



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

CHRISTIANE DE MIRANDA E SILVA CORREIA

**O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA
GESTÃO®(MEG) NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS
EMPRESAS RECONHECIDAS NO PRÊMIO MINEIRO DA QUALIDADE**

Belo Horizonte
2016

CHRISTIANE DE MIRANDA E SILVA CORREIA

**O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA
GESTÃO®(MEG) NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS
EMPRESAS RECONHECIDAS NO PRÊMIO MINEIRO DA QUALIDADE**

Tese de Doutorado apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG), como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração
Linha de Pesquisa - Administração Estratégica e Marketing
Orientador Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

Belo Horizonte
2016

Ficha catalográfica

C824i
2016

Correia, Christiane de Miranda e Silva.

O impacto da implantação do Modelo de Excelência da Gestão®(MEG) no desempenho organizacional das empresas reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade [manuscrito] / Christiane de Miranda e Silva Correia. – 2016.

148 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Reynaldo Maia Muniz.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, , Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia (f. 101-109) anexos e apêndices.

1. Comportamento organizacional - Teses. 2. Gestão da qualidade total – Prêmios - Teses. 3. Administração – Teses. I Muniz, Reynaldo Maia. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.314

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – FPS/104/2018



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **CHRISTIANE DE MIRANDA E SILVA CORREIA**, REGISTRO N° 168/2016. No dia 29 de junho de 2016, às 9:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 14 de junho de 2016, para julgar o trabalho final intitulado "**O Impacto da Implantação do Modelo de Excelência da Gestão no Desempenho Organizacional das Empresas Reconhecidas na Prêmio Mineiro da Qualidade**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29 de junho de 2016.

NOMES

Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
(FACE/FUMEC)

Prof. Dr. Evaldo Ferreira Vilela
(Universidade Federal de Viçosa)

ASSINATURAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ao meu amado Humberto, exemplo de persistência e compreensão, ao meu querido filho Carlos Henrique, por entender que a mamãe não podia brincar toda hora, à Mãe Neusa, pelo amor e dedicação, ao meu Pai Nilton, pelos ensinamentos enquanto esteve presente em nossas vidas, e à minha irmã Denise pela força em cada etapa a ser vencida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que colaboraram e contribuíram para a realização deste trabalho em especial:

a Deus, por ser fonte de luz e sabedoria em todos os meus caminhos e por ter me ajudado a realizar este grande sonho de conquistar o título de Doutora.

Ao Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, meu orientador, pelas contribuições instigantes e pela compreensão no decorrer dos últimos anos.

Ao meu amado marido Humberto, pela paciência, compreensão e companheirismo no decorrer destes longos anos.

Ao meu amado filho Carlos Henrique que nasceu no decorrer da tese e me dá força todos os dias com seu singelo e alegre sorriso.

A minha querida Mãe Neusa, que me deu suporte para realizar este sonho e sempre incentivou a minha busca pelo conhecimento.

A minha querida irmã Denise, pelo incentivo e troca de conhecimentos.

Aos meus familiares e amigos que entenderam a minha ausência em festas, encontros e viagens por motivo do Doutorado.

Aos colegas do Doutorado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, pelo suporte em cada etapa do curso, em especial, a Cláudia Moreira e Geraldo Magela Jardim Barra.

Aos professores que estiveram presentes nesta longa caminhada, em especial, Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik e Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa.

Aos professores Dr. Carlos Alberto Gonçalves e Dr. Evaldo Vilela, pela amizade e contribuição na evolução da minha trajetória acadêmica.

Aos professores Dr. Daniel Jardim Pardini e Dr. Márcio Augusto Gonçalves, membros da Banca Examinadora, pelo incentivo e apoio no decorrer do Doutorado.

Às organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade que disponibilizaram tempo e conhecimento para participarem desta pesquisa, em especial, àquelas que *abriram suas portas*.

Ao Instituto Qualidade Minas, pelas contribuições fundamentais para a realização desta pesquisa.

Aos profissionais de gestão que contribuíram com conhecimento, troca de informações e experiências no decorrer desses longos anos.

“Minhas ideias começaram a estourar como pipoca em gordura quente dentro da panela. Percebi, então, que as ideias muito se parecem com pipoca. Olhando para o milho de pipoca, quem não sabe não dá nada por ele. Assim acontece com as ideias da gente. Mas, basta que haja fogo para que tanto as pipocas como os pensamentos se ponham a estourar”.

(Rubem Alves)

RESUMO

Para alcançar resultados estratégicos, as organizações buscam aumentar a competitividade e garantir a sobrevivência com a implantação de modelos de gestão que deem suporte às melhorias dos processos e ao atendimento das necessidades dos *stakeholders*. A tese traz as principais contribuições sobre desempenho organizacional, modelo de gestão e prêmios de qualidade no Brasil e no mundo. São apresentados o histórico e os requisitos de modelos de gestão adotados nos principais prêmios de qualidade. O modelo utilizado neste trabalho é o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) que constitui um modelo sistêmico adotado por inúmeras organizações e foi construído sob uma base de fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho. Buscou-se identificar como evoluiu e qual foi o impacto no desempenho organizacional com a implantação do Modelo de Excelência da Gestão® e o reconhecimento no Prêmio Mineiro de Qualidade. Este trabalho adota como abordagem a Pesquisa Qualitativa e descreve por meio de estudo de casos múltiplos a intervenção e o contexto na vida real do impacto da implantação do modelo de gestão e do reconhecimento no Prêmio no desempenho organizacional especialmente frente aos *stakeholders*. Foi realizado censo com envio de questionário a todas as organizações reconhecidas de 2003 a 2015 e, em um segundo momento, foram realizadas entrevistas não estruturadas com algumas organizações e *stakeholders* e levantamento de dados secundários. Com a análise dos dados da pesquisa, foi possível evidenciar que a implantação do MEG e a participação no PMQ contribuem para o alcance de resultados e, conseqüentemente, o atendimento às necessidades dos *stakeholders*. De maneira geral, os *stakeholders* confirmam que houve impacto nos resultados e que perceberam por meio das mudanças e das melhorias implantadas nas organizações. A implantação do modelo de gestão ocorreu paralelamente com outras metodologias de gestão como, por exemplo, a ISO 9001 e o *Balanced Scorecard* que contribuíram também para a melhoria do desempenho organizacional.

Palavras-chave - desempenho organizacional, modelo de gestão, *stakeholders*, Modelo de Excelência da Gestão®, prêmios da qualidade.

ABSTRACT

In order to achieve strategic results, organizations look for increasing of competitiveness and survival with the implementation of management models that support process improvements and also satisfy the needs of stakeholders. This thesis presents the main contributions of organizational performance, management models and quality awards in Brazil and worldwide. We present the history and management models requirements adopted in major quality awards. The model analyzed in this work is the Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG) which is a systemic model adopted by numerous Brazilian organizations. This model is based on essential fundamentals to achieve the performance excellence. We sought to identify how was the evolution and impact on organizational performance with the implementation of the Modelo de Excelência da Gestão[®] and recognition in Prêmio Mineiro da Qualidade. This work adopts the approach to qualitative research and describes with Case Study the intervention and context in real life of the model management implementation impact and the recognition in organizational performance, especially towards to the stakeholders. It was conducted a census with a questionnaire sent to all recognized organizations from 2003 to 2015, and in the second phase were conducted unstructured interviews with organizations and stakeholders and collection of secondary data. With the analyses of the survey data, we evidence that the implementation of MEG and participation in PMQ contributes to achieve results and thus satisfy the needs of stakeholders. In general, stakeholders confirm that there was an impact on the results and perceived with changes and improvements implemented in organizations. The implementation of management model occurred at the same time with other management methodologies such as ISO 9001 and Balanced Scorecard which also contributed to the achievement of organizational performance.

Keywords - Organizational Performance. Management Model. Stakeholders. Modelo de Excelência da Gestão[®]. Quality Award.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Lista de figuras

Figura 1 - Representação do problema pesquisado na tese	17
Figura 2 - As cinco faces do <i>Performance Prism</i>	23
Figura 3 - Stakeholders das organizações.....	25
Figura 4 - Efeitos da gestão pela qualidade no desempenho	29
Figura 5 - Critérios do MBNQA.....	33
Figura 6 - Critérios do Prêmio EFQM.....	34
Figura 7 - Evolução e estágios de maturidade da gestão	36
Figura 8 - Etapas de avaliação do PMQ	39
Figura 9 - Critérios de Excelência do Modelo de Excelência da Gestão®	45
Figura 10 - Diagrama da gestão.....	49
Figura 11 - Detalhamento da metodologia de pesquisa.....	52

2. Lista de gráficos

Gráfico 1 - Cargos dos pesquisados	61
Gráfico 2 - Participação do pesquisado na implantação do MEG	62
Gráfico 3 - Setor de atuação das organizações pesquisadas	62
Gráfico 4 - Tempo de fundação da organização	63
Gráfico 5 - Tempo de implantação do Modelo de Excelência da Gestão®	64
Gráfico 6 - Quantidade de participações das organizações no PMQ	65
Gráfico 7 - Quantidade de vezes foi reconhecida no PMQ	66
Gráfico 8 - Benefícios para a organização com a implantação do MEG	72
Gráfico 9 - Percepção de melhoria no desempenho geral da organização com a implantação do MEG	75
Gráfico 10 - Percepção de melhoria no desempenho geral da organização com o reconhecimento no PMQ	76
Gráfico 11 - Benefícios para os <i>stakeholders</i> com a implantação do MEG	77
Gráfico 12 - Percepção de melhoria na gestão pelos <i>stakeholders</i> com a implantação do MEG	77
Gráfico 13 - Percepção de impacto nos resultados frente aos <i>stakeholders</i> com a implantação do MEG e/ou o reconhecimento no PMQ	78
Gráfico 14 - Melhoria no faturamento com a implantação do MEG	80
Gráfico 15 - Principais indicadores econômico-financeiros da Empresa A	81
Gráfico 16 - Principais indicadores econômico-financeiros da Empresa B	82
Gráfico 17 - Principais indicadores econômico-financeiros da Empresa C	83
Gráfico 18 - Indicadores financeiros da Empresa D	84
Gráfico 19 - Indicador de satisfação de clientes da Empresa A	85
Gráfico 20 - Indicador de Satisfação de Clientes da Empresa B	85
Gráfico 21 - Indicadores de satisfação de clientes e interrupção de serviços da Empresa C	86
Gráfico 22 - Indicador pesquisa de satisfação dos clientes externos da Empresa D	87
Gráfico 23 - Indicador de investimento em educação e treinamento da Empresa A	88
Gráfico 24 - Indicador de média de horas de treinamento da Empresa C	89
Gráfico 25 - Indicador investimento em capacitação da Empresa D	90
Gráfico 26 - Indicadores socioambientais da Empresa A	91
Gráfico 27 - Indicador sobre avaliação da imagem pela sociedade da Empresa B	92
Gráfico 28 - Indicador recursos aplicados em responsabilidade social da Empresa C ..	92
Gráfico 29 - Indicador atendimento SUS - média de permanência – Empresa D	93

3. Lista de quadros

Quadro 1 - Grupos de stakeholders, membros e expectativas ou demandas primárias..	25
Quadro 2 - Elementos comuns da gestão pela qualidade	28
Quadro 3 - Fundamentos da Excelência	44
Quadro 4 - Detalhamento dos critérios e itens do MEG.....	47
Quadro 5 - Relação de fonte de dados por stakeholder	56
Quadro 6 - Informações das organizações entrevistadas na 2ª etapa da pesquisa.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro de Qualidade no período de 2003 a 2015	53
Tabela 2 - Tendência geral dos indicadores	94
Tabela 3 - Tendência dos indicadores após o reconhecimento no PMQ.....	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DIAS – Det Norske Veritas International Accreditation Standard

EFQM – European Foundation for Quality Management

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

ISO – International Organization for Standardization

JUSE – Union of Japanese Scientists and Engineers

MBQNA – Malcom Baldrige Quality National Award

MEG – Modelo de Excelência da Gestão[®]

MMDO – Modelos de Medição de Desempenho Organizacional

ONA – Organização Nacional de Acreditação

PDCA – Planejar (Plan), fazer (Do), verificar (Check) e agir (Act)

PDCL – Planejar (Plan), fazer (Do), verificar (Check) e aprender (Learn)

PMQ – Prêmio Mineiro da Qualidade

PMQP – Programa Mineiro de Qualidade e Produtividade

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

TQM – Total Quality Management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 OBJETIVOS	19
3 REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	20
3.2 GESTÃO PELA QUALIDADE	27
3.2.1 Prêmios da qualidade no mundo.....	32
3.2.2 Prêmios da qualidade no Brasil	35
3.2.3 Prêmio Mineiro da Qualidade.....	38
3.3 MODELOS DE GESTÃO	40
3.3.1 Modelo de Excelência da Gestão®	43
4 METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA	50
4.1 Primeira etapa da pesquisa.....	53
4.1.1 Técnica de pesquisa e unidades de análise	53
4.2 Segunda etapa da pesquisa	55
4.2.1 Técnicas de pesquisa e unidades de análise.....	55
4.3 Procedimento de análise dos dados.....	58
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	60
5.1 Implantação do MEG e reconhecimento no PMQ	61
5.2 O Impacto no desempenho organizacional frente aos <i>stakeholders</i>	75
6 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS	97

REFERÊNCIAS 101

ANEXOS 110

APÊNDICES 127

1 INTRODUÇÃO

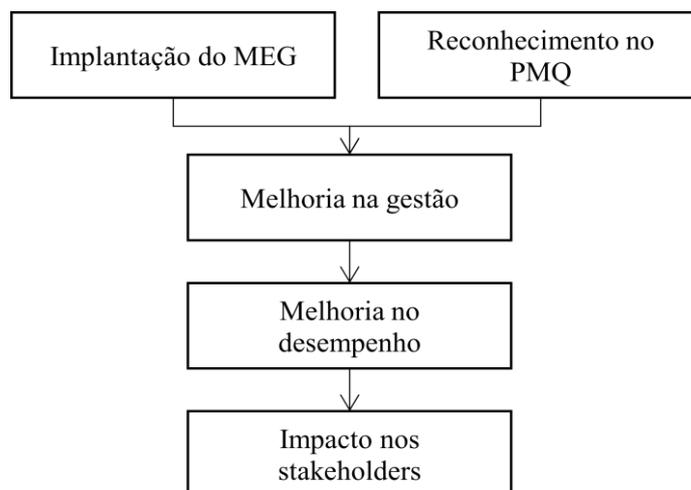
O desempenho organizacional é um dos conceitos mais importantes da estratégia empresarial, e diversos estudos foram realizados com o objetivo de apresentar conceitos e discussões sobre desempenho (HANSEN e WERNERFELT, 1989; MCGAHAN e PORTER, 1997; POWELL, 1996; RUMELT, 1991; SCHMALENSEE, 1985; WERNERFELT e MONTGOMERY, 1988).

Atualmente as organizações vêm investindo em capacitação, treinamento, consultorias e sistemas para garantir que modelos de gestão proporcionem a melhoria dos resultados organizacionais. Para alcançar os objetivos estratégicos busca-se aumentar a competitividade e garantir a sobrevivência com a implantação de modelos de gestão deem suporte às melhorias dos processos e à superação de resultados para o atendimento das necessidades dos *stakeholders*.

De maneira a melhorar a qualidade de produtos e serviços e aumentar a competitividade e produtividade das organizações, governos e associações buscaram conhecer técnicas de qualidade e de produtividade para estimularem as organizações por meio de prêmios da qualidade. Na tese, são apresentados os principais prêmios no mundo que são o *Deming Prize* no Japão, o *Malcolm Baldrige National Quality Award* nos Estados Unidos e o *European Quality Award* na Europa. Já no Brasil, foi constituído o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) que instituiu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) que foi a tradução do *Malcolm Baldrige National Quality Award*. A escolha desse modelo decorreu de amplo estudo dos prêmios existentes e foi por motivo de estabelecimento de critérios de avaliação sem prescrição de metodologias e ferramentas de gestão. No estado de Minas Gerais, o Prêmio Mineiro da Qualidade (PMQ) representa a regionalização do PNQ.

Somados aos conhecimentos adquiridos nas vivências acadêmicas e profissionais na implantação de modelos de gestão, consultorias, debates e avaliações de organizações, surgiu uma inquietação para responder o seguinte problema: *a implantação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) produz efeitos significativos em fatores que são concebidos como determinantes para melhoria do desempenho organizacional frente os stakeholders?* Na figura 1, busca-se representar o problema pesquisado na tese.

Figura 1 - Representação do problema pesquisado na tese



Fonte - Elaborada pela autora da tese

Com o objetivo de responder essa questão, buscou-se nesta tese identificar como evoluiu e qual foi o impacto no desempenho organizacional com a implantação do MEG e o reconhecimento no Prêmio Mineiro de Qualidade.

A importância da investigação do problema é a frequente atenção das organizações para a manutenção e a sobrevivência no mercado e a busca por resultados efetivos para os *stakeholders*. Pretende-se contribuir para os estudos da teoria da vantagem competitiva para que as organizações se estabeleçam mediante a mobilização para a melhoria da eficiência e da competitividade com a implantação de modelos de gestão.

Busca-se, na tese, detalhar o MEG com uma visão além das discussões sobre gestão pela qualidade. As origens dos conceitos de qualidade são direcionadas para a melhoria de processos e produtos, ou seja, voltada principalmente para a gestão operacional. O modelo de gestão adotado aborda dimensões estratégicas da organização com o objetivo de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* ao longo prazo.

A pesquisa da tese é predominantemente descritiva, mas contém elementos de pesquisas exploratórias e explicativas. Foi adotada a pesquisa qualitativa por meio de estudo de casos múltiplos das organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade para descrever uma intervenção e o contexto na vida real do impacto da implantação do modelo de gestão e do reconhecimento no prêmio nos resultados organizacionais, especialmente frente aos *stakeholders*.

A pesquisa foi dividida em duas etapas para buscar alcançar os objetivos da tese e facilitar a abordagem e o aprofundamento no assunto pesquisado. A primeira etapa foi composta por envio de questionários para todas as organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade de 2003 a 2015. Optou-se por realizar um censo com a população pesquisada para detalhar as características organizacionais, levantar dados sobre implantação do MEG, participações e reconhecimentos no PMQ.

Na segunda etapa da pesquisa, foram realizadas entrevistas não estruturadas e levantamento de dados secundários. O objetivo da segunda etapa foi aprofundar as respostas do questionário com organizações pesquisadas na primeira etapa da pesquisa, detalhar e categorizar *stakeholders*, buscar informações com *stakeholders* por meio de entrevista não estruturada, descrever as práticas de gestão relacionadas aos *stakeholders* e levantar indicadores estratégicos.

Além desta introdução, o desenvolvimento e a análise da questão de pesquisa foram organizados na tese em outros cinco capítulos. O capítulo 2 detalha os objetivos geral e específicos da tese. O capítulo seguinte apresenta o referencial teórico, com abordagens sobre desempenho organizacional e a teoria dos *stakeholders*, gestão pela qualidade e os prêmios da qualidade no mundo e no Brasil e, por fim, são expostos os conceitos e histórico de modelo de gestão e Modelo de Excelência da Gestão[®]. No capítulo 4, é detalhada a metodologia que serviu de suporte e direcionamento da pesquisa. Já, no capítulo 5, é apresentado o estudo de casos múltiplos das organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade de 2003 a 2015. No decorrer do capítulo, detalham-se as informações coletadas no questionário da pesquisa, a análise dos dados secundários e a análise de conteúdo das entrevistas não estruturadas com organizações e *stakeholders*. Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões de estudos futuros. As referências, os anexos e os apêndices completam esta tese.

2 OBJETIVOS

O esforço de implantação de modelos de gestão pretende produzir impactos sobre a dinâmica do desenvolvimento das organizações para propiciar o aprimoramento de produtos, serviços e processos produtivos com o aumento da competitividade e melhoria dos resultados.

O objetivo geral da pesquisa é verificar se a implantação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) produz efeitos significativos no desempenho organizacional perante os *stakeholders*.

São objetivos específicos:

- levantar características predominantes das organizações nos resultados alcançados e verificar semelhanças e diferenças na gestão das organizações que adotam o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG);
- verificar se a implantação do modelo de gestão promove mudanças organizacionais significativas relacionadas ao desempenho organizacional;
- analisar como o desempenho organizacional gerou melhorias para os *stakeholders* a partir da implantação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e do reconhecimento no Prêmio Mineiro da Qualidade.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é realizada a revisão teórica sobre desempenho organizacional, gestão pela qualidade e modelos de gestão. Aborda-se inicialmente o desempenho organizacional e a teoria dos *stakeholders*. Em seguida, apresenta-se a gestão pela qualidade e os prêmios da qualidade no mundo e no Brasil. Por fim, são expostos os conceitos e o histórico de modelo de gestão e Modelo de Excelência da Gestão[®].

3.1 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional é considerado um conceito importante na literatura de gestão estratégica e alguns autores como Hansen e Wernerfelt (1989), McGahan e Porter (1997), Powell (1996), Rumelt (1991), Schmalensee (1985) e Wernerfelt e Montgomery (1988) estudaram a estratégia com o objetivo de apresentar conceitos e discussões sobre desempenho. Na década de oitenta, também surgiu a ideia de que um bom desempenho está associado à superação de metas e à satisfação dos interesses dos diferentes grupos que se relacionam com a organização (CAMERON, 1980; KANTER e BRINKERHOFF, 1981; FREEMAN, 1984).

Os recursos específicos da firma e o seu aproveitamento foram fundamentais para explicar o desempenho de acordo com autores alinhados com a *Resource-Based View* (WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991; HAMEL e PRAHALAD, 1990). Alguns estudos mostraram que a estrutura da indústria tem participação significativa na explicação do desempenho de uma firma (SCHMALENSEE, 1985; RUMELT, 1991; MCGAHAN e PORTER, 1997).

Essa teoria sustenta que o desempenho superior ocorre quando uma firma tem recursos capazes de lhe render resultados extraordinários, e esses recursos são raros, difíceis ou custosos de serem imitados, e ela apresenta condições organizacionais para explorar as rendas geradas por tais recursos (BARNEY, 2002).

A evidência de que uma empresa tem vantagem competitiva sustentável é a presença de desempenho consistentemente acima da média (BARNEY, 2002). O desempenho de uma empresa específica pode, contudo, ser afetado por outros fatores além de sua vantagem competitiva. O fato de pertencer a uma indústria traz implicações que afetam

todos os participantes dessa indústria, de modo que a indústria pode ser um dos fatores influenciadores do desempenho (BARNEY, 1991).

A construção de vantagem competitiva sugere que as empresas construam vantagens duradouras por meio da eficiência e eficácia, e com a evolução da economia organizacional e com o estudo de mudança tecnológica e organizacional começaram a ser aplicadas nas questões estratégicas. Uma vertente dessa literatura, muitas vezes referida como perspectiva *baseada em recursos* enfatiza as capacidades específicas da empresa e de bens e a existência de mecanismos de isolamento como os determinantes fundamentais do desempenho organizacional. (PENROSE, 1959; RUMELT, 1984; TEECE, 1984; WERNERFELT, 1984).

Existem duas correntes principais de pesquisa para definição dos determinantes do desempenho organizacional: econômica e organizacional. No modelo econômico, as principais determinantes do desempenho enfatizam a importância dos fatores de mercado que são as características da indústria, a posição em relação aos competidores e a quantidade e qualidade dos recursos da firma. A corrente organizacional foi construída no paradigma comportamental e sociológico, e os autores enfatizam que os modelos de desempenho estão baseados em fatores organizacionais e em sua adequação com o ambiente relacionado à estrutura organizacional, sistemas e pessoas, como por exemplo, satisfação dos empregados, clima organizacional, motivação, liderança, planejamento e tomada de decisões (HANSEN e WERNERFELT, 1989).

Uma das definições de desempenho está relacionada à superação de metas (CAMERON, 1980; KANTER e BRINKERHOFF, 1981). Nessa abordagem, o bom desempenho está associado à definição e à superação dos objetivos organizacionais (GEORGOPOULOS e TANNENBAUM, 1957). As instituições devem definir metas para os objetivos e buscar superá-las. As metas devem ser definidas por especialistas, que conheçam os objetivos da empresa e que saibam sob quais condições as metas possam ser alcançadas, claras, mensuráveis, predefinidas e consensadas entre os membros da organização. (CAMERON, 1980; KANTER e BRINKERHOFF, 1981)

O desempenho é considerado como o desdobramento da gestão para alcance dos objetivos organizacionais: “[...] gestão e desdobramento dos componentes do modelo causal que levam ao alcance dos objetivos declarados, dentro das restrições específicas [...] para os tomadores de decisão[...].” (LEBAS, 1995, p. 29).

Outra definição de desempenho é derivada da habilidade da instituição de extrair do ambiente externo, recursos escassos e valiosos para se manter funcionando melhor do que a concorrência, de forma a garantir sua sobrevivência (SEASHORE E YUCHTMAN, 1967). Essa abordagem é influenciada pelos ecologistas populacionais que consideram a sobrevivência o objetivo final de uma organização e a exploração do meio ambiente como a forma de atingir esse objetivo. As empresas devem conservar seu ambiente para garantir desempenho no longo prazo e considerar que variações ambientais podem afetar suas estratégias de sobrevivência. (KANTER e BRINKERHOFF, 1981).

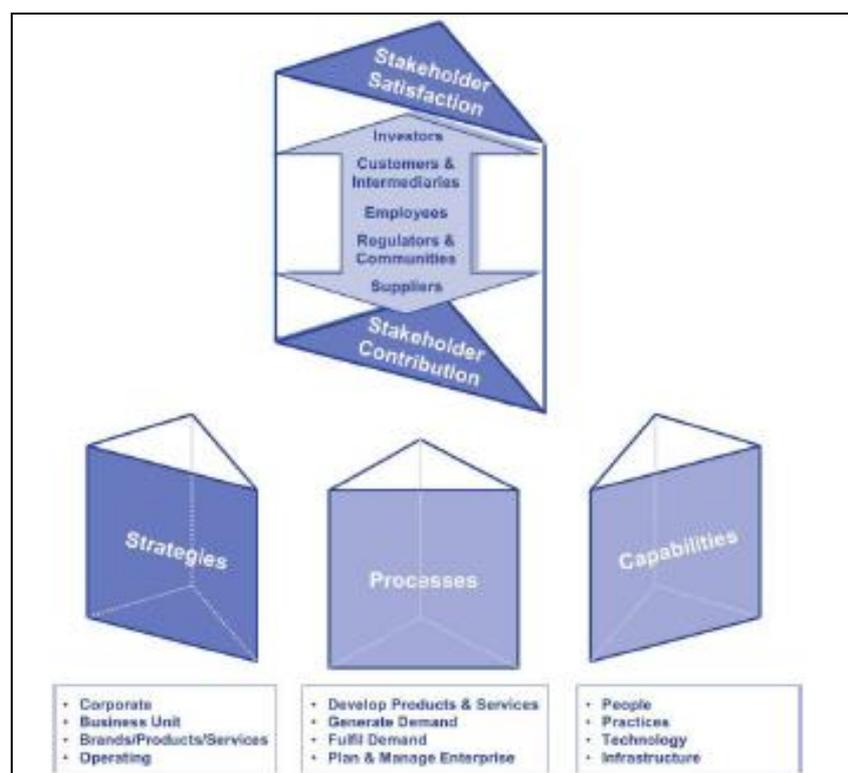
As empresas eficientes são aquelas com: alto nível de integração entre processos, baixa quantidade de gargalos administrativos e produtivos, fluxos horizontal e vertical contínuo de informação e bom relacionamento entre funcionários (CAMERON, 1981). Em outras palavras, admite-se que empresas com menor nível de desperdícios ou perdas são as que apresentam melhor desempenho. No entanto, essa é uma abordagem de complexa mensuração, uma vez que, para se avaliar a eficiência de uma organização, é necessário mensurar a eficiência de todos os seus processos. Além disso, assume-se que os mesmos processos são responsáveis pelos diversos aspectos do desempenho (KANTER e BRINKERHOFF, 1981).

A definição conceitual do desempenho organizacional deve ser orientada pelos objetivos específicos da empresa para suas unidades de negócios, de modo que um conjunto coerente de itens de medição possa ser desenhado e a mesma definição conceitual se aplique a todos eles (CARNEIRO et al., 2006).

O modelo *Performance Prism* foi desenvolvido com o objetivo de integrar os melhores aspectos dos Modelos de Medição de Desempenho Organizacional (MMDO), para agregar as diferentes perspectivas de desempenho e colocar a visão dos stakeholders em primeiro plano. O principal motivador para a criação do *Performance Prism* foi o fato de os autores terem identificado que, apesar de existirem modelos com medidas financeiras e não financeiras, como o próprio BSC (*Balanced Scorecard*), por exemplo, existia a necessidade de atender as empresas na atualização e/ou desenvolvimento de *scorecards* que fossem apropriados às demandas do ambiente cada vez mais competitivo em que as organizações estão inseridas, com foco nos *stakeholders*. O modelo do *Performance Prism*, conforme representado na figura 2, dá ênfase aos

stakeholders organizacionais e coloca a visão dos *stakeholders* em primeiro plano, compondo o prisma com cinco faces inter-relacionadas: satisfação do *stakeholder*, estratégias, processos, capacidades e contribuição do *stakeholder* (NEELY et al., 2001).

Figura 2 - As cinco faces do *Performance Prism*



Fonte - NEELY, ADAMS E CROWE, 2001, p. 6.

A definição de desempenho associada à teoria das múltiplas partes interessadas ou teoria dos *stakeholders* foi introduzida por Edward Freeman (em 1984). Essa teoria busca a identificação dos grupos que se relacionam com a empresa, quais são as suas necessidades, como os *stakeholders* agem para alcançar esses objetivos e como a alta administração deve considerar os desejos desses grupos na gestão das empresas (FROOMAN, 1999).

A avaliação do desempenho sob essa perspectiva propõe que a eficiência das organizações depende de como a organização responde às demandas e satisfaz os diversos *stakeholders*. Sob a abordagem de mensuração do desempenho, quanto melhor a empresa atende as demandas dos *stakeholders*, mais satisfeitas elas ficam e melhor é o

desempenho da firma. Assim, para se mensurar o desempenho é necessário identificar os *stakeholders* e suas demandas (CONNOLLY, CONLON e DEUSTCH, 1980; HITT, 1988; ZAMMUTO, 1984).

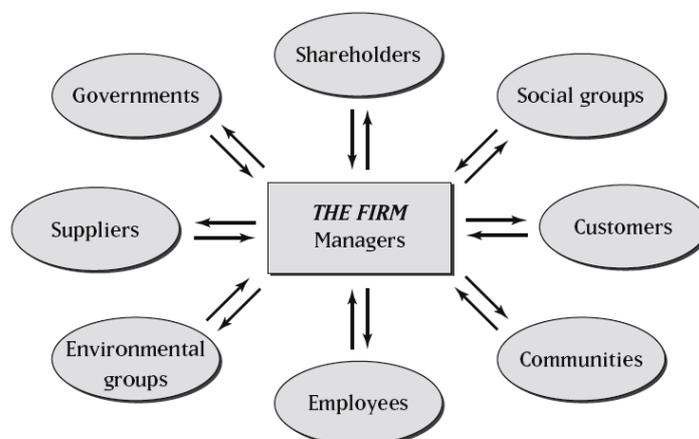
Considera-se nesta tese que a estrutura da indústria e o posicionamento na forma das estratégias adotadas como componentes do modelo de gestão construído pela organização para melhoria do desempenho organizacional. É importante detalhar a teoria de *stakeholders* para complementar a definição de desempenho associado ao objetivo principal da tese que é verificar impactos significativos dos resultados frente aos *stakeholders*.

O termo *stakeholder* apareceu inicialmente na literatura de gestão em um memorando interno do Stanford Research Institute, no ano de 1963. O termo servia para difundir a noção de *stakeholder* como o grupo para o qual os gestores devem oferecer respostas. Os pesquisadores demonstraram também que, a não ser que os executivos compreendessem as necessidades e interesses desse grupo, eles não poderiam formular objetivos corporativos que pudessem assegurar a sobrevivência da empresa já que envolvem questões de valores, escolhas e potenciais riscos e benefícios (FREEMAN, 1984).

Os estudos sobre *stakeholders* apresentam diferentes enfoques quanto ao grau de importância para as organizações. Autores como Altkinson e Waterhouse (1997) e Shankman (1999) citam que a importância dos *stakeholders* é determinada pelo grau de sua contribuição para o desempenho organizacional. De acordo com essa proposição, o objetivo das organizações é satisfazer as necessidades dos acionistas, que consideram ser os principais *stakeholders*, e os demais são importantes na medida em que contribuem para aumentar o lucro da organização. Por outro lado, autores como Donaldson e Preston (1995), Freeman (1984), Metcalfe (1998) e Moore (1999) argumentam que o objetivo das organizações é atender não somente os interesses dos acionistas, mas de todos os *stakeholders*. Nesta tese considera-se que todos os *stakeholders* são importantes para as organizações.

Na figura 3, Donaldson e Preston (1995) propõem quais são os *stakeholders* das organizações.

Figura 3 - Stakeholders das organizações



Fonte - DONALDSON e PRESTON, 1995, p. 65.

