

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO FORMAL DE GESTÃO COM BASE EM QUADROS DE AVALIAÇÃO

LIDIANE SOLDATTI SCHNEIDER

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, BRASIL- RS

lidianesoldatti@yahoo.com.br

LAÉRCIO ANDRÉ GASSEN BALSAN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, BRASIL- RS

laerciobalsan@yahoo.com.br

MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, BRASIL- RS

fossa@terra.com.br

GILNEI LUIZ DE MOURA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, BRASIL-RS

mr.gmoura.ufsm@gmail.com

ABSTRACT

The management control and continuous improvement are of great relevance to the good progress and perpetuity of companies. Several tools are available to assist in business management, entrepreneurship and how the diagnosis Deming Cycle. Through a qualitative case study, this article suggests a formal model of management from the unfolding of the diagnostic business in Tables Assessment, reflecting an improvement in the diagnosis process which are complemented by the PDCA Cycle. It was found that the indicators that measure the performance of organization researched not coincide with the achievement of strategic objectives. The considerations indicate a way to allow the application of quality management methodologies, as drivers of organizational efforts for continuous improvement of processes.

Keywords: PDCA, Business Diagnosis, Management organization.

RESUMO

O controlo da gestão e a busca da melhoria contínua são de grande relevância para o bom andamento e perpetuidade das empresas. Várias ferramentas estão disponíveis para auxiliar na gestão dos negócios, como o diagnóstico empresarial e o Ciclo de Deming. Através de um estudo de caso qualitativo, este artigo sugere um modelo formal de gestão a partir do desdobramento do diagnóstico empresarial em Quadros de Avaliação, refletindo uma melhoria no processo de diagnóstico que são complementados pelo Ciclo PDCA. Verificou-se que os indicadores que medem o desempenho da organização pesquisada não coincidem com o alcance dos objetivos estratégicos. Por fim, as considerações permitem indicar um caminho de aplicação das metodologias de gestão da qualidade, como direcionadores dos esforços organizacionais para a melhoria contínua dos processos.

Palavras chave: PDCA, Diagnóstico Empresarial, Gestão organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente dos negócios está marcado por uma série de demandas e complexidades que obrigam as organizações a pensarem na criação e na adoção de ferramentas capazes de gerar vantagem competitiva (COSTA; VASCONCELOS e CÂNDIDO, 2009). Nesse contexto, o diagnóstico empresarial surge como um instrumento que possibilita uma melhoria da competitividade da organização, atuando também como direcionador das atividades a partir do planejamento das ações e estratégias a serem alcançadas (MONTEIRO et al., 2012).

A organização em que foi realizado esse estudo não foge a essa realidade. Mesmo organizações consolidadas precisam de indicadores provindos de diagnósticos para a fluidez de sua gestão. Esses diagnósticos possibilitariam identificar a situação atual da empresa, seus recursos, sua gestão, as oportunidades e as ameaças (SILUK, 2007).

A empresa analisada não dispõe de um sistema de gestão padronizado que dê suporte aos gerentes das diversas unidades de negócio tornando necessária uma ferramenta que facilite o monitoramento do desempenho, diminuindo as dificuldades enfrentadas e, por conseguinte, melhore sua gestão.

Com base no exposto, esta pesquisa de caráter exploratório do tipo estudo de caso (YIN, 2010), objetiva propor um modelo formal de gestão para uma organização, por meio do desdobramento do diagnóstico empresarial em quadros de avaliação complementados pela utilização do ciclo PDCA.

A relevância desse estudo está em contribuir para reflexões sobre direcionamento e foco, evitando o desperdício de tempo e envolvimento com assuntos de baixo impacto ou relevância, *i.e.*, a ausência de uma formalização faz com que cada gestor que assume a gerência de uma unidade de negócio faça uso da sua experiência, sua forma de gerenciar a equipe de trabalho e tomar decisões com base na sua percepção e muitas vezes com focos diferentes de atuação.

