

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

DÉBORA FREIRE STEPPLE DE AQUINO

**PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®
(21ª EDIÇÃO) POR MEIO DO *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT***

João Pessoa - PB

2017

DÉBORA FREIRE STEPPE DE AQUINO

**PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®
(21ª EDIÇÃO) POR MEIO DO *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção Mecânica, Universidade Federal da Paraíba.

Orientadora: Profa. Dra. Lígia de Oliveira Franzosi Bessa

João Pessoa - PB

2017

A657p Aquino, Débora Freire Stepple de

Priorização dos processos do Modelo de Excelência da Gestão® (21ª edição) por meio do Quality Function Deployment. / Débora Freire Stepple de Aquino. – João Pessoa, 2017.

72f. il.:

Orientadora: Profa. Dra. Lígia de Oliveira Franzosi Bessa.

Monografia (Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) Campus I - UFPB / Universidade Federal da Paraíba.

1. Priorização 2. *Quality Function Deployment* 3. Maturidade da Gestão da Qualidade

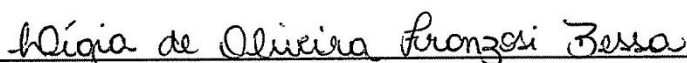
BS/CT/UFPB

CDU: 2.ed. 658.5(043)

DÉBORA FREIRE STEPPLE DE AQUINO

**Priorização dos processos do Modelo de Excelência da Gestão® (21ª edição)
por meio do *Quality Function Deployment***

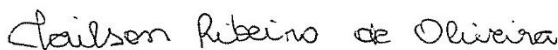
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em **20 / 11 / 2017**, como parte do requisito para obtenção do título de bacharela em Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal da Paraíba, tendo obtido o conceito **APROVADA**, sob avaliação da banca examinadora a seguir:



Prof. Dra. Lígia de Oliveira Franzosi Bessa
Departamento de Engenharia de Produção – UFPB



Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira
Departamento de Engenharia de Produção – UFPB



Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira
Departamento de Engenharia de Produção – UFPB



Prof. Dr. Rogério Santana Peruchi
Departamento de Engenharia de Produção – UFPB

Ao meu querido avô Raimundo Mourão (*in memoriam*), por ser minha inspiração na busca do conhecimento e me ensinar a importância deste em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Sem dúvida estes parágrafos não serão suficientes para agradecer a todas as pessoas que fizeram parte dessa etapa importante de minha vida. Por isso, desde já me desculpo com aqueles que não estarão presentes em forma de palavras nesses agradecimentos, mas sempre terão minha gratidão a todo momento.

Primeiramente devo agradecer aos meus pais Mônica e Antenor, por me ajudarem a construir meu caráter durante todos os anos de minha vida, me ensinar os valores mais importantes da vida, por me apoiarem em todas as minhas decisões e puxarem minha orelha pelos meus erros, a vocês devo a minha vida.

Agradeço a minha irmã Natália, pelo seu cuidado para mim e por ser minha inspiração na busca pelos meus objetivos e sonhos. E a minha irmã Mel por me mostrar que o amor é um sentimento de multiplicação.

Agradeço aos meus avós, Maria de Lourdes, Wilson, Maria Claudia e Raimundo Mourão, *in memoriam*, por serem sempre tão presentes em minha vida e por me dar essa família maravilhosa a qual pertença.

Devo meus agradecimentos aos meus tios e tias, em especial as minhas tias Patrícia e Verônica, por serem meus exemplos de mães e profissionais. E a todos os meus primos, principalmente as minhas primas/irmãs Amannada, Maria Eduarda, Manuela e Roberta.

Agradeço também as minhas amigas de adolescência Aryane e Jessica, por serem presentes apesar da distância. E aos meus amigos: Natália, Tamara, Wesley, Jerusa, Beatriz, Leandro, Flávio e a todos os outros amigos que a graduação me deu. Particularmente devo agradecer a Helena por aturar minhas loucuras diárias, por ouvir meus problemas, me aconselhar, ser uma verdadeira irmã em minha vida.

Agradeço também a professora Lígia, por toda a atenção, cuidado, dedicação e disponibilidade durante a orientação deste trabalho, sem você a conclusão dessa etapa de minha vida não seria possível, minha admiração por você cresce a cada dia. E por fim agradeço de todo meu coração e alma a Deus, por ser minha fortaleza durante todas as turbulências de minha vida, por não me deixar desistir em nenhum momento e por sempre colocar verdadeiros anjos em meu caminho. “A Ele tudo o que temos, tudo o que somos, em louvor, em adoração, em ação de graças”.

RESUMO

As organizações estão em constante desenvolvimento na busca por novos processos de qualidade e pela a satisfação dos clientes, ao mesmo tempo, os clientes estão com mais acesso às informações e conseqüentemente estão cada vez mais exigentes. Desta forma, as organizações estão buscando uma excelência da gestão como forma de melhorar a qualidade de seus serviços e produtos, e focar nas necessidades de clientes internos e externos, a partir de metodologias e ferramentas. A utilização do Modelo de Excelência da Gestão® como instrumento de implantação da gestão da qualidade nas empresas visa desenvolver a competitividade, a sustentabilidade, a ética e a melhoria dos processos das organizações, porém são encontradas dificuldades durante essa implantação, de modo a impactar diretamente no alcance de melhores resultados nas avaliações da maturidade da gestão. O objetivo para esta pesquisa busca priorizar os processos do Modelo Excelência da Gestão® (21ª edição) que mais impactam nos resultados das avaliações de maturidade da gestão da qualidade por meio do *Quality Function Deployment* (QFD). A coleta e análise de informações e dados utilizaram como técnica a exploração bibliográfica, o diagrama de afinidades, a matriz QFD e a avaliação da maturidade da gestão da qualidade de 15 empresas de diferentes setores do mercado paraibano como metodologia para alcance dos resultados. De modo geral, pode-se afirmar que a priorização dos os processos do Modelo Excelência da Gestão® (MEG), procurou contribuir nas atividades de implementação do modelo, auxiliando nas orientações oferecidas pelas empresas que disseminam o MEG, podendo impactar diretamente na melhoria dos resultados organizacionais e no aumento da competitividade das empresas.

Palavras chave: Priorização, *Quality Function Deployment*, Maturidade da Gestão da Qualidade

ABSTRACT

The organizations are constantly developing in the search for new processes of quality and customer satisfaction, at the same time, customers are access to information and consequently are increasingly demanding. In this way, as companies are seeking a management excellence as a way to improve the quality of their services and products, and focus on the needs of internal and external customers, from methodologies and tools. The use of the Modelo de Excelência da Gestão® as an instrument for implementing quality management in companies aims to develop competitiveness, sustainability, ethics and improvement of the organizations processes, but difficulties are encountered during this implementation, in order to directly impact no Reach of the best results in the assessment of management maturity. The objective of this research is to look for priority processes of the Modelo de Excelência da Gestão® (21st edition) that most impact our results of quality management evaluation through Quality Function Deployment (QFD). The collection and analysis of information and data, a bibliographic matrix, the affinity diagram, a QFD matrix and a maturity evaluation of the quality management of 15 companies from different sectors of the Paraibano market as methodology to reach the results. (MEG), sought to contribute to the implementation of the model, assisting in the guidelines sought by the companies that disseminate the MEG, and could have a direct impact on improving organizational results and increasing the competitiveness of companies.

Keywords: Prioritization, *Quality Function Deployment*, Quality Management Maturity

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Critérios do prêmio Deming.....	21
Figura 2: Modelo de excelência do MBNQA.....	23
Figura 3: Modelo de excelência EFQM	24
Figura 4: Diretrizes da Fundação Nacional da Qualidade	26
Figura 5: Área de atuação da Excelência em Gestão	27
Figura 6: Evolução do Modelo de Excelência da Gestão®	29
Figura 7: Representação da 21ª edição do MEG	30
Figura 8: Evolução e estágios de maturidade da gestão.....	34
Figura 9: Representação da 1ª casa da qualidade.....	38
Figura 10: Exemplo de Diagrama de afinidades.....	39
Figura 11: Método de estudo de caso	42
Figura 12: Fluxograma de realização do trabalho	45
Figura 13: Fundamentos, respectivos processos e pontuações do MEG	47
Figura 14: Diagrama de afinidades (Pacotes de aplicação)	49
Figura 15: Exemplo de atribuição e contagem dos pesos entre a relação processo / pacote de aplicação	52
Figura 16: Exemplo de Correlação.....	54
Figura 17: Exemplo de multiplicação das correspondências.....	54
Figura 18: Matriz QFD	56
Figura 19: Exemplo de cálculo da pontuação do fundamento e seus processos	60
Figura 20: Classificação de Relevância (Matriz QFD X Resultados das empresas avaliadas).....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pontuações das Empresas de A a G.....	59
Tabela 2: Pontuações das Empresas de H a O	59
Tabela 3: Pontuações das Empresas de A a G por pacotes de aplicação.....	61
Tabela 4: Pontuações das Empresas de H a O por pacotes de aplicação.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores de Avaliação dos Processos	35
Quadro 2: Fatores de Avaliação dos Resultados	36
Quadro 3: Quadro de Etapas Metodológicas	43
Quadro 4: Ramo de atuação das empresas analisadas.....	58

LISTA DE SIGLAS

7FGQ	Sete Ferramentas Gerenciais da Qualidade
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
INMG	Indicador Nacional da Maturidade da Gestão
ISO	Organização Internacional de Normalização
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MEG 21	Modelo de Excelência da Gestão® 21ª edição
MEG	Modelo de Excelência da Gestão®
PEG	Programa de Excelência da Gestão
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade®
PPQ	Programa Paraibano da Qualidade
QFD	<i>Quality Function Deployment</i> – Desdobramento da Função Qualidade
Rede QPC	Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TQM	<i>Total Quality Management</i> – Gerenciamento da Qualidade Total

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1. GESTÃO DA QUALIDADE	19
2.1.1 Modelos de gestão da qualidade	20
2.1.2 Prêmios da qualidade	20
2.2 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE	25
2.2.1 Modelo de Excelência da Gestão®.....	28
2.2.2 Melhores em Gestão®.....	32
2.3 METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE	37
2.3.1 Quality Function Deployment.....	37
2.3.2 Ferramentas da qualidade	38
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	40
3.1. CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA	40
3.2. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	41
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	46
4.1 ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	46
4.2 PRIORIZAÇÃO	52
4.3. ESTUDO DE CASO / AVALIAÇÃO.....	58
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A – Tabela de relacionamento	68
APÊNDICE B – Tabela de importância (Processos dos Fundamento X Pacote de Aplicação)	72

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diante do quadro de instabilidade político-econômica nacional, em que se há constantes troca das lideranças políticas, e das frequentes mudanças globais, advindas da alta velocidade da transmissão de informações e da remodelação continua das tecnologias, as alterações e exigências do mercado e de seus consumidores se tonaram cada vez maiores e mais constantes.

Assim perante a este contexto, as organizações têm de buscar a cada dia uma abordagem de qualidade total, com o controle e a melhoria dos processos, de forma a utilizar ferramentas analíticas para identificar causas de falhas, e gerar soluções que tenham o maior impacto positivo e da maneira mais rápida e eficiente possível sobre a qualidade de seus serviços e produtos, e focalizando as necessidades de clientes tanto internos quanto externos. Para que assim se mantenham sustentáveis em um cenário competitivo (JURAN, 1989).

Com o avanço da busca da qualidade surgiram organizações e premiações, tais como o Prêmio Deming no Japão, o *Malcolm Baldrige National Quality Award* nos Estados Unidos e a *European Foundation for Quality Management* (EFQM) da Europa, analisando padrões de excelência na gestão e premiando empresas com níveis de maturidade da gestão considerados modelos. No Brasil a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) criou o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a partir de modelos internacionais.

O MEG é considerado pela Fundação Nacional da Qualidade (2010) um modelo não prescritivo e sim orientativo, com uma alta flexibilidade e de linguagem simples. Devido a orientação de práticas e ferramentas de gestão pode ser utilizado para a avaliação, diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização, seja, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de pequeno, médio ou grande porte.

No Estado da Paraíba a Associação Paraibana da Qualidade fundada em 2002, com co-denominação Programa Paraibano da Qualidade (PPQ), é uma das principais responsáveis por difundir a filosofia da qualidade buscando disseminar a cultura da excelência nas organizações do estado, por meio do MEG, promovendo a competitividade e a sustentabilidade (PPQ, 2017).

É necessário destacar que no percurso para o alcance da excelência da gestão da qualidade, as empresas necessitam cumprir com processos relacionados aos fundamentos do MEG. Desta forma, as organizações enfrentam dificuldades com relação a implantação dos processos. Dificuldades as quais muitas vezes refletem no não atendimento às exigências do processo. Essas dificuldades diferem de empresa para empresa, devido a individualidade de cada uma delas, de tal maneira que influenciam na maturidade da gestão das organizações.

Assim organizações como o PPQ buscam orientar as empresas quanto ao melhor caminho a ser seguido para o alcance da melhoria da gestão, o qual segundo Fundação Nacional da Qualidade passa por quatro níveis de maturidade, onde no geral micro e pequenas empresas que estão começando a implantar o sistema de gestão encontram-se no nível *Inicial*, empresas que já possuem algum entendimento de gestão e estão buscando evoluir seu sistema de gestão estão inseridas no nível *Em Desenvolvimento* e empresas com sistemas mais robustos ou bastante evoluídas, as quais são consideradas altamente competitivas no mercado e com alto desempenho encontram-se nos níveis *Consolidado* e *Excelente*.

Os quatro níveis de maturidade possuem premiações que reconhecem o alcance de bons resultados e o bom desempenho nas avaliações de maturidade da gestão, cada nível de maturidade é avaliado por pontuações, sendo os níveis: *Inicial* referente a 100 pontos, *Em Desenvolvimento* a 250 pontos, *Consolidado* a 500 pontos e o nível *Excelente* com avaliação de 1000 pontos, que são realizadas para verificar a aderência, o entendimento e a implantação do MEG nas empresas. Na conjuntura estadual o Programa Paraibano da Qualidade orienta, avalia e premia as organizações que se encontram no nível de maturidade *Em Desenvolvimento*.

Para auxiliar as organizações na obtenção de resultados mais eficientes, esse estudo propõe a utilização do *Quality Function Deployment* - Desdobramento da Função Qualidade (QFD), no sentido de priorizar os processos dos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão® - 21ª edição - que causam mais impacto nas avaliações de maturidade da gestão no nível denominado *Em Desenvolvimento*, correspondente a régua de 250 pontos da FNQ, afim de facilitar a implantação e potencializar os resultados com a utilização do MEG nas organizações.

O método QFD é amplamente aplicado para a remodelagem ou melhoria tanto de produtos de consumo tangíveis ou de serviços, e objetiva o auxílio no processo de desenvolvimento do novo produto ou serviço, buscando, traduzindo e transmitindo as

necessidades e desejos do cliente, e a garantia da qualidade (CHENG, 2007). Sua origem se deu no contexto do *Total Quality Control* (TQC), o qual igualmente aos modelos de gestão buscam a melhoria da qualidade em inúmeros contextos.

Com relação a Gestão da Qualidade, é possível encontrar na literatura científica pesquisas que abordam as dificuldades encontradas e os impactos nas empresas com a implantação da gestão da qualidade, como Panisgas (1998), que buscou identificar as principais dificuldades do insucesso na implantação de programas da qualidade, de forma semelhante Maekawa, Carvalho & Oliveira (2013) procuraram identificar as principais motivações, benefícios e dificuldades na implantação de sistemas de gestão da qualidade, já Feitosa & Pimentel (2013) analisaram os impactos da implantação do MEG como modelo de gestão.

Também foi possível encontrar estudos como o de Fiates (1995), que utilizou o QFD para implantar um sistema gerencial voltado para a qualidade como o TQC, *Total Quality Control*, em empresas do setor de serviços. Da mesma forma, Cheng e Filho (2007), aplicaram o método QFD em uma empresa de materiais para atender as necessidades dos clientes e garantir a qualidade no redesenvolvimento de produtos e Oliveira et. al. (2010) que buscou priorizar as necessidades e os requisitos dos clientes através do QFD como diferencial competitivo na prestação de serviço de uma concessionária. As pesquisas demonstram que o QFD contribui no levantamento de informações importantes para definição de ações no atendimento as necessidades dos clientes.

Apesar das pesquisas nacionais realizadas sobre programas de sistemas de gestão da qualidade, MEG e implantações do QFD em empresas do setor de serviços, não foi identificado alguma pesquisa nacional que relacione QFD x MEG para verificar se a priorização dos processos por meio do *Quality Function Deployment* pode auxiliar na prestação do serviço de orientação as empresas do Estado da Paraíba de maneira a facilitar a implantação do MEG nas organizações.

Portanto, nesta pesquisa serão estudados e abordados conceitos sobre Gestão da Qualidade, suas metodologias, ferramentas, prêmios, Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade, seus fundamentos e processos. Bem como, será implantado o QFD para priorizar os processos dos fundamentos do MEG – 21ª edição – que influência no nível de maturidade da gestão das organizações. A priorização dos processos será avaliada por meio de 15 empresas de diferentes

setores do mercado paraibano, para verificar a hipótese levantada durante a fase de priorização.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Priorizar os processos dos fundamentos do Modelo Excelência da Gestão® (21ª edição) que mais impactam nos resultados das avaliações de maturidade da gestão da qualidade por meio do QFD.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estruturar pacotes de aplicação com os processos do Modelo Excelência da Gestão®;
- Identificar a relevância dos pacotes de aplicação;
- Priorizar o uso dos pacotes de aplicação com base nos fundamentos e seus respectivos pesos;
- Avaliar a priorização em 15 empresas de diferentes setores do mercado paraibano submetidas a avaliação da maturidade da gestão da qualidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com o estudo Sobrevivência das Empresas no Brasil liberado em outubro de 2016 e realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2016), 23,4% das empresas fecham antes de completar dois anos, considerada uma taxa alta levando-se em consideração que no ano de 2016, entre os meses de janeiro e outubro, de acordo com o indicador *Serasa Experian* de Nascimento de empresas, foram criadas 1.702.958 novas empresas.