Os *stakeholders* são indivíduos e grupos que podem influenciar ou ser influenciados pelos resultados estratégicos alcançados e aqueles que têm reivindicações no desempenho da firma. Os *stakeholders* podem ser afetados positiva ou negativamente por estes resultados e o alcance pode depender do suporte ou da participação ativa de determinados grupos, e são sugeridas três classificações de grupos (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2011). Detalham-se no quadro 1 as expectativas ou demandas primárias por grupo de *stakeholders*.

Quadro 1 - Grupos de stakeholders, membros e expectativas ou demandas primárias

Grupos de Stakeholders	Membros	Expectativas ou demandas primárias
Capital	Acionistas	Aumento do capital
	Investidores	
Produto	Clientes	Confiabilidade no produto com o menor preço possível
	Fornecedores	Receber valores mais altos de maneira sustentável
	Comunidade	Emprego a longo prazo, pagamento de impostos, utilização mínima de serviços de públicos
	Sindicatos	Condições ideais e segurança no trabalho
Organizacional	Empregados	Segurança, motivação, dinamismo e recompensa no ambiente de trabalho

Fonte - HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2011.

As organizações deixaram de focar a gestão dos recursos internos e passaram a se preocupar com todos os *stakeholders*, requerendo uma administração participativa e

dinâmica. A mais importante contribuição deve-se a Freeman (1984) que definiu *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que é capaz de afetar ou ser afetado pela organização. Pode-se entender como aqueles que são vitais para o negócio da empresa.

O aumento no grau de complexidade das relações empresa e sociedade tem motivado teóricos das organizações a buscarem entender e discutir as implicações das relações entre os atores organizacionais e os demais elementos que impactam e são impactados pelas atividades da firma. (FREEMAN, 1998). Se a organização é estrategicamente competitiva e tem retornos acima da média, consegue satisfazer simultaneamente todos os *stakeholders*. Quando tem retornos médios ou abaixo da média, compensações devem ser feitas para atender os *stakeholders*. (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2011)

Os *stakeholders* interferem nas decisões que afetam a sobrevivência das organizações e as influenciam e o êxito desse relacionamento é apoiado no modelo de gestão adotado. Antes de detalhar o que é modelo de gestão, é importante conhecer as origens da gestão pela qualidade.

3.2 Gestão pela qualidade

É importante entender as origens da gestão pela qualidade para balizar os conceitos dos prêmios da qualidade, já que foram criados para incentivar as organizações na busca da melhoria contínua da gestão. No decorrer do capítulo, detalham-se, de maneira geral, as origens da gestão pela qualidade e o conceito de qualidade.

Os principais fundadores da gestão pela qualidade foram Walter Shewhart, William Edwards Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa, Philph Crosby e Armand Feigenbaum. Os autores afirmam que a qualidade na gestão é uma transformação cultural que implica mudanças de valores e crenças na administração dos negócios (SHEWHART, 1931; DEMING, 1986; JURAN, 1990; CROSBY, 1979; ISHIKAWA, 1985; FEIGENBAUM, 1994).

A crise da qualidade na década de 80 forçou várias empresas ocidentais a reexaminarem suas abordagens de gerenciamento da qualidade. Vários executivos se alarmaram e constataram perdas consideráveis em suas empresas. Outros não tinham alcançado prejuízo, mas queriam manter a crise longe, e outros executivos perceberam que a qualidade deveria ter prioridade total porque era a decisão certa a ser tomada. Todas essas percepções e outras promoveram um amplo movimento de aumento da *consciência da qualidade*. (JURAN, 1990)

O conceito de qualidade tem vários significados. Um deles é o desempenho do produto que resulta das características que proporcionam a satisfação dos clientes com o produto. O outro significado está relacionado à ausência de deficiências que criam a insatisfação com o produto e gera reclamações de clientes (JURAN, 1990). O significado de aprovação ou aceitação de produto ou serviço está relacionado ao controle, garantia e gestão dos processos que têm a figura de um cliente para validar a conformidade nos requisitos das etapas até chegar ao cliente final que irá conferir o padrão de qualidade (DEMING, 1986).

O quadro 2 apresenta uma lista com elementos que são comumente utilizados na gestão pela qualidade nas organizações.

Quadro 2 - Elementos comuns da gestão pela qualidade

Elementos da Gestão pela Qualidade	Descrições
Liderança	Criação da consciência da qualidade, definição de metas de qualidade, aceitação da responsabilidade da qualidade, participação na iniciativa da qualidade
Foco no cliente	Atendimento das necessidades dos clientes, input das exigências dos clientes, <i>feedback</i> dos clientes
Gestão de processos	Definições dos processos, controle estatístico dos processos, melhoria dos processos
Empregados	Motivação, envolvimento e trabalho em equipe em prol da qualidade
Capacitação e treinamento	Treinamento dos empregados em técnicas de resolução de problemas, comunicação e habilidades
Gestão de fornecedores	Relacionamento de cooperação a longo prazo, fornecedores de confiança e envolvidos na produção e no design

Fonte - Diversos autores, adaptado pela autora da tese.

Uma definição clássica de qualidade é a conformidade aos requisitos ou especificações dos produtos. É proposto que o único padrão de qualidade aceitável é o *zero defeito* (CROSBY, 1979). Este pressuposto é complicado por causa da delimitação exata do conceito da qualidade e da impossibilidade de mensuração do intangível na qualidade.

No contexto americano, um conceito que foi mais adiante é que a eficácia deveria se basear num controle que se iniciava no projeto do produto e terminava na sua utilização pelos usuários. Busca um sistema eficaz para integrar a manutenção da qualidade e os esforços de melhoria da qualidade na organização para permitir alcançar a completa satisfação dos clientes. Esse conceito é a favor da abordagem sistêmica requerendo o envolvimento de todas as funções não somente da produção (FEIGENBAUM, 1994).

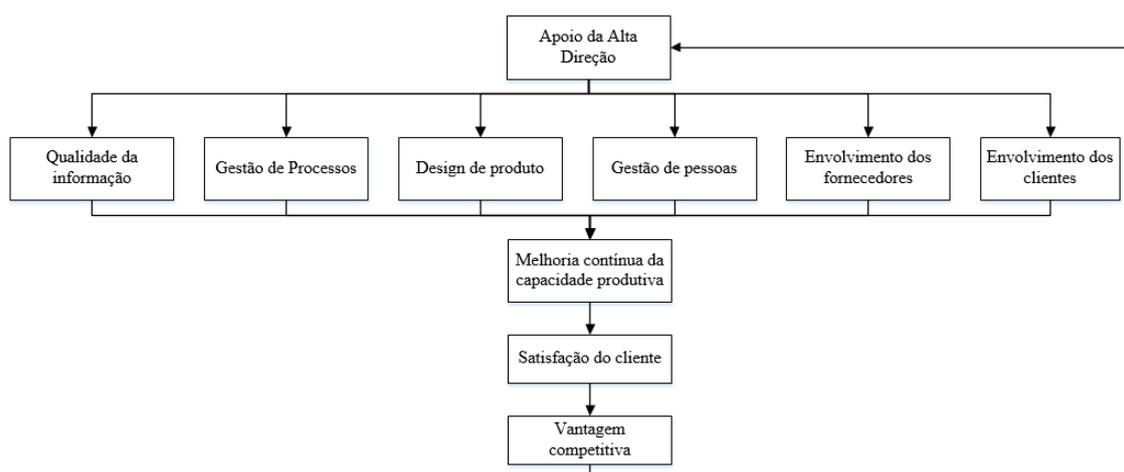
No contexto japonês, o controle da qualidade pode ser considerado como uma visão ampla, pois abrange o desenvolvimento, o projeto, a produção, o marketing e os serviços com o melhor custo-benefício para a satisfação dos clientes. Essa visão abrange o controle da qualidade em todas as suas manifestações acrescentando as exigências crescentes do mercado (ISHIKAWA, 1985).

O uso da estatística no controle da qualidade foi introduzido com o uso de cartas de controle de processos por Shewhart em 1931. O enfoque de William E. Deming para a qualidade é voltado para a estatística, mas também estimula o envolvimento da alta direção reconhecendo a amplitude do conceito. Os problemas de variabilidade e suas

causas são foco e são propostas técnicas estatísticas para a busca da solução. É introduzido o PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) como método de análise sistemática do processo de melhoria contínua em todos os níveis da empresa. A qualidade é considerada como um conceito amplo, pois só é definida por quem avalia sendo um atributo da percepção do cliente, ou seja, um produto pode atender às especificações técnicas, porém não ser valorizado pelo cliente (DEMING, 1986).

Na figura 4, o apoio da alta direção juntamente com os seis blocos abaixo formam as principais dimensões da qualidade que representam exemplos de práticas efetivas de gestão pela qualidade (FLYNN, SCHOEDER e SAKAKIBARA, 1994).

Figura 4 - Efeitos da gestão pela qualidade no desempenho



Fonte - FLYNN, SCHROEDER e SAKAKIBARA, 1994, adaptada pela autora da tese.

O apoio da alta direção ocorre por meio da melhoria da qualidade que é elemento central da estratégia competitiva, da participação ativa no esforço da qualidade na organização, do desenvolvimento da cultura corporativa com foco na qualidade, estabelecimento de um ambiente que reconheça o desempenho da qualidade e da comunicação de comprometimento da alta direção com a qualidade. As práticas relacionadas à qualidade da informação, gestão de processos, *design* do produto, gestão de pessoas, envolvimento dos fornecedores e dos clientes estão integradas, e o foco é a melhoria contínua que inclui a qualidade de produtos, entrega e baixos custos.

Conseqüentemente, aumentam a satisfação dos clientes gerando vantagem competitiva para a organização (FLYNN, SCHOEDER e SAKAKIBARA, 1994).

A gestão pela qualidade é definida como uma abordagem de gerenciamento que pode ser caracterizada por princípios básicos, bem como um conjunto de práticas associadas (SNELL e DEAN, 1992). A gestão pela qualidade vem promovendo um *remédio* universal em que as organizações adotam práticas para a melhoria dos resultados. O ideal é personalizar as práticas de acordo com o contexto situacional de cada organização para melhoria do desempenho. As organizações cada vez mais procuram novas formas de melhorar produtos e processos para aumentar a satisfação do cliente e obter desempenho competitivo (ZHANG, LINDERMAN e SCHOEDER, 2012; FOSTER, 2007; ZU, 2009).

A combinação das variáveis de competitividade e taxa de variação de produtos proporcionam diferentes ambientes de atuação das empresas. Em cada tipo de ambiente, diferentes práticas de gestão pela qualidade contribuem para diferentes níveis de resultados. Isto fornece orientações para a customização de acordo com os fatores do contexto (FLYNN, SCHOEDER e SAKAKIBARA, 1995).

Cada vez mais as organizações implementam práticas de gestão para melhorar o desempenho. Embora as práticas tenham sido defendidas como universalmente aplicáveis a todas as empresas, nem toda abordagem pode levar aos benefícios do alto desempenho. Há a importância de personalizar práticas de acordo com cada organização. Os resultados mostram que os diferentes tipos de práticas de gestão podem contribuir para o desempenho de forma diferente quando as organizações enfrentam diferentes níveis de pressão ou taxa de variação do produto em mercado competitivo. Quanto maiores os níveis de pressão e a variação de produtos maiores são os desafios para gerenciar os programas de qualidade. Essas organizações podem precisar desenvolver um sistema de qualidade mais complexo para atingir resultados (ZHANG, LINDERMAN e SCHOEDER, 2014).

Em outros estudos, como de Schmenner e Cook (1985), foram encontradas fortes relações entre a melhoria da produtividade e sucesso organizacional em fatores como programas de satisfação do cliente, qualidade do produto melhoria, redução de desperdícios e a melhoria estratégica da qualidade. Há a necessidade do elo entre

qualidade e vantagem estratégica para melhoria dos resultados empresariais, o que é difícil de alcançar sem o desenvolvimento e implementação da filosofia da gestão da qualidade. Foi necessário para o reconhecimento das organizações no Baldrige Award integrar completamente a gestão da qualidade em seu planejamento estratégico (CHAPMAN, MURRAY e MELLOR, 1997).

Vários artigos concordam com a necessidade de customizar as práticas de gestão de acordo com o contexto (SITKIN, SUTCLIFFE e SCHOEDER, 1994; SUTCLIFFE, SITKIN e BROWNING, 2000; WESTPHAL, GULATI e SHORTELL, 1997; ZHANG, LINDERMAN e SCHOEDER, 2012), mas poucos expõem como customizar de acordo com as necessidades situacionais. A mistura exata de práticas dependerá do que é fundamental para a aprendizagem organizacional frente ao alcance de resultados. O modelo de gestão orienta a consolidação do conhecimento das áreas da organização que o utilizam e fornecem soluções para sua gestão, economizam tempo e investimento e aumentam a qualidade dos resultados (THOMAS, 2005).

Nas próximas seções serão detalhados os principais prêmios da qualidade no mundo e no Brasil.

3.2.1 Prêmios da qualidade no mundo

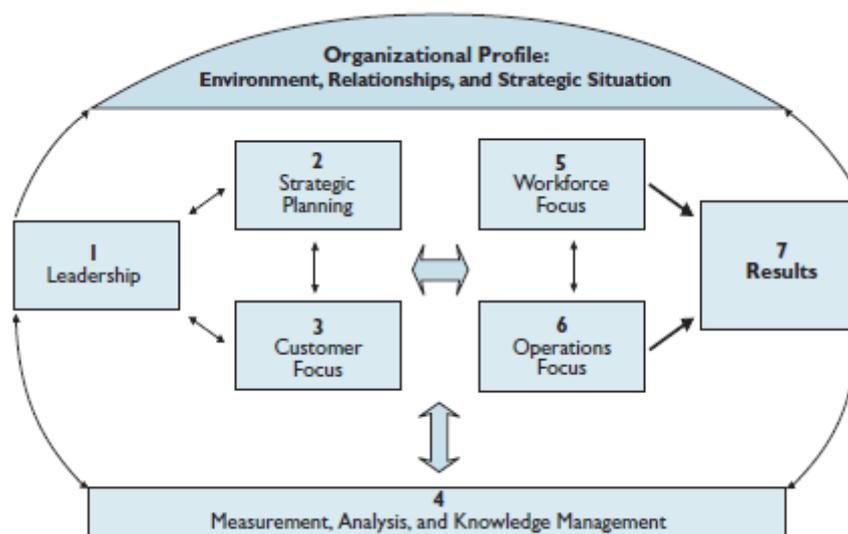
Esta seção tem o objetivo de apresentar os principais prêmios da qualidade no mundo que foram criados para estimular a melhoria da qualidade dos produtos e a competitividade das empresas. Os principais prêmios são o Deming Prize no Japão, o Malcolm Baldrige National Quality Award nos Estados Unidos e o European Quality Award na Europa. Estes prêmios foram referências para elaboração do Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil.

O Prêmio Deming é o prêmio de qualidade japonês que foi instituído em 1951 pelo Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). O nome do prêmio deve-se a William Edward Deming que foi considerado o maior especialista em controle de qualidade nos Estados Unidos e no Japão. É concedido anualmente e atribuído a pessoas e organizações. As pessoas são reconhecidas por contribuição de destaque para o Total Quality Management (TQM), métodos estatísticos ou disseminação do TQM. As organizações premiadas são aquelas que obtiveram resultados de destaque por meio da implementação do TQM de maneira adequada em termos de filosofia de gestão, escopo do negócio e ambiente de gerenciamento (JUSE, 2014).

Em meados da década de 80 nos Estados Unidos, diante da necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e aumentar a competitividade e a produtividade das empresas americanas para lidar com a expansão do mercado global e frente à concorrência japonesa, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem-sucedidas, então consideradas *ilhas de excelência*, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais. As características identificadas eram compostas por valores organizacionais percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados por seus líderes e profissionais em todos os níveis. Na ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados fundamentos para formar uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem em 1987 aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica do Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA, 2011).

O *framework* dos critérios do MBNQA é apresentado na figura 5 para detalhamento do modelo de gestão adotado.

Figura 5 - Critérios do MBNQA

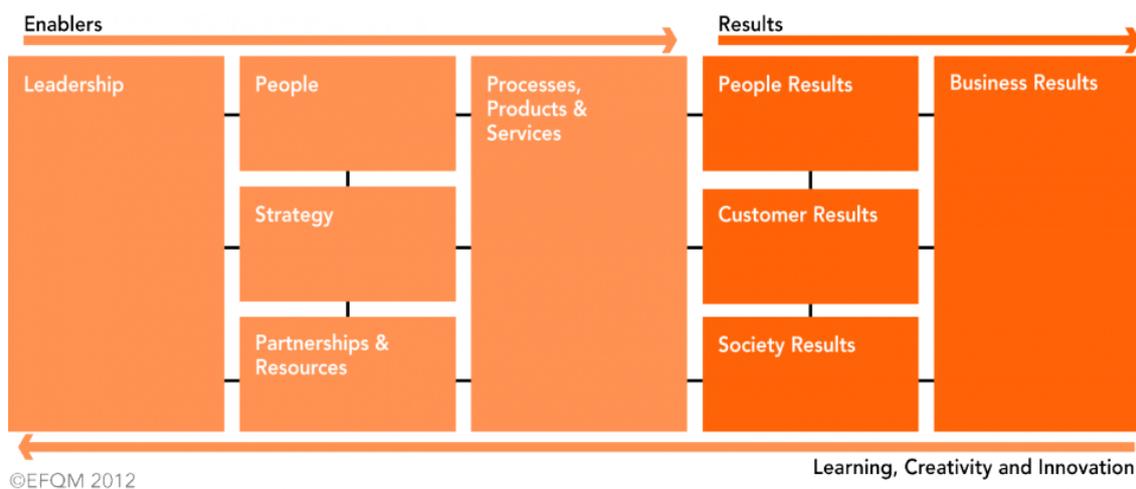


Fonte - MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD, 2011.

O prêmio é promovido pelo National Institute of Standards and Technology (NIST), que é uma agência do Departamento de Comércio dos Estados Unidos, com a colaboração da American Society for Quality (ASQ). O Prêmio Malcom Baldrige promove uma perspectiva sistêmica para o entendimento do desempenho e os critérios buscam refletir uma linguagem comum no compartilhamento das melhores práticas organizacionais (MBNQA, 2011).

Em 1988, foi criada a European Foundation for Quality Management (EFQM), uma associação sem fins lucrativos, com o objetivo de desenvolver o EFQM Excellence Model que é um modelo holístico que pode ser aplicado por qualquer organização, independentemente do tamanho ou da área de atuação. Os membros do comitê responsável pela criação do prêmio da EFQM escolheram a arquitetura do Prêmio Malcom Baldrige como base para o modelo do Prêmio Europeu da Qualidade. Em 1991, foi introduzido o Modelo de Excelência da EFQM, objetivando permitir a autoavaliação da qualidade organizacional e a constituir a base de apreciação das candidaturas ao European Quality Award. O modelo de gestão adotado pelo EFQM é apresentado na figura 6 (EFQM, 2013).

Figura 6 - Critérios do Prêmio EFQM



Fonte - EFQM, 2013.

O modelo foi adaptado com o decorrer dos anos para refletir as mudanças de mercado. O objetivo do Prêmio é o aumento da competitividade das empresas europeias e dar suporte para a sustentabilidade da economia.

3.2.2 Prêmios da qualidade no Brasil

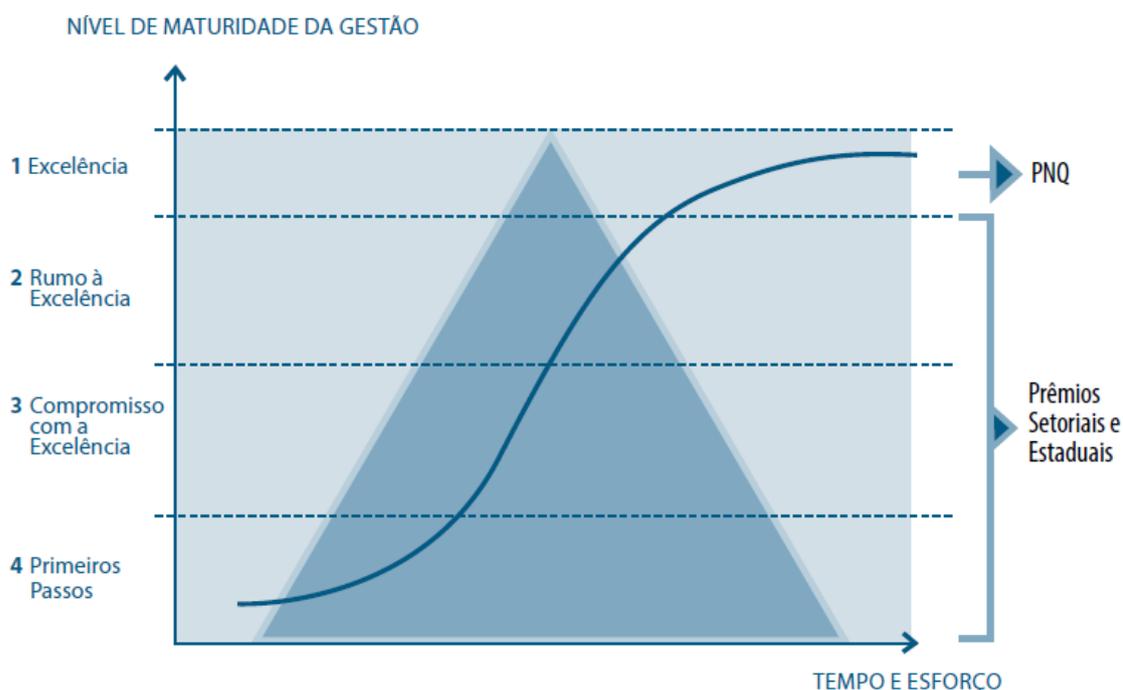
No final dos anos 80, a busca pela melhoria da qualidade e produtividade passa a ser o grande desafio das empresas no Brasil. Com o objetivo de conhecer as novidades em termos de técnicas de qualidade e produtividade pelo mundo, o Governo Federal financiou missões para os Estados Unidos, Europa e para o Japão. Como resultado, foi constituído em 1990, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) que mobilizou o empresariado nacional para a importância da qualidade na gestão organizacional. Em 1991, foi instituído o Prêmio Nacional da Qualidade que é coordenado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) antes denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) e foi desenvolvido o Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG) a partir da tradução do prêmio Malcolm Baldrige com adequações e ajustes para a realidade brasileira. A escolha desse modelo decorreu de amplo estudo dos prêmios existentes e a escolha foi por motivo de estabelecimento de critérios de avaliação sem prescrição de metodologias e ferramentas de gestão. Em 2000, houve revisão do MEG com a introdução de requisitos dos modelos australiano, europeu e mexicano (FNQ, 2014).

A FNQ promove a qualidade da gestão, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. É uma organização não governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Tem como objetivo disseminar o MEG por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos. A FNQ promove, atualiza e dissemina o MEG, além de ser referência em capacitação de examinadores e processo de premiação do Prêmio Nacional da Qualidade[®] (PNQ). (FNQ, 2014)

Foram criados instrumentos de avaliação diferenciados de acordo com o nível da maturidade da gestão das organizações, Compromisso com a Excelência, Rumo a Excelência e Critérios de Excelência. Os dois primeiros níveis dos instrumentos são utilizados pelos programas estaduais e setoriais de qualidade, Produtividade e Competitividade, que realizam os prêmios estaduais e setoriais. No ANEXO A - Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade são apresentados todos os prêmios brasileiros com os respectivos contatos (FNQ, 2014).

A Figura 7 apresenta a evolução e os estágios de maturidade do MEG, utilizado pelo PNQ e pelos prêmios regionais e setoriais.

Figura 7 - Evolução e estágios de maturidade da gestão



Fonte - FNQ, 2014.

Uma organização que busca a excelência da gestão passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas de gestão. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes no decorrer do tempo e de acordo com o esforço de implantação que define os estágios de maturidade para o modelo de gestão da organização. São os elencados a seguir:

- Critérios de Excelência: são utilizados pela FNQ para avaliar candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e são aplicáveis às organizações que têm um sistema de gestão evoluído, demonstram excelência nos resultados e pleno atendimento às expectativas dos *stakeholders*. A pontuação total da avaliação é de 1.000 pontos;

- Rumo à Excelência: é aplicável às organizações em que o sistema de gestão está em evolução e já demonstra competitividade e atendimento às expectativas dos *stakeholders* em vários resultados. É adotado pelo Prêmio Mineiro da Qualidade e a pontuação total da avaliação equivale a 500 pontos;
- Critérios Compromisso com a Excelência: aplicáveis às organizações que estão em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão e começando a medir e perceber melhorias nos seus resultados. A pontuação total da avaliação é de 250 pontos;
- Critérios Primeiros Passos: aplicáveis às organizações que iniciam um programa de melhoria da gestão. A pontuação total da avaliação é de 100 pontos.

Os Critérios “Primeiros Passos para a Excelência”, “Compromisso com a Excelência” e “Rumo à Excelência” são derivados dos “Critérios de Excelência”, os quais tiveram a quantidade e a profundidade das questões e do sistema de pontuação adequadas. São utilizados como referência para as organizações se auto avaliarem e desenvolverem seu sistema de gestão gradualmente. (FNQ, 2014).

A submissão das organizações aos prêmios representa uma análise aprofundada de sua gestão, efetuada por examinadores voluntários treinados pelos respectivos programas, e guiados por um código de ética, obtendo-se, ao final do processo, um amplo relatório de avaliação (FNQ, 2014).

3.2.3 Prêmio Mineiro da Qualidade

Em 2002, foram instituídos os prêmios regionais, dentre eles o Programa Mineiro de Qualidade e Produtividade (PMQP) com o objetivo de buscar de forma colaborativa a disseminação conjunta do MEG. De acordo com o Decreto nº 45.195 do Governo de Minas Gerais, de 13 de outubro de 2009, o Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade (PMQP) tem o propósito de melhorar e expandir a qualidade da gestão e aumentar a competitividade de produtos, bens e serviços produzidos no estado de Minas Gerais em prol do desenvolvimento econômico e social (MINAS GERAIS, 2009).

O PMQP estimula anualmente a melhoria da qualidade da gestão das organizações mineiras, reconhecendo as organizações que se destacam pela excelência da gestão de práticas gerenciais e resultados, promovendo interna e externamente a excelência dos produtos e serviços e buscando a melhoria da qualidade de vida da sociedade mineira. A essência do modelo se caracteriza pela possibilidade contínua de aprendizado da organização, preservando-lhe a liberdade de escolha de seus métodos, ferramentas e práticas de gestão, na busca por patamares mais elevados de excelência. As organizações optam ou não pela participação no Prêmio de acordo com os seus níveis de desenvolvimento gerencial e podem ser reconhecidas nas faixas ouro, prata e bronze, de acordo com o nível de evolução da gestão (PMQP, 2006).

As etapas de avaliação do PMQ são detalhadas na figura 8. O processo do Prêmio Nacional da Qualidade é bem similar ao do PMQ.

Figura 8 - Etapas de avaliação do PMQ



Fonte - PMQP, 2016.

A avaliação do PNQ e do PMQ ocorre por meio da análise individual de um relatório de gestão que contém práticas de gestão e resultados. Cada um dos itens de avaliação é verificado com o propósito de esclarecer se a organização atende ou não aos requisitos do modelo de gestão. Na etapa de análise crítica de consenso, a equipe examinadora faz o alinhamento das análises dos critérios e atribui uma pontuação única para a organização candidata ao prêmio. No PMQ, todas as organizações recebem a visita dos examinadores e no PNQ apenas aquelas que atingem determinada faixa de pontuação para possível premiação. A visita é para esclarecimento de dúvidas sobre a avaliação da candidata, evidenciação das práticas de gestão e apresentação de informações complementares. Após finalizar a visita de todas as candidatas é realizada a reunião da banca de juízes que valida o processo de avaliação. Encerrada a avaliação, é consolidado um relatório de avaliação que detalha a aderência do modelo de gestão que é entregue a todas as organizações, reconhecidas ou não no PMQ (PMQ, 2016; FNQ, 2014).

3.3 Modelos de gestão

Atualmente as organizações vêm investindo em modelos de gestão que proporcionam a melhoria dos resultados e a competitividade no mercado, dentre outros benefícios. O desenvolvimento deve preconizar formas de atuação que assegure o alcance de resultados estratégicos. Neste capítulo são apresentados conceitos e benefícios da adoção de modelos de gestão. Entender o conceito é fundamental para o embasamento sobre os Prêmios da Qualidade, já que a avaliação ocorre com referência ao modelo de gestão adotado.

As necessidades de relacionamento com clientes, atendimento a requisitos legais, regulamentações e trajetória histórica, entre outros aspectos, têm conduzido à adoção de referências que legitimam, mesmo que parcialmente, a capacidade de gestão das organizações no ambiente de negócio (CARDOSO, 2008; WILKINSON e DALE, 1999). Na tentativa de orientar as decisões, gestores e pesquisadores da área de gestão fazem uso de modelos, para facilitar o entendimento do negócio e a comunicação interna da organização dentro de um sistema para um propósito definido (SHEHABUDDEEN et al., 1999). Muitas organizações têm implementado referências a fim de orientar e melhorar a forma de gestão (BERNARDO et al., 2009).

Os vários significados da palavra modelo, tal como compilados pelo dicionário, associam-se à ideia de uma representação de algo que se pretende reproduzir; de uma fórmula que serve para disposição ou ordenação ou uma imagem, forma ou padrão a ser imitado, entre outros (CAULLIRAUX e PROENÇA, 2004). Um modelo pode ser entendido como uma representação explícita e externa de parte da realidade vista por pessoas que desejam usar o modelo com o objetivo de entender, mudar, gerenciar e controlar essa parte da realidade de alguma forma (PIDD, 1999).

Os modelos de gestão são também chamados de *frameworks* e modelos de referência, pois articulam um conjunto de melhores práticas para visualizar e gerenciar o trabalho das organizações (BURLTON, 2010). Os *frameworks* servem ao propósito de fornecer um ponto de comparação para as organizações que querem uma forma consistente de avaliar-se frente ao *benchmarking* (SPIEGEL e CAULLIRAUX, 2011). O termo *referência* tem duplo significado: recomendação e o sentido de sustentar uma relação com algo, citando algo ou fazendo alusão a alguma coisa (THOMAS, 2005). Os modelos são considerados *empacotamentos*, conjunto de conceitos estruturados, de

orientações e/ou soluções utilizadas por outras organizações e têm sido conhecidos gerencialmente como modelos de referência (CARDOSO, 2008).

Um modelo de gestão tem por premissa a necessidade de ser competitivo em uma determinada posição, em um determinado momento, pela constituição de uma base específica de recursos, e procura assegurar a capacidade de a organização migrar, a baixo custo, para outras formas de entender e operar sua relação com o ambiente (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Modelo de gestão é o conjunto de premissas e orientações que preside o desdobrar em processos específicos, em estruturas da administração, de gerência de recursos humanos, orientações para o comportamento gerencial e da lógica almejada da dinâmica de processo estratégico (PROENÇA, CAULLIRAUX e CAMEIRA, 2001).

Pode representar formatos reutilizáveis de regras organizacionais, processos ou tecnologias. São modelos que estruturam e guiam a criação dos modelos específicos da organização (FETTKE e LOSS, 2007). Os modelos podem ter papel de referência e operar como prescrições para os agentes que tomam decisões a respeito de práticas a serem empregadas (ZIBOLVICIUS, 1999).

Em outro conceito, os modelos são representações de objetos ou situações reais e podem ser apresentados de várias formas. Os modelos podem ser categorizados em três tipos: (1) modelos que não apresentam a mesma aparência física com o objeto modelado, mas sim uma analogia; (2) modelos que representam réplicas físicas de objetos reais; (3) modelos que representam problemas de um sistema por meio de símbolos ou representações matemáticas (SHEHABUDEEN et al., 1999). O primeiro tipo corresponde aos modelos que apresentam uma analogia à proposição teórica de gestão para as organizações e, nesta tese, detalha-se como modelo de referência o Modelo de Excelência da Gestão®.

Os modelos de referência à gestão são padronizados e genéricos e desempenham um papel de referência para os tomadores de decisões a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e nos processos organizacionais, por causa da adoção de conceitos e ferramentas de apoio à gestão. Podem servir como ponto de partida para informar a representação, em uma linguagem comum, da orientação para o desenvolvimento de soluções específicas pelas organizações e podem vir a informar a

construção articulada das soluções da organização (PAGLIUSO, CARDOSO e SPIEGEL, 2010; SPIEGEL, PROENÇA e CAULLIRAUX, 2014).

Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) definem modelo de gestão como “[...] uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão de uma organização e tem a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos”. Geralmente, os modelos de referência são organizados como uma hierarquia de funções, processos e atividades, com ou sem dependências entre elas, fornecem nomes, descrições, indicadores e outros atributos que podem ser reutilizados (BURLTON, 2010). Um modelo de referência é uma representação genérica que deve servir apenas como ponto de partida para a elaboração de uma solução específica de acordo com o contexto em que a organização está inserida e deve adaptar o modelo de referência à sua realidade (BECKER et al., 2007).

Modelo de gestão é o conjunto de práticas e processos de gestão, coerentes com uma filosofia de trabalho, escolhidos deliberadamente pela alta direção, a serviço de um modelo de negócios, na crença de que por meio de sua aplicação e renovação sistemática, a empresa conseguirá vantagens competitivas (GOMES, 2004). A concepção de modelo de gestão de uma organização é atribuída à necessidade de formular uma interconexão lógica das práticas de gestão que permita aos tomadores de decisões seguirem alinhados com uma determinada lógica explicitamente referenciada (ZILBOVICIUS, 1999).

