

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Ismael Frango Pereira

**MOVIMENTO REGIONAL PELA QUALIDADE: a
influência do modelo de gestão da Petrobras
na cadeia de fornecedores do Vale do Paraíba**

Taubaté – SP

2008

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Ismael Frango Pereira

**MOVIMENTO REGIONAL PELA QUALIDADE: a
influência do modelo de gestão da Petrobras
na cadeia de fornecedores do Vale do Paraíba**

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre pelo Curso Gestão e
Desenvolvimento Regional do Departamento
de Economia, Contabilidade e Administração
da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Gestão de Recursos
Socioprodutivos

Orientadora: Prof^a Dra. Isabel Cristina dos
Santos

Taubaté – SP

2008

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

P436m Pereira, Ismael Frango
 O movimento regional pela qualidade: a influência do modelo de
 gestão da Petrobrás na cadeia de fornecedores do Vale do Paraíba /
 Ismael Frango Pereira. - 2008.
 103f. : il.

 Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de
 Economia, Contabilidade e Administração, 2008.
 Orientação: Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos, Departamento de
 Economia, Contabilidade e Administração.

 1. Modelos de gestão. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Prêmio
 Paulista de Qualidade da Gestão. 5. Qualificação de Fornecedores.
I. Título.

ISMAEL FRANGO PEREIRA

MOVIMENTO REGIONAL PELA QUALIDADE: a influência do modelo de gestão da Petrobras na cadeia de fornecedores do Vale do Paraíba

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos

Data: 01/03/2008

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA

Profª Dra. Isabel Cristina dos Santos

Universidade de Taubaté - UNITAU

Assinatura: _____

Profº Dr. Antonio Pascoal Del'Arco Júnior

Universidade de Taubaté - UNITAU

Assinatura: _____

Profº Dr. Antonio Henriques de Araújo Jr.

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

Assinatura: _____

Dedico este trabalho à minha esposa Adriana e
ao meu filho Pedro Henrique,
pela compreensão nas ausências e
e pelo apoio recebido nestes dois anos.

AGRADECIMENTOS

Acima de qualquer coisa, agradeço a Deus por eu ter chegado neste momento da minha vida, de ter me dado a oportunidade de crescer de forma tão significativa.

À Profª Dra. Isabel Cristina dos Santos, por orientar este trabalho. Pela empatia mostrada ao longo do período e pela simplicidade com que conduziu este processo.

Ao Profº Dr. Antonio Pascoal Del'Arco Júnior, pelo incentivo dado para que eu não desistisse de apresentar esse projeto e pelas suas contribuições no conteúdo e direcionamento desse trabalho.

Ao Profº Dr. Francisco Cristóvão Lourenço, pela paciência em escutar minhas reclamações e ser o principal interlocutor entre a turma sete e os coordenadores do programa.

À PETROBRAS por ter disponibilizado os relatórios analisados e pela oportunidade de cursar o mestrado.

As empresas pesquisadas por ter disponibilizado seus relatórios de gestão e por ter deixado as “portas abertas” para a minha pesquisa.

Ao amigo Richard José Vasquez, habilidoso e experiente examinador da Fundação Nacional da Qualidade, pela paciência em ler meus trabalhos e pelas contribuições feitas.

Ao amigo Sérgio Antunes, Gerente de Recursos Humanos da PETROBRAS/REVAP, pelo redirecionamento da minha carreira e pelas contribuições nesse trabalho.

À bibliotecária Marilda Martins Coelho, da PETROBRAS, pela maestria, determinação e colaboração nas pesquisas bibliográficas

A todos os Professores do curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Turma 07 pelas críticas e sugestões, em especial os participantes da banca nos seminários.

Aos meus colegas da turma sete, pela amizade construída ao longo desses dois anos. Em especial ao aluno Jéferson Mamede, pela parceria na elaboração de trabalhos e artigos.

Excelência é uma habilidade que se conquista com treinamento e prática. Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um ato, mas um hábito.

Aristóteles (384-322 a.C)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é avaliar a implantação de um modelo de gestão em seis empresas fornecedoras, de pequeno e médio porte que, incentivadas pela Petrobras, participaram de um Programa de Qualificação de Fornecedores e implantaram um Modelo de Gestão baseado nos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade. Foram avaliadas as práticas de gestão, os resultados alcançados e as dificuldades encontradas na implantação do Modelo. A metodologia adotada tem natureza qualitativa, baseada em análise de documentos disponibilizados pelas empresas e pela Petrobras, incluindo o registro dos depoimentos obtidos dos fornecedores locais, nas reuniões das Melhores Práticas, realizadas pela Petrobras. Quanto aos meios, seu caráter é descritivo, uma vez que analisou os dados e informações que permitiram compreender o evento a partir dos resultados apresentados. Adicionalmente, o relatório descreve o perfil das empresas e as práticas de gestão que foram adotadas, visando o Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão – Nível I. A pesquisa foi fundamentada na literatura disponível sobre o tema e no modelo de qualidade notabilizado pela Fundação Nacional da Qualidade. Os resultados obtidos indicaram que as práticas de gestão implantadas contribuíram para a melhoria do planejamento e do controle das empresas. Com relação à estratégia, a implantação de objetivos e metas estabeleceu parâmetros de acompanhamento e controle do desempenho do negócio. Quanto às operações, verificou-se que os requisitos e de indicadores de processo implantados facilitaram a correção de desvios, diminuindo a variabilidade nas operações, e propiciou melhor controle operacional. Concluiu-se que a implantação do Modelo de Excelência da Gestão contribuiu para o aumento da competitividade das Pequenas e Médias Empresas e também para o Desenvolvimento Sócio-econômico do Vale do Paraíba.

Palavras-chave: Modelos de Gestão. Pequenas e Médias Empresas. Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão. Qualificação de Fornecedores.

ABSTRACT

This research aims to analyze a Quality-oriented Management Model implemented by Petrobras' small and middle firms which take part in its supply chain. The implemented model was founded on the Petrobras' Guidelines and was part of a comprehensive Suppliers Qualification Program, based on the National Quality Foundation for Excellence's criteria. This study analyzed three aspects regarding the implementation process, which are: managerial practices changing, results achieved after first year of implementation and difficulties that have risen up along the implementation process in such firms. Therefore, methodological proceedings were defined in terms of a qualitative approach, supported by an extensive bibliographical and also documentary data collection which includes six companies documentation and performance reports combined with valuable information exchanged during the suppliers best practice meetings leaded by Petrobras. All data gathered was submitted to a descriptive analysis procedure in which the researcher does not have any control on the phenomena phases or results, but aiming to understand the phenomena through its results. Conclusions indicated that implementing a Management Model based on the National Quality Foundation Excellence Criteria has strongly contributed to improve Business Planning and Business Performance Control. And also has contributed to follow the main targets established aiming to gradually improve managerial and operational practices towards to achieve best performance. For all those six companies, having clearly defined business requirement and performance indicators, allowed all the six companies to implement some adjustment on their process aiming to reduce its variability as a first step to reach an Excellence world-class level. And finally, conclusions have pointed out an effective contribution from the Quality-oriented Management Model implemented to increase competitiveness of Regional Small and Middle Suppliers firms and also has risen up Paraiba River Valley Social and Economics Development.

Keywords: Excellence Criteria. Quality-oriented Management Model. Small and Middle Sized Companies. Supply Chain.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABNT NBR	Norma Brasileira aprovada pela ABNT
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia
IPEG	Instituto Paulista de Excelência da Gestão
ISO	<i>International Standards Organization</i>
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
NIST	<i>National institute of Standards and Technology</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PDCL	<i>Plan, Do, Check, Learn</i>
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S/A
PME	Pequenas e Médias Empresas
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPQG	Prêmio Paulista da Qualidade de Gestão
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE-SP	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
UN-REVAP	Unidade de Negócios - Refinaria Henrique Lage
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Classificação das empresas segundo o número de empregados ...	17
Quadro 2. Classificação das MPE de acordo com o faturamento	17
Quadro 3. Classificação das Empresas - Critério IPEG (2007)	47
Quadro 4. Perfil Geral das Empresas Pesquisadas	48
Quadro 5. Principais práticas implantadas com a adoção do modelo	53
Quadro 6. Resultados observados pelas empresas	55
Quadro 7. Expectativas das empresas em relação ao programa de capacitação de Fornecedores	56
Quadro 8. Principais dificuldades encontradas	57
Quadro 9. Quadro sinóptico das práticas do sistema de liderança e planejamento	63
Quadro 10. Quadro sinóptico das práticas de gestão de clientes, mercado e sociedade	68
Quadro 11. Quadro sinóptico das práticas de gestão de pessoas	76
Quadro 12. Quadro sinóptico das práticas de gestão dos processos	83
Quadro 13. Indicadores de Liderança e Planejamento	84
Quadro 14. Indicadores de Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade.....	85
Quadro 15. Indicadores de Gestão de Pessoas.....	85
Quadro 16. Indicadores de Gestão de Processos.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Excelência da Gestão.....	33
Figura 2. Diagrama da Gestão do MEG.....	34
Figura 3 Hierarquia das Premiações PPQG x PNQ	41
Figura 4 Segmentação de Mercado da Empresa “A”	49
Figura 5. Segmentação por Receita da Empresa “A”	49
Figura 6. Participação da Receita da Empresa “C” por segmento	50
Figura 7. Segmentação de Mercado da Empresa “D”	51
Figura 8. Segmentação de Mercado da Empresa “F”	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	O PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVO GERAL	14
1.2.1	Objetivos Específicos	14
1.3	PROPOSIÇÃO	15
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	15
1.6	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	16
2	REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1	AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	17
2.2	SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL	19
2.3	CONCEITOS DE GESTÃO DA QUALIDADE	23
2.4	PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE DE QUALIDADE	26
2.5	O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO E O PNQ	29
2.5.1	Liderança	35
2.5.2	Estratégias e Planos	36
2.5.3	Clientes	36
2.5.4	Sociedade	37
2.5.5	Informações e Conhecimento	38
2.5.6	Pessoas	39
2.5.7	Processos	40
2.5.8	Resultados	40
2.6	PRÊMIO PAULISTA DE QUALIDADE DA GESTÃO	40
2.6.1	Sistema de Liderança e Planejamento	42
2.6.2	Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade	42
2.6.3	Gestão de Pessoas	43
2.6.4	Gestão de Processos	43
3	MÉTODO	44
3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA	45
3.2	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	46
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	47
4.1	PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS	48

4.2	ANÁLISE DO RESULTADO DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA	52
4.3	ANÁLISE DOCUMENTAL DOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS.	57
4.3.1	Práticas do Sistema de Liderança e Planejamento.....	58
4.3.2	Práticas de Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade	64
4.3.3	Práticas de Gestão de Pessoas.....	68
4.3.4	Práticas de Gestão de Processos	77
4.4	INDICADORES UTILIZADOS PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL.....	84
4.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
5	CONCLUSÕES	88
5.1	SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS	90
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
	ANEXO A - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL I (IPEG, 2007)	94
	ANEXO B - ORGANOGRAMA EMPRESA “A”.....	98
	ANEXO C - ORGANOGRAMA EMPRESA “B”.....	99
	ANEXO D - ORGANOGRAMA EMPRESA “C”	100
	ANEXO E - ORGANOGRAMA EMPRESA “D”.....	101
	ANEXO F - ORGANOGRAMA EMPRESA “E”	102
	ANEXO G - ORGANOGRAMA EMPRESA “F”.....	103

1 INTRODUÇÃO

Os critérios de excelência da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) têm sido utilizados por várias instituições brasileiras que têm conceito de excelência em gestão de classe mundial. Estes critérios incorporam, em seus requisitos, ferramentas avançadas de Administração que são utilizadas por organizações em todo o mundo.

Para inserir as pequenas e médias empresas do Vale do Paraíba Paulista, fornecedoras de materiais e serviços da PETROBRAS neste conceito empresarial, a Refinaria Henrique Lage – UN-REVAP - incentivou e coordenou um programa de capacitação de seis dessas empresas em um modelo de gestão baseado nos Critérios de Excelência da FNQ, alinhando as ferramentas de gestão dessas empresas ao modelo de Gestão do Abastecimento da PETROBRAS.

Três pequenas e três médias empresas, dos municípios paulistas de Caçapava, Jacareí e São José dos Campos, fornecedores da PETROBRAS, foram capacitadas para a participação no Prêmio Paulista da Qualidade de Gestão, em busca da excelência - PPQG – Nível I.

A pesquisa apresentada é uma análise *ex-post facto* da implantação do Modelo da Excelência de Gestão nessas pequenas e médias empresas fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo, gás e energia do Cone Leste Paulista. Essa análise poderá auxiliar aos demais empresários da cadeia produtiva de petróleo, gás e energia, da região do Cone Leste Paulista ou qualquer região, na tomada de decisão sobre a implantação ou não de um modelo de gestão para suas organizações.

1.1 O Problema

A implantação de um modelo de gestão baseado nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ - é viável para Pequenas e Médias Empresas – PME - e contribui para essas empresas produzir mais ou gerenciar melhor os seus processos?

1.2 Objetivo Geral

Avaliar a implantação de um modelo de gestão baseado nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade em três pequenas e três médias empresas fornecedoras da PETROBRAS, sediadas nos municípios de Caçapava, Jacareí e São José dos Campos.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Descrever o perfil das empresas que foram pesquisadas: porte da empresa, número de funcionários, segmento de atuação, quantidade de clientes e grau de dependência dos principais clientes.
- Obter relato sobre as dificuldades encontradas pelas empresas na implantação desse modelo.
- Investigar se as práticas implantadas estão adequadas ao Modelo proposto.
- Identificar indicadores operacionais e financeiros que essas empresas utilizam para avaliar seu desempenho empresarial e controlar dos seus processos.

1.3 Proposição

Este trabalho se propõe a investigar o efeito sistêmico da implantação estimulada do Modelo de Excelência da Gestão nas Pequenas e Médias Empresas (PME) fornecedoras da PETROBRAS na região do Vale do Paraíba Paulista.

1.4 Delimitação do Estudo

Esta pesquisa foi realizada com seis empresas sediadas nos municípios de Caçapava, Jacareí e São José dos Campos, fornecedoras da PETROBRAS, que participaram do Programa de Qualificação de Fornecedores e implantaram um modelo de gestão alinhado ao modelo de gestão do Abastecimento da PETROBRAS e se capacitaram para participar do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão em 2007. Foram pesquisadas três empresas de pequeno porte e três de médio porte.

Esta pesquisa está limitada às empresas que participaram do Programa de Qualificação de Fornecedores da PETROBRAS.

1.5 Relevância do Estudo

Este estudo abordou a implantação do Modelo de Excelência da Gestão em Pequenas e Médias Empresas (PME) e o efeito sistêmico dessa implantação nas PMEs pesquisadas.

Segundo a FNQ (2007) é possível divulgar conceitos e Fundamentos da Excelência da gestão nas micro e pequenas empresas (MPEs), para melhorar o desempenho e a competitividade das mesmas. Por acreditar que é possível divulgar

os Fundamentos da Excelência para as MPE, a UN-REVAP convidou vinte empresas, em julho de 2006, para participar do Programa de Qualificação de Fornecedores, que compreendia um treinamento conceitual do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade e a implantação assistida do modelo gestão nas empresas.

Das vinte empresas convidadas, seis concluíram o primeiro ciclo de qualificação, iniciado em agosto de 2006 e finalizado em fevereiro de 2007.

1.6 Organização do Trabalho

Esta pesquisa está organizada em cinco capítulos:

Na Introdução é apresentado o problema, os objetivos gerais e específicos, a delimitação da área de estudo e a relevância do estudo.

No segundo capítulo é apresentada a revisão de literatura, a classificação das as micro e pequenas empresas, conceitos de gestão da qualidade, os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e os critérios de avaliação do Prêmio Paulista de Qualidade de Gestão – Nível I.

No terceiro capítulo é apresentado o método utilizado.

Os resultados gerais, as práticas implantadas e a descrição dos perfis das empresas são apresentados no quarto capítulo.

A conclusão do trabalho é apresentada no quinto capítulo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 As Micro, Pequenas e Médias Empresas

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - as empresas podem ser classificadas pelo número de empregados ou pelo faturamento bruto anual.

O Quadro 1 representa a classificação das empresas segundo o número de empregados.

Porte / Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9 Empregados
Empresas de pequeno porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Quadro1. Classificação das Empresas segundo o número de empregados
Fonte: SEBRAE (2008)

O Quadro 2 apresenta a classificação das microempresas e empresas de pequeno porte segundo o faturamento bruto anual.

Porte	Simple Nacional	Exportações
Microempresas	Até R\$ 240 mil	Até US\$ 200 mil para comércio e serviços. Até US\$ 400 mil na indústria.
Empresas de Pequeno Porte	Acima de R\$ 240 mil até R\$ 2,4 milhões	Acima de US\$ de 200 mil até US\$ 1,5 milhão para comércio e serviços. Acima de US\$ 400 mil até US\$ 3,5 milhões na indústria.

Quadro 2. Classificação das MPE de acordo com o faturamento bruto anual
Fonte: SEBRAE (2008)

Observa-se que os valores de faturamento bruto anual para classificar o setor industrial como empresa de pequeno porte é maior que os valores de faturamento bruto dos setores terciários (comércio e serviços).

As Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPME - têm uma grande importância para o desenvolvimento de uma região. Conforme o SEBRAE-SP (2004/2005) os impactos gerados por estas empresas na economia brasileira são grandes, pois no Brasil, 99,7% das empresas formais instaladas são MPME. Se consideradas apenas as Micro e Pequenas Empresas – MPE – ter-se-á 99,2% das empresas instaladas no Brasil, 67% das ocupações (formais e informais) e 20% do PIB brasileiro (SEBRAE-SP, 2004/2005).

Os dados apurados pelo SEBRAE partiram do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia (IBGE).

Entende-se que estas empresas são responsáveis pela geração não só de empregos, mas de renda e a movimentação da economia de uma região, pois parcela da renda retorna ao mercado com o consumo das pessoas empregadas nestas empresas.

Segundo Vasconcellos (1999) o consumo é parte da renda que se destina à aquisição de bens e serviços para a satisfação das necessidades imediatas dos indivíduos, em dado período.

Segundo a pesquisa de sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de um a cinco anos, feita pelo SEBRAE-SP (2004/2005), 56% das empresas fecham antes de completar o quinto ano de atividade. Uma das principais causas do fechamento destas empresas é a gestão deficiente do negócio. Devido a esta constatação e dada a importância das MPME para o desenvolvimento regional, há

uma preocupação com a gestão destas empresas, sua competitividade e o seu desenvolvimento sustentável.

Hotz (2000) sugere que deve estar na pauta de interesses das regiões metropolitanas a competitividade regional.

2.2 Sistemas de Gestão Empresarial

Os primeiros modelos de gestão começaram a surgir a partir da Revolução Industrial e foram consolidados no século seguinte, apesar das críticas que tiveram.

Segundo Maximiano (2004) as práticas administrativas no início da Revolução Industrial eram rudimentares e a qualidade dos produtos não tinha um padrão definido, cabendo aos compradores a inspeção. Porém algumas idéias foram surgindo e algumas experiências foram feitas, começando a transformar a Administração em uma ciência.

Adam Smith (1723-1790) se interessava pela produtividade dos trabalhadores. Smith era defensor da divisão do trabalho para aumentar a produtividade do trabalhador. Em sua análise sobre a fabricação de alfinetes, observou que a produtividade do trabalhador havia aumentado substancialmente com a divisão das tarefas.

