atualização de documentos de requisitos, produção de casos de testes para alterações realizadas e documentos auxiliares.
<b>Período de Execução</b>	Sempre que houver alterações em sistemas legados atendidos pela equipe de suporte.
<b>Local</b>	Sistema legados de suporte
<b>Motivo</b>	Importante o registros das alterações realizadas em sistemas legados, pois podem servir para futuras consultas que auxiliem em outras atividades a serem desenvolvidas.
<b>Responsáveis</b>	Analista de Sistemas responsável pela atividade.
<b>Metodologia</b>	Produção e /ou atualização de documentos sempre que houver alterações em funcionalidade de sistemas legados. A atualização deverá sempre ser feita no padrão do documento inicial do sistema e a produção de um novo documento deverá ser realizado no padrão acordado entre a empresa e o cliente.  Os casos de teste, quando forem produzidos, deverão

	seguir o modelo já estabelecidos e utilizados para a homologação juntamente com o cliente final.
--	--

### Plano de Ação – PA 038

#### Definir processo de registros de testes de softwares

<b>Descrição da Atividade</b>	Definir uma forma única e centralizada de disponibilizar o resultado de testes realizados em softwares que estão em desenvolvimento pela empresa.
<b>Período de Execução</b>	A partir de novembro de 2011.
<b>Local</b>	Dependências do Escritório
<b>Motivo</b>	Para facilitar a organização das informações de testes e disponibilizar para os desenvolvedores de forma centralizada, deverão ser criados mecanismos únicos de registro de resultados de testes realizados em um software.
<b>Responsáveis</b>	Equipe de Testes e Desenvolvedores
<b>Metodologia</b>	Para registrar os <i>bugs</i> encontrados em testes e disponibilizar para consulta do desenvolvedor que irá corrigir, serão criados projetos no sistema de chamados já existente. O registro dos <i>bugs</i> deverá funcionar como um chamado aberto, sendo direcionado para os desenvolvedores. Após a correção, o mesmo deverá ser direcionado para a equipe de testes que verificará a correção. Caso não tenha sido ocorrido, o chamado aberto deverá retornar para desenvolvimento.  Desta é possível manter uma forma única e centralizada de registrar os problemas encontrados e armazenar o histórico das correções para consultas futuras.

### Plano de Ação – PA 039

#### Envio de Relatório de status de suporte periodicamente

<b>Descrição da Atividade</b>	Envio de Relatório periódico de horas de suporte para acompanhamento do cliente.
<b>Período de Execução</b>	Quinzenalmente, a partir de janeiro de 2012.
<b>Local</b>	Envio de relatório em formato digital para o cliente.
<b>Motivo</b>	Visando auxiliar o cliente no acompanhamento das horas gastas em atividades de suporte, além de reportar o atual status das atividades em andamento.
<b>Responsáveis</b>	Equipe de Suporte
<b>Metodologia</b>	Envio de relatório com o atual status das atividades e horas já utilizadas no atendimento das demandas de suporte em formato pré-estabelecido. Este relatório será enviado de forma digital para o endereço eletrônico do principal contato do cliente, ou usuários definidos pelo mesmo.

***Planos de Ação do critério Resultados.***

Os planos de ação definidos abaixo têm por objetivo melhorar a participação da empresa no critério Clientes, sendo que foram focados na ideia de melhorar os processos já existentes e criar novos processos de controle. Para auxiliar na definição, foi utilizado o Caderno Compromisso com a Excelência – Resultados<sup>30</sup>.

<b>Plano de Ação – PA 040</b>	
<b>Estruturar indicadores de resultados</b>	
<b>Descrição da Atividade</b>	Estruturar os indicadores de resultados de forma a monitorá-los ano a ano.
<b>Período de Execução</b>	A partir de janeiro de 2012
<b>Local</b>	Dependências do Escritório.
<b>Motivo</b>	Como não existe monitoramento dos resultados, esta atividade é o início para a execução desta prática.
<b>Responsáveis</b>	Diretoria
<b>Metodologia</b>	Estabelecer e estruturar quais dos indicadores de resultados serão monitorados e desenvolver um plano cronológico de monitoração. O início deverá ser por resultados relativos a clientes, pois as práticas estão mais maduras.