O modelo de gestão é uma representação dinâmica da realidade que tem como objetivo esclarecer as relações entre diferentes elementos da gestão, indicando causalidades e interações (PINHEIRO de LIMA e LEZANA, 2005). Um modelo de gestão é uma construção resultante de um ou mais modelos de referência e pode ser entendido como a interação dinâmica entre os elementos de um sistema (SHEHADUDDEEN et al., 1999).

Os conceitos e benefícios apresentados na literatura sobre modelo de gestão direcionam para o Modelo de Excelência da Gestão[®] estudado na tese, principalmente na busca de uma linguagem comum e de um referencial de dimensões para avaliação da gestão das organizações.

3.3.1 Modelo de Excelência da Gestão®

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) constitui um modelo sistêmico adotado por inúmeras organizações e foi construído sob uma base de fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho. De acordo com a FNQ (2013), em função da flexibilidade, simplicidade de linguagem e por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, é útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de qualquer porte.

No Modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas. Estas, por sua vez, são agrupadas em itens em cada um dos oito Critérios. O objetivo dessa distribuição é facilitar o entendimento de conteúdos afins considerados no modelo e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização. Os Fundamentos da Excelência são considerados o alicerce do MEG (FNQ, 2014).

O conceito de modelo de gestão e, conseqüentemente, o MEG, extrapola as origens da gestão pela qualidade que é voltada principalmente para a melhoria de processos. O MEG apresenta abordagem estratégica e sistêmica da gestão organizacional, busca satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e incentivar a sustentabilidade de resultados ao longo prazo. Essa abordagem é explicitada, principalmente, por meio dos Fundamentos da Excelência: pensamento sistêmico, inovação, agilidade, liderança transformadora, conhecimento sobre clientes e mercados, responsabilidade social, valorização das pessoas e da cultura, orientação por processos e geração de valor, detalhados no quadro 3.

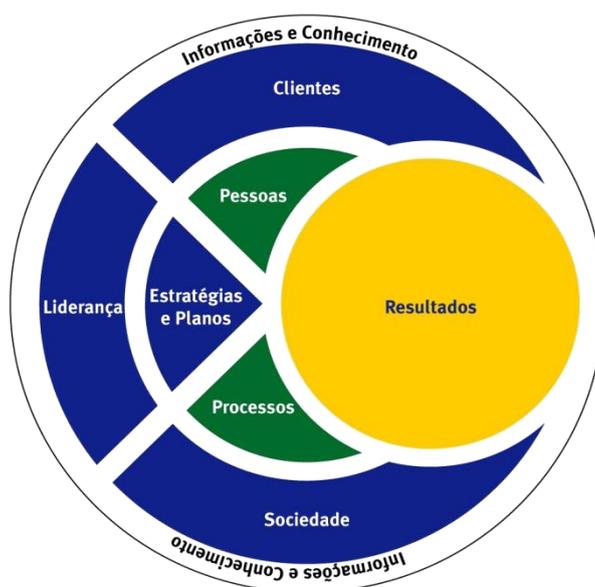
Quadro 3 - Fundamentos da Excelência

Fundamentos da Excelência	Descrição
Pensamento sistêmico	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem
Atuação em rede	Desenvolvimento de relações e atividades, em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares
Aprendizado organizacional	Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências
Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável
Agilidade	Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos
Liderança transformadora	Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas
Olhar para o futuro	Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas
Conhecimento sobre clientes e mercados	Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitas e potenciais, criando valor de forma sustentável
Responsabilidade social	Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável
Valorização das pessoas e da cultura	Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência
Decisões fundamentadas	Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento, gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências
Orientação por processos	Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas
Geração de valor	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das partes interessadas

Fonte - FNQ, 2014.

Os Fundamentos da Excelência buscam expressar conceitos que são reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais e resultados. Os critérios são conhecidos como Critérios de Excelência, expressão conceituada como uma atitude de busca contínua de melhoria, de acordo com os documentos do PNQ e PMQP. Conforme apresentado na figura 9, o MEG é constituído por oito Critérios de Excelência: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Estes têm como finalidade disseminar os fundamentos da excelência para o aumento da competitividade das organizações, bem como desenvolver a cultura da excelência (FNQ, 2014).

Figura 9 - Critérios de Excelência do Modelo de Excelência da Gestão[®]



Fonte - FNQ, 2014.

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva. O processo de implementação inclui a definição de indicadores, o desdobramento em planos de ação, para curto, médio e longo prazos e o acompanhamento dos ambientes internos e externos. Para permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias para os *stakeholders*, direcionar a implementação e possibilitar a análise

crítica do desempenho global pela liderança, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização FNQ (2013).

No quadro 4, são detalhados os Critérios de Excelência e cada um dos itens do MEG. O detalhamento é importante para esta tese, pois os resultados são considerados consequência das práticas de gestão implantadas pelas organizações.

Quadro 4 - Detalhamento dos critérios e itens do MEG

Crêterios	Itens	Descri�o
Liderança (processos gerenciais relativos � cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, exercício da liderança e análise do desempenho da organiza�o)	Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	Estabelecer valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, identificar elementos da cultura organizacional, estabelecer padrões, controlar e melhorar processos gerenciais, para obter e utilizar as melhores práticas de gestão
	Governança	Gerenciar riscos aos quais a organiza�o está sujeita, tomar, comunicar e implementar decisões e prestar contas, pela dire�o, das a�es e resultados alcançados
	Levantamento de interesses e exercício da liderança	Conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas, bem como os processos gerenciais da dire�o empregados para exercício da sua liderança e intera�o com as partes interessadas
	Análise do desempenho da organiza�o	Obter referenciais comparativos, analisar o desempenho operacional e estratégico da organiza�o, em termos de alcance de metas, competitividade e de atendimento de requisitos de partes interessadas e para acompanhar a implementa�o das decisões decorrentes da análise
Estratégias e planos (processos gerenciais relativos � formula�o e implementa�o das estratégias)	Formula�o das estratégias	Analisar o macroambiente de atua�o, e ambiente interno, identificar os ativos intangíveis e definir as estratégias da organiza�o
	Implementa�o das estratégias	Estabelecer e desdobrar metas e planos de a�o pelos processos e acompanhar a implementa�o dos planos de a�o
Clientes (processos gerenciais relativos � análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com clientes)	Análise e desenvolvimento de mercado	Segmentar o mercado, entender as necessidades e expectativas dos clientes alvo, divulgar os produtos e as marcas e para avaliar a imagem perante os clientes e mercados
	Relacionamento com clientes	Permitir que o cliente tenha acesso � organiza�o, avaliar a satisfa�o e insatisfa�o dos clientes e utilizar as informa�es para melhoria
Sociedade (processos gerenciais relativos � responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social)	Responsabilidade socioambiental	Identificar e atender as leis, regulamentos e normas, tratar os impactos dos produtos, processos e instala�es, propiciar a acessibilidade e promover a�es voluntárias, visando ao desenvolvimento sustentável
	Desenvolvimento social	Identificar e utilizar as necessidades e expectativas, para promover o desenvolvimento da sociedade, avaliar a satisfa�o da sociedade e zelar pela imagem da organiza�o
Informa�es e conhecimento (processos gerenciais relativos às informa�es da	Informa�es da organiza�o	Identificar necessidades de informa�o, desenvolver e implantar os sistemas de informa�o e manter a segurança das informa�es
	Conhecimento organizacional	Desenvolver, difundir e utilizar os conhecimentos mais importantes para organiza�o realizar a missão

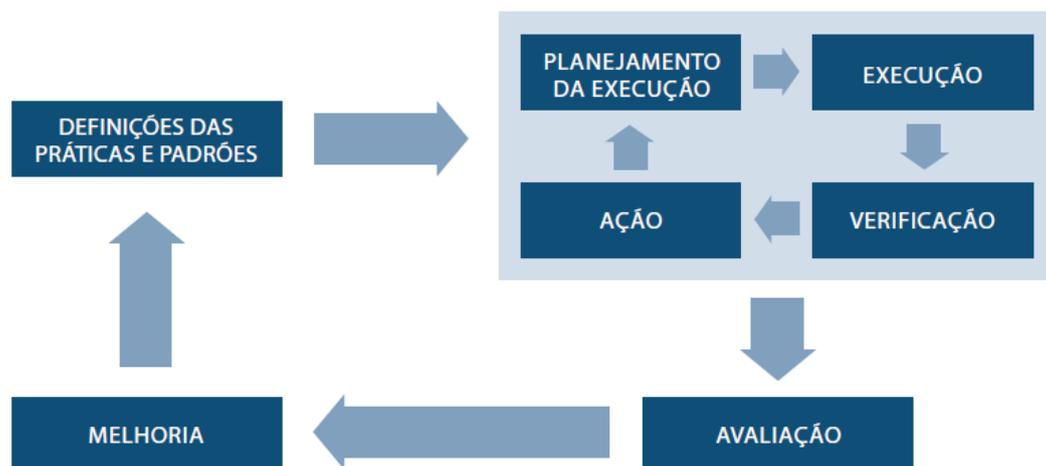
organização e ao conhecimento organizacional)		
Pessoas (processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.)	Sistemas de trabalho	Definir a organização do trabalho, identificar competências, selecionar e integrar pessoas, avaliar o desempenho e reconhecer as pessoas buscando o alcance de metas
	Capacitação e desenvolvimento	Identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, conceber os programas de capacitação e desenvolvimento e promover o desenvolvimento comportamental e da cidadania
	Qualidade de vida	Identificar os perigos e tratar os riscos relacionados à saúde e segurança, identificar e utilizar as necessidades e expectativas e avaliar o bem-estar e a satisfação das pessoas
Processos (processos gerenciais relativos aos processos da cadeia de valor, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros)	Processos da cadeia de valor	Identificar requisitos de produtos e processos, desenvolver novos produtos e para projetar, controlar, analisar e melhorar produtos e processos
	Processos relativos a fornecedores	Qualificar, selecionar e avaliar os fornecedores e para comprometê-los com a excelência
	Processos econômico-financeiros	Monitorar os impactos na sustentabilidade econômico-financeira da organização, assegurar os recursos para apoiar as operações e as estratégias e para elaborar e controlar o orçamento
Resultados (resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor)	Econômico-financeiros	Resultados econômico-financeiros da organização, incluindo, quando pertinente, os relativos à estrutura, à liquidez, à atividade e à rentabilidade
	Sociais e ambientais	Resultados relativos à sociedade, incluindo os referentes à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social
	Clientes e mercados	Resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo os referentes à imagem da organização
	Pessoas	Resultados relativos às pessoas, incluindo os referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida e os referentes à liderança de pessoas e de promoção da cultura de excelência
	Processos	Resultados relativos ao produto e aos processos principais do negócio e processos de apoio, bem como outros resultados de processos de gestão

Fonte - FNQ, 2014.

Como a presente tese está relacionada ao impacto do MEG no desempenho frente aos *stakeholders*, como já foi dito anteriormente, é importante ressaltar que a FNQ detalhou o Critério Resultados e propôs um conjunto de indicadores para exemplificar as melhores práticas empregadas pelas empresas que utilizam o MEG, conforme apresentado no ANEXO B – Indicadores de desempenho sugeridos pela FNQ.

Por meio dos oito critérios, o modelo permite verificar se a implementação do sistema de gestão da organização incorpora o PDCL (Plan, Do, Check, Learn), como sugerido no diagrama da figura 10.

Figura 10 - Diagrama da gestão



Fonte - FNQ, 2014.

O diagrama da gestão considera que as práticas de gestão e os padrões gerenciais estão na organização de maneira sistêmica. As práticas de gestão são sistematicamente implementadas e executadas a partir do planejamento e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões. São promovidas ações de melhoria, corretivas ou preventivas, os resultados são avaliados e, conseqüentemente, há o aprendizado e a integração do modelo gerencial (FNQ, 2014).

4 METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Nos capítulos anteriores foram apresentados os objetivos de pesquisa e a fundamentação teórica da tese. Neste capítulo está o detalhamento da metodologia que serviu de suporte e direcionamento da pesquisa.

A escolha da metodologia de pesquisa demanda a análise de vários aspectos que induzam a estratégia mais adequada para investigar o objetivo pretendido. Quanto aos objetivos, esta pesquisa é predominantemente descritiva, mas contém elementos de pesquisas exploratórias e explicativas. Adotou-se a pesquisa descritiva para levantar características nos resultados alcançados, semelhanças e diferenças nas organizações que implantaram o Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG). A utilização da pesquisa exploratória foi para aprofundar os dados e as pesquisas sobre Prêmio de Qualidade, MEG e os resultados gerados para as organizações, identificaram possíveis lacunas e efeitos negativos para a proposição de melhorias. Já, com a explicativa, buscou-se fazer o aprofundamento na realidade das organizações que adotam o modelo de gestão pesquisado.

Segundo Santos (2001), na pesquisa descritiva é feita a descrição das características de uma determinada população ou de determinado fenômeno com suas variáveis. A pesquisa exploratória se caracteriza pela existência de poucos dados disponíveis objetivando aprofundar e aperfeiçoar ideias e a construção de hipóteses, ou seja, a elaboração de respostas antecipadas. Já a pesquisa explicativa estuda fatores que determinam a ocorrência de determinados fenômenos visando aprofundar o saber sobre a realidade.

De acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente quanto de grupos e comunidades mais complexas. Esses autores ainda afirmam que esse tipo de pesquisa pode assumir a forma de estudo descritivo que trata da descrição e da análise das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, no grupo ou na realidade pesquisada.

A abordagem de pesquisa adotado na tese foi a qualitativa com o objetivo de conseguir buscar a compreensão da realidade pesquisada. De acordo com Malhotra (2001), o objetivo da pesquisa qualitativa é alcançar uma compreensão das razões e motivações.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) as pesquisas qualitativas usam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Na tese foi utilizado o método de estudo de caso múltiplo com a adoção das técnicas de pesquisa: questionário, entrevistas não estruturadas e análise de dados secundários.

Triviños (1987) descreve as análises qualitativas com características essencialmente descritivas, utilizando, com frequência, transcrições de entrevistas, depoimentos e citações que permitam corroborar os resultados e oferecer alguns pontos de vista. Vieira (2004) enfatiza que a lógica e a coerência da argumentação na pesquisa qualitativa não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis, mas por meio de certos objetos ou unidades de análise que são descritos.

Segundo Yin (2001), como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui para a compreensão que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. O estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento. Yin (2001) afirma que o estudo de caso pode ser escolhido para examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos. O poder diferenciador é a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. O estudo de caso tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. (YIN, 2001)

Yin (2001) enfatiza que um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e não precisa conter uma interpretação completa ou acurada. Seu propósito é estabelecer uma estrutura de discussão e debate. A investigação do estudo de caso:

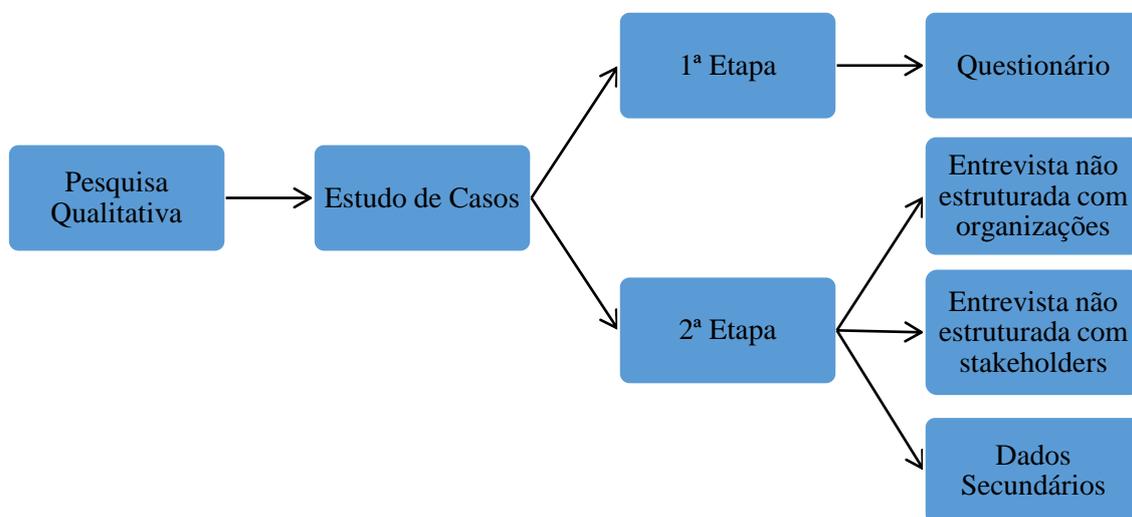
- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados como resultado;

- baseia-se em várias fontes de evidências;
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

O estudo de casos múltiplos das organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade foi aplicado para descrever uma intervenção e o contexto na vida real do impacto da implantação do modelo de gestão e do reconhecimento no Prêmio nos resultados organizacionais, especialmente frente aos *stakeholders*. Foram utilizadas fontes múltiplas de evidências no decorrer da coleta de dados como o cruzamento das informações dadas pelos entrevistados e a verificação do impacto em indicadores estratégicos das organizações.

A pesquisa dividiu-se em duas etapas conforme a figura 11 que apresenta um diagrama com o detalhamento da metodologia de pesquisa com os métodos e técnicas utilizados.

Figura 11 - Detalhamento da metodologia de pesquisa



Fonte - Elaborada pela autora da tese.

A pesquisa foi dividida em duas etapas para buscar alcançar os objetivos da tese e facilitar a abordagem e o aprofundamento no assunto pesquisado. As etapas serão detalhadas no decorrer deste capítulo.

4.1 Primeira etapa da pesquisa

4.1.1 Técnica de pesquisa e unidades de análise

A primeira etapa da pesquisa foi composta por envio de questionários para todas as organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade de 2003 a 2015. Optou-se por realizar um censo com a população pesquisada para detalhar as características organizacionais, levantar dados sobre implantação do MEG, participações e reconhecimentos no PMQ. Para Malhotra (2001), o censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população ou de objetos de estudo.

As unidades de análise selecionadas para a tese foram organizações que adotam o Modelo de Excelência da Gestão® e tiveram reconhecimento no Prêmio Mineiro da Qualidade desde o início do ciclo de premiação em 2003 até 2015. A tabela 1 apresenta o quantitativo de organizações reconhecidas de acordo com as faixas de premiação.

Tabela 1 - Quantitativo de organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro de Qualidade no período de 2003 a 2015

	Faixa Ouro	Faixa Prata	Faixa Bronze	TOTAL
2003	1	5	3	9
2004	4	3	3	10
2005	2	4	4	10
2006	3	6	5	14
2007	2	7	3	12
2008	4	4	5	13
2009	3	4	0	7
2010	5	4	4	13
2011	3	6	3	12
2012	1	4	2	7
2013	2	4	4	10
2014	5	2	-	7
2015	2	3	-	5
TOTAL	35	53	36	129

Fonte – Elaborada pela autora da tese.

O total de 129 organizações inclui aquelas que foram reconhecidas mais de uma vez em diferentes anos ou na mesma faixa de premiação. Com a exclusão das repetições, o universo da pesquisa equivale a 80 empresas.

O Instituto de Qualidade Minas disponibilizou os contatos das 80 organizações reconhecidas, dos quais, 31 estavam desatualizados. Foi enviada carta de solicitação (ANEXO F) para participação na pesquisa por email juntamente com link para o questionário.

Foi recebido o retorno de 32 organizações o que equivale a 40% do universo pesquisado. Não foi exigida obrigatoriamente identificação, mesmo assim 19 organizações (ANEXO D) identificaram-se no próprio questionário de pesquisa ou manifestaram a participação por email ou telefone.

4.2 Segunda etapa da pesquisa

4.2.1 Técnicas de pesquisa e unidades de análise

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de questionários. De acordo com Martins (1994), é uma técnica que permite o relacionamento entre entrevistado e entrevistador. Cervo, Bervian e Da Silva (2007) afirmam que a entrevista não é uma simples conversa. É um diálogo orientado para um objetivo definido que é recolher dados para a pesquisa por meio do interrogatório do informante.

Segundo Santos (2001), a entrevista é um excelente instrumento de pesquisa e é largamente usada no mundo das organizações, sendo que pode ser estruturada ou padronizada e não-estruturada. Na estruturada, as perguntas são as mesmas para todos os entrevistados, o que garante melhor controle nas respostas, inclusive, no resultado do estudo ou pesquisa. Na entrevista não-estruturada, o entrevistado tem maior liberdade para formular suas respostas, e o entrevistador não está obrigado a obedecer qualquer tipo de roteiro preestabelecido. Para Gaskell (2002), a entrevista qualitativa pode desempenhar um papel vital na combinação com outros métodos.

Na segunda etapa da pesquisa, foram realizadas entrevistas não estruturadas e levantamento de dados secundários. O objetivo da segunda etapa foi aprofundar as respostas do questionário com organizações pesquisadas na primeira etapa da pesquisa, detalhar e categorizar *stakeholders*, buscar informações com *stakeholders* por meio de entrevista não estruturada, descrever as práticas de gestão relacionadas aos *stakeholders* e levantar indicadores estratégicos.

Para a entrevista não estruturada com as organizações, dentre os respondentes que se identificaram no questionário da primeira etapa, foram selecionadas quatro lideranças responsáveis pela implantação do MEG. Foram buscadas organizações com os critérios de: representar cada uma das faixas de premiação do PMQ (ouro, prata e bronze), ser acessível por estarem localizadas em Belo Horizonte e terem disponibilidade para participar dessa etapa da pesquisa. As organizações entrevistadas serão identificadas no decorrer da tese como Empresas A, B, C e D.

As entrevistas foram realizadas na sede das organizações pesquisadas e tiveram duração média de uma hora. Os temas centrais foram relacionados à implantação do MEG, o reconhecimento no PMQ e o impacto nos *stakeholders*. As entrevistas se iniciaram com breve comentário sobre a pesquisa e o pedido para gravação, com o objetivo de facilitar a análise e contribuir para a participação da entrevistadora no assunto abordado. O tema foi introduzido com perguntas gerais da implantação e, em seguida, o assunto foi sobre o reconhecimento no Prêmio Mineiro da Qualidade.

Foram coletados dados secundários por meio de relatórios internos disponibilizados na entrevista e enviados por e-mail, relatórios de gestão, informações dos sites e redes sociais das organizações e dos *stakeholders*. No quadro 5 são apresentadas as fontes de dados utilizadas na pesquisa.

Quadro 5 - Relação de fonte de dados por stakeholder

	Sociedade / Governo / Fornecedores	Acionistas	Clientes	Funcionários
Empresa A	Relatórios, publicações na internet e redes sociais	Publicações de relatórios na internet	Publicações de relatórios na internet e redes sociais	Entrevista não estruturada com a presidente da Associação beneficente dos funcionários
Empresa B	Publicações de relatórios na internet e redes sociais	Publicações de relatórios na internet e redes sociais	Entrevista não estruturada com indústria de grande porte	Publicações de relatórios e redes sociais
Empresa C	Atas de conselhos estaduais, publicações de agência regulatória, publicações na internet e redes sociais	Publicações de relatórios na internet e redes sociais	Publicações de relatórios na internet e redes sociais	Realizadas tentativas de entrevista com o sindicato
Empresa D	Publicações de relatórios na internet e redes sociais	Publicações de relatórios na internet e redes sociais	Entrevistas não estruturadas com áreas de Relacionamento com clientes e Ouvidoria do principal cliente	Publicações de relatórios e redes sociais

Fonte - Elaborada pela autora da tese.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) consideram documento qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação que possa dizer muita coisa sobre os princípios e normas que regem o comportamento de um grupo e sobre as relações que se estabelecem entre diferentes subgrupos. Na tese, foram utilizadas várias fontes de dados secundários para buscar a compreensão da realidade pesquisada.

Para complementar as informações e cruzar informações levantadas com os demais instrumentos na pesquisa, foram realizadas entrevistas não estruturadas com quatro *stakeholders* a que se obteve acesso e disponibilidade para participação na pesquisa.

Foram entrevistadas a presidente da associação beneficente dos funcionários da Empresa A, uma acionista de uma indústria de grande porte que é cliente da Empresa B e duas gerentes das áreas de Relacionamento com clientes e Ouvidoria do principal cliente da Empresa D. Na Empresa C, tentou-se realizar entrevista com o sindicato, porém seus representantes acharam que não estavam aptos a responder. Buscou-se contato direto com *stakeholders* de diferentes categorias para não haver influência da organização pesquisada nas respostas.

4.3 Procedimento de análise dos dados

De acordo com Yin (2001), a análise de dados consiste no exame, na categorização e classificação das informações obtidas na pesquisa de campo. Ou então, a análise de dados pode ser a proposição de uma combinação das evidências colhidas, seguindo as proposições iniciais apresentadas para o estudo de caso. De qualquer forma, é fundamental que o pesquisador estabeleça uma estratégia geral de análise a ser seguida e suas prioridades de análise. Com isso, as evidências coletadas serão tratadas igualmente e, dessa maneira, terão condições de produzir conclusões com fortes bases analíticas.

Nesta tese, foi feita a análise qualitativa dos dados utilizando-se da técnica de análise de conteúdo. Para os dados secundários obtidos nos relatórios de gestão, foi adotada a análise da série histórica dos indicadores de desempenho comuns ou que apresentam alguma similaridade entre as organizações pesquisadas, com apoio dos *softwares* Excel 2013 e IBM SPSS Statistics 19.

Segundo Franco (2003), o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, que expressa um significado e um sentido. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens.

Franco (2003) afirma que a análise de conteúdo trabalha a palavra, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis. Procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. A análise de conteúdo passou a ser utilizada para produzir inferências acerca de dados verbais e/ou simbólicos, mas obtidos a partir de perguntas e observações de interesse de determinado pesquisador.

Minayo (2000) acredita que a grande importância da análise de conteúdo consiste na tentativa de impor um corte entre as intuições e as hipóteses que se encaminham para interpretações mais definitivas, sem se afastar das exigências atribuídas a um trabalho científico.

Segundo Franco (2003), a análise de conteúdo implica comparações contextuais, e os tipos de comparações podem ser multivariados, mas devem ser orientados a partir da

sensibilidade, da intencionalidade e da competência teórica do pesquisador. A análise de conteúdo é um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem. Os resultados da análise de conteúdo devem refletir os objetivos da pesquisa e ter como apoio indícios manifestos e capturáveis no âmbito das comunicações emitidas.

Franco (2003) afirma que a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos. Segundo Minayo (2000), a análise categorial temática consiste em operações de desmembramento do texto em unidades e categorias de acordo com reagrupamentos analógicos. Bardin (1979) afirma que essas operações visam descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos, sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis e, não, com sua dinâmica e organização.

A técnica de análise de conteúdo utilizada na tese foi a categorial ou temática que resultou nas categorias implantação do MEG e reconhecimento no PMQ, melhoria no desempenho organizacional e impacto dos resultados frente aos *stakeholders*. No capítulo 5 – Apresentação e Análise dos Dados – serão detalhados os resultados da tese seguindo a lógica dos resultados obtidos na análise de conteúdo acrescido das informações apuradas nos questionários e dados secundários.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de casos múltiplos das organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade de 2003 a 2015 foi importante para a consolidação de estudos relacionados ao Modelo de Excelência da Gestão[®] em Minas Gerais e no Brasil. No decorrer do capítulo, detalham-se as informações coletadas no questionário da pesquisa com as organizações reconhecidas no PMQ de 2003 a 2015, a análise dos dados secundários e de conteúdo das entrevistas não estruturadas com organizações e *stakeholders*. A partir da análise de conteúdo obteve-se a categorização dos elementos da pesquisa que foram a implantação do MEG, o reconhecimento no PMQ e o impacto no desempenho organizacional frente aos *stakeholders*.

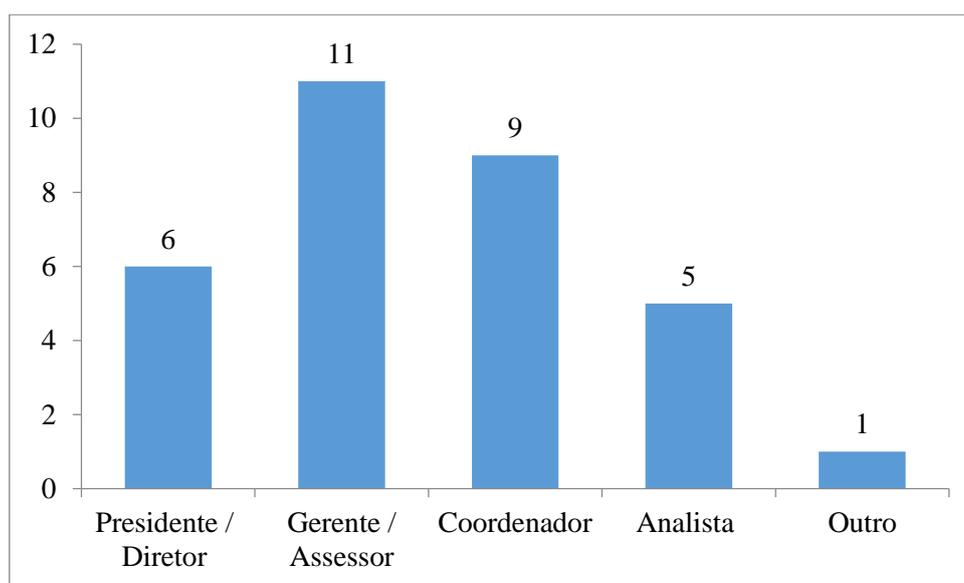
No que tange à implantação do MEG e ao reconhecimento no PMQ, foram desdobrados conteúdos relacionados aos benefícios para a organização, envolvimento dos funcionários, mudanças organizacionais, papel da direção, comentários gerais sobre a implantação e sugestões de melhoria para a gestão organizacional e o PMQ. O tema melhoria no desempenho esteve direcionado para o impacto da implantação do MEG e do reconhecimento no desempenho organizacional, ou seja, relacionado à melhoria dos resultados dos indicadores estratégicos. Já, em relação ao impacto dos resultados frente aos *stakeholders* detalham-se os temas melhoria no desempenho, percepção de melhoria e satisfação dos *stakeholders*.

Buscou-se no capítulo apresentar características da realidade das organizações pesquisadas e detalhar os resultados da pesquisa alinhados com os objetivos desta tese.

5.1 Implantação do MEG e reconhecimento no PMQ

Na pesquisa realizada com as organizações reconhecidas no PMQ de 2003 a 2015, buscou-se obter informações, tanto no questionário, quanto nas entrevistas, com as lideranças que participaram da implantação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) ou ocupam cargos relacionados à gestão organizacional. A finalidade foi aproveitar a experiência e o conhecimento agregado durante o processo de implantação do MEG, o conhecimento relacionado à gestão pela qualidade, o modelo de gestão, gestão estratégica e a governança corporativa. No gráfico 1 são detalhados os cargos que ocupam os respondentes do questionário da primeira etapa da pesquisa.

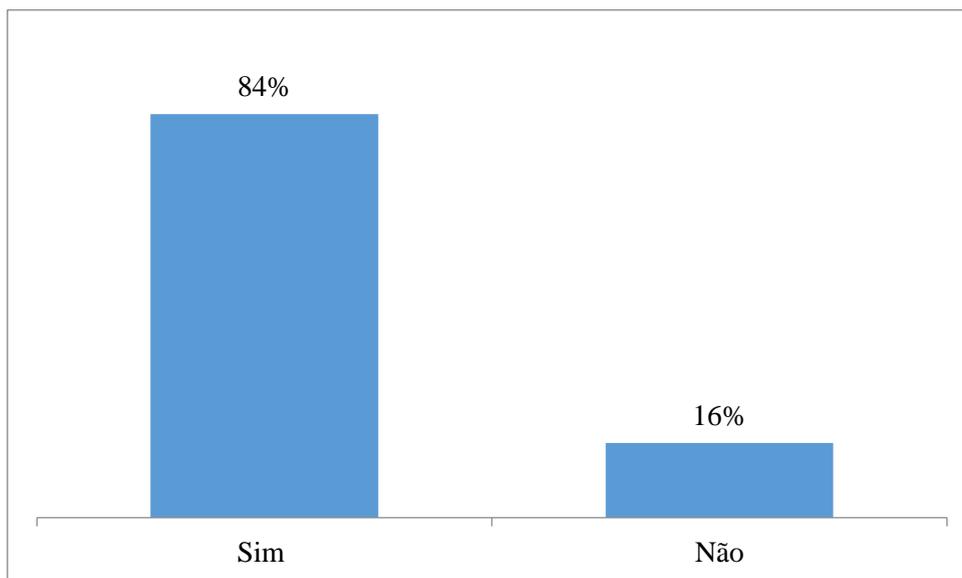
Gráfico 1 - Cargos dos pesquisados



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

No gráfico 2, apresenta-se que 84% dos pesquisados participaram da implantação do MEG, o que equivale a 27 dos 32 gestores. Considera-se que a experiência na implantação do MEG e no reconhecimento no PMQ foi um fator decisivo na obtenção de informações para a tese, pois ocorre o amadurecimento do profissional nos conhecimentos em relação à gestão organizacional no decorrer desses processos.