Alguns estudos buscam encontrar os principais motivos para o fracasso dos empreendimentos, os quais impactam diretamente no desenvolvimento econômico do país, como o de Pereira *et. al.* (2009) que buscou compreender e analisar os motivos que levaram ao sucesso ou fracasso das empresas, onde é possível constatar que inúmeros fatores do insucesso estão relacionados a má gestão das organizações,

apesar dos conceitos de gestão e de qualidade serem relativamente antigos, e abordados em várias fontes.

Desta forma é crucial e de extrema importância a busca por informações que auxiliem na implantação mais eficiente e rápida da excelência da qualidade e no aumento da maturidade da gestão das empresas que estão inseridas nesse contexto, além dos benefícios socioeconômicos gerados para a sociedade como um todo, visto que durante o processo de implantação da excelência da gestão são encontradas dificuldades.

Uma vez que segundo estudo encomendado pela FNQ e realizado pela *Serasa Experian*, em 2012, apresentam estatísticas as quais revelam que empresas usuárias do MEG como modelo da gestão possuíram uma margem Ebitda (lucro da empresa, desconsiderando juros, impostos, depreciação e amortização) sobre o faturamento líquido acima das empresas do mesmo seguimento que não utilizam o modelo, a exemplo do setor da indústria onde o desempenho do índice obtido pelas organizações com utilização do MEG foi 23,6% contra 12,5% em organizações do mesmo setor.

Também é necessário evidenciar que para a participação e obtenção de um nível de maturidade mínimo em conformidade com as premiações nacionais, setoriais e estaduais, é preciso que as organizações cumpram os processos dos fundamentos do MEG, assim a priorização dos pacotes de processos mais relevantes facilitará a implantação e execução do Modelo de Excelência da Gestão® nas empresas de modo a ajudá-las a conquistar a premiação.

A motivação pessoal também se caracteriza como uma justificativa para este estudo, por estar diretamente ligada ao Programa Paraibano da Qualidade, pelo vínculo de estágio, em que os resultados obtidos com este trabalho trarão contribuições para as empresas associadas ao programa como também aos funcionários do mesmo, de forma a ajudar nas orientações realizadas pelo PPQ as organizações do Estado.

Assim a escolha da priorização dos processos do MEG do nível de maturidade *Em Desenvolvimento* foi feita devido ao fato que a maior parte das empresas associadas ao programa, bem como a premiação realizada em âmbito estadual pelo PPQ se adequam ao escopo desse nível.

E a utilização do método QFD como meio de priorização se deu por conta da sua possível aplicação na remodelação ou melhoria de serviços, visto que, as

orientações realizadas pelo PPQ é um dos serviços prestados aos seus clientes, empresas que buscam a melhoria da gestão, e por ser um método cujo a origem é advinda do *Total Quality Control* (TQC).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está segmentado em cinco capítulos. Sendo composto por um capítulo introdutório no qual é apresentando o problema a ser estudado, delimitado o seu escopo, objetivos e a justificativa.

No capítulo dois é apresentada a revisão bibliográfica que deu o embasamento teórico para o referido trabalho, sobre os seguintes assuntos: Gestão da Qualidade, Fundação Nacional da Qualidade, Metodologias e Ferramentas da Qualidade.

Na seção seguinte, capítulo três, expõe a classificação metodológica e, em seguida, as etapas de desenvolvimento do trabalho, como suas fases realizadas e respectivas metodologias utilizadas, a fim de desenvolver a priorização proposta.

No capítulo quatro serão apresentados, listados, agrupados, classificados e analisados os dados e informações coletadas, de forma a serem discutidos os principais pontos alcançados com a implantação da metodologia utilizada.

O capítulo cinco é composto pelas conclusões e recomendações obtidas pelo presente trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordada a fundamentação teórica dos seguintes temas: Gestão da Qualidade, Fundação Nacional da Qualidade, Metodologias e Ferramentas da qualidade

2.1. GESTÃO DA QUALIDADE

A qualidade é instrumento de estudos desde o século passado, no qual a preocupação com a fabricação, inspeção e controle dos produtos fabricados pelos mestres artesão eram evidentes no processo de manufatura, em que a meta era fornecer produtos sem falhas.

O conceito de qualidade vem sofrendo e sofre alterações teóricas no decorrer dos anos, tratando-se assim de um processo evolutivo (PALADINI, 2012, p.10). Entretanto, nos dias atuais é possível dizer que a qualidade é um elemento fundamental para a competitividade e produtividade organizacional, em que sua gestão se torna operante a partir de sistemas compostos por princípios, métodos e ferramentas que englobam toda a organização no que tange o controle e a melhoria dos processos das empresas contemporâneas.

Conforme Barçante (1998), a qualidade teve sua evolução por meio de quatro eras, de modo que a obtenção da qualidade assumiu formas características, são elas:

- a) Era da Inspeção – Qualidade com foco no produto;
- b) Era do Controle Estatístico da Qualidade – Qualidade com foco no processo;
- c) Era da Garantia da Qualidade – Qualidade com foco no sistema;
- d) Era da Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM) – Qualidade com foco no negócio.

A relevância percebida no que diz respeito a gestão da qualidade atualmente se deve ao processo de desenvolvimento do seu conceito e da sua aplicação, devido principalmente aos conceitos introduzidos pelos chamados gurus da qualidade, *Deming*, *Juran* e *Feigenbaum* que apresentam gestão da qualidade considerando principalmente o foco no cliente, melhoria contínua, trabalho em equipe e busca constante pela atualização (BARBOSA, 2015).

A gestão da qualidade possui conceitos amplos, dessa forma este estudo adota gestão da qualidade como um conjunto de “atividade coordenadas para dirigir e

controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade” (ABNT, 2008), podendo ser entendido como o modo em que os líderes da organização, por meio dos requisitos dos clientes, planejam as atividades e seus processos através de padrões de qualidade tornando a organização competitiva. Nas empresas os padrões e processos de qualidade são estruturados com base nos modelos de gestão da qualidade, que serão descritos no próximo item.

2.1.1 Modelos de gestão da qualidade

A gestão da qualidade também faz uso de modelos de referência ou modelos de gestão da qualidade, os quais servem como estrutura de orientação das políticas, processos e práticas relacionados ao planejamento, ao controle e à melhoria da qualidade. A utilização de tais modelos está sujeita a realidade em que as organizações estão inseridas, não os tornando modelos opostos, mas sim agregadores. Os referencias mais utilizados são: Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM), os sistemas de normalização e os prêmios da qualidade.

O TQM visa a maximização da competitividade de uma empresa por meio de um conjunto de conceitos fundamentais de gestão, promovendo a satisfação do cliente, com a participação de todos membros da organização, na busca da melhoria dos processos e produtos.

Já a os sistemas de normalização, são sistemas que buscam estabelecer requisitos de qualidade, desempenho, segurança, por meio da padronização de procedimentos e técnicas, a entidade mundialmente conhecida de normalização é a *International Organization for Standardization* – Organização Internacional de Normalização (ISO).

Os prêmios de qualidade são meios utilizados por instituições que difundem a qualidade pelo mundo, como forma de promover e premiar organizações que possuem processos de gestão da qualidade exemplares a nível mundial, tais prêmios serão aprofundados a seguir.

2.1.2 Prêmios da qualidade

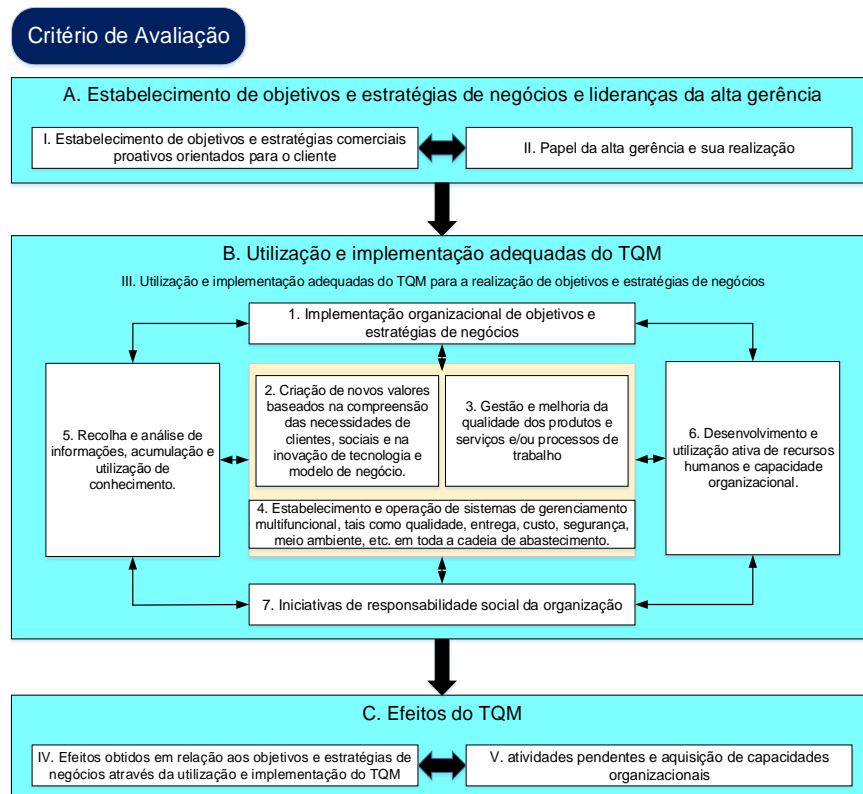
Com o avanço dos conceitos, metodologias, modelos e ferramentas da qualidade, surgiu por parte das organizações a necessidade do reconhecimento

público de que seus processos eram executados em um padrão de excelência. De modo a tornar o mercado mais competitivo e exigente, e conseqüentemente disseminar a filosofia da qualidade por todo o mundo.

Assim, o pioneiro desses reconhecimentos foi o prêmio Deming, criado em 1951 pela JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers – União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses), o qual é dado às organizações que exercem uma influência imensurável direta e indiretamente sobre o desenvolvimento do controle e gerenciamento da qualidade de maneira a melhorar a capacidade das organizações (JUSE, 2017).

Os critérios do prêmio Deming foram revisados várias vezes de acordo com a demanda de cada era, hoje sendo estabelecidos de acordo com o apresentado na Figura 1.

Figura 1: Critérios do prêmio Deming



Fonte: Adaptado JUSE (2016).

São apresentadas quatro categorias de premiação:

a) Prêmio Deming para Indivíduos - dado a aqueles que fizeram contribuições notáveis para o estudo da TQM ou aqueles que fizeram contribuições notáveis na divulgação da TQM;

b) Prêmio Deming Serviço Distinguido - dado aos indivíduos cujas atividades primárias estão fora do Japão, e que fizeram contribuições notáveis na disseminação e promoção da TQM, realizado a cada 3-5 anos;

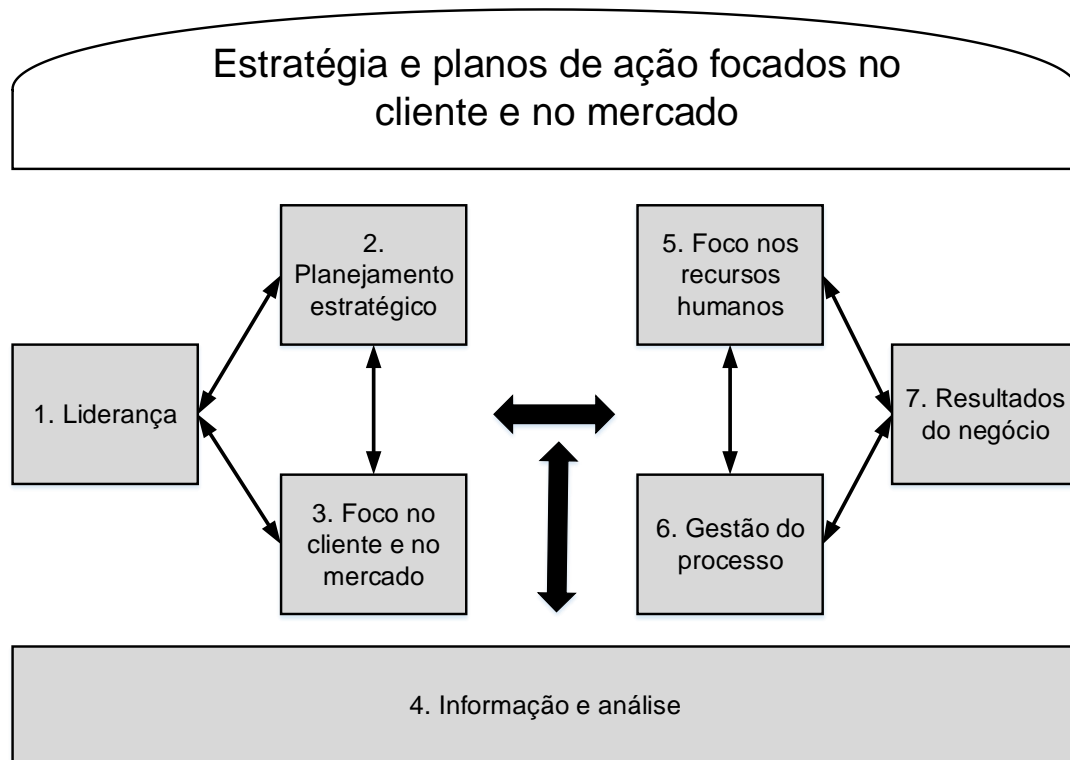
c) Prêmio Deming - dado às organizações que implementaram a TQM adequadas à sua filosofia de gestão, escopo / tipo / escala de negócios e ambiente de gerenciamento, realizado anualmente;

d) Grande Prêmio Deming - dado a organizações que mantiveram e melhoraram ainda mais o nível de TQM por mais de três anos após a conquista do Prêmio Deming, realizado anualmente.

Posteriormente em 1987, foi criado pelo congresso norte-americano, o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) que atualmente é administrado pelo *National Institute of Standards and Technology*, com o intuito de aumentar a competitividade das organizações dos EUA.

Possui atualmente seis categorias de elegibilidade: fabricação, serviço, pequenas empresas, educação, cuidados de saúde e sem fins lucrativos. E tem como principais objetivos identificar reconhecer as organizações com modelos de negócios exemplares, estabelecer critérios para avaliar os esforços de melhoria, divulgar e compartilhar as melhores práticas e estratégias de qualidade para que assim alcancem a excelência nos resultados, a partir de um modelo de excelência próprio (Figura 2), mostrando a organização sob uma óptica sistemática.

Figura 2: Modelo de excelência do MBNQA



Fonte: Adaptado Toledo (2013).

O modelo aborda a melhoria em sete áreas, nomeadas de critérios *Baldrige* para excelência de desempenho, são elas:

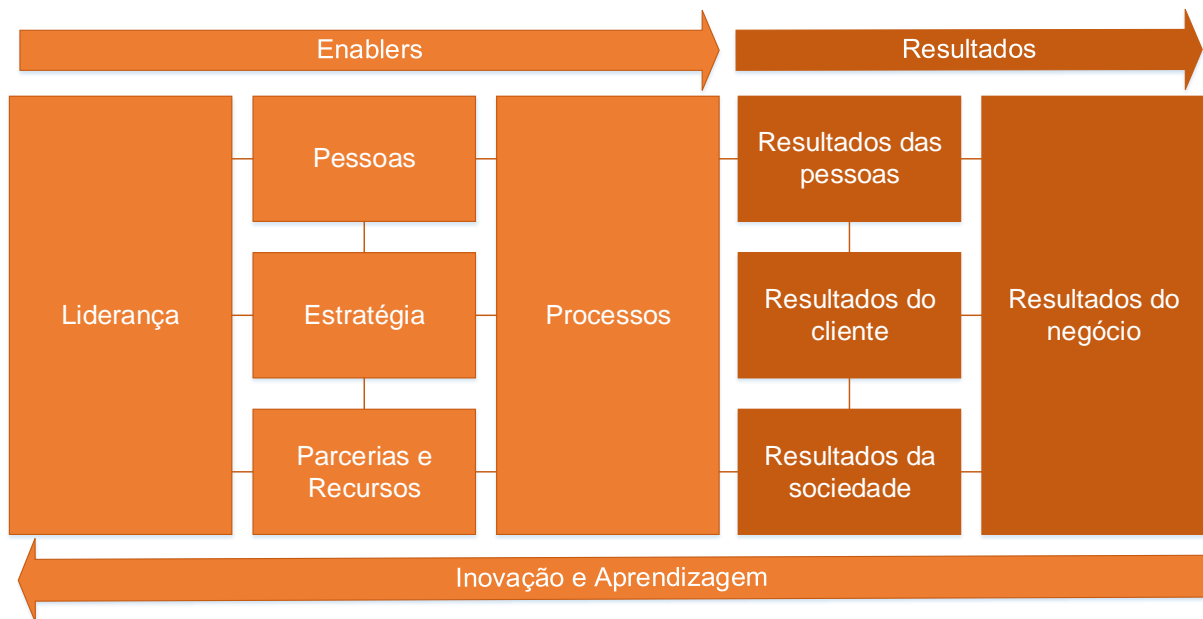
- a) Liderança: como a administração superior lidera a organização e como a organização lidera dentro da comunidade.
- b) Estratégia (planejamento estratégico): como a organização estabelece e planeja implementar direções estratégicas.
- c) Clientes (foco no cliente e no mercado): como a organização constrói e mantém relacionamentos fortes e duradouros com os clientes.
- e) Medição, análise e gerenciamento de conhecimento (informação e análise): como a organização usa dados para suportar processos-chave e gerenciar o desempenho.
- f) Força de trabalho (foco nos recursos humanos): como a organização capacita e envolve sua força de trabalho.
- g) Operações (gestão dos processos): como a organização projeta, gerencia e melhora processos-chave.
- h) Resultados (resultados do negócio): como a organização atua em termos de satisfação do cliente, finanças, recursos humanos, fornecedores e parceiros,

operações, governança e responsabilidade social, e como a organização se compara aos seus concorrentes.

De modo coexistente, em 1989 foi fundada *European Foundation for Quality Management* quando 14 líderes de empresas europeias se reuniram com o político europeu Jacques Delors e assinam a "Carta de Intenções" para formar uma fundação dedicada ao aumento da competitividade das empresas europeias (EFQM, 2017).