<sup>30</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Resultados.** São Paulo, 2008

## 9 Desempenho financeiro de empresas que utilizam o MEG<sup>31</sup>

Para comparar o desempenho financeiro das empresas que utilizam o MEG em relação as demais empresa do setor, foi solicitado a instituição *Serasa Experian* um estudo que analisasse 179 empresas usuárias do Modelo e comparasse com a média do setor.

Este estudo utilizou os indicadores econômicos destas empresas num período de 9 anos (2000 a 2009), desconsiderando o ano de filiação ou premiação da empresa em relação ao MEG e no caso de holdings, utilizou o demonstrativo consolidado do grupo.

Como a empresa que utilizamos está inserida na categoria Serviços, para este trabalho serão considerados somente os resultados obtidos nesta categoria.

- **Empresas que utilizam o MEG:** 88
- **Total do Setor:** 2800

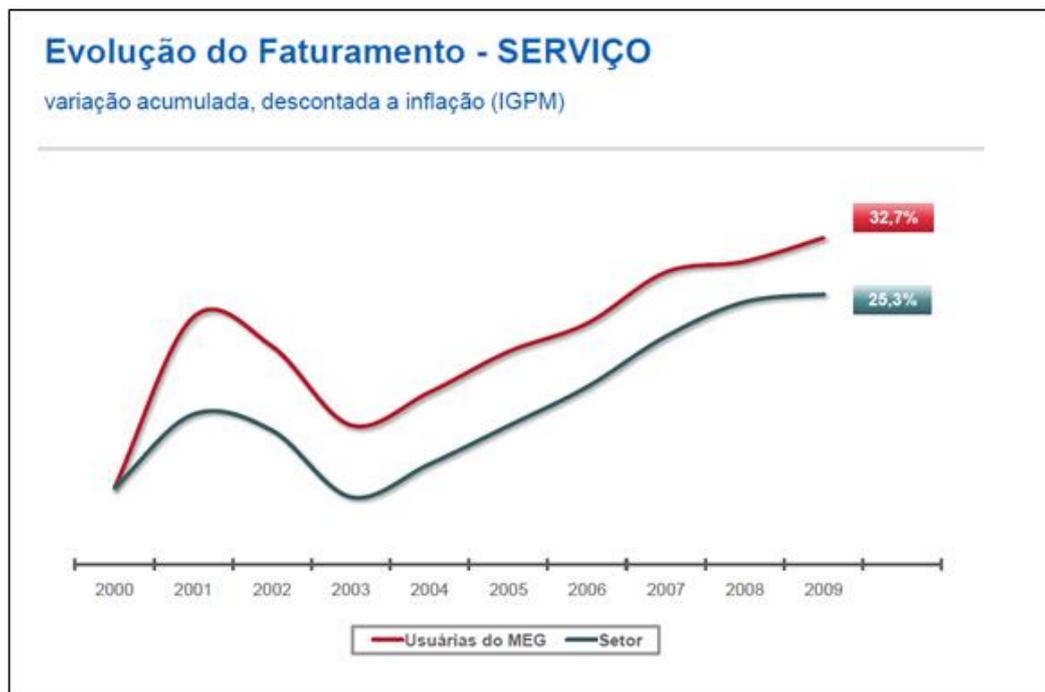


Figura 16 - Gráfico com a Evolução do Faturamento – Setor de Serviços

<sup>31</sup> SERASA EXPERIAN. **Desempenho das Empresas Afiliadas**. São Paulo, 2010