2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL COM BASE NOS CRITÉRIOS DA FNQ

O diagnóstico empresarial é definido como uma avaliação do comportamento de uma organização com o objetivo de se descobrir as fontes de problemas e áreas que necessitam de melhoria. Em suma, “[...] o diagnóstico é um verdadeiro *check-up*, uma visão global que indica insuficiências, que permite analisar as instabilidades e avaliar os desequilíbrios.” (PEDROSA, 2010, p. 2).

Segundo Harrison e Shiron (1999), os principais efeitos da avaliação sobre o desempenho das organizações são: identificação de oportunidades de melhoria, fortalecimento das práticas bem sucedidas, conhecimento das práticas de gestão, melhoria na gerência, união entre a gestão e o planejamento estratégico e compartilhamento de informação.

Diante da necessidade de melhorar a qualidade dos serviços, produtos e aumentar a competitividade das empresas, Miguel (2004) citado por Oliveira e Martins (2008) explica que, um grupo de especialistas norte-americanos analisou diversas organizações consideradas de sucesso com o objetivo de encontrar nelas características comuns que as diferenciavam das demais. A partir disso, surgiram os prêmios de excelência em qualidade e negócios. O autor reforça ainda que, esses prêmios reconhecem o desempenho organizacional.

No Brasil, existe o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que é administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Tal prêmio reconhece a excelência na gestão das organizações (OLIVEIRA e MARTINS, 2008).

O Modelo de Excelência de Gestão (MEG) adotado pela FNQ é composto dos seguintes critérios de excelência: 1) Liderança; 2) Estratégias e planos; 3) Clientes; 4) Sociedade; 5) Informações e conhecimento; 6) Pessoas; 7) Processos; e 8) Resultados (FNQ, 2009). Esses critérios de excelência se constituem em alicerces sobre os quais as organizações devem estruturar seu modelo de gestão (PAGLIUSO e CARDOSO, 2005). Segundo o autor, em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o MEG é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização.

Com base no Modelo da FNQ foi criado o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, o MPE Brasil. O MPE Brasil foi criado pela Rede de Cooperação Brasil em parceria com o SEBRAE, com o objetivo de promover uma maior sensibilização dos conceitos sobre competitividade, qualidade, gestão, inovação e produtividade, auxiliando no desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras. A metodologia de avaliação do MPE Brasil foi elaborada sob a forma de um questionário único. Esse questionário de auto-avaliação está dividido em três partes (gestão da empresa, características de comportamento do empreendedor e práticas de responsabilidade social) proporcionando um auto diagnóstico da gestão da empresa.

O MEG utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo de PDCA. Segundo Werkema (1995), Fonseca e Miyake (2006) o ciclo PDCA é definido como um método de tomada de decisões para a resolução de problemas organizacionais. Baseado na sequência de quatro etapas repetitivas (planejar, realizar, controlar, agir), o PDCA permite à organização gerenciar as iniciativas de melhoria de maneira disciplinada e ainda estruturar o processo de melhoria contínua (ASSEN, BERG e PIETERSMA, 2010), pois conduz a ações sistemáticas que possibilitam melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência (QUINQUIOLO, 2002).

Sob a ótica do *Total Quality Management* (TQM), o gerenciamento de processos deve ser conduzido por meio do giro do ciclo PDCA, ocorrendo diversos ciclos para o controle, para o melhoramento e para o planejamento da qualidade (FONSECA e MIYAKE, 2006).

3 CICLO DE DEMING (PDCA)

O Ciclo de Deming, conhecido como PDCA ou Ciclo de Shewhart, pode ser utilizado como um método para estruturar projetos de melhoria. É uma metodologia que auxilia no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, de grande utilidade para a solução de problemas. Esse método se mostra efetivo na busca do aperfeiçoamento, pois conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002). Segundo Fonseca e Miyake (2006), além de ser um dos procedimentos mais conhecidos na gestão da qualidade total, o ciclo PDCA ao ser adotado gera uma série de efeitos positivos.