A EFQM utiliza um modelo de excelência holístico, representado na Figura 3, que pode ser aplicado em qualquer organização independente do tamanho ou setor. O objetivo da premiação é aumentar a competitividade das organizações europeias e apoiar o desenvolvimento sustentável da economia europeia.

Figura 3: Modelo de excelência EFQM



Fonte: Adaptado EFQM (2017).

O modelo de excelência EFQM baseia-se em nove critérios, representados pelos blocos na Figura 3. Cinco destes são "Enablers" ou a uma tradução livre meios facilitadores e quatro são "Result" ou resultados. Os critérios "Enabler" abrangem o que uma organização faz e como ela faz para desenvolver e implementar sua estratégia, e estão divididos em: Liderança; Estratégias; Pessoas; Parcerias e Recursos; Processos, Produtos e Serviços. Já os critérios resultados abrangem o que uma organização atinge, de acordo com seus objetivos estratégicos, e estão divididos em quatro áreas de resultados: pessoas, cliente, sociedade, negócio.

Já as setas enfatizam a natureza dinâmica do modelo, mostrando aprendizagem, criatividade e inovação, ajudando a melhorar os “Enablers” que, por sua vez, conduzem a resultados melhorados.

No contexto nacional, foi criado juntamente com a Fundação Nacional da Qualidade, no ano de 1991, o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) utilizado como instrumento de promoção da melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações brasileiras, os quais serão detalhados posteriormente.

2.2 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

Durante a década de 90 o Brasil foi cenário de significativas mudanças em sua política de comércio exterior, tal período ficou marcado pelo processo de abertura comercial do país, o qual teve início no governo Collor. A integração comercial ocorreu no contexto de uma nova ordem mundial, a globalização, caracterizada pela integração de países por meio de zonas de livre comércio, uniões aduaneiras e mercados comuns (AVERBUG, 1999).

Diante do cenário vivenciado no país empresários constataram a necessidade da adoção de padrões de qualidade e produtividade que pudessem competir de forma igualitária com os padrões internacionais. Assim, uma equipe formada por representantes de 39 organizações públicas e privadas criou em 11 de outubro de 1991 a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), com o objetivo de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® e as atividades derivadas do processo de premiação em todo território nacional (FNQ, 2011).

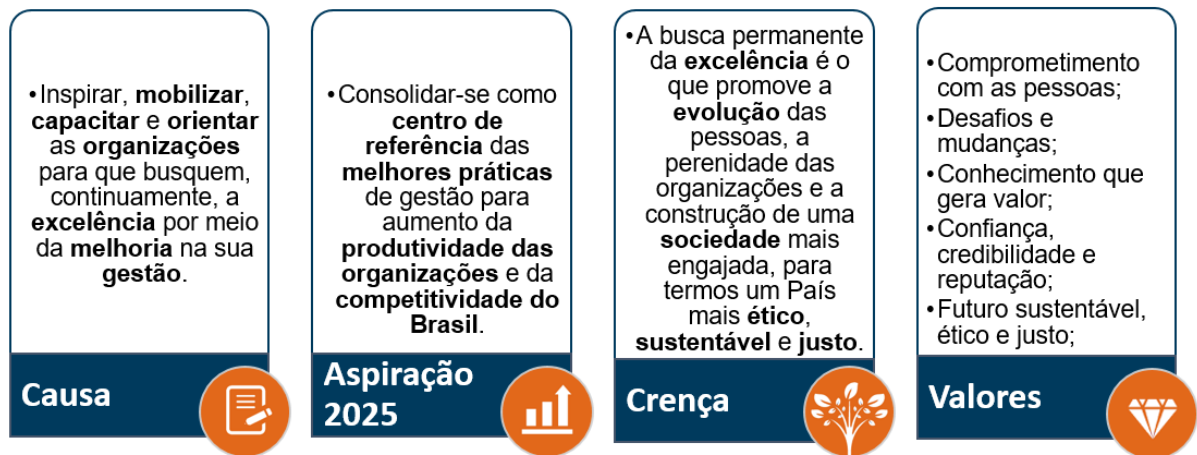
Os conceitos e padrões utilizados pela fundação foram advindos, inicialmente, do prêmio americano *Malcolm Baldrige National Quality Award*, devido ao fato da premiação norte americana não impor, e sim recomendar a utilização, de metodologias e ferramentas de gestão. No decorrer de sua existência a fundação foi incorporando novos conteúdos devido a aproximação e o intercâmbio realizado com outras organizações mundiais, como a: *European Foundation for Quality Management*, *Japan Quality Award*, e *Australia Quality Award*.

Com a absorção de novas influências, e a consolidação e nacionalização do PNQ, em 2005 a então FPNQ passa a se chamar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com o intuito de se tornar um dos mais importantes centros mundiais de

estudo, conferência e disseminação da filosofia de excelência em gestão, em busca de uma trajetória das melhores práticas em gestão para o aumento da competitividade das organizações brasileiras.

Para o alcance desse objetivo a fundação faz uso das diretrizes apresentadas na Figura 4, desta forma sempre buscando a disseminação dos conceitos de excelência e melhoria da gestão das organizações.

Figura 4: Diretrizes da Fundação Nacional da Qualidade



Fonte: Elaborada pela autora com base em Site da FNQ (2017).

Aliada a essas diretrizes a Fundação Nacional da Qualidade também encabeça a Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC), a qual foi criada com o intuito de integrar as iniciativas de entidades nacionais, estaduais e setoriais, tendo a missão de contribuir com a competitividade das organizações e do País. Segundo o relatório anual do ano de 2016 da fundação a Rede QPC possui 16 Programas Estaduais e sete Programas Setoriais, além dos parceiros nacionais: FNQ e Movimento Brasil Competitivo, como visto na Figura 5.

Figura 5: Área de atuação da Excelência em Gestão



Fonte: Relatório Anual da FNQ (2016).

Apesar de a fundação ser uma organização sem fins lucrativos, a mesma utiliza de classes associativas, patrocínios e apoios. As empresas usufruem dos serviços oferecidos e participam do movimento em prol do desenvolvimento e da melhoria da gestão, de modo a garantir a sustentabilidade econômica da fundação. Atualmente a FNQ possui mais de 276 organizações filiadas dos setores públicos, privados e da sociedade civil (FNQ, 2017).

O trabalho de disseminação realizado pela fundação nas organizações é realizado por meio do Programa de Excelência da Gestão (PEG), que tem como finalidade a implantação de uma metodologia de auto avaliação e capacitação de forma a estimular as organizações a investir na melhoria da sua gestão organizacional, baseado no Modelo de Excelência da Gestão®, o qual encontra-se em sua 21ª edição, e será apresentado na seção seguinte.

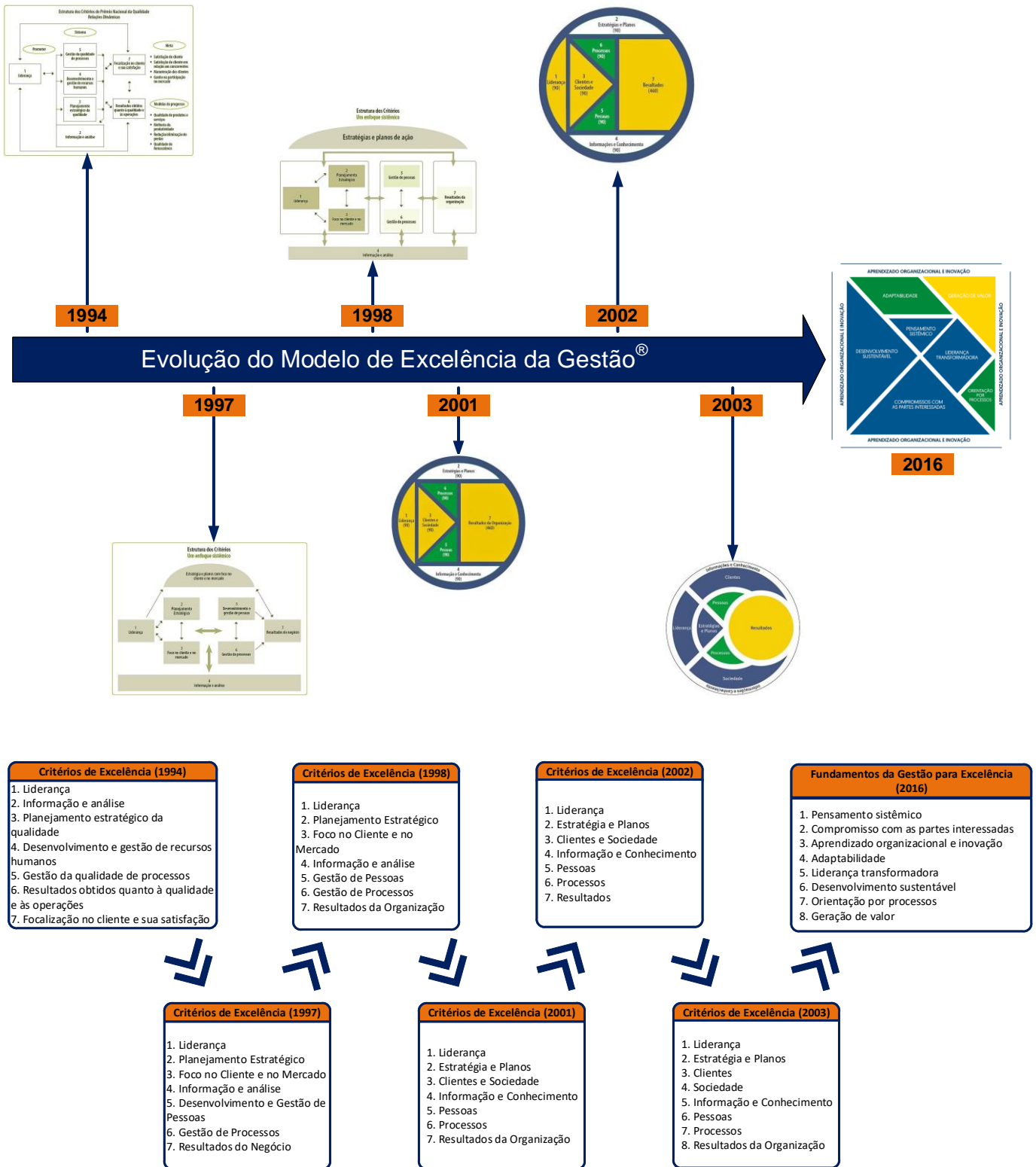
2.2.1 Modelo de Excelência da Gestão®

O Modelo de Excelência da Gestão®, conforme a FNQ (2010), consiste em um modelo sistêmico que se caracteriza pela praticidade de sua aplicação, com fácil linguagem, não prescrevendo ferramentas e práticas de gestão específicas, fazendo com que as organizações que o utilizam o adequem de acordo com sua realidade, sendo acessível a todos os tipos de empresas independente do seu seguimento, porte ou ramo.

Como o mercado global o MEG também sofreu mudanças desde sua criação, sua evolução (Figura 6) passa desde o primeiro modelo adotado, o qual possuía como referência os critérios do Prêmio *Malcom Baldrige*, até a sua última edição, que possui sua representação gráfica baseada no Tangram, quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa, sempre sem abandonar seus fundamentos, os quais representam conceitos internacionalmente reconhecidos e encontrados em Organizações de Classe Mundial¹.

¹ Organizações de Classe Mundial – São organizações que se destacam pela adoção de práticas e resultados excelentes. Que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, e são reconhecidas mundialmente. (CHIAVENATO, 2016)

Figura 6: Evolução do Modelo de Excelência da Gestão®



Fonte: Elaborado pela autora com base em 20 anos da FNQ (2011).

A 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG 21) é apresentada com mudanças significativas em sua composição, as principais são:

- a) A substituição da antiga Mandala pelo Tangram (Figura 7) de modo a representar a adaptabilidade do modelo a qualquer tipo de organização;
- b) A conversão dos 13 fundamentos e oito critérios em oito fundamentos, que se concretizam através de processos;
- c) A indicação de ferramentas e metodologias de gestão para o auxiliar as organizações em sua busca por soluções para os desafios de seus negócios.

Figura 7: Representação da 21ª edição do MEG



Fonte: Site da FNQ (2017).

A representatividade do modelo é descrita segundo o Guia de Referência da Gestão para a Excelência (2016, p.13) com o seguinte raciocínio:

Considerando o **Desenvolvimento Sustentável** e o **Compromisso com as Partes Interessadas**, a **Liderança Transformadora**, a partir do **Pensamento Sistêmico**, define como as estratégias e planos devem ser implementados e materializados, por meio da **Orientação por Processos** e com **Adaptabilidade**, resultando em **Geração de Valor** para a própria organização e partes interessadas. A partir disso, a organização busca evoluir por meio do **Aprendizado Organizacional e Inovação**, que permeiam o sistema promovendo a excelência.

Os fundamentos do MEG 21 possuem aspectos inter-relacionados, o tornando um modelo holístico, que tem como base conceitual o Ciclo PDCL ², o qual é integrado por dois ciclos, o de controle, que se caracteriza pela implementação sistemática e execução de processos a partir de um planejamento, e verificação quanto ao desempenho dos padrões planejados promovendo decisões, e o ciclo de aprendizado, que consiste na análise de forma integrada dos padrões planejados, ocasionando assim um aprendizado e definição de novos padrões.

Os conceitos dos oito Fundamentos da Gestão para Excelência do MEG 21 são:

a) **Pensamento sistêmico** - Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem;

b) **Compromisso com as partes interessadas** - Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos;

c) **Aprendizado organizacional e inovação** - Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas;

d) **Adaptabilidade** - Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto;

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

f) **Desenvolvimento sustentável** - Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio

² Adaptação realizada pela FNQ, desde 2003 do ciclo PDCA, que é um método iterativo de gestão com quatro passos, utilizado para o controle e a melhoria contínua de processos e produtos (GUIA DE REFERÊNCIA DA GESTÃO PARA A EXCELÊNCIA, 2016).

ambiente, e contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente;

g) **Orientação por processos** - Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca de eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas;

h) **Geração de valor** - Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados de processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

A partir desses fundamentos o modelo incentiva o alinhamento, a incorporação, o compartilhamento e a orientação em toda a organização, para que esta exerça e execute os processos de sua cadeia de valor de maneira excelente, gerando resultados satisfatórios a todas as partes interessadas.

O MEG é a ferramenta utilizada para a realização do ciclo anual de avaliação do antigo PNQ, hoje intitulado como Melhores em Gestão® e também utilizado pelos prêmios estaduais e setoriais que reconhecem as organizações que praticam a excelência da gestão no Brasil.

2.2.2 Melhores em Gestão®

Após seu 25º ciclo, o maior reconhecimento da excelência em gestão das instituições sediadas em território nacional, deixa sua antiga nomenclatura, Prêmio Nacional da Qualidade®, e passa a ser intitulado como Melhores em Gestão®.

O então chamado Prêmio Nacional da Qualidade®, surgiu juntamente com a FPNQ em 1991, e foi desenvolvido através do *benchmarking* com várias premiações existentes no mundo. A premiação vem sofrendo alterações em sua metodologia de avaliação ao longo dos anos, uma vez que, acompanha a evolução do MEG, o qual é utilizado como base do processo de avaliação para o reconhecimento da excelência em gestão em âmbito nacional.

Assim como as mais de 75 premiações relativas a qualidade existente no mundo (FNQ, 2017), o Melhores em Gestão®, cargo chefe da FNQ, tem como principais objetivos:

a) estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil, por meio da melhoria da gestão das organizações do País;

b) fornecer para as organizações um diagnóstico de maturidade da gestão, para um contínuo aperfeiçoamento;

c) conceder e divulgar reconhecimento público e notório às organizações contempladas na lista da edição 2017;

d) divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao benchmarking.

Vale salientar que o Melhores em Gestão[®], realizado anualmente, faz o reconhecimento das empresas em contexto nacional, de forma que em âmbito estadual ou para Micro e Pequenas Empresas são realizadas premiações específicas, as quais necessitam de níveis de maturidade mais baixos para obtenção do reconhecimento, como apresentado na subseção seguinte.

2.2.2.1 Processos de Avaliação

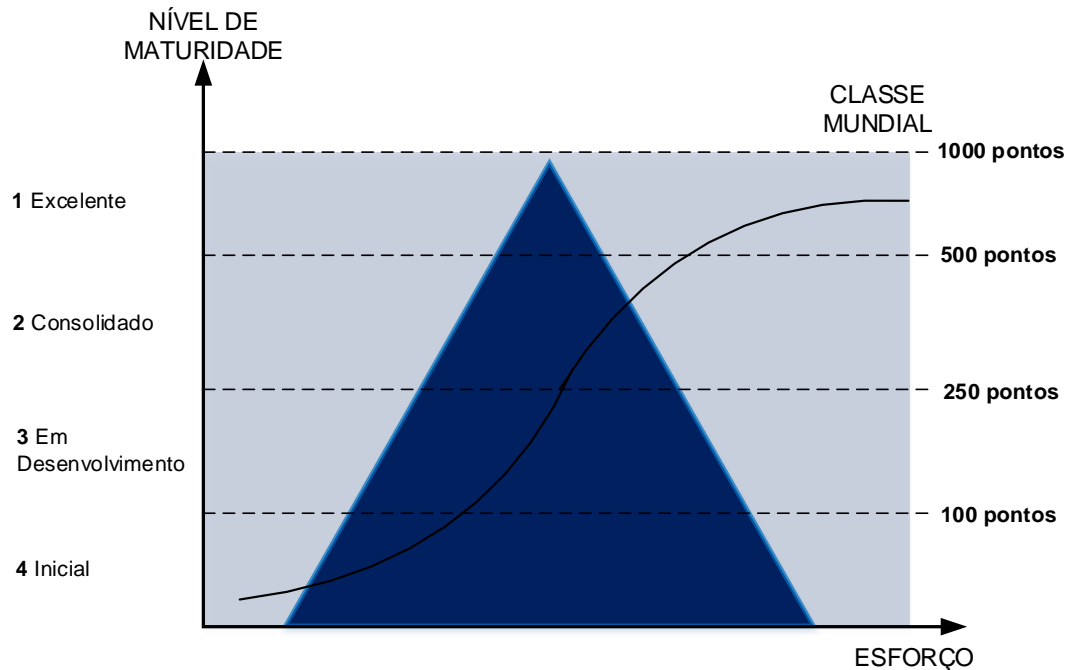
O processo de avaliação da gestão realizado para o reconhecimento do Melhores em Gestão[®], possui seus critérios de avaliação seguindo a metodologia do MEG, no qual a empresa que se candidata a esse prêmio é submetida a um diagnóstico profundo de sua gestão, realizado por avaliadores independentes capacitados pela FNQ.