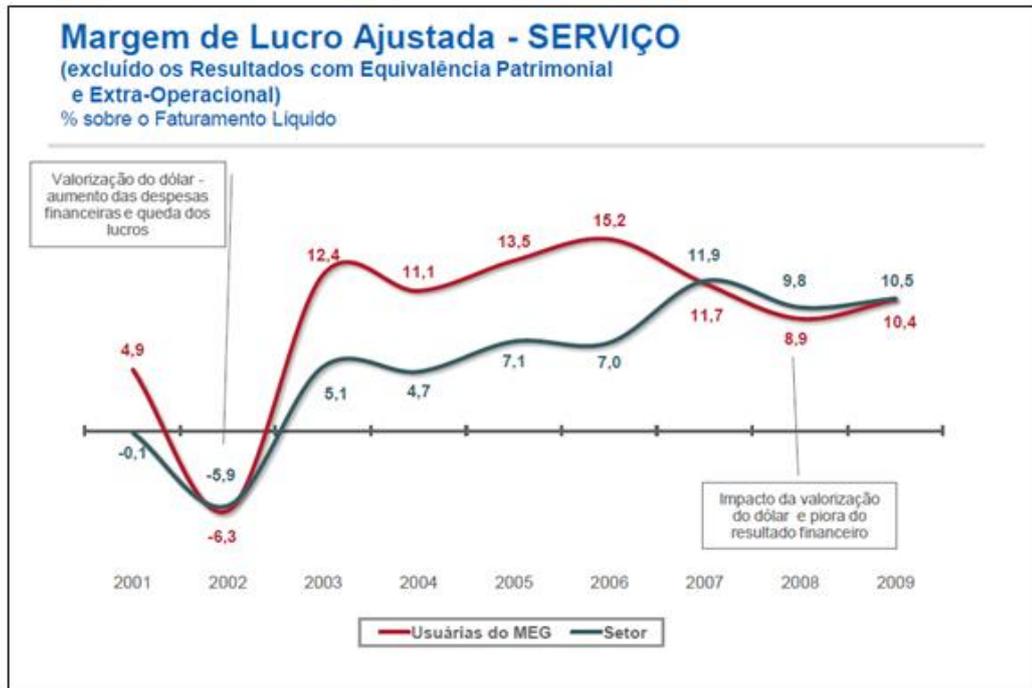


Figura 17 - Gráfico com a Margem de Lucro Ajustada – Setor de Serviços

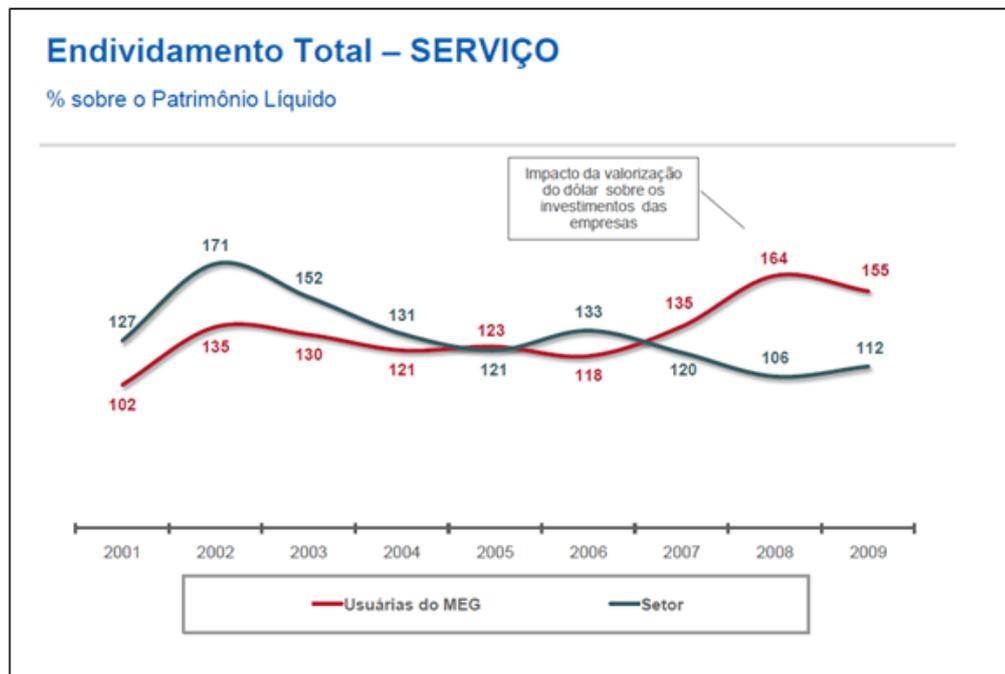
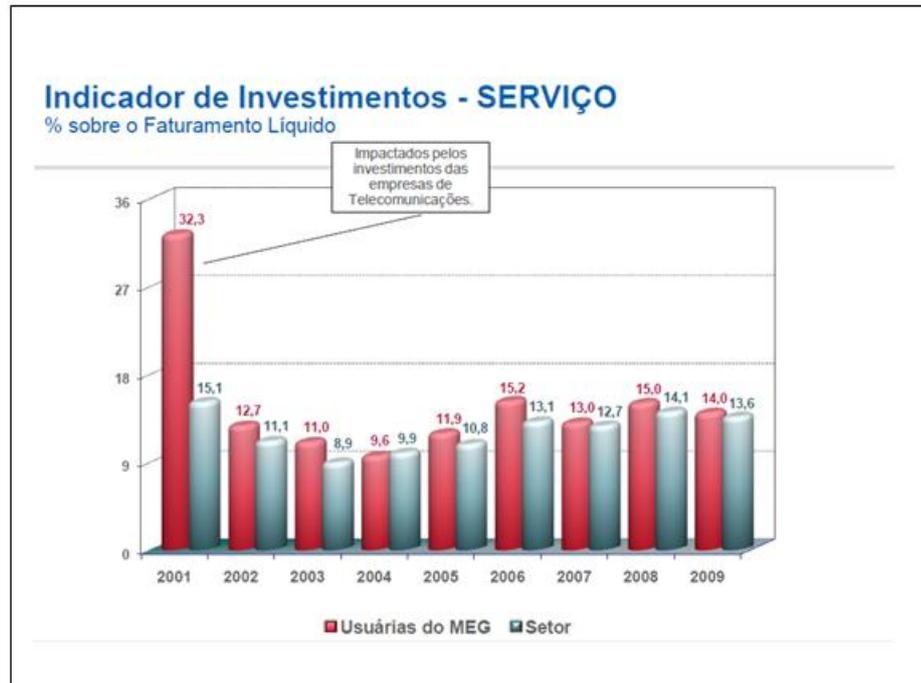


Figura 18 - Gráfico com o Endividamento Total – Setor de Serviços



**Figura 19 - Gráfico com o Indicador de Investimentos - Setor de Serviços**

## 10 Conclusão

Analisando os assuntos propostos e as atividades desenvolvidas, vemos que o MEG é um modelo válido e que se encaixa perfeitamente nas escolas de estratégia empresarial, podendo ser utilizado para a melhoria da gestão de empresas voltadas para tecnologia da informação. Serve de apoio para o desenvolvimento de planos de ação que atendam as necessidades organizacionais e direcionam as partes interessadas a aumentar a qualidade e controlar resultados. Porém, no que se diz respeito ao atendimento a todos os critérios do modelo proposto, vemos que por se tratar de uma empresa de pequeno porte e mesmo utilizando de práticas voltadas para empresas iniciantes, atender perfeitamente a todos os itens torna-se uma prática difícil, já que muitas das atividades são feitas na informalidade e de maneira descentralizada, dificultando o controle. Como exemplos de práticas que são complicadas para empresas deste porte, podemos citar as contidas nos critérios *Sociedade* e *Resultados*. Em uma empresa onde a equipe é pequena e dinâmica, é realmente difícil pensar em práticas relativas à comunidades vizinhas e sociedade em si, pois não existem