Para Quinquilo (2002) poucos métodos são tão efetivos quanto esse método de melhoria contínua, uma vez que o mesmo agiliza a obtenção dos resultados por meio de ações sistemáticas.

Sob a ótica do *Total Quality Management* (TQM), o gerenciamento de processos deve ser conduzido por meio do giro do ciclo PDCA, ocorrendo diversos ciclos para o controle, para o melhoramento e para o planejamento da qualidade (FONSECA e MIYAKE, 2006).

O método em questão fundamenta-se em conceitos da administração clássica, descritos por autores como Taylor e Fayol, os quais devem ser implementados, segundo Juran (1998) e Deming (1986), de forma sequencial – no caso por meio de módulos – iniciando-se pela estruturação do processo, tornando-o mensurável e repetitivo (ANDRADE, 2003).

Baseado na sequência, de quatro etapas repetitivas, para melhoria contínua e aprendizagem, o PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Atuar) permite à organização gerenciar as iniciativas de melhoria de maneira disciplinada e ainda estruturar o processo de melhoria (ASSEN, BERG e PIETERSMA, 2010).

De acordo com Juran (1998), o PDCA é realizado na seguinte sequência: Planejar: nesse momento são estabelecidos os objetivos e processos com a finalidade de atingir os resultados pretendidos; Fazer: implica a implementação dos processos; Verificar: é o momento de avaliação dos processos e seus resultados; Atuar: inclui a tomada de ações corretivas para evitar a repetição dos erros cometidos ou dos passos não estabelecidos.

4 ANÁLISE SWOT

O termo SWOT é uma sigla oriunda do inglês: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

De acordo com Ghemawat (2000) a estrutura de análise que veio a ser conhecida pela sigla SWOT surgiu nos anos 60 a partir de discussões nas escolas de administração focalizadas na combinação das forças e fraquezas de uma empresa (competência distintiva) com as oportunidades e ameaças que a mesma enfrentava no mercado. A combinação desses elementos realizada por Kenneth Andrews enfatizava que competências ou recursos precisavam se igualar às necessidades ambientais para ter valor.

Luecke (2008) enfatiza a importância de considerar os fatores internos e externos já que eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado.

Segundo Assen, Berg e Pietersma (2010) a análise SWOT proporciona informações úteis para relacionar recursos com competências no ambiente competitivo em que a empresa atua. A análise externa compreende a verificação das ameaças e oportunidades, enquanto que a análise interna envolve as potencialidades e fragilidades.

Luecke (2008, p. 22, 23) define forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conforme segue abaixo. Segundo o autor, forças: “são capacidades que permitem que sua empresa ou unidade tenha um bom desempenho – capacidades que precisam ser alavancadas”, as fraquezas: “são características que impedem que sua empresa ou unidade tenha um bom desempenho, e precisam ser abordadas”, as oportunidades: “são tendências, forças, eventos e ideias de que sua empresa ou unidade pode tirar proveito” e as ameaças: “são eventos ou forças possíveis que estão fora de seu controle e requerem que sua empresa ou unidade planeje ou decida como mitiga-los”.

Após as análises interna e externa, os autores Assen, Berg e Pietersma (2010) sugerem ainda a utilização de uma matriz de comparação, onde as oportunidades, ameaças, potencialidades e fragilidades podem ser relacionadas e combinadas, atribuindo pontos a cada uma das combinações. Quanto mais importante a relação, maior deverá ser a pontuação atribuída. Essa comparação proporciona a identificação das questões estratégicas mais urgentes da empresa.

5 MÉTODO

Este estudo de caso foi realizado em 2010 em uma empresa que presta serviços de consultoria. Trata-se de um estudo qualitativo de caráter exploratório que utilizou a investigação documental, bibliográfica e entrevistas estruturadas e não estruturadas (VERGARA, 2007; YIN, 2010). Para sua consecução, antes do início da coleta de dados foi elaborado um protocolo a fim de aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2010).