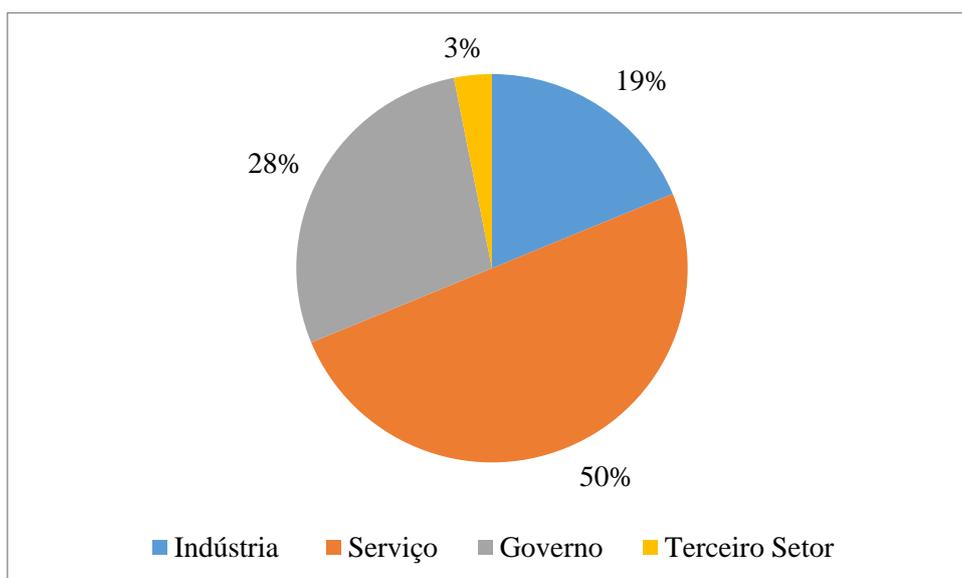
Gráfico 2 - Participação do pesquisado na implantação do MEG



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

As organizações que participam do Prêmio Mineiro da Qualidade são de diferentes portes e setores de atuação. Conforme apresentado no gráfico 3, a maioria das organizações que responderam a pesquisa é do setor de serviços, o que representa 50%, seguido pelo governo com 28% e indústria com 19% das organizações pesquisadas.

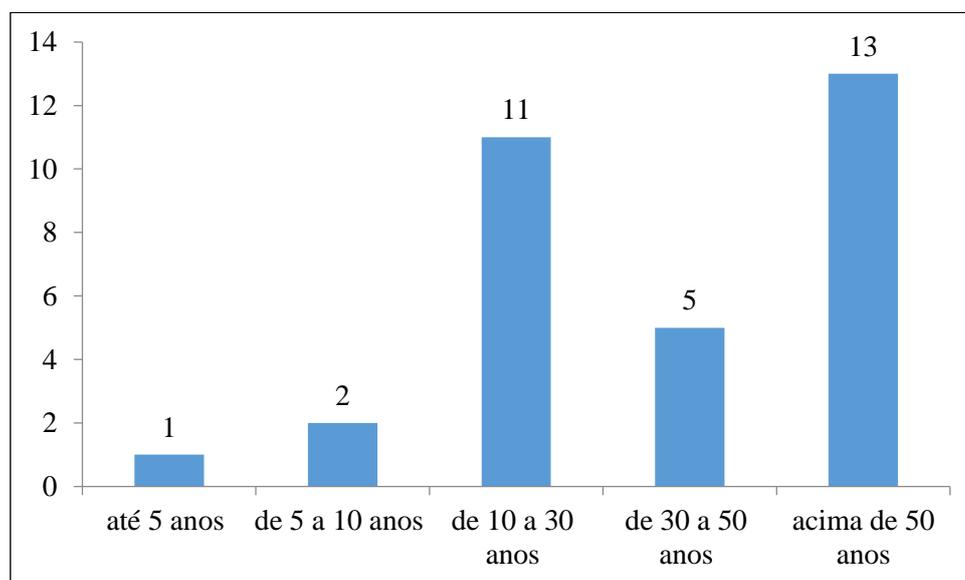
Gráfico 3 - Setor de atuação das organizações pesquisadas



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Foi questionado há quanto tempo a organização foi fundada para a análise do amadurecimento da gestão, da experiência de mercado e da disposição para a busca de inovações gerenciais. Demonstra-se no gráfico 4 que as organizações que participaram da pesquisa existem, na maioria, há mais de 50 anos e de 10 a 30 anos, o que representa, respectivamente, 41% e 34%. Pode-se considerar que são organizações relativamente maduras e já passaram da fase inicial de sobrevivência no mercado.

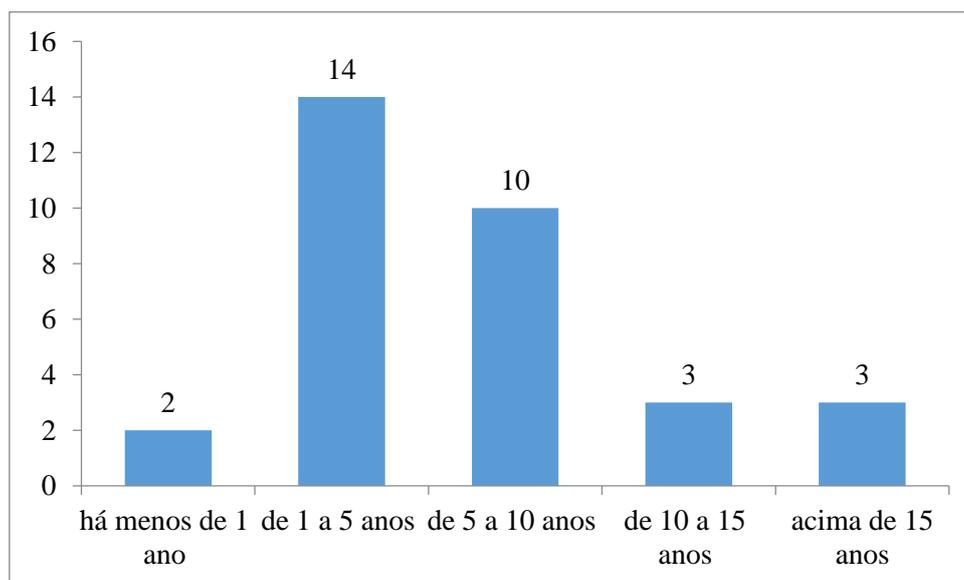
Gráfico 4 - Tempo de fundação da organização



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

De acordo com o gráfico 5, o tempo de implantação do MEG em metade das organizações pesquisadas é recente, sendo que 50% implantou há menos de um ano e de um a cinco anos. A outra metade apresenta o modelo de gestão mais maduro com implantação acima de cinco anos. Nas entrevistas não estruturadas, buscou-se agregar conhecimentos com três organizações maduras em termos de modelo de gestão com mais de cinco anos de implantação do MEG e uma organização que possui de um a cinco anos.

Gráfico 5 - Tempo de implantação do Modelo de Excelência da Gestão®



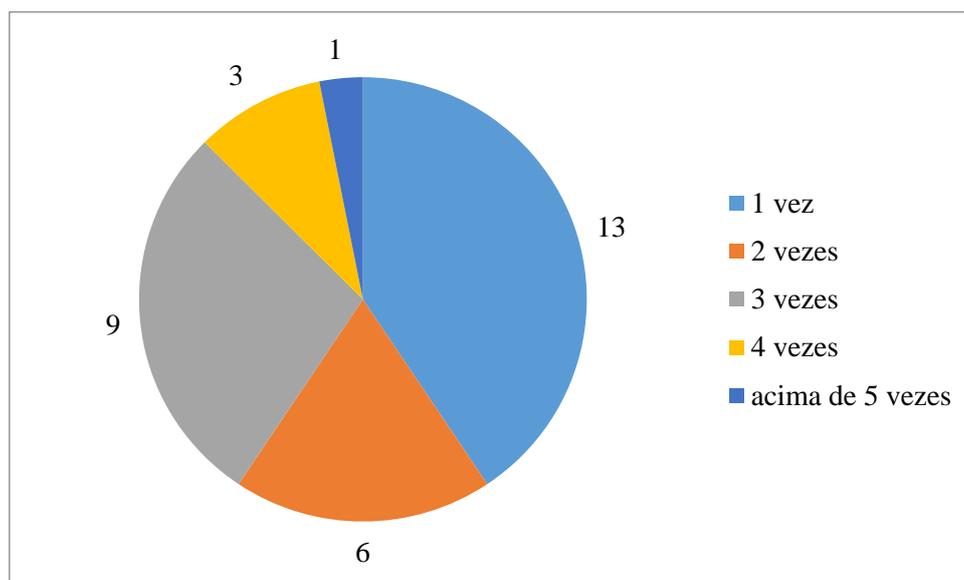
Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Para gerar conhecimento sobre o modelo de gestão e obter experiência no processo de premiação, os funcionários das organizações candidatas ao PMQ participam dos treinamentos do MEG e da preparação para a banca de examinadores.

“Vários funcionários participaram dos cursos do MEG e da banca examinadora para conhecer o modelo de gestão que adotamos. Alguns funcionários são examinadores do PMQ também e aprofundaram o conhecimento. Participamos do Prêmio duas vezes e fomos reconhecidos apenas uma. Foi importante para o amadurecimento das práticas de gestão e a consolidação do MEG.” (Empresa A)

Foi visto que, se a organização se candidatar mais de uma vez ao PMQ há a promoção do conhecimento sobre o processo de avaliação, a melhoria contínua da gestão e o aprendizado organizacional por meio da avaliação dos examinadores.

Gráfico 6 - Quantidade de participações das organizações no PMQ



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Quando participa e não é reconhecida, não há a divulgação da *não premiação*, pois o mercado pode entender que determinada empresa não tem qualidade nos seus produtos e serviços. Por isso, as organizações não se inibem de participar e arriscar o não reconhecimento no PMQ. De acordo com o gráfico 6, das organizações pesquisadas, 41% participou do PMQ apenas uma vez, 19% e 28% participaram duas e três vezes respectivamente. Algumas organizações são reconhecidas na primeira tentativa e nunca mais participam por considerar que a experiência foi válida.

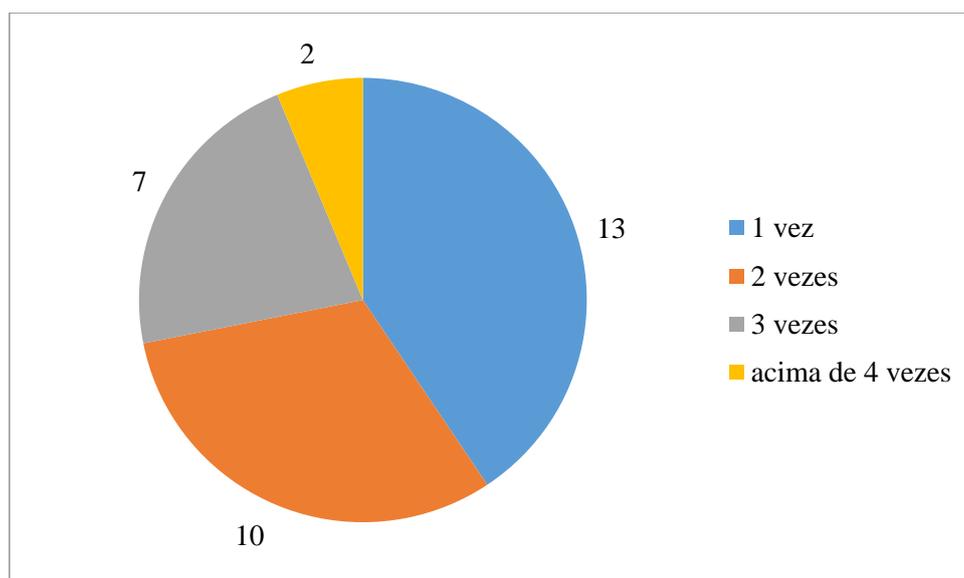
“Já tínhamos outras metodologias de gestão como ISO e outras certificações que facilitaram a implantação. A empresa participou e conseguiu ganhar o PMQ e o Presidente achou suficiente apenas uma participação já que fomos reconhecidos.” (Empresa D)

Das organizações participantes da pesquisa, 13 foram reconhecidas somente uma vez e apenas duas foram quatro vezes ou mais, conforme apresentado no gráfico 7. A Empresa C foi reconhecida duas vezes no PMQ na categoria prata, uma vez na ouro e finalista do Prêmio Nacional da Qualidade. Na entrevista verificou-se que a organização não implantou efetivamente o MEG e ajustou a gestão para preencher lacunas e ser reconhecida.

“O MEG não foi implantado, a empresa estava interessada em ganhar o Prêmio Mineiro da Qualidade. Foi contratada uma consultoria que trabalhou por muitos anos para preparar um relatório muito bem feito com a equipe responsável pelo MEG internamente. No início, eu achava que o MEG seria efetivamente implantado. Depois de algumas reuniões, percebi que o foco estava em fazer relatório para ganhar o prêmio. Claro que uma ou outra prática de gestão foi implantada por causa das lacunas e não poderíamos tirar nota zero em nenhum quesito. Havia uma pressão muito grande da liderança em relação à participação no Prêmio. O presidente queria ganhar o Prêmio pois era uma novidade. De 2003 a 2005, o foco era apenas fazer o relatório para concorrer ao Prêmio, a diretoria queria apenas ganhar e não estava preocupada com a implantação efetiva do MEG.” (Empresa C)

No gráfico 7, percebe-se que o reconhecimento em prêmios de qualidade é importante para a imagem organizacional. Em algumas organizações, há o investimento na adequação do modelo de gestão e preparação para participação até conseguir a premiação.

Gráfico 7 - Quantidade de vezes foi reconhecida no PMQ



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Para relembrar, conforme descrito no capítulo 4 – Metodologia e Estratégia de Pesquisa –, a entrevista não estruturada buscaram-se organizações com os critérios de representar cada uma das faixas de premiação do PMQ (ouro, prata e bronze), ser acessível por estarem localizadas em Belo Horizonte e mostrar disponibilidade para participar dessa etapa da pesquisa. As organizações entrevistadas que estão identificadas como Empresas A, B, C e D apresentam as seguintes características:

- Empresa A - É um clube fundado em 1935 cujo objetivo é proporcionar a seus associados: esporte, lazer, educação e entretenimentos físicos, cívicos e artísticos e culturais. O clube é considerado uma das mais importantes escolas de esportes do País e está inserido no Terceiro Setor no desenvolvimento de atividades complementares ao papel do Estado, fomentando o esporte, a cultura, a educação e o lazer. Atualmente, conta com, aproximadamente, 4.000 funcionários e 73.000 associados.
- Empresa B - É uma entidade sem fins lucrativos e uma unidade autônoma da matriz que define as diretrizes gerais de atuação. Tem por objetivo estudar, planejar e executar medidas que contribuam para o bem-estar social dos trabalhadores na indústria e nas atividades assemelhadas. Presta serviços nas áreas de alimentação, educação, saúde, lazer e esportes, cultura e responsabilidade social. Tem por volta de 3.500 funcionários.
- Empresa C - É uma sociedade anônima de capital aberto fundada em 1952 e é uma concessionária do serviço público com controle acionário do estado de Minas Gerais (MG). Atua no setor de energia elétrica com os objetivos principais de construção e operação de sistemas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. Atualmente, tem, aproximadamente, 8.000 funcionários.
- Empresa D - É um hospital inaugurado em 1965, credenciado para atendimentos de alta complexidade e prestação de serviços nas áreas de ambulatório, pronto-socorro, internação e serviços de diagnóstico. Tem 530 leitos em duas unidades, além de uma unidade de oncologia exclusiva para o tratamento de pacientes com câncer e uma unidade de medicina diagnóstica. Atende pacientes do Sistema Único de Saúde e de convênios. Em 2003, foi a primeira entidade hospitalar do

Brasil a obter o certificado de Acreditação com Excelência, concedido pela Organização Nacional de Acreditação (ONA) e, a partir de 2015, passou a integrar o seletto grupo de hospitais a ter a certificação internacional da *Det Norske Veritas International Accreditation Standard* (DIAS).

No quadro 6 são apresentadas informações da segunda etapa da pesquisa sobre as Empresas A, B, C e D obtidas nas entrevistas não estruturadas e em relatórios de gestão sobre a implantação do Modelo de Excelência da Gestão[®], o reconhecimento no Prêmio Mineiro da Qualidade, tipos de *stakeholders* e as principais práticas de gestão relacionadas aos *stakeholders*.

Quadro 6 - Informações das organizações entrevistadas na 2ª etapa da pesquisa

Organizações	Tempo de implantação do MEG	Participações no PMQ	Ano de reconhecimento no PMQ	Categorização dos stakeholders	Principais práticas de gestão
Empresa A	5 a 10 anos	2 vezes	2008 (Faixa Prata)	Associados (Acionistas e clientes)	Relatório anual e informações disponíveis no site; Pesquisas: geral, dos grandes eventos de lazer, semestralmente com os alunos e pais dos cursos de educação, semestralmente com os atletas e pais das equipes esportivas de base, em eventos específicos.
				Colaboradores	Recrutamento Interno; contratos anuais de resultados.
				Fornecedores, parceiros e patrocinadores	Capacitação e treinamentos de empregados dos terceiros e concessionários; reuniões periódicas para análise dos resultados das pesquisas e planejamento das ações necessárias.
				Comunidade	Informativo para os vizinhos; atividades de cultura e esporte abertas ao público.
				Esfera pública	Projetos de incentivo ao esporte e à cultura
				Entidades de classe	Participação anual nos principais eventos
Empresa B	1 a 5 anos	1 vez	2013 (Faixa Bronze)	Clientes-alvo	Reuniões, visitas técnicas, participação em eventos, representações, atendimento telefônico; comitês, câmaras, conselhos, reuniões com presidentes de sindicatos, Imprensa, participação em eventos; visitas, reuniões, contatos telefônicos e e-mail
				Força de trabalho	Café com o presidente, encontro de líderes, participação em eventos; reuniões de gerentes, reuniões pontuais, comemoração dos aniversariantes, Bate papo no Café; participação em eventos, encontro de líderes; reuniões de equipe e contatos
				(Departamento acional, federações, sindicatos patronais, Conselho regional	Auditorias CGU e TCU; projeto dirigente; reuniões, negociação de projetos e convênios com instituições, participação em eventos e representações, atendimento a demandas; reuniões do conselho regional.
				Sociedade	Negociações, reuniões políticas, acordos com o governo, eventos, associações, instituições de ensino e atendimento a demandas pontuais; projetos de parceria com outras entidades ex.: Minas Sustentável, Ação Global e Esporte e Cidadania, Conselho de Sustentabilidade e responsabilidade social, Seminários Internacionais e Regionais, Dia V; Sistema Integrado de Bolsa de resíduos e Programa Brasileiro de Simbiose Industrial, conselho de empresários para o meio ambiente
				Fornecedores	Reuniões, contatos telefônicos, e-mails e visitas
				Governo	Reuniões, participação em eventos e representações, atendimento às demandas

Organizações	Tempo de implantação do MEG	Participações no PMQ	Ano de reconhecimento no PMQ	Categorização dos <i>stakeholders</i>	Principais práticas de gestão
Empresa C	5 a 10 anos	3 vezes	2003 (Faixa Prata) 2004 (Faixa Prata) 2005 (Faixa Ouro)	Acionistas	Assembleias gerais; reuniões do conselho de acionistas; Encontro anual APIMEC.
				Clientes	Encontros regionais e setoriais de clientes corporativos; Conferência internacional de grandes clientes
				Força de trabalho	Road Show, reunião de bom dia, visão e ação online, Festa de empregados, homenagem por tempo de serviço
				Sociedade	Plano de integração, prevenção de invasão de áreas
				Fornecedor	Programa de gestão de fornecedores
Empresa D	acima de 15 anos	1 vez	2007 (Faixa Ouro)	Usiminas/Conselho Curador/Ministério Público	Planejamento corporativo, apresentação anual de resultados, reunião anual com conselho curador
				Empregados	Planejamento corporativo, apresentação anual de resultados, pesquisa de satisfação intersetorial, pesquisa de clima organizacional, sindicatos e conselhos de classes, avaliações de desempenho; intranet, jornal, cartazes de divulgação, cerimônias de premiação (operário padrão, destaque em segurança), programa de capacitação de pessoal, auditorias do sistema de gestão da qualidade, grupos de voluntários
				Fornecedores	Processo de gestão de fornecedores, reuniões para avaliações intermediárias dos principais fornecedores, apresentação anual de resultados
				Clientes	Pesquisa de qualidade no atendimento, reunião mensal de queixas e/ou sugestões dos clientes, comissões institucionais (ética médica, controle de infecção hospitalar, entre outras), apresentação anual de resultados, internet (fale conosco), intranet para clientes, reuniões com representantes dos planos de saúde contratados
				Governo	Programa de fortalecimento e melhoria da qualidade dos hospitais do SUS MG, consultas públicas, conselhos regionais de classe, contratualização SUS
				Sociedade	Programa de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde (coleta seletiva, tratamento de efluente), participação e patrocínio de eventos comemorativos (dia do trabalho, dia do voluntariado), congressos mineiros de humanização, grupos de voluntários, apresentação anual de resultados

Fonte - Elaborado pela autora da tese.

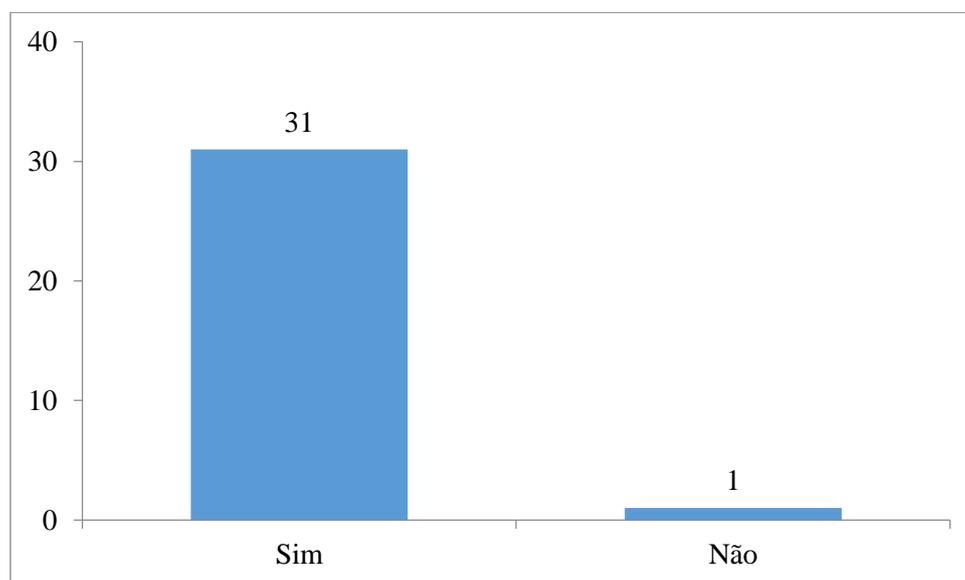
Das 32 organizações pesquisadas apenas uma acredita que a implantação do MEG não trouxe benefícios para a organização, conforme apresentado no gráfico 8. De maneira geral, os demais pesquisados citaram que os benefícios foram:

- organização e integração dos processos;
- melhoria dos resultados;
- disseminação da cultura da gestão;
- foco nas partes interessadas;
- aprimoramento do planejamento estratégico;
- busca da qualidade, melhoria na sustentabilidade;
- aprendizado organizacional;
- uniformização das informações gerenciais;
- melhoria no desempenho institucional com compreensão das partes interessadas;
- maior interação entre setores e instituições;
- visão sistêmica;
- desenvolvimento da equipe;
- melhoria do desempenho dos funcionários;
- melhoria no atendimento aos clientes;
- melhoria na escolha de ferramentas para gerenciar o negócio;
- ampliação das parcerias estratégicas;
- estreitamento no relacionamento com a sociedade;
- envolvimento dos colaboradores;
- redução dos custos;
- otimização dos recursos;
- organização das informações no relatório de gestão;
- fortalecimento da marca;
- reconhecimento público;
- inovação;
- adoção de práticas eficazes de gestão;
- melhoria no relacionamento dos diretores com os colaboradores e lideranças com equipes;

- alinhamento da estratégia com o operacional;
- redução de desperdício;
- aperfeiçoamento dos referenciais comparativos, dentre outros.

Pode-se concluir que os benefícios estão diretamente relacionados aos Fundamentos e Critérios do MEG.

Gráfico 8 - Benefícios para a organização com a implantação do MEG



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Na análise de conteúdo das entrevistas foram categorizados assuntos comuns sobre alinhamento estratégico, melhorias de processos e mudanças organizacionais entre as Empresas A, B e D relacionados com os benefícios da implantação do MEG.

“A implantação do MEG trouxe benefícios para a organização como o alinhamento entre estratégico e operacional, amarração e integração entre metodologias de gestão utilizadas na empresa.” (Empresa A)

“As melhorias não foram apenas por causa do MEG, mas aconteceu a mudança cultural por causa da mudança de presidente. O primeiro grande ganho foi a melhoria de processos e a estruturação do planejamento estratégico. O MEG não é tudo, porém alinha e costura as questões fundamentais para a gestão. A implantação do MEG começou a melhoria na gestão, uma consultoria de

planejamento estratégico continuou e agora estamos expandindo para as outras unidades. A empresa tirou o conhecimento que estava na cabeça das pessoas e formalizou os processos. Por meio do relatório de participação no Prêmio detalhou a gestão. Os funcionários entenderam que a melhoria da gestão resulta na melhoria de resultados. Não faz diferença se o modelo de gestão chama MEG ou não.” (Empresa B)

“A implantação do MEG trouxe benefícios, pois já havia a cultura da qualidade que foi intensificada pela busca por referencial comparativo e a melhoria de processos.” (Empresa D)

Não somente nas entrevistas, mas também na análise dos questionários, foi evidente que a melhoria nos processos permeou por toda a organização e foi intensificada quando já tinham outros modelos implantados. O envolvimento dos funcionários foi citado como fundamental para a implantação do modelo e o reconhecimento no PMQ.

“A gestão incentiva fazer um pouco mais não ficar somente na obrigação. Sente a necessidade de fazer o melhor por meio da gestão. A gestão se preocupa o tempo todo em melhorar a vida das pessoas.” (Stakeholder da Empresa A)

“A empresa tirou o conhecimento que estava na cabeça das pessoas e formalizou os processos. Por meio do relatório de participação no Prêmio detalhou a gestão. Os funcionários entenderam que a melhoria da gestão resulta na melhoria de resultados.” (Empresa B)

Percebeu-se que a alta direção das organizações teve papel fundamental para obter sucesso no processo de implantação e reconhecimento.

“Tem canal aberto com a Direção e informativos da comunicação. A gestão do atual Presidente é fundamental para motivar as pessoas e tem relação próxima com todos. A forma como age e tem abertura com os funcionários. O Presidente é uma pessoa exemplar.” (Stakeholder da Empresa A)

“Todo modelo de gestão agrega valor para a organização mas tem que ter o apoio da Alta Direção.” (Empresa D)

A partir do detalhamento das principais práticas de gestão relacionadas às categorias de *stakeholders* das organizações entrevistadas, da análise de conteúdo e dos benefícios citados no questionário e em dados secundários, conclui-se que, com a implantação do MEG, é possível a estruturação do relacionamento com os *stakeholders* e o alinhamento das ações aos resultados organizacionais.

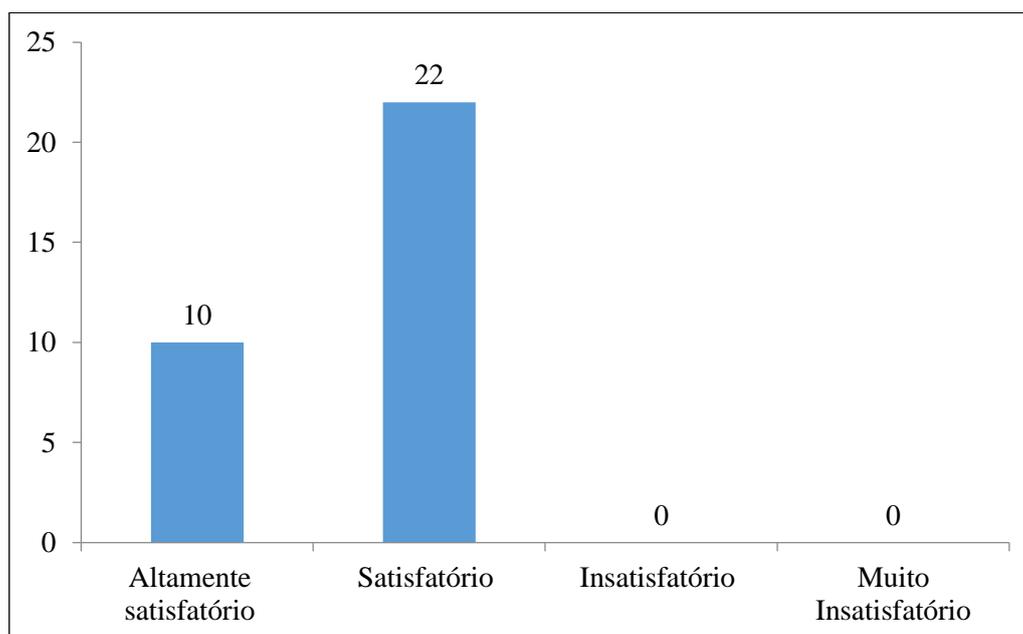
5.2 O Impacto no desempenho organizacional frente aos *stakeholders*

O impacto no desempenho organizacional foi analisado em todas as técnicas utilizadas na pesquisa: no questionário aplicado na primeira etapa da pesquisa, nos dados secundários por meio dos indicadores estratégicos disponibilizados em relatórios e nas informações das entrevistas não estruturadas da segunda etapa.

No APÊNDICE B - Indicadores Estratégicos das Empresas A, B, C e D, são apresentados todos os indicadores por organização entrevistada. Optou-se pela análise da série histórica dos indicadores comuns ou que apresentam alguma similaridade entre as organizações em relação aos *stakeholders*: acionistas, clientes, pessoas e sociedade. A análise dos indicadores das Empresas A, B, C e D foi baseada na verificação da melhoria dos resultados no decorrer dos anos, considerando o ano de reconhecimento no PMQ.

De maneira geral, todas as organizações pesquisadas ficaram satisfeitas com a melhoria do desempenho geral com a implantação do MEG, ou seja, avaliaram como Altamente Satisfatório ou Satisfatório, de acordo com o gráfico 9.

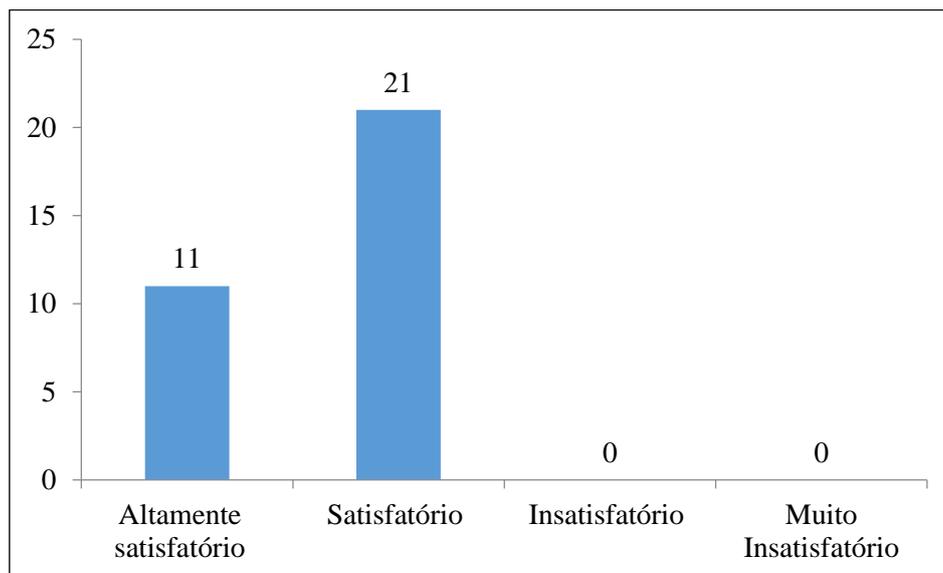
Gráfico 9 - Percepção de melhoria no desempenho geral da organização com a implantação do MEG



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

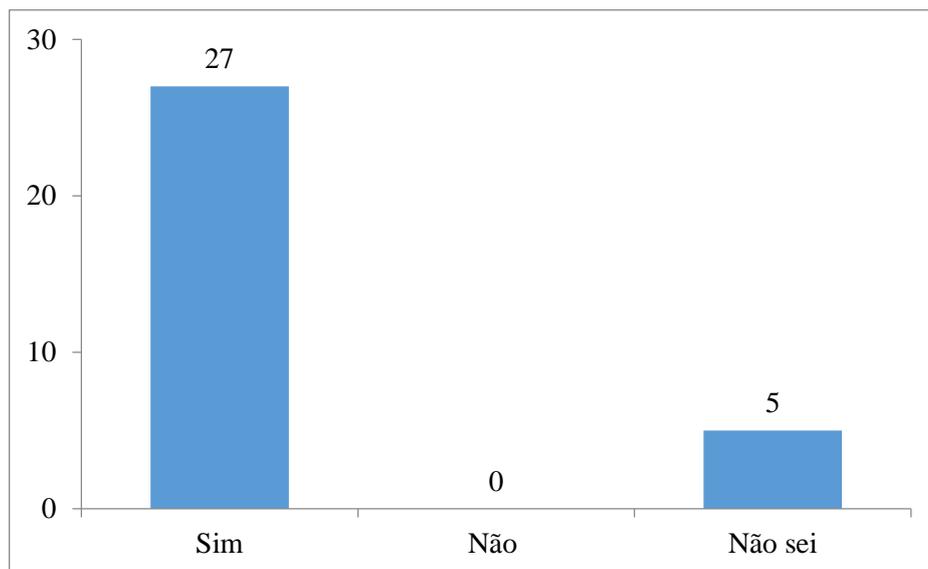
No gráfico 10, é demonstrado que a percepção do impacto do reconhecimento no PMQ no desempenho geral da organização foi considerada altamente satisfatória ou satisfatória na pesquisa.