condições de delegar atividades que atendam isto a atual equipe de forma impositiva, como também se torna inviável financeiramente manter pessoas dedicadas para este tipo de trabalho. Uma empresa de pequeno porte normalmente tem o faturamento baixo e está focada para desenvolvimento de outras atividades que possam trazer crescimento à sua estrutura. Outro motivo é o fato de que influência de uma empresa deste porte não é facilmente identificada e novamente dependeria de atividades constantes e que levariam tempo e teriam um alto custo. Já para o critério *Resultados*, podemos ver que manter os indicadores de resultados de forma estruturada também é uma atividade difícil para uma empresa que mantém muitas de suas práticas na informalidade. Para isto é necessário que principalmente a diretoria aja e divida suas atividades para atender este critério. Em relação aos custos para a implementação do modelo, chegamos à conclusão de que este não é totalmente inviável, mas é considerável de certo modo, mesmo que não se atendam todos os critérios. Para a utilização do MEG é necessário contar com um profissional que esteja disposto a realizar processos de análise da gestão da empresa, com ciclos de autoavaliações, muitas vezes juntamente com suas atividades cotidianas, como no caso real deste trabalho. Além disso, existe um gasto considerável com capacitações que auxiliam no entendimento de modelo e também aquisição de material de apoio, que atualmente são comercializados pela própria FNQ.

