

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARGARIDA SANTOS PINTO**

**ANÁLISE DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO IMPLANTADO EM  
UMA EMPRESA DE MINERAÇÃO E CONSTRUÇÃO PESADA**

**JUIZ DE FORA**  
**2010**

MARGARIDA SANTOS PINTO

**ANÁLISE DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO IMPLANTADO EM UMA  
EMPRESA DE MINERAÇÃO E CONSTRUÇÃO PESADA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de Engenharia  
Universidade Federal de Juiz de Fora,  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Msc. Thaís Cristina Pereira Ferraz

**JUIZ DE FORA**

**2010**

Pinto, Margarida Santos.

Análise do modelo de excelência da gestão implantado em uma empresa de mineração e construção pesada / Margarida Santos Pinto. – 2010.

74 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

1. Administração da qualidade. 2. Engenharia – Controle de qualidade. I. Título.

CDU 658.56

MARGARIDA SANTOS PINTO

**ANÁLISE DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO IMPLANTADO EM UMA  
EMPRESA DE MINERAÇÃO E CONSTRUÇÃO PESADA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada  
ao Curso de Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de Juiz de  
Fora, como requisito parcial para obtenção do  
título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 22 de junho de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Msc. Thaís Cristina Pereira Ferraz  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Msc. Henrique Queiroz  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Dsc. Marcos Martins Borges  
Universidade Federal de Juiz de Fora

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por iluminar meu caminho durante todo este período em que estive na faculdade, me dando forças para sempre superar os desafios e finalmente me tornar uma Engenheira de Produção.

Agradeço também aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e me dando todo o suporte que necessitei, além do amor incondicional que tornou esta jornada muito mais tranquila e prazerosa.

Aos mestres agradeço por todo conhecimento passado, e por todo aprendizado não só em termos de Engenharia, mas também ensinamentos de vida.

Um agradecimento especial à professora Thais, minha orientadora e grande incentivadora na realização desta monografia. Sem seu esforço e conhecimentos nada disso seria possível, agradeço a ela não somente a orientação, mas principalmente o carinho com que trata cada um de seus alunos.

Um agradecimento especial também à empresa U&M Mineração e Construção S/A pelo aprendizado conquistado neste um ano de estágio e por permitir a utilização das informações para a elaboração deste trabalho. Agradeço aos meus colegas de trabalho da Assessoria de Gestão, em especial ao Danilo que me passou muito aprendizado sobre a empresa, qualidade e meio ambiente.

Para terminar um agradecimento aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, em especial ao pessoal da minha turma, que conseguiu tornar este período de faculdade e de elaboração de monografia mais feliz em minha vida.

## RESUMO

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes a excelência da gestão, ou seja, sua adoção permite que a empresa adote práticas baseadas em conceitos reconhecidamente fundamentais para organizações que buscam a excelência. Na empresa analisada, este modelo foi adotado após a implantação do sistema de gestão denominado Sistema de Excelência em Gestão - SEG, que seu deu em 2003. Como parte do processo de implantação e consolidação do MEG a empresa vem participando de prêmios de qualidade, como o PMQ (Prêmio Mineiro de Qualidade) e PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade), sendo inclusive ganhadora das faixas bronze e prata no PMQ nos anos de 2006 e 2007, respectivamente. Seu sistema de gestão tem como base a verdade (ética e estatística) e está alicerçada em três pilares: Lógica, PDCA e Motivação, através dos quais pretende alcançar resultados em busca da melhoria contínua, tal como prega o MEG. O trabalho, portanto se constituiu na pesquisa de como o Modelo de Excelência da Gestão está estruturado na empresa, através da análise das práticas adotadas, baseada nos Relatórios de Gestão e Relatórios das bancas examinadoras dos prêmios, para que desta forma pudesse ser observado o nível de maturidade de tais práticas e feita uma análise de como o Sistema de Gestão adotado pela empresa tem contribuído para a implantação e disseminação do Modelo de Excelência da Gestão.

**Palavras-chaves:** Excelência. Gestão. Qualidade.

## **ABSTRACT**

The Management Excellence Model (MEG) is based on a set of fundamental concepts and structured criteria and requirements of management excellence, its adoption allows the company to adopt practices based on concepts known to be essential for organizations searching excellence. In the analyzed company, this model was adopted after the implementation of the management system called the System Management Excellence - FES, which gave her in 2003. As part of the process of implementation and consolidation of MEG has participated in the company quality awards, such as the PMQ (Miner Quality Award) and NQA (National Quality Award), and even the bands winning bronze and silver in the years PMQ 2006 and 2007, respectively. Your management system is based on truth (ethics and statistics) and is based on three pillars: Logic, PDCA and Motivation, by which to achieve results in continuous improvement, as the MEG fold. The work, therefore will be the research of how the Management Excellence Model is structured in the company, through the analysis of practices adopted, based on Management Reports and Reports of the examining boards of the awards, so this way can be observed level of maturity of such practices and an analysis of how the management system adopted by the company has contributed to the introduction and spread of the Excellence Model Management.

**Keywords:** Excellence. Management. Quality.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1– ALINHANDO A GESTÃO POR MEIO DE MODELOS SISTÊMICOS.....	22
FIGURA 2 – LÓGICA DE CONSTRUÇÃO DO MEG.....	24
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO .....	25
FIGURA 4 – EVOLUÇÃO E ESTÁGIOS DE MATURIDADE DA GESTÃO.....	26
FIGURA 5 – DIAGRAMA DA GESTÃO .....	27
FIGURA 6 - CICLO PDCA.....	28
FIGURA 7 – A TRILOGIA DE JURAN PARA O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	28
FIGURA 8 – SISTEMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO .....	52
FIGURA 9 – COMPONENTES DA QUALIDADE TOTAL.....	53
FIGURA 10 – NÍVEL DE ATENDIMENTO AOS SUB FATORES DE AVALIAÇÃO DO MEG.....	70



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES DE QUALIDADE.....	14
QUADRO 2 - EVOLUÇÃO DOS MÉTODOS DE GESTÃO DA QUALIDADE .....	16
QUADRO 3 – FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA.....	20
QUADRO 4 – CRITÉRIOS DO MEG .....	22
QUADRO 5 - ETAPAS DE TRANSFORMAÇÃO DA FNQ .....	30
QUADRO 6 – CRITÉRIOS DO MBNQA .....	34
QUADRO 7 - CRITÉRIOS, ITENS E PONTUAÇÕES MÁXIMAS.....	39
QUADRO 8 - SEGMENTAÇÃO POR GRAU DE ESCOLARIDADE.....	45
QUADRO 9 - DISTRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES.....	46
QUADRO 10 – PRINCIPAIS CLIENTES .....	47
QUADRO 11 – DIMENSÕES DA QUALIDADE .....	53
QUADRO 12 – PLANOS DE IMPLANTAÇÃO DO SEG.....	54
QUADRO 13 – PLANO DE MOBILIZAÇÃO.....	55
QUADRO 14 – PRÁTICAS DE GESTÃO DO PLANO DE MOBILIZAÇÃO .....	56
QUADRO 15 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	57
QUADRO 16 – PLANO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....	57
QUADRO 17 – PRÁTICAS DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....	58
QUADRO 18 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	58
QUADRO 19 – PLANO DE EDUCAÇÃO E TREINAMENTO .....	58
QUADRO 20 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE EDUCAÇÃO E TREINAMENTO .....	59
QUADRO 21 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	59
QUADRO 22 – PLANO DO DIAGNÓSTICO DO PRESIDENTE .....	59
QUADRO 23 – PRÁTICAS DE GESTÃO DO DIAGNÓSTICO DO PRESIDENTE .....	59
QUADRO 24 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	60
QUADRO 25 – PLANO DE CONSOLIDAÇÃO DOS “5S”.....	60
QUADRO 26 – PRÁTICAS DE CONSOLIDAÇÃO DOS “5S”.....	60
QUADRO 27 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	60
QUADRO 28 – PLANO DE MELHORAMENTO DA ROTINA DIÁRIA.....	61
QUADRO 29 – PRÁTICAS DO MELHORAMENTO DA ROTINA DIÁRIA .....	61
QUADRO 30 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	61
QUADRO 31 – PLANO DO SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO .....	62
QUADRO 32 – PRÁTICAS DO SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO .....	62
QUADRO 33 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	62
QUADRO 34 – PLANO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	63
QUADRO 35 – PRÁTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	63
QUADRO 36 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	64
QUADRO 37 – PLANO DE MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA.....	64
QUADRO 38 – PRÁTICAS DA MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA .....	64

QUADRO 39 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	65
QUADRO 40 – PLANO DA GARANTIA DA QUALIDADE .....	65
QUADRO 41 – PRÁTICAS DA GARANTIA DA QUALIDADE .....	65
QUADRO 42 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	66
QUADRO 43 – PLANO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL E SSO .....	66
QUADRO 44 – PRÁTICAS DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL E SSO.....	66
QUADRO 45 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	67
QUADRO 46 – PLANO DE CERTIFICAÇÕES E PRÊMIOS.....	67
QUADRO 47 – PRÁTICAS DE CERTIFICAÇÕES E PRÊMIOS .....	67
QUADRO 48 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	67
QUADRO 49 – FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL .....	69

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
1.2	OBJETIVOS	11
1.3	JUSTIFICATIVAS	11
1.4	ESCOPO DO TRABALHO OU CONDIÇÕES DE CONTORNO	12
1.5	DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	12
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
<b>2</b>	<b>O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO</b>	<b>14</b>
2.1	A ORIGEM DO MEG	14
2.1.1	OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	14
2.1.2	A TRANSIÇÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA A EXCELÊNCIA EM DESEMPENHO	15
2.1.3	EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NO BRASIL	17
2.2	CONCEITUANDO O MEG	19
2.2.1	HISTÓRICO DO MEG	19
2.2.2	OS CRITÉRIOS DO MEG	21
2.2.3	O MEC COMO MODELO DE GESTÃO	22
2.2.4	A CONSTRUÇÃO DO MEG PELO DESDOBRAMENTO DOS FUNDAMENTOS	23
2.2.5	A ESTRUTURA DO MEG	24
2.3	O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA	26
2.3.1	ESTÁGIOS DA EXCELÊNCIA	26
2.3.2	A EXECUÇÃO DO MEG	27
2.4	O MEG NO BRASIL	29
2.5	A IMPORTÂNCIA DOS PRÊMIOS DA QUALIDADE	30
2.5.1	PRINCIPAIS PRÊMIOS DA QUALIDADE	32
2.5.1.1	DEMING PRIZE (DP)	32
2.5.1.2	MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)	33
2.5.1.3	EUROPEAN QUALITY AWARD (EQA)	34
2.5.2	PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ)	35
2.5.2.1	ORIENTAÇÕES GERAIS DO PRÊMIO	37
2.5.2.2	SISTEMA DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO DO PNQ	40
2.5.2.3	DIRETRIZES PARA A PONTUAÇÃO	41
2.5.3	BENEFÍCIOS DO MEG E DO PNQ	42
<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA U&amp;M</b>	<b>43</b>
3.1	U&M MINERAÇÃO E CONSTRUÇÃO S/A	43

<b>3.2 PERFIL DA EMPRESA .....</b>	<b>43</b>
3.2.1 PRODUTOS E PROCESSO .....	43
3.2.2 SÓCIOS, MANTENEDORES E INSTITUIDORES .....	44
3.2.3 FORÇA DE TRABALHO .....	45
3.2.4 CLIENTES E MERCADO .....	46
3.2.5 FORNECEDORES E INSUMOS.....	48
3.2.6 SOCIEDADE .....	48
3.2.7 PARCEIROS .....	49
3.2.8 OUTRAS PARTES INTERESSADAS .....	50
3.2.9 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO .....	50
<b>3.3 O SISTEMA DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO (SEG) DA U&amp;M.....</b>	<b>51</b>
3.3.1 DEFINIÇÃO .....	51
3.3.2 IMPLANTAÇÃO DO SEG.....	54
<b>4 O SEG NA EMPRESA .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1 PLANOS DA IMPLANTAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM OS CRITÉRIOS DO MEG.....</b>	<b>55</b>
4.1.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – MOBILIZAÇÃO.....	55
4.1.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....	57
4.1.3 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – EDUCAÇÃO E TREINAMENTO .....	58
4.1.4 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – DIAGNÓSTICO DO PRESIDENTE .....	59
4.1.5 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – CONSOLIDAÇÃO DO “5S” .....	60
4.1.6 PLANO DA IMPLANTAÇÃO – MELHORAMENTO DA ROTINA DIÁRIA .....	61
4.1.7 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO .....	62
4.1.8 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	63
4.1.9 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA.....	64
4.1.10 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – GARANTIA DA QUALIDADE.....	65
4.1.11 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL E SSO.....	66
4.1.12 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – CERTIFICAÇÃO E PRÊMIOS .....	67
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO 1 - PRÊMIOS DE QUALIDADE NO MUNDO.....</b>	<b>74</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é baseado em 11 fundamentos e oito critérios. Para a implantação do Modelo de Excelência da Gestão, a organização precisa atender plenamente as necessidades das partes interessadas, baseando seu desempenho em práticas modernas de gestão e alcançando os resultados positivos que estas práticas pregam.

No Brasil o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) é a maneira mais evidente de avaliar e ajudar as empresas a alcançarem este nível de excelência de suas atividades. Este e outros prêmios de qualidade são maneiras de analisar o sistema de gestão da empresa, podendo desta forma ser feito um investimento no que há de melhor em relação às práticas de gestão e o aprimoramento das práticas que não estão funcionando de maneira tão eficiente.

A empresa na qual será realizado o estudo de caso é uma empresa que em 2003 implantou seu Sistema de Excelência em Gestão, através do qual deu início à disseminação organizacional do MEG, além de participar de prêmios de qualidade desde 2006.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo principal deste trabalho é analisar como o Modelo de Excelência da Gestão está estruturado dentro de uma empresa de mineração e construção. Como objetivos específicos têm-se: (i) identificar as principais práticas de gestão do SEG (Sistema de Excelência em Gestão adotado pela empresa); (ii) avaliar o nível de maturidade destas práticas; e (iii) discutir a contribuição das práticas para o desenvolvimento do MEG.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

O assunto a ser abordado neste trabalho foi escolhido tendo-se em vista a identificação da importância da adoção do MEG nas empresas e da participação em prêmios de qualidade, como forma de melhorar e divulgar práticas consolidadas na

busca da excelência. Estes prêmios são um importante passo para a empresa analisar seu sistema de gestão, tendo a oportunidade de investigar a fundo quais os pontos fortes e de melhoria da gestão interna, podendo desta forma potencializar suas melhores práticas e aperfeiçoar outras em busca da melhoria do seu sistema de gestão. Além disso, é uma importante fonte de benchmarking, pois permite o intercâmbio das melhores práticas adotadas nas empresas participantes dos prêmios.

#### 1.4 ESCOPO DO TRABALHO OU CONDIÇÕES DE CONTORNO

O estudo que será realizado se dará em uma empresa de mineração e construção, com sede em Matias Barbosa, na qual funcionam o escritório central (filial) e o CRC (Centro de Remanufatura de Componentes). O estudo usará como base o Relatório de Gestão escrito pela empresa para participar dos prêmios citados e os Relatórios das bancas examinadoras.

#### 1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O estudo começa com a pesquisa de conteúdo referente ao assunto abordado, para que seja montado o embasamento teórico exigido pelo trabalho. As fontes de pesquisa utilizadas são: sites, trabalhos acadêmicos e livros.

Após a pesquisa a respeito do tema, foram analisados os Relatórios da gestão do ano de 2009 e também os Relatórios de Avaliação obtidos pela participação da empresa no Prêmio Nacional da Qualidade em 2009. A partir daí foram obtidos os dados (práticas de gestão) que seriam analisados.

Após a obtenção das principais práticas de gestão da empresa, estas foram analisadas segundo os subfatores de avaliação do Modelo de Excelência, para que pudesse ser identificado o grau de maturidade das práticas de gestão da empresa de acordo com os critérios do MEG.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este capítulo apresenta a estrutura que o Trabalho de Conclusão de Curso denominado Análise do Modelo de Excelência da Gestão implantado em uma empresa de mineração e construção pesada, possui. Será descrito de forma sucinta, o conteúdo de cada capítulo.

### Capítulo I – Introdução

Traz uma breve explicação sobre o que é o MEG e sua relação com os Prêmios de Qualidade. Apresentando também o objetivo, justificativa, estrutura do trabalho e escopo do mesmo.

### Capítulo II – O Modelo de Excelência da Gestão

Neste capítulo são apresentados revisão bibliográfica sobre a FNQ, o MEG, os principais Prêmios de Qualidade e sobre o SEG da empresa.

### Capítulo III – Descrição da U&M

Descrição da empresa, focando em sua estrutura de gestão.

### Capítulo IV – O SEG na Empresa

Neste capítulo os planos de implantação do SEG, serão relacionados aos critérios do MEG e analisados segundo os sub-fatores de avaliação.

### Capítulo V – Conclusão

Apresentadas análises sobre o nível de maturidade da gestão da U&M.

## 2 O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO

### 2.1 A ORIGEM DO MEG

#### 2.1.1 OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Mello et al. (2009, p.1), “sistema de gestão refere-se a tudo o que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades”. Desse modo, sistemas de gestão da qualidade podem ser definidos como “sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, ABNT, 2002, p.17).

Cada autor define qualidade de uma maneira, porém, independente da linha de pensamento adotada, pode-se perceber que todas as definições convergem para uma característica comum da qualidade: a de atendimento das necessidades do cliente e do mercado. Em Moretti (2003, p.14), são apresentadas diferentes definições de qualidade dadas por alguns autores, que podem ser vistas no Quadro 01.