Gráfico 10 - Percepção de melhoria no desempenho geral da organização com o reconhecimento no PMQ



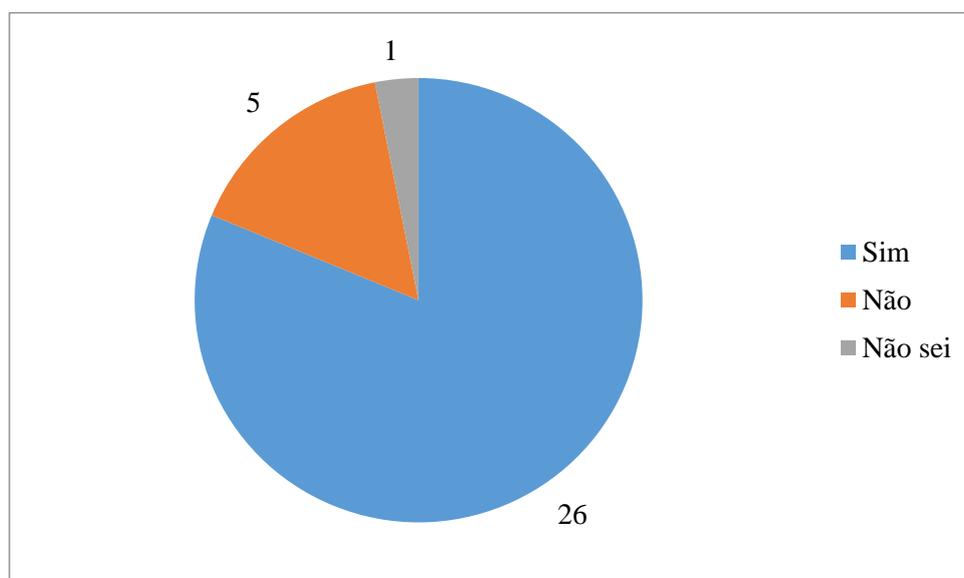
Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Na visão das organizações pesquisadas, 84% acredita que a implantação do MEG trouxe benefícios para os *stakeholders*. Os demais cinco pesquisados não souberam responder conforme apresentado no gráfico 11.

Gráfico 11 - Benefícios para os *stakeholders* com a implantação do MEG

Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Foi perguntado para as organizações na pesquisa se os *stakeholders* perceberam melhoria na gestão após a implantação do MEG. No gráfico 12 detalha-se que dos 32 pesquisados, 26 responderam que houve percepção de melhoria o que equivale a 81% dos respondentes.

Gráfico 12 - Percepção de melhoria na gestão pelos *stakeholders* com a implantação do MEG

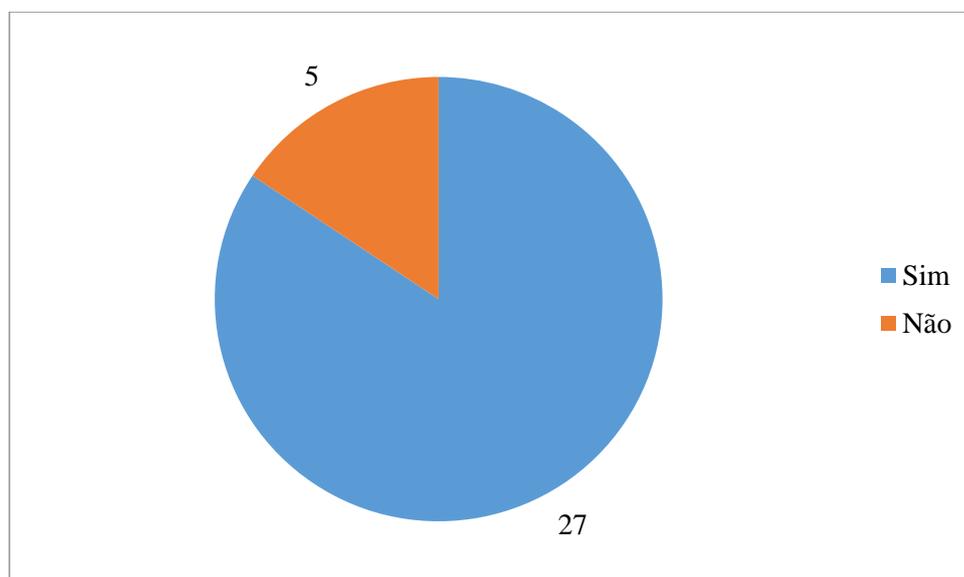
Fonte - Elaborado pela autora da tese.

As organizações que responderam *sim* citaram melhorias como foco em resultados, adequação da estrutura organizacional, relacionamento com clientes e funcionários, maior controle dos processos, relacionamento com fornecedores, melhoria da qualidade e do tempo de atendimento aos clientes, redução do número de reclamações, otimização nos gastos, padronização de informações, comprometimento dos colaboradores, sinergia entre as áreas, integração com a sociedade, participação da equipe nas decisões e comunicação entre os *stakeholders*.

Uma das organizações que respondeu negativamente comentou que as melhorias não foram divulgadas para todos os *stakeholders* como parte da implantação do MEG. Outra organização citou que, como a implantação é recente, ainda não é possível avaliar as melhorias.

Foi questionado na pesquisa se as organizações perceberam que a implantação do MEG e/ou o reconhecimento no PMQ geraram impacto nos resultados frente aos *stakeholders*, 27 responderam que sim, o que equivale a 84% das organizações pesquisadas conforme apresentado no gráfico 13.

Gráfico 13 - Percepção de impacto nos resultados frente aos *stakeholders* com a implantação do MEG e/ou o reconhecimento no PMQ



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

As organizações afirmam que a percepção é diferente de acordo com a parte interessada e, para algumas, é difícil perceber e mensurar.

“Não sabemos se as partes interessadas conseguem absorver as melhorias da gestão e para alguns stakeholders é indireta.” (Empresa D)

“Algumas partes interessadas são mais impactadas e outras menos. Para as pessoas houve o incentivo na busca de conhecimentos, acionistas e liderança foi o direcionamento para um propósito único ligado à excelência, para os clientes melhoraram os processos de relacionamento e fornecedores houve a efetiva implantação de práticas para melhoria do relacionamento.” (Empresa C)

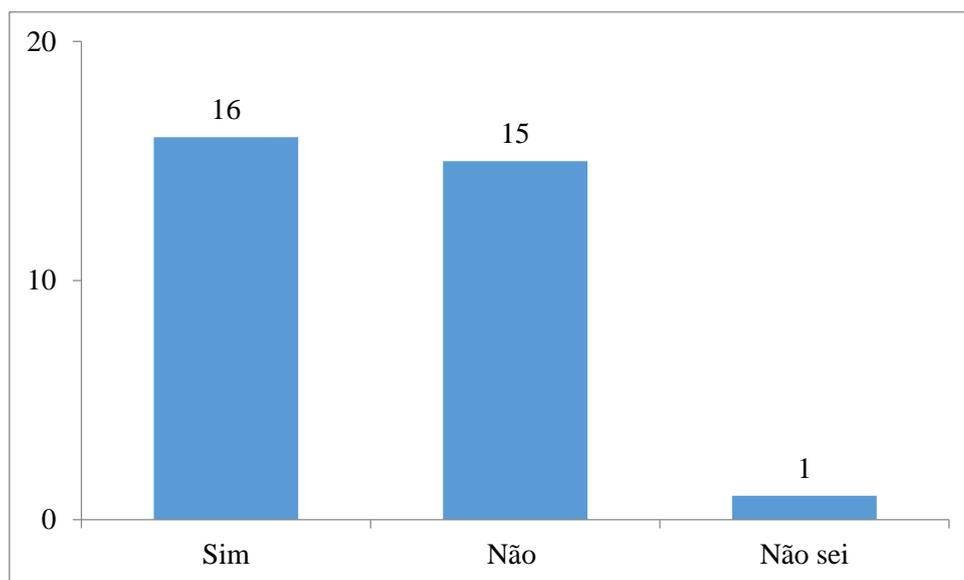
Com relação à percepção que a implantação do MEG e o reconhecimento no PMQ geraram impacto nos resultados frente aos *stakeholders*, de maneira geral, os entrevistados falaram que outras metodologias de gestão foram implantadas na mesma época.

“A empresa já possuía ISO e outras certificações na área de atuação da empresa, o que facilitou a implantação do MEG.” (Empresa D)

“Não é o MEG que aparece pois é uma parte da gestão. As partes interessadas nem conhecem o Prêmio Mineiro da Qualidade e nem sabem que o modelo de gestão chama-se MEG. Não importa o nome para eles, mas eles têm o sentimento das melhorias. Não é somente por causa do MEG que a gestão melhorou. Buscamos integrar as outras metodologias de gestão.” (Empresa B)

Como forma de direcionamento aos resultados alcançados pelas organizações, foi questionado na pesquisa sobre a melhoria no faturamento para a mensuração da evolução dos resultados. Apresenta-se, no gráfico 14, que, das organizações pesquisadas, 16 responderam positivamente e 15 negativamente sobre a melhoria no faturamento com a implantação do MEG. Um dos pesquisados que respondeu negativamente justificou que a implantação foi recente e não seria possível avaliar.

Gráfico 14 - Melhoria no faturamento com a implantação do MEG



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Solicitou-se o detalhamento de quanto em percentual ou em Reais foi a melhoria no faturamento, caso a resposta fosse afirmativa. Uma das organizações detalhou a evolução do faturamento em relação a cada etapa de implantação do MEG:

- 2010 - 1º Relatório do MEG: R\$ 12,8 milhões
- 2011 - Consolidação das práticas de gestão: R\$ 19 milhões
- 2012 - Faixa Prata no PMQ: R\$ 20,2 milhões
- 2013 - Faixa Ouro no PMQ: R\$ 34,6 milhões
- 2014 - Preparação para Prêmio Nacional da Qualidade: R\$ 50 milhões

Das 15 organizações que responderam *sim*, cinco afirmaram que houve melhoria no faturamento, mas não ocorreu apenas por causa do MEG. Houve mudanças organizacionais na mesma época, houve o amadurecimento da cultura de excelência na gestão e outras metodologias de gestão foram implantadas. Três organizações que responderam negativamente não têm faturamento, pois são entidades filantrópicas ou órgãos públicos da administração direta.

A seguir, passa-se a apresentar e analisar o desempenho das Empresas A, B, C e D que foi aprofundado na segunda etapa da pesquisa por meio de levantamento de dados

secundários em relatórios de gestão, informações disponibilizadas na internet e relatórios internos, disponibilizados diretamente pelos entrevistados. Somente para lembrar que se optou pela análise da série histórica dos indicadores comuns ou que apresentam alguma similaridade entre as organizações em relação aos *stakeholders*: acionistas, clientes, pessoas e sociedade. A análise dos indicadores foi baseada na verificação da melhoria dos resultados no decorrer dos anos, considerando o ano de reconhecimento no PMQ.

Os indicadores econômico-financeiros da Empresa A apresentaram melhoria no decorrer de 2004 a 2014, com exceção do resultado operacional que, de 2009 a 2012, decresceu conforme apresentado no gráfico 15. A Empresa A foi reconhecida no PMQ, em 2008, o que, conseqüentemente, demonstra que há indícios de que as receitas bruta e líquida foram impactadas com a implantação do MEG, o reconhecimento e as certificações nas normas ISO conforme comentado em entrevista.

Gráfico 15 - Principais indicadores econômico-financeiros da Empresa A

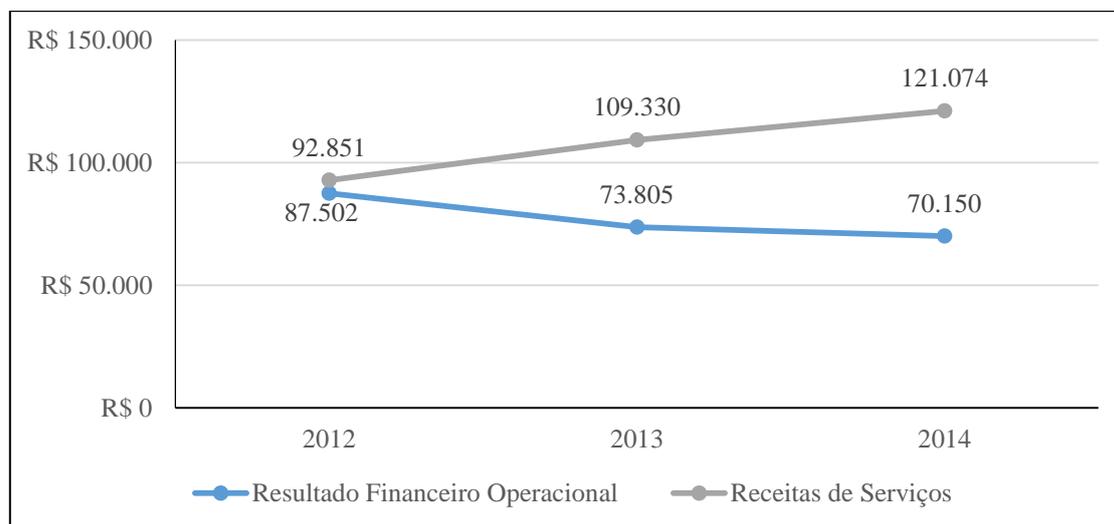


Fonte - Elaborado pela autora da tese.

No gráfico 16 foram disponibilizadas informações dos indicadores da Empresa B apenas de 2012 a 2014. O resultado operacional decresceu no ano seguinte ao

reconhecimento no PMQ que foi em 2013. Seria recomendado acompanhar a evolução nos próximos anos para verificar se manteve a tendência do resultado.

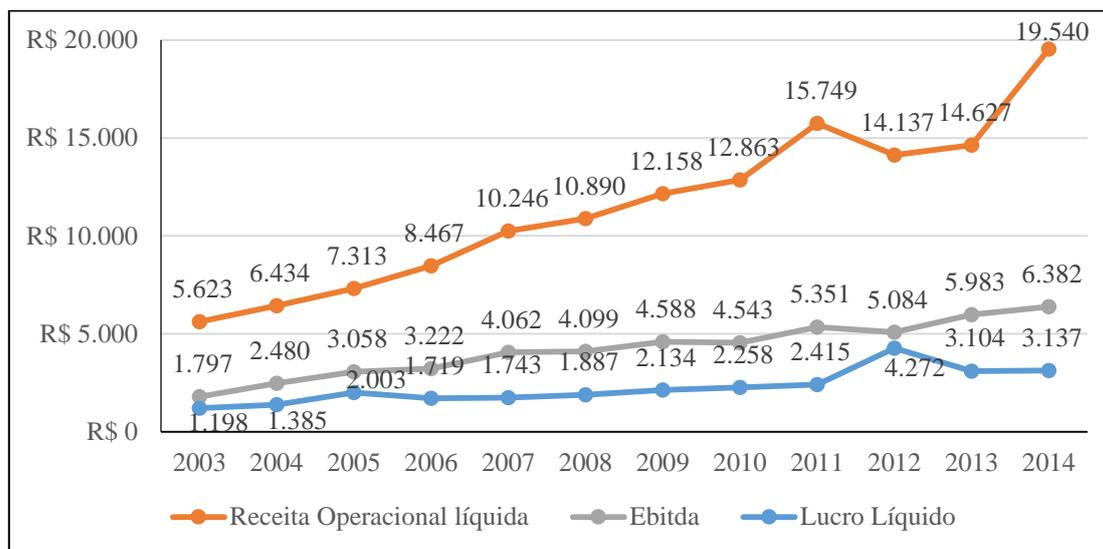
Gráfico 16 - Principais indicadores econômico-financeiros da Empresa B



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Os resultados econômico-financeiros da Empresa C apresentaram tendência positiva de 2003 a 2014. Em 2011 e 2014, o indicador receita operacional líquida apresentou evolução diferenciada em relação aos demais anos, da mesma forma que o lucro líquido em 2012, conforme demonstrados no gráfico 17.

Gráfico 17 - Principais indicadores econômico-financeiros da Empresa C

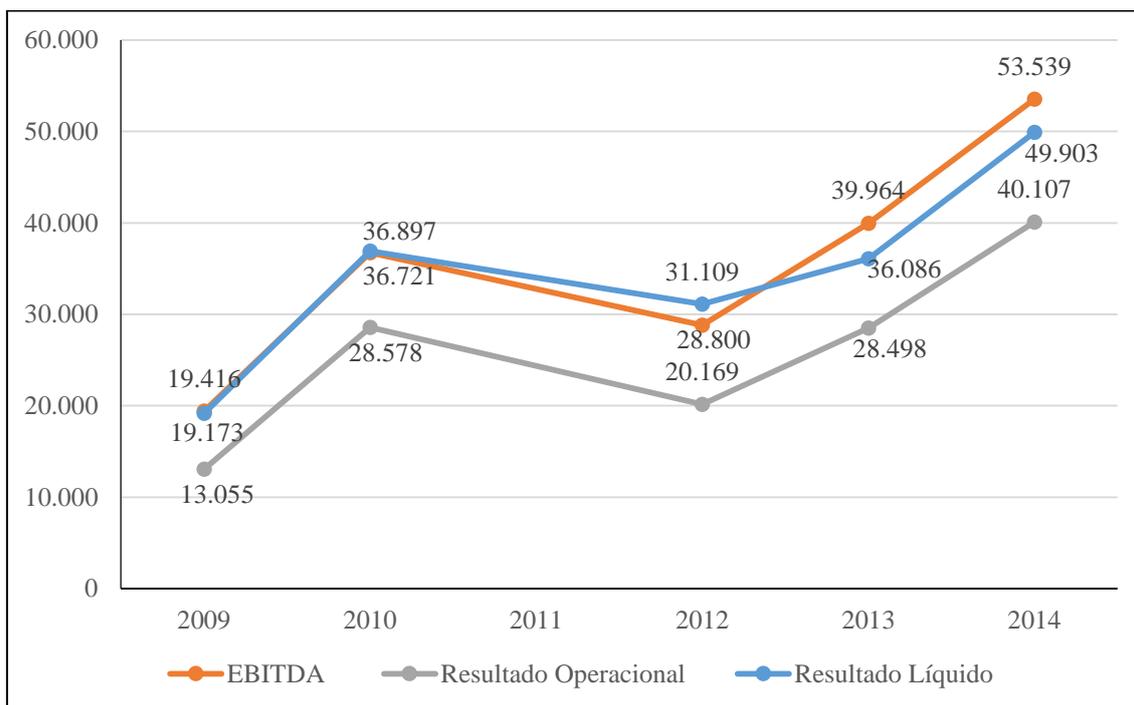


Fonte - Elaborado pela autora da tese.

A Empresa C foi reconhecida no PMQ nos anos de 2003 a 2005 e finalista do PNQ em 2012. O investimento em metodologias de gestão é contínuo apesar de não ter implantado o MEG efetivamente como relatado na entrevista. Especificamente nesta organização, percebe-se que a implantação do MEG e o reconhecimento em prêmios de qualidade não teve impacto isoladamente nos resultados frente aos *stakeholders* já que houve investimentos paralelos com outras metodologias de gestão como ISO 9.001, ISO 14.001 e governança corporativa.

Apresenta-se, no gráfico 18, que, de modo geral, os indicadores financeiros da Empresa D demonstraram tendência positiva no decorrer dos anos. A entrevistada afirmou que as melhorias não foram apenas por causa do MEG, pois outras metodologias de gestão foram implantadas na mesma época.

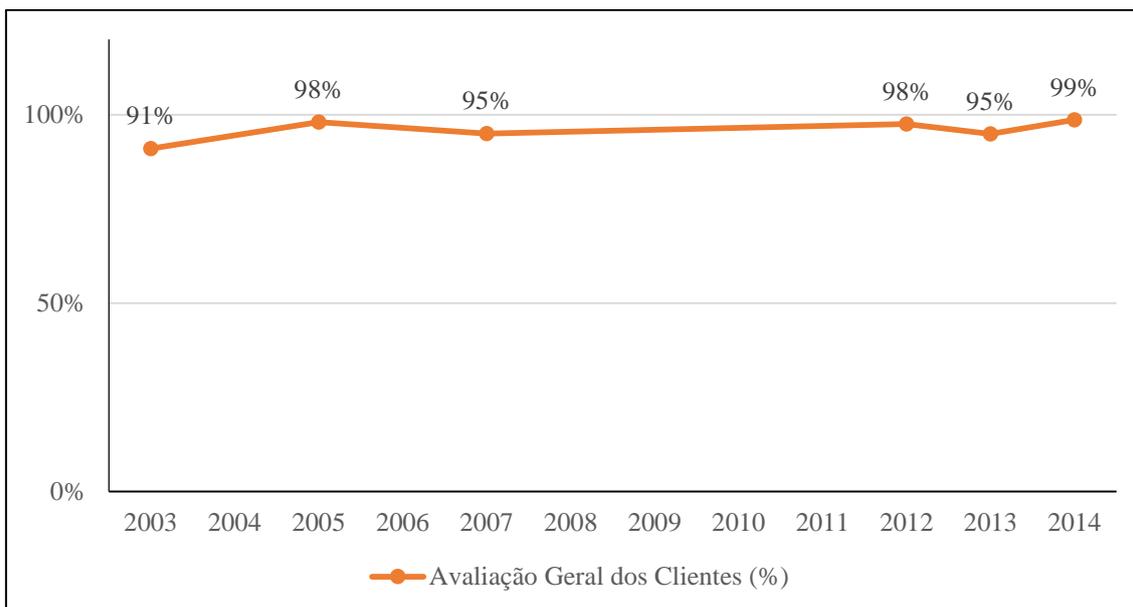
Gráfico 18 - Indicadores financeiros da Empresa D



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

De acordo com os gráficos 19 e 20, os principais indicadores de satisfação de clientes das Empresas A e B não demonstram alterações significativas no decorrer dos anos.

Gráfico 19 - Indicador de satisfação de clientes da Empresa A

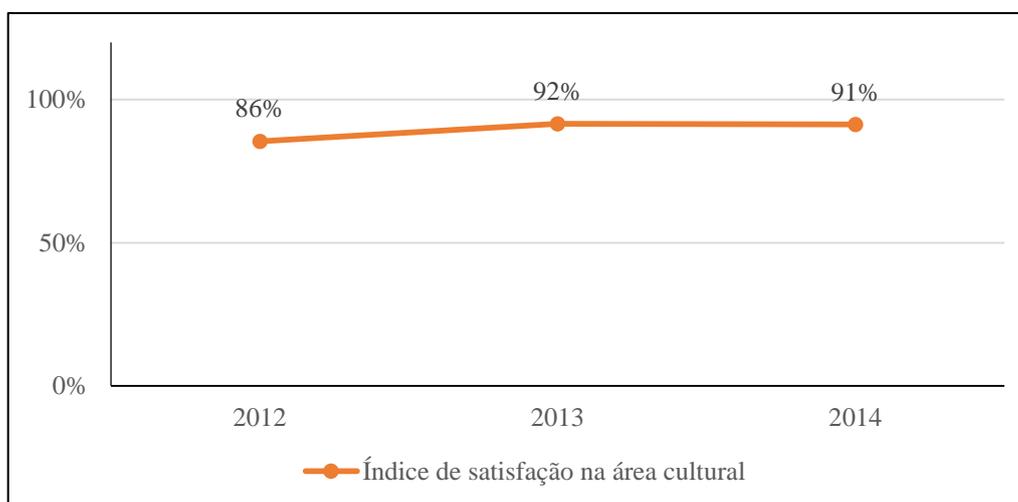


Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Não é possível avaliar se houve relação com a implantação do MEG e o reconhecimento no PMQ na Empresa A. A pesquisa para avaliar a satisfação dos clientes não foi realizada de 2008 a 2011 e o reconhecimento no PMQ ocorreu em 2008.

Já, na Empresa B, a queda de 1% é muito pequena para afirmar que houve algum impacto.

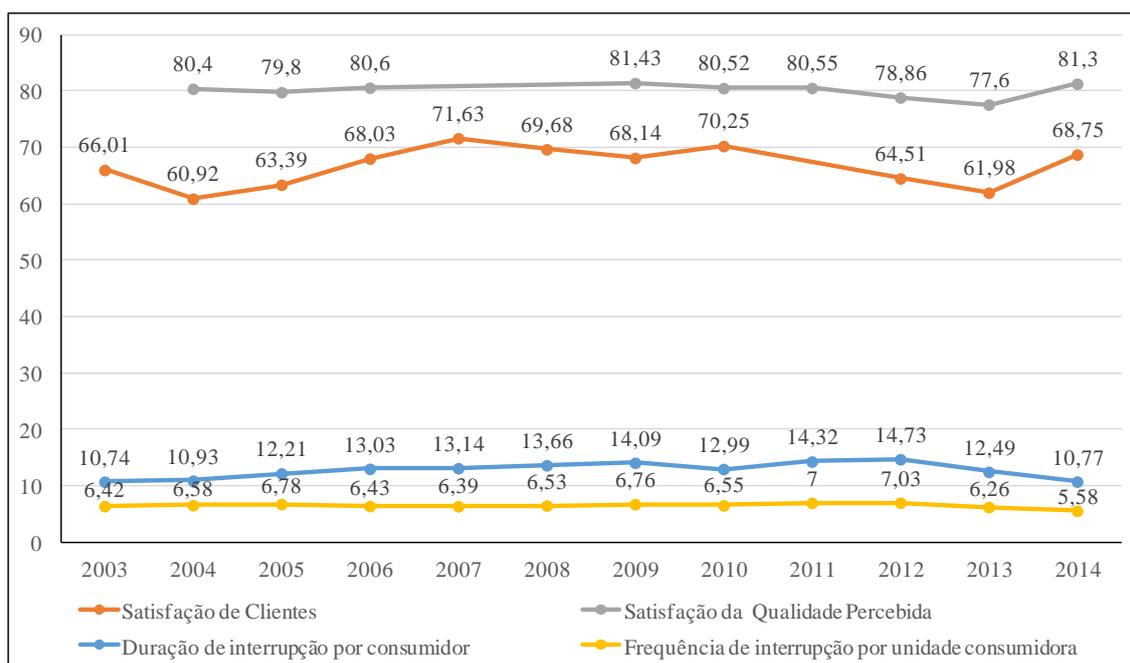
Gráfico 20 - Indicador de Satisfação de Clientes da Empresa B



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Os indicadores da Empresa C relativos à satisfação de clientes apresentaram tendência positiva nos anos de 2006 e 2007 que foram seguintes aos do reconhecimento no PMQ conforme o gráfico 21. Os demais anos não apresentaram regularidade na evolução positiva.

Gráfico 21 - Indicadores de satisfação de clientes e interrupção de serviços da Empresa C

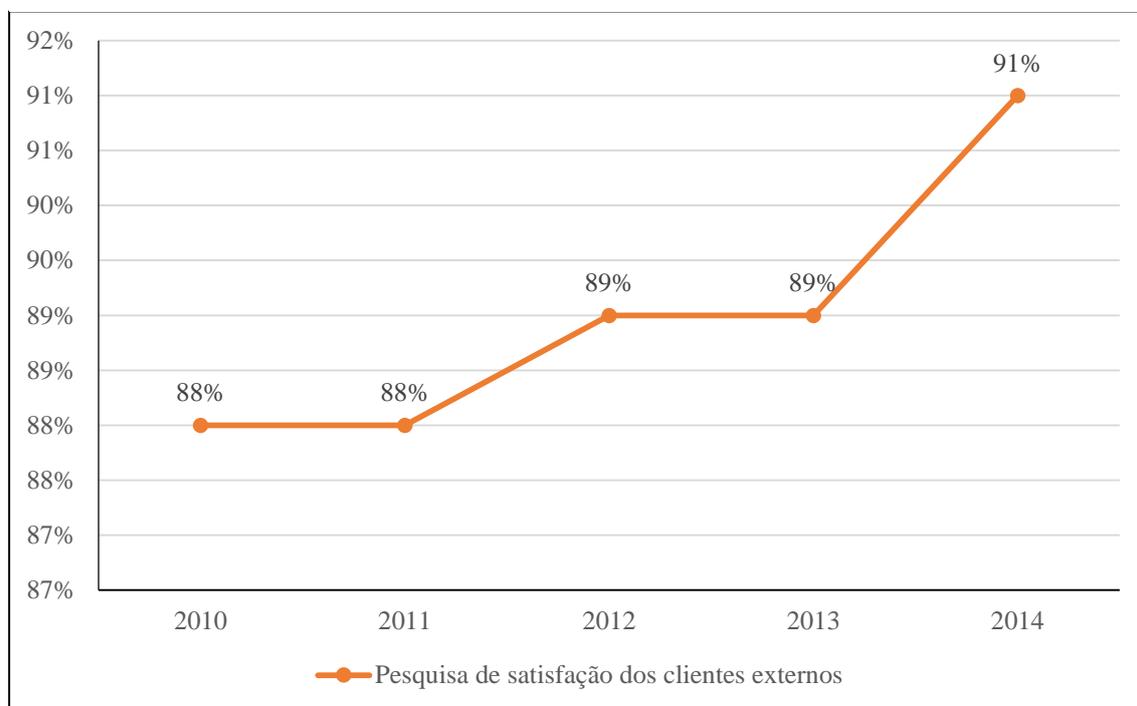


Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Os indicadores de satisfação de clientes e interrupção de serviços da Empresa C são medidos pelo órgão regulamentador do setor de atuação da organização. Os indicadores de interrupção de serviços demonstraram variações mínimas nos anos após o reconhecimento no PMQ, porém, nos anos de 2013 e 2014, tiveram melhoria no desempenho. Neste caso, fica claro que o reconhecimento como finalista na categoria clientes no PNQ, em 2012, impactou nos resultados frente ao *stakeholder* em questão.

No gráfico 22, o indicador pesquisa de satisfação dos clientes externos da Empresa D apresentou evolução positiva de 2010 a 2014.

Gráfico 22 - Indicador pesquisa de satisfação dos clientes externos da Empresa D



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

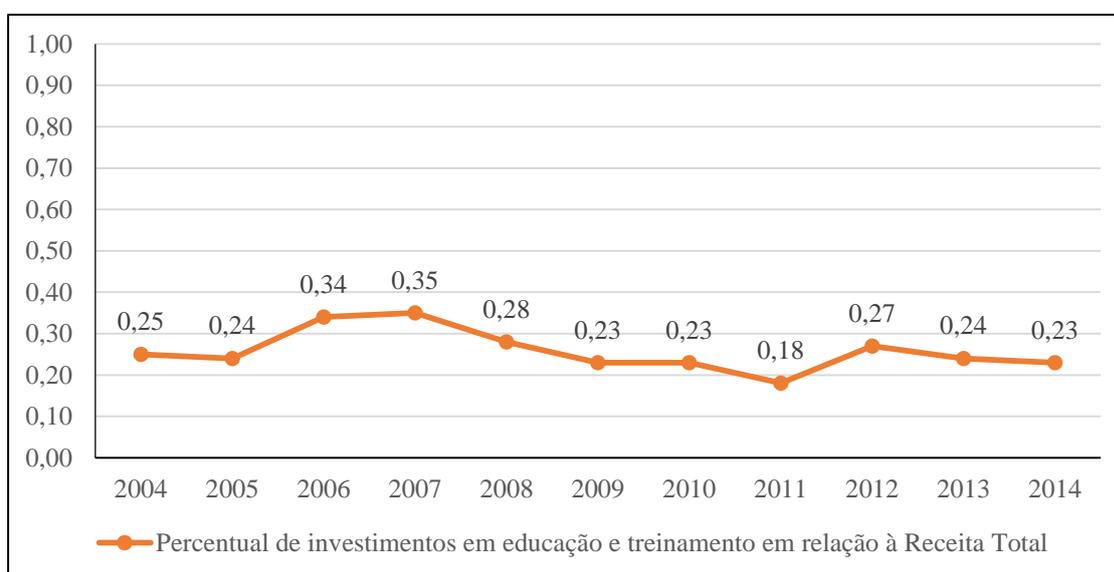
Não é possível afirmar se houve impacto com a implantação e o reconhecimento, pois foi premiada no ano de 2007, e o indicador é apresentado a partir de 2010. Por outro lado, pode-se afirmar, com base nas entrevistas, que as práticas de gestão implantadas melhoraram os processos e o atendimento aos clientes.

“Estamos satisfeitos com os canais de relacionamento. A implantação possibilitou a melhoria nos processos, que de alguma forma alterou a imagem que temos da empresa. Todas as ocorrências (reclamações, sugestões e elogios) são recebidas e tratadas. Na minha opinião o processo é seguro e eficaz. Possibilitou a melhoria nos processos, considerando processos internos e processos externos, que de alguma forma têm impacto na percepção do cliente. Acho que também possibilitou o crescimento profissional a partir do momento que se têm como rotina de trabalho práticas de gestão reconhecidas no mercado.” (Stakeholder Relacionamento com Clientes - Empresa D)

“Vejo o impacto da implantação do modelo e do reconhecimento no Prêmio com a melhoria de vários indicadores relacionados à produtividade, melhoria de processos e satisfação de clientes.” (Stakeholder Ouvidoria - Empresa D)

Os indicadores relativos às pessoas da Empresa A não demonstram regularidade na evolução da tendência no decorrer dos anos e após o reconhecimento no PMQ. No gráfico 23 é apresentado o indicador relacionado a investimento em educação e treinamento.