Enfim, mesmo com o gasto existente, chegamos à conclusão de que a implementação do modelo vale a pena para uma empresa de pequeno porte e com baixo faturamento, porém será necessário um investimento na compra de materiais e um profissional que esteja disposto a desenvolver estas atividades. Como vantagem para este profissional está o conhecimento sobre a gestão de uma empresa e abertura de novos caminhos e para a empresa o fato de ter uma gestão mais organizada e estruturada, que assim permitirá o seu desenvolvimento.

Como trabalhos futuros, espera-se que o modelo sirva de apoio para a melhoria da gestão da empresa utilizada no decorrer das atividades e que muitos desses planos de ação possam ser implementados. Outro aspecto que se pretende com este trabalho é que o mesmo sirva de apoio a outros interessados em modelos de qualidade da gestão e que a partir do que foi exposto aqui, outras pessoas possam ter uma base para iniciar sua jornada de melhoria dos processos gerenciais e obtenção de resultados em outras organizações.

## Referências

- [1] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: **Premiadas**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/407/default.aspx>>. Acessado em: 20 de setembro de 2011.
- [2] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: **Empresas Filiadas**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/353/default.aspx>>. Acessado em: 24 de outubro de 2011.
- [3] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão**. São Paulo, 2006.
- [4] VASCONCELOS, F. C.. **Dinâmica Organizacional e Estratégia**. São Paulo: Ed. Thompson, 2007. cap 1
- [5] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: **Prêmios Internacionais**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/408/default.aspx>>. Acesso em: 28 de março de 2011.
- [6] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: **Dúvidas**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/415/DesktopDefault.aspx?PageID=415>>. Acesso em: 18 de abril de 2011.
- [7] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência. Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional**. São Paulo, 2011.
- [8] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: **Conselheiros**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/311/default>>.
- [9] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: **Matriz Taxonômica**. Disponível em: <[http://www.fnq.org.br/images/taxonomia/taxonomia\\_2007.htm](http://www.fnq.org.br/images/taxonomia/taxonomia_2007.htm)>. Acesso em: 22 de maio de 2011.
- [10] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**. São Paulo, 2008.

[11] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: **Cadernos de Implementação**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/804/default.aspx>>. Acesso em: 22 de maio de 2011.

[12] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: **Autoavaliação**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/732/default.aspx>>. Acesso em: 28 de junho de 2011.

[13] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: **Diagnóstico**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/546/default.aspx>>. Acesso em: 28 de junho de 2011.

[14] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Guia de Autoavaliação**. São Paulo, 2008.

[15] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Liderança**. São Paulo, 2008.

[16] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Estratégias e Planos**. São Paulo, 2008.

[17] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Clientes**. São Paulo, 2008.

[18] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Sociedade**. São Paulo, 2008.

[19] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Informações e Conhecimento**. São Paulo, 2008.

[20] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Pessoas**. São Paulo, 2008.

[21] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Processos**. São Paulo, 2008.

[22] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Resultados**. São Paulo, 2008.

[23] SERASA EXPERIAN. **Desempenho das Empresas Afiliadas**. São Paulo, 2010

## **Anexos**

ANEXO A – Relatório de Diagnóstico da Software BOM

ANEXO B – Resultado da Avaliação da Software BOM

ANEXO C – Relatório de Autoavaliação da Software BOM