Todos os colaboradores foram convidados a participar da pesquisa, do total de nove colaboradores seis contribuíram com o estudo, para tanto, utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade e tipicidade.

Para Vergara (2007), a amostragem por acessibilidade não utiliza procedimentos estatísticos e seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Já a amostragem por tipicidade é constituída pela seleção de elementos considerados pelo pesquisador como representativos da população-alvo. Dessa forma, a amostragem por acessibilidade conduziu a coleta dos dados referentes a assuntos de conhecimento de todos os colaboradores e a amostragem por tipicidade foi utilizada para a coleta dos dados de conhecimento mais profundo por parte do gerente de unidade de negócios.

A primeira etapa do trabalho consistiu na pesquisa bibliográfica sobre os principais modelos de gestão apresentados na obra de Assen, Berg e Pietersma (2010). A seguir, na segunda etapa, foi conhecida a atual situação da organização por meio do diagnóstico e análise SWOT. Nessa etapa, além de pesquisa documental, como forma de complementar à análise SWOT, foi realizado um diagnóstico da gestão por meio de uma entrevista estruturada aplicada aos sujeitos da pesquisa no próprio ambiente de trabalho de acordo com a programação e disponibilidade dos mesmos. Aos participantes foi garantido o anonimato e o direito de a qualquer momento desistir de participar do estudo.

A entrevista foi composta por trinta e uma questões que avaliou a gestão com base nos critérios da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), utilizado pelo Prêmio MPE Brasil (FNQ, 2009). Os critérios do Modelo de Excelência da Gestão são: (i) Clientes; (ii) Sociedade; (iii) Liderança; (iv) Estratégias e Planos; (v) Pessoas; (vi) Processos; e (vii) Informações e Conhecimento; e (viii) Resultados (FNQ, 2009).

Para o gerente foi suprimida a questão relacionada ao critério Resultados. Ainda, foram perguntados aos sujeitos de pesquisa quais seriam suas sugestões de melhorias para a organização.

A Figura 1 ilustra o escopo de pesquisa.

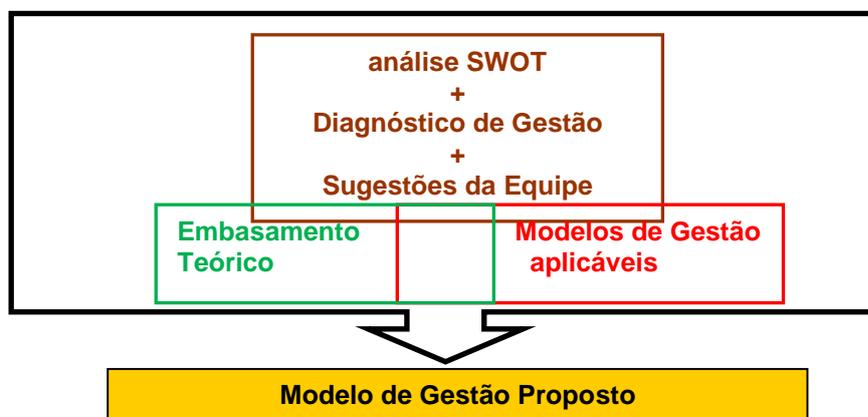


Figura 1: Escopo da pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que, o nome da empresa e dos indivíduos foram preservados por questões éticas.

A seguir, será inicialmente apresentado o caso estudado. Na apresentação dos resultados, são utilizados quadros, para facilitar a visualização dos mesmos e por fim, são descritas as conclusões e as referências bibliográficas.

6 RESULTADOS

A apresentação dos resultados seguiu três momentos: (i) análise SWOT; (ii) diagnóstico de gestão; e (iii) modelo de gestão da organização.