Entretanto, as organizações que estão no caminho para a excelência da gestão passam por diferentes níveis de maturidade, de forma que as práticas de gestão analisadas durante o processo de avaliação estão de acordo com a realidade de cada empresa. Assim as avaliações da gestão são divididas em estágios, onde cada uma dessas corresponde a uma faixa de pontuação (Figura 8).

Cada faixa utiliza um instrumento de avaliação da maturidade da gestão, de modo que para os prêmios MPE Brasil (Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas), setoriais e estaduais os níveis de maturidade da gestão podem ser classificados como **Inicial**, **Em Desenvolvimento** e **Consolidado** que correspondem respectivamente as régua de 100, 250 e 500 pontos e condizem as pontuações máximas que podem ser obtidas nesses níveis de maturidade. Já para o nível **Excelente**, premiação Melhores em Gestão[®], a régua utilizada é de 1000 pontos. Vale ressaltar que as avaliações das régua de 100, 250 e 500 pontos possuem sua

metodologia derivada da de 1000 pontos, o que as diferenciam são o nível de exigência, e a quantidade de processos analisados.

Figura 8: Evolução e estágios de maturidade da gestão



Fonte: FNQ (2017 p.19).

Os níveis de maturidade são descritos como:

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

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

c) **Em Desenvolvimento**: organizações cujo sistema de gestão está **em evolução**, demonstrando competitividade e atendimento às expectativas das partes interessadas.

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

O Melhores em Gestão® se constitui em seis etapas, as três primeiras etapas referem-se à inscrição da organização no processo de avaliação, determinação da elegibilidade (aceite da candidatura) e envio do perfil organizacional da empresa. As

etapas subsequentes se caracterizam pelo processo de avaliação, entrega do relatório de diagnóstico da maturidade da gestão e evento de reconhecimento.

Para a quarta etapa (Processo de Avaliação) os avaliadores utilizam um sistema de avaliação que busca definir o nível maturidade da gestão da organização para os fundamentos em duas dimensões, são elas:

a) Dimensão Processos – são avaliados os fundamentos de A a G, apresentados na sessão 2.2.1 Modelo de Excelência da Gestão® (p.25-26), por fatores (Quadro 1);

Quadro 1: Fatores de Avaliação dos Processos

PLANEJAR	Esses fatores referem-se à abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada , orientada para o alcance do propósito pertinente.
REALIZAR	Esses fatores referem-se à implementação dos processos propostos, de forma abrangente, contínua e ágil , atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.
VERIFICAR	Esses fatores referem-se à adoção de monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões, a eficiência e a eficácia são controlados, com a finalidade de avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades de melhoria.
APRENDER	Esses fatores referem-se à incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do aperfeiçoamento e inovação na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.

Fonte: Adaptado FNQ (2017 p.28).

b) Dimensão Geração de Valor – é avaliado o fundamento H, apresentado na sessão 2.2.1 Modelo de Excelência da Gestão® (p.26), por quatro fatores (Quadro 2).

Quadro 2: Fatores de Avaliação dos Resultados

RELEVÂNCIA	Refere-se à existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais esperados, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Grupo de Resultados, considerando as estratificações necessárias.
MELHORIA	Refere-se à demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável , isto é, em nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromissos com requisitos de parte interessada , ou ambos, de forma compatível com as estratégias , para os resultados estratégicos e operacionais esperados no Grupo de Resultados.
COMPETITIVIDADE	Refere-se à demonstração, pelo menos no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados, comparáveis no setor ou no mercado.
COMPROMISSO	Refere-se à demonstração, pelo menos no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais, no Grupo de Resultados que expressem esses requisitos.

Fonte: Adaptado FNQ (2017 p.31).

Após a etapa de avaliação cada organização tem acesso a um diagnóstico de maturidade da gestão, contendo sua pontuação obtida, bem como comentários que expressam os pontos fortes e as oportunidades de melhoria em relação ao Modelo de Excelência da Gestão®.

Em 2011 a fundação criou o Indicador Nacional da Maturidade da Gestão (INMG), o qual mensura o nível mediano de qualidade na gestão, a partir das notas obtidas pelas empresas participantes do Melhores em Gestão®, de modo a monitorar a evolução das organizações que buscam a excelência da gestão. Na prática, o indicador foi desenvolvido de forma a medir a aderência a qualquer nível de maturidade, de modo que resuma o percentual de atendimento aos processos desse nível em uma escala percentual. Desta maneira, um INMG de 70 pontos significa uma aderência de 70% às pontuações máximas daquela faixa de maturidade (FNQ, 2017).

Portanto, para a utilização da gestão da qualidade nas organizações, existem inúmeros modelos, premiações, metodologias e ferramentas, que com suas técnicas e conceitos dão suporte para a implantação e disseminação da gestão da qualidade nas empresas, de modo a melhorar seu desempenho, alavancar os resultados, aperfeiçoar os processos e aumentar a satisfação dos clientes, promovendo um mercado mais competitivo e sustentável.

2.3 METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Conforme Carpinetti (2016), a partir da década de 50, o conceito de qualidade que se relacionava estritamente ao rigor técnico de um produto, progrediu para que o produto se ajuste aos requisitos esperados do cliente, em um mercado que os consumidores estão mais exigentes quanto ao que lhe é oferecido.

Assim métodos foram criados para auxiliar o processo de melhoria contínua, identificando problemas e analisando situações apoiando a tomada de decisões. Um dos métodos amplamente difundido é o *Quality Function Deployment* (QFD) ou Desdobramento da Função Qualidade que segundo Carpenetti (2016) “é um método usado no processo de desenvolvimento de produto cujo objetivo principal é transformar requisitos de produto definidos pelo mercado em características do produto” o qual será detalhado na subseção seguinte.

2.3.1 *Quality Function Deployment*

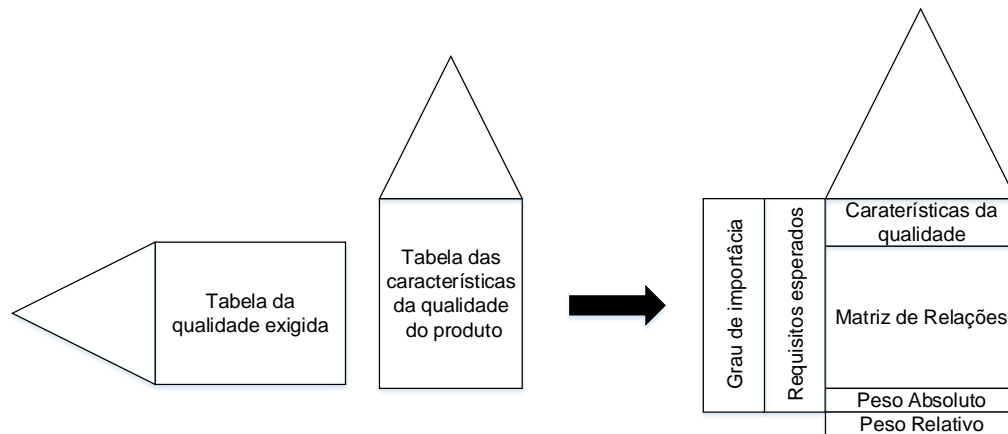
De acordo com Cheng (2017) o QFD é comumente utilizado em processos de desenvolvimento de produto, em que por meio de um conjunto de matrizes, são expostos os requisitos dos clientes os quais são desdobrados de forma a gerarem especificações técnicas do produto, de modo a ajudar a equipe de desenvolvimento a incorporar as necessidades dos clientes ao produto real, e teve sua origem no contexto do *Total Quality Control* (TQC).

De acordo com Estorilio (2003), existem várias versões da metodologia, as mais comuns e que se destacam são: QFD das quatro faces, QFD estendido, QFD das quatro ênfases e a matriz das matrizes, de maneira que a casa da qualidade ou 1ª casa da qualidade são identificadas em todas as versões, a qual será utilizada como metodologia deste estudo.

De forma que a primeira casa da qualidade é resultante do cruzamento da tabela dos requisitos da qualidade exigida, por determinado grupo de consumidores, com a tabela das características da qualidade do produto, onde tais tabelas são compostas por elementos que caracterizam os requisitos esperados, bem como seu respectivo grau de importância como pode ser observado na Figura 9. A análise desse cruzamento, segundo Cheng (2007) busca garantir a consistência da matriz, visando

também identificar as características de qualidade prioritárias para o desenvolvimento do produto.

Figura 9: Representação da 1ª casa da qualidade



Fonte: Adaptado Otelino (1990).

2.3.2 Ferramentas da qualidade

Em meio ao contexto de qualidade já apresentado nas subseções anteriores, onde empresas buscavam a competitividade no mercado por meio da melhoria e gestão da qualidade, entre 1972 e 1978, uma comissão da *Union of Japanese Scientists and Engineers* ou JUSE, criou as sete ferramentas gerenciais da qualidade (7FGQ).

As quais foram criadas devido a necessidade de utilização de ferramentas de qualidade que fossem adequadas em situações de planejamento gerencial, onde decisões são tomadas com base em dados verbais em vez de dados numéricos. Assim as 7FGQ representa um *kit* que pode ser compreendido de forma rápida e aplicado de modo abrangente por quaisquer profissionais que lidam com o planejamento estratégico, planejamento em geral, definição de objetivos e resolução de problemas (MOURA, 1994).

As sete ferramentas gerenciais da qualidade são: Diagrama de Relações, Diagrama de Afinidades, Diagrama em Árvore, Matriz de Priorização, Matriz de Relações, Diagrama PDPC e Diagrama de Atividades.

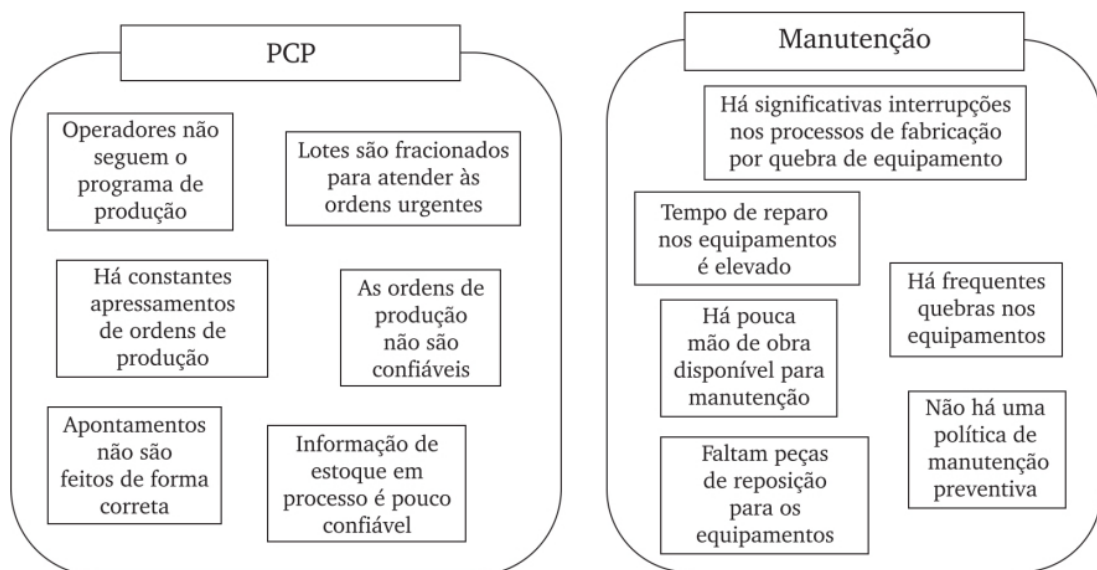
Para fins deste estudo apenas o Diagrama de Afinidades será detalhado na próxima subseção.

2.3.2.1 Diagrama de Afinidades

A finalidade do diagrama é tornar compreensível problemas ou situações, cujo a circunstância inicial é de difícil entendimento, desordenado ou inexplorado, de modo que dados verbais a respeito do problema são agrupados em conjuntos ou pacotes segundo suas afinidades e relações naturais (MOURA, 1994). O método utilizado para a construção do diagrama segue os seguintes passos:

- a) escolha do tema: etapa de definição do problema que será estudado;
- b) coleta dos dados verbais: etapa que utiliza a coleta de informações quanto ao referido problema, deve ser realizado em equipe;
- c) transferência dos dados para cartelas: consiste na transição as opiniões coletadas na fase anterior, para cartelas, de modo a conter as ideias e opiniões expressadas;
- d) junção das cartelas: esta etapa compreende no agrupamento das cartelas com ideias e opiniões similares, deve ser realizado por toda a equipe de forma simultânea;
- e) nomeação dos grupos de cartelas: etapa em que deve ser proposta a rotulação, em consenso, de cada grupo de cartelas;
- f) desenho do diagrama: fase final do método em que é desenhado o diagrama de afinidades encontrado, exemplo representativo na Figura 10.

Figura 10: Exemplo de Diagrama de afinidades



3. METODOLOGIA DA PESQUISA

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

3.1. CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

De acordo com Silva e Menezes (2001), existem várias formas de classificar as pesquisas, seja do ponto de vista da sua natureza, forma de abordagem, seus objetivos e de acordo com seus procedimentos técnicos.

Esta pesquisa é classificada quanto à natureza como aplicada, pois, tem por objetivo gerar conhecimento para aplicação prática, afim de solucionar o problema. Quanto sua forma de abordagem do problema classificamos como uma pesquisa qualitativa, uma vez que, há a interpretação dos fenômenos observados caracterizando uma análise indutiva. A utilização da descrição qualitativa procura compreender não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando esclarecer sua origem, relações e mudanças, e tentando prever as consequências (DE OLIVEIRA, 2011).

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

A classificação quanto à escolha do objeto de estudo pretende-se utilizar um estudo de caso múltiplo. A pesquisa de estudo de caso é um método utilizado em situações nas quais as principais questões da pesquisa são: “como?” ou “por que?”, e o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais e o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo, contextualizando algo real (o “caso”) em seu contexto no mundo real (YIN, 2015).

Devido a utilização de dados da avaliação 15 empresas afim da comprovação da teoria levantada, o estudo de caso é configurado como múltiplo, uma vez que, de

acordo com Yin (2003) o estudo de caso múltiplo busca configurar um padrão entre os objetos do estudo afim de comprovar uma teoria.

Para a coleta de dados, a técnica utilizada foi entrevista, questionário e observação direta, as quais configuraram a fase de avaliação da maturidade da gestão das 15 empresas utilizadas no estudo de caso.

Para a coleta de dados utiliza-se também a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de livros, teses e dissertações, além de artigos científicos de qualidade reconhecida. Afinal, a pesquisa bibliográfica permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002).

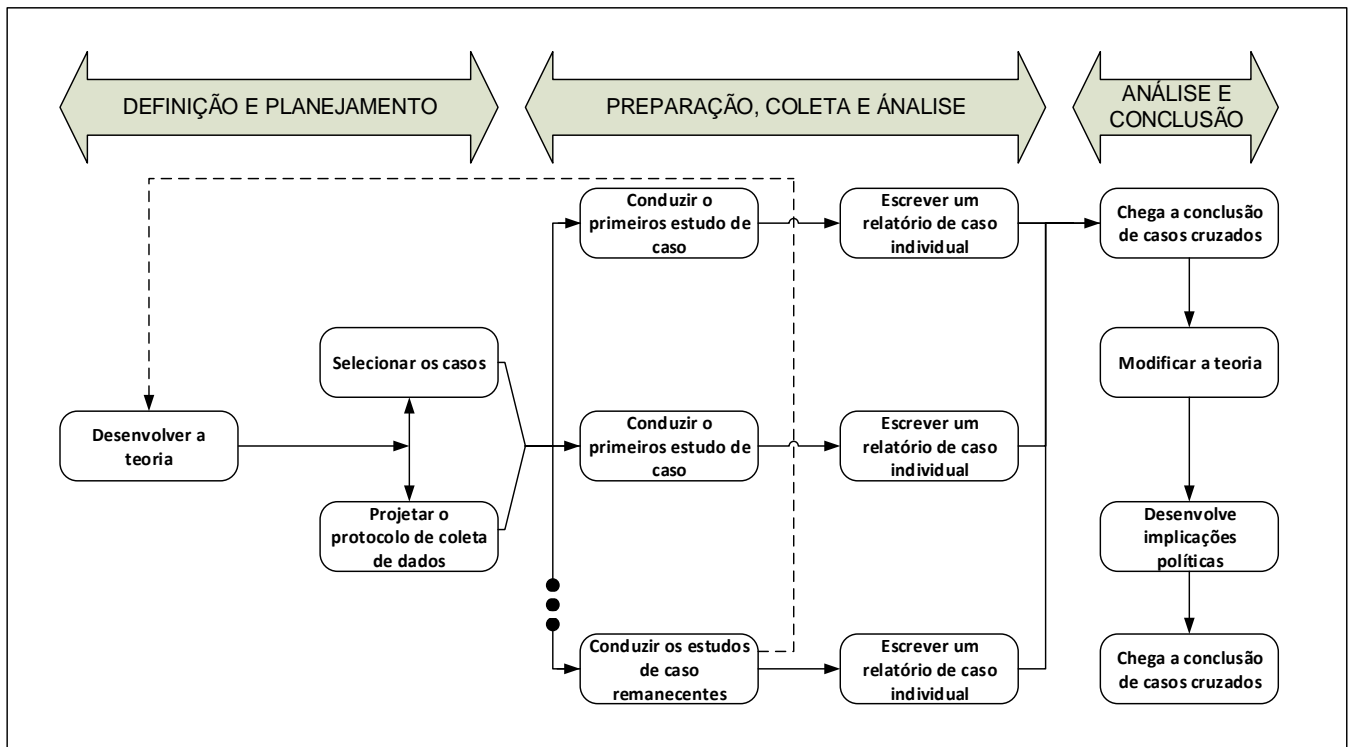
3.2. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Para a obtenção dos resultados de acordo com os objetivos estabelecidos na introdução, o presente trabalho foi estruturado e desenvolvido em três etapas: Organização das Informações; Priorização; Estudo de Caso, cada etapa visa atender objetivos específicos do trabalho de forma a alcançar o objetivo principal. Assim é indicado, conforme apresentado no Quadro 3, os métodos que foram utilizados para cumprir com os objetivos de cada etapa, bem como os resultados encontrados em cada uma delas.