<b>Autor</b>	<b>Definição de Qualidade</b>
Juran	A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto. A qualidade é a ausência de falhas.
Ishikawa	Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que seja sempre mais econômico, mais útil e sempre satisfaça o consumidor.
Feigenbaum	Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário.
Deming	Qualidade é redução da variabilidade. É o caminho para a prosperidade, por meio do aumento da produtividade, da redução de custos, da conquista de mercados e da expansão do emprego.
Crosby	Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações.

**Quadro 1 – Definições de Qualidade**

FONTE: Moretti, 2003.



A gestão da qualidade ganhou impulso no mundo ocidental desde a década de oitenta, diante da concorrência de algumas empresas japonesas, que levou a alguns setores da indústria norte-americana a perder competitividade. Desta forma, as empresas, os profissionais, as entidades de classe e os governos, adotaram a gestão da qualidade como um aspecto-chave para a competitividade (EASTON, 1995).

Ainda segundo Easton (1995), muito do movimento da gestão da qualidade nos Estados Unidos e na Europa Ocidental é baseado em métodos e técnicas que são características-chave da abordagem japonesa para gestão da qualidade.

De acordo com Cole (1998), no final da década de 80 e início da década de 90, diversas atividades organizacionais emergiram com o intuito de facilitar o aprendizado dos métodos japoneses de gestão da qualidade bem como de entender as adaptações necessárias para o contexto organizacional americano.

Uma das principais formas estratégicas de garantir o desenvolvimento da empresa é a gestão da qualidade, por isso, através da sistematização, garantia e controle desta qualidade, muitas empresas tem tentado sustentar e desenvolver vantagens perante seus concorrentes. (OLIVEIRA, 2006).

### 2.1.2 A TRANSIÇÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA A EXCELÊNCIA EM DESEMPENHO

Miguel (2004) discute que uma das razões para evolução do conceito de qualidade total é decorrente da necessidade de incorporar os diversos interesses dos *stakeholders* (partes interessadas) de uma organização na busca da excelência em desempenho. Em um passado não muito distante, o acionista e o proprietário da organização era a maior parte interessada em seu desempenho, para a qual era dada a maior atenção e importância. A alteração nesse enfoque ocorrida há alguns anos, considera hoje outros indivíduos, grupos de indivíduos, ou seja, agentes interessados no desempenho de uma organização. Isso ocorreu pelo fato de não ser suficiente que uma organização concentre seus esforços somente no desempenho financeiro. O enfoque atual deve considerar que uma organização é constituída, basicamente por pessoas e processos e deve ser estruturada em função das demandas e dos atendimentos das necessidades desses seus diversos agentes internos e externos. Os modelos de excelência que compõem um prêmio da

qualidade em nível nacional visam avaliar a gestão de uma organização com relação às práticas de gestão<sup>1</sup> utilizadas e os resultados organizacionais, de forma direcionada para atender as necessidades de seus *stakeholders*. Esses modelos estabelecem um conjunto de critérios e itens que a organização deve cumprir por meio de suas práticas que conduzem a resultados de excelência.

<b>Era</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle Estatístico da Qualidade</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>Gerenciamento Estratégico da Qualidade</b>	<b>Além do Gerenciamento o Estratégico da Qualidade</b>
<b>Foco</b>	Inspeção	Deteção	Prevenção	Impacto Estratégico	Melhoria Contínua
<b>Liderança</b>	Iniciativas são lançadas pela alta administração, porém não há comprometimento	Comprometimento da organização, porém não totalmente disseminado.	Responsabilidade e para a qualidade é definida e comunicada	Evidências de mudanças culturais e estilo gerencial	Comprometimento contínuo com o gerenciamento interno e externo
<b>Orientação Estratégica da Qualidade</b>	Os problemas são diagnosticados ou áreas para melhorias são identificadas, mas as ações estratégicas para sua solução não são tomadas.	A Visão, a Missão, os Objetivos e as Metas Estratégicas são estabelecidos, porém não são traduzidos em ações	Definidos os mecanismos de medição de performance. Mecanismos de informação estão ligados ao gerenciamento do planejamento estratégico	Qualidade integrada ao planejamento estratégico, ligações aos fatores críticos para o desempenho e comprometimento em toda organização.	Revisão dos Fatores Críticos e habilidade de alterar as estratégias de acordo com a demanda dos clientes externos
<b>Gerenciamento de Recursos Humanos</b>	Programa abrangente de conscientização sem progressos além destas iniciativas. Não apresenta ligações com a melhoria contínua, solução de problemas, etc	As necessidades de treinamento são identificadas, mas não fazem parte da estratégia organizacional	As competências relevantes são identificadas e relacionam-se com o planejamento de treinamentos e desenvolvimento de estratégias	Integração do Gerenciamento de Recursos Humanos às estratégias da organização. Desenvolvimento do envolvimento interno	Sistema de desenvolvimento de recursos humanos ligado com o processo de planejamento do negócio. Identificação de novas competências
<b>Resultados do Negócio</b>	O cliente e o usuário final são identificados, mas suas expectativas e necessidades não são utilizadas	Mecanismos de controle e monitoramento são estabelecidos, mas não há mecanismo para tomada de ações corretivas.	Custos e ganhos com a qualidade são medidos.	Medição do impacto da qualidade nos resultados organizacionais. Revisão dos resultados contra os objetivos internos	Desenvolvimento de parcerias na cadeia de fornecimento. Percepção do cliente é levada em consideração para o projeto de mudanças.
<b>Melhoria Contínua da Competitividade e (Medição Externa)</b>	As necessidades dos clientes internos são identificadas, mas não dos clientes externos.	Há evidências de mecanismos de feedback de clientes, porém estes não são utilizados	As informações de melhores práticas externas a organização são utilizados nos processos internos.	Utilização de feedback dos clientes para a formulação das estratégias de negócio e avaliação do impacto na sociedade	Flexibilidade para competir em todos os fatores críticos. Habilidade de aprender e adaptar. Ambiente de mudança

**Quadro 2 - Evolução dos Métodos de Gestão da Qualidade**

FONTE: Compilação feita por Paes, 2004, a partir de Kaye e Dyason, 1995 e Garvin, 1992

<sup>1</sup> Práticas de Gestão - processo gerencial como efetivamente implementado pela organização, transformando informações em decisões gerenciais.

O Quadro 2 mostra uma evolução histórica dos métodos de gestão da qualidade. Pode-se perceber que a gestão da qualidade evoluiu do foco centrado na qualidade do produto, passando pela qualidade do processo e chegando a gestão pela qualidade.

Esse sistema impõe na organização a necessidade do desenvolvimento de uma visão sistêmica e a implementação de uma mudança cultural, que deve ser o alvo da gestão pela qualidade total (FISCHER, et al. 1995).

Ainda de acordo com Nascimento (2008), as idéias de Deming, relativas à constância de propósito e aos atributos da liderança, bem como, as etapas de gestão da qualidade (planejamento, controle e melhoria) defendidas por Juran foram os alicerces do sistema de excelência em gestão.

Campos (1998) destaca que – para serem bem sucedidas em um mercado de alta segmentação, onde a inovação, a rapidez e a qualidade são primordiais – as empresas precisam saber trabalhar em uníssono com os seus clientes, parceiros e fornecedores, em ambientes onde as funções se entrelaçam e esvanecem para dar prioridade aos processos.

### 2.1.3 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NO BRASIL

Para Algarte e Quintanilha (2000), devido a sua característica fundamentalmente agrícola até a Segunda Guerra Mundial, o Brasil não pode desfrutar das primeiras etapas da evolução da qualidade.

Na década de 50, surgem as primeiras iniciativas em qualidade, voltada para a parte de equipamentos, visando segurança pessoal e operacional, isso se deu através da criação da Companhia Siderúrgica Nacional e da Petrobrás, que serviram de base para o desenvolvimento industrial brasileiro. (OLIVEIRA, 2006)

Na década de 70, os fornecedores do setor nuclear tiveram que por em prática programas de garantia da qualidade para se adequar as fortes exigências das Indústrias Nucleares do Brasil S.A e, a Petrobrás adaptou suas diretrizes contratuais conforme as Normas ISO 9000. (OLIVEIRA, 2006)

Na década de 80, em função da lacuna tecnológica existente no Brasil – evidenciadas na baixa competitividade das empresas e produtos brasileiros em função do fenômeno globalização – foi criado pelo Governo o programa da qualidade e produtividade que tinha como principais objetivos promover a qualidade

e aumentar a produtividade e a competitividade dos produtos e serviços brasileiros, visando expansão da indústria brasileira em função da conquista de novos mercados e conseqüentemente a criação de novos postos de trabalho. (OLIVEIRA, 2006)

No final da década de 80, as normas ISO são fortalecidas no Brasil, em função da pressão exercida por países importadores europeus e das pressões das consultorias internacionais que viam no Brasil um mercado emergente. Esse movimento ocasionou um modismo que banalizou os conceitos de qualidade e trouxe bons e maus resultados. (FISHER, 1995 apud OLIVEIRA, 2006)

Esse processo culminou com a criação, em 1990 pelo governo brasileiro do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). O Programa tinha como principal desafio incentivar as certificações de sistema de qualidade por entidades independentes. Em seguida foi criado o Sistema Brasileiro de Certificações (SBC) com o objetivo principal de estimular o aumento do número de produtos, serviços e sistemas certificados e reconhecidos internacionalmente. (OLIVEIRA, 2006)

No início da década de 90, seguindo uma tendência mundial e alinhada com as diretrizes do PBQP, foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), baseado na experiência positiva de programa semelhante no Japão e nos Estados Unidos. Seu objetivo é premiar anualmente as empresas que se destacam em relação à qualidade e à gestão. O primeiro prêmio foi entregue em 1992 a IBM/Unidade Sumar. (OLIVEIRA, 2006)

Para Algarte e Quintanilha (2000), coexistem no Brasil duas correntes de gestão da qualidade: 1) a corrente da gestão pela qualidade total preocupada com ganhos de produtividade e competitividade decorrente da melhoria da qualidade, focando a satisfação dos clientes e das partes interessadas, através da melhoria contínua do desempenho empresarial observados principalmente nas empresas de bens de consumo e empresas de serviços, e a 2) a corrente do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade observada principalmente nas indústrias de base e de bens de capital, onde os clientes exigem Sistemas de Garantia da Qualidade em conformidade com as Normas ISO 9000. A convergência das duas correntes começa a ser observada com a edição da Norma ISO 9000:2000 que incorpora a gestão pela qualidade total refletida no Prêmio Nacional da Qualidade. Observa-se que a evolução da qualidade no Brasil passa de uma questão técnica, ligada diretamente ao corpo técnico, para uma questão estratégica, sendo

responsabilidade de todos na organização. Os autores assim resumem o processo histórico de qualidade no Brasil:

No Brasil não houve uma revolução, mas uma evolução lenta, consciente e segura quanto à importância da qualidade. Até a década de 80, a qualidade era uma questão técnica e, portanto, restrita aos técnicos. A partir de então, a qualidade ganhou uma importância vital e estratégica para a sobrevivência e perenidade das empresas, passando a ser responsabilidade de toda a administração. (ALGARTE; QUINTANILHA, 2000, p.81).

## 2.2 CONCEITUANDO O MEG

### 2.2.1 HISTÓRICO DO MEG

Em meados da década de 1980, o governo dos Estados Unidos da América identificou a necessidade de incentivar a busca de um conjunto de conceitos capazes de orientar suas organizações em resposta ao crescimento das indústrias japonesas. Foi então conduzido um estudo pela Consultoria Mckinsey em empresas consideradas de Classe Mundial, ou “ilhas de excelência” no país, visando identificar o que elas possuíam em comum que as tornava diferentes das demais organizações. (FNQ, 2009). Neste estudo foram identificados vários aspectos em comum entre estas “ilhas de excelência”, estes aspectos são os fundamentos da excelência.

Os fundamentos da excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de “Classe Mundial”, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais. As principais fontes de referências destes fundamentos são o Baldrige National Quality Program, a European Foundation for Quality Management e a International Organization for Standardization. (FNQ, 2009).

A partir deste estudo e da identificação dos fundamentos da excelência, teve início o modelo de reconhecimento das organizações por meio de premiações, como o Prêmio Malcolm Baldrige, ou Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), nos EUA. No Brasil a incorporação dos fundamentos da excelência se deu através do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) (FNQ, 2009).

<b>Fundamentos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Pensamento Sistêmico</b>	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
<b>Aprendizado Organizacional</b>	Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
<b>Cultura de Inovação</b>	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
<b>Liderança e Constância de Propósitos</b>	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
<b>Orientação por Processo e Informações</b>	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
<b>Visão de Futuro</b>	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
<b>Geração de Valor</b>	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.
<b>Valorização das Pessoas</b>	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
<b>Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado</b>	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
<b>Desenvolvimento de Parcerias</b>	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
<b>Responsabilidade Social</b>	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

**Quadro 3 – Fundamentos da Excelência**

FONTE: FNQ, 2009 (Adaptado)

O Quadro 3 – Fundamentos da Excelência apresenta os 11 fundamentos nos quais o modelo é baseado, bem como a descrição do que representa cada fundamento.

De acordo com a FNQ (2009), os fundamentos da excelência, quando aplicados, trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva. Além disso, potencializam a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento. A organização que adota enfoques de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças e apresenta melhores condições de atingir e manter um desempenho de “Classe Mundial”.

### 2.2.2 OS CRITÉRIOS DO MEG

Cada um dos Critérios que compõem o MEG é subdividido em itens. O conjunto completo dos requisitos de cada item pode ser encontrado nos Critérios de Excelência do PNQ e sua explicação detalhada, nos Cadernos de Excelência.

No Quadro 4, são apresentados os oito critérios da excelência, bem como uma descrição destes de acordo com a FNQ (2009).

<b>Crêterios</b>	<b>Descri�o</b>
1. Liderança	Aborda a governança da organiza�o, incluindo a transparência, a equidade, a presta�o de contas, a responsabilidade corporativa e considera os valores e princípios, o relacionamento �tico e os riscos da organiza�o. Também aborda o exercício da liderança, incluindo temas como o estabelecimento dos padrões de trabalho, aprendizado, inova�o e mudança cultural. O critério aborda ainda a análise do desempenho da organiza�o enfatizando a compara�o com o de outras organiza�es, o atendimento ao requisito das partes interessadas e a avalia�o do êxito das estratégias.
2. Estratégias e Planos	Aborda a formula�o das estratégias, enfatizando a análise de tendências e fatores dos ambientes externo e interno, bem como a avalia�o de alternativas estratégicas e do próprio modelo de negócio. Também aborda o processo de implementa�o das estratégias, incluindo a defini�o de indicadores, o desdobramento das metas e dos planos para as diversas áreas da organiza�o e a revisão de estratégias � luz das mudanças no ambiente.
3. Clientes	Aborda o conhecimento de mercado da organiza�o, destacando a identifica�o análise de compreensão das necessidades e expectativas dos clientes. Também aborda a imagem, incluindo a divulga�o das marcas e dos produtos, e como a organiza�o se relaciona com os clientes, incluindo a avalia�o da satisfa�o, da fidelidade e da insatisfa�o dos clientes.
4. Sociedade	Aborda a responsabilidade e atua�o socioambiental voltadas para o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento social.
5. Informa�es e Conhecimento	Aborda a orienta�o por informa�es, incluindo a obten�o de informa�es comparativas pertinentes. Também aborda o desenvolvimento dos ativos intangíveis com ênfase no conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e opera�es.
6. Pessoas	Aborda a organiza�o do trabalho, os processos relativos � sele�o e contrata�o de pessoas, assim como o estímulo ao desempenho de pessoas e equipes. Também aborda os processos relativos � capacita�o e desenvolvimento das pessoas e como a organiza�o promove a constru�o do ambiente propício a inova�o e � qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

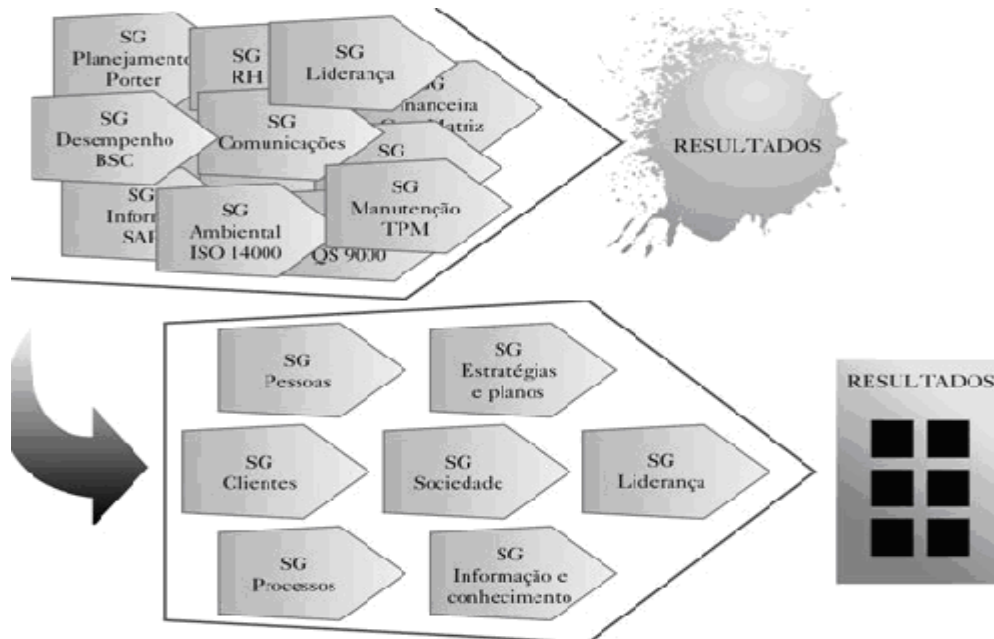
7. Processos	Aborda a definição, a análise e a melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Também aborda o estabelecimento de relações e o estímulo ao melhor desempenho dos fornecedores, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda ainda os processos econômico-financeiros voltados para a sustentabilidade econômica do negócio.
8. Resultados	Aborda os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos a aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível de desempenho, pela verificação do atendimento dos requisitos das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

**Quadro 4 – Critérios do MEG**

FONTE: FNQ, 2009 (Adaptado)

### 2.2.3 O MEC COMO MODELO DE GESTÃO

O PNQ tem como referência o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico; portanto, com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. A Figura 1 mostra essa característica do Modelo.