No século seguinte, Charles Babbage (1791-1871) propôs o estudo de tempos e movimentos (1832), a maneira mais eficiente de trabalhar utilizando a observação e mensuração dos tempos e movimentos dos trabalhadores, comparando as práticas de Administração (ou práticas de gestão) entre diferentes organizações. Este estudo viria a ser explorado no século seguinte pelo engenheiro americano Frederic Winslow Taylor (1856-1915) em seu terceiro livro, princípios da Administração Científica (1911), Taylor observava a distinção entre a filosofia e os

mecanismos da Administração Científica, tornando-se assim, o primeiro autor a sistematizar um modelo de Administração, entendendo como um sistema de idéias, aliado a técnicas e ferramentas. Concluiu que a produtividade resulta de eficiência do trabalho e não da maximização do esforço. (MAXIMIANO, 2004).

Segundo Daft (2005), Henri Fayol (1841-1925) discutiu 14 Princípios Gerais de Administração que fazem parte da filosofia administrativa até os dias de hoje. E cita como exemplo: Unidade de comando, divisão do trabalho, unidade de direção e cadeia escalar.

Para Maximiano (2004), Fayol foi um dos mais importantes autores a apresentar a visão panorâmica do processo administrativo. Para Fayol (1841-1925) qualquer organização pode ser dividida em seis funções:

- ✚ Técnica
- ✚ Comercial
- ✚ Financeira
- ✚ Segurança
- ✚ Contabilidade
- ✚ Administrativa

Segundo Maximiano (2004) Fayol sugeriu que a função administrativa era a mais importante de todas, tendo definido a função administrativa em: Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle.

Com a evolução do pensamento administrativo e a necessidade de aumentar a produtividade das organizações, as teorias administrativas foram criadas, contestadas e aprimoradas.

Para Ansoff (1993), um dos expoentes dos modelos de planejamento, à medida que os níveis de turbulência se alteram, a Administração desenvolve enfoques sistemáticos mais sofisticados e complementares aos anteriores.

O sistema de Administração empregado por uma empresa é um ingrediente crucial de sua capacidade de resposta a mudanças no ambiente externo, porque determina o modo pelo qual a Administração percebe os desafios ambientais, diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põe em prática sua decisão. (ANSOFF, 1993, pág.35).

O sistema de gestão, ou modelo de gestão, é um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo. Muitas vezes, o modelo está associado a uma base cultural, afirma Maximiano (2004).

Segundo Daft (2005), Administração é o alcance das metas de maneira eficaz e eficiente com a utilização do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos de uma organização.

Os sistemas de gestão empresarial são, segundo Arantes (1998), instrumentos compostos por conceitos e técnicas que vêm sendo criados, aplicados e aprimorados ao longo da história da Administração e cobrem todas as necessidades da tarefa empresarial.

O desenvolvimento dos conceitos, segundo Calarge e Lima (2001), tem feito com que a qualidade deixe de ser simplesmente um meio de controle de produtos e processos, a fim de se desenvolver uma abordagem sistêmica de gestão da qualidade para toda a organização.

Quando se trata de um sistema de gestão de qualidade em Pequenas e Médias Empresas, Correia (2006) afirma que um dos principais fatores que dificultam a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) por parte das pequenas e médias empresas é a falta de um diagnóstico de implantação desse sistema, pois não há uma avaliação do que pode e deve ser melhorado no sistema

de gestão da empresa, sendo uma grande desvantagem, pois as PME não conhecem a informação.

Para Cerqueira (2006) o desenvolvimento sustentável requer que a organização seja capaz de mapear com clareza seus cenários de atuação para identificar os requisitos de seus processos, traduzir esses requisitos em informações, estabelecer estratégias, implantar padrões, medir, monitorar e analisar os resultados atingidos e melhorar continuamente sua eficácia em atender seus requisitos. Segundo o autor, isso impõe a construção de um sistema de gestão organizado e coerente que assegure a previsibilidade requerida.

Quanto a informação, Beraldi e Escrivão Filho (2000) afirmam que uma empresa com um sistema informatizado, funcionando eficiente e eficazmente, proporciona grandes vantagens, seja em relação a otimização do tempo, à organização da empresa, à facilidade de obtenção de informações, e muitos outros aspectos que contribuem para o sucesso da pequena empresa. Dessa forma, a informatização das pequenas empresas possibilita que elas ganhem eficiência e eficácia melhorando, assim, sua competitividade e aumentando sua lucratividade.

A partir da informatização, a pequena empresa pode obter uma série de vantagens, caso o processo seja efetuado de maneira correta, pois a informatização promove o enxugamento da empresa.

A grande motivação para que as pequenas empresas estejam buscando adquirir recursos da tecnologia de informação é a sua sobrevivência num mercado cada vez mais global e competitivo. Essas empresas esperam que, com a aquisição de modernas tecnologias para tratamento de informação, sua agilidade e flexibilidade melhorem significativamente, além do aumento da qualidade de seus produtos. (BERALDI e ESCRIVÃO FILHO, 2000)

2.3 Conceitos de Gestão da Qualidade

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2007) qualidade é a totalidade de características de uma organização para satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e partes interessadas.

Para Souza (2005), Juran contribui com a elaboração da trilogia Planejamento, Controle e Aperfeiçoamento da Qualidade, baseada na formação de equipes de projeto para a solução de problemas, melhorando a qualidade. Para Juran (1990) o planejamento da qualidade é um dos três processos gerenciais básicos e estes três processos se inter-relacionam.

Souza (2005) destaca que a principal contribuição de Juran foi a definição dos custos da qualidade. Segundo Juran (1990), a redução dos custos da má qualidade é uma boa oportunidade de reduzir custos no curto prazo. Para o longo prazo, Juran (1990) destaca que a redução do custo da baixa qualidade consiste no melhoramento do processo de planejamento da qualidade.

Ainda em relação à qualidade, Maximiano (2004), esclarece que Feigenbaum defendeu a idéia que as empresas deveriam criar um departamento para cuidar exclusivamente da qualidade para administrar um programa da qualidade que deveria ter quatro etapas:

- ✚ Estabelecer padrões para custo e desempenho de produtos.
- ✚ Comparar o desempenho dos produtos com os padrões.
- ✚ Corrigir os desvios quando os padrões não fossem cumpridos.
- ✚ Planejar aprimoramentos.

Para Feigenbaum, 1990 (Apud SOUZA, 2005) o desenvolvimento e implantação de um sistema de gestão são fundamentais para integrar o

desenvolvimento, a manutenção e melhoria da qualidade a todos os grupos da organização, de forma a capacitar áreas essenciais a desenvolverem suas atividades com a finalidade de atender as necessidades do consumidor.

Segundo Maximiano (2004), Feigenbaum apresentou em 1961, o controle de qualidade total (*TQC – Total Quality Control*) que tinha como fundamento que o interesse do cliente era o ponto de partida para a qualidade. Segundo o autor, qualidade passa, então, a não ser apenas a conformidade com os padrões, mas um atributo dos clientes a ser embutida nos produtos ou serviços. Para ele, a qualidade total abrangeria todas as etapas do processo. De acordo com Maximiano (2004) Feigenbaum enumerou oito estágios do ciclo industrial:

- ✚ Marketing: avaliar a qualidade desejada pelo cliente e o preço que o cliente está disposto a pagar pelo produto.
- ✚ Engenharia: transformar os desejos dos clientes em especificações.
- ✚ Suprimentos: seleciona e compra os materiais.
- ✚ Engenharia de processo: escolhe máquinas, ferramentas e métodos de produção.
- ✚ Produção: produzir com qualidade.
- ✚ Inspeção: verificar a conformidade dos produtos.
- ✚ Expedição: responsável pela embalagem e transporte.
- ✚ Instalação e assistência técnica: a instalação e a assistência técnica correta garantem o funcionamento correto do produto.

Deming (1990) discorre sobre um método para Administração da qualidade composto por 14 princípios. Segundo Deming (1990) os 14 princípios constituem a base para a transformação da indústria norte-americana, são eles:

- ✚ Estabelecer a constância de propósitos para melhorar produtos e serviços.
- ✚ Adotar a nova filosofia. A Administração deve assumir a liderança no processo de transformação.
- ✚ Não depender da inspeção para atingir a qualidade. Acabar com a dependência da inspeção em massa. A qualidade deve ser construída junto com o produto desde o começo.
- ✚ Acabar com o sistema de aprovar o orçamento baseado apenas no preço. Procurar minimizar o custo total.
- ✚ Melhorar constantemente o sistema de produção e da prestação do serviço, para melhorar a qualidade e a produtividade.
- ✚ Instituir o treinamento no local de trabalho.
- ✚ Instituir a liderança.
- ✚ Afastar o medo da organização para que todos trabalhem de forma eficaz para a empresa.
- ✚ Eliminar barreiras entre os departamentos.
- ✚ Eliminar lemas, exortações e metas para os empregados, pedindo zero de falhas e níveis altos de produtividade.
- ✚ Eliminar cotas de desempenho na linha de trabalho e o processo de administração por objetivos.
- ✚ Remover as barreiras que privam os empregados de ter orgulho pela tarefa bem feita.
- ✚ Instituir forte programa de educação e auto-aprimoramento.
- ✚ Concretizar a transformação. A transformação é da competência de todos.

Para Deming (1990) os 14 princípios aplicam-se indistintamente a pequenas e grandes organizações, na prestação de serviços ou na indústria de transformação. O autor foi também o divulgador do ciclo de Shewhart, que consistia em um plano de ação para colocar em prática os 14 princípios. Trata-se do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), no qual as organizações estudam e planejam seus processos (P), implementam as mudanças (D), observam os efeitos (C) e estudam o resultado (A). Este ciclo deve ser repetido, com o conhecimento acumulado, para a melhoria contínua dos processos. (MAXIMIANO, 2004).

2.4 Prêmio Malcolm Baldrige de Qualidade

O Prêmio Malcolm Baldrige foi criado para estimular as empresas norte-americanas a buscar o aumento da competitividade. Foi instituído em 1987 por uma Lei no Congresso americano. Segundo Brown (1995) o prêmio foi criado para promover a conscientização sobre qualidade como elemento importante na competitividade, a compreensão das exigências para a excelência e para compartilhar informações sobre estratégias de qualidade bem sucedidas.

De acordo com Brown (1995), as seções Decisões e Propósitos da Lei Pública americana 100-107, que instituiu o Prêmio Malcolm Baldrige afirmam que:

- ✚ A liderança dos Estados Unidos na qualidade dos produtos e processos foi fortemente desafiada pela concorrência estrangeira;
- ✚ A indústria norte-americana começa a compreender que o custo da má qualidade pode custar cerca de 20% do faturamento das empresas;
- ✚ É necessário um planejamento estratégico de qualidade e programas de melhoria da qualidade;

- ✚ O conceito de melhoria aplica-se a pequenas e grandes empresas e a todos os setores;
- ✚ Os programas de melhoria precisam ser liderados pela Direção e orientados para os clientes.
- ✚ Nos Estados Unidos, um programa nacional para premiação da qualidade auxiliaria a melhoria da qualidade e da produtividade, ajudando as empresas a melhorarem a qualidade e produtividade pelo reconhecimento das realizações dessas empresas. Ainda, estabelecendo diretrizes e critérios que pudessem ser utilizados por todos os segmentos e fornecendo orientações específicas para outras organizações norte-americanas que desejassem aprender como gerenciar melhor os seus processos, visando a alta qualidade.

Para Hart (1994, p.17), o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige foi criado com a finalidade de promover quatro metas:

- ✚ Prestar auxílio e estímulo às empresas;
- ✚ Reconhecer os avanços das empresas;
- ✚ Estabelecer diretrizes e critérios para aperfeiçoar a qualidade;
- ✚ Fornecer orientações específicas às empresas norte-americanas que desejassem aprender como gerenciar com alta qualidade.

Segundo o *National Institute of Standard and Technology* (2008), o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige tem a finalidade de auxiliar as organizações americanas a melhorar suas práticas e seus resultados, para facilitar a disseminação

das melhores práticas entre as organizações americanas de todos os tipos e para guiar as organizações em seus planejamentos e criar oportunidades de melhorias.

Para o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, as organizações americanas são avaliadas por sete critérios de excelência:

- ✚ Liderança
- ✚ Planejamento Estratégico
- ✚ Foco nos Clientes e no Mercado
- ✚ Medição, Análise e Gestão do Conhecimento
- ✚ Foco na Força de Trabalho
- ✚ Gestão de processos
- ✚ Resultados

Esses critérios de excelência foram construídos a partir de 11 fundamentos inter-relacionados:

- ✚ Visão de futuro da liderança
- ✚ Orientação para o cliente
- ✚ Aprendizado pessoal e organizacional
- ✚ Valorização da força de trabalho
- ✚ Agilidade
- ✚ Foco no futuro
- ✚ Gestão da inovação
- ✚ Gestão baseada em fatos
- ✚ Responsabilidade social
- ✚ Foco nos resultados e na criação de valor
- ✚ Visão sistêmica

O Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige estimulou a criação de vários prêmios, entre eles, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

2.5 O Modelo de Excelência da Gestão e o PNQ

O Modelo de Excelência da Gestão é uma marca registrada da Fundação Nacional da Qualidade e representa uma visão sistêmica da gestão organizacional.

Trata-se de um modelo conceitual, estruturado em critérios e requisitos e foi concebido utilizando como base 11 Fundamentos da Excelência. São eles: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

- ✚ Pensamento sistêmico: Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização e a relação destes com o ambiente externo. Segundo a FNQ (2007) as redes de relacionamento que as pessoas estabelecem dentro das organizações são fundamentais para o cumprimento de suas tarefas e a disseminação de informações e, que as organizações precisam aprender a valorizar não só as redes formais com clientes, parceiros e fornecedores, mas também as redes que se formam entre estes integrantes e o ambiente externo.
- ✚ Aprendizado organizacional: É a busca pela melhoria contínua, o alcance de um novo patamar de conhecimento, seja pela avaliação interna do sistema de gestão das organizações ou pela análise crítica de seus processos. Para a FNQ (2007) o aprendizado organizacional incentiva a

experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, desenvolve soluções e cria um ambiente propício ao desenvolvimento de melhorias e inovações de forma sustentada.

- ✚ Cultura da inovação: É a promoção de um ambiente favorável à experimentação e implantação de novas práticas que possam gerar uma vantagem competitiva para a organização, pois para as empresas manterem-se competitivas, é necessária a geração contínua de novas soluções e a incorporação destas aos processos originais, garantindo a melhoria contínua dos processos. A FNQ (2007) orienta que a promoção da inovação deve incentivar a geração de idéias, tanto de forma espontânea como induzida, com relação a temas de interesse estratégico para a organização.
- ✚ Liderança e constância de propósitos: É a atuação dos líderes de forma aberta, motivando as pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência e a proteção dos interesses das partes interessadas. Segundo a FNQ (2007) este conceito é colocado em prática pela atuação dos líderes como mentores, participando ativamente e de forma continuada, conduzindo a organização ao estabelecimento e manutenção de relações de qualidade com todas as partes interessadas.
- ✚ Orientação por processos e informações: Conceito de que a tomada de decisões e execução de ações de todos os processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas devam ter como base a medição e a análise do desempenho, considerando todas as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados. Este fundamento é colocado em prática pelo mapeamento de todas as atividades e pela padronização

destas atividades em processos e conhecer os requisitos aplicáveis a cada processo. Segundo a FNQ (2007) a satisfação das partes interessadas é alcançada pela tradução de suas necessidades e expectativas em requisitos para os produtos e serviços. Com isto é possível um melhor planejamento das atividades pela definição adequada de responsabilidades e pelo uso otimizado dos recursos, eliminando atividades redundantes, aumentando a produtividade.

- ✚ Visão de Futuro: Compreensão dos fatores que afetam a organização no curto e longo prazo, visando a perenização das empresas. Para a FNQ (2007) este conceito é colocado em prática a partir do planejamento estratégico, uma vez que a organização com visão de futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo resultados sustentáveis, tanto no presente como no futuro. É necessário, então, antecipar-se às turbulência futuras, adaptando-se às novas tendências e às futuras expectativas das partes interessadas, garantindo o sucesso das organizações.
- ✚ Geração de Valor: É o alcance de resultados consistentes, de forma sustentada, assegurando a perenidade da organização pelo aumento dos valores tangíveis e intangíveis para todas as partes interessadas. Este conceito é colocado em prática, de acordo com a FNQ (2007), quando a organização avalia seus resultados em relação às metas propostas, compara estes resultados a referenciais externos pertinentes e monitora a satisfação de todas as partes interessadas, adicionando valor para todas elas.

- ✚ Valorização das Pessoas: É a criação de condições para que as pessoas possam se realizar profissional e humanamente, otimizando seus desempenhos por meio do comprometimento e o desenvolvimento de suas competências. Para a FNQ (2007) este conceito é colocado em prática quando a empresa assegura o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação das pessoas, pela criação de práticas mais flexíveis e produtivas, visando atrair e reter talentos, propiciando, também, um clima organizacional participativo, favorável ao desenvolvimento das pessoas e das organizações.
- ✚ Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado: É o entendimento sobre os clientes e os mercados, visando a criação de valor para o cliente e conseqüentemente, gerar uma maior competitividade nos mercados. Segundo a FNQ (2007) a organização com foco no cliente, além de conhecer as necessidades atuais, antecipa-se às expectativas futuras dos clientes e, busca estabelecer relações duradouras e de qualidade.
- ✚ Desenvolvimento de Parcerias: É o desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, obtendo benefícios para todos. Este conceito é colocado em prática pela parceria com todas as partes interessadas. Segundo a FNQ (2007) o trabalho conjunto com parceiros, apoiado nas competências de cada um, facilita o alcance dos objetivos.
- ✚ Responsabilidade Social: É a relação ética e transparente da organização com todas as partes interessadas, pela preservação de recursos ambientais e culturais para as futuras gerações. Para a FNQ (2007) a responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização. Segundo a FNQ (2007)

este conceito é colocado em prática quando a organização busca o desenvolvimento sustentável, identificando os impactos sociais e ambientais que possam decorrer de suas atividades, produtos ou serviços e executam ações preventivas para eliminar ou minimizar estes impactos.

A Figura 1 apresenta a inter-relação entre os oito Critérios de Excelência e os 11 Fundamentos da Excelência, onde a liderança define e implanta as estratégias e planos, as pessoas executam estas estratégias e planos, com base nos processos principais e processos de apoio, para atender aos clientes, sociedade e demais partes interessadas, gerando os resultados esperados pela organização. Estes critérios são integrados e permeados pelas informações e conhecimento da organização.