Na primeira etapa (Organização das informações), foram reunidos os objetivos que possuem aspectos de sistematização e coleta de informação os quais embasaram a realização da segunda etapa (Priorização). A etapa de priorização caracterizou-se como o estágio de classificação, a nível de importância, dos pacotes de aplicação, por meio do uso do QFD.

Por fim na terceira etapa (Estudo de caso / Avaliação) ocorreu verificação da hipótese levantada nas fases anteriores, no qual foi utilizado como metodologia o estudo de caso múltiplos conforme Yin (2003), tendo suas etapas representadas pela Figura 11.

Figura 11: Método de estudo de caso



Fonte: YIN (2003).

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

a) Definição e planejamento: consolidação da teoria levantada na etapa de priorização do presente trabalho, utilização dos casos das 15 empresas avaliadas de acordo com a régua de 250 do MEG 21 e levantamento de dados a partir dos relatórios de avaliação da maturidade da gestão dos casos selecionados;

b) Preparação, coleta e análise: cruzamento dos dados obtidos dos relatórios com a teoria levantada e apresentação do diagnóstico obtido;

c) Análise e conclusão: conclusão dos fatos observados e apresentados a partir do cruzamento dos diagnósticos extraídos da análise dos estudos de caso.

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

Quadro 3: Quadro de Etapas Metodológicas

ETAPAS	OBJETIVOS	MÉTODOS UTILIZADOS	RESULTADO
1ª Organização das informações	- Estruturar pacotes de aplicação com os processos do Modelo Excelência da Gestão®;	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento os conceitos relacionados a gestão da qualidade por meio da exploração bibliográfica utilizando dissertações, artigos e teses encontradas em bases como: Biblioteca Digital da USP, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Repositório Institucional da UFPE, <i>Scielo</i> e Google Acadêmico. A exploração bibliográfica por meio de livros relacionados ao tema, pesquisa nos <i>E-books</i> do site da Fundação Nacional da Qualidade e a utilização do Guia de referência da gestão para excelência (21ª edição); Listagem dos fundamentos do MEG 21, com seus respectivos processos e pontuações (utilização da Equação 1); Diagrama de afinidades; 	<ul style="list-style-type: none"> (Capítulo 2 - Fundamentação Teórica) Lista dos fundamentos com seus respectivos processos e pontuações máximas. (Seção 4.1 – Figura 13) Processos agrupados por afinidade, gerando 11 pacotes de aplicação. (Seção 4.1 - Figura 14)
	- Identificar a relevância dos pacotes de aplicação;	<ul style="list-style-type: none"> Grupo multidisciplinar formado por três profissionais da área, com tempo de experiência entre um e dois anos na área da qualidade, com titulação de Técnicos em Gestão na empresa avaliadora de maturidade da gestão da qualidade, e que já participaram de aproximadamente 8 avaliações de maturidade com o Modelo Excelência da Gestão® da 21ª edição; 	<ul style="list-style-type: none"> Pesos relativos a interação dos processos com os pacotes de aplicação. (Seção 4.1 – Apêndices A e B)

(Continua)

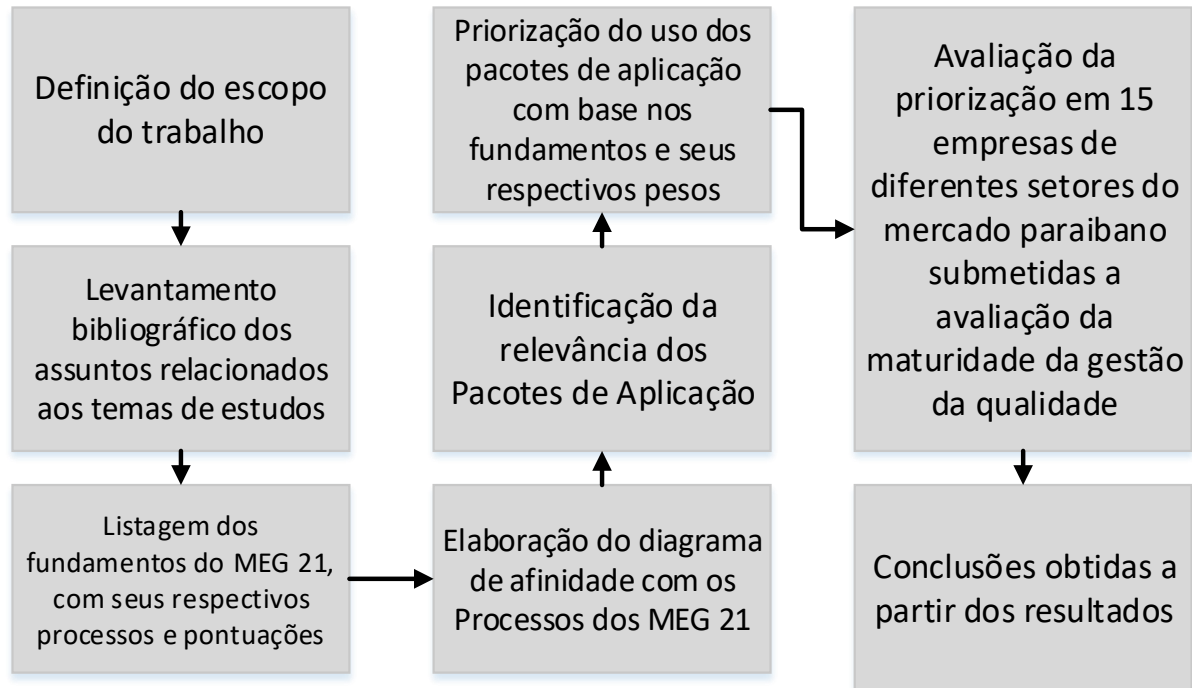
(Conclusão)

2ª Priorização	<p>- Priorizar o uso dos pacotes de aplicação com base nos fundamentos e seus respectivos pesos;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira casa da qualidade do <i>Quality Function Deployment</i> – Desdobramento da Função Qualidade (QFD): Relação entre os oito fundamentos do MEG (necessidade) com os pacotes de aplicação (técnicas); 	<ul style="list-style-type: none"> • QFD com interações entre os pacotes de aplicação e fundamentos, classificação de importância dos pacotes de aplicação. (Seção 4.2 - Figura 18)
3ª Estudo de caso / Avaliação	<p>- Avaliar a priorização em 15 empresas de diferentes setores do mercado paraibano submetidas a avaliação da maturidade da gestão da qualidade;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de caso; • Avaliação do MEG (21ª edição); em 15 empresas de diferentes setores do mercado paraibano durante o mês de setembro de 2017. • Análise de resultados das avaliações das empresas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da priorização com os 15 estudos de casos das empresas avaliadas na maturidade da gestão (Seção 4.3 - Figura 20)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para o melhor entendimento da realização do trabalho foi criado fluxograma representado na Figura 12, em que é apresentada a primeira atividade do trabalho (Definição do escopo do trabalho) até sua última atividade (Conclusões obtidas a partir dos resultados).

Figura 12: Fluxograma de realização do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim a partir da execução das atividades e das metodologias descritas anteriormente foi possível a execução dos resultados que serão apresentados e analisados na sessão seguinte.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta e descreve como foram obtidos os resultados decorrentes da metodologia apresentada na sessão anterior.

4.1 ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

A primeira etapa realizada foi a organização e obtenção das informações relevantes sobre o tema da pesquisa. Inicialmente foram apresentados os processos equivalentes aos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão® - 21ª edição, correspondentes ao nível de maturidade Em Desenvolvimento ou régua de 250 pontos, bem como suas respectivas pontuações máximas (pesos) que serão utilizadas como referência nas próximas etapas. De modo que, esses foram listados a partir do Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão da FNQ, e estão apresentados na Figura 13.

Na Figura 13 foram expostos os oito fundamentos do MEG com correspondência a 70 processos, cada bloco (fundamento mais os processos correspondentes) foi representado por uma cor característica de modo a facilitar as etapas subsequentes, a exemplo do fundamento pensamento sistêmico e seus cinco processos que estão representados pela cor lilás. É válido destacar que a correspondência dos processos aos fundamentos não segue uma linha igualitária, ou seja, existem fundamentos que contém mais processos que outros, como o fundamento compromisso com as partes interessadas e adaptabilidade que possuem respectivamente 17 e quatro processos.

A pontuação de cada fundamento segue a lógica da quantidade de processos que o mesmo possui, cada processo equivale a aproximadamente 2,4 pontos assim a pontuação geral é a multiplicação da quantidade de processos pela pontuação equivalente do mesmo, representada pela Equação 1 (exemplo: aprendizado organizacional possui cinco processos, pontuação máxima do fundamento = $5 * 2,4 = 12$ pontos). Com exceção do fundamento de geração de valor que possui pesos específicos para cada um de seus processos

Equação 1: Pontuação do Fundamento

$$\text{Pontuação do Fundamento} = \text{Qtd Processos no Fundamento} * 2,4$$

Figura 13: Fundamentos, respectivos processos e pontuações do MEG

Fundamentos		Pontuação Máxima
Pensamento Sistêmico		12,0
Compromisso com as Partes Interessadas		41,0
Aprendizado Organizacional		12,0
Adaptabilidade		10,0
Liderança Transformadora		33,0
Desenvolvimento Sustentável		21,0
Orientação por Processos		21,0
Geração de Valor	RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS.	23,0
	RESULTADOS AMBIENTAIS.	7,0
	RESULTADOS SOCIAIS.	7,0
	RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES.	23,0
	RESULTADOS RELATIVOS À FORÇA DE TRABALHO.	16,0
	RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES.	4,0
	RESULTADOS DOS PRODUTOS E PROCESSOS.	20,0

Pensamento Sistêmico	DEFINIÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, IDENTIFICANDO OS PONTOS FORTES E AS LACUNAS NA GESTÃO	DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO
	DEFINIÇÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS	IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS NA GESTÃO	ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO QUANTO A RECEITAS, DESPESAS E INVESTIMENTOS
	TOMADA DE DECISÃO, COM ENVOLVIMENTO DE PESSOAS DE DIFERENTES NÍVEIS E PROCESSOS.	IDENTIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS MAIS IMPORTANTES PARA A ORGANIZAÇÃO	ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO (FLUXO DE CAIXA)
	COMUNICAÇÃO DAS DECISÕES TOMADAS	DESENVOLVIMENTO DOS CONHECIMENTOS MAIS IMPORTANTES	MONITORAMENTO DO ORÇAMENTO
	ACOMPANHAMENTO DAS DECISÕES TOMADAS	DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO	MONITORAMENTO DOS REQUISITOS DE DESEMPENHO AMBIENTAL
Adaptabilidade	IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS	DEFINIÇÃO DE MUDANÇAS NECESSÁRIAS	PREVENÇÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS
	TREATAMENTO DE SOLICITAÇÕES, RECLAMAÇÕES.	IMPLANTAÇÃO DAS MUDANÇAS	MONITORAMENTO DOS REQUISITOS DE DESEMPENHO SOCIAL
	COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS	REVISÃO DOS PROCESSOS EM TEMPO ADEQUADO ÀS MUDANÇAS	ACESSIBILIDADE INSTALAÇÕES
Compromisso com as Partes Interessadas	INTERAÇÃO DA DIREÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS	DEFINIÇÃO DE VALORES, PRINCÍPIOS E DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
	DEFINIÇÃO DOS CLIENTES ALVO	DEFINIÇÃO DE PADRÕES DE CONDUTA PARA ASSEGURAR RELACIONAMENTO E TUDO COM AS PARTES INTERESSADAS	TRATAMENTO DOS RISCOS À SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO
	DIVULGAÇÃO DE PRODUTOS	COMUNICAÇÃO DE VALORES, PRINCÍPIOS E PADRÕES DE CONDUTA PARA AS PARTES INTERESSADAS PERTINENTES	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR
	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	ENGAJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS APLICÁVEIS AOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR
	AValiação de Satisfação	TRATAMENTO DOS RISCOS	ANÁLISE DOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR
	SELEÇÃO DE FORNECEDORES	CONFORMIDADE COM OS REQUISITOS LEGAIS, REGULAMENTARES, PADRÕES E DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	MELHORIA DOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR
	AValiação do Desempenho dos Fornecedores	PRESTAÇÃO DE CONTAS ÀS PARTES INTERESSADAS APLICÁVEIS	GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR, INCLUINDO PADRONIZAÇÃO E CONTROLE
	SELEÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E SUAS TENDÊNCIAS	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS
	PREPARAÇÃO DAS PESSOAS PARA O EXERCÍCIO E SUAS FUNÇÕES	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, CONSIDERANDO REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS E A PRODUTIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS.
	AValiação de Desempenho das Pessoas	DESDOBRAMENTO DAS METAS, CONSIDERANDO REFERENCIAIS COMPARATIVOS E REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS	RESULTADOS AMBIENTAIS.
	REMUNERAÇÃO, RECONHECIMENTO E INCENTIVOS DA FORÇA DE TRABALHO	MONITORAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO E SEUS RECURSOS	RESULTADOS SOCIAIS.
	TRATAMENTO DOS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E A SEGURANÇA	ANÁLISE DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL	RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES.
	PROMOÇÃO, DA SATISFAÇÃO E DO COMPROMETIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES ATUAIS E POTENCIAIS	RESULTADOS RELATIVOS À FORÇA DE TRABALHO.
			RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES.
			RESULTADOS DOS PRODUTOS E PROCESSOS.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Inst. de Avaliação da Maturidade da Gestão da FNQ (2010).

A fase subsequente caracterizou-se pelo agrupamento dos processos listados em pacotes de aplicação, para isso foi utilizada a ferramenta gerencial da qualidade Diagrama de Afinidades. A escolha desse método justifica-se pelo fato do problema tema necessitar relacionar cada um dos 70 processos com os 8 fundamentos obtendo uma matriz (70x8) no QFD, o que na prática tornou-se inviável de ser elaborado.

Sendo necessário a criação de pacotes de aplicação, os quais relacionam os processos, sem comprometer a vigor do estudo.

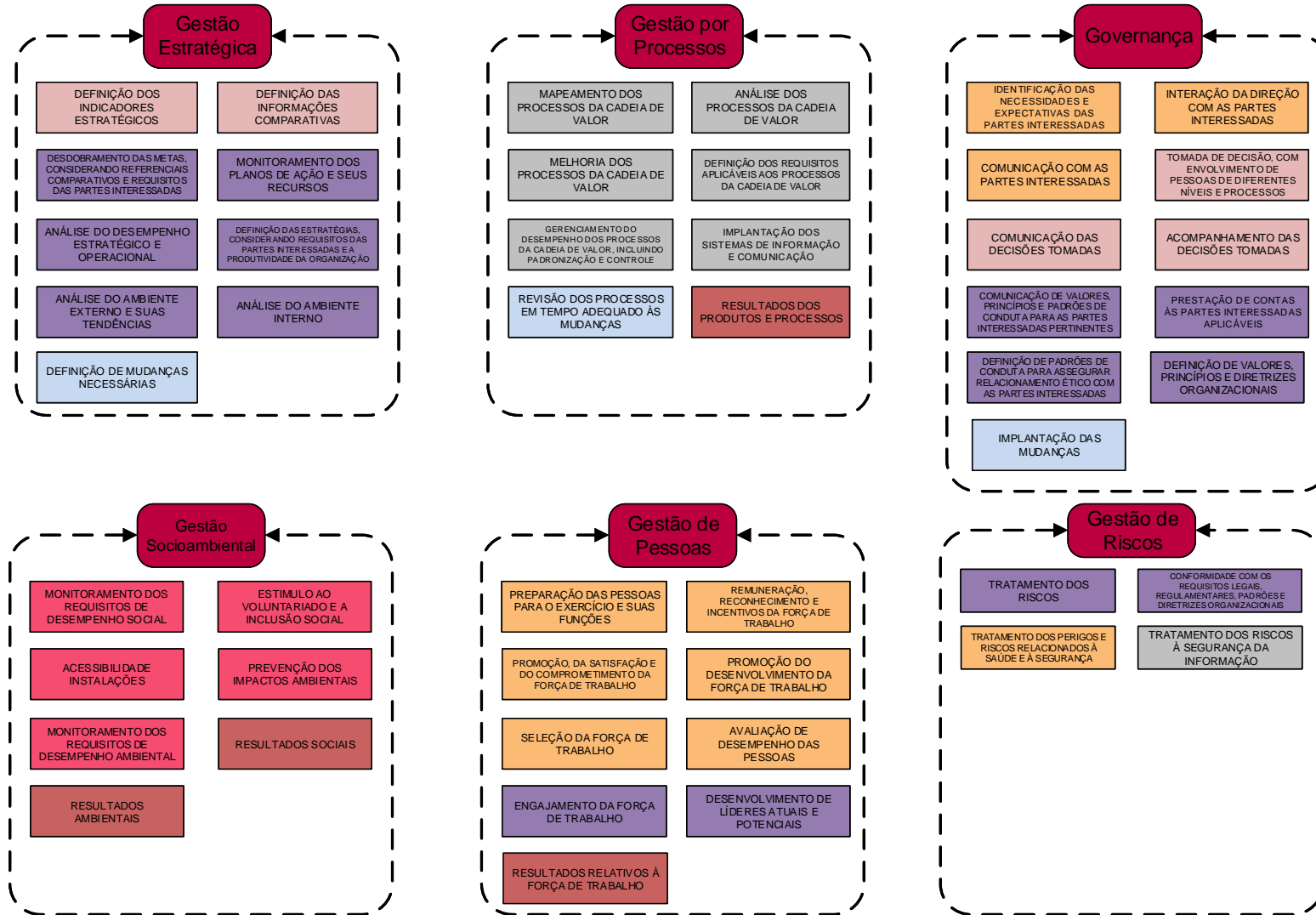
A construção dos pacotes de aplicação foi realizada por um grupo multidisciplinar formado por três profissionais da área, os quais possuem experiência no entendimento dos processos do MEG, e se deu da seguinte maneira.