**Figura 1– Alinhando a Gestão por Meio de Modelos Sistêmicos**

FONTE: FNQ, 2007

De acordo com a FNQ (2009), o Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e



balanceada nas estratégias e resultados. Assim, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

Algumas características importantes do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ: (FNQ, 2009)

- proporciona um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente;
- é atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial;
- é direcionado aos resultados do negócio;
- não indica formas preestabelecidas de implementação, ou seja, não é um modelo prescritivo;
- promove o aprendizado organizacional;
- enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico; e
- permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão.

#### 2.2.4 A CONSTRUÇÃO DO MEG PELO DESDOBRAMENTO DOS FUNDAMENTOS

A implementação dos fundamentos da excelência não ocorre de forma linear e mecanicista.

Os fundamentos, quando aplicados em sua plenitude, estão internalizados na cultura e presentes em cada atividade da organização. Isso, entretanto, não significa que não seja pertinente desenvolver um método para desdobrar de forma lógica os fundamentos em requisitos organizacionais. É isso que é feito na construção do MEG, conforme mostrado na Figura 2. (FNQ, 2009)

Um fundamento da excelência é um conceito que pode ser traduzido em fatores de avaliação, processos ou, mesmo, em estratégias organizacionais. (FNQ, 2009).

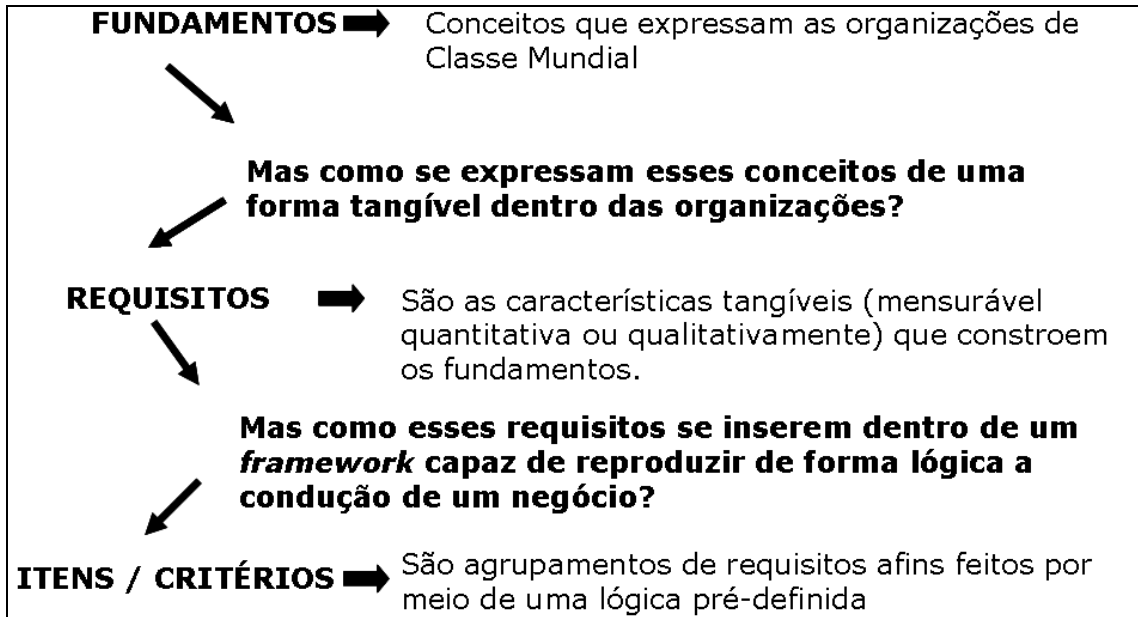


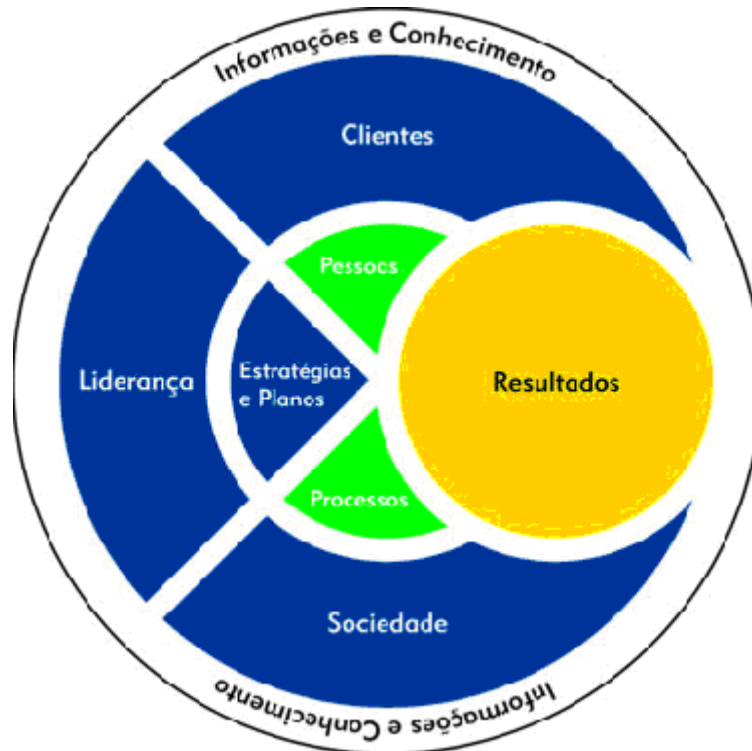
Figura 2 – Lógica de Construção do MEG  
 FONTE: FNQ, 2007

### 2.2.5 A ESTRUTURA DO MEG

A representação do MEG da FNQ (Figura 3) organiza os seus oito Critérios de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados. (FNQ, 2009).

De acordo com o MEG, a organização pode ser considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Os vários elementos do Modelo encontram-se imersos num ambiente de informação e conhecimento, e relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. (FNQ, 2009).

Na Figura 03 podem ser identificados vários desses elementos — clientes, sociedade, liderança, estratégias e planos, pessoas e processos — os quais se inserem no ambiente da informação e do conhecimento gerando resultados.



**Figura 3 – Representação do Modelo de Excelência da Gestão**

FONTE: FNQ, 2007

O funcionamento do MEG é explicado pelo conceito do PDCL (*Plan* – planejar; *Do* – fazer; *Check* – checar e *Learn* – aprender). A Figura 03 pode ser entendida segundo esta lógica: o direcionamento da organização, dado pela Liderança, ouvindo os Clientes e a Sociedade, é definido por meio das Estratégias e Planos (fase do P – planejar). A sua implementação é realizada por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização e todo esse ciclo, ao ser executado (fase do D – fazer), deverá conduzir a Resultados e que devem ser analisados e entendidos (fase do C – checar), gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão (fase do L – aprender). (FNQ, 2009).

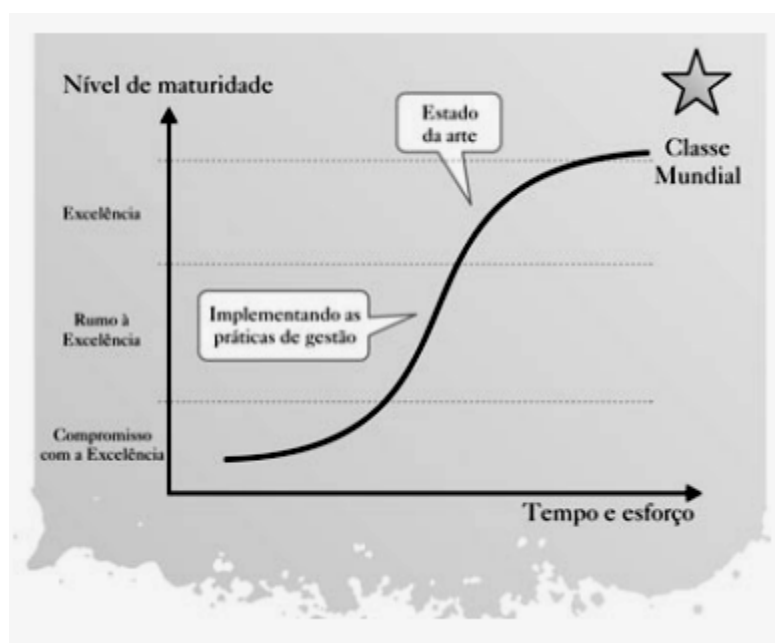
## 2.3 O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

### 2.3.1 ESTÁGIOS DA EXCELÊNCIA

Para alcançar a excelência a organização deve percorrer um caminho longo, através do qual irá aperfeiçoar seu sistema de gestão. Ao longo deste processo, muitas dificuldades serão encontradas, dificuldades estas que só poderão ser superadas através da constância de propósitos e mobilização de todas as competências organizacionais.

A melhor forma de descrição deste caminho é o da curva “S”, que representa o tempo e o esforço despendidos na implementação dos grandes empreendimentos de engenharia. (FNQ, 2009)

O caminho para a excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. A Figura 04 mostra o caminho representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios. (FNQ, 2009)



**Figura 4 – Evolução e Estágios de Maturidade da Gestão**  
FONTE: FNQ, 2007

O amadurecimento da gestão de uma organização, conforme preconizado pelo MEG ocorre pela busca sistemática e alcance de níveis superiores de conhecimento. A aplicação de ciclos de planejamento, execução, avaliação e melhoria, conforme representado no Diagrama da Gestão (Figura 4) é condição

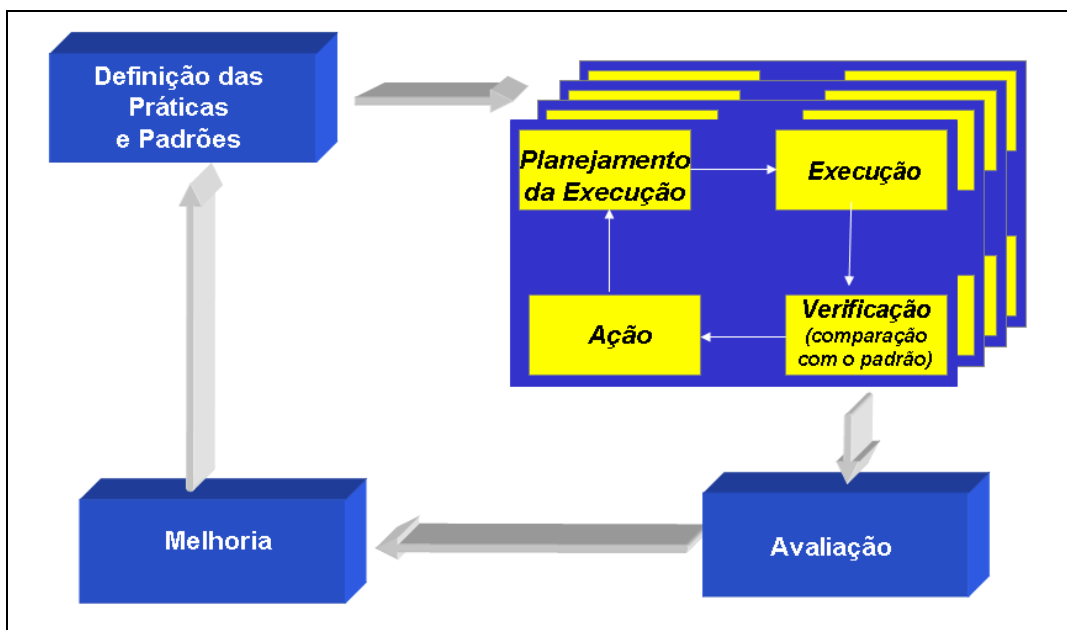
essencial para organização alcançar o estado da arte e implementar inovações de forma consistente e sustentável.

### 2.3.2 A EXECUÇÃO DO MEG

O Diagrama da Gestão apresenta a lógica para definir, implementar, controlar e melhorar uma prática ou processo de gestão da organização, incorporando o conceito do PDCL.

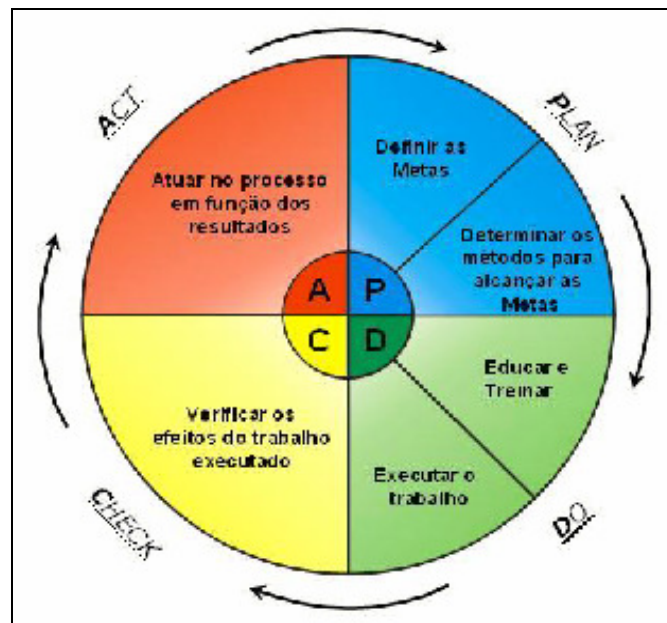
O Diagrama da Gestão é, portanto, a forma prescrita pelo MEG para conceber, executar e aprimorar as práticas de gestão. O primeiro passo para a aderência da organização ao MEG dá-se por meio do enfoque adotado, representado pelas práticas de gestão e seus respectivos padrões de trabalho. Os padrões de trabalho representam as regras de funcionamento das práticas de gestão e, portanto, ajudam a estruturar e sistematizar as práticas de gestão. (FNQ, 2009).

As práticas e padrões de trabalho concebidos devem ser aplicados. A aplicação consiste na execução das práticas segundo os padrões estabelecidos, abrangendo os processos, produtos, áreas e partes interessadas, conforme a natureza de cada prática analisada. Essa aplicação compreende ainda o uso continuado das práticas gerenciais, ou seja, de maneira periódica e ininterrupta. (FNQ, 2009).

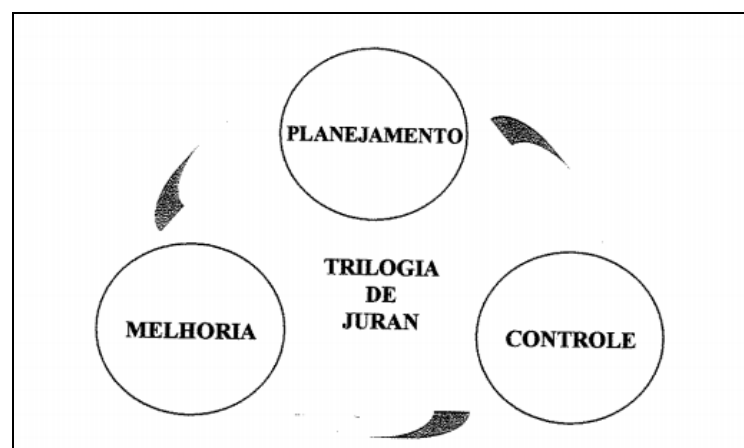


**Figura 5 – Diagrama da Gestão**  
 FONTE: FNQ, 2009

De acordo com Marques (2004), o Diagrama da Gestão pode ser interpretado como uma combinação entre o Ciclo de Schewhart, popularizado como o ciclo PDCA ou ciclo de Deming, observada em Deming (1990) e a trilogia de Juran, observada em Juran (1990), que descreve os três processos básicos de gerenciamento da qualidade – o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e o aperfeiçoamento da qualidade.



**Figura 6 - Ciclo PDCA**  
FONTE: Campos, 2004



**Figura 7 – A Trilogia de Juran para o Gerenciamento da Qualidade**  
FONTE: Juran, 1990

A aplicação do Diagrama de Gestão conduz a abordagens cada vez mais refinadas. Quando esses processos refinados são aplicados com a colaboração de todas as áreas da organização e também com as partes interessadas, a gestão da organização alcança a sua maturidade. (FNQ, 2009)

## 2.4 O MEG NO BRASIL

No Brasil em outubro de 1991, foi criada a FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, entidade privada e sem fins lucrativos formada por representantes de 39 organizações brasileiras dos setores público e privado. Sua principal função era administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, bem como fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais. (FNQ, 2009)

Em 2004, ao completar 13 ciclos de premiação, a FPNQ havia cumprido seu papel inicial, voltado ao estabelecimento do PNQ, seguindo as melhores práticas internacionais. Em 2005, a FPNQ lançou projeto a fim de se tornar, até 2010, um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre Excelência em Gestão. Nesse sentido, passou a se chamar FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, nomenclatura que mantém até hoje. (FNQ, 2009)

De acordo com a FNQ (2009), a retirada da palavra “Prêmio” do nome evidencia uma nova etapa da FNQ, que antes tinha como principal foco de atuação o PNQ. Essa mudança também passa, necessariamente, pela missão da instituição em “disseminar os Fundamentos da Excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil”. Para isso, a FNQ propõe difundir amplamente esse conceito em organizações de todos os setores e portes, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão nas empresas. Também, foram estabelecidos quatro eixos estratégicos com o intuito de pôr a FNQ à frente de suas congêneres mundiais, são eles:

1. Premiação
2. Inovação
3. Educação
4. Mobilização

Os processos de transformação da FNQ contaram com três etapas, que estão descritas no Quadro 5, abaixo.