Gráfico 23 - Indicador de investimento em educação e treinamento da Empresa A



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Na entrevista com *Stakeholder* da Empresa A, foi comentado sobre o impacto nos resultados com a implantação do MEG.

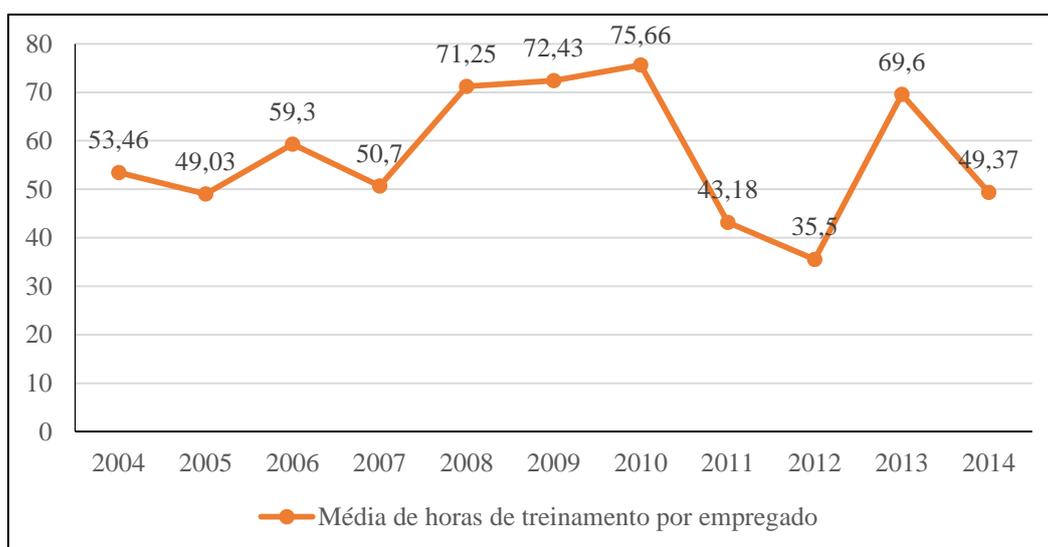
“Os resultados melhoraram com a mudança na gestão. No início as pessoas ficaram ansiosas mas aos poucos viram que teve um impacto positivo no dia-a-dia.” (Stakeholder da Empresa A)

Outro comentário interessante foi relacionado às melhorias nas práticas de gestão que proporcionaram a valorização dos funcionários.

“Melhorou para os funcionários, mas principalmente para os clientes. A implantação impactou bastante. Foi depois do reconhecimento do Prêmio que foram criados vários programas internamente, principalmente de reconhecimento dos funcionários. Implantaram o Programa de Metas para valorizar e reconhecer o esforço dos funcionários na qualidade do atendimento e cumprimento de metas. Visa a melhoria para o funcionário e ouve a opinião dos funcionários. Surgiram oportunidades internas, programas internos e reconhecimento pelo esforço. Os resultados melhoraram com a mudança na gestão.” (Stakeholder da Empresa A)

O indicador média de horas de treinamento da Empresa C apresentado no gráfico 24, demonstrou aumento contínuo de 2007 a 2010, porém não houve regularidade na tendência no período de 2004 a 2014.

Gráfico 24 - Indicador de média de horas de treinamento da Empresa C

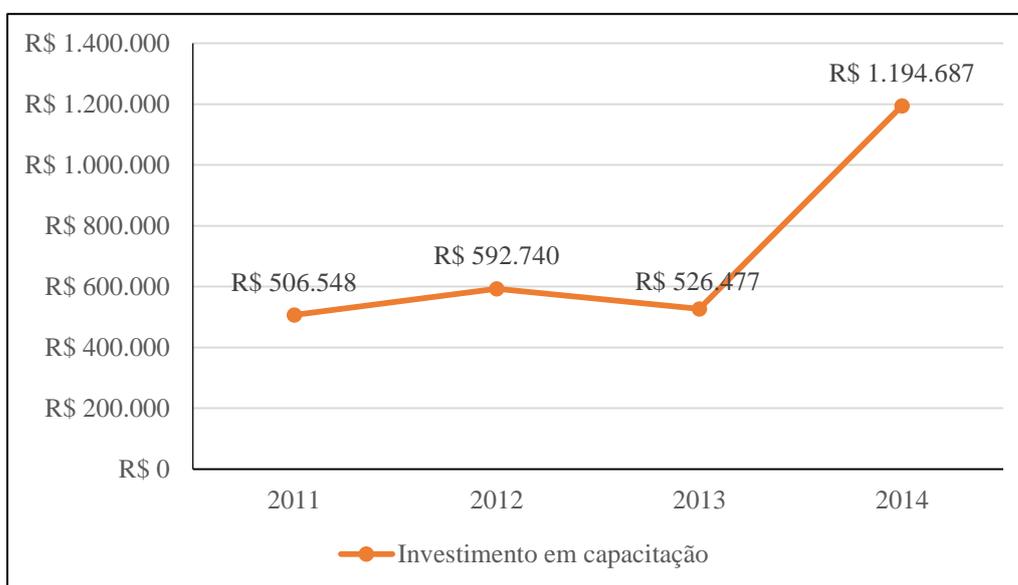


Fonte - Elaborado pela autora da tese.

A Empresa D demonstrou aumento no investimento em capacitação de 2011 a 2014, conforme apresentado no gráfico 25. Na entrevista com um *Stakeholder* foi comentada a percepção do crescimento profissional dos funcionários com a implantação do modelo de gestão.

“Acho que possibilitou o crescimento profissional a partir do momento que se têm como rotina de trabalho práticas de gestão reconhecidas pelo mercado.” (Stakeholder Relacionamento com Clientes - Empresa D)

Gráfico 25 - Indicador investimento em capacitação da Empresa D

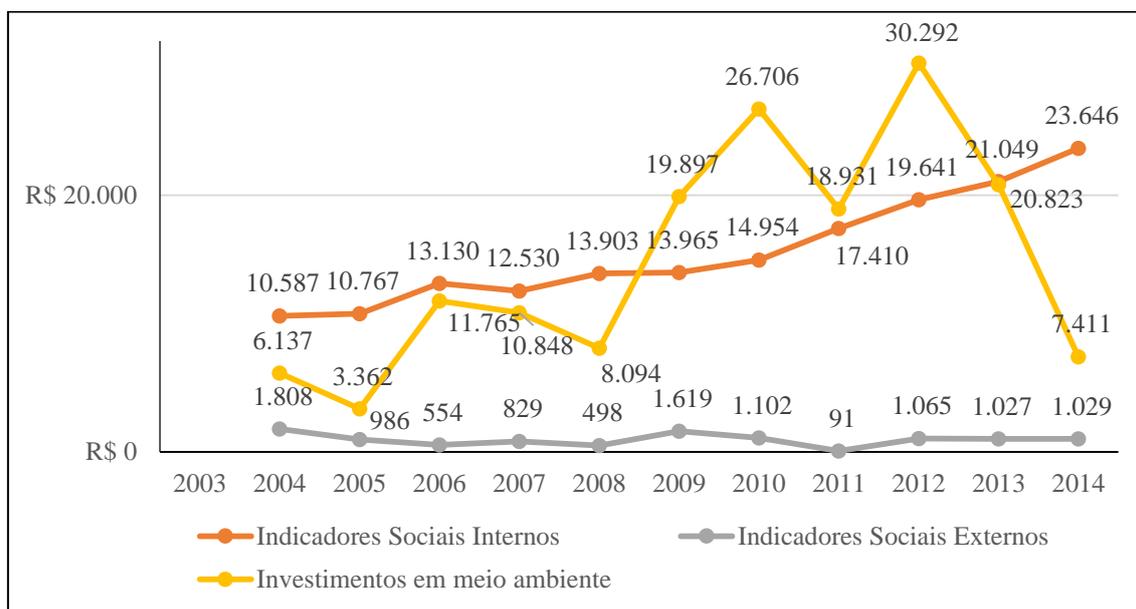


Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Foram disponibilizados no APÊNDICE B – Indicadores Estratégicos das Empresas A, B, C e D – os demais indicadores relacionados às pessoas como, por exemplo, clima organizacional que não foi detalhado neste item, pois não existia na época do reconhecimento no PMQ das Empresas A e C. A Empresa B não disponibilizou os indicadores. Não é possível afirmar que, em relação aos indicadores apresentados houve impacto mensurável. Pode-se dizer que, com base na pesquisa, houve o impacto na motivação com o envolvimento dos funcionários no processo de implantação do MEG e no reconhecimento no PMQ, e as práticas de gestão implantadas como, por exemplo, o Programa de Metas da Empresa A.

Com relação aos resultados socioambientais da Empresa A no gráfico 26, os indicadores sociais internos apresentaram melhoria no decorrer dos anos. O investimento em meio ambiente aumentou significativamente logo após 2008, ano em que foi o reconhecimento no PMQ. Os indicadores sociais externos apresentam variações maiores apenas nos anos de 2009 e 2011, positiva e negativa respectivamente. No planejamento estratégico, há o direcionamento para a atuação e o investimento socioambiental.

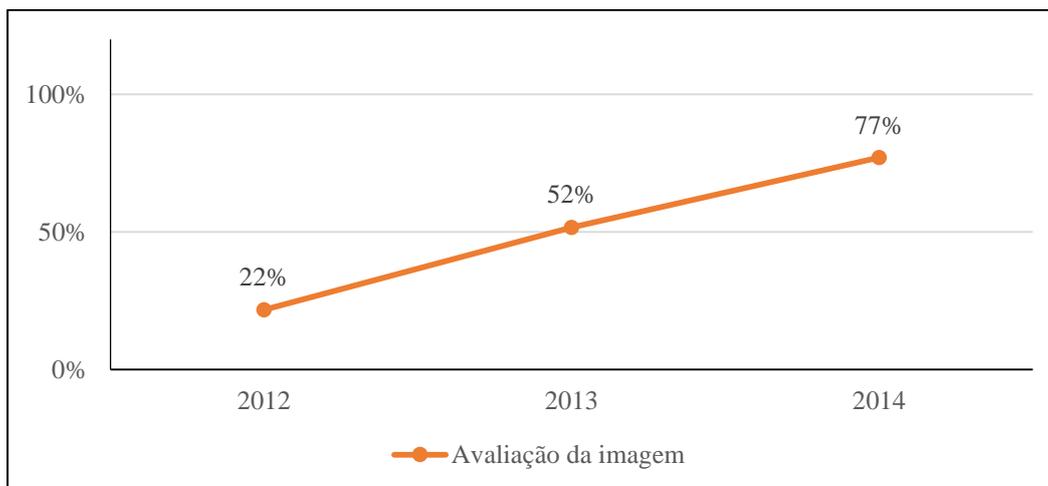
Gráfico 26 - Indicadores socioambientais da Empresa A



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Em relação aos indicadores socioambientais no gráfico 27, a Empresa B apresentou melhoria na avaliação da imagem pela sociedade principalmente após o ano seguinte ao reconhecimento no PMQ que foi em 2013. Seria recomendado observar a continuidade dessa tendência nos resultados dos próximos anos.

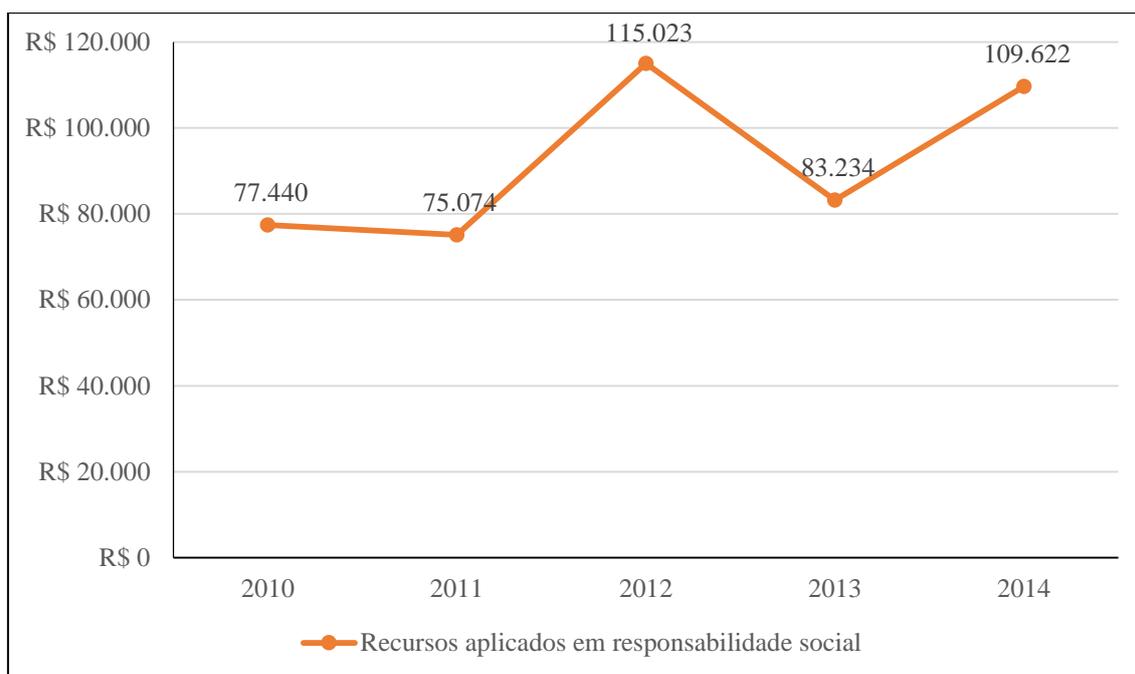
Gráfico 27 - Indicador sobre avaliação da imagem pela sociedade da Empresa B



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

De acordo com o gráfico 28, a Empresa C aplicou recursos consideráveis em responsabilidade social de 2010 a 2014. Não é possível avaliar se houve relação com o MEG já que foi premiada de 2003 a 2005 e, em 2012, foi finalista do Prêmio Nacional da Qualidade.

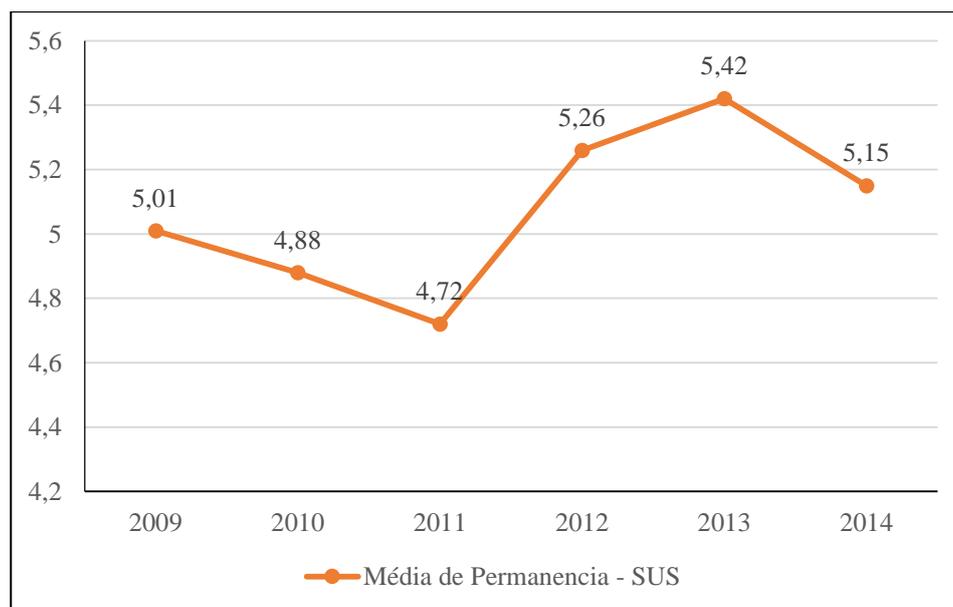
Gráfico 28 - Indicador recursos aplicados em responsabilidade social da Empresa C



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

O principal indicador estratégico na perspectiva social da Empresa D é o Atendimento do SUS / média de permanência, já que é um hospital particular que desempenha importante papel em sua área de atuação. O indicador do gráfico 29 não apresentou tendência constante de 2009 a 2014.

Gráfico 29 - Indicador atendimento SUS - média de permanência – Empresa D



Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Os indicadores de responsabilidade socioambiental são relativos às características de atuação de cada uma das organizações e são considerados estratégicos conforme detalhado nos relatórios de gestão.

Em busca da consolidação dos dados da pesquisa e para alcançar os objetivos da tese, procurou-se fazer o cruzamento das informações coletadas nos questionários e nas entrevistas com organizações e *stakeholders* com os dados secundários por meio dos indicadores dos relatórios de gestão.

Para apresentar uma análise resumida dos indicadores das Empresas A, B, C e D, no progresso da análise dos dados, foi realizada a avaliação da tendência geral da evolução dos resultados das organizações com a utilização do seguinte critério de valoração:

Positivo (+) - Variação positiva no decorrer dos anos avaliados para a maioria dos indicadores.

Negativo (-) - Variação negativa no decorrer dos anos avaliados para a maioria dos indicadores.

Nulo (=) - Pouca variação no decorrer dos anos avaliados para a maioria dos indicadores.

Não disponível (ND) - Resultados não disponíveis nos dados secundários ou não disponibilizados pela organização.

Como resultado geral da análise dos resultados, obteve-se a tabela 2 que indicou que, ao longo do período avaliado, os indicadores apresentaram melhoria na evolução.

Tabela 2 - Tendência geral dos indicadores

Indicadores	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Econômico-financeiros	+	+	+	+
Clientes	+	+	=	+
Pessoas	=	ND	=	+
Sociedade	+	+	+	+

Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Os indicadores econômico-financeiros e relativos à sociedade apresentaram tendência positiva em todas as organizações no período total avaliado. Já aqueles relacionados a clientes evoluíram com a mesma tendência com exceção na Empresa C que apresentou pouca variação no decorrer dos anos. Os indicadores de pessoas das Empresas A e C evoluíram de maneira discreta tanto positiva quanto negativamente, sendo considerado com tendência nula. A Empresa D demonstrou evolução positiva e a Empresa B não disponibilizou os dados dos indicadores de pessoas. Se considerar de maneira geral a evolução dos indicadores das organizações pesquisadas, pode-se deduzir que houve melhoria nos resultados e gerou impacto para os *stakeholders* no período total analisado, lembrando que as organizações citaram nas entrevistas que não foi apenas por causa da implantação do MEG.

Para direcionar avaliação da implementação do MEG e o reconhecimento no PMQ no progresso da análise dos indicadores, foram analisados os dois anos posteriores ao reconhecimento, pois o impacto e as mudanças organizacionais estavam mais recentes. Foi utilizado o critério de valoração:

Positivo (+) - Variação positiva dois anos após o reconhecimento no PMQ para a maioria dos indicadores.

Negativo (-) - Variação negativa dois anos após o reconhecimento no PMQ para a maioria dos indicadores.

Nulo (=) - Pouca variação dois anos após o reconhecimento no PMQ para a maioria dos indicadores.

Não disponível (ND) - Resultados não disponíveis em dados secundários ou não disponibilizados pela organização.

Tabela 3 - Tendência dos indicadores após o reconhecimento no PMQ

Indicadores	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Econômico-financeiros	+	+	+	+
Clientes	=	+	+	=
Pessoas	-	ND	=	ND
Sociedade	+	+	ND	-

Fonte - Elaborado pela autora da tese.

Conforme apresentado na tabela 3, a análise dos indicadores econômico-financeiros, nos dois anos após o reconhecimento no PMQ, foi positiva, ou seja, a mesma avaliação da tendência no período total. Os indicadores relativos a clientes apresentaram evolução positiva após o reconhecimento no PMQ nas Empresas B e C e pequenas variações nas Empresas A e D, sendo consideradas tendências nulas. Já em relação a pessoas, a Empresa A demonstrou tendência negativa, a da Empresa C foi nula, e os resultados não foram disponibilizados pelas Empresas B e D. As Empresas A e B mantiveram a

tendência positiva após o reconhecimento, e a Empresa D apresentou tendência negativa.

6 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS

Neste capítulo, são apresentados os comentários finais da tese com foco nos resultados alcançados na pesquisa frente aos objetivos propostos alinhados com o referencial teórico abordado. O estudo de casos múltiplos das organizações reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade de 2003 a 2015 foi importante para a consolidação de estudos relacionados ao Modelo de Excelência da Gestão® em Minas Gerais e no Brasil. Nessa área de atuação existem muitos consultores e profissionais, porém pouquíssimos pesquisadores sobre modelos de gestão. Uma das contribuições da tese foi conseguir utilizar dados que dificilmente são disponibilizados para pesquisas já que são sigilosos e estratégicos nas organizações pesquisadas.

Em relação ao objetivo geral da pesquisa que foi verificar se a implantação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) produz efeitos significativos no desempenho organizacional perante os *stakeholders*, pode-se afirmar que a partir da análise dos dados da pesquisa foi possível evidenciar que a implantação do MEG e a participação no PMQ contribuem para o alcance de resultados e, conseqüentemente, para o atendimento das necessidades dos *stakeholders*.

De maneira geral nas entrevistas, os *stakeholders* afirmam que houve impacto nos resultados e que perceberam mudanças organizacionais e melhorias implantadas nas organizações, atendendo também ao objetivo específico de verificar se a implantação do modelo de gestão promove mudanças organizacionais significativas relacionadas ao desempenho organizacional. Alguns exemplos de melhorias estão relacionadas à implantação de práticas de gestão relativas ao relacionamento com clientes e fornecedores, programas de metas e participação nos resultados para os funcionários, reuniões e outras maneiras de interação com diferentes categorias de *stakeholders*, conforme detalhamento apresentado no quadro 6.

Frente ao objetivo específico de analisar como o desempenho organizacional gerou melhorias para os *stakeholders* a partir da implantação MEG e do reconhecimento no Prêmio Mineiro da Qualidade, a análise dos indicadores, por meio da avaliação dos períodos disponibilizados pelas Empresas A, B, C e D, comprova a melhoria no desempenho principalmente ao longo prazo. O impacto do desempenho frente aos

stakeholders das categorias de acionistas, funcionários, clientes e sociedade foi demonstrado no decorrer do capítulo 5 – Apresentação e Análise dos Dados – por meio da evolução do desempenho dos indicadores econômico-financeiros, clientes, pessoas e sociedade.

Em relação aos conceitos de desempenho organizacional, evidenciou-se na pesquisa realizada na tese, que desempenho é um conjunto que se reflete, não somente nos resultados dos indicadores, mas também nas práticas de gestão. Pode não ser tão perceptível a evolução dos indicadores, mas confirma-se, nas entrevistas, que o desempenho pode não ser mensurável, ou seja, por meio das práticas de gestão implantadas como relacionamento com clientes, melhoria nos processos, reconhecimento dos funcionários, e relacionamento com fornecedores dentre outras.

O objetivo específico sobre o levantamento das características predominantes das organizações nos resultados alcançados e a verificação das semelhanças e diferenças na gestão das organizações que adotam o MEG foi descrito no decorrer do estudo de casos. Cabe salientar, que com base na análise de conteúdo das entrevistas, foram desdobrados conteúdos relacionados aos benefícios para a organização, envolvimento dos funcionários, mudanças organizacionais, papel da direção, comentários gerais sobre a implantação e sugestões de melhoria para a gestão organizacional e o PMQ. Baseados nos questionários da pesquisa, os benefícios de maneira geral foram: organização e integração dos processos, melhoria dos resultados, disseminação da cultura da gestão, foco nas partes interessadas, aprimoramento do planejamento estratégico, busca da qualidade, melhoria na sustentabilidade, aprendizado organizacional, uniformização das informações gerenciais e melhoria no desempenho institucional com compreensão das partes interessadas. E também, maior interação entre setores e instituições, visão sistêmica, desenvolvimento da equipe, melhoria do desempenho dos funcionários, melhoria no atendimento aos clientes, melhoria na escolha de ferramentas para gerenciar o negócio e ampliação das parcerias estratégicas. E ainda, estreitamento no relacionamento com a sociedade, envolvimento dos colaboradores, redução dos custos, otimização dos recursos, organização das informações no relatório de gestão, fortalecimento da marca, reconhecimento público, inovação e adoção de práticas eficazes de gestão, melhoria no relacionamento dos diretores com os colaboradores e lideranças com equipes e alinhamento da estratégia com o operacional, redução de

desperdício e aperfeiçoamento dos referenciais comparativos dentre outros. Pode-se concluir que os benefícios estão diretamente relacionados aos Fundamentos e Critérios de Excelência do MEG.

Conclui-se que frente aos conceitos de gestão pela qualidade e modelo de gestão, a estrutura conceitual do MEG extrapola suas origens que é, principalmente, a gestão pela qualidade voltada para a melhoria de processos e resultados operacionais. O MEG apresenta abordagem estratégica e sistêmica da gestão organizacional, busca satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e incentivar a sustentabilidade de resultados ao longo prazo. Essa abordagem é explicitada, principalmente, por meio dos Fundamentos da Excelência que são consolidados nos Critérios de Excelência.

Baseadas nas entrevistas e nos questionários da pesquisa são propostas melhorias ao MEG e ao processo de avaliação do PMQ:

- a forma de apresentação do relatório de gestão para avaliação dos examinadores mudou em 2014 para o formato de tabelas para preenchimento, o que não possibilita o detalhamento da gestão por meio de figuras, diagramas e fotos para descrever a gestão. Ficou parecido com o preenchimento de um procedimento padrão e também tirou detalhes da visão sistêmica do MEG, conforme exemplos no ANEXO E – Exemplos de trechos de Relatórios de Gestão;
- a avaliação do Critério Resultados do MEG é analisada de maneira matemática, em período de curto prazo, geralmente três anos, e não leva em consideração o esforço de estruturação das práticas de gestão dos demais critérios. Os resultados são consequências das práticas, porém, muitas vezes, ocorrem ao longo prazo por causa das mudanças organizacionais.

Foram citados pontos fortes do Prêmio Mineiro da Qualidade como experiência dos examinadores, aprendizado organizacional gerado com a participação por meio de treinamentos sobre gestão e MEG, melhorias implantadas nos processos e conhecimento para os funcionários participantes da implantação.

Uma das limitações do trabalho está relacionada ao referencial teórico sobre modelo de gestão e prêmios da qualidade, pois, até onde se sabe, há pouquíssimas publicações no

Brasil sobre o MEG. Foram levantados alguns estudos nos Estados Unidos relacionados ao modelo de gestão do *Malcom Baldrige Quality Award* que ajudou a dar suporte ao embasamento teórico. Outra limitação foi conseguir ter acesso para entrevistar uma quantidade maior de *stakeholders* das organizações pesquisadas que fossem isentos nas respostas para contribuir para o objetivo da pesquisa.

Como sugestão de estudos futuros há a possibilidade de expansão desta pesquisa para o Prêmio Nacional da Qualidade, para os demais prêmios regionais e os setoriais. Outras sugestões são aprofundar a pesquisa no impacto dos resultados com a implantação do MEG em todos os *stakeholders* de uma organização específica e realizar acompanhamento do antes, durante e após a implantação.

REFERÊNCIAS

AHIRE, S. L.; DREYFUS, P. The impact of design management and process management on quality: An empirical investigation. **Journal of Operations Management**, V. 18, N. 5, p.549–575, 2000.

AHIRE, S. L.; GOLHAR, D. Y.; WALLER, M. A. Development and validation of TQM implementation constructs. **Decision Sciences**, v.27, n. 1, p. 23–56, 1996.

AHIRE, S. L.; O'SHAUGHNESSY, K. C. The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry. **International Journal of Quality Science**, v.3, n. 1, p. 5–37, 1998.

ALTKINSON, A.A.; WATERHOUSE, J. A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, v.38, n.3, p. 25-36, Spring 1997.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BECKER, J., DELFMANN, P., KNACKSTEDT, R. Adaptive Reference Modeling: integrating configurative and generic adaptation techniques for information models. In: BECKER, J., DELFMANN, P. (Eds). **Reference Modeling: efficient information systems design through reuse of information models**, New York: Physica-Verlag Heidelberg, 2007, p. 27-58.

BERNARDO, M.; CASADESUS, M.; KARAPETROVIC, S.; HERAS, I. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study, **Journal of Cleaner Production**, v. 17, n. 8, p. 742-750, 2009.

BURLTON, R. Delivering business strategy through process management. In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (Eds), **Handbook on Business Process Management**, v 2, p. 5-37, Springer, 2010.

CAMERON, K. Critical questions in assessing organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**, Lincoln, v. 9, p.66-80, 1980.

CAMERON, K. Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 24, n.1, p. 25-47, 1981.

CARDOSO, R. **Construção de modelos de gestão articulados por modelos de referência**: uma investigação sobre o uso dos modelos de referência de qualidade e excelência. 2008, 161. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; DIB, L. A. R. Building a better measure for firm performance. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006 p.1-17

CAULLIRAUX, H.; PROENÇA, A. Gestão: introdução conceitual. In: CAULLIRAUX, H.; YUKI, M. (Eds). **Gestão pública e reforma administrativa**. conceitos e casos: a experiência de Florianópolis. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004, p. 19-23.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHAPMAN, R. L.; MURRAY, P. C.; MELLOR, R. Strategic quality management and financial performance indicators. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 14, n. 4, p. 432-448, 1997.

CONNOLLY, T.; CONLON, E. J.; DEUTSCH, S. J. Organizational effectiveness: a multiple-constituencies approach. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v.5, n.2, p. 211-217, 1980.

CROSBY, P. B. **Principles of quality control**. New York: John Wiley, 1979.

DEAN, J.W. JR.; BOWEN, D.E. Managing theory and total quality: improving research and practice through theory development. **Academy of Management Review** v. 19, n. 3, p. 392–418, 1994.

DEMING, W. E. **Out of crisis**. Massachusetts: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques; Saraiva, 1990.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 8, p. 65-91, 1995.

DOUGLAS, T. J.; JUDGE JR. W. Q. Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. **Academy of Management Journal**, v. 44, n.1, p. 158–169, 2001.

EFQM, European Foundation for Quality Management. **The EFQM Excellence Model**. EFQM Publications, 2013.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Markron Books, 1994.

FETTKE, P., LOOS, P. Perspectives on reference modeling. In: FETTKE, P.; LOOS, P. (Eds) **Reference modeling for business systems analysis**. Idea Hershey: Group Publishing, 2007, p. 1-2.

FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. A framework for quality management research and an associated measurement instrument. **Journal of Operations Management**, v. 11, p. 339-366, 1994.

FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. **Decision Sciences**, v. 26, n. 5, p. 659–691, 1995.

FNQ. **Cadernos Rumo à Excelência: Resultados**. São Paulo: FNQ, 2008.

FNQ. **Crítérios de Excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: FNQ, 2013.

FNQ. **Crêterios Rumo   Excelência**: Avalia o e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: FNQ, 2014.

FOSTER, S. T., Jr. Does Six Sigma improve performance? **Quality Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 7–20, 2007.

FRANCO, M. L. P.B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

FREEMAN, E.R. A stakeholder theory of the modern corporation. In: HARTMAN, Laura P. **Perspetives in business ethics**. New York: McGraw-Hill International, 1998.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W. GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

GEORGOPOULOS, B. S.; TANNENBAUM, A. S. A study of organizational effectiveness. **America Sociology Review**. Washington, v. 22, n.5, p. 534-540, 1957.

GOMES, J. F. **A terceira competência**: um convite   revisão do seu modelo de gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May/ Jun., p. 79-91, 1990.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors, **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 399-411, 1989.

HITT, M. A. The measuring of organizational effectiveness: multiple domains and constituencies. **Management International Review**, Kiel, v. 28, n. 2, p. 28 – 40, 1988.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management**: competitiveness and globalization: concepts and cases. Cengage Learning, 2011.

ISHIKAWA, K. **What is total quality control? The Japanese Way.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

JURAN, J.M. **Juran. Planejando para a Qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

JUSE. **Introduction of the Deming Prize.** Tokyo: Union of Japanese Scientists and Engineers, 2014.

KANTER, R. M.; BRINKERHOFF, D. Organizational performance: recent development in measurement. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 7, p. 321-349, 1981.

KAYNAK, H. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 405-435, 2003.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 41, n.1-3, p. 23-35, 1995.

MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD. **Criteria for Performance Excellence 2011-2012.** Gaithersburg: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, 2011.

MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD. **Malcolm Baldrige National Quality Award 2000: Award Criteria.** Gaithersburg: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações.** 2.^a ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MCGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, v. 18, Special Summer Issue, p. 15-30, 1997.

METCALFE, C. E. The stakeholder Corporation. **Business Ethics**, v. 7, n. 1, 1998.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 45.195**, de 13 de outubro de 2009. Dispõe sobre o Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade - PMQP. Belo Horizonte: Minas Gerais, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MOORE, G. Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? **Business Ethics: a European Review**, v.8, n.2, 1999.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, v. 1. n. 2, p. 6-13, 2001.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional**: o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Saraiva, 2010.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3. ed., New York: Oxford University Press, 1995.

PIDD, M. **Just modeling through**: a rough guide to modeling. Lancaster: Lancaster University, 1999.

PINHEIRO DE LIMA, E.; LEZANA, A. G. R. Desenvolvendo um *framework* para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional, **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 2, n. 2, p. 177-190, 2005.