Primeiramente foi apresentado a problemática: **Necessidade de agrupar os 70 processos do MEG, correspondente a régua de 250 pontos, de modo que os processos de um mesmo grupos tenha alguma relação entre si.**

Após esta atividade, houve a realização de um debate quanto ao relacionamento e as características dos processos e simultaneamente o agrupamento dos mesmos em grupos que foram denominados pacotes de aplicação, pois os mesmos são pequenos pacotes de processos necessários que as empresas precisam atender para atendimento de um determinado fundamento do MEG. Também foi realizado um consenso quanto aos rótulos que cada pacote de aplicação deveria receber, assim, os rótulos foram definidos por meio das características mais evidentes em cada processo dos fundamentos, a exemplo do bloco de Gestão de Risco, todos os seus processos possui a característica de tratamento ou monitoramento de algum risco organizacional (Figura 14).

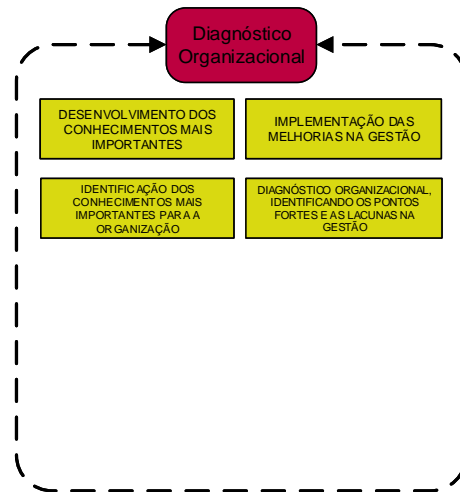
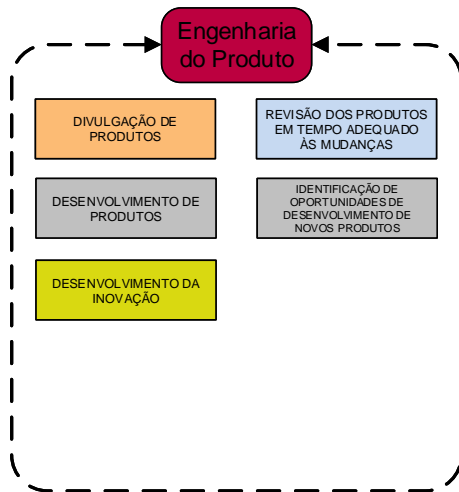
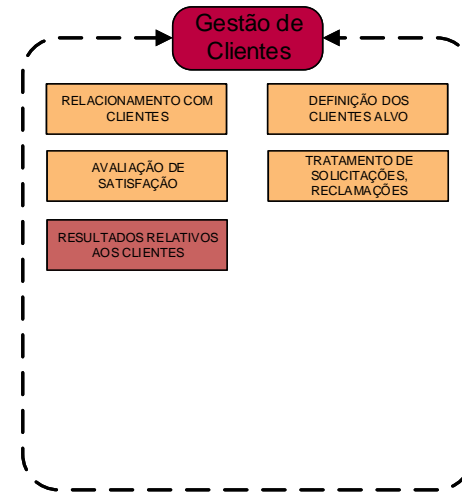
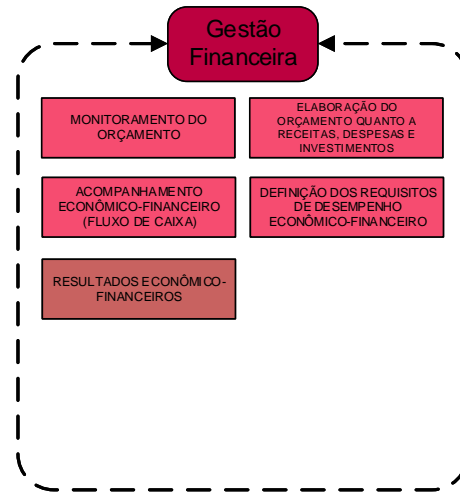
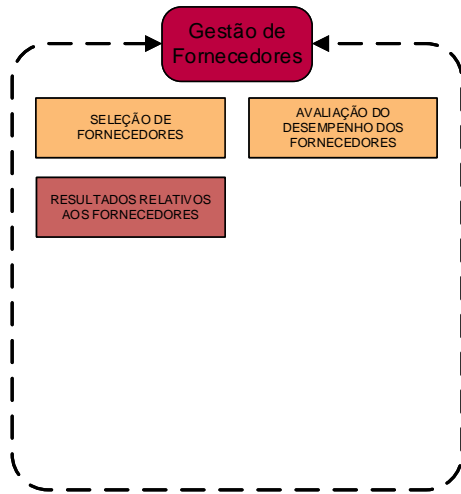
Posteriormente, foi elaborado a representação gráfica do Diagrama de Afinidades, resultando em 11 pacotes de aplicação apresentados na Figura 14.

Figura 14: Diagrama de afinidades (Pacotes de aplicação)



(Continua)

(Conclusão)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como resultado do diagrama, encontra-se 11 pacotes de aplicação os quais estão alocados os 70 processos dos fundamentos de acordo com suas semelhanças de execução, por exemplo o primeiro pacote de aplicação denominou-se Gestão Estratégica pois os processos nele contido estão relacionados ao desenvolvimento do planejamento estratégico de uma empresa.

A última tarefa realizada na fase de organização das informações, foi a atribuição de pesos entre a relação de cada processo dos fundamentos do MEG com o pacote de aplicação estruturado, contando igualmente com a contribuição do grupo multidisciplinar, obtendo assim a tabela de relacionamento (Apêndice A).

Foram atribuídos pesos de acordo com a ligação que cada um dos 70 processos (MEG) possuía com os 11 processos de aplicação (Diagrama de Afinidades), de forma que os critérios utilizados foram:

a) se o processo analisado se encontra alocado ao pacote de aplicação analisado é dado peso máximo, correspondente a 0,9;

b) se o processo analisado não se encontra alocado ao pacote de aplicação, mas possui forte correlação com os processos do pacote de aplicação analisado é dado peso médio, correspondente a 0,3;


c) se o processo analisado não se encontra alocado ao pacote de aplicação, mas possui fraca correlação com os processos do pacote de aplicação analisado é dado peso fraco, correspondente a 0,1;

d) se o processo analisado não se encontra alocado ao pacote de aplicação, e não possui correlação com os processos do pacote de aplicação analisado não é dado peso, correspondente a 0.

Assim foi gerada uma tabela de importância (Processos dos Fundamento X Pacote de Aplicação) encontrada no Apêndice B, a qual contabilizou os pesos atribuídos a cada pacote de aplicação em relação aos processos de cada fundamento. Um exemplo desta tarefa pode ser observado na Figura 15.

Figura 15: Exemplo de atribuição e contagem dos pesos entre a relação processo / pacote de aplicação

Processos dos fundamentos	Pacotes de Aplicação	
	Gestão Estratégica	Gestão por Processos
DEFINIÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS	0,9	0,3
DEFINIÇÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS	0,9	0,3
TOMADA DE DECISÃO, COM ENVOLVIMENTO DE PESSOAS DE DIFERENTES NÍVEIS E PROCESSOS	0,3	0,3
COMUNICAÇÃO DAS DECISÕES TOMADAS	0,3	0,3
ACOMPANHAMENTO DAS DECISÕES TOMADAS	0,3	0,3



Importância (Fundamentos X Pacotes de Aplicação)		
Fundamentos	Pacotes de Aplicação	
	Gestão Estratégica	Gestão por Processos
Pensamento Sistêmico	2,7	1,5

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Utilizando como exemplo o pacote de aplicação Gestão Estratégica formado na etapa do Diagrama de Afinidades, o pacote foi relacionado com os processos do fundamento Pensamento Sistêmico. Percebe-se que o processo *definição dos indicadores estratégicos* possui forte correlação com o pacote Gestão Estratégica, pois o mesmo encontra-se alocado ao grupo (conforme pode ser visto na Figura 14 Diagrama de Afinidades) e, portanto, recebeu a nota 0,9 conforme definido anteriormente. Já o processo *comunicação das decisões tomadas* não se encontra alocado ao pacote de aplicação Gestão Estratégica, mas possui forte correlação com os processos do pacote, recebendo, portanto, a nota 0,3. Para definir o peso equivalente do pacote Gestão Estratégica foi realizada a somatória dos pesos dos processos relacionados, neste caso o total é 2,7, resultante da soma: $0,9+0,9+0,3+0,3+0,3$.

Assim as atividades realizadas nessa etapa resultaram em dados e informações utilizados na etapa subsequente.

4.2 PRIORIZAÇÃO

Esta etapa foi composta pela classificação de forma prioritária dos pacotes de aplicação de acordo com a relevância, utilizando os dados e análise apresentados na etapa anterior, juntamente com o uso do QFD, especificamente a 1ª casa da qualidade.

Assim para a obtenção do resultado apresentado na Figura 18, foi realizado o preenchimento dos dados na matriz QFD. Primeiramente foram atribuídos os valores

referentes as células dos fundamentos do MEG juntamente com suas pontuações máximas (com relação a avaliação do MEG, demonstradas na Figura 13) e as células dos pacotes de aplicação, em que esses dados correspondem respectivamente aos requisitos da qualidade exigida e as características da qualidade.

Após a realização dessa tarefa, executada por uma equipe multidisciplinar, ocorreu o relacionamento entre os pacotes de aplicação e os fundamentos do MEG. Seguindo uma lógica semelhante a utilizada na atribuição de pesos da subseção anterior. Assim, o relacionamento utilizou os seguintes critérios:

a) se o fundamento analisado possui algum processo alocado ao pacote de aplicação analisado é atribuído relacionamento forte (\ominus), correspondente ao peso de 9;

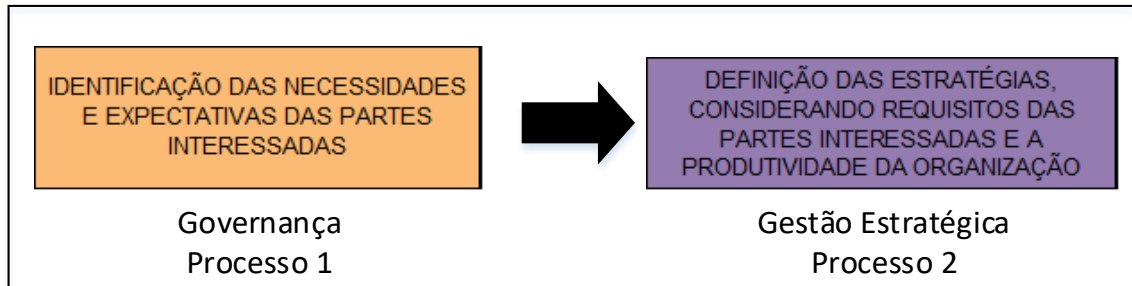
b) se o fundamento analisado não possui algum processo alocado ao pacote de aplicação, mas possui algum processo com correlação forte com os processos do pacote de aplicação analisado é atribuído relacionamento moderado (\circ), correspondente ao peso de 3;

c) se o fundamento analisado não possui algum processo alocado ao pacote de aplicação, mas possui algum processo com correlação fraca com os processos do pacote de aplicação analisado é atribuído relacionamento fraco (\blacktriangle), correspondente ao peso de 1;

d) se o fundamento analisado não possui nenhum processo correlacionado com os processos do pacote de aplicação analisado não é atribuída nenhuma relação.

No telhado do QFD foram feitas as correlações entre os pacotes de aplicação, por exemplo: Gestão Estratégica e Governança, os pacotes possuem correlação positiva forte, pois os processos do pacote de Governança dão embasamento adequado aos processos do pacote Gestão estratégica, como visto na Figura 16, onde a execução do processo 2 só é possível com a realização do processo 1. Foi possível observar a inexistência de correlações negativas entre os pacotes de aplicação. Uma vez que, eles são grupos de processos agregadores, no sentido em que um complementa o outro, nenhum processo existente no MEG se contrapõe a outro.

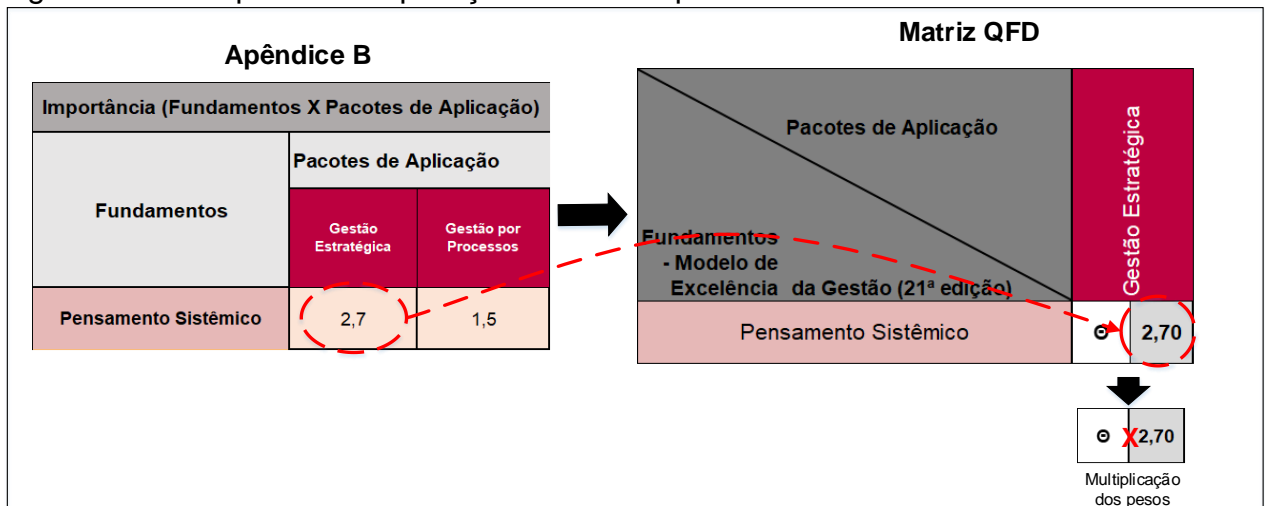
Figura 16: Exemplo de Correlação



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim a partir do relacionamento dos pacotes de aplicação com os fundamentos e a multiplicação desse relacionamento com os valores da tabela de importância (Apêndice B), como exemplificado na Figura 17 em que o relacionamento forte (⊕) do pacote *Gestão Estratégica* com o fundamento *Pensamento Sistêmico* foi multiplicado pelo valor correspondente a sua importância (2,70). Assim foi possível obter a classificação de relevância dos pacotes de aplicação (Figura 18).

Figura 17: Exemplo de multiplicação das correspondências



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para a obtenção da importância relativa apresentada na matriz QFD (Figura 18) foi utilizada a Equação 2.

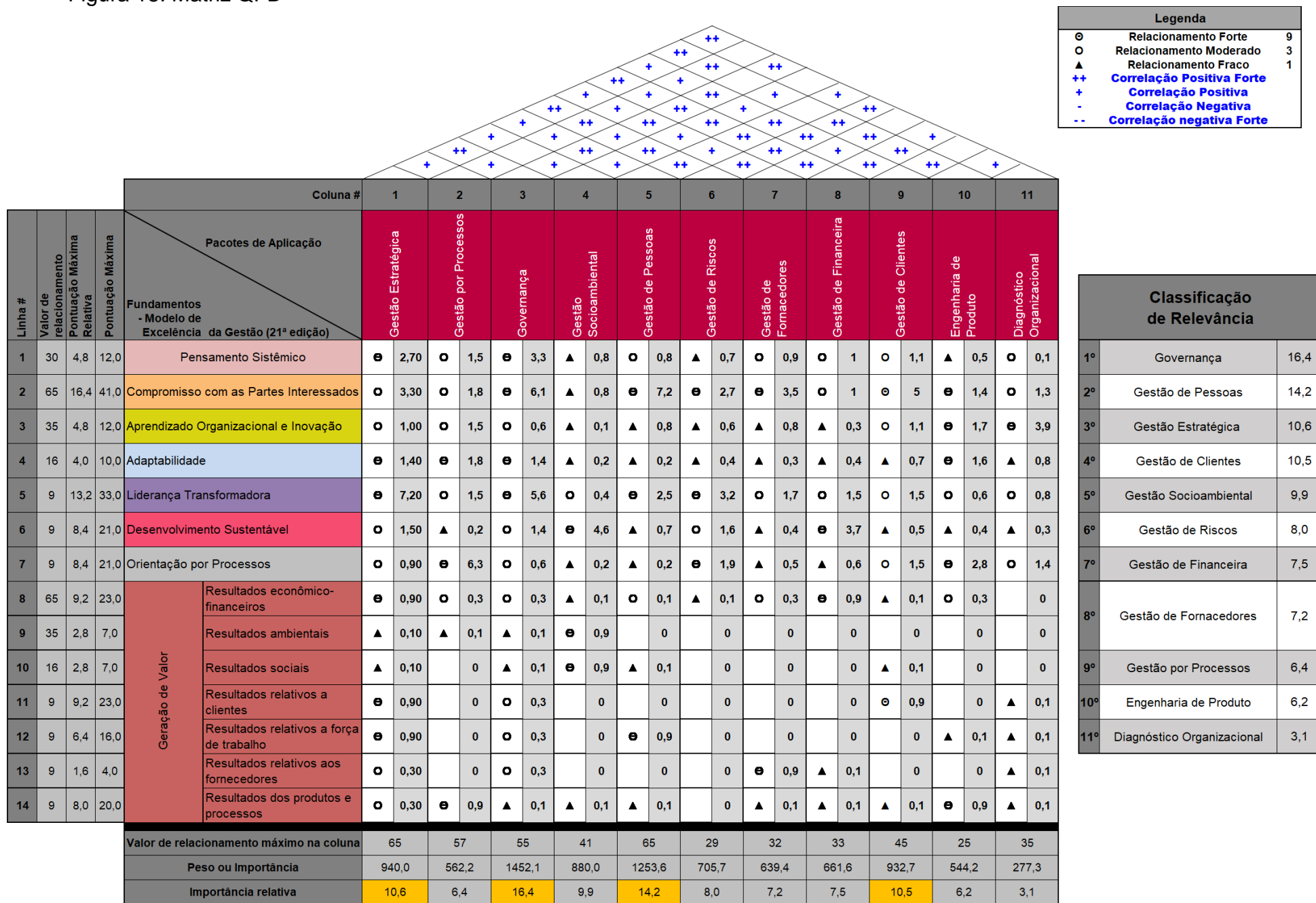
Equação 2: Importância Relativa

$$\text{Importância relativa} = \frac{\text{Peso ou Importância do Pacote de Aplicação } N}{\sum_{x=11}^n \text{Pesos ou Importâncias dos Pacotes de Aplicação}}$$

Em que o *Peso ou Importância do Pacote de Aplicação* é dado a partir da soma das multiplicações entre a *Pontuação Máxima Relativa* de cada *fundamento do MEG* com sua respectiva nota do relacionamento entre o *Pacote de Aplicação* e o *fundamento do MEG*.