<b>Período</b>	<b>Atividades</b>
De 1991 a 1996	Desenvolver estrutura e conquistar credibilidade baseada em sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão das organizações.
De 1997 a 2003	Consolidar o PNQ como marco referencial para a Excelência em Gestão no País.
Desde 2004	Conscientizar profissionais e empresários de todo o Brasil da importância de uma gestão eficaz e disseminar os conceitos e fundamentos da excelência que fazem parte do Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

**Quadro 5 - Etapas de Transformação da FNQ**

FONTE: FNQ, 2009 (Adaptado)

## 2.5 A IMPORTÂNCIA DOS PRÊMIOS DA QUALIDADE

Segundo Miguel *et al* (2004), os prêmios da qualidade, são um instrumento importante pra avaliação de empresas que buscam alcançar reconhecimento e excelência em qualidade daquilo que produzem e/ou comercializam. Alcançar excelência na gestão organizacional significa atender plenamente as necessidades das partes interessadas no desempenho da organização, através de práticas de gestão e alcançar os resultados positivos que essas práticas objetivam.

Assim, o crescimento de prêmios de excelência tem encorajado empresas a adotarem estes modelos de gestão para auto-avaliação organizacional (BIAZZO e BERNARDI, 2003).

Neste contexto, Puay *et al.* (1998) afirmam que os prêmios da qualidade representam esforços dos países para melhorar a reputação internacional de uma crescente competitividade do mercado mundial.

Miguel (2004) menciona que os prêmios de excelência em qualidade e negócios que reconhecem desempenho organizacional de excelência têm se revelado um componente significativo das estratégias de produtividade e promoção da qualidade em muitos países. Além disso, para esses autores, muitas empresas têm relatado que a implementação de modelos de prêmios de excelência não somente melhoram a qualidade, mas também levam a uma melhoria em *market*



*share*, satisfação de cliente, lucratividade, processos, desempenho de fornecedores, moral dos empregados e competitividade.

Para tanto, muitas organizações estão utilizando os prêmios da qualidade para avaliarem sua gestão, detectando pontos fortes e oportunidades de melhoria, além disso, o bom desempenho no prêmio ajuda a fortalecer a posição competitiva da empresa no mercado.

O primeiro prêmio da qualidade lançado no mundo, visando avaliar as organizações, foi o prêmio Deming, criado no Japão na década de 1950. Desta forma, surgiram os prêmios de excelência em qualidade e negócios que reconhecem o desempenho organizacional, um componente significativo das estratégias de produtividade e promoção da qualidade em muitos países (MIGUEL, 2004).

De acordo com Miguel (2004), atualmente há pelo menos 76 países com programas de prêmios e 3 prêmios “regionais” denominados: Asia Pacifica Quality Award, Iberoamerican Quality Award e European Quality Award.

Além disso, desde 1988 o número de prêmios tem sido introduzido no mundo em uma média de 2 por ano, sendo que a maior intensidade de introdução ocorreu entre meados e final da década de noventa (NIST, 2004).

Com base em uma análise e comparação de 15 prêmios de excelência em diferentes países, Miguel (2004) afirma que há similaridades significantes em termos de missão, principais valores e conceitos, critérios de excelência e itens usados para avaliação. Esse autor ainda ressalta que a exceção é como cada prêmio detalha as novas tendências como conhecimento, tecnologia e gestão de inovação.

De maneira similar, Puay *et al.* (1998), em um estudo de comparação entre os nove principais prêmios da qualidade, consideraram que é instrutivo notar as diferenças de ênfase em itens e critérios baseados no estágio de desenvolvimento econômico dos países. Além disso, baseando-se na verificação dos critérios dos prêmios, os referidos autores percebem que os critérios que são mais enfatizados são: gestão e satisfação dos clientes; resultados; gestão de recursos humanos. Os itens menos enfatizados são: impacto na sociedade, gestão de fornecedores/parceiros; e desempenho.

Desta forma, é visto que os Critérios de Excelência refletem o foco dos principais modelos da TQM, sendo: orientação para o cliente, orientação para resultados e satisfação, e desempenho das pessoas (MERLI, 1993 e CAMPOS, 1992).

Baseando-se em análise comparativa entre cinco prêmios nacionais, Vokurka et al. (2000) afirmam que os critérios utilizados pelos processos de premiação refletem a importância dada aos resultados organizacionais, pois a implementação da gestão da qualidade total não pode ter êxito sem a avaliação dos mesmos. Assim, a avaliação da gestão passou a ocupar real importância no processo de melhoria contínua das organizações.

De maneira a compreender melhor os prêmios da qualidade, há a necessidade de caracterizar os mais importantes no cenário mundial. De acordo com Kroll e Tan (2003), Tan (2002), Puay et al. (1998) os prêmios de qualidade nacionais mais renomados são: o Deming Prize (Japão), o Malcolm Baldrige National Quality Award (USA) e o European Quality Award (Europa).

Os Prêmios da Qualidade estão listados no ANEXO I.

## 2.5.1 PRINCIPAIS PRÊMIOS DA QUALIDADE

### 2.5.1.1 DEMING PRIZE (DP)

Segundo Miguel (2004), o Prêmio da Qualidade no Japão, denominado Deming Prize, primeiro prêmio da qualidade a ser estabelecido no cenário mundial, foi instituído logo após as palestras proferidas por Deming. Durante os primeiros anos, os prêmios foram concedidos através de recursos advindos da venda de materiais elaborados por Deming e direitos de tradução de seus livros. Atualmente, os prêmios são patrocinados pela JUSE - Japanese Union of Scientists and Engineers, concedidos em quatro categorias: Indivíduos, Premio de Aplicação Deming (Deming Application Prize), destinado a empresas que aplicaram com sucesso o Controle da Qualidade por Toda Empresa (CWQC - Company-wide Quality Control), Premio Japonês de Controle da Qualidade, instituído em 1970, que contempla as empresas que apresentam práticas e padrões elevados de qualidade durante pelo menos cinco anos, e Premio Deming Estrangeiro, concedido para empresas não japonesas interessadas no processo de exame na implantação do Controle da Qualidade Total (TQC - Total Quality Control). O prêmio foi aberto para organizações não japonesas em 1984, sendo a empresa Florida Power and Light, uma das maiores companhias de eletricidade dos EUA, ganhadora do prêmio em 1989. O julgamento é baseado em dez critérios principais:

1. Política;
2. Organização e sua Operação
3. Informação
4. Padronização;
5. Recursos Humanos;
6. Garantia da Qualidade;
7. Manutenção;
8. Melhoria;
9. Efeitos (Resultados);
10. Planos Futuros.

Diferentemente do prêmio brasileiro, o Deming Prize apresenta uma natureza prescritiva, ou seja, os pontos de verificação do prêmio indicam em grande parte quais práticas devem ser utilizadas, tais como métodos estatísticos, revisão de projeto, PDCA, círculos de controle da qualidade, etc. (MIGUEL, 2004)

#### 2.5.1.2 MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)

O Malcolm Baldrige National Quality Award, Prêmio Nacional da Qualidade foi estabelecido pelo Congresso Americano em 1987; os primeiros prêmios foram entregues em 1988. Desde então, tem influenciado diversas nações e economias no estabelecimento de prêmios similares, como o European Quality Award (EQA) e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). (OLIVEIRA, 2006)

O objetivo principal é melhorar a competitividade das empresas americanas através da conscientização para a qualidade, reconhecimento dos resultados da qualidade nas empresas americanas, e publicações desses resultados de sucesso de desempenho das empresas premiadas, como fator de troca de informações e experiências. O processo é administrado pelo Baldrige National Quality Program do NIST (National Institute of Standards and Technology) em conjunto com a ASQ (American Society for Quality). (MIGUEL, 2004).

Os critérios do prêmio são mostrados no Quadro 6 abaixo.

<b>Crítérios</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
1. Liderança	120
2. Planejamento Estratégico	85
3. Foco no Cliente e no Mercado	85
4. Medição, análise e gestão do conhecimento	90
5. Foco nos Recursos Humanos	85
6. Gestão dos Processos	85
7. Resultados do Negócio	450
<b>TOTAL DE PONTOS</b>	<b>1000</b>

**Quadro 6 – Critérios do MBNQA**  
FONTE: NIST, 2005

De acordo com NIST (2005) apud Oliveira (2006), os critérios de excelência possuem características-chave como: foco em resultados do negócio; não são prescritivos assim como no Deming Prize, pois não determinam a estruturação da organização, a quantidade e quais departamentos deveriam existir e o modo de gestão de diferentes unidades organizacionais; suportam a perspectiva de sistemas para manter o alinhamento entre os objetivos organizacionais; e apoiam o diagnóstico baseado em metas.

Puay *et al.* (1998) consideram o prêmio norte-americano como um modelo de referência. Evans e Jack (2003) mencionam que o mesmo tem evoluído em paralelo com as práticas de gestão de alto desempenho, as experiências das empresas ganhadoras do prêmio e os especialistas da gestão da qualidade.

Desta forma, os critérios do MBNQA buscam fornecer uma estrutura que ajuda as empresas a planejar em um ambiente incerto e a alinhar recursos e abordagens como a ISO 9001, Ambiente *Lean*, *Balanced Scorecard* e *Six Sigma* (MIGUEL, 2004a).

### 2.5.1.3 EUROPEAN QUALITY AWARD (EQA)

O Prêmio Europeu da Qualidade, criado em 1991, é atribuído a organizações que demonstrem excelência na gestão da qualidade, como processo fundamental para melhoria contínua. O promotor do prêmio é a Fundação Européia para Gestão da Qualidade (European Foundation for Quality Management -EFQM), com o apoio

da Comissão Europeia (European Commission), e Organização Europeia para a Qualidade (European Organization for Quality - EOQ).

De acordo com a publicação destas instituições, a missão do modelo europeu é (EFQM, 2005 apud OLIVEIRA, 2006): estimular e auxiliar as organizações de toda a Europa em participar de atividades de melhoria direcionadas fundamentalmente em excelência na satisfação de clientes, satisfação dos empregados, impacto na sociedade e resultados de negócios; e apoiar os gerentes das organizações europeias na aceleração do processo de formação da gestão da qualidade total como um fator decisivo para alcançar a vantagem competitiva global.

Os critérios desse modelo são os seguintes (EFQM, 2005):

1. Liderança;
2. Diretriz e Estratégia;
3. Pessoas; Parcerias e Recursos;
4. Processos;
5. Resultados de Clientes;
6. Resultados de Pessoas;
7. Resultados da Sociedade; e
8. Resultados-chave de Desempenho.

O modelo do EFQM é fundamentado na premissa de que os Resultados (Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade) são alcançados por meio da liderança que orienta a Diretriz e Estratégia, que são comunicadas para Pessoas, Parcerias e Recursos, e Processos. (OLIVEIRA, 2006).

### 2.5.2 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ)

O Prêmio Nacional da Qualidade é um prêmio de reconhecimento a excelência na gestão das organizações, sendo administrado pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ), uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1991. (MIGUEL, 2004)

O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram adotados integralmente os critérios do prêmio norte-americano, o Malcolm Baldrige National Quality Award. (MIGUEL, 2004)

Inicialmente, o PNQ adotou todos os critérios de avaliação e a estrutura sistêmica do Malcolm Baldrige National Quality Award. A escolha pelo prêmio norte-

americano deveu-se ao fato desse estabelecer critérios de avaliação sem prescrever método e ferramentas de gestão. (FNQ 2009)

Além disso, a partir do modelo de gestão e dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, foi estimulado o desenvolvimento de diversos tipos de prêmios, tais como: Prêmios Setoriais (Prêmio da Qualidade na Agricultura, Prêmio da Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP) da Qualidade, Prêmio Nacional da Qualidade em saneamento etc.) e Prêmios Regionais (Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, Prêmio Qualidade do Rio Grande do Sul, Prêmio Qualidade Rio, Prêmio Paraibano da Qualidade, Prêmio Qualidade Amazonas etc.). Ainda, foram também estabelecidos vários programas e projetos, entre eles, o Programa Qualidade no Serviço Público (PQSP) e o Projeto Excelência que abrange os Institutos de Pesquisa em Ciência e Tecnologia pertencentes à ABIPTI (Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica. (FNQ 2009)

Atualmente em sua 17ª edição, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), maior reconhecimento da gestão das organizações sediadas no País, já obteve 450 candidaturas devolvendo a cada empresa candidata um relatório de avaliação. Além disso, os processos de avaliação do PNQ contaram com 4.577 voluntários na banca examinadora do PNQ, que visitaram 127 organizações em todo o Brasil, das quais 41 foram finalistas e 31 premiadas. O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é um reconhecimento, sob a forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. (FNQ, 2009)

O Prêmio busca promover (FNQ, 2009)

- amplo entendimento dos requisitos para se alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Se a organização for premiada, passará a ser reconhecida pela excelência de sua gestão, sendo comparada às organizações de classe mundial. Isto significa que ela demonstrou possuir enfoques exemplares, aplicados por todas as suas áreas, com resultados excelentes em comparação aos referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação. Nesse caso, de acordo com regras da FNQ, tal organização assume o compromisso perante a sociedade de divulgar seu modelo de gestão e as práticas de gestão consideradas exemplares,

ressalvando-se os aspectos confidenciais, o que representa uma forte divulgação de sua imagem e de sua “marca”. Compromete-se também, como premiada, a participar de eventos, conferências, apresentações e programas de visitação para divulgar suas práticas bem-sucedidas de gestão, além de continuar a manter os princípios éticos, sociais e de gestão que a levaram à condição de premiada durante, pelo menos, os três anos subseqüentes ao processo que a consagrou como organização de excelência. FNQ, 2009).

### 2.5.2.1 ORIENTAÇÕES GERAIS DO PRÊMIO

Os oito critérios constituintes do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) subdividem-se em 24 itens de avaliação. Entre os itens, há os de processos gerenciais e os de resultados organizacionais: os itens de processos gerenciais solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas; e os de resultados organizacionais solicitam, conforme o nome indica a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos. (FNQ, 2009)

Os itens de processos gerenciais são compostos por perguntas que começam com a palavra “Como”, que solicita a descrição das práticas de gestão da organização, evidenciando: (FNQ, 2009)

- Os respectivos padrões de trabalho (incluindo os responsáveis);
- Os métodos utilizados para o controle (verificação do cumprimento dos padrões de trabalho);
- O grau de disseminação (processos, produtos e/ou pelas partes interessadas em que as práticas estão implementadas);
- A continuidade (início de uso e periodicidade); e
- A integração.

Em alguns casos, as questões dos itens de processos gerenciais podem vir acompanhadas de pedidos de apresentação de evidências, citação de método, destaque de algum aspecto considerado relevante para efeitos de avaliação ou, ainda, de esclarecimento sobre determinado ponto. Essas solicitações

complementam as questões, havendo, portanto, necessidade de que na resposta sejam incluídas informações para atendê-las. (FNQ, 2009)

O conjunto das respostas aos requisitos de cada item de processos gerenciais deve demonstrar a aplicação integrada das práticas de gestão da organização e comprovar que o mesmo é implementado segundo a dinâmica do diagrama da gestão, apresentado a seguir, visando ao aprendizado organizacional. A descrição das práticas de gestão deve, sempre que possível, ser reforçada com a apresentação de exemplos que demonstrem a sua aplicação. É particularmente importante que sejam apresentados também exemplos de melhorias em implementação, ou já implantados nos últimos anos, como forma de evidenciar o aprendizado organizacional. (FNQ, 2009)

Os itens de resultados organizacionais requerem: (FNQ, 2009)

- A apresentação de uma série histórica de dados que permita analisar a sua tendência. Para tanto, é requerida a apresentação de resultados quantitativos abrangendo pelo menos três períodos consecutivos da aplicação das práticas, coerentes com o ciclo de planejamento e análise do desempenho da organização.
- Que sejam informados os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, nos resultados que os expressam.
- A apresentação de resultados comparados com níveis de desempenho de outras organizações, considerada como um referencial comparativo pertinente.

Alguns itens solicitam que os resultados sejam apresentados de forma estratificada para permitir uma análise mais detalhada. Devem ser explicados também eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas, assim como os que estejam abaixo das informações comparativas pertinentes. (FNQ, 2009)

Para a apresentação de resultados, recomenda-se também a citação de prêmios e outros reconhecimentos recebidos de organizações externas, como de entidades representativas de classe, revistas especializadas e jornais de grande circulação. (FNQ, 2009)



As notas existentes em cada um dos itens têm o propósito de esclarecer, apontar as inter-relações existentes entre os itens, definir abrangência e orientar a redação das respostas. (FNQ, 2009).