6.1 Análise SWOT

De acordo com as percepções da equipe, os pontos fortes da empresa são: o comprometimento da equipe, qualificação acima do nível exigido pelo cargo, recursos financeiros adequados na maioria dos projetos, localização no centro da região atendida, resiliência da equipe (capacidade de trabalhar sob pressão e estresse), sinergia, credibilidade, amplo número de prestadores de serviços, banco de soluções (mix de produtos), marca forte, ser referência na área de gestão, boa articulação regional, organização por projetos, conjunto das metas claramente definido e acessível a todos.

Os pontos fracos, de acordo com os respondentes são: equipe reduzida, espaço físico/instalações inadequados, direção estratégica não está clara principalmente devido às constantes mudanças, problemas operacionais internos (fluxo dos processos, controles) que dificultam e atrasam a operação prejudicando a imagem de mercado, falta de comunicação formal sobre as mudanças nos processos, falta transparência e comunicação por parte da gerência sobre o cenário atual, informações centralizadas, faltam momentos de troca entre os colegas, muitas decisões fogem a alçada da gerência, ausência de processo seletivo interno, ausência de avaliação de competências e plano de carreira, comunicação das ações regionais, falta de recurso regional destinado ao marketing, funções não estão bem definidas, acúmulo de funções prejudicando o desempenho das atividades, ausência de programas periódicos de capacitação, valorização e motivação dos funcionários e sistema de avaliação de desempenho para o desenvolvimento e crescimento profissional.

São oportunidades identificadas: melhorar o atendimento aos clientes com baixa escolaridade, a segmentação de clientes nos níveis básico, intermediário e avançado, flexibilidade nas formas de pagamento, melhor controle das despesas administrativas, contratação de funcionário para trabalhar com a venda dos produtos – área comercial e execução de *telemarketing*.

Por fim, como ameaça foi citado o aumento da concorrência na área de consultoria. Os mesmos foram selecionados considerando os fatores críticos de sucesso (ALMEIDA, 2009). As oportunidades foram consideradas com base na atratividade e probabilidade de sucesso; e as ameaças, por sua vez, com base na gravidade e probabilidade de ocorrência. O Quadro 1 apresenta as informações selecionadas a partir dos dados obtidos e descritos pela amostra.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Comprometimento e resiliência da equipe Recursos financeiros adequados Credibilidade Referência em gestão Localização no centro da região atendida	Equipe reduzida x acúmulo de funções Espaço físico/instalações inadequados Problemas operacionais internos Comunicação interna Valorização e motivação Decisões da alçada do gerente regional
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ampliar a cobertura dos municípios Ampliar ações nas escolas e universidades Funcionário para área comercial Flexibilidade nas formas de pagamento Produtos para clientes com baixa escolaridade	Aumento da concorrência

Quadro 1: Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa analisada.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como forma de complementar a análise SWOT e aprofundar o conhecimento sobre a gestão atual da organização foi realizado um diagnóstico da gestão.

6.2 Diagnóstico de gestão

A fim de facilitar a análise, as informações foram agrupadas de acordo com os critérios do MEG, quais sejam: (i) Clientes; (ii) Sociedade; (iii) Liderança; (iv) Estratégias e Planos; (v) Pessoas; (vi) Processos; e (vii) Informações e Conhecimento (FNQ, 2009). Dessa forma, são apresentados as deficiências identificadas, as sugestões da equipe e o modelo de gestão sugerido. Além disso, neste trabalho foram analisados 60 modelos modernos de gestão, com base em Assen, Berg e Pietersma (2010). Dentre esses, foram selecionados os mais adequados e que possuíam aplicação na unidade de negócios analisada. Tais modelos podem ser visualizados na última coluna do **Quadro 2**.