PMQP, Organizações reconhecidas. Disponível em: www.pmqp.org.br Acesso em: 26 fev. 2016.

PMQP. **Instruções para candidatura**. Belo Horizonte: PMQP, 2016.

PMQP. **Rumo à excelência**: critérios para a avaliação de desempenho e diagnóstico organizacional. Belo Horizonte: PMQP, 2006.

POWELL, T. C. How much does industry matter, an alternative empirical test. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 323-334, 1996.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

PROENÇA, A.; CAULLIRAUX, H.; CAMEIRA, R. **Business strategy and management models: a contemporary approach**. Salvador: VII ICIE, 2001.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (Ed.). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, , 1984, p. 556-570.

SANTOS, I. E. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? **American Economic Review**, v. 75, n. 3, p. 341-350, 1985.

SCHMENNER, R.W., COOK, R.L., Explaining productivity differences in North Carolina factories. **Journal of Operations Management**, v. 5, n. 3, p. 273-289, 1985.

SEASHORE, S. E.; YUCHTMAN, E. Factorial analysis of organizational performance. **Administrative Quarterly Science**, Nova Iorque, v. 12, n. 3, p. 377-395, 1967.

SHANKMAN, Neil. A Reframing the debate between agency and stakeholders theories of the firm. **Journal of Business Ethics**, v. 21, n. 4, p. 319-334, 1999.

SHEHABUDDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL; R., PLATTS, K. Representing and approaching complex management issues: Part 1 - Role and definition. **Centre for Technology Management**. Working Paper Series, Cambridge: University of Cambridge Institute for Manufacturing, 1999.

SHEWHART, W. A. **The economic control of quality of manufactured products**. London: Macmillan, 1931.

SILA, I. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 83-109, 2007.

SITKIN, S. B.; SUTCLIFFE, K. M.; SCHROEDER, R. G. Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 3, p. 537-564, 1994.

SNELL, S. A.; DEAN, J. W. JR.. Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 467–504, 1992.

SPIEGEL, T.; CAULLIRAUX, H. M. Developing an organizational reference model by selecting and integrating multiple references. **Journal of Management Research**, v. 4, n. 2, 2011.

SPIEGEL, T.; PROENÇA, A.; CAULLIRAUX, H. M. Uma proposta de método para explicitação do modelo de gestão de uma gerência orientado pelo modelo da Fundação Nacional da Qualidade. **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 88-103, 2014.

SUTCLIFFE, K. M.; SITKIN, S. B.; BROWNING, L. D. Tailoring process management to situational requirements. In: COLE, R. E., e SCOTT, W.R. (Eds.), **The quality movement and organization theory**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, p. 315-330.

TEECE, D. J. Economic analysis and strategic management, **California Management Review**, v. 26, n. 3) p. 87-110, 1984.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p. 509-533, 1997.

THOMAS, O. Understanding the Term reference model in information systems research: history, literature analysis and explanation. **of the 3rd In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM), 3rd 2005**, Nancy. **Proceedings**. Nancy: BPM, p. 16-29, 2005.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: ____ e ZOUAIN, D. (Orgs) **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WERNERFELT B.; MONTGOMERY C. A. Sources of superior performance: market share versus industry effects in the U.S. brewing industry. **Management Science**, v. 37, n. 8, p. 623-632, 1988.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984.

WESTPHAL, J. D.; GULATI, R.; SHORTELL, S. M. Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n.2, p. 366–394, 1997.

WILKINSON, G.; DALE, B. Integration of quality, environment and health and safety management systems: an examination of key issues. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 213, n. 3, p. 275-283, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMMUTO, R. F. A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 9, n. 4, p. 606 –616, 1984.

ZHANG, D.; LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R. Customizing quality management practices: a conceptual and measurement framework. **Decision Sciences**, v. 45, n. 1, p. 81-114, 2014.

ZHANG, D.; LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R.. The moderating role of contextual factors in quality management practices. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 1–2, p. 12-23, 2012.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês nas organizações de produção**. São Paulo: FAPESP, 1999.

ZU, X. Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality? **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 2, p. 129-149, 2009.

ANEXOS

ANEXO A

REDE DE QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE

PROGRAMAS ESTADUAIS	PROGRAMAS SETORIAIS
<p>Movimento Alagoas Competitiva (MAC) Prêmio Estadual da Qualidade - AL</p> <p>Programa Qualidade Amazonas (PQA) Prêmio Qualidade Amazonas</p> <p>Associação Baiana para Gestão Competitiva Prêmio Gestão Qualidade Bahia</p> <p>Movimento Ceará Competitivo Site: www.mbc.org.br/mbc/ce</p> <p>Programa de Competitividade Sistêmica no Estado do Espírito Santo (Compete ES) Prêmio Qualidade Espírito Santo - PQES</p> <p>Movimento Goiás Competitivo (MGC) Site: www.mgc.ogr.br</p> <p>Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade (PMQP) Prêmio Mineiro da Qualidade</p> <p>Programa Estadual da Qualidade na Gestão Pública do Estado do Pará (PQG) Prêmio Estadual Qualidade Pará</p> <p>Programa Paraibano da Qualidade (PPQ) Prêmio Paraibano da Qualidade</p> <p>Programa Pernambucano da Qualidade (PROPEQ) Prêmio da Qualidade e Gestão Pernambuco</p> <p>Movimento Paraná Competitivo (MPC) Prêmio Paranaense em Qualidade e Gestão</p> <p>Programa Qualidade Rio Prêmio Qualidade Rio</p> <p>Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) Prêmio Qualidade RS</p> <p>Movimento Catarinense pela Excelência (MCE) Prêmio Catarinense pela Excelência</p> <p>Movimento Competitivo Sergipe (MCS) Prêmio de Excelência Sergipe</p> <p>Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG) Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão</p> <p>Programa Mato Grossense da Qualidade (Quali MT) Prêmio Quali MT</p> <p>Movimento MS Competitivo Prêmio Qualidade da Gestão MS</p>	<p>Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES) Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento Site: www.abes.org.br</p> <p>Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP) Prêmio ANTP de Qualidade</p> <p>Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH) Prêmio Nacional da Gestão em Saúde (PNGS)</p> <p>Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) Gespublica</p> <p>Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE) Prêmio ABRADEE</p> <p>Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas Prêmio MPE Brasil</p> <p>Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI) Programa Excelência na Gestão</p> <p>Confederação Brasileira de Empresas Juniores (BJ) Programa de Excelência em Gestão</p> <p>Confederação Nacional de Bens, Serviços e Turismo (CNC) Sistema de Excelência em Gestão Sindical (Segs)</p>

Fonte - FNQ, 2014.

ANEXO B

INDICADORES DE DESEMPENHO SUGERIDOS PELA FNQ

Resultados Econômico-financeiros

Grupo	Indicador	Definição
Estrutura	Endividamento	Passivo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido.
	Composição do endividamento	Passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo.
	Endividamento oneroso	Recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo
	Imobilização	Ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido
Liquidez	Liquidez corrente	Ativo circulante dividido pelo passivo circulante
	Liquidez geral	Ativo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo
Atividade	Prazo médio de recebimento de vendas	Número médio de dias para o recebimento
	Prazo médio de renovação de estoques	Número médio de dias para a renovação
	Prazo médio de pagamento de compras	Número médio de dias para pagamento
	Ciclo financeiro	Prazo médio de recebimento de vendas mais prazo médio de renovação de estoques menos prazo médio de pagamento de compras
	Geração de caixa	Saldo médio de caixa dividido pelo total de vendas
Rentabilidade	Giro do ativo	Receita líquida dividida pelo ativo
	Rentabilidade para o patrimônio líquido	Lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido
	Margem bruta	Receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos, dividido pela receita de vendas
	Vendas	Receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista
	Crescimento da receita	Total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior
	Valor econômico agregado (EVA)	Lucro líquido menos custo de oportunidade de capital
	EBITDA (LAJIDA)	Lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização
	Índice de cobertura das despesas financeiras	EBITDA dividido pelas despesas financeiras

Resultados relativos aos Clientes e Mercados

Indicador	Definição
Participação no mercado	Percentual das vendas totais do setor de atuação
Conhecimento	Percentual de entrevistados que têm imagem positiva da organização
Fidelidade	Percentual de entrevistados que lembram da marca em primeiro lugar (Top Of Mind). Outros indicadores relativos ao conhecimento dos clientes incluem: número de inserções espontâneas e positivas na mídia / número de acessos ao site / etc.
Satisfação	Percentual de clientes que se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos.
Insatisfação	Número de reclamações procedentes dividido pelo total de unidades vendidas (serviços prestados, etc.). Não existe uma definição geral e única. A medição é feita geralmente de forma indireta por meio do monitoramento de fatores adversos tais como: quantidade de devoluções de produtos defeituosos / número de reclamações recorrentes e graves / ligações ao SAC / entregas fora do prazo / atendimentos em garantia / etc.
Relacionamento	Tempo médio de solução de problemas relativos às diversas etapas do relacionamento: pré-venda, venda e pós-venda. Considerar a solução do problema o atendimento às necessidades dos clientes ou a implementação de ação corretiva com eficácia comprovada e relatada ao cliente.

Resultados relativos à Sociedade

Indicador	Definição
Conformidade social	Pontuação obtida pelo sistema de avaliação do Instituto Ethos (ou equivalente)
Imagem pública	Percentual de entrevistados em pesquisa que declaram ter imagem positiva sobre a responsabilidade pública da organização
Investimento / recursos alocados em responsabilidade social	Valor investido em programas sociais (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela receita
Benefícios dos programas sociais	Benefício obtido pela sociedade com o programa (diminuição dos problemas / número de pessoas atingidas)
Custo ambiental	Custo dos danos causados ao Meio Ambiente no período de um ano, divididos pela receita. Estes custos incluem: Multas e sanções aplicadas pela sociedade + Correção de danos tais como limpeza de vazamentos, descontaminações, indenizações / custos relativos à interrupções de atividades.
Conformidade ambiental	Percentual de requisitos atendidos divididos pelo total de requisitos totais aplicáveis baseados na legislação e nos compromissos ambientais assumidos.
Investimentos / recurso alocados em gestão ambiental	Valor investido em gestão ambiental (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela Receita.
Risco ambiental	Número de não-conformidades ambientais Número de aspectos ambientais inaceitáveis (aspecto cuja combinação de probabilidade, grau de controle e dano potencial ao meio ambiente é considerada muito alta e exige planos de melhoria)
Divulgação	Valor dispendido para divulgar as ações sociais e ambientais.

Resultados relativos às Pessoas

Grupo	Indicador	Definição
Sistemas de trabalho	Organização do trabalho	% da força de trabalho envolvida em grupos multifuncionais
		% de pessoas que se declaram envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia (extraído da pesquisa de clima)
		% de pessoas que se sentem com autonomia e delegação suficientes (extraído da pesquisa de clima)
		% de pessoas que não necessitam supervisão direta
		Número de sugestões implementadas dividido pelo total de funcionários.
		% de pessoas que participam de times de melhoria.
	Seleção e contratação	Tempo para atendimento a pedido de admissão
		Eficácia da seleção (% de pessoas admitidas que permanecem após o período de experiência)
	Desempenho das pessoas	Indicador consolidado (por nível ou área relativo as avaliações de desempenho)
		Indicadores relativos ao PPR — Programa de Participação nos Resultados
	Melhoria contínua e produtividade	Valor econômico agregado por pessoa (EBITDA dividido pelo número de pessoas da força de trabalho)
		% realizado das metas individuais e das equipes.
	Avanço na carreira	% de oportunidades preenchidas internamente
		% de pessoas promovidas nos últimos 12 meses.
	Equidade de remuneração	% de funções com equidade externa
Capacitação e desenvolvimento	Habilidades certificadas	% das habilidades exigidas por função e que foram efetivamente disseminadas
	Eficácia do treinamento	Medição do êxito do treinamento na prática após um período pré-determinado (diretamente por melhoria de indicadores dos processos ou indiretamente por entrevistas com as chefias)
	Volume de treinamento	Investimento em treinamento dividido pela receita
		Número de horas de treinamento dividido pelas horas disponíveis
		Percentual cumprido do plano de treinamento
Cultura da excelência	% de pessoas da força de trabalho que conhecem e praticam os Valores e Princípios organizacionais (extraído da pesquisa de clima)	
Qualidade de Vida	Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	Indicadores relativos aos respectivos programas
		Frequência e gravidade de acidentes
		Frequência de quase-acidentes
		% de pessoas com doença ocupacional
		Número de pessoas treinadas e horas de treinamento em segurança
	Bem-estar, satisfação e	Índice de qualidade de vida (nota média ou ponderada da pesquisa de clima)

	motivação	Índice de satisfação (% de pessoas que se declararam suficientemente motivadas e satisfeitas na pesquisa de clima)
		% de pessoas satisfeitas com os benefícios (extraída da pesquisa de clima)

Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio

Grupo	Indicador	Definição
Produto	Conformidade do produto	% de produtos produzidos dentro do padrão
		Índices de rejeição em etapas críticas
		% de produtos reclassificados
	Prazo de entrega	% de produtos entregues no prazo prometido
	Atendimento em garantia	Valor do atendimento em garantia dividido pelo valor dos produtos
Processos principais	Receita de novos produtos ou serviços	% da receita obtida de produtos lançados a menos de um determinado período
	Tempo para recuperar o investimento	Meses necessários para o total investido em um novo produto ou novo processo seja equivalente ao lucro operacional gerado
	Conformidade de projeto	Número de não conformidades por projeto
		Tempo real de projeto dividido pelo tempo previsto
		Custo real de projeto dividido pelo custo previsto
	Produtividade	Custo real do processo dividido pelo custo ideal (forma recomendada com base no conceito ABC — custeio baseado nas atividades)
		Produção por pessoa da força de trabalho
		Receita por pessoa da força de trabalho
	Eficiência Operacional	Consumo por unidade produzida (energia, água, etc., conforme características específicas do processo e produto)
		% da capacidade global utilizada
	Conformidade do processo	Número de não-conformidades de processo
	Desperdício	% de materiais perdidos em relação ao total utilizado
		Número de horas de retrabalho sobre o total de horas programadas
Tempo improdutivo dividido pelo tempo total		
Qualidade do planejamento	% da programação de produção realizada	
Processos de apoio	Monitoramento e controle dos processos — Indicadores específicos utilizados na gestão de cada processo de apoio	Tempo médio entre falhas de equipamentos críticos (MTBF)
		Número de não-conformidades
		% de ordens de serviço atendidas no prazo programado
		Medidas de satisfação do cliente interno

		% de cumprimento dos acordos de níveis de serviços
		Eficácia do sistema de qualidade (percentual de ações corretivas / preventivas que neutralizaram não-conformidades)
Critérios	Liderança	Premiações globais recebidas pela organização
		Desempenho da liderança, extraído de questões específicas da pesquisa de clima
		Pessoas com potencial de liderança identificadas e desenvolvidas (% sobre o total de líderes atuais)
	Estratégias e Planos	% de planos estratégicos executados
		% das pessoas da força de trabalho envolvidas nos processos de formulação das estratégias
	Informações e Conhecimento	% de conhecimentos críticos documentados e disseminados
Disponibilidade da rede		
Retenção de pessoas-chave (número de pessoas-chave que saíram espontaneamente nos últimos 12 meses divididos pelo número total de pessoas-chave)		

Fonte - FNQ, 2008.

ANEXO C
ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS NO PRÊMIO MINEIRO DA
QUALIDADE DE 2003 A 2015

AIX Sistemas S/A
Alcoa Alumínio
Alta Engenharia de Consultoria Ltda.
AngloGold Ashanti Córrego do Sítio Mineração S/A
ArcelorMittal Sistemas S.A.
Belgo Arcelor Brasil - Juiz de Fora
Belgo Siderurgia S/A - Unidade de Sabará
Belgo Siderurgia S/A - Usina de João Monlevade
BGM Instrumentação Controle e Automação Ltda.
Biocor Instituto
Brunauer Transporte e Locadora de Máquinas Ltda.
BTR Administradora de Cartão de Crédito, Refeições e Convênios Ltda.
Camargo Corrêa Cimentos - Unidades de Pedro Leopoldo
CAMPE Consultoria Jr.
CDTN - Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear
Cemig - Diretoria de Distribuição e Comercialização
Cemig Distribuição S/A
Centro Barbacenense de Assistência Médica e Social - Hospital Ibiapaba (CEBAMS)
Comando da 4ª Região Militar
Companhia Força e Luz Cataguazes-Leopoldina - CFLCL
Companhia Ultragaz S/A
Copasa - Distrito de Serviço de Araxá
Copasa - Distrito de Serviço de Frutal
Copasa - Distrito de Serviço de Patos de Minas
Copasa - Unidade do Distrito do Médio Paranaíba
Copasa Departamento Operacional Leste - DPLE
Coteminas S.A.
Energisa Soluções S/A
Essencis MG Soluções Ambientais S/A
Eteg Tecnologia da Informação.
Expresso Nepomuceno
Farmácia São Geraldo
Fazenda Alegria
Fundação Cristiano Varella - Hospital do Câncer de Muriaé
Fundação de Educação para o Trabalho de MG - UTRAMIG
Fundação Ezequiel Dias - FUNED
Furnas - Departamento de Construção e Geração Corumbá
Furnas Centrais Elétricas - Subestação de Poços de Caldas
Gerdau Açominas
Hemocentro Regional de Governador Valadares
Hemodinâmica Monte Sinai
Hipolabor Farmacêutica Ltda.
Hospital Geral de Juiz de Fora
Hospital Madre Teresa
Hospital Márcio Cunha
Hospital Monte Sinai
Hospital Vila da Serra
Injeplastic Injeção e Comercialização de Plásticos Ltda.
Instituto Vianna Júnior Ltda.

JAMEF Transportes
Manipullare - Manipulação Magistral
Mecan Indústria e Locação de Equipamentos
Mendes Junior Trading e Engenharia S/A
Minas Tênis Clube
MIP Engenharia S/A
Nefro MG S/C
Oculare Medicina Especializada Ltda.
Pedra Sul Mineração
Prática Produtos S/A
Prefeitura Municipal de Santa Luzia
Refrigerantes Minas Gerais Ltda.
Rhodes S/A
Samarco Mineração S/A
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES)
Secretaria Municipal da Educação de Santa
Secretaria Municipal da Educação de Vespasiano
Serviço Social da Indústria - SESI Minas Gerais
Sistema de Comandos Mecânicos - SCM
STD Containers Flexíveis Ltda.
Strata Engenharia Ltda.
T.W. Espumas Ltda.
Toshiba do Brasil S/A
U&M Mineração e Construção S/A
V&M do Brasil
XPRO Sistemas Ltda.
1º Ofício de Registro de Imóveis da Comarca de Belo Horizonte
4º Grupo de Artilharia Antiaérea
11º Batalhão de Infantaria de Montanha
11ª Circunscrição de Serviço Militar
12º Batalhão de Infantaria

Fonte - PMQP, 2016.

ANEXO D
ORGANIZAÇÕES QUE PARTICIPARAM DA PRIMEIRA ETAPA DA
PESQUISA E QUE SE IDENTIFICARAM

Alta Engenharia de Consultoria Ltda.
AngloGold Ashanti Córrego do Sítio Mineração S/A
Belgo Arcelor Brasil - Juiz de Fora
BTR Administradora de Cartão de Crédito, Refeições e Convênios Ltda.
Cemig Distribuição S/A
Centro Barbacenense de Assistência Médica e Social/Hospital Ibiapaba (CEBAMS)
Comando da 4ª Região Militar
Copasa - Distrito de Serviço de Patos de Minas
Eteg Tecnologia da Informação
Fundação Cristiano Varella - Hospital do Câncer de Muriaé
Fundação Ezequiel Dias - FUNED
Hospital Márcio Cunha
Injeplastic Injeção e Comercialização de Plásticos Ltda.
Minas Tênis Clube
MIP Engenharia S/A
Nefro MG S/C
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES)
Serviço Social da Indústria - SESI Minas Gerais
T.W. Espumas Ltda.

Fonte: Dados da pesquisa

ANEXO E

EXEMPLOS DE TRECHOS DE RELATÓRIOS DE GESTÃO

Relatório de Gestão de 2008 (Critério Liderança – Item Sistema de Liderança)

1. LIDERANÇA

O Minas Tênis Clube é uma Associação civil sem fins econômicos, organizada sob uma forma de condomínio. Diferentemente de uma Sociedade Empresária, não existe a figura de um acionista controlador. Conforme norma estatutária, o órgão maior é a Assembléia Geral dos Sócios, com objetivos claros definidos no Estatuto. Dentre estes objetivos, está a competência para eleger parte do Conselho Deliberativo. Este Conselho, também, tem suas competências definidas no Estatuto e, dentre elas, a de eleger a Diretoria. Este é o primeiro patamar de liderança, constituído pela Assembléia Geral dos Sócios, pelo Conselho Deliberativo e pela Diretoria.

Subordinado à Diretoria, há a Superintendência Geral, as Gerências Executivas e demais órgãos, conforme se pode ver no Organograma (fig. P-5). Este é o segundo patamar de liderança.

1.1 Sistema de Liderança

A) A identificação dos eventuais riscos empresariais mais significativos e que possam afetar a gestão do Clube é feita pela Diretoria. Tais riscos, dependendo da importância e do impacto que poderão causar ao Clube são levados ao Conselho Deliberativo para análise e tomada de decisão, ou ao corpo de Gerências, acima designado como segundo patamar de liderança..

Como explicitado em todo o RG, o Clube rateia as despesas entre seus sócios. Desta forma, não há maiores riscos empresariais a respeito de sua Receita. A inadimplência é controlada dia-a-dia, uma vez que a falta de pagamento da taxa de condomínio é o maior risco da organização. Entretanto, este risco é minimizado, uma vez que a Quota responde por qualquer débito que o associado tem para o Clube, inclusive o débito por condomínio em atraso. A Administração tem poderes para recuperar a quota e recuperar débitos porventura existentes.

Na operação normal do Clube, a Superintendência Geral, juntamente com os Gerentes Executivos, em reuniões mensais, analisam a realidade de cada área de negócio a fim de identificar, mitigar ou eliminar os riscos potenciais que possam afetar a realização das atividades programadas, bem como a consecução dos objetivos para o ano corrente. Permanentemente a equipe de cada gerência é ouvida pelo respectivo Gerente Executivo com objetivo de ampliar a identificação de potenciais riscos.

Esta prática vem sendo adotada há vários anos e periodicamente são adotadas melhorias que agilizam os assuntos analisados e ampliam a diversidade dos mesmos. Algumas alterações dos locais para realização dos eventos rotineiros para os associados e reserva de espaço do lazer livre para preparação de eventos podem ser citados como riscos na operação do Clube.

B) Semestralmente a Diretoria publica o Relatório Gerencial, contendo o Balanço Patrimonial, as Demonstrações de Origem e Aplicação de Recursos e demais peças contábeis que são auditadas por empresa de auditoria independente, além de analisadas pela Comissão Fiscal do Clube. Neste Relatório são analisados os

principais grupos de conta do Ativo, do Passivo e da Demonstração de Resultados. Tanto a Auditoria quanto a Comissão Fiscal emitem parecer que compõem o citado Relatório Gerencial.

Este Relatório é encaminhado ao Conselho Deliberativo para prestação de contas. Após esta aprovação, o Relatório é disponibilizado para os demais associados e as Demonstrações Contábeis são publicadas na Revista do Minas, além de o Relatório, como um todo é disponibilizado no Site do Clube, como forma de prestar conta aos mesmos.

Esta prática é adotada há vários anos e, como inovação, o Relatório incorpora, ano a ano, novos dados e análises mais aprofundadas. Além disso, desde 2006 o Balanço Social (conforme modelo do Instituto Ethos / IBase) compõe o Relatório Gerencial e, a partir de 2007, disponibilizado no site do Minas (fig. 4.2.A-1).

C) O primeiro patamar de liderança, composto pela Assembléia Geral dos Sócios, pelo Conselho Deliberativo e pela Diretoria, cada órgão em seu nível de competência, interage, diuturnamente com as principais partes interessadas (associados, empregados, parceiros, fornecedores, comunidade em geral e órgãos do governo), pautando esta relação com base em seus Princípios e Valores.

Como a associado, busca favorecer a participação democrática nas eleições da direção do Clube. Busca construir relações de confiança e contribuir para a melhora na qualidade de vida e da cidadania, por meio do Esporte, da Cultura, do Lazer e da Educação.

Com o empregado, buscando favorecer o seu crescimento profissional e aumentar o nível de responsabilidade e autonomia de gestão.

Com os parceiros e fornecedores, construindo relações de confiança e transparência.

Com a comunidade, contribuindo para a melhora da qualidade de vida e respeitando o espaço de cada um.

Com os órgãos do Governo, complementando o papel do Estado no desenvolvimento do esporte, da cultura, do lazer e da educação e realizando projetos de desenvolvimento social, esportivo e cultura.

Sua interação permanente com as principais partes interessadas estimula e mobiliza todos em direção ao êxito em tudo que realiza, através da observação e cumprimento dos valores e princípios do Minas, bem como dos contratos estabelecidos. Ao longo dos 72 anos do Minas as relações entre os poderes constituídos e destes com todas as partes interessadas são pautadas pela ética e probidade administrativa, o que demonstra maturidade, continuidade e comprometimento de todos os envolvidos nas questões tratadas o que favorece a liderança Minastenista.

D) As principais decisões são tomadas em três instâncias:

- No Conselho Deliberativo, através das reuniões ordinárias (conforme estatuto) e nas extraordinárias (mediante convocação), sempre com pauta divulgada previamente. Um refinamento desta prática é a gravação das reuniões em DVD (som), o que permite maior fidelidade na elaboração da ata, pois esta é o meio de comunicação oficial das decisões tomadas no Conselho

e que a Diretoria deverá tomar as providências necessárias. As deliberações do Conselho também são formalizadas nas RCs (Resoluções de Conselho). Cada RC após ser analisada e aprovada, é divulgada para os associados através da Revista do Minas e do *site* e pela *Intranet* para os empregados.

- Na Diretoria, as principais decisões são tomadas durante as reuniões mensais e são comunicadas através de atas e de RDs (Resoluções da Diretoria). Cada RD, após ser analisada e aprovada, é divulgada na *Intranet* e nas reuniões Gerenciais e nas reuniões setoriais. Cabe à Superintendência Geral e aos Gerentes Executivos a responsabilidade pela implementação destas diretrizes.
- Nas reuniões gerenciais, realizadas mensalmente, as principais decisões táticas são tomadas e para cada qual é designado um responsável pela implementação e comunicação aos demais envolvidos.

Há muitos anos estas práticas de gestão garantem integração, implementação e alinhamento das decisões nestes órgãos. A maioria dessas decisões requer a cooperação entre as áreas, principalmente na realização de eventos para os associados. Um refinamento desta prática é o Controle Geral de Eventos (Sistema Unix), ampliado em 2007 para o Esporte, que evita a sobreposição dos eventos na mesma data e espaço, além de disseminar a programação e demanda para todas as áreas envolvidas.

E) A cada momento do preenchimento de vaga, é analisado, em outros aspectos, o perfil de liderança do novo empregado. Nos cargos operacionais, tal perfil não é imprescindível. Porém, nos cargos de gestão, a área de RH realiza uma entrevista com o candidato, com base na metodologia do PI (*Predictive Index*). Na busca de desenvolvimento pessoal e ampliação do autoconhecimento em relação às competências desejadas pela Organização, a área de Recursos Humanos realiza uma entrevista devolutiva do perfil de cada gestor, individualmente, demonstrando suas competências e a dinâmica da personalidade. Nessa etapa, o gestor também é orientado sobre os outros estilos de personalidade e como lidar de maneira mais favorável e produtiva com os diferentes estilos de comportamento, o que vem contribuindo significativamente para a melhoria dos relacionamentos.

Quando do surgimento de oportunidade interna através de criação ou substituição de vaga no quadro de pessoal, o processo de avaliação do potencial é o Recrutamento Interno, descrito no item 6.1. Após realização da seleção, a forma de preparo do líder para o novo papel é o acompanhamento do período de adaptação. Em 2007, a área de RH desenvolveu de forma inovadora o projeto de *Coaching*.

F) A área de Treinamento e Desenvolvimento, através de trabalhos desenvolvidos com equipes de lideranças, define a partir de metodologia participativa e/ou inventário PI (*Predictive Index*) as competências necessárias para o exercício do papel de líder. Exemplos: Perfil de referência dos Gestores das áreas de Esporte (2006) e de Educação (2007), competências dos gestores das Gerências Executivas de Lazer (2008) e Educação (2007). Estes trabalhos foram base para elaboração de avaliação de

performance e posteriormente ações de desenvolvimento. Para a avaliação de desempenho o gestor tem a responsabilidade de fazer a avaliação em formulário próprio e possuir as competências definidas no perfil de referência. São usados fatores e pesos. Outro instrumento é o PI que é comparado com o perfil de referência. Na seqüência é realizada uma entrevista devolutiva, sendo responsável a Analista de RH junto ao gestor onde o objetivo é retornar sobre a leitura técnica do resultado do PI em relação ao perfil de referência. Num segundo momento a Analista de RH e o Gestor promovem o *feedback* junto ao líder onde este apresenta sua percepção quanto ao desempenho e à utilização das competências no dia a dia, focando em fatos e comportamentos observáveis, possibilitando a identificação objetiva dos pontos a desenvolver. Nessa etapa, o gestor também é orientado sobre os outros estilos de personalidade e como lidar de maneira mais favorável e produtiva com os diferentes estilos de comportamento, o que vem contribuindo significativamente para a melhoria dos relacionamentos. A ASRH em 2008 refinou a metodologia de desenvolvimento de lideranças optando em primeiro desenvolver os líderes e a avaliação de desempenho ser uma consequência do processo, deixando assim de ser a primeira etapa. As áreas de negócios principais do Minas foram priorizadas estando o trabalho em andamento.

A seguir as competências necessárias para o exercício da liderança nas áreas de Lazer, Educação e Esporte:

- Lazer: Relacionamento interpessoal, comunicação, flexibilidade, conhecimento, atitude, comprometimento, planejamento, e prontidão.
- Esporte: Pró-atividade, relacionamento interpessoal, ser estrategista, organização, comprometimento, conhecimento do negócio, gerenciamento de pessoas e comunicação.
- Educação: Comprometimento, conhecimento técnico, comunicação, organização, visão específica e geral, conhecer e valorizar as competências, relacionamento e criatividade.

1.2 Cultura da Excelência

A) Na busca pela excelência, considerando a harmonia entre a satisfação do associado e a valorização da força de trabalho, foram adotadas pela Organização práticas de gestão, apresentadas no Perfil da Organização, tais como: Programa 5S (1996), ISO 9001 (2000), Programa de Licenciamento Ambiental (2004), Prêmio Mineiro de Qualidade (2005 e 2007).

Visando aprimorar o desempenho de sua gestão frente aos novos desafios apresentados pela sociedade contemporânea, em 2002, o Clube contratou a FDC (Fundação Dom Cabral), para elaboração do Planejamento Estratégico. Deste projeto resultaram:

- Definição da estratégia empresarial;
- Definição do estilo de gestão;
- Adequação do modelo funcional;
- Construção dos objetivos estratégicos;
- Definição das DIBs (Diretrizes Estratégicas Básicas), que são Missão, Visão, Princípios e Valores. A este conjunto foi incorporada a Política da Qualidade, já existente desde 2000 com a primeira certificação ISO.

Relatório de Gestão de 2012 (Critério Liderança – Item Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência)

propiciando interação e comunicação, de forma a criar um ambiente propício ao alcance sustentado dos objetivos, construção de parcerias e alinhamento de interesses. Como aprimoramento das práticas de interação com a força de trabalho, foi implantado em 2012, o Projeto “Palavra da Diretoria”, que dispo-

nibiliza na intranet um vídeo com acesso a todos os empregados, onde o presidente informa as diretrizes e orientações da empresa. Também foi criado o Programa “Um Papo com o Diretor da DGT”, que prevê visita do Diretor às áreas, permitindo contato direto com toda a força de trabalho.