<b>Crítérios</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
<b>1. Liderança</b>	<b>110</b>
1.1 Governança Corporativa	40
1.2 Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência	40
1.3 Análise do Desempenho da Organização	30
<b>2. Estratégias e Planos</b>	<b>60</b>
2.1 Formulação das Estratégias	30
2.2 implementação das Estratégias	30
<b>3. Clientes</b>	<b>60</b>
3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado	30
3.2 Relacionamento com Clientes	30
<b>4. Sociedade</b>	<b>60</b>
4.1 Responsabilidade Socioambiental	30
4.2 Desenvolvimento Social	30
<b>5. Informações e Conhecimento</b>	<b>60</b>
5.1 Informações da Organização	25
5.2 Informações Comparativas	10
5.3 Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional	25
<b>6. Pessoas</b>	<b>90</b>
6.1 Sistemas de Trabalho	90
6.2 Capacitação e Desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de Vida	30
<b>7. Processos</b>	<b>110</b>
7.1 Processos Principais do Negócio e Processo de Apoio	50
7.2 Processos de Relacionamento com os Fornecedores	30
7.3 Processos Econômico-Financeiros	30
<b>8. Resultados</b>	<b>450</b>
8.1 Resultados Econômico-Financeiros	100
8.2 Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado	100
8.3 Resultados Relativos a Sociedade	60
8.4 Resultados Relativos as Pessoas	60
8.5 Resultados dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio	100
8.6 Resultados Relativos aos Fornecedores	30

**Quadro 7 - Critérios, Itens e Pontuações Máximas**

FONTE: FNQ, 2009 (Adaptado)

### 2.5.2.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO DO PNQ

O sistema de pontuação visa a determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos gerenciais e Resultados da organização. Na dimensão de Processos gerenciais são avaliados os fatores “Enfoque”, “Aplicação”, “Aprendizado” e “Integração”.

O fator “Enfoque” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- Adequação – atendimento aos requisitos do item, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização;
- Proatividade – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.

O fator “Aplicação” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- Disseminação – abrangência, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente a cada questão do item, considerando-se o perfil da organização;
- Continuidade – utilização periódica e ininterrupta.

O fator “Aprendizado” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- Refinamento – aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações tanto incrementais quanto de ruptura.

O fator “Integração” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- Coerência – relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização;
- Interrelacionamento – implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado;
- Cooperação – colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, onde pertinente, na implementação, planejamento, execução, avaliação ou aprendizado – das práticas de gestão.

Na dimensão de Resultados organizacionais são avaliados os fatores “Relevância”, “Tendência”, e “Nível atual”, definidos conforme descrito abaixo:

O fator “Relevância” refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

O fator “Tendência” refere-se ao comportamento do resultado ao longo do tempo.

O fator “Nível atual” refere-se ao grau em que os resultados organizacionais apresentam:

- Atendimento aos requisitos das partes interessadas;
- Comparação com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes.

### 2.5.2.3 DIRETRIZES PARA A PONTUAÇÃO

Os itens de processos gerenciais são pontuados segundo as diretrizes dos Critérios da Excelência da FNQ, e de acordo com a seguinte seqüência:

- Determine o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação: Enfoque/Aplicação/Aprendizado/Integração;
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso pelo menos 2 outros fatores estejam em estágio superior;

Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do item. A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

Os Itens de resultados organizacionais são pontuados segundo as diretrizes dos Critérios da Excelência da FNQ e de acordo com a seguinte seqüência:

- Determine o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação: Relevância/Tendência/Nível Atual;
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso os outros dois fatores estejam em estágio superior;
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do item. A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

A pontuação final é a soma da pontuação dos itens.

### 2.5.3 BENEFÍCIOS DO MEG E DO PNQ

Segundo a FNQ (2009) apud *Miguel* (2004), alguns benefícios para as empresas que se candidatam ao prêmio são:

- Submeter o sistema de gestão da empresa a uma avaliação independente que utiliza critérios reconhecidos internacionalmente, executada por profissionais competentes, com investimento mínimo (para o processo de avaliação), viabilizando ações objetivas de melhoria de gestão.
- Deflagrar processos de melhoria do sistema de gestão, aumentando a sinergia e o envolvimento das pessoas, já no preparo do relatório de gestão.
- Propiciar o reconhecimento de sua força de trabalho e aumentar a integração e o espírito de equipe ao ser selecionado para as etapas sucessivas.
- Destacar-se como organização de Classe Mundial, caso seja premiada.

Alem desses benefícios, todas as organizações participantes recebem um relatório de avaliação detalhado, diagnosticando os pontos fortes e oportunidades de melhoria. O conteúdo desse relatório de avaliação constitui uma rica fonte de informações e dados para a organização, a partir do qual ela poderá definir um plano de ação para realizar as melhorias necessárias e voltar a se candidatar ao PNQ.

Há ainda os ganhos financeiros por parte das empresas que adotam o MEG, pois em estudos recentes realizados pela FNQ, em parceria com a Serasa S.A., através da comparação dos índices econômico-financeiros de organizações usuárias do Modelo e membros filiados à FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, com o desempenho das grandes organizações dos setores da indústria, de serviços, do comércio e de instituições financeiras, ficou comprovado que as organizações usuárias do Modelo apresentaram variação acumulada, no período entre 1999 e 2008, superior ao das grandes organizações dos setores para os seguintes índices: Evolução do Faturamento (Variação Acumulada, Descontada a Inflação - IGPM), Margem EBITDA (% sobre o Faturamento Líquido), Margem de Lucro (% sobre o Faturamento Líquido) e Dividendos (% sobre o Faturamento Líquido). (FNQ, 2009)

### **3 DESCRIÇÃO DA U&M**

#### **3.1 U&M MINERAÇÃO E CONSTRUÇÃO S/A**

U&M Mineração e Construção S.A. é uma companhia brasileira, sociedade anônima de capital fechado, fundada em Juiz de Fora, em 1977, com o nome de Módulo Terraplenagem e Construções Ltda. Fundiu-se em 1993 com a empresa Uniengue Comercial e Construtora S/A, criada também em Juiz.de Fora,em 1985. Neste mesmo ano, teve o seu primeiro contrato de atividade em mineração, feito com a INB (Indústrias Nucleares do Brasil S/A), em Caldas, MG.

Os principais acionistas da U&M, pessoas físicas, são os membros da família Machado, os diretores da empresa e alguns de seus gerentes.

Os anos de 2000 até 2003 marcaram o início das aquisições de equipamentos extra-pesados e o início da implantação do SEG (Sistema de Excelência de Gestão). O SEG é o padrão de gestão adotado desde setembro de 2002 e como todo padrão vem passando por processos de melhorias contínuas.

A U&M possui sede no Rio de Janeiro (RJ), escritório administrativo em Matias Barbosa (MG), município próximo a Juiz de Fora, e atualmente 09 unidades operacionais - 04 no estado do Pará, 01 no Maranhão, 01 em Minas Gerais, sendo um consórcio com duas empresas do setor, 01 em Goiás, 01 no Rio de Janeiro, sendo um consórcio com 3 empresas do setor e 01 contrato na Zâmbia (África).

#### **3.2 PERFIL DA EMPRESA**

##### **3.2.1 PRODUTOS E PROCESSO**

A U&M presta serviços nas áreas de mineração e construção pesada, que envolvem grandes movimentações de volumes de solo. A prestação de serviços para o segmento de mineração prepondera sobre o de construção, considerando que a área de mineração também contrata serviços de construção.

O processo produtivo engloba topografia, escavação/carga e transporte/descarga.

O comercial é composto pela identificação de clientes potenciais, elaboração de propostas e contratação.

A mobilização divide-se em planejamento dos recursos humanos e de equipamentos e da mobilização e desmobilização destes recursos.

Todos estes processos são gerenciados pelo PDCA, ou seja, há o planejamento, a execução, a avaliação e as ações corretivas vindas do aprendizado decorrente da execução do que foi planejado.

A U&M é a única empresa brasileira que dispõe de caminhões fora de estrada com capacidade para transportar 200 toneladas por unidade. É também a única no país que presta serviços com caminhões fora de estrada do porte de 85 a 270 toneladas e escavadeiras até 19,5 m<sup>3</sup>.

Anexo ao escritório central em Matias Barbosa situa-se sua principal oficina, denominada CRC (Centro de Remanufatura de Componentes) que, além de executar os serviços de renovação de equipamentos, é responsável pelo suprimento de componentes reservas reformados, das peças de maior valor e porte e pelo controle da manutenção preventiva.

Também no escritório central, estão sediadas as demais diretorias da empresa, a administrativo-financeira, o setor de desenvolvimento humano, o setor de suprimentos e logística e a diretoria comercial, que, além de atuarem normativamente, são responsáveis pela gestão das atividades pertinentes às suas respectivas áreas. A área de gestão é denominada Assessoria de gestão e está diretamente ligada ao diretor-presidente.

### 3.2.2 SÓCIOS, MANTENEDORES E INSTITUIDORES

Os acionistas estão divididos em três grupos. O primeiro é composto pelos membros da família Machado e mais três acionistas pessoas físicas, que detêm 77,39% do total, o segundo grupo é composto por diretores e gerentes que trabalham na U&M agrupados em uma empresa denominada U&M Participações Ltda com a participação de 2,61%. O terceiro acionista é a EPSA do Brasil Ltda, subsidiária da EPSA Internacional, empresa de serviços de terraplanagem, com sede em Madri, Espanha que detém 20% do capital.

Os interesses dos três grupos são comuns e voltados para atender aos Princípios Empresariais estabelecidos e aprovados participativamente por todos.

O relacionamento dos acionistas se dá por meio de reuniões freqüentes e informais com o presidente e outras formais com a participação dos acionistas de todos os grupos.

Existe estatutariamente um Conselho de Administração com as atribuições estabelecidas na Lei das Sociedades Anônimas. O conselho é composto por um representante do grupo de controle, que também é o diretor-presidente, um representante do grupo de controle que não é da diretoria executiva e um representante do sócio estrangeiro.

### 3.2.3 FORÇA DE TRABALHO

Todo o contingente que trabalha em tempo integral, diretamente empregado, é denominado de “funcionários”, por ocupar as quatro funções identificadas na U&M: direção, gerencial, supervisão e operação. Totalizam 1235 funcionários diretos até dezembro de 2008. Além destes, trabalham em tempo integral, 17 estagiários.

A força de trabalho está dispersa geograficamente nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Norte do Brasil.

O Quadro 8 mostra a segmentação por grau de escolaridade e o Quadro 9 mostra estas funções e a sua distribuição.

<b>Escolaridade</b>	
<b>Nível</b>	<b>Total de pessoas</b>
Analfabeto	0
Primeiro grau (ensino fundamental)	585
Segundo grau (ensino médio)	532
Superior completo	118
<b>Total</b>	<b>1235</b>

**Quadro 8 - Segmentação por Grau de Escolaridade**

FONTE: U&M, 2009

<b>Distribuição por Função</b>		
<b>Funções</b>	<b>Quantidade</b>	<b>(%)</b>
Direção	7	0,57%
Gerência	21	1,70%
Supervisão	76	6,15%
Operação	1131	91,58%
<b>TOTAL</b>	<b>1235</b>	<b>100%</b>

**Quadro 9 - Distribuição das Funções**

FONTE: U&M, 2009

A contratação dos funcionários da U&M é regida pela CLT. A categoria é representada por sindicatos diversos para cada operação e região.

A filiação dos funcionários aos sindicatos é entendida como um dos caminhos legítimos para a apresentação de reivindicações e que deve ser mantido um clima de parceria e boa vontade com as representações de classe.

Em decorrência da sua atividade, a U&M é classificada como grau de risco 4 pelo Ministério do Trabalho e Emprego, de acordo com a Portaria 3.214 - NR4. A excelência na segurança do trabalho é ponto de honra na empresa e condicionante para o merecimento na PLR (Participação nos Lucros e Resultados). Os principais procedimentos de prevenção de acidentes fazem parte dos treinamentos para a admissão dos funcionários e dos treinamentos de reciclagem. Nestes treinamentos e no Código de Ética, Conduta e Normas Internas ficam explicitadas para os funcionários, estagiários e terceirizados quais práticas são obrigatórias.

Depois de obtida em 2004 a certificação ISO 9001:2000, a U&M foi certificada pelo BVQI no Sistema Integrado de Certificação, englobando também as normas: OHSAS 18001:1999 e ISO 14001:2004 em 2006.

### 3.2.4 CLIENTES E MERCADO

Os principais mercados estão nas áreas de mineração, preponderantemente, e na de construção pesada.

O Quadro 10 mostra os principais clientes do passado, os atuais e os potenciais.



<b>Principais Clientes</b>			
<b>MERCADO</b>	<b>ATUAIS (até 30 de abril de 2009)</b>	<b>PRINCIPAIS DO PASSADO</b>	<b>POTENCIAIS</b>
<b>Mineração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPSA - Pará Pigmentos S/A</li> <li>• IRCC – Imerys Rio Capim Caulim S/A</li> <li>• VALE - MBP – Mineração Bauxita Paragominas</li> <li>• KCM - Konkola Copper Mines Plc</li> <li>• YAMANA - Mineração Maracá Ind. Com. S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VALE – Cia. Vale do Rio Doce – Unidades Itabira e Carajás</li> <li>• MRN – Mineração Rio do Norte S/A.</li> <li>• CSN – Cia. Siderúrgica Nacional</li> <li>• Fosfertil - Araxá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcoa</li> <li>• Samarco</li> <li>• Fosfertil</li> <li>• VALE</li> <li>• Petrobrás</li> <li>• Bahia Mineração</li> <li>□ Angloferrous</li> </ul>
<b>Construção pesada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Alcoa World Alumina</li> <li>• CRT - Consórcio Rio Tocantins</li> <li>• Vallourec &amp; Sumitomo Tubos do Brasil Ltda.</li> <li>□ CTC - Consórcio Terraplenagem Comperj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MMX Mineração e Metálicos S/A</li> <li>• Carrefour</li> <li>• CBA – Cia. Brasileira de Alumínio</li> <li>• DER-MG e SP</li> <li>• Peugeot Citroën do Brasil S/A</li> <li>• Consórcio Enerpeixe (Construtora Andrade Gutierrez e Odebrecht)</li> <li>• RPM - Rio Paracatu Mineração S/A</li> <li>• Entre outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VALE</li> <li>• Anglo American</li> <li>• Construtora Norberto Odebrecht S/A</li> <li>• Construtora Andrade Gutierrez S/A</li> <li>• Grupo Votorantin - Votorantin Metais</li> <li>□ CSP - Companhia Siderúrgica do Pecém</li> <li>• USIMINAS</li> <li>• Entre outros</li> </ul>

**Quadro 10 – Principais Clientes**

FONTE: U&amp;M, 2009

Diferentemente da área de construção pesada, os clientes do mercado de mineração são também os mais importantes concorrentes da U&M, tendo em vista que os mesmos podem, a qualquer momento, optar por executar os serviços ao invés de contratá-los (primarização). Assim, é necessária a superação em competência, pela via da gestão e da especialização, para a obtenção de índices de excelência de qualidade, custo, atendimento, moral e segurança que superem os que eventualmente poderiam ser conseguidos pelos próprios clientes, no caso dos mesmos executarem os serviços.

Uma das estratégias da U&M é estabelecer laços de parceria com os clientes, com o objetivo de satisfazer as suas necessidades atuais e futuras, mesmo as desconhecidas por eles.

Cada vez mais os clientes estão exigindo de seus fornecedores a Certificação Integrada, principalmente na área de mineração. Por isso, a U&M optou pelo Sistema Integrado de Certificação para, além de atender esta demanda, melhorar os resultados via aprimoramento dos processos.

### 3.2.5 FORNECEDORES E INSUMOS

Para os fornecedores que atuam diretamente nos processos da U&M, é estimulada a adoção de programas de melhoria da qualidade, inserção social, meio ambiente e segurança no trabalho. Para isso, é estimulado atender aos requisitos das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

Os fornecedores que se enquadram nessa categoria passam por um treinamento de integração. Neste treinamento é distribuído o Código de Ética, Conduta e Normas Internas e é feita a conscientização quanto aos aspectos e impactos ambientais, perigos e riscos ocupacionais, dentre outras informações sobre saúde e cuidados com o ambiente de trabalho.

A U&M se relaciona de forma transparente com seus fornecedores através do contato direto com os mesmos, desenvolvendo parcerias e relacionamentos baseados nos valores estabelecidos e contidos no Código de Ética, Conduta e Normas Internas.

### 3.2.6 SOCIEDADE

A U&M atua nas regiões sudeste (Minas Gerais, Rio de Janeiro), centro-oeste (Goiás) e norte (Pará e Maranhão) e no exterior, na Zâmbia.

As principais comunidades com as quais a U&M se relaciona são as existentes no entorno das operações e a cidade de Matias Barbosa e Juiz de Fora, próximas ao escritório administrativo.

As regiões têm carências diferentes e demandam ações sociais específicas. Em Minas Gerais, as principais ações são voltadas para inserção social, como escola de esportes, aulas de dança, educação ambiental, apoio às instituições filantrópicas e manutenção de uma reserva ambiental própria.

No norte, as ações estão focadas em educação, saúde, higiene e inserção social. Para isso, os projetos são voltados para construção e reforma de escolas nas comunidades, realização de palestras de saúde e higiene e construção de quadras poliesportivas. Além disso, existe o incentivo ao trabalho voluntário dos funcionários.

Em consonância com uma de suas crenças, “Evolução com segurança no trabalho, em harmonia com o meio ambiente e a comunidade”, a empresa acredita na importância da solidariedade e da responsabilidade social. Desde o ano 2000, é

integrante do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, publica seu balanço social anual (desde 2003) nos moldes sugeridos por este instituto, tornando-o público em encarte especial.