DEFICIÊNCIAS IDENTIFICADAS	SUGESTÕES DA EQUIPE	MODELO DE GESTÃO SUGERIDO
CRITÉRIO CLIENTES		
Ausência do registro das reclamações e considerações de clientes com tratamento ocasional	- Definir canal para registrar dúvidas, sugestões e reclamações dos clientes	- Pirâmide de Curry - gestão do marketing e do relacionamento com o cliente
Avaliações de satisfação realizadas de forma eventual	- Avaliar e retornar aos clientes com propostas de melhoria em relação às manifestações dos mesmos	- Disciplinas de valor de Tracy e Wiersema
Comunicação interna	- Melhoria na comunicação interna da regional e das ações dos projetos com clientes e público em geral, definindo canais mais claros de comunicação	- Redesenho de processos de negócios
CRITÉRIO SOCIEDADE		
Baixo envolvimento com ações sociais	- Ter um processo claro com um calendário de ações beneficentes para arrecadação de alimentos e roupas para doar às entidades carentes dos municípios em que possui unidades de atendimento	- Não foram identificados
CRITÉRIO ESTRATÉGIAS E PLANOS		
Ausência de avaliação de desempenho	- Sistemática de avaliação do desempenho das atividades; - Reuniões com gestores de projeto para análise crítica dos marcos alcançados, dificuldades, erros e acertos de cada projeto;	- Ciclo de Deming (PDCA) - Capacidades distintivas de Kay - Diálogo estratégico - Estratégia do Oceano Azul
CRITÉRIO PESSOAS		
Identificação e tratamento dos riscos da saúde e segurança do trabalho Manutenção dos fatores de bem estar e satisfação dos colaboradores, valorização e motivação	- Verificar e melhorar as condições de trabalho - Mapear os fatores que impactam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas que trabalham na unidade de negócios, traçando ações para melhoria deste impacto; - Manter processo contínuo para melhoria do ambiente de trabalho (5S's); - Desenvolver processo claro para integração de novas pessoas na equipe; - Reunião jantar envolvendo todos os colaboradores com periodicidade mensal	- Quadrantes Essenciais - Senge – A quinta disciplina - Sete hábitos das pessoas altamente eficazes de Covey - Gestão estratégica de RH - Planejamento estratégico de capital humano
Equipe reduzida x acúmulo de funções	- Reposição do quadro de pessoal	- Equipe de Belbin
Espaço físico e instalações inadequados	- Processo de mudança de local em andamento	- Não foram identificados
CRITÉRIO PROCESSOS		
Problemas operacionais internos	- Não teve sugestões	- Análise de causa e efeito/análise de Pareto
Definição dos fluxos dos processos	- Não teve sugestões	- Redesenho de processos de negócios
Utilização de informações comparativas de outras empresas/regionais para melhoria nos serviços e processos	- Realizar <i>benchmark</i> de processos e atividades com as demais regionais	- <i>Benchmarking</i>

Quadro 2: Deficiências, sugestões e modelos de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os critérios (iii) Liderança e (iv) Informações e Conhecimento não estão descritos no Quadro 2. A explicação para isso é que em ambas as avaliações todas as questões demonstraram avaliação satisfatória. Com relação ao critério Liderança todos conhecem a missão da empresa e o comportamento ético está detalhado em regras escritas sendo do conhecimento de todos. A análise do desempenho do negócio é realizada regularmente com uso de indicadores. Ocorre o compartilhamento de informações, o dirigente investe em seu desenvolvimento e aplica na empresa os conhecimentos adquiridos.

No que tange ao critério Informações e Conhecimento, as informações necessárias para a execução das atividades, análise e condução do negócio estão definidas e organizadas por um sistema de informação. As informações são disponibilizadas para os colaboradores e as informações comparativas de outras empresas são utilizadas para avaliação do desempenho e melhoria nos serviços.

A partir de todas as análises realizadas foi proposto o modelo de gestão para o caso estudado, que consiste em práticas sistematizadas de gestão para resolução das deficiências e o posterior equilíbrio e controle gerencial. O modelo está detalhado no item a seguir.

6.3 Modelo de Gestão

O modelo de gestão proposto seguiu a mesma divisão utilizada no Quadro 2. Para cada critério (Clientes; Sociedade; Liderança; Estratégias e Planos; Pessoas; Processos; e Informações e Conhecimento) foi realizada uma breve descrição do critério, foram enunciadas as suas perguntas para avaliação, periodicidade, necessidades e sugestões.