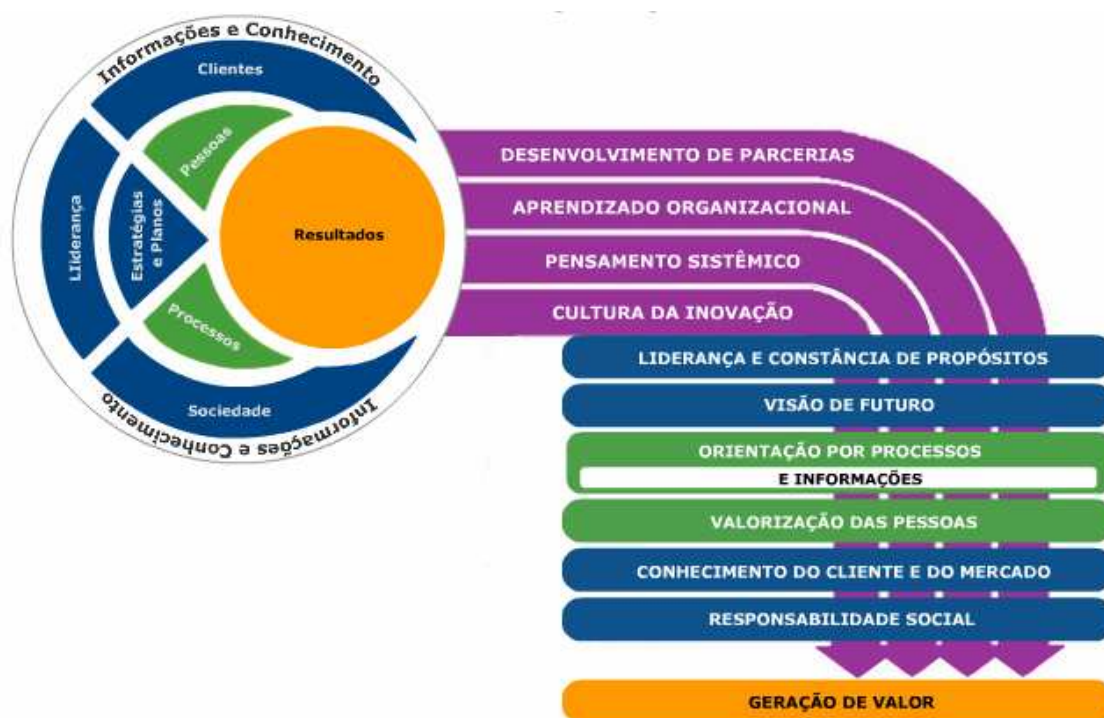


Figura 1: Modelo de Excelência da Gestão
Fonte: FNQ (2007)

A Figura 1 é representativa da visão sistêmica do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ.

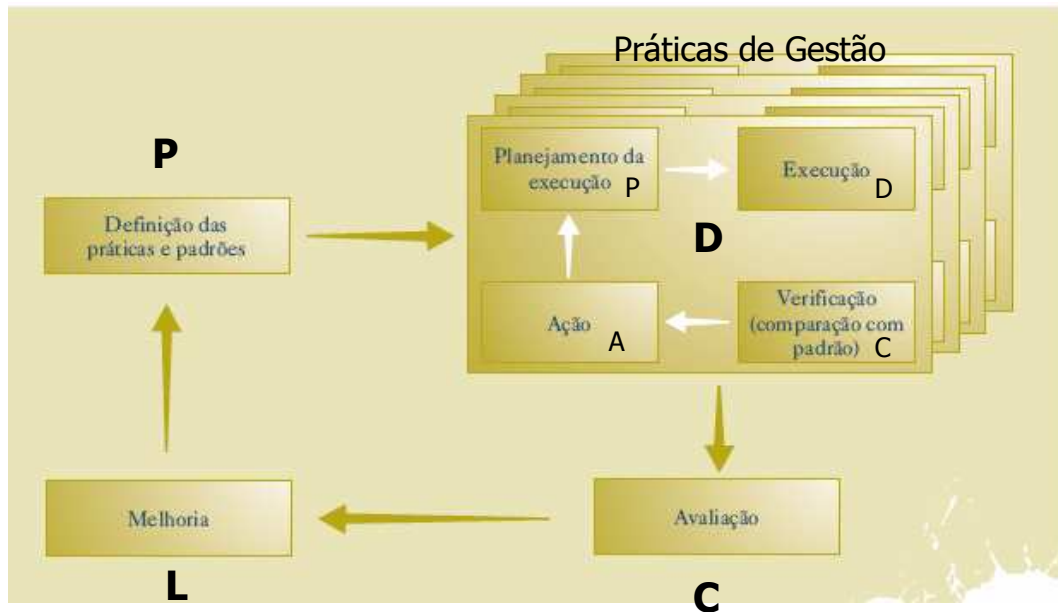


Figura 2: Diagrama da Gestão do MEG
 Fonte: Adaptado de FNQ (2007)

O Modelo de Excelência da Gestão – MEG - utiliza o conceito de controle, aprendizado e melhoria contínua, segundo os ciclos de PDCL - *Plan, Do, Check, Learn* - e PDCA - *Plan, Do, Check, Act*. A Figura 2 representa o diagrama de gestão conforme os ciclos de controle e aprendizagem.

Controles são os métodos e ferramentas utilizados pelas organizações para verificar o cumprimento das práticas de gestão definidas, tomando ações corretivas e preventivas para garantir a aplicação correta das regras e critérios definidos para essas práticas.

No ciclo de controle, PDCA, as práticas de gestão são comparadas aos padrões estabelecidos. Uma determinada prática é planejada, executada, são verificados se as práticas estão conforme os padrões e caso haja algum desvio, são realizadas as correções necessárias para manter a conformidade em relação ao padrão, completando o ciclo de controle.

Aprendizado são os métodos e ferramentas utilizados pelas organizações para verificar a eficácia das práticas de gestão utilizadas, a fim de alcançar melhores desempenhos e agregar valor a todas as partes interessadas

No ciclo de aprendizagem, PDCL, as práticas de gestão planejadas, executadas, verificadas e questionadas, para garantir a melhoria contínua e o aprendizado, buscando um novo patamar de conhecimento da organização. As Reuniões de Análise Crítica da Direção, as Avaliações do Sistema de Gestão e as Auditorias são os principais fóruns de aprendizado.

A aderência dos fundamentos na gestão das empresas, bem como o controle e o aprendizado são examinados pelos requisitos dos oito critérios de excelência: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

2.5.1 Liderança

Este critério examina a participação e o comprometimento da Direção da organização no estabelecimento, disseminação e atualização dos princípios organizacionais que promovem a cultura da excelência. São examinados três itens: sistema de liderança, cultura da excelência e análise do desempenho da organização.

Para Starkey, 1997 (Apud URIBE, 2001), o líder deveria ser encarado como projetista, professor e regente. Como projetista, a liderança desenvolve os ideais e propósitos da organização e, de sua tradução prática, as políticas e estratégias, construídas coletivamente.

Pestana (2003) esclarece que os principais determinantes para o sucesso empresarial, são visão, dedicação e integridade do gerente, e liderança é a principal habilidade gerencial.

Para Maximiano (2004) liderança não pode vista apenas como habilidade pessoal, que torna algumas pessoas mais aptas a influenciar outras. Segundo o autor, a liderança é um processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes.

Daft (2005) esclarece que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para a realização das metas organizacionais, é dinâmica e envolve o uso do poder.

2.5.2 Estratégias e Planos

Neste critério de excelência da FNQ, o processo de formulação e implantação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, é examinado.

Fleury e Fleury (2003) observam que a formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte.

Para Ansoff (1993), O processo de formulação de estratégia não resulta em nenhuma ação imediata, apenas estipula as direções gerais para as empresas.

2.5.3 Clientes

Este critério examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados. São avaliados dois itens: Imagem e conhecimento de mercado e o relacionamento da organização com os clientes.

Para Hart (1994) as organizações devem concentrar seus esforços de aperfeiçoamento da qualidade com foco no cliente e sua satisfação. O autor

observa, também, que a primeira e mais vital etapa para a satisfação do cliente é a identificação de sua necessidade.

Segundo Kotler (1999), as empresas que desejem que os clientes voltem devem pesquisar periodicamente seu nível de satisfação. O autor acrescenta que no melhor das hipóteses, seu índice de satisfação do cliente mostraria que o cliente está satisfeito ou muito satisfeito.

2.5.4 Sociedade

A preocupação com o desenvolvimento sustentável das organizações é examinada neste critério. São avaliadas a responsabilidade socioambiental e a ética e desenvolvimento social.

Segundo Daft (2005), responsabilidade social é a obrigação da organização em tomar decisões e medidas para o bem estar e os interesses da sociedade, tanto quanto da própria organização.

Para Maximiano (2004), as empresas utilizam recursos da sociedade, sendo justo que tenham responsabilidades em relação à mesma.

O princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais, que existem com autorização da sociedade, utilizam recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade. (MAXIMIANO, 2004, p.428)

Lourenço e Schroder, 2001 (Apud Instituto Ethos, 2001) ao definir a responsabilidade social afirmam que:

(...) a questão da responsabilidade social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos. (Instituto Ethos, 2001)

Quanto à ética, Daft (2005) a define como um código de princípios morais e valores que governam o comportamento das pessoas sobre o que certo ou errado, conceito corroborado por Maximiano (2004), que afirma que Código de Ética é um conjunto de normas de conduta que procuram oferecer diretrizes para decisões e estabelecer o certo e o errado.

2.5.5 Informações e Conhecimento

Uma grande preocupação para as organizações são seus ativos intangíveis. E este critério examina a gestão e a utilização destes ativos, a utilização de informações comparativas pertinentes e a gestão das informações da organização.

Maximiano (2004) define *benchmarking* como uma técnica que procura fazer comparações e imitações das organizações, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira bem-feita.

Segundo Spendolini, 1994 (Apud VASCONCELLOS, CANEN e LINS, 2006), *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

Canongia (2004) observa que os ativos intangíveis são determinantes da capacidade de inovação e de aprendizagem organizacional e tornam-se, cada vez mais, fonte de valorização e credibilidade para as empresas.

Fleury e Fleury (2003) ao comentarem as competências centrais da Corporação de Prahalad e Hamel (1990), estabeleceram que as competências essenciais são recursos intangíveis que em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados, em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos e serviços diferenciados, e em relação ao

processo de mudança e evolução da própria empresa são fatores fundamentais das maiores flexibilidades, que permitem a exploração de diferentes mercados. As competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia: elas podem estar localizadas em qualquer função administrativa.

2.5.6 Pessoas

Este critério examina como as pessoas da organização são desenvolvidas. São utilizados três itens para a avaliação: Sistemas de trabalho, Capacitação e desenvolvimento e Qualidade de Vida no Trabalho.

Oliveira e Limongi-França (2005), orientam que o critério de excelência seis: “pessoas” são avaliadas por indicadores de desempenho dos sistemas de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento, e Qualidade de Vida. E afirmam que este critério examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em conjunto com as estratégias organizacionais. Os autores informam que o critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

Segundo Albuquerque e Limongi-França, 1998 (Apud OLIVEIRA e LIMONGI-FRANÇA, 2005), Qualidade de Vida no Trabalho – QVT - é um conjunto de ações de envolvimento diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para a realização do trabalho.

Para Oliveira e Limongi-França (2005), o foco de análise são as ações de QVT desenvolvidas no escopo de Gestão de Pessoas, tais como: atividades

associativas e esportivas; eventos de turismo e cultura; atendimento à família; processos de seleção e avaliação de desempenho, carreira, remuneração e programas participativos, os quais exercem influência sobre a qualidade de vida dos funcionários; medidas ergonômicas e de cuidados com a alimentação.

2.5.7 Processos

A avaliação feita por este critério de excelência da Fundação Nacional da Qualidade é a identificação dos processos que agregam valor a organização. São utilizados os seguintes itens: gestão dos principais processos do negócio e dos processos de apoio, gestão dos relacionamentos com os fornecedores e gestão econômico-financeira.

2.5.8 Resultados

Este critério avalia os resultados da organização relativos aos clientes e mercados, fornecedores, ao desempenho econômico-financeiro, sociedade, pessoas e processos principais e de apoio. São levantados os principais indicadores é feita a comparação com referenciais válidos, onde são avaliados os níveis atuais de desempenho, a tendência dos três últimos resultados e a relevância dos resultados.

2.6 Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão

Para estimular as empresas que iniciam um modelo de gestão à busca da excelência, foram criados os prêmios regionais. O Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, criado com base nos mesmos Fundamentos e nos Critérios de Excelência da FNQ possui o mesmo Modelo Sistêmico da FNQ e representa o bom

desempenho da gestão. Permite a auto-avaliação dos sistemas de gestão das organizações e a implantação de melhorias nos mesmos.

O Nível I de premiação foi criado para que as empresas em fase inicial de implantação de um modelo de gestão pudessem avaliar os seus sistemas de gestão, utilizando critérios simplificados. A Figura 3 representa a hierarquia das premiações rumo a excelência.

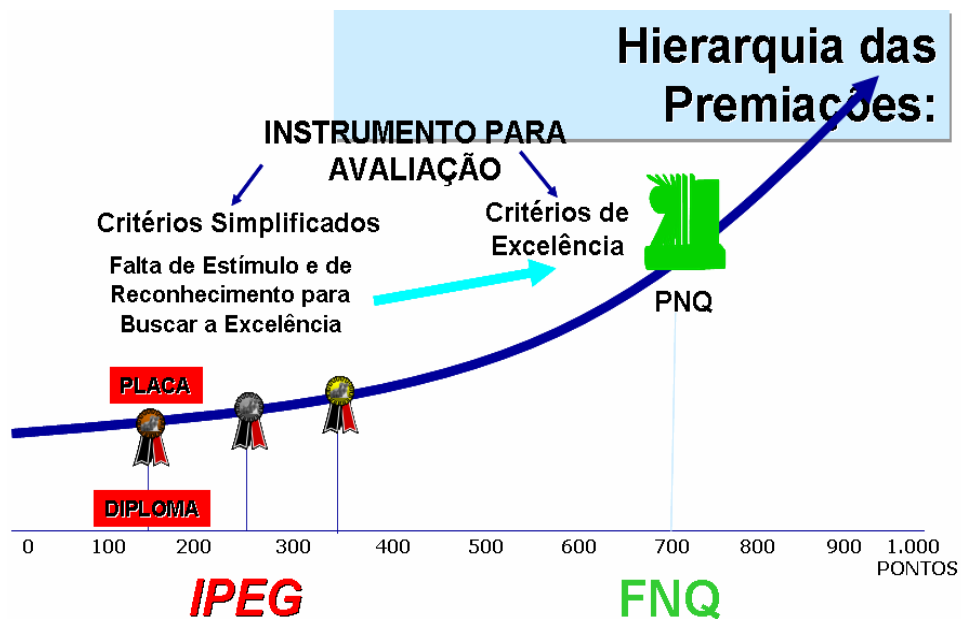


Figura 3. Hierarquia das Premiações PPQG x PNQ
Fonte: Adaptado de IPEG (2007)

O Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão (PPQG) foi instituído pela Lei Estadual nº 11.594, de 08 de dezembro de 2003, que estabelece que poderão concorrer ao prêmio, as organizações estabelecidas no Estado, constituídas há pelo menos um ano da data de início das avaliações, pertencentes a quaisquer ramos de atividade, privadas ou do setor público, nacionais ou estrangeiras, não sendo elegíveis as associações religiosas, as associações político-partidárias e as associações que, no ano de participação no PPQG, tenham restrições de qualquer natureza junto aos órgãos de defesa do consumidor, ou perante instituições públicas federais, estaduais e municipais.

Para o Nível I de premiação, são avaliados pelo Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG), quatro critérios de excelência e seus respectivos resultados. São eles: Sistema de Liderança e Planejamento, Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade, Gestão de Pessoas e Gestão de Processos.

2.6.1 Sistema de Liderança e Planejamento

Segundo o Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG), o Sistema de Liderança e Planejamento da organização refere-se ao envolvimento dos líderes no estabelecimento, disseminação e na prática de diretrizes organizacionais, considerando todas as partes interessadas. Também são analisados como são definidos os objetivos e metas, e o acompanhamento dos resultados.

Quanto aos resultados deste critério, são apresentados os indicadores mais recentes do sistema de liderança e planejamento, tais como: rentabilidade, evolução das receitas, evolução dos custos e despesas, cumprimento do orçamento, engajamento da força de trabalho, imagem da liderança perante as partes interessadas, implantação de planos.

2.6.2 Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade

Este critério trata da análise de mercado, segmentação e identificação das necessidades dos clientes, da divulgação dos produtos, serviços e marcas da organização e da conquista de novos clientes. Também deverão ser considerados os tratamentos das reclamações, a medição da satisfação dos clientes além da verificação da responsabilidade social das empresas.

Para este critério, os indicadores apresentados poderão ser: participação no mercado, conquista de novos clientes, satisfação dos clientes, insatisfação dos

clientes, imagem perante o mercado e a sociedade, interação comunitária, consumo de recursos naturais, renováveis e não-renováveis, emissões atmosféricas, efluentes e geração de resíduos, recolhimento de impostos, regularidade legal e fiscal.

2.6.3 Gestão de Pessoas

Este critério avalia as condições proporcionadas pelo sistema de trabalho da organização às pessoas, as formas de reconhecimento, a educação, a saúde e a segurança no trabalho, bem como a satisfação da força de trabalho.

Os resultados mais relevantes para este critério são: produtividade da mão-de-obra, rotatividade de pessoal, absenteísmo, participação das pessoas, reconhecimento, incentivo, eficácia no treinamento, investimentos em capacitação e desenvolvimento, satisfação das pessoas e indicadores de acidentes de trabalho.

2.6.4 Gestão de Processos

Este critério avalia os principais aspectos da gestão dos processos da organização: o projeto do produto e serviço com foco no cliente, a execução e a entrega do produto e serviço, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores.

Os resultados mais relevantes, que poderão ser apresentados, para este critério são: ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços, inovação de produtos e serviços, qualidade dos produtos e dos serviços, custos dos processos de produção ou de prestação dos serviços, custos dos processos de apoio, qualidade dos processos, qualidade do fornecimento.

3 MÉTODO

A metodologia adotada, quanto aos fins tem natureza qualitativa, baseada na pesquisa documental das avaliações do programa de capacitação de fornecedores e nas apresentações feitas pelas empresas com os resultados obtidos pela implantação do modelo, tendo como parâmetro, o encerramento do primeiro ciclo de qualificação de fornecedores. Ainda, a análise documental estendeu-se aos relatórios de gestão das empresas envolvidas. O acervo de documentos foi disponibilizado pelas empresas e pela PETROBRAS, mantendo-se confidencial a identidade das empresas e os resultados dos indicadores.

Para Gil (2002), a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, sendo que a diferença entre elas está na natureza das fontes. Segundo o autor, a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, dentre eles os relatórios das empresas.

Quanto aos meios, seu caráter é descritivo, uma vez que apresenta os dados e informações acerca de um fenômeno sobre o qual o pesquisador não exerceu nenhum tipo de controle, se não o de avaliar os resultados da implantação.

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno.

Sendo assim, foi feita uma pesquisa exploratória de natureza descritiva nas seis empresas, três empresas de pequeno porte e três de médio, fornecedoras da PETROBRAS, com sede nos municípios de Caçapava, Jacareí e São José dos Campos, que incentivados pela UN-REVAP (Refinaria Henrique Lage), alinharam suas ferramentas de gestão ao sistema de gestão do Abastecimento da PETROBRAS, e implantaram, a partir de agosto de 2006, o sistema de gestão

baseado nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade, desdobrados nos critérios de avaliação do Prêmio Paulista da Qualidade de Gestão.

A pesquisa investigou o perfil das empresas, as dificuldades encontradas na implantação do modelo, os resultados alcançados com a implantação e as práticas de gestão desenvolvidas ou refinadas neste processo, os indicadores de processo e de desempenho utilizados pelas empresas e as mudanças feitas na estrutura.

3.1 População e amostra

A UN-REVAP convidou vinte empresas, em julho de 2006, para participar do Programa de Qualificação de Fornecedores, que compreendia um treinamento conceitual do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, com carga horária de 16 horas, ministrada por consultor especializado contratado para este treinamento e para assistir à implantação do modelo gestão nas empresas.

Das vinte empresas convidadas, dez empresas se inscreveram no programa de qualificação, oito participaram do treinamento conceitual de 16 horas, seis concluíram o primeiro ciclo de qualificação (iniciado em agosto de 2006, concluído em fevereiro de 2007), e apenas uma empresa se candidatou ao PPQG – Nível I.

Esta pesquisa está limitada às empresas que participaram do Programa de Qualificação de Fornecedores da PETROBRAS, sendo pesquisada uma amostra de seis empresas fornecedoras.