Assim, a partir da obtenção de todas as *importâncias relativas* foi feita a classificação de relevância em ordem decrescente dos pacotes de aplicação definidos.

Figura 18: Matriz QFD



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na lista de classificação de relevância apresentada na matriz do QFD é possível observar em ordem decrescente a classificação dos pacotes de aplicação *Governança*, *Gestão de Pessoas*, *Gestão Estratégica* e *Gestão de Clientes*, os quais ocupam as melhores posições do *ranking*, assim os possíveis fatores que influenciaram no resultado são:

a) **Governança:** o fator mais influente nesse pacote de aplicação foi a quantidade de processos alocados ao mesmo, onde são apresentados 11 dos 70 processos existentes. Outro aspecto de suma importância ligado ao pacote é fato do mesmo possuir uma característica essencial para a implantação da gestão da qualidade nas empresas que é o poder de administrar, planejar, aplicar, engajar e direcionar todos os recursos, sejam eles humanos, materiais ou de conhecimento, da organização. Onde de acordo com Porter & Parker (1993), que identificaram a conduta do gerenciamento, treinamento para a gestão da qualidade, comunicação, gerenciamento de processo e sistemas como quatro dos nove fatores críticos de sucesso para a implantação da gestão da qualidade. De modo que todos esses fatores são decorrentes de uma governança adequada.

b) **Gestão de Pessoas:** assim como o pacote *Governança* o fator mais influente é a quantidade de processos alocados a ele, sendo 9 dos 70 processos. Em concordância com esse fator a existência de seis processos do fundamento *Compromisso com as partes interessadas* o qual possui o segundo maior peso entre os processos e a alocação do processo *resultados relativos à força de trabalho*, com peso 16, influencia diretamente em sua pontuação. E de acordo com a pesquisa realizada por Michelin (2011) a atuação de cada integrante da força de trabalho no ambiente da empresa reflete diretamente nos resultados organizacionais, sendo também o envolvimento dos empregados um dos nove fatores críticos de sucesso para a implantação da gestão da qualidade (PORTER & PARKER,1993), onde os processos que possuem tais características estão designados ao pacote *Gestão de Pessoas*.

c) **Gestão Estratégica e Gestão de Clientes:** os pacotes possuem fatores de influência semelhantes, de modo a tornar suas notas tão próximas, pois são grupos em que seus processos correspondem a aspectos chaves para uma excelente gestão organizacional. Como o gerenciamento estratégico, em que sem um planejamento estratégico não é possível traçar, nem direcionar as metas, nem como medir o desempenho por meio de indicadores relevantes da organização, e a gestão de

clientes, onde sem definição e mapeamento dos clientes alvo da organização, bem como o tratamento de suas reclamações, avaliação da satisfação e os requisitos dos mesmos não é possível ter sucesso a longo prazo no negócio. Vale destacar que os dois pacotes de aplicação possuem forte relação com os processos do fundamento *geração de valor*, como por exemplo *gestão estratégica* que se relaciona com todos os processos do fundamento.

A partir do resultado obtido foi realizada a avaliação da priorização com 15 empresas participantes da avaliação da maturidade da gestão, apresentada na etapa seguinte.

4.3. ESTUDO DE CASO / AVALIAÇÃO

Para a etapa de Estudo de caso / Avaliação será apresentada inicialmente os ramos de atuação das 15 empresas de diferentes setores do mercado paraibano, bem como suas classificações na avaliação realizada durante o mês de setembro de 2017 e suas notas por fundamentos. Assim o enquadramento de atuação das empresas é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Ramo de atuação das empresas analisadas

Ramo de Atuação	Empresas
Serviço de Limpeza e Conservação	A
Serviço de Publicidade	B
Serviço de Segurança e Transporte de Valores	C
Serviço de Transporte	D
Serviços Comerciais	E
Serviços de Distribuição e Elétricos	F, G, H, I, J
Serviços Hospedagem	K
Serviços Jurídicos	L, M, N, O

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

As notas obtidas pelas empresas estão apresentadas nas Tabela 1 e Tabela 2, onde estão divididas as pontuações por fundamento, bem como suas porcentagens em relação as pontuações máximas.

Tabela 1: Pontuações das Empresas de A a G

Empresa			A		B		C		D		E		F		G	
Fundamentos	Pontuação Máxima	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%
Pensamento Sistêmico	12	100%	7,8	65,0%	4,8	40,0%	2,4	20,0%	0,6	5,0%	5,7	47,5%	5,1	42,5%	1,8	15,0%
Compromisso com as Partes Interessadas	41	100%	22,0	53,7%	13,3	32,4%	12,4	30,2%	7,5	18,3%	10,9	26,6%	22,9	55,9%	13,6	33,2%
Aprendizado Organizacional e Inovação	12	100%	3,6	30,0%	3,9	32,5%	0,9	7,5%	1,8	15,0%	4,2	35,0%	6,3	52,5%	5,1	42,5%
Adaptabilidade	10	100%	5,0	50,0%	5,9	59,0%	1,6	16,0%	0,9	9,0%	1,3	13,0%	3,8	38,0%	1,9	19,0%
Liderança Transformadora	33	100%	15,9	48,2%	9,7	29,4%	10,6	32,1%	2,1	6,4%	9,4	28,5%	19,7	59,7%	8,3	25,2%
Desenvolvimento Sustentável	21	100%	10,5	50,0%	2,6	12,4%	5,5	26,2%	2,6	12,4%	3,8	18,1%	3,5	16,7%	6,1	29,0%
Orientação por Processos	21	100%	10,2	48,6%	7,3	34,8%	5,5	26,2%	2,6	12,4%	4,4	21,0%	15,8	75,2%	6,1	29,0%
Geração de Valor	100	100%	48,1	48,1%	26,3	26,3%	20,5	20,5%	2,5	2,5%	24,3	24,3%	41,0	41,0%	26,9	26,9%
Pontuação Geral	250	100%	123,1	49,2%	73,8	29,5%	59,4	23,8%	20,6	8,2%	64,0	25,6%	118,1	47,2%	69,8	27,9%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 2: Pontuações das Empresas de H a O

Empresa			H		I		J		K		L		M		N		O	
Fundamentos	Pontuação Máxima	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%	Pontuação	%
Pensamento Sistêmico	12	100%	5,1	42,5%	2,1	17,5%	0,6	5,0%	3,0	25,0%	2,7	22,5%	0,6	5,0%	2,7	22,5%	0,9	7,5%
Compromisso com as Partes Interessadas	41	100%	15,4	37,6%	10,6	25,9%	6,6	16,1%	17,2	42,0%	6,0	14,6%	5,4	13,2%	5,7	13,9%	5,4	13,2%
Aprendizado Organizacional e Inovação	12	100%	4,5	37,5%	1,5	12,5%	3,6	30,0%	2,1	17,5%	1,2	10,0%	3,9	32,5%	3,6	30,0%	2,7	22,5%
Adaptabilidade	10	100%	0,0	0,0%	0,9	9,0%	0,9	9,0%	1,3	13,0%	1,6	16,0%	1,6	16,0%	1,9	19,0%	1,9	19,0%
Liderança Transformadora	33	100%	9,4	28,5%	3,2	9,7%	2,1	6,4%	10,6	32,1%	5,3	16,1%	1,5	4,5%	4,7	14,2%	2,1	6,4%
Desenvolvimento Sustentável	21	100%	3,2	15,2%	1,8	8,6%	3,8	18,1%	8,5	40,5%	4,1	19,5%	1,8	8,6%	0,9	4,3%	0,9	4,3%
Orientação por Processos	21	100%	4,1	19,5%	1,5	7,1%	2,0	9,5%	4,1	19,5%	5,8	27,6%	3,5	16,7%	3,5	16,7%	7,6	36,2%
Geração de Valor	100	100%	18,8	18,8%	7,8	7,8%	5,8	5,8%	21,9	21,9%	24,8	24,8%	5,8	5,8%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Pontuação Geral	250	100%	60,5	24,2%	29,4	11,8%	25,4	10,2%	68,7	27,5%	51,5	20,6%	24,1	9,6%	23,0	9,2%	21,5	8,6%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A partir das tabelas apresentadas, é possível observar as três empresas melhor classificadas (*A*, *B* e *F*), que estão com sua pontuação geral em destaque com contorno vermelho, obtêm também as melhores pontuações entre os fundamentos, destaque laranja da tabela. Entretanto apesar da empresa *F* possuir quatro dos oito fundamentos com melhor pontuação, a mesma não é a melhor classificada, ficando com esse posto a empresa *A*, a qual teve melhor desempenho no fundamento *geração de valor* que detém o maior peso entre os fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão® - 21ª edição.

A pontuação geral de cada fundamento é a soma das pontuações de cada processo como descrito no terceiro parágrafo da sessão “4.1 Organização das informações”, e observado no exemplo da Figura 19, em que o fundamento *Pensamento Sistêmico* da empresa *A* obteve uma pontuação geral de 7,8 pontos.

Figura 19: Exemplo de cálculo da pontuação do fundamento e seus processos

Fundamento: Pensamento Sistêmico										
Processo	Fatores de Avaliação dos Processos								Média do Porcentagens	Pontuação do Processo
	Planejar		Realizar		Verificar		Aprender			
1. Definição dos indicadores estratégicos	ED	100%	ED	100%	ED	100%	IN	50%	88%	2,10
2. Definição das informações comparativas	NR	0%	NR	0%	NR	0%	NR	0%	0%	0,00
3. Tomada de decisão, com envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos	ED	100%	ED	100%	ED	100%	ED	100%	100%	2,40
4. Comunicação das decisões tomadas	ED	100%	IN	50%	IN	50%	IN	50%	63%	1,50
5. Acompanhamento das decisões tomadas	ED	100%	ED	100%	IN	50%	IN	50%	75%	1,80
									Pontuação do Fundamento	7,8

Legenda		
NR	Não Realiza	0%
IN	Inicial	50%
ED	Em Desenvolvimento	100%
Pontuação do Processo	(= média das porcentagens*2,4)	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da avaliação da maturidade da gestão (2017).

Assim, por meio das informações de todos os processos das 15 empresas de diferentes setores do mercado paraibano foi possível elaborar a classificação das mesmas por pacotes de aplicação (Tabela 3 e Tabela 4), semelhante às pontuações das Tabela 1 e Tabela 2. É necessário destacar que as informações da pontuação de cada processo não serão apresentadas detalhadamente neste trabalho devido à

confidencialidade das informações exigidas pelas empresas estudadas. A supressão dessas informações não impactou na análise do trabalho.

Tabela 3: Pontuações das Empresas de A a G por pacotes de aplicação

Pacote de Aplicação	Mediana	Maior Pontuação	Empresa						
			A	B	C	D	E	F	G
Governança	6	14,1	14,1	8,7	5,1	1,8	8,1	11,9	3,3
Gestão de Pessoas	7,1	20,3	18,7	9,7	10,9	3	7,4	20,3	12,6
Gestão Estratégica	4,2	11	10,5	7,2	4,2	5,6	5,6	11	4,5
Gestão de Clientes	5,6	19,3	19,3	12,8	1,2	2,7	8,8	18,1	5,6
Gestão Socioambiental	0,6	7	6,3	0,6	0,6	0,6	0	0,9	7
Gestão de Riscos	2,6	5,9	5,9	1,8	5,6	0,9	1,8	3,2	5
Gestão de Financeira	9,5	21,4	21,4	10,7	13,6	2	12,4	14,1	12,1
Gestão de Fornecedores	0,3	3,2	0	0	0	0,3	0,6	0	0,6
Engenharia de Produto	1,5	3,9	1,2	3,9	1,8	1,2	0,6	3,9	2,7
Gestão por Processos	8,5	24,4	24,4	12,1	10	4,8	9,4	23,8	8,2
Diagnóstico Organizacional	3,3	6,3	3,6	3,6	0,9	1,8	4,2	6,3	4,5

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 4: Pontuações das Empresas de H a O por pacotes de aplicação

Pacote de Aplicação	Mediana	Maior Pontuação	Empresa							
			H	I	J	K	L	M	N	O
Governança	6	14,1	8,3	3,6	0,9	6,3	6	1,8	6,3	2,7
Gestão de Pessoas	7,1	20,3	7,1	4,4	2,4	7,2	3,9	1,5	3,3	2,7
Gestão Estratégica	4,2	11	3	1,2	2,1	5,9	1,2	0,6	2,1	0,6
Gestão de Clientes	5,6	19,3	6,8	4,7	0,9	11,2	9,8	2,1	1,2	1,2
Gestão Socioambiental	0,6	7	2,6	1,8	1,5	1,8	0,6	0	0,6	0,3
Gestão de Riscos	2,6	5,9	4,2	3	3,9	2,1	2,3	1,5	2,6	1,8
Gestão de Financeira	9,5	21,4	8,7	0,3	5,5	15,3	9,5	7,5	0,3	0,6
Gestão de Fornecedores	0,3	3,2	3,2	0,9	0,6	0	0	0,3	0,6	0,3
Engenharia de Produto	1,5	3,9	1,2	0,9	0,3	2,1	2,1	3,3	0	1,5
Gestão por Processos	8,5	24,4	8,5	1,8	2,1	11,6	11	1,5	1,5	6,1
Diagnóstico Organizacional	3,3	6,3	4,5	1,5	3,3	2,1	0,9	2,7	3,3	2,4

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A opção de utilização da mediana (ao invés da média) se deu para reduzir os efeitos de valores extremos à distribuição, sendo a mediana o valor que divide a amostra, ou população, em duas partes iguais.

É possível observar nas tabelas apresentadas acima (Tabelas 3 e 4) que a maior quantidade de pontuações com o melhor desempenho dos pacotes de aplicação foi obtida pela empresa A, a qual foi a empresa com melhor classificação da avaliação da maturidade da gestão.

Também é possível observar que as maiores pontuações dos *pacotes de aplicação* referem-se aos pacotes de *Gestão por Processos*, *Gestão Financeira*, *Gestão de pessoas* e *Gestão de Clientes* ocupando respectivamente os 1º, 2º, 3º e 4º lugares, entrando em discordância com a classificação apresentada na matriz QFD, como mostrado na figura a seguir (Figura 20).

Figura 20: Classificação de Relevância (Matriz QFD X Resultados das empresas avaliadas)

Classificação de Relevância		
Classificação	Matriz QFD	Resultados das empresas avaliadas
1º	Governança	Gestão por Processos
2º	Gestão de Pessoas	Gestão de Financeira
3º	Gestão Estratégica	Gestão de Pessoas
4º	Gestão de Clientes	Gestão de Clientes
5º	Gestão Socioambiental	Governança
6º	Gestão de Riscos	Gestão Estratégica
7º	Gestão de Financeira	Gestão Socioambiental
8º	Gestão de Fornecedores	Diagnóstico Organizacional
9º	Gestão por Processos	Gestão de Riscos
10º	Engenharia de Produto	Engenharia de Produto
11º	Diagnóstico Organizacional	Gestão de Fornecedores

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tal discordância de resultados se deve primeiramente ao fato que as empresas avaliadas estão no processo de implantação do Modelo de Excelência da Gestão® - 21ª edição a aproximadamente seis meses, sendo pouco tempo para correta implantação do MEG.

Outro fator determinante no desencontro de resultados é que nenhuma das empresas avaliadas utilizou da priorização obtida pelo QFD para realizar a introdução do MEG em suas organizações. Outro ponto a observar, é que nenhuma das instituições avaliadas obteve um INMG acima de 50 pontos significando que não há entre nenhuma das empresas estudadas uma aderência de pelo menos 50% de pontuação da faixa de maturidade Em Desenvolvimento, correspondente a réguas de 250 pontos, o que justifica que se as empresas tivessem utilizado a priorização realizada, poderiam ter atingido uma melhor média na avaliação do MEG.

É possível afirmar que as empresas estudadas estão focando em resultados em curto prazo, uma vez que os pacotes de aplicação *Governança e Gestão Estratégica* os quais direcionam a organização a resultados e metas de longo prazo, não foram priorizados durante a implantação do modelo de gestão.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa apresentou a priorização dos pacotes de aplicação, que são constituídos pelos processos dos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão® - 21ª edição, para auxiliar na implantação do MEG, de forma eficiente, nas empresas com intuito de melhorar sua gestão.

Para isso, foram revisados os principais assuntos referentes ao tema, além de coletados dados reais a partir de 15 estudos de casos. Foi também utilizado um grupo multidisciplinar para observar diferentes visões do problema de forma a dar mais credibilidade a pesquisa.

Após o levantamento e organização das informações: fundamentos do MEG 21, seus respectivos processos e pontuações, agrupamento dos processos em pacotes de aplicação e atribuição de pesos aos pacotes de aplicação. A priorização foi realizada por meio da matriz QFD, classificando em ordem de relevância os pacotes de aplicação a serem implantados prioritariamente nas organizações. E em seguida avaliada a partir dos casos reais obtidos por meio da avaliação de maturidade da gestão da qualidade de 15 empresas de diferentes setores do mercado paraibano.