O critério **Clientes** busca identificar o conhecimento que a empresa tem de seus clientes e mercados. Essa avaliação deverá ser feita semestralmente e as perguntas a serem utilizadas são: Como é feito o agrupamento dos clientes e a busca de novos?; Como as necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas?; Como os serviços e produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?; Como são tratadas as reclamações feitas pelos clientes?; e, Como a satisfação dos clientes é avaliada?. A partir das necessidades identificadas sugere-se para esse critério a melhoria da comunicação entre a empresa e o cliente, por meio de um canal para registrar suas dúvidas, sugestões e reclamações. Além disso, sugere-se o uso das manifestações dos clientes como norteador de melhorias. Para tanto são modelos aplicáveis a Pirâmide de Curry - Gestão do marketing e do relacionamento com o cliente, as Disciplinas de valor de Tracy e Wiersema e o redesenho de processos de negócios.

O critério **Sociedade** busca identificar como são tratados os impactos ambientais decorrentes das atividades e das instalações da empresa e como são promovidas as ações de desenvolvimento social, incluindo a realização ou o apoio a projetos sociais voltados para o desenvolvimento local. As questões de avaliação a serem utilizadas são: Como são tratados os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente?; Como as exigências legais para o funcionamento do negócio são conhecidas e como se matem atualizadas em relação a elas?; Como é demonstrado o comprometimento com a(s) comunidade(s) por meio das ações ou projetos sociais?

A partir das necessidades levantadas, se faz necessário a criação de um processo claro com um calendário de ações beneficentes, o qual deverá ter um relatório de acompanhamento das ações.

O critério **Liderança** busca identificar como os dirigentes conduzem a gestão da empresa. Sugere-se para esse critério uma avaliação semestral por meio das perguntas: Como o comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?; Como a análise do desempenho do negócio é feita pelos dirigentes?; Como os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?; Como os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos?; Como é promovida a melhoria de produtos, serviços, processos e métodos de gestão?.

Por meio do critério **Estratégias e Planos** a empresa busca identificar como são definidas as estratégias para alcançar a visão de futuro e como são estabelecidos os indicadores, as metas e os planos de ação.

As perguntas de avaliação são: Como a visão da empresa é disseminada para os colaboradores?; Como são definidas as estratégias que permitam alcançar a visão estabelecida?; Como são estabelecidos os indicadores e as metas relacionados às estratégias definidas?; e, Como são definidos os planos de ação visando alcançar as metas da empresa?.

Para esse critério, foi identificada a necessidade de avaliações sistemáticas do desempenho das atividades e metas individuais. Para tanto, sugere-se reuniões com os gestores de projeto para análise crítica dos objetivos alcançados, dificuldades, erros e acertos de cada projeto. Nesse sentido, podem ser aplicados o modelo PDCA, Capacidades distintivas de Kay, Diálogo estratégico e a Estratégia do Oceano Azul.

O critério **Pessoas** busca identificar como as funções e as responsabilidades estão definidas, bem como as atividades relativas à contratação de pessoas. Também busca identificar os aspectos relativos à capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e como é promovida a construção de um ambiente propício à qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho.

A avaliação deve ser feita por meio dos seguintes questionamentos: Como as funções e as responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?; Como é feita a contratação dos colaboradores?; Como é tratada

a capacitação dos colaboradores?; Como são identificados os perigos e tratados os riscos de saúde e segurança no trabalho?; e, Como são tratados os fatores de bem-estar e a satisfação dos colaboradores?.

Tal avaliação deve ocorrer semestralmente e deve mapear os fatores que impactam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas que trabalham na unidade de negócios, traçando ações para melhoria desse impacto. Para tanto deve-se manter um processo contínuo para melhoria do ambiente de trabalho (5S's), desenvolver a integração de novas pessoas na equipe, repor o quadro de pessoal e tratar os riscos da saúde e segurança do trabalho.