Para efeito desta pesquisa, foi utilizado o critério de elegibilidade do PPQG (IPEG, 2007) para classificar as empresas em pequenas ou médias:

- ✚ Micro e pequenas empresas: até 50 pessoas na Força de Trabalho;
- ✚ Médias empresas: de 51 até 500 pessoas na Força de Trabalho.

Para manter os dados confidenciais, as empresas foram codificadas como empresa “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F”. As empresas “A”, “B” e “C” são empresas de pequeno porte e as empresas “D”, “E” e “F” são empresas de médio porte.

3.2 Coleta e análise dos dados

Para verificar a adequação do modelo de gestão implantado ao modelo sugerido pela PETROBRAS, foi analisado o relatório de gestão das empresas, além da aplicação do questionário, baseado nos critérios de avaliação do Nível I (Anexo A), tal como é utilizado pelo Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG, 2007) para avaliação aos concorrentes ao Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão.

Para investigar as principais dificuldades encontradas para implantar um modelo de gestão alinhado ao modelo de gestão da PETROBRAS, as mudanças já efetuadas e aquelas que ainda poderão ser implantadas, os resultados que já puderam ser mensurados ou observados. Ainda, foi feita uma análise documental da pesquisa de avaliação aplicada ao final do programa de qualificação e análise das apresentações realizadas pelas empresas.

A pesquisa foi realizada durante a implantação assistida do modelo de excelência da gestão, pelo acompanhamento do pesquisador nas reuniões de construção dos Relatórios de gestão das empresas e ao final do programa pela análise documental dos referidos relatórios.

Acredita-se que este estudo produziu uma análise capaz de subsidiar os empresários da região na tomada de decisão sobre a implantação de um modelo de gestão estruturado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo discute os resultados da implantação do Modelo de Gestão segundo os Fundamentos de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, as dificuldades encontradas para implantar o modelo, as práticas de gestão desenvolvidas, os indicadores operacionais e financeiros que as empresas pesquisadas utilizam para avaliar seu desempenho empresarial e controlar dos seus processos.

Esta análise é importante para subsidiar os empresários da região na tomada de decisão caso optem em implantar um modelo de gestão, pautado na excelência, para suas empresas.

Para manter os dados confidenciais, nessa pesquisa, as seis empresas foram codificadas com as letras “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F” e classificadas em pequeno ou médio porte, de acordo com o número de funcionários, conforme definição do Instituto Paulista de Qualidade da Gestão (2007) como requisito para a participação do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão de Nível I e estão representadas no Quadro 1.

As empresas “A”, “B” e “C” são empresas de pequeno porte e as empresas “D”, “E” e “F” de médio porte.

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	EMPRESAS					
	A	B	C	D	E	F
Até 50 (pequeno porte)	X	X	X			
De 51 a 500 (médio porte)				X	X	X

Quadro 3: Classificação das Empresas segundo critérios do IPEG (2007)

4.1 Perfil das empresas pesquisadas

O Quadro 4 apresenta uma síntese do perfil das empresas.

Fatores	A	B	C	D	E	F
Capital	Limitada	Limitada	Familiar	Limitada	Limitada	Limitada
Ano de Fundação	2001	1997	1987	1988	1988	1969
Porte da Empresa	Pequeno	Pequeno	Pequeno	Médio	Médio	Médio
Número de Empregados	17	20	35	370	340	403
Setor de Atuação	Manutenção de elevadores	Prestação Serviços Administrativos e Operacionais.	Reprografia e Encadernação documentos	Projetos, Montagem e Manutenção Industrial. Comércio	Limpeza, manutenção, Almojarifado.	Transporte de Passageiros
Tipo de Clientes	Comércio, Condomínios, Administração Pública.	Indústria petroquímica. Único	Escolas, indústrias, petroquímica, agências de publicidade, balcão.	Petróleo e gás, automobilístico, papel e celulose, química, aeronáutica, farmacêutica, pneus, engenharia.	Único	Serviços Públicos; Empresas Privadas.

Quadro 4 - Perfil Geral das Empresas Pesquisadas

A empresa “A” é uma empresa de capital fechado e iniciou a suas atividades em 2001, com o objetivo de prestar serviços de manutenção em equipamentos de elevação. É uma empresa de pequeno porte, com 17 pessoas na sua força de trabalho.

Quanto a natureza das atividades, a empresa presta serviços de manutenção em elevadores multimarcas. A empresa atua na modernização de elevadores, montagem e instalação de elevadores. Seu organograma está representado no Anexo B.

A empresa “A” atua nos seguintes segmentos:

- ✚ Industrial: Química, Celulose e Papel, Petróleo, Farmacêutica.
- ✚ Comercial: Lojas, Supermercados, Hospitais, Hotéis, *Shoppings* e Condomínios Comerciais.
- ✚ Residencial: Condomínios Residenciais.

✚ Órgãos públicos: Hospitais, Prefeituras e Faculdades.

Atualmente sua carteira de clientes é formada por 28 clientes comerciais, 70 condomínios e quatro órgãos públicos.

A Figura 4 apresenta os principais segmentos de mercado em que a empresa atua.

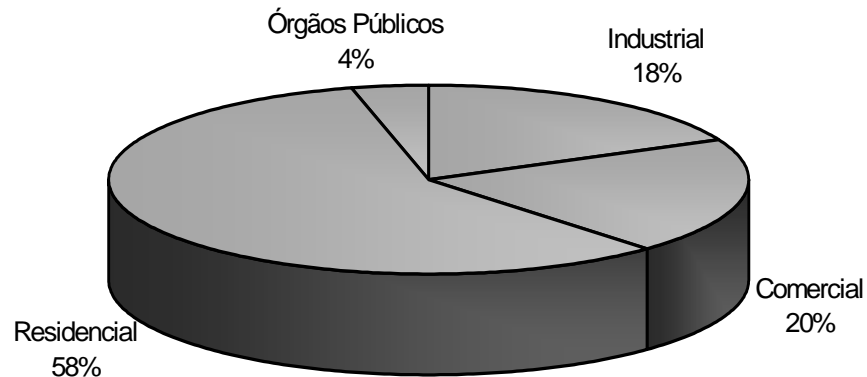


Figura 4 - Segmentação de Mercado da Empresa "A"
Fonte: Relatório de Gestão da Empresa "A" (2007)

A Figura 5 revela a participação percentual de cada mercado na receita da empresa, evidenciando não haver concentração de receita em apenas um cliente. O segmento industrial, que participa com 18% dos clientes da empresa "A" representa um faturamento de 56%, evidenciando que os maiores resultados vêm deste segmento.

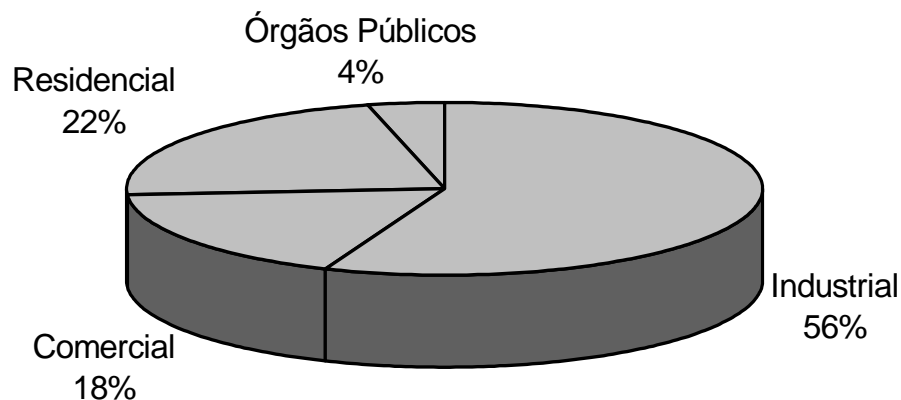


Figura 5: Segmentação por Receita da Empresa "A"
Fonte: Relatório de Gestão da Empresa "A" (2007)

A empresa “B” é uma empresa capital fechado, fundada em 1997 com o objetivo de prestar serviços operacionais e administrativos. Atua no ramo petroquímico desde 2001. Atualmente seu único cliente é a PETROBRAS. É uma empresa de pequeno porte, com vinte pessoas na sua força de trabalho.

Quanto a natureza das atividades, a empresa presta serviços administrativos, tais como: faturamento e atendimento a clientes; e operacionais, como carga e descarga de produtos. Seu organograma está representado no Anexo C.

A empresa “C” é uma empresa familiar que atua no mercado de xerocópias desde 1987, o que abrange xerografia, impressão digital e encadernação. É uma empresa de pequeno porte, com 35 pessoas na sua força de trabalho. Seu organograma está representado no Anexo D. Atua nos segmentos industriais, escolas, empresas de treinamento, estudantes e pessoas físicas, sendo os mais importantes a PETROBRAS (REVAP) e as escolas.

A Figura 6 representa a participação da receita da empresa “C” por segmento de atuação. Observa-se que não há concentração da receita.

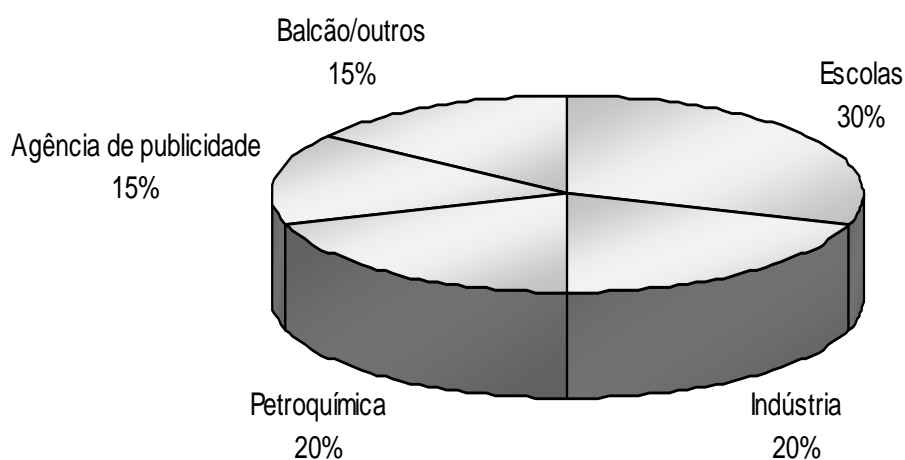


Figura 6: Participação da Receita da Empresa “C” por segmento
Fonte: Relatório de Gestão da Empresa “C” (2007)

A empresa “D” foi fundada em 1988 com o propósito de prestar serviços de projetos, montagens e manutenção industrial nas áreas de engenharia elétrica, instrumentação e eletrotécnica, e comercializar materiais elétricos e eletrônicos. É uma empresa de médio porte, com 370 pessoas na sua força de trabalho.

Atua nos segmentos de petróleo e gás, automobilístico, distribuição de gás natural, papel e celulose, manufatura de pneus, indústria química, indústria aeronáutica, farmacêutica, engenharia e montagem industrial.

A Figura 7 representa a segmentação de mercado da empresa “D”, evidenciando a maior participação da indústria automobilista.

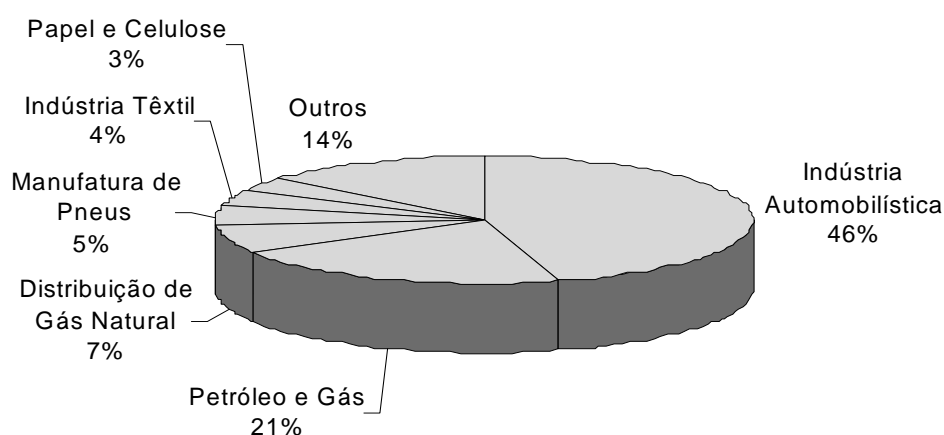


Figura 7 - Segmentação de Mercado da Empresa “D”
Fonte: Relatório de Gestão da Empresa “D” (2007)

A empresa “E” é uma empresa de capital fechado e de responsabilidade limitada. Foi fundada em maio de 1988 com o objetivo de atender uma demanda por empresas qualificadas dentro do mercado de prestação de serviços gerais. É uma empresa de médio porte, com 340 pessoas na sua força de trabalho. Atua na fabricação e montagem, manutenção, Administração de almoxarifados, conservação e limpeza em instalações industriais. A empresa “E” concentra sua atuação na PETROBRAS, que se torna o maior risco para o negócio da empresa.

A empresa “F” é uma empresa de capital fechado, tendo iniciado suas atividades em 1969. É uma empresa de médio porte, com 403 pessoas na sua força de trabalho. Seu organograma está representado no Anexo G. A empresa “F” atua nos segmentos de transporte de passageiros intermunicipal rodoviário, transporte suburbano, metropolitano, fretamento e turismo.

A Figura 8 mostra a participação dos principais segmentos de mercado na receita da empresa, evidenciando não haver concentração de receita em apenas um cliente, uma vez que a maior fatia da receita da empresa está no transporte suburbano.

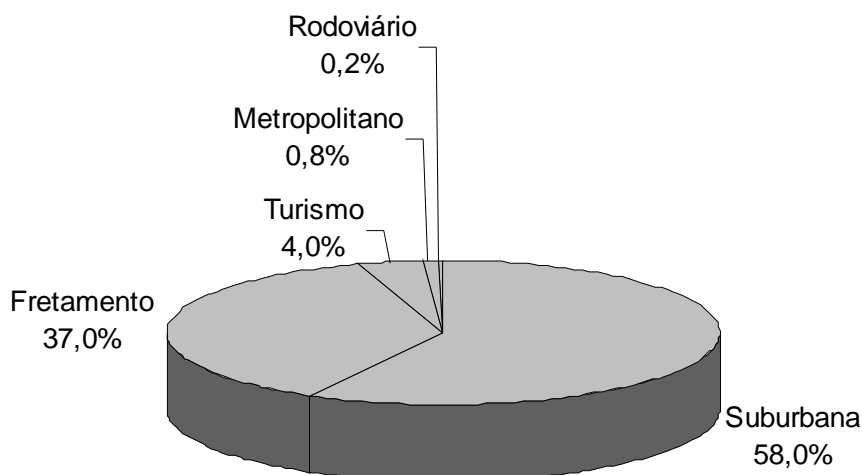


Figura 8: Segmentação de Mercado da Empresa “F”
Fonte: Relatório de Gestão da Empresa “F” (2007)

4.2 Análise do resultado da pesquisa de avaliação do programa

A pesquisa de avaliação que foi realizada ao final do programa de qualificação revela que as empresas implantaram algumas práticas para que seus modelos de gestão fossem aderentes ao Modelo de Excelência da Gestão.

No Quadro 5 estão assinaladas as principais práticas implantadas pelas empresas. Essas práticas visam o alinhamento do sistema de gestão das empresas

participantes do programa de qualificação de fornecedores ao sistema de gestão da PETROBRAS, a participação no Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão (PPQG) e a melhoria de seus processos.

PRINCIPAIS PRÁTICAS IMPLANTADAS	EMPRESAS					
	A	B	C	D	E	F
Elaboração de Planejamento Estratégico	X	X	X	X	X	X
Elaboração de Mapa Estratégico	X	X	X	X	X	X
Definição de Indicadores e Metas de Desempenho	X	X	X	X	X	X
Pesquisa de Satisfação de Empregados	X	X	X	X		
Pesquisa de Satisfação de Clientes	X		X	X		*
Elaboração de Orçamento	X	X		X		*
Reuniões sistemáticas da Liderança com a Força de Trabalho	X					*
Implantação do Código de Ética	X					*
Registros de Atas de Reuniões	X					
Implantação de Planos de Ação	X	X	X	X		*
Programa de Sugestões				X		*

* Práticas já estavam implantadas na empresa "F" antes da adoção do modelo.

Quadro 5: Principais práticas implantadas com a adoção do modelo.

O Quadro 5 apresenta que todas as empresas implantaram o planejamento estratégico. A leitura dos relatórios de gestão das empresas permite afirmar que as empresas elaboram o planejamento estratégico, segundo a metodologia do *Balanced ScoreCard* – BSC, com visão para os próximos cinco anos, com os respectivos mapas, indicadores e metas.

Para Daft (2005) o BSC é um sistema abrangente que equilibra as medidas financeiras tradicionais com as medidas operacionais relacionadas aos fatores críticos de sucesso das organizações.

Segundo Wright (2000), estratégia refere-se aos planos da direção para alcançar resultados consistentes com a missão e com os objetivos da organização. Para o autor, a implantação da Administração estratégica tem a finalidade de gerar riqueza para os acionistas por meio da satisfação das necessidades das demais partes interessadas.

Para Daft (2005) a liderança é a principal peça para que a implantação da estratégia seja bem-sucedida. Segundo o autor, liderança significa o uso da persuasão para modelar a cultura e os valores que sustentarão a estratégia do negócio.

Observa-se, também, que a empresa “A” foi a empresa que mais implantou práticas dentre as empresas. A empresa “A” foi a única a se candidatar ao PPQG – Nível I em 2007.

Segundo o Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG) em seu Regulamento do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão Nível I (2006), as práticas adotadas pelas empresas são avaliadas, quanto às dimensões:

- ✚ Enfoque: adequação e integração;
- ✚ Aplicação: padronização e disseminação;
- ✚ Controle: verificação e correção;
- ✚ Aprendizado: avaliação, melhoria e inovação.

Quanto aos resultados, as diretrizes de pontuação contemplam os seguintes fatores:

- ✚ Relevância: importância dos resultados dos indicadores para o resultado global da empresa;
- ✚ Tendência: favorável ou desfavorável (verificar em pelo menos três períodos);

✚ Nível de desempenho: avaliação dos resultados em relação ao referencial comparativo.

O Quadro 6 apresenta os principais resultados que já puderam ser observados pelas empresas ao adotar as práticas relatadas no Quadro 5, notadamente a melhoria da visão sistêmica e dos controles da organização.

Sobre a visão sistêmica, Arantes (1998) esclarece que é cada vez mais exigida do administrador a capacidade de enxergar a interdependência das várias partes que compõem um ambiente organizacional.

Os administradores devem estar permanentemente atentos para identificar os reflexos que suas ações em cada parte da empresa irá causar nas demais partes. Devem também saber identificar com clareza as partes responsáveis pelas causas dos problemas, para não correr o risco de pensar em soluções baseadas nos efeitos. Isto só será possível se o administrador tiver uma visão das partes componentes da empresa, seu inter-relacionamento e a sua integração com o ambiente externo. (ARANTES, 1998, p. 78)

O Quadro 6 apresenta os resultados observados pelas empresas participantes do programa. Os itens assinalados representam os resultados observados.

RESULTADOS JÁ OBSERVADOS PELAS EMPRESAS	EMPRESAS					
	A	B	C	D	E	F
Melhoria nos controles	X	X	X	X	X	X
Motivação e valorização da Força de Trabalho	X		X			
Melhoria do ambiente organizacional	X					
Melhor conhecimento da Gestão da Empresa – Visão Sistêmica	X	X	X	X	X	X
Implantação de novos processos			X			
Percepção da satisfação de funcionários e de clientes				X		
Melhoria no Planejamento				X	X	
Alinhamento ao Modelo de Gestão da PETROBRAS	X	X	X	X	X	X

Quadro 6: Resultados observados pelas empresas após a implantação do modelo.