Parte interessada	Prática	Objetivo	Resp.	Freq.	Desde
Acionistas	Assembleias Gerais	Reunir os acionistas para deliberação de assuntos em conformidade com a legislação e o estatuto da Empresa	SG	Anual (mínimo)	Fundação CEMIG
	Reuniões do CA	Reunir a diretoria com os representantes dos acionistas	SG	Mensal	1952
	Encontro Anual APIMEC	Apresentar propostas e resultados para os profissionais do mercado	RI	Anual	1995
Clientes	Encontros Regionais de Clientes Corporativos	Esclarecer sobre comercialização de energia, condições do sistema elétrico, eficiência energética e meio ambiente. Foco na região de instalação do cliente	PC	Semestral	2007
	Encontros Setoriais de Clientes Corporativos	Esclarecer sobre perspectivas de evolução, tecnologias existentes, comercialização de energia, eficiência energética, legislação e regras do setor elétrico. Foco no setor de atuação do cliente			
	Conferência Internacional de grandes Clientes e Clientes Corporativos CEMIG – Bial da Energia	Oferecer informações estratégicas para suas decisões e para a gestão de energia nas suas empresas. Foco na construção/intensificação de relacionamento com executivos envolvidos em decisões estratégicas do grupo de clientes que podem atuar no mercado competitivo			
Força de Trabalho	Road Show	Comunicar e acompanhar a estratégia	CG	Semestral	2008
	Bom dia DGT	Discutir assuntos operacionais dos negócios da alta liderança com os empregados	CG	2 vezes/semana	1997
	Visão e Ação Online	Estabelecer relacionamento próximo e transparente com a base da Empresa para divulgação da estratégia	PG e CE	Mensal	2008
	Festa de Empregados	Confraternizar com os empregados e familiares	CE	Anual	1997
	Homenagem por Tempo de Serviço	Promover encontro do diretor, superintendentes e gerentes com os empregados para reconhecimento dos serviços prestados	CE e RH	Anual	2002
Sociedade	Plano de Integração	Informar sobre ações da Cemig GT em relação aos reservatórios de suas usinas e PCHs no período de cheias	PO e CE	Anual	2004
	Prevenção quanto à Invasão de Faixa	Orientar sobre os riscos de construir em áreas invadidas na faixa de servidão e desenvolver ações de controle	CE	Demanda	2002
Fornecedor	PCE CEMIG	Disponibilizar editais de aquisição de material e de serviços para download pelos fornecedores e permitir a realização de certames e pregões eletrônicos. De forma proativa, a CEMIG possui canal com profissionais capacitados para dar informações sobre eventuais dúvidas relativas aos editais e especificações, sendo que as respostas são divulgadas para todos os participantes.	MS/MT e MS/CS	Diário	2005

(1) Bial, podendo ser anual caso haja algum fato relevante

(2) No semestre em que ocorre a Bial não há encontros regionais ou setoriais

Figura 1.2.a.1 - Relacionamento da liderança com as partes interessadas

1.2b A análise das mudanças culturais necessárias à internalização dos valores e princípios organizacionais é realizada pela liderança, na etapa de implementação das iniciativas estratégicas, relatadas em 2.2a, onde projetos ou ações são avaliados quanto aos impactos na cultura organizacional e comportamental dos empregados envolvidos. São planejadas ações específicas para preparar a Empresa para a mudança tanto estrutural quanto comportamental. O estímulo e o patrocínio da liderança são realizados pela designação formal de equipes para adoção de técnicas de gestão da mudança. O gestor da mudança é o responsável pela análise dos impactos, pelo engajamento das lideranças por meio da criação da rede de transformação, implementação do plano de comunicação de cada projeto, planejamento, gestão e realização de treinamento e capacitação dos envolvidos e pelo monitoramento do desempenho do processo. De forma proativa, o gestor estabelece iniciativas para que os empregados se movimentem na direção do comprometimento com a mudança. A cada fase, são definidas as ações e campanhas, sendo que na última, realiza o diagnóstico de prontidão

para a mudança e o gestor participa da elaboração do plano de migração para o novo modelo, adotando medidas antes, durante e após a conclusão do projeto, sinalizando as necessidades de otimização de processos, reestruturação organizacional, modernização na infraestrutura e prováveis demandas, com o apoio de *software* de gerenciamento de projetos e planilhas. No cumprimento do cronograma é utilizada a rede de transformação por meio de facilitadores para garantir a continuidade e as melhorias dos novos processos. O gestor conta com a cooperação da CE, responsável pelo plano de comunicação e por disponibilizar as ferramentas adequadas. A prática de estímulo à mudança organizacional é formalizada, sob responsabilidade da RH, por meio da IO-06 de 2005, que foi melhorada em 2008, estabelecendo critérios para proposição, análise e aprovação de mudanças na estrutura da Empresa, e novamente alterada em 2010 e aperfeiçoada como fruto do aprendizado adquirido nos últimos grandes projetos, citados na figura 1.2.b.1. A diversidade de ideias e culturas é estimulada por meio de diversos fóruns detalhados no marcador 1.2f.

Relatório de Gestão de 2010 (Critério Resultados – Resultados Econômico-financeiros e relativos a Cliente e Mercados)

Resultados Econômico-financeiros

Gráfico 8.1.1

Índice de pagamentos no prazo

Período	2008/2	2009/1	2009/2	RC
%	84,00	100,00	100,00	98,86

RC: SEGOV ↑

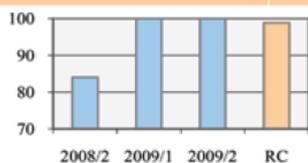


Gráfico 8.1.2

Número de dias de inscrição no CAUC

Período	2007	2008	2009	RC
nº	0	0	0	1

RC: SEGOV ↓

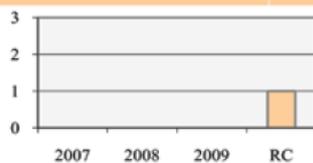


Gráfico 8.1.3

Número de Remanejamentos Orçamentários

Período	2007	2008	2009	RC
nº	3	2	2	6

RC: SEGOV ↓

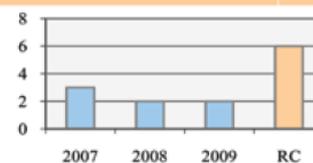
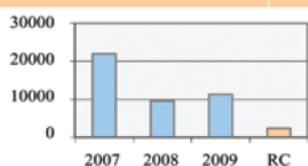


Gráfico 8.1.4

Limite de gastos com despesa típica da área meio

Período	2007	2008	2009	RC
R\$ mil	21.944	9.509	11.203	2.314

RC: SEGOV ↓



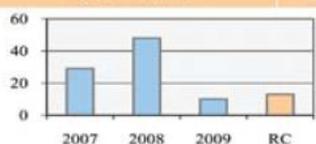
Resultados relativos a Cliente e Mercados

Gráfico 8.2.1

Contratos de exploração de patentes e fornecimento de tecnologia

Período	2007	2008	2009	RC
nº	29	48	10	13

RC: PARANÁ ↑



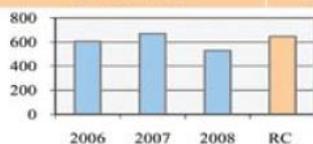
Obs: O RC encontrado refere-se ao ano de 2007.

Gráfico 8.2.2

Pedidos de patentes depositados no Brasil

Período	2006	2007	2008	RC
nº	606	669	529	646

RC: PARANÁ ↑



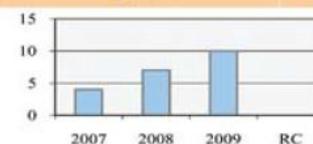
Obs: O RC encontrado refere-se ao ano de 2007.

Gráfico 8.2.3

Núcleos de Inovação Tecnológica consolidados (acumulado)

Período	2007	2008	2009	RC
nº	4	7	10	

RC: - ↑



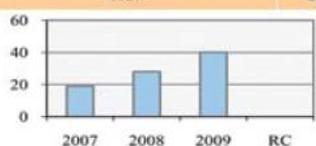
Obs: Conforme descrito em 1.3, RC não aplicável.

Gráfico 8.2.4

Empresas do Arranjo Produtivo Local de Software certificadas (acumulado)

Período	2007	2008	2009	RC
nº	19	28	40	

RC: - ↑



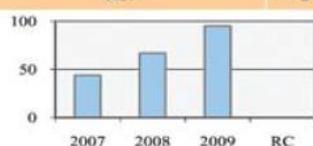
Obs: Conforme descrito em 1.3, RC não aplicável.

Gráfico 8.2.5

Produtos ou processos certificados nas empresas do Arranjo Produtivo Local de Biotecnologia (acumulado)

Período	2007	2008	2009	RC
nº	44	67	95	

RC: - ↑



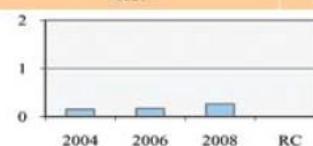
Obs: Conforme descrito em 1.3, RC não aplicável.

Gráfico 8.2.6

Média de publicações por pesquisadores mineiros

Período	2004	2006	2008	RC
Média	0,15	0,17	0,26	

RC: - ↑



Obs: Conforme descrito em 1.3, RC não aplicável.

Relatório de Gestão de 2015 (Critério Liderança – Item Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência)

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA 1.2 Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência

Questão c) Como são avaliadas e desenvolvidas, nos líderes, as competências necessárias para o exercício da liderança?

* Destacar as formas utilizadas para identificar e preparar novos líderes.

* Apresentar as principais competências desejadas para os líderes da organização.

Prática de Gestão	Descrição da Prática de Gestão	Responsável	Início de Uso e Frequência	Método de Controle	Melhorias Implementadas	Resultado Esperado Indicadores
Desenvolvimento da Liderança.	<p>Por meio dos pilares “competências e comportamento” o SESI realiza a avaliação de competências, que proporciona uma relação efetiva da liderança com seus liderados, com o objetivo de explicitar e acordar resultados, subsidiar a prática do <i>feedback</i>, conhecer lacunas importantes de desenvolvimento de sua equipe e auxiliar cada empregado no aprimoramento constante de suas entregas.</p> <p>A identificação dos novos líderes é feito pelo Mapeamento do perfil executivo do Sistema FI-EMG, utilizando a metodologia de mapeamento de perfil para identificar lacunas entre as competências desenvolvidas e as competências requeridas para a liderança, contribuindo significativamente para o alcance dos resultados e desenvolvimento profissional.</p> <p>Com relação a preparação de novos líderes é realizada a Avaliação de competências, que é aplicada aos cargos técnicos e de gestão imediata. O modelo consiste nas etapas de autoavaliação, avaliação da gestão, reunião de feedback e construção do PDI – Plano De Desenvolvimento Individual. As principais competências dos líderes são: Cooperação; Inovação / Criatividade; Relacionamento Interpessoal / Foco Resultado; Gestão de Pessoas; Gestão da Mudança; Tomada de Decisão.</p>	Superintendência Integrada de Recursos Humanos (SIRH): José Antônio Gontijo do Couto.	2002 com ciclos anuais de avaliação.	Cronograma Execução da Avaliação de Competências.	<p>2009, elaboração do Plano Corporativo de Educação.</p> <p>2014, implantação do projeto “Elaborar e Implementar Gestão do Desempenho”, atendendo a uma das Recomendações abordadas no <i>Workshop Nossa Causa</i>.</p> <p>2015: implantação o Mapeamento do perfil executivo e Avaliação de competências.</p>	Identificar os novos líderes potenciais e desenvolver as competências desejadas descritas no documento Competências Gerenciais.

Relatório de Gestão de 2015 (Critério Resultados – Resultados Econômico-financeiros)

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS 8.1 Resultados Econômico-Financeiros.

Questão a) Apresentar os resultados relativos à Gestão Econômico-Financeira.

Indicador	Forma de Medida	Unidade	2012	2013	2014	Referencial Comparativo	Melhor	Relação com a Prática de Gestão
Inadimplência	(Valor total de pagamentos não quitados / valor total de recebimentos previstos) x 100	%	5,05	2,52	4,95			7.3.a
Destinação orçamentária para as áreas de negócio	Igual a valor investido no negócio	R\$	14.621.764,55	22.753.468,15	43.832.838,62			7.3.b
Liquidez corrente	Ativo Circulante / Passivo Circulante	Índice	6,73	7,32	6,05			7.3.a

ANEXO F
CARTA COM CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA



Prezados (as) Senhores (as),

Estou desenvolvendo a minha Tese de Doutorado sobre o *impacto da implantação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) no desempenho organizacional das empresas reconhecidas no Prêmio Mineiro da Qualidade*. Para isto, na 1ª etapa da pesquisa, gostaríamos que o questionário em anexo fosse respondido por lideranças ou gestores que participaram da implantação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Sendo assim, informamos com muita satisfação que vocês foram selecionados a participar das pesquisas para contribuir com os conhecimentos e experiências. Esta pesquisa é realizada em parceria entre a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e o Instituto de Qualidade Minas (IQM). O tempo de resposta levará em média 15 minutos para preenchimento do questionário. Os objetivos são estritamente para fins acadêmicos e a identificação das empresas será mantida em sigilo.

Se possível, por favor, envie notícias publicadas em jornais, revistas, internet, jornais internos, intranet sobre a implantação do MEG em sua organização bem como sobre o reconhecimento no Prêmio Mineiro da Qualidade.

Qualquer dúvida favor entrar em contato.

Agradecemos pela contribuição.

Atenciosamente,

Christiane M. S. Correia

Christiane Miranda e Silva Correia
 Doutoranda em Administração da UFMG
 christianemirandaufmg@gmail.com
 christianemiranda@adm.dout.ufmg.br

R. M. Muniz

Reynaldo Maia Muniz
 Orientador e Professor do
 Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em
 Administração da UFMG

Caio M. B. Soares

Caio Márcio Becker Soares
 Diretor-Executivo
 Instituto de Qualidade Minas

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Qual é seu cargo na organização?
() Diretor () Gerente () Coordenador () Analista () Outro. Qual? _____
2. Qual é o setor de atuação da organização?
() Indústria () Serviço () Governo () Terceiro Setor () Outro. Qual? _____
3. Há quanto tempo a organização foi instituída?
() até 5 anos () de 5 a 10 anos () de 10 a 30 anos () de 30 a 50 anos () acima de 50 anos
4. Quando foi implantado o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)?
() há menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 5 a 10 anos () de 10 a 15 anos
() acima de 15 anos
5. Você participou da implantação?
() Sim () Não
6. Quantas vezes a organização participou do Prêmio Mineiro da Qualidade (PMQ)?
() 1 vez () 2 vezes () 3 vezes () 4 vezes () acima de 5 vezes
7. Quantas vezes foi reconhecida no PMQ?
() 1 vez () 2 vezes () 3 vezes () acima de 4 vezes
8. A implantação do MEG trouxe benefícios para a organização?
() Sim () Não. Caso positivo, cite alguns benefícios.
9. Houve melhoria no faturamento após a implantação do MEG?
() Sim () Não. Caso positivo, de quanto em percentual e em Reais.
10. Cite quais são as partes interessadas da organização:
11. A implantação do MEG trouxe benefícios para as partes interessadas?
12. As partes interessadas perceberam melhoria na gestão após a implantação do MEG?
() Sim () Não. Caso positivo, cite algumas melhorias.

13. Como você percebe o desempenho geral da organização com a implantação do modelo de gestão?

Altamente satisfatório Satisfatório Insatisfatório Muito Insatisfatório

14. E o reconhecimento no PMQ causou impacto no desempenho geral da organização?

Altamente satisfatório Satisfatório Insatisfatório Muito Insatisfatório

15. Vocês perceberam que a implantação do MEG e/ou o reconhecimento no PMQ geraram impacto nos resultados frente às partes interessadas?

Sim Não. Caso positivo, cite alguns resultados alcançados.

16. Gostaria de saber a sua opinião sobre o impacto da implantação do MEG no desempenho organizacional?

Relembramos que os objetivos da pesquisa são estritamente para fins acadêmicos e a identificação das empresas e entrevistados serão mantidas em sigilo. Caso deseje, preencha seus contatos nos campos abaixo.

Nome:

Organização:

Email:

Telefone:

APÊNDICE B
INDICADORES ESTRATÉGICOS DAS EMPRESAS A, B, C E D

Stakeholders	Indicadores - Empresa A	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Acionistas	Resultado Operacional		2.154	2.098	4.030	4.160	6.936	12.278	7.873	6.770	833	3.097	9.933
	Receita Líquida		46.810	50.941	54.434	64.481	73.317	75.888	75.758	82.048	90.096	97.419	108.120
	Receita Bruta		46.845	50.979	54.434	64.915	63.866	75.493	75.408	81.722	90.096	97.419	108.120
	Índice de inadimplência		1,51	1,74%	1,40%	1,22%	0,85	0,90%	0,62%	0,62%	0,61%	0,68%	0,70%
Empregados	Índice Global de Clima Organizacional									72,6	73,4	76,1	78,3
	Acidente de trabalho com afastamento		18	22	19	8	20	22	10	11	14	9	18
	Percentual de investimentos em educação e treinamento em relação à receita total		0,25	0,24	0,34	0,35	0,28	0,23	0,23	0,18	0,27	0,24	0,23
	Treinamento e Desenvolvimento			122	188	207							
	Turnover	1,14		1,18		1,01							
	Acidente de trabalho			0,12	0,06	0,02							
	Aproveitamento - Recrutamento interno	53		61		63							
	Associados ABEM (Associação Beneficente dos Empregados)			2.094	2.127	2.279	855	876					
Fornecedores	Avaliação periódica dos concessionários pelos Associados									90,7	87,65	90,55	85,65

Clientes / Associados	Índice de Positividade Geral de Satisfação dos Associados										85,6	86,6	90,1
	Avaliação Geral dos Associados	91		98		95					97,5%	94,90%	98,60%
	Índice de Positividade Geral de Satisfação dos Associados									94,1%	97,5%	95,7%	98,8%
Sociedade	Consumo de Energia Elétrica			9.677	9.584	10.282							
	Consumo de material químico			327	329	337							
	Consumo de gás			189	338	457							
	Consumo de água			157	118	106							
	Indicadores Sociais Internos (R\$x1000)		10.587	10.767	13.130	12.530	13.903	13.965	14.954	17.410	19.641	21.049	23.646
	Indicadores Sociais Externos (R\$x1000)		1.808	986	554	829	498	1.619	1.102	91	1.065	1.027	1.029
	Investimentos em meio ambiente (R\$x1000)		6.137	3.362	11.765	10.848	8.094	19.897	26.706	18.931	30.292	20.823	7.411
Recursos de Patrocínio			3.272	4.071	4.595	4.130							

Stakeholders	Indicadores - Empresa B	2012	2013	2014
Acionistas	Resultado Financeiro Operacional	87.502.172	73.805.833	70.150.823
	Receitas de Serviços	92.851.429	109.330.661	121.074.871
Clientes	Índice de satisfação na alimentação	84,7	84,5	84,36
	Índice de satisfação na área da cultura	85,5	91,57	91,32
	Total de visitas realizadas para atendimento	1.611	3.175	4.867
	Avaliação da imagem (nível de conhecimento - conhece bem / mais ou menos) %	22	52	77
Sociedade	Total de adolescentes atendidos com projeto Vira Vida	44	115	184
	Total de atendimentos realizados durante a Ação Global	72.158	81.562	71.667

Stakeholders	Indicadores - Empresa C	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Acionistas / Governo	Receita Operacional líquida (R\$ milhões)	5.623	6.434	7.313	8.467	10.246	10.890	12.158	12.863	15.749	14.137	14.627	19.540
	Ebitda (R\$ milhões)	1.797	2.480	3.058	3.222	4.062	4.099	4.588	4.543	5.351	5.084	5.983	6.382
	Lucro Líquido (R\$ milhões)	1.198	1.385	2.003	1.719	1.743	1.887	2.134	2.258	2.415	4.272	3.104	3.137
	Nota no DJSI (Dow Jones Sustainability Index) (pontos)						82	84	82	78			
	Valor de mercado (R\$ milhões)		9.951	14.335	17.017	15.803	15.761	19.595	18.220	22.694	19.292	17.629	16.812
	Valor da marca (R\$ milhões)					890	1.340	1.297	1.503	1.277	1.429	1.439	1.662
Empregados	Taxa de frequência de acidentes (empregados próprios)				0,37	0,48	0,43	0,51	0,41	0,25	0,23	0,34	0,34
	Taxa de frequência de acidentes (força de trabalho)				1,3	0,92	0,72	0,79	0,54	0,63	0,44	0,42	0,4
	Média de horas de treinamento por empregado		53,46	49,03	59,3	50,7	71,25	72,43	75,66	43,18	35,5	69,6	49,37
	Índice de Favorabilidade do Clima Organizacional					60		53		50			
	Nota nos Indicadores de Práticas Trabalhistas (DJSI)							89	86	89			
	Índice de Desempenho							50,4	66,7	68,82			
Fornecedores	Índice de Desempenho do Fornecedor							79	79	80			
	Atendimento Realizado no Prazo							70	70	72,7			

Clientes	Índice Aneel de Satisfação de Clientes (IASC) (%)	66,01	60,92	63,39	68,03	71,63	69,68	68,14	70,25		64,51	61,98	68,75	
	Índice de Satisfação da Qualidade Percebida (ISQP) (%)		80,4	79,8	80,6			81,43	80,52	80,55	78,86	77,6	81,3	
	Duração equivalente de interrupção por consumidor (DEC)	10,74	10,93	12,21	13,03	13,14	13,66	14,09	12,99	14,32	14,73	12,49	10,77	
	Frequência equivalente de interrupção por unidade consumidora (FEC)	6,42	6,58	6,78	6,43	6,39	6,53	6,76	6,55	7	7,03	6,26	5,58	
	Desempenho no índice de satisfação com a qualidade percebida (Abradee)				80,6	85,7	83,3	81,4	80,5					
Sociedade	Recursos aplicados em meio ambiente (R\$ milhões)				20	36,8	42,2	60,7	54,3	53,4	59,4	52,4	52,8	
	Investimentos em P&D meio ambiente (R\$ milhões)								0,8	2,5	6,6	10	11,7	
	Total de recursos aplicados em responsabilidade social (R\$ mil)								77.440	75.074	115.023	83.234	109.622	
	Nota na Dimensão Ambiental no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI)							84	87	87	75			
	Nota na Dimensão Social (DJSI)								83	83	86			
	Grau de Satisfação Geral dos formadores de opinião								72	77	71			

	hospitalares - SUS										
Fornecedor	Avaliação de Desempnho dos Prestadores de Serviços (Divulgação no site)	-	Realiza-do	Reali-zado	Reali-zado	Realizado	Realizado	Realiza-do	Realiza-do	Realiza-do	Realizado
	Avaliação de Desempnho dos Fornecedores de materiais (Divulgação no site)	-	Realiza-do	Reali-zado	Reali-zado	Realizado	Realizado	Realiza-do	Realiza-do	Realiza-do	Realizado
Governo	Prestação de contas / Verbas Publicas										
	PROHOSP								1524627	3964860	4746106
	PROURGE / rede proposta						900000	900000	4800000	4800000	4800000
	Leitos de retaguarda								2494743	2494743	2494743
	Rede cegonha								1923494	2203719	2203719
Sociedade	Campanha de agasalho						Realizado	Realiza-do	Realiza-do	Realiza-do	Realizado
	Taxa de Ocupação - SUS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Média de Permanência - SUS	-	-	-	-	5,01	4,88	4,72	5,26	5,42	5,15
	Taxa de Parto - SUS	-	-	-	-	-	5009	4996	4595	4281	4169
	Taxa de Cesárea - SUS	-	-	-	-	-	43,18	40,37	42,33	41,69	40,23

Fonte - Elaborado pela autora da tese.

APÊNDICE C
ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS NÃO ESTRUTURADAS DA 2ª ETAPA

Análise de conteúdo das entrevistas									
Emp	Tipo	Classificação stakeholder	Categorização dos assuntos abordados nas entrevistas não estruturadas						
			Adoção do MEG e Reconhecimento no PMQ						
			Benefícios: Alinhamento Estratégico, melhoria nos processos, benchmarking e integração de metodologias	Comentários sobre a implantação	Envolvimento dos funcionários	Papel da Alta Liderança	Mudanças organizacionais	Sugestões de melhorias na gestão	Sugestões de melhoria para PMQ
A	Organização	-	A implantação do MEG trouxe benefícios para a organização como o alinhamento entre estratégico e operacional, amarração e integração entre metodologias de gestão		Estímulo e envolvimento dos empregados no alcance de resultados.				

			utilizadas na empresa.						
A	Stakeholder	Funcionários			<p>A premiação foi divulgada internamente e a certificação ISO também.</p> <p>A gestão incentiva fazer um pouco mais não ficar somente na obrigação. Sente a necessidade de fazer o melhor por meio da gestão. A gestão se preocupa o tempo todo em melhorar a vida das pessoas.</p>	<p>Tem canal aberto com a Direção e informativos da comunicação. A gestão do atual Presidente é fundamental para motivar as pessoas e tem relação próxima com todos. A forma como age e tem abertura com os funcionários. O Presidente é uma pessoa exemplar.</p>	<p>Os resultados melhoram com a mudança na gestão. No início as pessoas ficaram ansiosas mas aos poucos viram que teve um impacto positivo no dia-a-dia de cada um.</p>	<p>A gestão possui etapas que a empresa já está caminhando. Oportunidades no recrutamento interno, valorização das pessoas, etc. Acredito que está no caminho certo.</p>	

B	Organização	-	<p>As melhorias não foram apenas por causa do MEG, mas aconteceu a mudança cultural por causa da mudança de Presidente. O primeiro grande ganho foi a melhoria de processos e a estruturação do planejamento estratégico. O MEG não é tudo, porém alinha e costura as questões fundamentais para a gestão. Com a implantação do MEG começou a melhoria na gestão, uma consultoria de planejamento estratégico continuou e agora estamos expandindo</p>	<p>A implantação das práticas de gestão do MEG veio de baixo para cima. Mas a diretriz de melhoria da gestão e da implantação especificamente do MEG veio da matriz, ou seja, a implantação foi uma diretriz de cima.</p>	<p>A empresa tirou o conhecimento que estava na cabeça das pessoas e formalizou os processos. Por meio do relatório de participação no Prêmio detalhou a gestão. Os funcionários entenderam que a melhoria da gestão resulta na melhoria de resultados.</p>		<p>Houve uma mudança cultural e comportamental nos últimos anos.</p>		<p>Sugerimos que a avaliação do Prêmio seja por meio de relatório não no formato de tabela. Foi mudança recente que prejudicou como a empresa apresenta o detalhamento da gestão.</p>
---	-------------	---	--	---	---	--	--	--	---

			para as outras unidades. A empresa tirou o conhecimento que estava na cabeça das pessoas e formalizou os processos. Por meio do relatório de participação no Prêmio detalhou a gestão. Os funcionários entenderam que a melhoria da gestão resulta na melhoria de resultados. Não faz diferença se o modelo de gestão chama MEG ou não.						
B	Stakeholder	Clientes	A empresa está mais ágil no atendimento às nossas solicitações.	Acredito que a implantação promoveu melhorias estratégicas que foram percebidas por nós clientes no relacionamento.					

C	Organização	-		<p>O MEG não foi implantado, a empresa estava interessada em ganhar o Prêmio Mineiro da Qualidade. Foi contratada uma consultoria que trabalhou por muitos anos para preparar um relatório muito bem feito com a equipe responsável pelo MEG internamente. No início, eu achava que o MEG seria efetivamente implantado. Depois de algumas reuniões, percebi que o foco estava em fazer relatório para ganhar o prêmio. Claro que uma ou outra prática de gestão foi implantada por causa das</p>				<p>A implantação de muitas metodologias de gestão ocorre sem integração. Índice Dow Jones, cadeia de valor e muitas outras metodologias estão funcionando na empresa mas uma não conversa com a outra.</p>	
---	-------------	---	--	---	--	--	--	--	--

				lacunas e não poderíamos tirar nota zero em nenhum quesito. Havia uma pressão muito grande da liderança em relação à participação no Prêmio. O Presidente queria ganhar o Prêmio pois era uma novidade. De 2003 a 2005, o foco era apenas fazer o relatório para concorrer ao Prêmio, a Diretoria queria apenas ganhar e não estava preocupada com a implantação efetiva do MEG.					
D	Organização	-	A implantação do MEG trouxe benefícios, pois já havia a cultura da qualidade que	A empresa já possuía ISO e outras certificações na área de atuação da empresa, o que facilitou a		Todo modelo de gestão agrega valor para a organização mas tem que ter o apoio da			

			foi intensificada pela busca por referencial comparativo e a melhoria de processos.	implantação do MEG.		Alta Direção.			
D	Stakeholder	Clientes						Continuar atuando na melhoria do relacionamento com os Clientes.	
D	Stakeholder	Clientes		Estamos satisfeitos com os canais de relacionamento mas podem melhorar com mais interatividade, antecipando-se às necessidades do cliente.				No envolvimento direto de todos os Gestores de forma mais comprometida e compartilhada, trabalho em equipe. Maior capilaridade das diretrizes e orientações entre as áreas e colaboradores.	

Análise de conteúdo das entrevistas						
Empresa	Tipo	Classificação stakeholder	Categorização dos assuntos abordados nas entrevistas não estruturadas			
			Melhoria no Desempenho Organizacional frente aos Stakeholders			
			Impacto da implantação do MEG no desempenho	Percepção de melhoria para os Stakeholders	Impacto nos resultados frente aos Stakeholders	Satisfação dos Stakeholders
A	Organização	-	A implantação foi fundamental para a melhoria da gestão da empresa juntamente com outras metodologias como a ISO 9001.	Tivemos melhoria no relacionamento com as empresas parceiras e canais de relacionamento com clientes. Para os empregados aconteceram melhorias com o programa de metas começou em 2003, que passou por aperfeiçoamento no decorrer dos anos.	Estímulo e envolvimento dos empregados no alcance de resultados.	

A	Stakeholder	Funcionários (Presidente da Associação Beneficente dos Funcionários)	Os resultados melhoram com a mudança na gestão. No início as pessoas ficaram ansiosas mas aos poucos viram que teve um impacto positivo no dia-a-dia de cada um.	Melhorou para os funcionários, mas principalmente para os clientes. A implantação impactou bastante. Foi depois do reconhecimento do Prêmio que foram criados vários programas internamente, principalmente de reconhecimento dos funcionários. Implantaram o Programa de Metas para valorizar e reconhecer o esforço dos funcionários na qualidade do atendimento e cumprimento de metas. Visa a melhoria para o funcionário e ouve a opinião dos funcionários.	Surgiram oportunidades internas, programas internos e reconhecimento pelo esforço. Os resultados melhoraram com a mudança na gestão.	O nível de satisfação é muito avançado em relação ao tratamento de reclamações e solicitações pois é conduzido de forma muito transparente e de maneira respeitosa. Sobre a qualidade de vida, o horário de trabalho é diferenciado o que dificulta o recrutamento. Trabalham final de semana e feriado. A qualidade de vida é diferente pois não é horário comercial, nosso horário de trabalho é o horário de lazer dos outros. Fazem eventos para os funcionários com o mesmo padrão de qualidade que é feito para os clientes, têm convênios com academias, aulas particulares para os filhos dos funcionários. Os benefícios têm qualidade excelente como convênio médico, cesta básica que é entregue em casa. Capacitação e evolução na carreira: A empresa dá muitas oportunidades no dia-a-dia mas depende da capacidade e vontade de cada um, só não cresce quem não quer. A empresa
---	-------------	--	--	--	--	--

						<p>realmente investe nas pessoas. Seleção interna e externa: Considero justa a seleção interna, a área de RH é muito capacitada. Dá a oportunidade de autoavaliação que cada um coloca como positivo e negativo.</p>
--	--	--	--	--	--	--

B	Organização	-	<p>Houve melhoria de resultados, mas não pode-se afirmar que foi somente pela adoção do MEG. Vários outros fatores influenciaram neste resultado.</p> <p>Diretamente por causa do MEG os resultados não melhoraram. Adotamos uma estratégia de não ser mais uma sigla para dar nome à gestão. A melhoria de resultados é atribuída à mudança cultural corporativa. Não conseguimos mensurar o impacto mas existe o movimento para que isto aconteça. Não sabemos como conseguir mensurar as melhorias na gestão.</p>	<p>Não é o MEG que aparece pois é uma parte da gestão. As partes interessadas nem conhecem o Prêmio Mineiro da Qualidade e nem sabem que o modelo de gestão chama-se MEG. Não importa o nome para eles, mas eles têm o sentimento das melhorias. Não é somente por causa do MEG que a gestão melhorou. Buscamos integrar as outras metodologias de gestão.</p>	<p>As práticas de gestão relacionadas às partes interessadas não estão muito desenvolvidas pois estão em implantação. Conseguimos mensurar resultados a partir de grandes práticas que impactam nas partes interessadas e consequentemente obtém resultados. Alguns resultados são anteriores mas mudaram o formato com o planejamento estratégico formalizado. Antes não havia o monitoramento efetivo.</p>	
B	Stakeholder	Clientes (Acionista de indústria de grande porte)		<p>Percebemos que foi muito importante a implantação pois o relacionamento e o tratamento de solicitações melhorou.</p>	<p>Não sabemos mensurar a melhoria nos resultados, percebemos apenas as consequências com a melhoria no relacionamento com clientes.</p>	

C	Organização	-			Algumas partes interessadas são mais impactadas e outras menos. Para as pessoas houve o incentivo na busca de conhecimentos, acionistas e liderança foi o direcionamento para um propósito único ligado à excelência, para os clientes melhoraram os processos de relacionamento e fornecedores houve a efetiva implantação de práticas para melhoria do relacionamento.	
D	Organização	-		O benefício para os stakeholders ocorreu com a promoção da melhoria contínua dos processos. Promoveu a motivação para o trabalho, o reconhecimento da instituição, valorização da atividade e credibilidade frente outras instituições.	Não sabemos se as partes interessadas conseguem absorver as melhorias da gestão e para alguns stakeholders é indireta.	
D	Stakeholder	Clientes (Gerência de Relacionamento com Clientes do principal cliente)			Possibilitou a melhoria nos processos, considerando processos internos e processos externos, que de alguma forma têm impacto na percepção do cliente. Acho que também possibilitou o crescimento profissional a partir do	Todas as ocorrências (reclamações, sugestões e elogios) são recebidas e todas são tratadas. Existe um procedimento formal para estas tratativas, que define inclusive o prazo de retorno. O sistema é

					momento que se têm como rotina de trabalho práticas de gestão reconhecidas no mercado.	bastante dinâmico, possibilitando trâmites e acessos aos responsáveis pelo retorno. Na minha opinião o processo é seguro e eficaz.
D	Stakeholder	Clientes (Gerência de Ouvidoria)			Vejo o impacto da implantação do modelo e do reconhecimento no Prêmio com a melhoria de vários indicadores relacionados à produtividade, melhoria de processos e satisfação de clientes.	