Na parte ambiental, a U&M se preocupa em minimizar os impactos causados por sua atividade, adotando procedimentos que reduzam os impactos ambientais em todas as suas unidades. Entre eles estão caixas separadoras de água e óleo para evitar contaminação dos solos e rios e reciclagem de todos os resíduos.

As compensações à sociedade pelos impactos ambientais negativos inerentes aos serviços de mineração e construção pesada são da responsabilidade dos clientes da U&M que contratam os serviços, em conformidade com as leis vigentes, como, por exemplo, a recuperação das áreas degradadas.

Os impactos sociais causados na mobilização e desmobilização a empresa procura minimizar através de contratação de mão-de-obra local, proporcionando escola para os funcionários, qualificação da mão-de-obra, curso de orçamento familiar. E, durante a operação, as principais ações são melhorias nas comunidades, plano de saúde para funcionários e sua família.

### 3.2.7 PARCEIROS

A U&M tem uma parceria com o fornecedor Sotreq, desde 2005, onde foi feito o "Contrato Aliança" onde a U&M recebe descontos de acordo com os volumes comprados anualmente garantindo fidelidade da U&M com este fornecedor.

Em uma de suas operações, cujo cliente é a empresa Vallourec & Sumitomo Tubos do Brasil Ltda, a U&M participa de um consórcio em forma de parceria com outras empresas do ramo, que são, Construtora Barbosa Mello S.A e a Construtora Cowan S.A, sendo a Barbosa Mello concorrente direta da U&M no ramo de construção pesada. A necessidade desta parceria é o contato com um cliente estratégico para todas as empresas parceiras, com expectativas de novos contratos para cada uma delas.

Com organizações não governamentais a U&M possui uma parceria desde 2005, com a ONG AMA-JF (Associação pelo Meio ambiente de Juiz de Fora) sendo o escopo desta parceria aulas de educação ambiental para escolas da rede pública municipal.

### 3.2.8 OUTRAS PARTES INTERESSADAS

A U&M considera como partes interessadas, seus clientes, funcionários, acionistas, sociedade e fornecedores, estas já descritas nos itens anteriores.

No mercado de atuação da U&M não existem órgãos reguladores.

### 3.2.9 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

Na área de construção, os principais concorrentes que competem diretamente com a U&M são as grandes empresas de construção pesada do país, como Andrade Gutierrez, ARG, Comércio e Construção Camargo Corrêa, Construtora Barbosa Melo, Construtora Norberto Odebrecht, Construtora OAS, Construtora Queiroz Galvão, EGESA, FIDENS, Galvão Engenharia, entre outras.

Na mineração, os concorrentes diretos da U&M são, em geral, as grandes empresas sediadas no Brasil e de capital privado nacional que participam de todas as concorrências onde a característica comum é o interesse concentrado em grandes volumes de material movimentado. Entre elas estão ARG, Comércio e Construção Camargo Corrêa, Construtora Barbosa Melo, Fagundes e FIDENS.

A U&M posiciona-se atualmente neste mercado competitivo como a única do ramo no Brasil que dispõe de equipamentos extra-pesados e com habilidades operacionais para, além de movimentar grandes volumes de solo e rocha e mobilizar-se com agilidade, de comprar e renovar estes equipamentos. O foco neste mercado permite à U&M oferecer propostas de serviços de qualidade percebida pelo cliente a preços competitivos.

Outra vantagem contida no bojo dos serviços de qualidade oferecidos pela U&M é o cuidado no atendimento aos requisitos de meio ambiente, segurança e saúde ocupacional exigidos na certificação integrada. Para alguns clientes, o atendimento a estes fatores é obrigatório, sendo restritivos no processo de seleção e contratação, fazendo parte do escopo das propostas de contrato.

A U&M trabalha como parceira de seus principais clientes, buscando preferencialmente as contratações de serviços de longo prazo, num ambiente onde o benefício mútuo é aprimorado.

Os contratos de longo prazo permitem à empresa oferecer preços mais baixos para os clientes. É possível melhorar a qualidade dos serviços prestados, o cumprimento dos prazos e a motivação dos funcionários, base para o aumento da produtividade. Também permite mais treinamento para o alcance da excelência nos índices de segurança no trabalho.

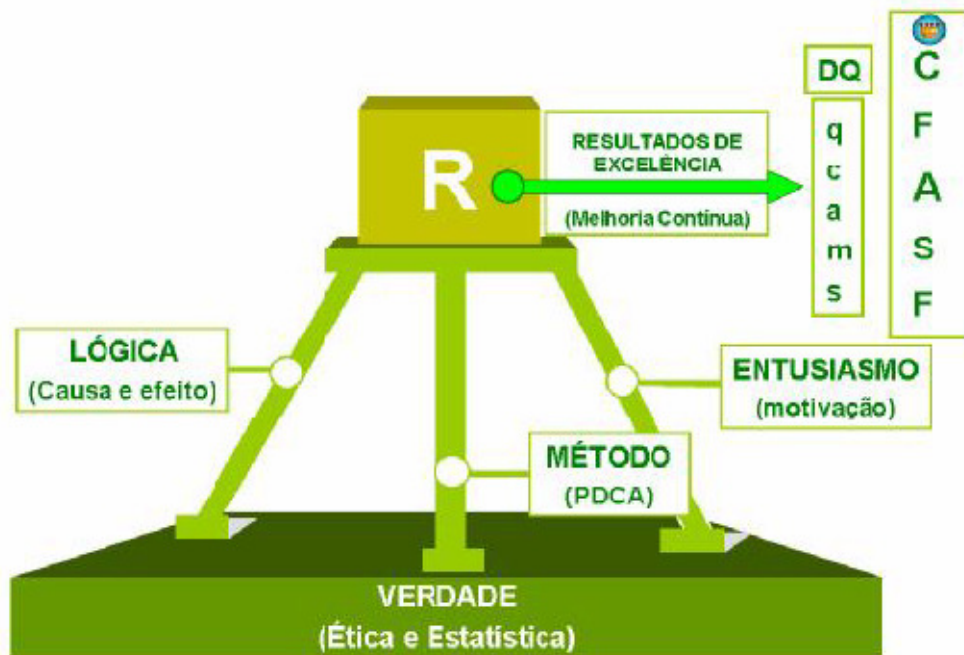
O principal desafio da U&M é o de manter as grandes mineradoras do país na carteira de principais clientes. São poucas as que são demandadoras naturais de serviços que requerem equipamentos extra-pesados. O risco consiste no aumento do ativo devido à possibilidade de ter equipamentos de grande porte, com alta disponibilidade e baixa utilização, destruindo valor, no caso de não ser possível alocá-los ou vendê-los. Assim, um desafio de médio prazo é diminuir este risco, estendendo as atividades para mercados fora do país.

A possibilidade da opção do cliente pela alocação de equipamentos de médio e pequeno porte em substituição aos de grande porte está atrelada aos contratos de pequena duração que carregam no bojo uma preocupação que, embora inerente a esta atividade, reforça a necessidade de estudar estratégias visando contratos mais perenes.

### 3.3 O SISTEMA DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO (SEG) DA U&M

#### 3.3.1 DEFINIÇÃO

O Sistema de Excelência em Gestão (SEG), segundo Queiroga (2007) foi desenvolvido para que uma organização, em harmonia com seus valores e crenças, cumpra sua missão garantindo suas metas estratégicas e conquistando dessa forma bons resultados para atingir sua visão de futuro. O SEG visa à melhoria contínua dos processos para o alcance de resultados de excelência e a satisfação das partes interessadas.



**Figura 8 – Sistema de Excelência em Gestão**  
 FONTE: U&M, 2003

As partes interessadas: (C, F, A, S e F da Figura 8) são compostas pelos clientes, fornecedores, acionistas, sociedade e funcionários. Campos (1998) apud Salgado Filho (2008), apresenta uma coroa sobre o cliente, em uma alusão de que o cliente é o rei”, e significa que uma organização deve prioritariamente satisfazer suas necessidades presentes e até as futuras, mesmo que o cliente ainda não as conheça. O foco de uma empresa deve ser esta parte interessada, pois toda a receita do negócio está ligada diretamente à satisfação do cliente.

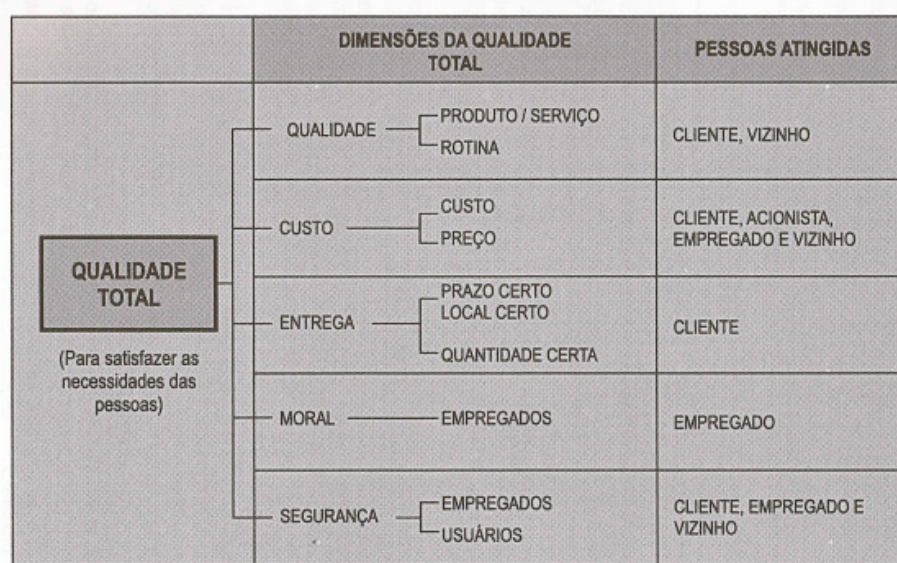
Segundo CAMPOS (2004), os itens de controle que monitoram o atendimento das necessidades das partes interessadas são baseados nas dimensões da qualidade, que são: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral e segurança (“q”, “c”, “a”, “m” e “s”).

Dimensões da Qualidade	Descrição
Qualidade	Está diretamente ligada a satisfação do cliente interno ou externo. Portanto, a qualidade é medida por meio das características da qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa. Ela inclui a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença de características que irá agradar o consumidor), a qualidade da rotina da empresa (previsibilidade e confiabilidade em todas as operações), a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a qualidade das pessoas, a qualidade da empresa, a qualidade da administração, a qualidade dos objetivos, a qualidade do sistema, a qualidade dos engenheiros
Custo	O custo e aqui visto não só como custo final do produto ou serviço, mas inclui também os custos intermediários. Qual o custo médio de compras? Qual o custo de vendas? Qual o custo do recrutamento e seleção? O preço é também importante, pois ele deve refletir a qualidade. Cobra-se pelo valor agregado

Atendimento/Entrega	Sob esta dimensão da qualidade total são medidas as condições de entrega dos produtos ou serviços finais e intermediários de uma empresa: qualidade correta, local correto e tempo combinado.
Moral	Esta é uma dimensão que mede o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas. Este grupo de pessoas pode ser o grupo de todos os empregados da empresa ou os empregados de um departamento ou seção. Este nível médio de satisfação pode ser medido de varias maneiras, tais como o índice de <i>turnover</i> , absenteísmo, índice de reclamações trabalhistas, etc.
Segurança	Sob esta dimensão avalia-se a segurança dos empregados e a segurança dos usuários do produto. Mede-se aqui a segurança dos empregados por meio de índices tais como numero de acidentes, índice de gravidade, etc. A segurança dos usuários é ligada a responsabilidade civil pelo produto.

**Quadro 11 – Dimensões da Qualidade**

FONTE: Campos, 2004



**Figura 9 – Componentes da Qualidade Total**

FONTE: Campos, 2004

Os três pilares que regem o SEG na empresa são: a Lógica (através da definição das causas e efeitos dos processos), o Método (definição dos melhores métodos de gestão através do giro do PDCA) e o Entusiasmo (concebido através de práticas de motivação, para que todos trabalhem em prol da melhoria do sistema). As bases do sistema são a Ética (disseminada através do Código de Ética da empresa) e a Estatística (as decisões devem ser baseadas em fatos e dados reais, analisados através de métodos estatísticos). A integração destes fatores conduz a Resultados de Excelência em busca da Melhoria Contínua.

De acordo com Queiroga (2007) apud Salgado Filho (2008), o SEG se concretiza, quando há a interface entre sua base e seus três pilares de sustentação. Isto quer dizer que funcionários motivados buscam espontaneamente a melhoria de resultados ou a solução de problemas. Este processo se inicia com recolhimento de dados e fatos e é realizado um estudo das causas e efeitos. Então é feito um planejamento para bloquear as causas mais prováveis e se executa o planejado. Os

resultados então são novamente observados. Caso ocorra melhoria nos resultados ou o problema seja solucionado, cria-se uma padronização para manter os níveis de resultados. Caso contrário retorna-se a fase de planejamento.

### 3.3.2 IMPLANTAÇÃO DO SEG

Para ser implantado, o SEG foi subdividido em 12 planos, apresentados no Quadro 12.

<b>Planos de Implantação do SEG</b>
01 - Mobilização
02 - Comunicação
03 - Educação e Treinamento
04 – Diagnóstico do Presidente
05 – Consolidação do “5S”
06 – Melhoramento da Rotina Diária
07 – Sistema de Padronização
08 – Planejamento Estratégico
09 – Motivação e Qualidade de Vida
10 – Garantia de Qualidade
11 – Sistema de gestão Ambiental e SSO
12 – Certificação e Prêmios

**Quadro 12 – Planos de Implantação do SEG**  
 FONTE: U&M, 2008 apud Salgado Filho (2008) (Adaptado)



## 4 O SEG NA EMPRESA

### 4.1 PLANOS DA IMPLANTAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM OS CRITÉRIOS DO MEG

O SEG (Sistema de Excelência da Gestão) da U&M foi o modelo escolhido pela empresa para dar início a sua busca pela excelência da gestão. Foi de acordo com este modelo, que foram definidas as práticas que hoje colaboram para a internalização e disseminação do MEG na empresa.

A intenção é mostrar abaixo como o SEG se relaciona com o MEG, através da relação das práticas usadas para implementar os planos de implantação do SEG com os critérios do Modelo, mostrando como estas práticas contribuem para que a empresa tenha o Modelo de Excelência da Gestão implantado e funcionando dentro de si.

Para isso, serão apresentados os planos de implantação, as práticas usadas para disseminá-los, além do critério do MEG ao qual o Plano em questão se relaciona e também será apresentada para cada prática uma análise que mostrará quais os sub-fatores de avaliação do MEG a prática apresenta.

#### 4.1.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – MOBILIZAÇÃO

- **Critério relacionado do MEG:** Liderança  
Estratégias e Planos

<b>Plano de Mobilização</b>
<p><b>Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar uma direção única à empresa e manter as pessoas motivadas e habilitadas a vencer desafios.</li> </ul>
<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover um entendimento único das pessoas relacionadas com a empresa, da sua missão, dos seus valores e da sua visão de futuro.</li> <li>• Ter definidas as metas de longo, médio e curto prazo que garantirão a perpetuação da empresa.</li> <li>• Criar estrutura na empresa com a missão de implantar o sistema de gerenciamento definido pela alta administração.</li> <li>• Garantir o comprometimento da alta administração na condução do plano estratégico.</li> </ul>

**Quadro 13 – Plano de Mobilização**

FONTE: U&M, 2009

O Estabelecimento dos princípios empresariais (PEM) foi o ponto de partida para a implantação do SEG. Este foi o 1º passo para a Mobilização da empresa em torno do SEG.

Os Princípios Empresariais são: Crenças da Empresa, Código de Ética e Conduta, Missão e Visão.

Abaixo está descrito as práticas de gestão que apóiam a consolidação do referido Plano de Implantação na empresa, bem como a explicação de como ela se desenvolve na empresa, os responsáveis e a periodicidade de execução da prática.

<b>Prática de Gestão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como é Feita</b>	<b>Periodicidade</b>
Disseminação dos Princípios Empresariais	RH	Através do Treinamento de Integração	Quando entram funcionários novos
	Assessoria de Gestão	Disponibilização e atualização no site da empresa	Quando necessário revisar
	Alta direção	Revisão no Ciclo Anual de Planejamento Estratégico	Anual
Verificação do grau de disseminação dos valores	Presidente	Através do Diagnóstico do Presidente	Anual

**Quadro 14 – Práticas de Gestão do Plano de Mobilização**

FONTE: U&M, 2009 (Adaptado)

Com base no Relatório de Gestão, nas práticas apresentadas acima, no Relatório de Avaliação obtido pela participação da empresa no PNQ de 2009 e também na visão da autora, o quadro abaixo faz uma avaliação das práticas de acordo com os sub-fatores de avaliação do MEG.

No quadro abaixo estão os sub-fatores de avaliação e as práticas do Plano de Implantação em questão, o X marcado significa que a prática atende ao sub-fator de avaliação.