A melhoria dos controles relatada pelas empresas se deve ao fato de que antes da implantação do modelo, as empresas não possuíam registros sistemáticos de suas práticas, tais como a elaboração e acompanhamento de orçamento e o controle de custos.

Para Maximiano (2004) o processo de controle abrange as informações de quais os objetivos devem ser atingidos e a comparação do desempenho da empresa com estes objetivos. Segundo o autor, controlar é tomar decisões para manter um sistema na direção de um objetivo.

Ainda em relação ao Quadro 6, na avaliação das empresas, todas conseguiram alinhar o seu modelo de gestão ao modelo de gestão da PETROBRAS.

Ao iniciar o Programa de Capacitação, as empresas colocaram suas expectativas em relação ao programa.

O Quadro 7 apresenta as expectativas que cada empresa em relação ao alinhamento do seu sistema de gestão ao sistema de gestão da PETROBRAS.

<i>EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES</i>	<i>EMPRESAS</i>					
	A	B	C	D	E	F
Avaliação dos Processos.	X					X
Implantação de procedimentos, visando à melhoria contínua.	X		X		X	
Definir e implantar indicadores e metas de desempenho.					X	
Ter um diagnóstico da empresa.			X	X	X	
Alinhamento ao Sistema de Gestão da PETROBRAS.	X	X	X	X	X	X
Participação no PPQG/2007.	X	X	X	X	X	X

Quadro 7: Expectativas das empresas em relação ao Programa de Qualificação

Por se tratar de um processo inicial e pelas alterações realizadas na rotina das empresas, algumas dificuldades foram encontradas. As principais dificuldades que foram relatadas pelas empresas estão assinaladas no Quadro 8.

DIFICULDADES ENCONTRADAS	EMPRESAS					
	A	B	C	D	E	F
Definição de indicadores e metas de desempenho	X				X	*
Ausência de controles e metas	X		X			*
Falta de pessoal para desenvolver trabalhos de Gestão	X	X	X	X	X	*
Ausência de registros		X	X	X	X	*
Valor da inscrição no PPQG2007		X		X	X	*

* A empresa F não relatou as dificuldades encontradas.

Quadro 8 - Principais dificuldades encontradas

Um dos fatores encontrados pelas empresas para a não participação no PPQG-Nível I em 2007 foi o custo com a inscrição. Em 2006 a taxa de inscrição para empresas com até cinquenta empregados era de duzentos reais e de quinhentos reais para empresas com 51 a 500 empregados.

Em 2007 houve uma mudança no valor de inscrição para o prêmio: para empresas com até vinte empregados o custo de inscrição foi de quinhentos reais, para empresas de 21 a 50 empregados a taxa foi de mil reais, para empresas com 51 a 100 empregados a taxa de inscrição foi de dois mil reais, para empresas com 101 a 250 empregados, quatro mil reais e para as empresas com 251 a 500 empregados em sua força de trabalho a taxa de inscrição foi de oito mil reais.

4.3 Análise documental dos Relatórios de gestão das empresas envolvidas.

No nível um de premiação do PPQG, o relatório de gestão de uma organização é examinado, quanto ao enfoque, aplicação, controle e resultados, por quatro critérios de excelência. Os critérios de excelência examinados são: sistema

de liderança e planejamento, gestão de clientes, mercado e sociedade, gestão de pessoas e gestão de processos.

4.3.1 Práticas do Sistema de Liderança e Planejamento

No primeiro critério do PPQG Nível I (Sistema de Liderança e Planejamento) são examinadas práticas de relacionamento entre a direção e as partes interessadas, formas de divulgação das diretrizes organizacionais (missão, visão, valores, políticas e códigos de conduta), estabelecimento de objetivos, análise crítica de desempenho e os principais resultados das práticas do sistema de liderança e planejamento.

As práticas implantadas estão detalhadas por empresa, porém, os resultados dos indicadores não serão discutidos nessa pesquisa.

Empresa “A”

- ✚ Relacionamento entre a direção e as partes interessadas: Para os principais clientes (indústrias, que representam em torno de 56% do faturamento) são realizadas visitas mensais pelos membros da direção. Para a força de trabalho foram sistematizadas reuniões diárias (café da manhã), onde se discutem os serviços a serem realizados e necessidades de apoio por parte da empresa e dos dirigentes. A empresa “A” não possui prática sistematizada de relacionamento com fornecedores, comunidade e acionistas.
- ✚ Formas de divulgação das diretrizes organizacionais: A divulgação das diretrizes organizacionais é feita verbalmente pelos dirigentes da empresa “A” para todas as pessoas da força de trabalho. São também utilizados os quadros de aviso e criados cartazes que são afixados nas diversas áreas da empresa.
- ✚ Estabelecimento de objetivos: Os objetivos e metas da empresa “A” são estabelecidos, anualmente, pela elaboração da estratégia. As estratégias da empresa são elaboradas anualmente em uma reunião específica de Planejamento Estratégico.

- ✚ Análise crítica de desempenho: Os resultados da empresa “A” são analisados e discutidos mensalmente na reunião de Análise Crítica do Desempenho da Organização. Todos os indicadores relevantes para a empresa são analisados e discutidos. Eventuais correções de rumo são definidas pelos gerentes e implantadas pelos responsáveis das áreas pertinentes.

Empresa “B”

- ✚ Relacionamento entre a direção e as partes interessadas: A empresa “B” tem como único cliente a PETROBRAS, assim a direção tem o foco de fazer reuniões mensais com os fiscais dos contratos vigentes. Para a força de trabalho são realizadas reuniões semanais a identificação de melhorias no processo, passagem de informações pertinentes ao trabalho realizado e verificação de eficácia de ações tomadas para a melhoria dos processos. Os acionistas da empresa “B” participam diretamente na rotina da empresa tomando ações em conjunto e norteando-a conforme seus interesses. A empresa “B” não possui prática sistematizada de relacionamento com fornecedores e comunidade.
- ✚ Formas de divulgação das diretrizes organizacionais: A empresa “B” divulga as diretrizes organizacionais aos colaboradores de forma verbal e por meio de quadros e adesivos que são afixados nas estações trabalho.
- ✚ Estabelecimento de objetivos: Os objetivos e metas da empresa “B” são estabelecidos anualmente pela elaboração da estratégia em uma reunião específica de Planejamento Estratégico. Nesta reunião, as diretrizes organizacionais são avaliadas e revisadas.
- ✚ Análise crítica de desempenho: Os resultados da empresa “B” são analisados e discutidos mensalmente na reunião de Análise Crítica do Desempenho da Organização. Todos os indicadores relevantes para a empresa são analisados e discutidos.

Empresa “C”

- ✚ Relacionamento entre a direção e as partes interessadas: Para os principais clientes (representam em torno de 40% do faturamento) são realizadas visitas semanais pelos membros da direção. As necessidades da força de trabalho são identificadas pelos dirigentes nas reuniões semanais com os líderes de cada departamento. A empresa “C” não possui prática sistematizada de relacionamento com fornecedores, comunidade e acionistas.
- ✚ Formas de divulgação das diretrizes organizacionais: A divulgação das diretrizes organizacionais à força de trabalho é feita verbalmente pelos dirigentes a todos os líderes de departamento que as repassam às demais pessoas de suas equipes. São também utilizados os quadros de aviso da empresa e criados cartazes que são afixados nas diversas áreas da empresa.
- ✚ Estabelecimento de objetivos: Os objetivos e metas da empresa “C” são estabelecidos anualmente pela elaboração da estratégia na Reunião de Planejamento Estratégico. Nessa reunião, as diretrizes organizacionais são avaliadas e revisadas.
- ✚ Análise crítica de desempenho: Os resultados da empresa “C” são analisados e discutidos mensalmente na reunião de Análise Crítica do Desempenho da Organização. Todos os indicadores relevantes para a empresa são analisados e discutidos. Eventuais correções de rumo são definidas pelos gerentes e implantadas pelos responsáveis das áreas pertinentes.

Empresa “D”

- ✚ Relacionamento entre a direção e as partes interessadas: O relacionamento com os principais clientes é feito por meio de reuniões, visitas às obras, telefonemas, *e-mails* e pesquisas de satisfação. A empresa “D” não possui prática sistematizada de relacionamento com a força de trabalho, fornecedores, comunidade e acionistas.
- ✚ Formas de divulgação das diretrizes organizacionais: As diretrizes são divulgadas internamente nas diversas reuniões e nos Diálogos Diários de Segurança (DDS).

- ✚ Estabelecimento de objetivos: Os objetivos e metas da empresa “D” são estabelecidos anualmente pela elaboração da estratégia em uma reunião específica de Planejamento Estratégico. Nesta reunião, as diretrizes organizacionais são avaliadas e revisadas.
- ✚ Análise crítica de desempenho: Os negócios da empresa “D” e seus resultados são acompanhados em um sistema informatizado de Administração e finanças e os resultados financeiros são apresentados mensalmente para a Diretoria por meio dos relatórios gerenciais.

Empresa “E”

- ✚ Relacionamento entre a direção e as partes interessadas: O relacionamento com o principal cliente (PETROBRAS) ocorre diretamente com os Fiscais de Contrato por meio de reuniões semanais. A empresa “E” não possui prática sistematizada de relacionamento com a força de trabalho, fornecedores, comunidade e acionistas.
- ✚ Formas de divulgação das diretrizes organizacionais: A divulgação das diretrizes organizacionais à força de trabalho é feita verbalmente pelos dirigentes aos responsáveis por cada área da empresa. São também utilizados os quadros de aviso da empresa e criados cartazes que são afixados nas diversas áreas da empresa, tanto na Sede quanto nas instalações do Cliente.
- ✚ Estabelecimento de objetivos: Os objetivos e metas da empresa “E” são estabelecidos anualmente pela elaboração da estratégia em uma reunião específica de Planejamento Estratégico. Nesta reunião, as diretrizes organizacionais são avaliadas e revisadas.
- ✚ Análise crítica de desempenho: Os negócios da empresa “E” são analisados e discutidos mensalmente na reunião de Análise Crítica do Desempenho da Organização. Todos os indicadores relevantes para a empresa são analisados e discutidos. Eventuais correções de rumo são definidas pelos gerentes e implantadas pelos responsáveis das áreas pertinentes.

Empresa “F”

- ✚ Relacionamento entre a direção e as partes interessadas: O relacionamento com os clientes ocorre diretamente com os responsáveis pelos contratos. São realizadas reuniões periódicas para avaliar a satisfação dos clientes. Com a força de trabalho são realizadas reuniões diárias para discutir as necessidades das áreas, dinamizar e reagir rapidamente frente às ações necessárias, evitando impacto negativo que venha comprometer o negócio. A empresa “F” não possui prática sistematizada de relacionamento com fornecedores, comunidade e acionistas.
- ✚ Formas de divulgação das diretrizes organizacionais: A divulgação das diretrizes organizacionais é feita por meio de comunicado padrão afixado em quadros de aviso nas diversas áreas da empresa. Também são utilizados o correio eletrônico e o quadro de gerenciamento visual, onde são expostos, além das diretrizes organizacionais, também são divulgados os resultados dos indicadores de desempenho, metas e planos de ação. A Política da Qualidade está descrita no Manual da Qualidade e é disseminada a todos os colaboradores por meio de palestras, quadros de aviso e jornal informativo interno.
- ✚ Estabelecimento de objetivos: Os objetivos e metas da empresa “F” são estabelecidos anualmente pela elaboração da estratégia. As estratégias da empresa são elaboradas anualmente em uma reunião específica de Planejamento Estratégico.
- ✚ Análise crítica de desempenho: Os resultados da empresa “F” são analisados e discutidos mensalmente na Reunião da Qualidade. São também analisadas as metas, utilização ou ausência de recursos humanos, materiais e financeiros. As ações decorrentes dessas análises críticas são registradas em Atas de Reunião e divulgadas a todos os participantes.

O Quadro 9 apresenta o resumo das práticas do sistema de liderança e planejamento implantadas pelas empresas.

PRÁTICAS IDENTIFICADAS: SISTEMA DE LIDERANÇA E PLANEJAMENTO						
QUESTOS	EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"	EMPRESA "D"	EMPRESA "E"	EMPRESA "F"
Relacionamento entre a direção e as partes interessadas						
Principais clientes	Visitas mensais	Reuniões mensais	Visitas semanais	Reuniões, visitas e meios eletrônicos.	Reuniões semanais	Reuniões Periódicas
Força de trabalho	Reuniões diárias	Reuniões semanais	Reuniões semanais	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada	Reuniões diárias
Fornecedores	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada
Comunidade	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada
Acionistas	Não há prática sistematizada	Participam da rotina	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada	Não há prática sistematizada
Divulgação das diretrizes organizacionais						
Formas utilizadas	Verbal e quadro de avisos	Verbal, quadro de avisos e etiquetas coladas nas estações de trabalho	Verbal, quadro de avisos e cartazes	Diálogos Diários de Segurança (DDS)	Verbal, quadro de avisos e cartazes	Quadro de avisos, correio eletrônico e jornal interno
Estabelecimento de objetivos e metas						
Periodicidade e Meio	Anualmente na elaboração do Planejamento Estratégico	Anualmente na elaboração do Planejamento Estratégico	Anualmente na elaboração do Planejamento Estratégico	Anualmente na elaboração do Planejamento Estratégico	Anualmente na elaboração do Planejamento Estratégico	Anualmente na elaboração do Planejamento Estratégico
Acompanhamento dos resultados						
Periodicidade e Meio	Reuniões mensais de Análise Crítica	Reuniões mensais de Análise Crítica	Reuniões mensais de Análise Crítica	Sistema informatizado de administração e finanças	Reuniões mensais de Análise Crítica	Reuniões mensais de Qualidade

Quadro 9. Quadro sinóptico com as práticas do sistema de liderança e planejamento

4.3.2 Práticas de Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade

No critério dois do PPQG Nível I (Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade) são examinadas práticas de análise e segmentação de mercado, de divulgação de produtos, serviços e marcas, de tratamento das reclamações dos clientes, de identificação e tratamento dos aspectos sociais, ambientais e legais relacionados aos produtos, serviços, processos e instalações e os principais resultados das práticas de Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade. As práticas implantadas estão detalhadas por empresa, porém, os resultados dos indicadores não serão discutidos nessa pesquisa.

Empresa “A”

- ✚ Análise e segmentação de mercado: Os segmentos foram estabelecidos a partir de solicitações dos clientes. As necessidades dos clientes são identificadas a partir de suas solicitações, em visitas comerciais.
- ✚ Divulgação de produtos, serviços e marcas: Serviços e produtos são divulgados pela *Internet*, anúncios em listas telefônicas, *mailing*, feiras e visitas comerciais. A Marca é divulgada em feiras, *Internet*, nos veículos da empresa e pela distribuição de brindes promocionais.
- ✚ Tratamento das reclamações dos clientes: Toda solicitação ou reclamação é registrada no sistema de atendimento da empresa “A” para pronta solução e plano de ação. Para avaliação da satisfação a empresa implantou em 2006, o relatório de avaliação utilizado nas visitas periódicas.
- ✚ Identificação e tratamento dos aspectos sociais, ambientais e legais relacionados aos produtos, serviços, processos: A empresa “A” analisou os seus processos de trabalho e concluiu que suas atividades não provocam poluição e não geram nenhum impacto negativo para a comunidade.

Empresa “B”

- ✚ Análise e segmentação de mercado: A empresa “B” possui apenas um cliente, portanto, não é necessária a segmentação.
- ✚ Divulgação de produtos, serviços e marcas: Os serviços são divulgados pela *Internet* e em visitas comerciais. A Marca é divulgada pela *Internet* e pela distribuição de brindes promocionais.
- ✚ Tratamento das reclamações dos clientes: As reclamações efetuadas pelo cliente são solucionadas de forma imediata, garantindo a qualidade dos serviços prestados.
- ✚ Identificação e tratamento dos aspectos sociais, ambientais e legais relacionados aos produtos, serviços, processos: Os processos de trabalho operacionais executados pela empresa “B” para a PETROBRAS tiveram seus impactos ambientais avaliados pela área de Segurança, Meio-ambiente e Saúde (SMS) da própria UN-REVAP, que monitora os aspectos e impactos segundo seus padrões internos.

Empresa “C”

- ✚ Análise e segmentação de mercado: O mercado de atuação da empresa “C” é o Município de São José dos Campos e a Região do Vale do Paraíba. Os segmentos de mercado são identificados a partir de solicitações dos clientes para prestação de serviços para eles.
- ✚ Divulgação de produtos, serviços e marcas: A divulgação dos serviços da empresa “C” ocorre por meio de visitas dos gerentes aos clientes atuais e potenciais, cartazes, *folders* e pela demonstração dos novos serviços pelos empregados que atendem ao público em geral. A empresa “C” divulga sua marca pela *Internet*.
- ✚ Tratamento das reclamações dos clientes: Registro das reclamações na Planilha de Reclamações disponível na rede de informática interna e discussão da pertinência das reclamações nas reuniões semanais de liderança para a tomada das ações corretivas necessárias.
- ✚ Identificação e tratamento dos aspectos sociais, ambientais e legais relacionados aos produtos, serviços, processos: Na avaliação da empresa “C”, os resíduos gerados na execução dos seus serviços “C”

não geram impactos negativos ao meio-ambiente nem à comunidade, uma vez que a empresa pratica a coleta seletiva dos resíduos gerados na execução dos seus serviços.

Empresa “D”

- ✚ Análise e segmentação de mercado: A empresa “D” analisa e segmenta o mercado por meio do histórico dos clientes, pelas visitas a novos clientes que solicitam o cadastramento da empresa e por indicação dos clientes atuais.
- ✚ Divulgação de produtos, serviços e marcas: Os serviços são divulgados por meio de prospecção da área de vendas em visitas aos clientes-alvo.
- ✚ Tratamento das reclamações dos clientes: A empresa “D” não possui prática sistematizada para tratamento das manifestações de clientes.
- ✚ Identificação e tratamento dos aspectos sociais, ambientais e legais relacionados aos produtos, serviços, processos: A empresa “D” não possui prática sistematizada para identificação e tratamento dos aspectos e impactos decorrentes de suas atividades.

Empresa “E”

- ✚ Análise e segmentação de mercado: A empresa “E” possui apenas um cliente, portanto, não é necessária a segmentação.
- ✚ Divulgação de produtos, serviços e marcas: A divulgação dos serviços da empresa “E” ocorre por meio de visitas dos diretores aos clientes atuais e potenciais. A empresa “C” divulga sua marca pela *Internet*.
- ✚ Tratamento das reclamações dos clientes: As reclamações são registradas pelos Prepostos dos contratos, na Planilha de Reclamações disponível na rede de informática interna, e são discutidas nas reuniões semanais de liderança do contrato para a tomada das ações corretivas.
- ✚ Identificação e tratamento dos aspectos sociais, ambientais e legais relacionados aos produtos, serviços, processos: A identificação dos aspectos e impactos decorrentes das atividades da empresa “E”, bem como as ações de bloqueio, são realizadas pela empresa contratante e são repassadas por meio de especificações anexas aos contratos.