As principais limitações encontradas nesse trabalho foi a obtenção de pesquisas referencias com o mesmo tema do presente estudo. Como também a realização da correlação direta entre os fundamentos e seus processos, de modo que a solução encontrada foi o agrupamento dos processos em pacotes de aplicação. Outro fator limitante da pesquisa foi a falta de tempo para a aplicação da priorização encontrada em um grupo de empresas, de modo a impossibilitar a validação de maneira eficiente da priorização. Sendo apenas possível avaliar a partir do cruzamento de dados das informações dos estudos de caso uma possível eficiência da priorização.

O sucesso para a excelência da gestão da qualidade passa por diferentes estágios e dificuldades, de modo que cada organização a partir do conhecimento do seu negócio, das pessoas que o compõe, de seus fornecedores e clientes, do meio em que está inserido e de seus objetivos, deve superar todos os percalços existentes nesse caminho.

Assim acredita-se que a priorização dos pacotes de aplicação deva contribuir para a introdução do Modelo de Excelência da Gestão® nas empresas de modo a facilitar a implantação de processos prioritários inerentes a esse processo,

impactando na melhoria dos resultados organizacionais e no aumento da competitividade das empresas. Sendo assim o objetivo geral, referente a “Priorizar os processos dos fundamentos do Modelo Excelência de Gestão® (21ª edição) que mais impactam nos resultados das avaliações de maturidade da gestão da qualidade por meio do QFD” foi atingido.

A utilização da priorização encontrada também deverá trazer grandes contribuições a equipe técnica do Programa Paraibano da Qualidade, uma vez que ela irá ajudar a direcionar as orientações das empresas associadas ao programa as quais buscam a melhoria da gestão da qualidade.

Para a continuidade desse trabalho, sugere-se que seja aplicada a priorização juntamente com processo de implantação do MEG nas organizações, visto que não foi possível medir a eficiência da priorização a partir de avaliações de maturidade da gestão com empresas que utilizaram o método proposto. Também seria interessante realizar a priorização dos processos dos outros níveis de maturidade estabelecidos pela FNQ, ou seja, realizar a priorização dos processos das régua de 100, 500 e 1000 pontos. E por fim é recomendado que os órgãos ligados diretamente ao MEG (FNQ, Programas Estaduais e Setoriais) também busque o melhor entendimento dos requisitos necessários, bem como metodologias que ajudem as organizações durante a implantação do modelo em suas empresas de maneira a impulsionar os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão de qualidade-requisitos. Quality management systems-requirements.** ABNT NBR ISO 9001. 2008.

AVERBUG, André. **Abertura e integração comercial brasileira na década de 90.** A economia brasileira nos anos, 1999, 90.1.

BARBOSA, Flávia Monize. **Liderança e gestão da qualidade: um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade.** Diss. Universidade de São Paulo, 2015.

BARÇANTE, Luiz César. **Qualidade total uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa.** Campus, 1998.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade - Conceitos e Técnicas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CHENG, Ling Chih; DE MELO FILHO, Leonel Del Rey. **QFD: desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos.** 1ª ed. São Paulo: Editora Blücher, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de Administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DE MELO FILHO, Leonel Del Rey; CHENG, Lin Chih. **QFD na garantia da qualidade do produto durante seu desenvolvimento - caso em uma empresa de materiais.** Production, 2007, 17.3: 604-624.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, 2011.

ESTORILIO, Carla CA. **QFD: Desdobramento da Função Qualidade.** Curitiba, 2007. (Apostila).

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. **Our history.** Disponível em: <<http://www.efqm.org/about-us/our-history>>. Acesso 20 Outubro 2017.

FEITOSA, G. M.; PIMENTEL, R. C. **O Impacto da Adoção no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) no Desempenho Financeiro das Empresas.** In: XXXVII EnANPAD - 2013, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII EnANPAD - 2013, 2013.

FIATES, Gabriela G. Silveira. **A Utilização do QFD como Suporte à Implementação do TQC em Empresas do Setor de Serviços.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: EPS/UFSC, 1995.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **20 anos da FNQ.** São Paulo, 2011.

_____. **Causa, Aspiração e Crença.** Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/missao-visao-e-valores>>. Acesso 27 Setembro 2017.

_____. **Crerios de Excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.** São Paulo, 2010.

_____. **Guia de Referência da Gestão para Excelência,** São Paulo, 2016.

_____. **Guia de referência da gestão para a excelência.** São Paulo, 2016.

_____. **Indicador da Gestão (INMG).** Disponível em: <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/inmg>>. Acesso 03 Novembro 2017.

_____. **Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão.** São Paulo, 2017.

_____. **Modelo de Excelência da Gestão.** Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso 15 Outubro 2017.

_____. **Organizações Filiadas.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-filiacao/organizacoes-filiadas>>. Acesso 27 Setembro 2017.

_____. **Referências de Premiações Internacionais.** Disponível em: < http://www.fnq.org.br/avaliar-se/melhores_em_gestao/referencias-premiacoes-internacionais>. Acesso 20 Outubro 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002

JURAN, J. M.; GRAYNA, F. M. **Controle da qualidade,** São Paulo, SP: Makron, Books 1989.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M de; OLIVEIRA, O. J. de. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades.** *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 20, n. 4, p.763-779, jul. 2013.

MICHELIN, Cláudia de Freitas. **Proposta de práticas em gestão de pessoas segundo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para o setor moveleiro da Região Central do RS** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS,2011.

MOURA, Eduardo C. **As sete ferramentas da qualidade - implementando a melhoria contínua com maior eficácia.** São Paulo: Makran Books, 1994.

OLIVEIRA, L.M.V *et al.* **Aplicação do QFD como uma Ferramenta de planejamento da Qualidade: estudo de caso na Prestação de serviço de uma Concessionária.** XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção–ENEGEP, 2010.

OTELINO, Manoel. **A Casa da Qualidade**. São Carlos, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Engenharia de Produção da Universidade Estadual de São Carlos (USP-SC).

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PANIGAS, I. F.; **Dificuldades na implantação de programas da qualidade nas micro e pequenas empresas – Uma análise do método SEBRAE**. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

Pereira, M. F., Grapeggia, M., Emmendoerfer, M. L., Três, D. T., **Fatores de Inovação para a Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. RAI - Revista de Administração e Inovação [en linea] 2009, 6 (Sin mes)

PORTER, Leslie J.; PARKER, Adrian J. **Total quality management-the critical success factors**. Total Quality Management, v. 4, n. 1, p. 13-22, 1993.

PROGAMA PARAIBANO DA QUALIDADE. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.ppq.com.br/ppq/historico/>>. Acesso 20 Outubro 2017.

SEBRAE, SERVIÇO DE APOIO À PEQUENA. **Taxa de Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016.

SERASA EXPERIAN. **Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresas**. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/blog/2017/01/10/de-janeiro-a-outubro-mais-de-17-milhao-de-empresas-foram-criadas-no-pais-aponta-serasa-experian/>> Acesso 06 Novembro 2017.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, Florianópolis, 2001.

TOLEDO, J. C.; BORRÁS, M. A. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. M. S. **Qualidade: Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS. **The Deming Prize**, Disponível em:< http://www.juse.or.jp/deming_en/>. Acessado em 20 Outubro 2017.

YIN, Robert K. Case study research: Design and methods. Sage publications, 2013.

_____. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.

APÊNDICE A – Tabela de relacionamento

Pacotes de Aplicação Processos dos fundamentos	Gestão Estratégica	Gestão por Processos	Governança	Gestão Socioambiental	Gestão de Pessoas	Gestão de Riscos	Gestão de Fornecedores	Gestão Financeira	Gestão de Clientes	Engenharia de Produto	Diagnóstico Organizacional	Pesos
												0,9
DEFINIÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS	0,9	0,3	0,3	0,3	0,1	0,3	0,1	0,3	0,3	0	0	0,3
DEFINIÇÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS	0,9	0,3	0,3	0,3	0	0,1	0,3	0	0,1	0,1	0,1	0,1
TOMADA DE DECISÃO, COM ENVOLVIMENTO DE PESSOAS DE DIFERENTES NÍVEIS E PROCESSOS	0,3	0,3	0,9	0	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0	0
COMUNICAÇÃO DAS DECISÕES TOMADAS	0,3	0,3	0,9	0,1	0,3	0,1	0,3	0,1	0,1	0	0	0
ACOMPANHAMENTO DAS DECISÕES TOMADAS	0,3	0,3	0,9	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1	0	0
IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS	0,3	0,3	0,9	0,1	0,3	0,1	0,3	0	0,3	0,3	0	0
TRATAMENTO DE SOLICITAÇÕES, RECLAMAÇÕES.	0,3	0,3	0,3	0	0,3	0,3	0,3	0	0,9	0	0,1	0
COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS	0,3	0,3	0,9	0,1	0,3	0,1	0,3	0,1	0,3	0	0	0
INTERAÇÃO DA DIREÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS	0,3	0	0,9	0,1	0,3	0	0,3	0,1	0,3	0	0,3	0,3
DEFINIÇÃO DOS CLIENTES ALVO	0,3	0,3	0,3	0,1	0	0	0,1	0,1	0,9	0,1	0	0
DIVULGAÇÃO DE PRODUTOS	0,1	0,1	0,3	0	0	0	0	0,1	0	0,9	0	0
RELACIONAMENTO COM CLIENTES	0,3	0,1	0,3	0,1	0	0,1	0	0	0,9	0	0	0
AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO	0,3	0,1	0,3	0	0,3	0,3	0,3	0,1	0,9	0,1	0,1	0,1
SELEÇÃO DE FORNECEDORES	0,1	0	0,1	0,1	0	0,1	0,9	0,1	0	0	0	0
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS FORNECEDORES	0,3	0,1	0,1	0,1	0	0,3	0,9	0,1	0,1	0	0,1	0,1
SELEÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO	0,1	0	0,3	0	0,9	0,1	0	0	0,1	0	0	0

PREPARAÇÃO DAS PESSOAS PARA O EXERCÍCIO E SUAS FUNÇÕES	0,1	0,1	0,1	0	0,9	0	0	0	0,1	0	0,3
PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	0	0	0,1	0	0,9	0	0	0	0	0	0
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS PESSOAS	0,1	0	0,3	0	0,9	0,1	0	0	0,1	0	0,3
REMUNERAÇÃO, RECONHECIMENTO E INCENTIVOS DA FORÇA DE TRABALHO	0	0	0,3	0	0,9	0,3	0	0,3	0	0	0
TRATAMENTO DOS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E À SEGURANÇA	0,3	0,1	0,3	0,1	0,3	0,9	0,1	0	0	0	0,1
PROMOÇÃO, DA SATISFAÇÃO E DO COMPROMETIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	0,1	0	0,3	0	0,9	0	0	0	0,1	0	0
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, IDENTIFICANDO OS PONTOS FORTES E AS LACUNAS NA GESTÃO	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1	0,3	0,1	0,9
IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS NA GESTÃO	0,3	0,3	0	0	0,1	0,3	0,1	0	0,3	0,1	0,9
IDENTIFICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS MAIS IMPORTANTES PARA A ORGANIZAÇÃO	0,3	0,3	0,3	0	0,3	0	0,3	0,1	0,1	0,3	0,9
DESENVOLVIMENTO DOS CONHECIMENTOS MAIS IMPORTANTES	0,1	0,3	0,1	0	0,3	0	0,1	0,1	0,3	0,3	0,9
DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO	0	0,3	0,1	0	0	0	0	0	0,1	0,9	0,3
DEFINIÇÃO DE MUDANÇAS NECESSÁRIAS	0,9	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3
IMPLANTAÇÃO DAS MUDANÇAS	0,3	0,3	0,9	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3
REVISÃO DOS PROCESSOS EM TEMPO ADEQUADO ÀS MUDANÇAS	0,1	0,9	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1
REVISÃO DOS PRODUTOS EM TEMPO ADEQUADO ÀS MUDANÇAS	0,1	0,3	0,1	0	0	0	0	0,1	0,1	0,9	0,1
DEFINIÇÃO DE VALORES, PRINCÍPIOS E DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	0,3	0	0,9	0	0	0	0,1	0	0,1	0	0
DEFINIÇÃO DE PADRÕES DE CONDUTA PARA ASSEGURAR RELACIONAMENTO ÉTICO COM AS PARTES INTERESSADAS	0,1	0	0,9	0	0,1	0,3	0,3	0	0,3	0	0
COMUNICAÇÃO DE VALORES, PRINCÍPIOS E PADRÕES DE CONDUTA PARA AS PARTES INTERESSADAS PERTINENTES	0,3	0	0,9	0	0,1	0,1	0,3	0	0,3	0	0
ENGAJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	0,3	0,1	0,3	0	0,9	0	0	0	0	0	0,1

TRATAMENTO DOS RISCOS	0,1	0,3	0,1	0,3	0	0,9	0,1	0	0,1	0,3	0,1
CONFORMIDADE COM OS REQUISITOS LEGAIS, REGULAMENTARES, PADRÕES E DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	0,1	0	0,1	0,1	0	0,9	0,3	0,1	0,1	0	0
PRESTAÇÃO DE CONTAS ÀS PARTES INTERESSADAS APLICÁVEIS	0,3	0	0,9	0	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0	0
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E SUAS TENDÊNCIAS	0,9	0	0,3	0	0	0,3	0,1	0,3	0,1	0,1	0
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	0,9	0,1	0,3	0	0,1	0,3	0	0,1	0	0	0,1
DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, CONSIDERANDO REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS E A PRODUTIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO	0,9	0,3	0,3	0	0,1	0	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1
DESDOBRAMENTO DAS METAS, CONSIDERANDO REFERENCIAIS COMPARATIVOS E REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS	0,9	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0	0
MONITORAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO E SEUS RECURSOS	0,9	0,3	0,3	0	0	0,1	0	0	0	0	0
ANÁLISE DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL	0,9	0,3	0,1	0	0,1	0,1	0	0,1	0	0,1	0,1
DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES ATUAIS E POTENCIAIS	0,3	0	0,1	0	0,9	0	0	0	0	0	0,3
DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO	0,3	0	0,3	0,1	0,1	0,3	0,1	0,9	0	0,1	0
ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO QUANTO A RECEITAS, DESPESAS E INVESTIMENTOS	0,3	0,1	0,3	0	0,3	0,1	0,1	0,9	0,1	0,3	0
ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO (FLUXO DE CAIXA)	0,3	0	0,3	0	0	0,1	0,1	0,9	0	0	0
MONITORAMENTO DO ORÇAMENTO	0,3	0	0,3	0	0,1	0,3	0,1	0,9	0,1	0	0,1
MONITORAMENTO DOS REQUISITOS DE DESEMPENHO AMBIENTAL	0,3	0	0,1	0,9	0	0,3	0	0	0	0	0,1

PREVENÇÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS	0	0,1	0,1	0,9	0	0,1	0	0	0,1	0	0
MONITORAMENTO DOS REQUISITOS DE DESEMPENHO SOCIAL	0	0	0	0,9	0	0,3	0	0	0	0	0,1
ACESSIBILIDADE INSTALAÇÕES	0	0	0	0,9	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0	0
ESTIMULO AO VOLUNTARIADO E A INCLUSÃO SOCIAL.	0	0	0	0,9	0,1	0	0	0	0,1	0	0
IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	0	0,9	0,3	0	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	0	0,3
TRATAMENTO DOS RISCOS À SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	0	0,3	0,1	0	0	0,9	0	0,1	0	0,1	0,1
MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR	0,3	0,9	0	0	0,1	0,3	0,1	0	0,3	0,3	0,1
DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS APLICÁVEIS AOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR	0	0,9	0,1	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
ANÁLISE DOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR	0,3	0,9	0	0,1	0	0,1	0	0	0	0,1	0,3
MELHORIA DOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR	0,1	0,9	0	0,1	0	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,3
GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR, INCLUINDO PADRONIZAÇÃO E CONTROLE	0,1	0,9	0	0	0	0,1	0,1	0	0,3	0,3	0,1
IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	0	0,3	0,1	0	0	0,1	0	0	0,3	0,9	0,1
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	0,1	0,3	0	0	0	0	0	0,3	0,1	0,9	0
RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS.	0,9	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,3	0,9	0,1	0,3	0
RESULTADOS AMBIENTAIS.	0,1	0,1	0,1	0,9	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADOS SOCIAIS.	0,1	0	0,1	0,9	0,1	0	0	0	0,1	0	0
RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES.	0,9	0	0,3	0	0	0	0	0	0,9	0	0,1
RESULTADOS RELATIVOS À FORÇA DE TRABALHO.	0,9	0	0,3	0	0,9	0	0	0	0	0,1	0,1
RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES.	0,3	0	0,3	0	0	0	0,9	0,1	0	0	0,1
RESULTADOS DOS PRODUTOS E PROCESSOS.	0,3	0,9	0,1	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,9	0,1

APÊNDICE B – Tabela de importância (Processos dos Fundamentos X Pacote de Aplicação)

Importância (Fundamentos X Pacotes de Aplicação)											
Fundamentos	Pacotes de Aplicação										
	Gestão Estratégica	Gestão por Processos	Governança	Gestão Socioambiental	Gestão de Pessoas	Gestão de Riscos	Gestão de Fornecedores	Gestão Financeira	Gestão de Clientes	Engenharia de Produto	Diagnóstico Organizacional
Pensamento Sistêmico	2,7	1,5	3,3	0,8	0,8	0,7	0,9	1	1,1	0,5	0,1
Compromisso com as Partes Interessadas	3,3	1,8	6,1	0,8	7,2	2,7	3,5	1	5	1,4	1,3
Aprendizado Organizacional	1	1,5	0,6	0,1	0,8	0,6	0,8	0,3	1,1	1,7	3,9
Adaptabilidade	1,4	1,8	1,4	0,2	0,2	0,4	0,3	0,4	0,7	1,6	0,8
Liderança Transformadora	7,2	1,5	5,6	0,4	2,5	3,2	1,7	1,5	1,5	0,6	0,8
Desenvolvimento Sustentável	1,5	0,2	1,4	4,6	0,7	1,6	0,4	3,7	0,5	0,4	0,3
Orientação por Processos	0,9	6,3	0,6	0,2	0,2	1,9	0,5	0,6	1,5	2,8	1,4
Geração de Valor	3,5	1,3	1,5	2	1,2	0,1	1,3	1,1	1,2	1,3	0,4