A legenda dos subfatores é a seguinte:

A = Adequação

I = Inter-relacionamento

P = Proatividade

CP = Cooperação

D = Disseminação

CT = Continuidade

M = Melhoria

CR = Coerência

Prática	A	P	D	CT	M	CR	I	CP
Disseminação dos Princípios Empresariais	X	X	X	X		X	X	
Verificação do grau de disseminação dos valores	X	X	X	X		X	X	

**Quadro 15 – Avaliação das Práticas de Gestão**

FONTE: Autor, 2010

#### 4.1.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

- **Critério relacionado do MEG:** Liderança  
Informações e Conhecimento

<b>Plano de Comunicação Empresarial</b>	
<b>Objetivo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar, por meio da divulgação das políticas e dos resultados da empresa, a boa vontade entre as partes interessadas.</li> </ul>
<b>Políticas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a convivência harmoniosa.</li> <li>• Promover a realização de negócios e a integração entre os públicos.</li> <li>• Aumentar o entendimento, por parte dos clientes, acionistas, funcionários, sociedade e fornecedores, sobre a forma de gestão da empresa.</li> <li>• Tornar transparente a todos da U&amp;M os resultados relevantes da empresa.</li> <li>• Divulgar a imagem e marca de excelência da empresa.</li> <li>• Aproximar a empresa dos clientes e fornecedores.</li> <li>• Integrar a empresa nas comunidades onde atua.</li> </ul>

**Quadro 16 – Plano de Comunicação Empresarial**

FONTE: U&M, 2009

Prática de Gestão	Responsável	Como é Feita	Periodicidade
Comunicação dos PEM	Gerentes de Contrato e Assessoria de Gestão	Através da colocação de placas com a declaração da missão, da visão e das crenças nos canteiros de obra e na Central	No início de cada obra
	Comercial	Comunicação dos valores e princípios empresariais da U&M na ocasião da elaboração das propostas e contratos iniciais	A cada proposta e/ou contrato
Boletim das Operações	Diretoria de Operações	Através de envio por email das informações do andamento das obras para os clientes	Mensal
Integração dos Funcionários	RH	Através de treinamento para os novos membros da empresa	Quando um novo funcionário entra na empresa
Gestão a Vista	Assessoria de Gestão	Colocação nos murais dos Indicadores da empresa	Mensal
Jornal Mural	RH	Colocação de Informativos com notícias gerais e informações da empresa	Quinzenal

Padrões	Assessoria de Gestão	Através da disponibilização dos documentos para todos da empresa	Sempre que necessário
Sistemas de Informação	TI	Através da disponibilização e atualização dos sistemas informatizados da empresa	Sempre que necessário
Treinamento de Fornecedores	Suprimentos	Através da realização de um treinamento para fornecedores apresentando as premissas da empresa	Semestral

**Quadro 17 – Práticas de Gestão da Comunicação Empresarial**  
 FONTE: U&M, 2009 (Adaptado)

Prática	A	P	D	CT	M	CR	I	CP
Comunicação dos PEM	X	X	X	X		X	X	X
Boletim das Operações	X		X	X		X		X
Integração dos Funcionários	X		X	X	X	X	X	X
Gestão a Vista	X		X	X		X	X	X
Jornal Mural	X	X	X	X		X	X	X
Padrões	X	X	X	X	X	X	X	X
Sistemas de Informação	X	X	X	X	X	X	X	X
Treinamento de Fornecedores	X	X	X	X	X	X	X	X

**Quadro 18 – Avaliação das Práticas de Gestão**  
 FONTE: Autor, 2010

#### 4.1.3 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – EDUCAÇÃO E TREINAMENTO

- **Critério relacionado do MEG:** Pessoas

<b>Plano de Educação e Treinamento</b>
<p><b>Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma equipe capaz de tornar a empresa mais competitiva do que as concorrentes por meio da qualificação das pessoas.</li> </ul>
<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o conhecimento inovador.</li> <li>• Desenvolver a habilidade de treinar.</li> <li>• Desenvolver a habilidade de identificar e resolver problemas.</li> <li>• Desenvolver a habilidade de trabalhar em equipe.</li> <li>• Desenvolver a visão holística do gerenciamento.</li> <li>• Assegurar a melhoria contínua.</li> <li>• Difundir e assegurar a prática dos princípios empresariais.</li> </ul>

**Quadro 19 – Plano de Educação e Treinamento**  
 FONTE: U&M, 2009

<b>Prática de Gestão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como é Feita</b>	<b>Periodicidade</b>
LNT	RH	Através do levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento. As demandas de capacitação e desenvolvimento são identificadas pelo DH através de pesquisas com as áreas e da análise da avaliação dos funcionários.	Anual
Gestão Por Competências	RH	Neste programa são avaliadas as competências individuais e comparadas com as necessárias para o cargo. Essa avaliação permite identificar necessidades de treinamento para que o funcionário obtenha um bom desempenho na função, acrescentando mais uma fonte de demanda para o LNT.	Anual

**Quadro 20 – Práticas de Gestão de Educação e Treinamento**

FONTE: U&M, 2009 (Adaptado)

<b>Prática</b>	<b>A</b>	<b>P</b>	<b>D</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>	<b>CR</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>
LNT	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão Por Competências	X	X		X	X	X		

**Quadro 21 – Avaliação das Práticas de Gestão**

FONTE: Autor, 2010

#### 4.1.4 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – DIAGNÓSTICO DO PRESIDENTE

- **Critério relacionado do MEG:** Liderança

<b>Plano de Diagnóstico do Presidente</b>
<p><b>Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar por meio do contato direto com os funcionários e com o local de trabalho, a verificação da prática da gestão e dos resultados alcançados.</li> </ul>
<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer os bons resultados.</li> <li>• Identificar oportunidades de melhoria.</li> <li>• Estimular a prática do método PDCA.</li> <li>• Dar liberdade para as críticas construtivas.</li> <li>• Criar ambiente alegre e propício ao diálogo.</li> <li>• Verificar o nível de moral médio dos funcionários.</li> </ul>

**Quadro 22 – Plano do Diagnóstico do Presidente**

FONTE: U&M, 2009

<b>Prática de Gestão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como é Feita</b>	<b>Periodicidade</b>
Diagnóstico do Presidente	Presidente	Através da Visita às operações, nas quais o presidente verifica a adequação aos princípios empresariais, ao SEG, SIC (Sistema Integrado de Certificações) e demais fatores.	Anual

**Quadro 23 – Práticas de Gestão do Diagnóstico do Presidente**

FONTE: U&M, 2009 (Adaptado)

Prática	A	P	D	CT	M	CR	I	CP
Diagnóstico do Presidente	X	X	X	X	X	X	X	X

**Quadro 24 – Avaliação das Práticas de Gestão**  
 FONTE: Autor, 2010

#### 4.1.5 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – CONSOLIDAÇÃO DO “5S”

- **Critério relacionado do MEG:** Liderança; Pessoas

<b>Consolidação dos “5S”</b>	
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um ambiente de qualidade pelo estímulo a boa conduta, com a educação das pessoas.</li> </ul>
<b>Políticas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar e manter um relacionamento sadio, calcado no bem com todas as pessoas.</li> <li>• Cumprir as Crenças e o Código de Ética e Conduta que regem a organização para que se tornem valores.</li> <li>• Manter o ambiente físico, de modo a garantir um local de trabalho saudável e confortável.</li> <li>• Respeitar a si e ao próximo, buscando a preservação do corpo e da mente por meio do desenvolvimento da consciência, sendo útil em cada ato e melhor a cada dia.</li> </ul>

**Quadro 25 – Plano de Consolidação dos “5S”**  
 FONTE: U&M, 2009

Prática de Gestão	Responsável	Como é Feita	Periodicidade
Treinamento 5S	Assessoria de Gestão	Através da explicação do funcionamento do Programa na empresa	Sempre que um membro novo entra na empresa
Divulgação do Programa 5S	Assessoria de Gestão	Através de emails com notícias sobre o 5S	Quinzenal
		Através da distribuição da Cartilha do 5S	Sempre que um membro novo entra na empresa
Auditorias 5S	Assessoria de Gestão Técnicos de Segurança	Através da inspeção e análise de como o programa está implantado na empresa, verificando por meio de um check list o nível de adequação e aderência ao programa	Mensal

**Quadro 26 – Práticas de Consolidação dos “5S”**  
 FONTE: U&M, 2009 (Adaptado)

Prática	A	P	D	CT	M	CR	I	CP
Treinamento 5S	X		X	X	X	X	X	
Divulgação do Programa 5S	X	X	X	X	X	X		
Auditorias 5S	X	X	X	X	X	X	X	X

**Quadro 27 – Avaliação das Práticas de Gestão**  
 FONTE: Autor, 2010

#### 4.1.6 PLANO DA IMPLANTAÇÃO – MELHORAMENTO DA ROTINA DIÁRIA

- **Critério relacionado do MEG: Processos**

<b>Melhoramento da Rotina Diária</b>
<p><b>Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformar, através do melhoramento do gerenciamento da rotina diária, a “Unidade Gerencial Básica” (UGB) em uma “empresa” cujo presidente é o Gerente da Unidade liberando assim os níveis hierárquicos superiores para cumprir sua missão de olhar para fora e para o futuro.</li> </ul>
<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter o entendimento de que o cliente é o próximo no processo e é o rei.</li> <li>• Definir a missão da UGB com o entendimento claro de que esta é um desdobramento da missão de empresa.</li> <li>• Definir os clientes, produtos, insumos e fornecedores bem como dimensionar os recursos necessários para o cumprimento da Missão da UGB.</li> <li>• Medir os resultados de Qualidade Intrínseca, Custo, Atendimento, Moral e Segurança.</li> <li>• Manter os resultados já alcançados através da padronização e da implantação de um sistema para tratar anomalias.</li> <li>• Melhorar continuamente os resultados alcançados, mantendo e melhorando os padrões, identificando problemas e resolvendo-os, utilizando o método PDCA.</li> </ul>

**Quadro 28 – Plano de Melhoramento da Rotina Diária**

FONTE: U&M, 2009

<b>Prática de Gestão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como é Feita</b>	<b>Periodicidade</b>
Treinamento no GMRD	Assessoria de Gestão	Através de explicação	Sempre que entram membros novos na empresa
Desenvolvimento do GMRD	Assessoria de Gestão e demais setores da empresa	Através da aplicação do GMRD - Gerenciamento do Melhoramento da Rotina Diária, que começou a ser praticado em 2003 e foi padronizado em 2006 com a criação do REG 041	Sempre

**Quadro 29 – Práticas do Melhoramento da Rotina Diária**

FONTE: U&M, 2009 (Adaptado)

<b>Prática</b>	<b>A</b>	<b>P</b>	<b>D</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>	<b>CR</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>
Treinamento no GMRD	X	X	X	X		X	X	
Desenvolvimento do GMRD	X	X	X	X	X	X	X	X

**Quadro 30 – Avaliação das Práticas de Gestão**

FONTE: Autor, 2010

## 4.1.7 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO

- **Critério relacionado do MEG: Processos**

<b>Sistema de Padronização</b>	
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar o estabelecimento, a organização e o uso dos padrões, que auxiliam as pessoas no desempenho de suas funções.</li> </ul>
<b>Políticas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronizar para ter poucos padrões em benefício de todos.</li> <li>• Criar padrões em linha com a legislação e com as normas técnicas.</li> <li>• Criar padrões simples e claros com a participação dos usuários e foco nos mesmos.</li> <li>• Avaliar permanentemente os padrões para garantir o domínio tecnológico, melhorar a qualidade e eficiência dos trabalhos e possibilitar a obtenção de bons resultados.</li> <li>• Usar os padrões como instrumento para propiciar treinamento e delegação de autoridade.</li> <li>• Ter os padrões aprovados por uma única pessoa, que se responsabilizará integralmente pelo seu conteúdo.</li> <li>• Classificar, codificar e registrar os padrões criados.</li> </ul>

**Quadro 31 – Plano do Sistema de Padronização**

FONTE: U&amp;M, 2009

<b>Prática de Gestão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como é Feita</b>	<b>Periodicidade</b>
Definição dos padrões	Todos	Através da identificação da necessidade de padrões que apoiem as operações diárias e as estratégias	Sempre que necessário
Disseminação dos padrões	Assessoria de Gestão e demais membros da empresa	Através de treinamentos a respeito dos padrões e disponibilização dos padrões da empresa	Sempre que necessário
Verificação do cumprimento dos padrões	Assessoria de Gestão	Através de auditorias internas e externas	Sempre que necessário
Melhoria dos padrões	Todos	Através da revisão dos padrões da empresa quando são identificadas melhorias nestes padrões	Sempre que necessário

**Quadro 32 – Práticas do Sistema de Padronização**

FONTE: U&amp;M, 2009 (Adaptado)

<b>Prática</b>	<b>A</b>	<b>P</b>	<b>D</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>	<b>CR</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>
Definição dos padrões	X	X	X	X		X	X	X
Disseminação dos padrões	X	X	X	X		X	X	X
Verificação do cumprimento dos padrões	X	X	X	X		X	X	X
Melhoria dos padrões	X	X	X	X	X	X	X	X

**Quadro 33 – Avaliação das Práticas de Gestão**

FONTE: Autor, 2010



#### 4.1.8 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- **Critério relacionado do MEG:** Estratégias e Planos; Liderança

<b>Planejamento Estratégico</b>
<p><b>Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar um sistema capaz de anualmente permitir à alta administração a melhor compreensão possível dos cenários econômico, político e social, permitindo analisar o ambiente no qual a empresa está inserida no presente e de como será este no futuro.</li> </ul>
<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situar-se nos diversos cenários em um horizonte de 5 anos, com o firme propósito de se preparar para garantir, neste horizonte: resultados de excelência, o alcance das metas de perpetuação impostas pelo mercado onde atua e sua Visão de Futuro.</li> <li>• Desenvolver lideranças habilitadas a olhar para fora e para o futuro da empresa para difundir o comprometimento, a fé, a participação intensa e o entusiasmo para o alcance das metas e da Visão.</li> <li>• Buscar uma atuação criativa e dedicada das pessoas de forma a promover o rompimento da situação atual e atingir os resultados propostos.</li> <li>• Promover o entendimento de que a perpetuação da empresa depende da compreensão do ambiente externo e da análise criteriosa de resultados e contramedidas eficazes para corrigir os desvios.</li> <li>• Fazer com que cada pessoa, em cada nível hierárquico, tenha o entendimento de sua contribuição no todo.</li> </ul>

**Quadro 34 – Plano do Planejamento Estratégico**

FONTE: U&M, 2009

<b>Prática de Gestão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como é Feita</b>	<b>Periodicidade</b>
Revisão das Estratégias e Metas	Alta Direção	As estratégias são validadas ou não dependendo da análise das previsões da Matriz SWOT, numa reunião especial.	Sempre que um fato novo e relevante ocorre e altera os cenários considerados
Acompanhamento dos Planos de Ação	Alta Direção	Através do acompanhamento da atualização mensal do andamento dos planos de ação	Mensal
Revisão dos Planos de Ação	Assessoria de Gestão	Através da análise do andamento dos planos e posterior reunião para revisá-los caso necessário	Sempre que necessário
Disseminação do P.E	Assessoria de Gestão	Através da atualização do Gestão a Vista	Mensal

**Quadro 35 – Práticas do Planejamento Estratégico**

FONTE: U&M, 2009 (Adaptado)

<b>Prática</b>	<b>A</b>	<b>P</b>	<b>D</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>	<b>CR</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>
Revisão das Estratégias e Metas	X		X	X			X	X
Acompanhamento dos Planos de Ação	X	X	X	X			X	X
Revisão dos Planos de Ação	X		X	X			X	X
Disseminação do P.E	X		X	X			X	X

**Quadro 36 – Avaliação das Práticas de Gestão**

FONTE: Autor, 2010

#### 4.1.9 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA

- **Critério relacionado do MEG:** Pessoas

<b>Motivação e Qualidade de Vida</b>
<p><b>Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver continuamente a motivação, o conhecimento e a consciência individual visando ao crescimento de cada um e da empresa.</li> </ul>
<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover meios para que as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização das pessoas sejam satisfeitas.</li> <li>• Promover melhorias de desempenho por meio de educação e treinamentos em grupo, treinamento no posto de trabalho e do autodesenvolvimento.</li> <li>• Desenvolver um sistema que propicie a polivalência e que tenha como resultado a sinergia e a empregabilidade das pessoas.</li> <li>• Garantir que o Planejamento de Desenvolvimento Humano esteja integrado com o Planejamento Estratégico da empresa.</li> <li>• Reconhecer os talentos e as contribuições relevantes.</li> <li>• Assegurar que o processo de comunicação interna desperte credibilidade e contribua para a melhoria do nível de satisfação, confiança, motivação e desempenho das equipes.</li> <li>• Garantir tratamento igualitário e sem preconceitos.</li> </ul>

**Quadro 37 – Plano de Motivação e Qualidade de Vida**

FONTE: U&M, 2009

<b>Prática de Gestão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como é Feita</b>	<b>Periodicidade</b>
Identificação dos perigos e tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia	Segurança	Através do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e do PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional)	Anual
Instituições de Programas, Benefícios, Serviços e Políticas voltadas aos funcionários	RH	Através de análise e benchmarking a respeito das necessidades e expectativas dos funcionários	Sempre que necessário
Pesquisa de Clima Organizacional	RH	Através da aplicação de questionários com questões a respeito do ambiente de trabalho e da satisfação dos funcionários	Anual

**Quadro 38 – Práticas da Motivação e Qualidade de Vida**

FONTE: U&M, 2009 (Adaptado)

<b>Prática</b>	<b>A</b>	<b>P</b>	<b>D</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>	<b>CR</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>
Identificação dos perigos e tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia	X	X	X	X		X		X
Instituições de Programas, Benefícios, Serviços e Políticas voltadas aos funcionários	X	X	X	X		X		X
Pesquisa de Clima Organizacional	X	X	X	X		X		X