Empresa “F”

- ✚ Análise e segmentação de mercado: A empresa “F” analisa e define o mercado a partir das diretrizes estratégicas estabelecidas pela direção da empresa. Em seu ramo de negócio, a segmentação obedece a requisitos definidos por órgãos regulamentadores.
- ✚ Divulgação de produtos, serviços e marcas: Os serviços e a marca da empresa “F” são divulgados pelo *site* na *Internet* e pelos veículos próprios que circulam na região do Vale do Paraíba e na Grande São Paulo.
- ✚ Tratamento das reclamações dos clientes: As reclamações recebidas são registradas em *software* desenvolvido pela empresa e encaminhadas à diretoria via *e-mail*. A empresa mantém um Serviço de Atendimento ao Cliente, com ligação gratuita, via telefone 0800.
- ✚ Identificação e tratamento dos aspectos sociais, ambientais e legais relacionados aos produtos, serviços, processos: A empresa “F” possui práticas específicas para identificar e tratar os aspectos impactos decorrentes de suas atividades. Devido à especificidade dos serviços prestados pela empresa “F”, as práticas não serão relatadas nessa dissertação para não comprometer a confidencialidade quanto a identificação da empresa.

O Quadro 10 apresenta um resumo das práticas de gestão de clientes, mercado e sociedade implantadas pelas empresas participantes do Programa de Qualificação de Fornecedores.

PRÁTICAS IDENTIFICADAS: GESTÃO DE CLIENTES, MERCADO E SOCIEDADE					
EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"	EMPRESA "D"	EMPRESA "E"	EMPRESA "F"
Análise e segmentação de mercado					
A partir da solicitação dos clientes	Possui apenas um cliente	A partir da solicitação dos clientes	Histórico dos clientes e visitas a novos clientes	Possui apenas um cliente	Requisitos de órgãos reguladores
Divulgação de produtos, serviços e marcas					
<i>Internet, mailing, feiras e visitas comerciais</i>	<i>Internet e visitas comerciais</i>	Visitas comerciais, <i>cartazes, folder, internet</i>	Prospecção da área de vendas aos clientes-alvo	Visita a clientes e <i>internet</i>	<i>Internet e veículos próprios</i>
Tratamento das reclamações de clientes					
Sistema de atendimento ao cliente	Diretamente com o cliente	Registro em planilha e tratamento em reuniões semanais	Não há prática sistematizada	Registro em planilha e tratamento em reuniões semanais	Serviço de Atendimento ao Cliente via telefone 0800
Identificação e tratamento de aspectos sociais, ambientais e legais					
Não há prática sistematizada	São identificados e avaliados pelo cliente PETROBRAS	Coleta seletiva dos resíduos	Não há prática sistematizada	São identificados e avaliados pela empresa contratante	Práticas específicas para identificar e tratar os aspectos e impactos

Quadro 10. Quadro sinóptico com as práticas de gestão de clientes, mercado e sociedade

4.3.3 Práticas de Gestão de Pessoas

No critério três do PPQG Nível I (Gestão de Pessoas) são examinadas os sistemas de trabalho da organização, formas de avaliação e reconhecimento das pessoas, o desenvolvimento de pessoal, a saúde e a segurança no trabalho e a satisfação da força de trabalho. As práticas implantadas estão detalhadas por empresa, porém, os resultados dos indicadores não serão discutidos nessa pesquisa.

Empresa "A"

- ✚ Sistemas de trabalho: O trabalho em equipe é organizado a partir da análise da competência de cada funcionário, são atribuídas funções e responsabilidades. A estrutura organizacional da empresa "A" é composta em três níveis: Gerente Geral, Inspetores de manutenção e Equipes de atendimento.
- ✚ Avaliação e reconhecimento: Anualmente as pessoas da força de trabalho são avaliadas formalmente pelo Gerente Geral. São avaliados o desempenho das pessoas, o relacionamento interpessoal e progresso intelectual e o atendimento às metas estabelecidas. A equipe que apresenta o melhor resultado é destacada no final de cada ano e recebe como prêmio um certificado que a identifica como tal. Também é sorteado entre os componentes dessa equipe um brinde de uso doméstico.
- ✚ Desenvolvimento de pessoal: A empresa "A" desenvolve seus técnicos por meio de treinamentos externos com empresas parceiras. Todos os treinamentos são registrados e os participantes recebem um certificado de participação que cita o treinamento realizado e a sua duração. Anualmente é elaborado um plano de treinamento visando aprimorar as habilidades e qualificações dos funcionários. Esse plano é elaborado pelo Gerente Geral a partir das informações obtidas nas avaliações de desempenho dos funcionários.
- ✚ Saúde e segurança no trabalho: Os empregados da empresa "A" realizam exame admissional, periódico anual e demissional em clínica especializada em saúde no trabalho. Para a segurança no trabalho a

empresa tem em seu quadro de funcionários um Técnico de Segurança responsável pelo treinamento de segurança, procedimentos e conscientização da necessidade de utilização de equipamentos de proteção individual e uma vez por semana é realizado um DSS (Diálogo de Segurança Semanal) na sede da empresa, sendo abordados assuntos relativos à segurança, utilização de equipamentos de proteção individual e comportamento seguro. O registro da participação é feito por meio de lista de presença.

Empresa “B”

- ✚ Sistemas de trabalho: A empresa “B” segue uma estrutura departamental, com funções específicas. Os departamentos têm um líder e eles têm autonomia para conduzir a realização dos serviços a fim de cumprir as metas estabelecidas.
- ✚ Avaliação e reconhecimento: Anualmente as pessoas da força de trabalho são avaliadas formalmente pelos seus superiores. A avaliação analisa o desempenho das pessoas, suas dificuldades, suas necessidades de treinamento, sua capacidade para resolver problemas relativos à realização do serviço e ao atendimento às metas estabelecidas para o seu departamento. O departamento que apresentar o melhor resultado é destacado no final de cada ano e recebe como prêmio um certificado. Também é sorteado entre os componentes deste departamento um brinde.

- ✚ Desenvolvimento de pessoal: Anualmente é elaborado um plano de treinamento pelo Gerente Administrativo a partir das informações obtidas nas avaliações de desempenho dos funcionários.
- ✚ Saúde e segurança no trabalho: Os empregados da empresa “B” realizam exame admissional e demissional em clínica especializada em saúde no trabalho.

Empresa “C”

- ✚ Sistemas de trabalho: A empresa “C” segue uma estrutura departamental, com funções específicas. Os departamentos têm um líder e eles têm autonomia para conduzir a realização dos serviços a fim de cumprir as metas estabelecidas. Todos os líderes se reúnem semanalmente sob a coordenação do Gerente de Compras para compartilhar experiências, discutir deficiências, sugerir melhorias e acompanhar a evolução do negócio.
- ✚ Avaliação e reconhecimento: Anualmente as pessoas da força de trabalho são avaliadas formalmente pelos seus superiores. A avaliação analisa o desempenho das pessoas, suas dificuldades e suas necessidades de treinamento.
- ✚ Desenvolvimento de pessoal: A partir das avaliações de desempenho, são identificadas as lacunas que os funcionários têm em sua qualificação para desempenharem as suas funções. Os treinamentos são programados anualmente pelo Gerente Administrativo, que é o coordenador do Plano de Treinamento.

- ✚ Saúde e segurança no trabalho: As questões relativas à saúde e segurança no trabalho são tratadas quando da elaboração do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e do PCMSO (Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional). A elaboração desses documentos é feita anualmente por empresa especializada externa.

Empresa “D”

- ✚ Sistemas de trabalho: O sistema de trabalho da empresa “D” é organizado em função da demanda, pelo supervisor ou responsável pela obra, de acordo com as etapas estabelecidas no cronograma da obra. As atribuições, responsabilidades, nível de delegação, competência e outras informações encontram-se formalmente definidas em padrão específico.
- ✚ Avaliação e reconhecimento: A avaliação dos empregados da empresa “D” é realizada anualmente ou de acordo com o prazo de execução da obra, pelos seus superiores, utilizando formulário específico. Os itens avaliados são: Segurança, Disciplina, Higiene, Organização, Colaboração, Desempenho Profissional, Qualidade, Atendimento ao Cliente, Relacionamento, Responsabilidade e Comprometimento. O reconhecimento do desempenho dos empregados é realizado por meio de premiação pelo cumprimento das metas, promoção pelo desempenho e merecimento, aumento salarial ou outro incentivo.
- ✚ Desenvolvimento de pessoal: A empresa implantou a partir de 2006 o procedimento específico para Treinamento, Conscientização e

Competência, visando garantir que todos os empregados sejam treinados, onde e quando necessário, para executar suas funções ou para que desenvolvam habilidades para melhorar o desempenho.

- ✚ Saúde e segurança no trabalho: A empresa “D” elabora o PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, antes do início das atividades de cada obra e de acordo com as funções estabelecidas no contrato. A elaboração e controle do PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que tem por objetivo a proteção e prevenção dos riscos à saúde do trabalhador, envolvendo exames médicos admissionais, demissionais, mudança de função, exames periódicos e exames de retorno ao trabalho após afastamento é realizada por clínica médica contratada.

Empresa “E”

- ✚ Sistemas de trabalho: A empresa “E” atua por contratos ou obras. Nessas obras são formadas equipes para executarem os diversos serviços estabelecidos em contrato, os quais são ligados aos processos principais da empresa. Todo contrato tem um líder (Preposto) e eles têm autonomia para conduzir a realização dos serviços, a fim de cumprir as metas estabelecidas. Todos os Preostos se reúnem semanalmente sob a coordenação dos Diretores Administrativo e Comercial para compartilhar experiências, discutir deficiências, sugerir melhorias e acompanhar a evolução dos seus contratos.

- ✚ Avaliação e reconhecimento: Avaliação anual das pessoas da força de trabalho pelos seus superiores. A avaliação analisa o desempenho das pessoas, suas necessidades de treinamento, sua capacidade para resolver problemas relativos à realização do serviço e ao atendimento às metas estabelecidas para a sua equipe.
- ✚ Desenvolvimento de pessoal: Anualmente é elaborado o Plano de Treinamento, que visa aprimorar as habilidades e qualificações dos empregados. Esse Plano é elaborado pelo Coordenador da Qualidade a partir das informações obtidas nas avaliações de desempenho dos empregados.
- ✚ Saúde e segurança no trabalho: As questões relativas à saúde e segurança no trabalho são tratadas quando da elaboração do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e do PCMSO (Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional). A elaboração do PPRA é feita pelo Técnico de Segurança do Trabalho da empresa para cada obra (contrato) e o PCMSO é elaborado por Médico do Trabalho, qualificado, externo, contratado exclusivamente para tal.

Empresa “F”

- ✚ Sistemas de trabalho: A estrutura organizacional da empresa “F” se divide em três grandes áreas: Administração, manutenção e operação. A realização dos trabalhos de cada área é coordenada pelos gerentes responsáveis por cada uma delas, que interagem constantemente com os empregados de suas equipes, a fim de cumprirem as metas estabelecidas. Há interação constante entre as áreas por meio das

reuniões setoriais, para atender as necessidades de cada equipe, bem como para melhorar os serviços prestados pelas mesmas.

- ✚ Avaliação e reconhecimento: A empresa “F” tem como prática a promoção de funcionários para funções superiores, como reconhecimento por seu desempenho e a divulgação, em quadro de avisos, de reconhecimentos aos funcionários merecedores de elogios por desempenho, indicados por clientes internos ou externos.
- ✚ Desenvolvimento de pessoal: Para a identificação de qualificação é elaborado uma Descrição de Cargo, onde são definidos os requisitos básicos para cada cargo. Estas atribuições definem a qualificação mínima obrigatória para que a função possa ser exercida. O treinamento é instituído a partir da identificação das necessidades de cada empregado. São realizados treinamentos internos ou externos. Para treinamento externo, cada setor busca no mercado os treinamentos de seu interesse que são passados para aprovação dos líderes. Mediante aprovação da diretoria, os funcionários são encaminhados para treinamento externo e, quando aplicável, multiplicarão internamente o treinamento recebido.
- ✚ Saúde e segurança no trabalho: As questões relativas à saúde e segurança no trabalho são tratadas quando da elaboração do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e do PCMSO (Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional). A elaboração desses documentos é feita anualmente pelos Técnicos de Segurança e pelo Médico do Trabalho da empresa, que são os responsáveis pelo gerenciamento desses Programas. Todos os exames médicos

admissionais, periódicos e demissionais são realizados pelo Médico do Trabalho. São emitidos relatórios mensais das atividades de Segurança e Saúde pelos responsáveis de cada área. Os programas estabelecem os exames médicos que devem ser feitos, considerando as atividades da empresa e as funções desempenhadas pelos empregados da empresa “F”.

O Quadro 11 apresenta um resumo das práticas de gestão de pessoas implantadas pelas empresas.

PRÁTICAS IDENTIFICADAS: GESTÃO DE PESSOAS					
EMPRESA “A”	EMPRESA “B”	EMPRESA “C”	EMPRESA “D”	EMPRESA “E”	EMPRESA “F”
Sistemas de trabalho					
Organizado a partir da análise das competências	Estrutura departamental	Estrutura departamental	Organizado em função da demanda	Organizado por demanda de acordo com as obras	Dividida em áreas: administração, operação e manutenção
Avaliação e reconhecimento					
Avaliação anual	Avaliação anual e levantamento das necessidades de treinamento.	Avaliação anual e levantamento das necessidades de treinamento.	- Avaliação de acordo com os prazos das obras - Reconhecimento por meio de promoção ou aumento salarial	Avaliação anual e levantamento das necessidades de treinamento.	Promoção e elogios em quadros de avisos
Desenvolvimento de pessoal					
- Treinamento externo. - Plano de treinamento anual	- Treinamento externo. - Plano de treinamento anual	- Treinamento externo. - Plano de treinamento	Programa específico de treinamento, conscientização e competência	Plano de treinamento anual	Treinamentos internos e externos
Saúde e segurança no trabalho					
- Exames médicos em clínica especializada. - Possui técnico de segurança em seu quadro de empregados - Realização semanal de Diálogo Semanal de Segurança (DSS)	Exames médicos em clínica especializada	PPRA e PMCSO realizados por empresa especializada	Exames clínicos, PPRA e PMCSO realizados por clínica especializada	- PPRA realizado por técnico de segurança próprio - PMCSO realizado por médico do trabalho contratado	- PPRA realizado por técnico de segurança próprio - PMCSO realizado por médico do trabalho próprio - Realização de exames periódicos

Quadro 11. Quadro sinóptico com as práticas de gestão de pessoas

4.3.4 Práticas de Gestão de Processos

No critério quatro do PPQG Nível I (Gestão de Processos) são examinadas os processos principais, os processos de apoio e o relacionamento com fornecedores. As práticas implantadas estão detalhadas por empresa, porém, os resultados dos indicadores não serão discutidos nessa pesquisa.

Empresa “A”

- ✚ Os processos principais da empresa “A” foram projetados de acordo com a necessidade dos clientes e com a missão da empresa. Estão divididos em manutenção preventiva, manutenção corretiva, modernização e projetos especiais.
- ✚ Os contratos de manutenção são acompanhados por meio de relatórios mensais que analisam os atendimentos visando estabelecer planos de ação conforme os pontos críticos apresentados. Para cada contrato há um centro de custo específico, garantido o controle dos custos. Os relatórios que tiverem as maiores ocorrências são analisados pelo Gerente Geral.
- ✚ Os processos de apoio da empresa “A” são: suprimentos, transporte, logística, sistema de comunicação e laboratório de eletrônica. Para cada processo de apoio há uma prática específica de gestão.
- ✚ A empresa “A” mantém um cadastro de fornecedores qualificados, garantindo um forte relacionamento com seus principais fornecedores. Os fornecedores estão qualificados pelo histórico de fornecimento e todas as aquisições são inspecionadas no momento de recebimento do material.

Empresa “B”

- ✚ Os processos principais da empresa “B” estão estruturados de acordo com o negócio da empresa, que é o de prestar serviços operacionais e administrativos. Foram projetados de acordo com a necessidade do único cliente da empresa.
- ✚ Os processos de prestação de serviços são gerenciados de acordo com a natureza do serviço e são administrados pelo Gerente de serviços. São divididos em: atendimento rodoviário, atendimento administrativo, SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), faturamento, carga e descarga de produtos.
- ✚ A empresa “B” tem apenas o suprimento como processo de apoio que é desenvolvido por profissionais da empresa sob a coordenação do Gerente de serviços administrativos.
- ✚ A gestão dos processos relativos aos fornecedores abrange os serviços de apoio à força de trabalho, tais como: fornecimento de *ticket* alimentação, assessoria em sistema de saúde e segurança no trabalho, fornecimento de equipamentos de proteção individual e assistência médica.

Empresa “C”

- ✚ Os processos de prestação de serviços da empresa “C” foram projetados de acordo com o negócio da empresa, que é o de prestar serviços de cópia e impressão digital com enfoque nas necessidades dos clientes. Estão divididos em: reprodução de cópias xerográficas, impressão digital, impressão em *offset* e serviços de encadernação.

- ✚ A prestação de serviços é gerenciada pelo acompanhamento das ordens de serviço, onde são listadas as quantidades, formatos, tipo de cópia e prazo para prestação do serviço. As ordens de serviços são analisadas mensalmente com o objetivo de manter um estoque mínimo de reposição de insumos, bem como avaliar a quantidade de equipamentos e pessoas para executar os serviços.
- ✚ Os processos de apoio da empresa “C” são: manutenção, compras, transporte e cobrança. Cada processo possui indicadores para avaliar o desempenho.
- ✚ A gestão dos processos relativos aos fornecedores abrange a aquisição de produtos que assegurem o atendimento aos requisitos de clientes. Os fornecedores são selecionados e avaliados pelo setor de compras quanto a capacidade de fornecimento, qualidade dos produtos fornecidos, preços e entregas no prazo. A gerência administrativa é responsável pelo cadastramento, qualificação, verificação e monitoramento do fornecedor, fazendo o devido registro em *software* específico.

Empresa “D”

- ✚ Os processos principais da empresa “D” foram projetados de acordo com o negócio da empresa e estão divididos em: montagens industriais (elétrica, instrumentação, mecânica, hidráulica e tubulação), manutenção (preventiva, preditiva e corretiva) e condicionamento de equipamentos elétricos e de instrumentação.

- ✚ Os processos de prestação de serviços são gerenciados da seguinte forma, de acordo com a natureza dos serviços:

Montagens e Manutenções Industriais: O Supervisor ou Encarregado da Obra segue as etapas de execução e gerenciamento dos serviços descritos no planejamento da obra. Esse planejamento contempla as etapas do projeto, os responsáveis, o prazo de execução e os recursos necessários.

Condicionamento de Equipamentos Elétricos e Instrumentação: essas atividades podem ser realizadas de duas formas: no próprio laboratório da empresa em sua sede em São José dos Campos ou nas instalações dos clientes. Quando os testes não destrutivos em equipamentos e a calibração de instrumentos e válvulas de controle forem realizados no laboratório da empresa, o gerenciamento é feito pelo Técnico de Instrumentação que segue o procedimento da qualidade aplicável a esse serviço. Esse procedimento ajuda a conter gastos com calibração de equipamentos e instrumentos. Quando os serviços são realizados nas instalações dos clientes o gerenciamento dos serviços ocorre da mesma forma que os serviços de montagem e manutenção, ou seja, o Supervisor ou Encarregado, que também pode ser um Técnico em Instrumentação fica responsável pelo andamento da obra de acordo com o planejamento.

- ✚ Os principais processos de apoio da empresa “D” são: vendas, recursos humanos, logística (que abrange compras e almoxarifado), laboratório e financeiro.

- ✚ A gestão dos processos relativos aos fornecedores abrange a aquisição de produtos e serviços de forma a assegurar o atendimento aos clientes. Dependendo do tipo e da quantidade de material ou serviço a ser adquirido, o único critério a ser avaliado é a qualidade da entrega. Tratando-se de equipamentos, materiais ou serviços mais sofisticados, com maiores custos de aquisição e que requeiram uma maior atenção por parte da Gerência Administrativa, os critérios de avaliação incluem a avaliação da situação econômica-financeira do fornecedor, capacidade técnica, nome ou imagem perante o mercado de atuação e certificações em sistema da qualidade.