**Quadro 39 – Avaliação das Práticas de Gestão**

FONTE: Autor, 2010

#### 4.1.10 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – GARANTIA DA QUALIDADE

- **Critério relacionado do MEG: Processos**

<b>Garantia da Qualidade</b>
<p><b>Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa tornar a empresa reconhecida como uma “Empresa de Classe Mundial” pela excelência de seu sistema de gestão e de seus resultados, valendo-se dos ensinamentos oriundos do processo para o alcance das certificações e prêmios.</li> </ul>
<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar as normas ISO e os critérios da FNQ como referência;</li> <li>• Promover a avaliação sistemática da empresa por entidades externas, segundo critérios de referência.</li> <li>• Divulgar as avaliações de forma ampla para que todos saibam o estágio atual e as oportunidades de melhorias.</li> <li>• Registrar e ter planos de ação para garantir todas as oportunidades de melhorias.</li> </ul>

**Quadro 40 – Plano da Garantia da Qualidade**

FONTE: U&M, 2009

<b>Prática de Gestão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como é Feita</b>	<b>Periodicidade</b>
Disseminação do SEG	Assessoria de Gestão	Através de Treinamentos	Sempre que membros novos entram na empresa
Disseminação do SIC	Assessoria de Gestão	Através de Treinamentos	Sempre que membros novos entram na empresa
Revisão de Padrões	Todos	Através da revisão dos padrões da empresa sempre que uma melhoria é identificada	Sempre que uma melhoria é identificada

**Quadro 41 – Práticas da Garantia da Qualidade**

FONTE: U&M, 2009 (Adaptado)

Prática	A	P	D	CT	M	CR	I	CP
Disseminação do SEG	X		X	X		X		
Disseminação do SIC	X		X	X		X		
Revisão de Padrões	X	X	X	X		X	X	

**Quadro 42 – Avaliação das Práticas de Gestão**

FONTE: Autor, 2010

#### 4.1.11 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL E SSO

- **Critério relacionado do MEG: Sociedade**

<b>Sistema de Gestão Ambiental e SSO</b>	
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa atender e superar as expectativas das partes interessadas (clientes, funcionários, acionistas, sociedade e fornecedores) buscando a melhoria contínua dos serviços através da Gestão da Qualidade, Responsabilidade Social, Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional nos mercados de mineração e construção.</li> </ul>
<b>Políticas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar de forma pró - ativa nas relações com os funcionários, fornecedores, clientes, sociedade e governo, garantindo o atendimento aos requisitos legais e outros requisitos aplicáveis, assim como convenções internacionais e suas implicações práticas.</li> <li>• Agir preventivamente nos aspectos ambientais e perigos ocupacionais, prevenindo a poluição e os danos às partes interessadas.</li> <li>• Investir na qualidade de vida de nossos funcionários promovendo capacitação e motivação, incentivando a criatividade e excelência profissional.</li> <li>• Cooperar na promoção dos direitos de jovens e crianças à educação, repudiando o trabalho forçado e formas exploratórias de trabalho infantil.</li> </ul>

**Quadro 43 – Plano do Sistema de Gestão Ambiental e SSO**

FONTE: U&M, 2009

Prática de Gestão	Responsável	Como é Feita	Periodicidade
PAE (Plano de Atendimento a Emergências)	Segurança	Através da elaboração e posterior revisão do documento PAE	Anual
Programas de Responsabilidade Social	Comitê Social	Através da seleção de programas que irão ser apoiados pela empresa	Anual
Divulgação de ações sociais e questões ambientais	Comitê Social	Através da divulgação em participações em eventos, informativos e através do site	Sempre que há ações novas a serem divulgadas
Tratamento dos aspectos sociais e ambientais decorrentes do tipo de serviço	Segurança Assessoria de Gestão	Através da identificação dos impactos sociais e ambientais sempre que uma obra inicia-se e posterior elaboração de planos de ação para mitigar e controlar estes impactos, além do acompanhamento destes.	Sempre que uma obra nova inicia-se. A revisão e acompanhamento são feitos constantemente.

**Quadro 44 – Práticas do Sistema de Gestão Ambiental e SSO**

FONTE: U&M, 2009 (Adaptado)

<b>Prática</b>	<b>A</b>	<b>P</b>	<b>D</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>	<b>CR</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>
PAE (Plano de Atendimento a Emergências)	X	X	X	X		X		
Programas de Responsabilidade Social	X		X	X		X		
Divulgação de ações sociais e questões ambientais	X	X	X	X		X		X
Tratamento dos aspectos sociais e ambientais decorrentes do tipo de serviço	X	X	X	X		X		X

**Quadro 45 – Avaliação das Práticas de Gestão**

FONTE: Autor, 2010

#### 4.1.12 PLANO DE IMPLANTAÇÃO – CERTIFICAÇÃO E PRÊMIOS

- **Critério relacionado do MEG:** Estratégias e Planos

<b>Certificação e Prêmios</b>
<p><b>Objetivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa tornar a empresa reconhecida como uma “Empresa de Classe Mundial”.</li> </ul>
<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a excelência de seu sistema de gestão e de seus resultados.</li> <li>• Disseminar os ensinamentos oriundos do processo para o alcance das certificações e prêmios.</li> </ul>

**Quadro 46 – Plano de Certificações e Prêmios**

FONTE: U&M, 2009

<b>Prática de Gestão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como é Feita</b>	<b>Periodicidade</b>
Manutenção e Disseminação do SIC	Assessoria de Gestão	Através de auditorias e disseminação por meio de treinamentos e informativos a respeito do SIC	Semestral
Participação em Prêmios	Assessoria de Gestão	Através do envio de Relatórios para a participação em prêmios de qualidade	Anual

**Quadro 47 – Práticas de Certificações e Prêmios**

FONTE: U&M, 2009 (Adaptado)

<b>Prática</b>	<b>A</b>	<b>P</b>	<b>D</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>	<b>CR</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>
Manutenção e Disseminação do SIC	X	X	X	X	X	X		X
Participação em Prêmios	X	X	X	X	X	X		X

**Quadro 48 – Avaliação das Práticas de Gestão**

FONTE: Autor, 2010

## 5 CONCLUSÃO

O Quadro abaixo apresenta a descrição da maturidade de gestão de acordo com o nível de pontuação obtido pela organização.

De acordo com o Relatório de Avaliação recebido pela empresa pela sua participação no PNQ de 2009, esta se encontra no nível 4 de maturidade.

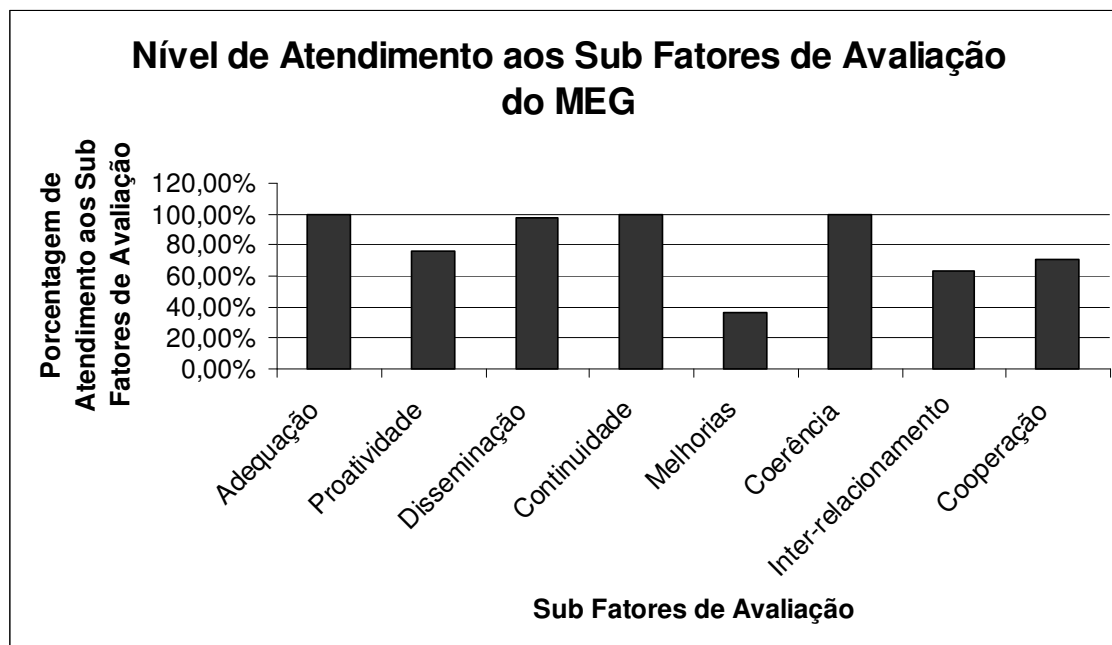
Faixa de Pontuação Número	Descrição da Maturidade da Gestão	Valor da Pontuação
9	Enfoques altamente proativos, refinados, inovadores, totalmente disseminados, com uso continuado, sustentados por um aprendizado permanente e plenamente integrados. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança no setor reconhecida como “referencial de excelência” na maioria das áreas, processos ou produtos.	851 - 1000
8	Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. O aprendizado promove fortemente a inovação. As práticas entre itens e critérios são na maioria integradas. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.	751 - 850
7	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada a partir de aprendizado e inovação para muitos itens. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso continuado em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas lacunas na cooperação entre áreas e/ou com partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.	651 - 750
6	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, o refinamento decorre do aprendizado e inovação para muitas práticas do item. Existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas lacunas de cooperação entre áreas e/ou com partes interessadas, afetando em parte a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo.	551 - 650

<b>5</b>	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou com partes interessadas, afetando regularmente a integração. A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.	<b>451 - 550</b>
<b>4</b>	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas, com controle das práticas para muitos itens. Uso continuado para a maioria das práticas. O aprendizado e a integração ocorrem para muitos itens. As práticas de gestão são coerentes com a maioria das estratégias da organização, mas existem lacunas significativas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Muitos resultados relevantes são apresentados como decorrência da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas.	<b>351 - 450</b>
<b>3</b>	Enfoques adequados aos requisitos de muitos itens com proatividade, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para alguns itens. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques, avaliações e melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis.	<b>251 - 350</b>
<b>2</b>	Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Algumas práticas apresentam integração. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados.	<b>151 - 250</b>
<b>1</b>	Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos Critérios. A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.	<b>0 - 150</b>

**Quadro 49 – Faixas de Pontuação Global**

FONTE: FNQ, 2009

Com base na análise das práticas de gestão apresentadas no Capítulo IV, a figura 10 abaixo mostra como é o comportamento do nível de atendimento das práticas em relação aos subfatores de avaliação do MEG.



**Figura 10 – Nível de Atendimento aos Sub fatores de Avaliação do MEG**

FONTES: Autor, 2010

Para a análise, além das práticas descritas foi levado também em consideração, além do gráfico apresentado acima, a pontuação obtida pela empresa (de acordo com o Relatório de Avaliação) após sua participação no PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) em 2009, além do conhecimento da autora deste trabalho, uma vez que esta está participando da elaboração do Relatório da Gestão da U&M para sua participação no PMQ (Prêmio Mineiro da Qualidade) de 2010.

Portanto, de acordo com as fontes de análise, é possível perceber que no geral as práticas de gestão da empresa atendem aos subfatores de avaliação, porém há pontos de melhorias que já foram identificadas e estão sendo tratadas pela empresa através da elaboração de planos de ação.

A proatividade, inter-relacionamento, cooperação e melhorias são pontos que têm sido trabalhados pela organização a fim de tornar sua gestão mais integrada e refinada, ou seja, a empresa vem buscando ter uma gestão na qual todas as práticas estejam alinhadas e caminhando de forma a serem complementares e cooperativas, desta forma será conseguido o refinamento das práticas e conseqüentemente o nível de



aprendizado será melhor, contribuindo assim para a melhoria contínua da gestão, que é o que o MEG busca.

Apesar de nem todos os Critérios do MEG estarem citados durante o Capítulo IV, isso não significa que o MEG não esteja implementado adequadamente na empresa, já que o SEG é uma parte de todas as práticas que a empresa tem implantadas para apoiar o MEG. Ou seja, além do SEG há outras sistemáticas na empresa que auxiliam para a disseminação do MEG, como por exemplo práticas complementares do RH, do Comitê Social e de todas as demais áreas da empresa.

Mas a análise, e o gráfico deixam claro o quanto o SEG tem colaborado para a internalização e avanço do MEG na empresa.

## REFERÊNCIAS

ABNT. NBR ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000.

ALGARTE, Waldir; QUINTANILHA, Delma. A História da Qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade. 13 ed. Rio de Janeiro: INMETRO/SENAI, 2000.

BLAZZO, S; BERNARDI, G. Organisational self-assessment options A classification and a conceptual map for SMEs. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 20, n. 8, p. 881-900, 2003.

CAMPOS, V. F. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 2ª edição. Nova Lima: INDG Tecnologia e Servio Ltda., 2004.

COLE, R. E. Target information for competitive performance. Harvard Business Review, v. 63, n. 3, may-june, 1985.

CORREA, C. A; CORREA, H. Administração da Produção e Operações de Manufatura e Serviços - Uma abordagem estratégica. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: A revolução na administração, Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter. Desafios Gerenciais para o Século XXI. Rio de Janeiro: Pioneira, 1999.

EFQM, European Foundation for Quality Management. The Fundamental Concepts of Excellence. 2005.

EVANS, J. R.; FORD, M. W. Value-driven quality. Quality Management Journal, v. 4, n. 4. p. 19-31, 1997.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria T.L. Aprendizagem e Inovação Organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), <http://www.fng.org.br/>. (consulta: agosto/setembro/outubro/novembro/2009)

GEORGE, Stephen. O Sistema Baldrige da Qualidade. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R. S. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. The Accounting Review, v.58, n.4, p.686-705, 1983.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; et al. Gestão da qualidade. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARQUES, R. A. (2004). Avaliação dos Resultados da Utilização dos Critérios de Excelência do PNQ em Instituições de P&D. Tese (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2004.

MIGUEL, P.A.C. A comparison between the Brazilian National Quality Award and The Malcolm Baldrige National Quality Award from the USA. Anais do III Congresso Nacional de Engenharia Mecânica – CONEM, Belém, PA. 2004c.

NASCIMENTO, J. F. (2006). Limites e Possibilidades da Implementação do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade na Pequena Empresa: O Caso da Talimpo Limpeza Profissional. Tese (Mestrado) Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, G.T. (2006). Investigação Empírica sobre os efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na Medição de Desempenho. Tese (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2006.

QUEIROGA, João Marcio Rezende. Sensibilização para o SEG - Material de Treinamento. Revisão 04. Matias Barbosa: U&M, 2007.

SALGADO, L. S. (2008). O Sistema de Excelência em gestão e sua Implantação em uma Empresa de Mineração e Construção. Monografia - Universidade Federal do Juiz de Fora, Minas Gerais, 2008.

SILVA, M. A. (2002). Os Critérios de Excelência na Gestão de uma Pequena Empresa: Um Estudo de Caso. Tese (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2009.

SPERS, V. R. E; SIQUEIRA, E. S. Gestão e Negócios: Entre o Social e o Administrativo. São Paulo: OLM, 2004.

U&M Mineração e Construção. Relatório da Gestão 2009. Matias Barbosa: U&M, 2009.

## ANEXO 1 - PRÊMIOS DE QUALIDADE NO MUNDO

País/Região	Instituição / Prêmio
Alemanha	German Society for Quality <b>German National Quality Award</b>
Argentina	Fundación Premio Nacional a la Calidad <b>Premio Nacional a la Calidad</b>
Austrália	Australian Quality Council <b>Australian Business Excellence Awards</b>
Áustria	Austrian Association for Quality <b>Austrian Quality Award</b>
Canadá	NQI - National Quality Institute <b>Canada Awards For Excellence</b>
Chile	Centro Nacional de la Productividad y la Calidad <b>Premio Nacional a la Calidad</b>
Cingapura	SPRING (Standards, Productivity and Innovation Board) <b>Singapore Quality Award for Business</b>
Coréia	Korean Standards Association <b>Korea National Quality Management Award</b>
Cuba	Oficina Nacional de Normalización <b>Premio Nacional de Calidad</b>
Dinamarca	Danish Quality Prize Committee <b>Danish Quality Prize</b>
Dubai (Emirados Árabes)	Dubai Quality Group <b>Dubai International Award for Best Practices</b>
Escócia	Quality Scotland Foundation <b>Scottish Quality Award</b>
Espanha	Asociación Española para la Calidad <b>Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial</b>
	Fundacion Iberoamericana para la Gestion de la Calidad <b>Premio Iberoamericano de la Calidad</b>
Estados Unidos	National Institute of Standards and Technology <b>Baldrige National Quality Program</b>
Europa	European Foundation for Quality Management <b>European Quality Award</b>
França	Mouvement Français pour la Qualité <b>Prix Français de la Qualité</b>
Filipinas	Philippine Quality Award Foundation <b>Philippine Quality Award</b>
Finlândia	Laatukeskus Excellence Finland <b>Finnish Quality Award</b>
Holanda	Dutch Institute for Quality <b>Netherlands National Quality Award</b>
Hong Kong	Quality Trade and Industry Department <b>Hong Kong Award for Industry</b>
Hungria	European Organization for Quality <b>Hungarian Quality Development Center Award</b>
Índia	Bureau of Indian Standards <b>Rajiv Gandhi National Quality Awards</b>
Irlanda do Norte	Northern Ireland Center for Competitiveness <b>Northern Ireland Quality Awards</b>
	EIQA <b>The Q-Mark Irish National Quality Award</b>

Fonte: FNQ 2009 (Adaptado)