Empresa “E”

- ✚ Os processos principais da empresa “E” estão alinhados ao negócio da empresa, que é prestar serviços especializados em áreas industriais, incluindo conservação e limpeza das instalações e o fornecimento de mão-de-obra. Estão divididos em fabricação e montagem de estruturas metálicas, manutenção industrial, prestação de serviços gerais e fornecimento de mão-de-obra qualificada em manutenção e montagem industrial. Todos os processos são monitorados por indicadores.
- ✚ Os processos de prestação de serviços são gerenciados de acordo com a natureza dos serviços.
- ✚ O gerenciamento das práticas de gestão relativas aos processos de apoio é feito em reuniões entre os clientes e os líderes da empresa, onde são verificadas as necessidades dos clientes e as oportunidades de melhorias.

- ✚ A gestão dos processos relativos aos fornecedores abrange o cadastro, a qualificação e a avaliação de fornecedores. O principal indicador é o Índice de Desempenho de Fornecedores, que mede a qualidade, o atendimento e o prazo praticado por cada fornecedor.

Empresa “F”

- ✚ Os processos de prestação e serviços da empresa “F” são projetados de acordo com negócio da empresa, que é o de prestar serviços de transporte de passageiros. Estão divididos em: transporte intermunicipal rodoviário, transporte suburbano, transporte metropolitano, fretamento contínuo e fretamento eventual. Todos os processos são monitorados por indicadores.
- ✚ Os processos de prestação de serviços são gerenciados conforme a natureza do serviço, garantido a otimização dos recursos e a redução dos custos.
- ✚ Os principais processos de apoio da empresa “F” são: manutenção, compras, informática, financeiro e Recursos Humanos. Os processos de apoio financeiro e informática não são monitorados por indicadores. Os demais processos de apoio são monitorados por indicadores.
- ✚ A gestão dos processos relativos aos fornecedores abrange a aquisição de produtos que assegurem o atendimento aos requisitos de clientes. O setor de compras é responsável pelo cadastramento, qualificação, verificação e monitoramento do fornecedor, fazendo o devido registro e acompanhamento em *software* específico.

O Quadro 12 apresenta as principais práticas implantadas pelas empresas para o quesito gestão de processos.

PRÁTICAS IDENTIFICADAS: GESTÃO DE PROCESSOS					
EMPRESA "A"	EMPRESA "B"	EMPRESA "C"	EMPRESA "D"	EMPRESA "E"	EMPRESA "F"
Estruturação dos processos principais					
De acordo com as necessidades dos clientes	De acordo com a necessidade do único cliente (PETROBRAS)	De acordo com o negócio da empresa	De acordo com o negócio da empresa	De acordo com o negócio da empresa	De acordo com o negócio da empresa
Gerenciamento dos processos principais					
Acompanhamento por meio de relatórios mensais	Administrados pelo gerente de serviço	Acompanhamento mensal das ordens de serviço	Coordenado pelo supervisor de cada obra	São gerenciados de acordo com a natureza dos serviços	São gerenciados de acordo com a natureza dos serviços
Gerenciamento dos processos de apoio					
Práticas específicas para cada processo de apoio	Coordenado pelo gerente de serviços administrativos	Indicadores de processos para cada processo de apoio	Não há prática sistematizada	Reuniões entre os líderes e os clientes	Indicadores de processos para cada processo de apoio, exceto financeiro e informática
Gerenciamento do fornecimento					
Cadastro de fornecedores qualificados	Não há prática sistematizada	O gerente administrativo é responsável pelo cadastro de fornecedores qualificados	Aquisição de produtos e serviços de acordo com a qualidade da entrega	Cadastro, qualificação e avaliação de fornecedores	Cadastro, qualificação, verificação e monitoramento do fornecedor registrados em <i>software</i> específico

Quadro 12. Quadro sinóptico com as práticas de gestão de pessoas

4.4 Indicadores utilizados para avaliação do desempenho empresarial.

Os resultados dos indicadores de cada critério são avaliados quanto a relevância, tendência e nível de desempenho. Nessa pesquisa não serão discutidos os resultados dos indicadores, apenas apresentados os indicadores que as empresas pesquisadas utilizam para avaliar seu desempenho empresarial e controlar os seus processos. Os indicadores estão sintetizados nos Quadros 13, 14, 15 e 16.

Conforme relacionado no Quadro 13 - Indicadores do Sistema de Liderança e Planejamento - observou-se que, apenas o Índice de Satisfação com a Liderança é um indicador comum a todas as empresas, denotando a preocupação das empresas com a imagem dos líderes.

Porte das Empresas *	P	P	P	M	M	M
	A	B	C	D	E	F
Indicadores do Sistema de Liderança e Planejamento						
Lucro antes do Imposto de Renda	X		X			
Metas Alcançadas na Sede (redução de rescisões, atrasos, perdas)	X		X			X
Metas Alcançadas Contrato (tempo, investimentos, chamadas)	X		X			X
Índice de Satisfação com a Liderança	X	X	X	X	X	X
Lucro Líquido		X		X	X	X
Total de Receitas		X	X	X	X	X
Total de Despesas		X	X	X	X	X

***P** equivale a pequeno porte, **M** corresponde a médio porte
 Quadro 13. Indicadores de Liderança e Planejamento

O Quadro 14 apresenta os indicadores utilizados para avaliar a Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade e evidencia a preocupação de todas as empresas em conhecer a satisfação dos clientes.

Porte das Empresas *	P	P	P	M	M	M
Indicadores Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade	A	B	C	D	E	F
% de Participação no Mercado	X		X	X	X	X
% da Receita por Segmento de Mercado	X		X		X	X
% de Vendas para novos clientes	X	X	X	X	X	X
Índice de Satisfação de Clientes	X	X	X	X	X	X
Índice de Insatisfação de Clientes	X	X	X	X	X	
Consumo de energia	X	X		X	X	X
Consumo de água	X	X		X	X	X
Receita por Segmento de Mercado		X				
Premiações e reconhecimentos recebidos pela empresa		X	X		X	X
Imagem perante o mercado e a sociedade				X		
Interação comunitária				X		
Geração de Resíduos				X		
Recolhimento de impostos				X		
Regularidade legal e fiscal				X		
Número de Reclamações de Clientes						X

***P** equivale a pequeno porte, **M** corresponde a médio porte

Quadro 14. Indicadores de Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade.

O Quadro 15 apresenta os principais indicadores utilizados pelas empresas para avaliar a gestão de pessoas.

Porte das Empresas *	P	P	P	M	M	M
Indicadores de Gestão de Pessoas	A	B	C	D	E	F
Índice de Produtividade	X		X	X		
Índice de Produtividade por Obra					X	
Rotatividade de Pessoal	X	X	X	X	X	X
Índice de Absenteísmo	X	X	X	X	X	X
Número de Pessoas com Reconhecimento	X					
Valor dado em promoções	X					
No. De Horas de treinamento/ homem/ ano	X	X	X		X	X
Valor do Investimento em Treinamento	X		X	X	X	X
Índice de Satisfação dos Empregados	X	X	X	X	X	X
Exames Médicos Realizados	X	X	X		X	X
Afastamento por Saúde Ocupacional	X	X	X	X		
Taxa de Frequência de Acidentes	X	X	X	X	X	X
Taxa de Gravidade de Acidentes	X	X	X		X	X
Índice de Produtividade – Faturamento		X				
Índice de Produtividade – descarga de produto “X”		X				
Índice de Produtividade – carga de produto “Y”		X				
Índice de Aplicação de Conhecimentos Adquiridos		X	X			
Eficácia do treinamento				X		

***P** equivale a pequeno porte, **M** corresponde a médio porte

Quadro 15. Indicadores de Gestão de Pessoas

Conforme podemos verificar no Quadro 15, não há um conjunto específico de indicadores formalmente estabelecido para o critério de Gestão de Pessoas, mas sim alguns indicadores que foram adotados por todas as empresas pesquisadas e que interferem na avaliação de Qualidade focada na Excelência. São eles: Rotatividade de Pessoal, absenteísmo, Índice de Satisfação de Empregados e de Acidentes do trabalho.

Porte das Empresas *	P	P	P	M	M	M
Indicadores de Processo	A	B	C	D	E	F
Realização de manutenção preventiva	X					
Realização de manutenção	X					
Custos de manutenção	X					
Tempo médio de manutenção por equipamento	X					
Índice de entregas no prazo	X		X	X		
Índice de rejeição de componentes	X					
Índice de modernização de projetos	X					
Índice de realização de projetos especiais	X					
Custo de manutenção de veículos	X					
Número de manifestações atendidas		X				
Tempo médio de fechamento das manifestações/ ordens de serviço		X	X			
Número de acidentes de trabalho		X				
Notas fiscais emitidas		X				
Notas fiscais canceladas		X				
Volume de produto "X" descarregado		X				
Número de serviços produzidos			X			
Índice de perdas			X			
Número de reclamações de clientes			X			
Vendas de novos serviços				X		
Multas em contratos				X		
Indicadores dos processos principais e dos processos de apoio				X		
Indicadores relativos aos fornecedores e fornecimentos				X		
Faturamento mensal da Manutenção Industrial				X		
Total de horas extras					X	
Custo com faltas e atrasos					X	
Número de solicitações atendidas no prazo					X	
Número de reclamações de clientes					X	
Índice de Desempenho de Fornecedores					X	
Viagens realizadas						X
Evolução do índice por Quilometragem (IPK)						X
Passageiros transportados						X

***P** equivale a pequeno porte, **M** corresponde a médio porte

Quadro 16 - Indicadores de Gestão de Processos

No Quadro 16, podemos verificar que o maior número de indicadores com as menores concentrações de empresas praticantes, encontra-se no quesito Indicadores de Processo.

Apenas dois indicadores são usados por mais de uma empresa, quais sejam: tempo médio de fechamento das manifestações e/ou ordens de serviços, e índice de entregas no prazo. A dispersão verificada pode ser creditada às diferenças de porte e ramo de atividade. Ou seja, cada empresa adota um conjunto próprio de indicadores.

Segundo o IPEG (2007), indicadores são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas, saídas e o desempenho da organização como um todo, sendo utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo.

Para o PPQG - Nível I, os indicadores são avaliados e pontuados de acordo com os seguintes aspectos: relevância e tendência.

A leitura dos relatórios de gestão e a análise dos indicadores utilizados pelas empresas permitem afirmar que os mesmos estão adequados ao modelo proposto e são relevantes para a gestão das empresas.

4.5 Considerações finais

A implantação do Modelo de Excelência da Gestão nessas empresas representou uma mudança cultural, uma ruptura nos processos e a certeza de que a excelência só é alcançada com a melhoria contínua dos processos, a aprendizagem organizacional e o comprometimento pessoal da liderança com a disseminação e

atualização dos valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência.

5 CONCLUSÕES

As empresas participantes do programa de Capacitação de Fornecedores evidenciaram a necessidade de ter um planejamento de curto, médio e longo prazo, alinhados aos objetivos atuais e futuros das mesmas. Evidenciaram, também, a importância de terem controles e registros que pudessem ter seu armazenamento seguro, sob o ponto de vista da segurança da informação e ao mesmo tempo tivessem a facilidade de serem rastreáveis para contribuir com o aprendizado organizacional.

As empresas ainda não sistematizaram todas as práticas necessárias a atender a todos os requisitos do modelo, pois ainda estão em um primeiro ciclo de aprendizado, que teve a duração de sete meses. Os resultados obtidos até agora permitem inferir que serão necessários alguns ciclos de aprendizagem para que as empresas consigam implantar todas as práticas de gestão necessárias para atingir e manter a excelência da gestão.

A análise dos relatórios de gestão das empresas permitiu concluir que a empresa “A” foi a empresa que implantou a maior quantidade de práticas de gestão dentre as empresas pesquisadas. A empresa “A” foi a única a candidatar-se ao PPQG Nível I em 2007.

A maioria das práticas implantadas pela empresa “A” está adequada ao modelo proposto, porém, essas práticas ainda precisam ser verificadas, continuadas e refinadas. É necessária, também, a integração entre as práticas e entre as áreas da empresa para garantir a melhoria contínua e a busca pela excelência. Segundo

Arantes (1998) a integração é uma premissa básica para que um sistema de gestão constitua um instrumento eficaz para a Administração.

A leitura dos relatórios de gestão das empresas “B”, “C”, “D” e “E” permite concluir que as referidas empresas ainda precisarão implantar e sistematizar algumas práticas para que o seu modelo de gestão esteja adequado ao modelo proposto. Além de implantar e sistematizar novas práticas deve-se dar continuidade as práticas ora implantadas e disseminá-las. Deve-se promover a integração entre as áreas e entre as práticas em busca da excelência.

Pela leitura do relatório de gestão da empresa “F”, pode-se concluir, também, que a empresa “F” possuía, antes da participação no programa de qualificação, a maior quantidade de práticas de gestão implantadas, continuadas e disseminadas, dentre as empresas pesquisadas, denotando um sistema de gestão com maior ciclo de aprendizagem. A empresa “F” é a única empresa com certificado ABNT NBR ISO 9001:2000, que trata do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ - dentre as seis empresas pesquisadas.

Observou-se que não houve mudança significativa em relação ao porte das empresas analisadas, considerando o critério do número de empregados, ao longo do primeiro ciclo de implantação que começou em agosto de 2006 e finalizou em fevereiro de 2007. Contudo, a análise documental e os depoimentos dos líderes das empresas na reunião de encerramento do primeiro ciclo de qualificação, permitiram concluir que houve um melhor planejamento e controle do negócio a partir da adoção do Modelo de Excelência da Gestão.

A análise dos relatórios de gestão, bem como os resultados já observados pelas três pequenas e três médias empresas, permite concluir que a implantação de um modelo de gestão baseado nos critérios de excelência da Fundação Nacional da

Qualidade é viável para Pequenas e Médias Empresas e contribui para o melhor gerenciamento das empresas.

5.1 Sugestão para trabalhos futuros

Espera-se que a continuidade desta pesquisa permita confirmar a evolução da gestão nas empresas pesquisadas. Para isto recomenda-se a análise dos resultados dos indicadores estratégicos das empresas nos próximos três anos e verificar se os indicadores são realmente relevantes para a gestão das empresas, se a tendência dos resultados dos indicadores é favorável e se os resultados dos indicadores estão em melhores níveis do que os referenciais comparativos escolhidos pelas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998.

ANSOFF, H.I. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARANTES, N. **Sistemas de Gestão Empresarial**: conceitos permanentes na Administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. Disponível em: <http://baldrige.nist.gov>. Acesso em: 19 Mai 2007.

BERALDI, L. C.; ESCRIVAO FILHO, E. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 05 Ago 2006.

BROWN, M. G. **O Sistema Baldrige de Qualidade**: Como Interpretar os Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige. São Paulo: Makron Bokks, 1995.

CALARGE, F. A.; LIMA, P. C. Da abordagem do TQM (Total Quality Management) ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do programa axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 8, n. 2, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 05 Ago 2006.

CANONGIA, C. et al. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 11, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 07 Ago 2006.

CERQUEIRA, J. P. **Sistemas de Gestão Integrados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CORREIA, L. C. C.; MELO, M. A. N.; MEDEIROS, D. D.. Modelo de diagnóstico e implantação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 07 Ago 2006.

DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 10, n. 2, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 07 Ago 2006.

FREY, K. A dimensão político-democrática nas teorias de desenvolvimento sustentável e suas implicações para a gestão local. **Ambient. soc.**, Campinas, n. 9, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 05 Ago 2006.

Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência 2006**. São Paulo: FNQ, 2006.

_____. **Critérios de Excelência 2007**. São Paulo: FNQ, 2007.

_____. **Benchmarking: Relatório do Comitê Temático**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005
GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HART, C. W. L. **Baldrige: o que é o Prêmio Baldrige e o que representa para as empresas**. São Paulo: Makron Bokks, 1994.

HOTZ, E. F. A organização metropolitana pós-constituição de 1988. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, 2000.
Instituto Paulista de Excelência da Gestão. **PPQG 2005**. Disponível em <<http://www.ppqg.org.br/artigos/ppqg.pdf>>. Acesso em: 19 Mai 2007

Instituto Paulista de Excelência da Gestão. **Regulamento do PPQG 2007 – Nível I**.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

LOURENÇO, A; SCHRODER, D. S. **Vale Investir em Responsabilidade Social Empresarial?** Disponível em <http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor> Acesso em: 15 Ago 2006.

MAXIMIANO, A. C.A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004.

National Institute of Standards and Technology. **Criteria for Performance Excellence**. EUA: NIST, 2008. Disponível em <<http://www.quality.nist.gov>> Acesso em: 05 Fev 2008.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANCA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **Revista RAE**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2005.

PESTANA, M. C. et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 05 Ago 2006.

ROLNIK, R.; SOMEKH, N. Governar as Metrôpoles: dilemas da recentralização. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, 2000.

SEBRAE. **Crítérios e Conceitos para a Classificação das Empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 05 Fev 2008.

SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micros e Pequenas Empresas: primeiro semestre de 2005**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19 Mai 2007.

SEBRAE-SP. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos (versão 2004/05)**. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 19 Mai 2007.

SOUZA, G. P. L. **Análise de uma sistemática de gestão da qualidade para peças compradas com foco em resultados**. 2005. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2005.

URIBE, F. J. Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende. **Revista Ciência e saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, 2001.

VASCONCELLOS, M. A. S. **Economia Brasileira Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

VASCONCELLOS, V. A.; CANEN, A. G.; LINS, M. P. E. Identificando as melhores práticas operacionais através da associação Benchmarking-Dea: o caso das refinarias de petróleo. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 15 Ago 2006.

WRIGHT, P. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL I (IPEG, 2007)

1. SISTEMA DE LIDERANÇA E PLANEJAMENTO

O critério Sistema de Liderança e Planejamento da organização trata do envolvimento dos dirigentes no estabelecimento, na disseminação e na prática de diretrizes organizacionais, considerando as necessidades de todas as partes interessadas, a análise do negócio, assim como a definição de objetivos e metas, com o conseqüente acompanhamento dos seus resultados.

Aspectos Importantes

1. Como os dirigentes se relacionam com as partes interessadas para conhecer suas necessidades e identificar oportunidades para a organização?
2. Como as diretrizes organizacionais são divulgadas internamente e mantidas atualizadas para alinhamento da força de trabalho?
3. Como os objetivos, as metas e os planos de ação de curto e longo prazo são estabelecidos para gerenciamento da rotina e para tornar a visão de futuro uma realidade?
4. Como os negócios da organização e seus resultados são acompanhados e avaliados para promover eventuais ajustes nos planos, processos e no sistema de gestão?
5. Apresente os resultados mais recentes de indicadores do sistema de liderança e planejamento para cada um dos tipos relacionados abaixo:
 - a) Rentabilidade (por exemplo: lucro antes dos impostos, rentabilidade, margem bruta, retorno de ativos, retorno de investimentos, etc.).
 - b) Evolução das receitas.
 - c) Evolução dos custos / despesas.
 - d) Cumprimento do orçamento (por exemplo: grau de acerto do orçamento de receitas e despesas, etc.).
 - e) Engajamento da força de trabalho (por exemplo: índice de metas-chave alcançadas, etc.).
 - f) Imagem da liderança perante as partes interessadas (por exemplo: reconhecimentos externos, presença na mídia, satisfação da força de trabalho com a liderança, etc.).
 - g) Implantação de planos (por exemplo: taxa de projetos no prazo, % de dias de atraso, total de projetos sucedidos na 1ª vez, etc.).Evolução dos custos / despesas.

2. GESTÃO DE CLIENTES, MERCADO E SOCIEDADE

O critério Gestão de Clientes, Mercado e Sociedade trata da análise de mercado, segmentação e identificação das necessidades dos clientes, da divulgação dos produtos, serviços e marcas da organização e da conquista de novos clientes. São considerados também, o tratamento das reclamações, a medição da satisfação dos clientes além da verificação de como a organização cuida pró ativamente de suas obrigações sociais, ambientais e legais.

Aspectos Importantes

1. Como o mercado é analisado e segmentado e, os clientes-alvo e suas necessidades são identificados para desenvolvimento de produtos com foco de atuação no mercado?
2. Como os produtos, serviços e marcas são divulgados para estimular o interesse dos clientes-alvo?
3. Como são tratadas as reclamações dos clientes para assegurar pronta solução e evitar reincidências e, como a satisfação dos clientes é avaliada?
4. Como a organização identifica e trata os aspectos sociais, ambientais e legais relacionados aos seus produtos, serviços, processos e instalações, para apoiar o desenvolvimento da sociedade e como interage com as comunidades visando benefícios mútuos?
5. Apresente os resultados mais recentes de indicadores de gestão de clientes, mercado e sociedade para cada um dos tipos relacionados abaixo:
 - a) Participação no mercado medida, por exemplo: taxa de sucesso de propostas/licitações, medições de dados setoriais, índice de atendimento em concessões públicas, medições de demanda reprimida de concessão pública, medições de ocorrências adversas pela indisponibilidade de serviço público.
 - b) Conquista de novos clientes, por exemplo: taxa de vendas em clientes novos.
 - c) Satisfação dos clientes (por exemplo: índice de satisfação de clientes, índice de recompra, taxa de renovação, taxa de retenção de clientes, índice de tempo em carteira ativa)
 - d) Insatisfação dos clientes (por exemplo: taxa de reclamações, taxa de devoluções)
 - e) Imagem perante o mercado e a sociedade (por exemplo: imagem percebida, premiações recebidas certificações)
 - f) Interação comunitária (por exemplo: taxa de colaboradores em programas comunitários, taxa de horas de voluntariado por colaborador)
 - g) Consumo de recursos naturais, renováveis e não-renováveis. (por exemplo: taxas de consumo de energia e água, taxa de consumo de combustíveis fósseis, taxa de consumo de papel)
 - h) Emissões atmosféricas, efluentes e geração de resíduos (por exemplo: medições de emissões, efluentes e reciclagem de lixo)
 - i) Recolhimento de impostos (por exemplo: geração de impostos por colaborador, pontualidade tributária)
 - j) Regularidade legal e fiscal (por exemplo: índice de não-conformidades nas auditorias legais, tributárias, fiscais e trabalhistas, índice de pagamento de multas de fiscalização, índice de certidões negativas em dia, índice de sanções e autuações, índice de licenças e alvarás em dia)

3. GESTÃO DE PESSOAS

O critério Gestão de Pessoas trata das condições proporcionadas pelo sistema de trabalho da organização às pessoas que nela trabalham, ressaltando as formas de reconhecimento, a educação, a saúde e a segurança no trabalho, bem como a satisfação da força de trabalho.

Aspectos Importantes

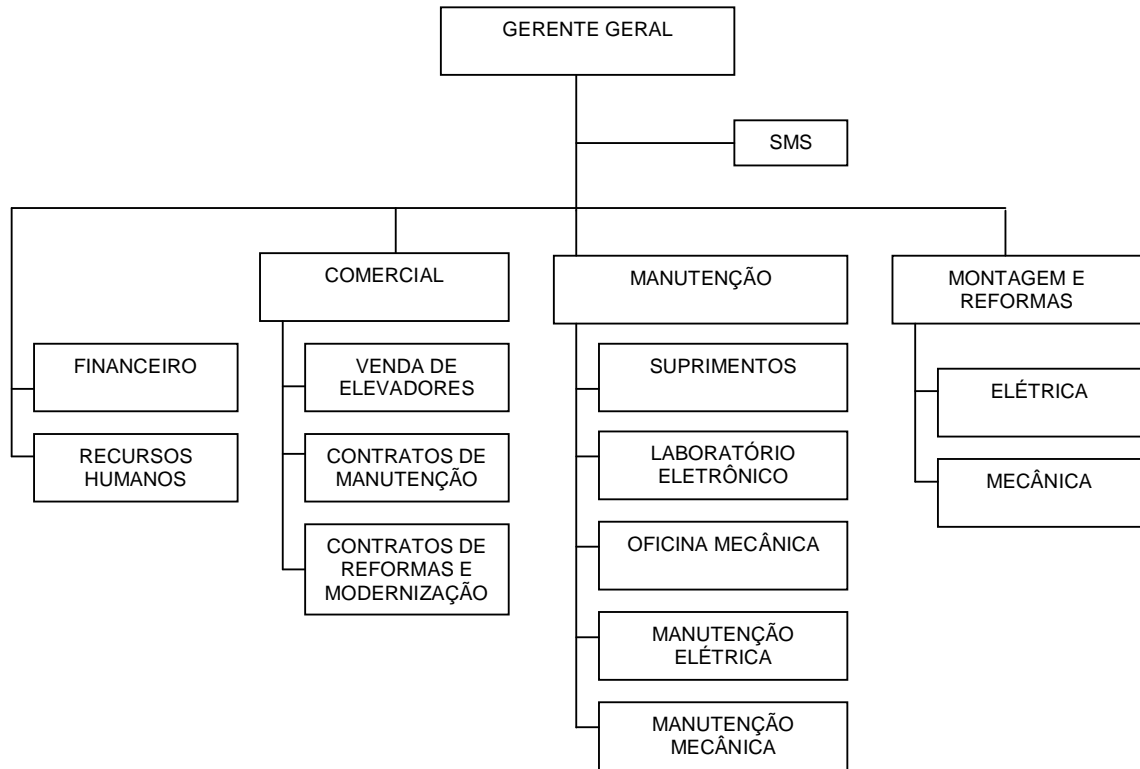
1. Como o trabalho em equipe é organizado promovendo a autonomia e a contribuição das pessoas, para assegurar o foco no cliente e maximizar a produtividade?
2. Como as pessoas são avaliadas para identificar necessidades de desenvolvimento e como são reconhecidas para promover a motivação humana e incentivá-las para alcançar metas de alto desempenho?
3. Como as pessoas são capacitadas para atender novas exigências de suas funções e como são desenvolvidas para melhorar seu desempenho?
4. Como são tratadas as questões relativas à saúde e segurança no trabalho para garantir a integridade das pessoas e a plena produtividade e como são identificados os fatores de insatisfação mais importantes para serem resolvidos?
5. Apresente os resultados mais recentes de indicadores de gestão de pessoas para cada um dos tipos relacionados abaixo:
 - a) Produtividade da Mão de Obra
 - b) Rotatividade de pessoal
 - c) Absenteísmo
 - d) Participação das pessoas (por exemplo: taxa de sugestões implantadas por pessoa, participação em equipes multifuncionais)
 - e) Reconhecimento (por exemplo: taxa de pessoas reconhecidas, taxa de promoções e transferências)
 - f) Incentivo (por exemplo: pagamento de adicional médio por desempenho por colaborador, investimento em propostas de incentivo por colaborador, índice de colaboradores com adicional incentivado)
 - g) Eficácia no treinamento (por exemplo: avaliação do grau de utilização de conhecimentos adquiridos após 90 dias)
 - h) Investimentos em capacitação e desenvolvimento (por exemplo: valores investidos por colaborador, horas de treinamento por colaborador)
 - i) Satisfação das pessoas (por exemplo: índice de empregados satisfeitos ou muito satisfeitos, taxa de queixas em canais tipo “fale francamente”).
 - j) Afastamentos por motivos de saúde ocupacional.
 - k) Acidentes de trabalho (por exemplo: taxa de frequência, taxa de gravidade, número de acidentes com perda de tempo, taxa de risco de acidentes, índice de quase acidentes, índice de funcionários treinados em segurança e trabalho)

4. GESTÃO DE PROCESSOS

O critério Gestão de Processos trata dos principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto e serviço com foco no cliente, a execução e a entrega do produto e serviço, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores.

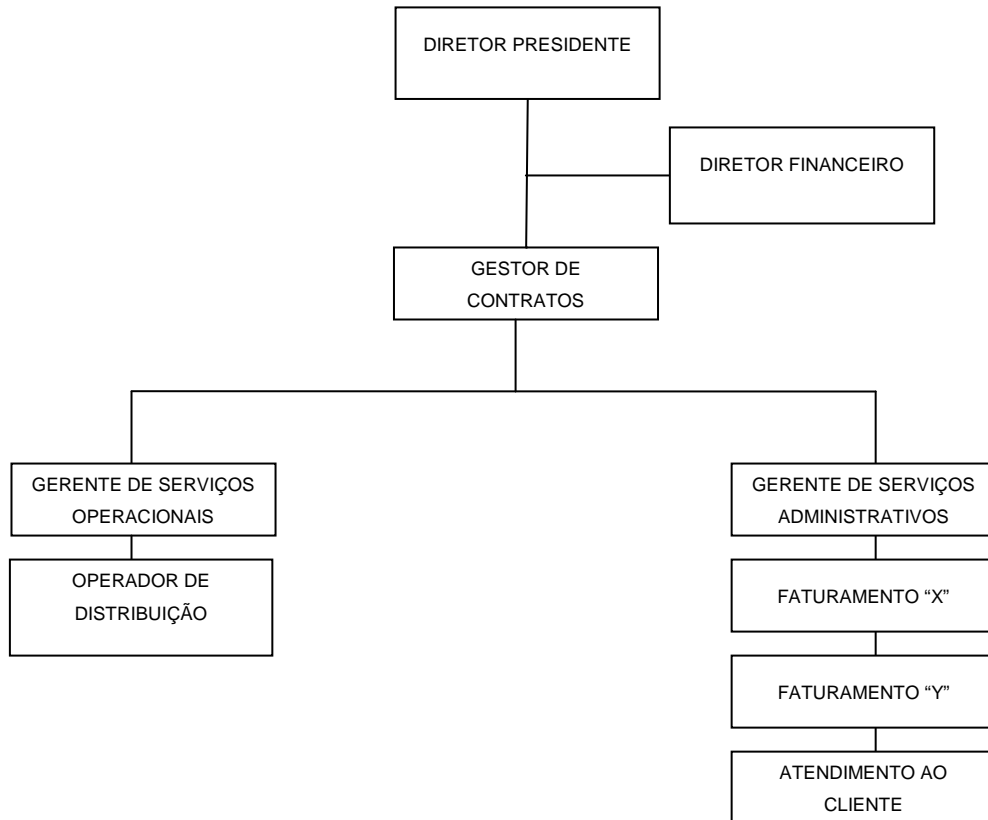
Aspectos Importantes

1. Como os produtos e serviços e os respectivos processos de produção e de prestação de serviços são projetados considerando as necessidades do mercado, dos clientes e da sociedade e como os produtos e serviços são introduzidos no mercado isentos de problemas para os clientes e outras partes interessadas?
2. Como os processos de produção e de prestação de serviços aos clientes são gerenciados para garantir a qualidade e reduzir os custos?
3. Como os processos de apoio à produção e à prestação de serviços são gerenciados para garantir a qualidade e reduzir os custos?
4. Como o fornecimento é gerenciado desde a seleção do fornecedor até o recebimento das matérias-primas, dos insumos e dos serviços, para garantir a qualidade, reduzir custos de fornecimento e assegurar responsabilidade social das fontes de fornecimento?
5. Apresente os resultados mais recentes de indicadores de gestão de processos para cada um dos tipos relacionados abaixo:
 - a) Ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços (por exemplo: ciclo de desenvolvimento de produto, projetos executados no prazo, taxa de sucesso de projetos-piloto)
 - b) Inovação de produtos e serviços (por exemplo: taxa de lançamento de novos produtos ou novas versões, vendas de novos produtos)
 - c) Qualidade dos produtos e dos serviços (por exemplo: concessão de garantias, devoluções, interrupção de produção de cliente, consumo de peças de reposição, entrega no prazo, cumprimento de script de atendimento, tempo de espera para ser atendido, tempo de atendimento)
 - d) Custos dos processos de produção ou de prestação dos serviços (por exemplo: custo por unidade conforme, custo por hora de processo, custo de manutenção)
 - e) Custos dos processos de apoio
 - f) Qualidade dos processos (por exemplo: índice de retrabalho e reparo, interrupções de linha, refugo, desistência do cliente, cumprimento do programa de produção, tempo de espera, atrasos de entrega, índice de satisfação do cliente interno)
 - g) Qualidade do fornecimento (por exemplo: cumprimento de prazos de fornecimento, rejeições de inspeção de recebimento, ocorrência de não-conformidades de serviços, tempo de resposta de solicitações aos fornecedores, índice de qualidade de fornecimento, índice de fornecedores homologados, custo do fornecimento)

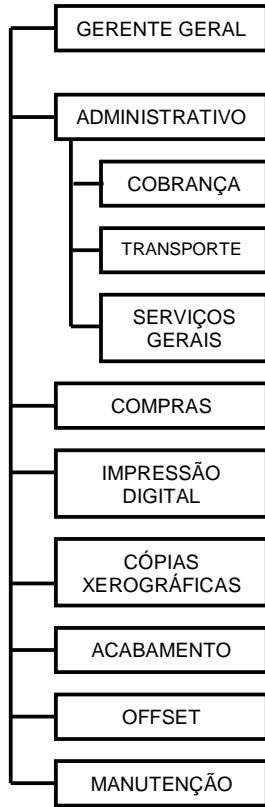
ANEXO B - ORGANOGRAMA EMPRESA "A"

SMS: Segurança, Meio-Ambiente e Saúde.

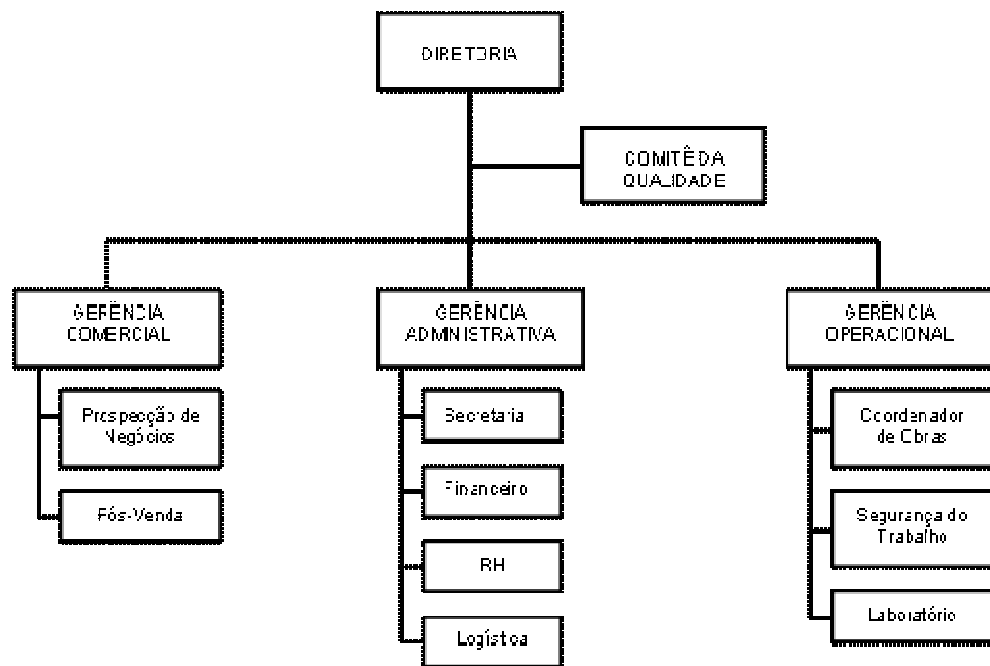
ANEXO C - ORGANOGRAMA EMPRESA "B"



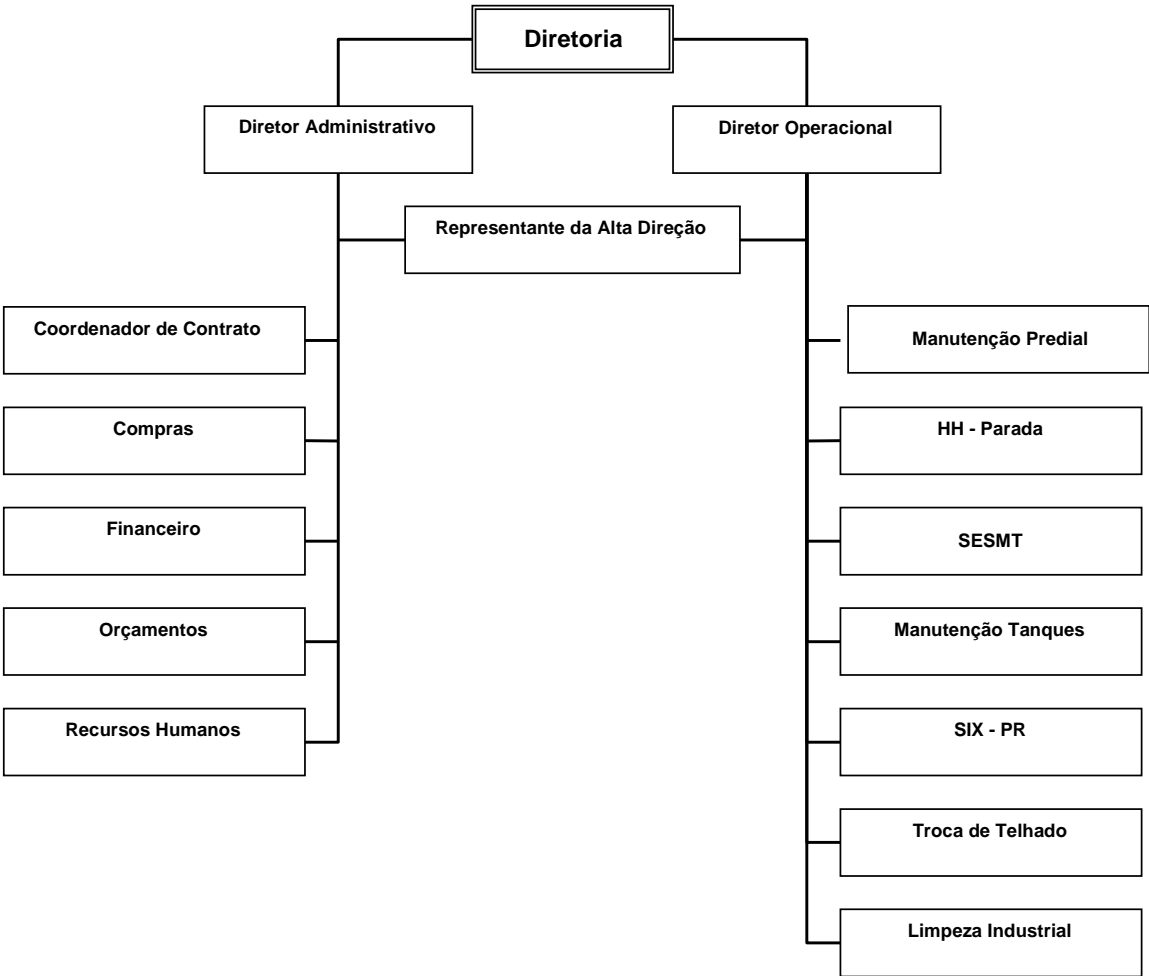
ANEXO D - ORGANOGRAMA EMPRESA "C"



ANEXO E - ORGANOGRAMA EMPRESA "D"



ANEXO F - ORGANOGRAMA EMPRESA "E"



ANEXO G - ORGANOGRAMA EMPRESA "F"