O critério **Processos** busca identificar como os processos principais da empresa (prestação de serviços, comercialização e produção) são executados e como é feito o gerenciamento de seus principais fornecedores e recursos financeiros da empresa.

As perguntas a serem feitas em sua avaliação são: Como as atividades da empresa são executadas de acordo com os padrões definidos e documentados?; Como é controlado o desempenho das atividades da empresa?; Como os fornecedores são selecionados e avaliados quanto a seu desempenho?; Como é feito o controle financeiro da empresa, a fim de aperfeiçoar a utilização dos recursos?.

Nesse critério, foram identificados problemas operacionais internos. Apesar de possuir instruções normativas, é necessária a realização de fluxos dos processos e benchmark dos mesmos e atividades com as demais unidades de negócios.

O critério **Informações e Conhecimento** tem por objetivo verificar como são utilizadas as informações necessárias para a execução das atividades da empresa, incluindo as informações comparativas para auxiliar na análise e na melhoria de seu desempenho. As perguntas para avaliação são: Como as informações necessárias para a execução das atividades, para a análise e para a condução do negócio estão definidas?; Como as informações são disponibilizadas para os colaboradores? Como as informações comparativas de outras empresas são utilizadas para avaliar o desempenho e melhorar os serviços, os produtos e os processos?

Para esse critério sugere-se a avaliação mensal e a utilização das ferramentas internas de apoio: Painel de Controle, Intranet e Sistema de gestão estratégica.

Observa-se que, segundo Andrade (2003), deve ser feita uma identificação adequada de qualquer problema, seu campo de atuação, e os envolvidos, a fim de aumentar a eficácia de sua solução (ANDRADE, 2003). A utilização do Ciclo PDCA permite o acompanhamento de cada um dos critérios proporcionando a manutenção do equilíbrio da gestão. Assim, a cada Ciclo se verifica o andamento das atividades relacionadas às deficiências identificadas no ciclo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo foi realizado um levantamento da situação atual da organização por meio da análise SWOT e da realização do diagnóstico de gestão. Nessa etapa, as questões relativas à gestão de pessoas se mostraram como as mais emergentes. Vale destacar que se percebe uma discordância entre os indicadores utilizados para medir o desempenho da empresa e os objetivos estratégicos. Ou seja, os indicadores que medem o desempenho da empresa não coincidem com o alcance dos objetivos estratégicos.

A soma do conhecimento acumulado a partir da realização do diagnóstico empresarial, análise SWOT e aplicabilidade dos modelos contribuíram para a proposição de um modelo de gestão, baseado em Quadros de Avaliação, para posterior controle por meio do Ciclo PDCA. Vale salientar que foram consideradas as sugestões da equipe e as necessidades da empresa.

Como limitações da pesquisa, citam-se o tamanho reduzido da amostra e as limitações inerentes ao estudo de caso (YIN, 2010), o que dificulta a generalização dos resultados encontrados. Apesar disso, este trabalho apresenta um tema de grande importância cujas considerações permitem indicar um caminho de aplicação das metodologias de gestão da qualidade, como direcionadores dos esforços organizacionais para a melhoria contínua dos processos. Nesse sentido, este estudo deixa várias opções de pesquisas, que poderão vir a explorar objetos de estudo não contemplados nesta investigação. Outras empresas precisam ser pesquisadas, para aprofundar os resultados obtidos. Por fim, sugere-se ainda, um estudo sobre os produtos e serviços com a adoção da matriz BCG objetivando identificar aqueles que devem ter aplicação/comercialização priorizada.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. I. R. de (2009). *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. São Paulo: Atlas.
- Andrade, F. F. de (2003). *O método de melhorias PDCA*. 2003. 157 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Assen, M.; Berg, G.; Pietersma, P. (2010). *Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer*. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Costa, I.; Vasconcelos, A. C. F. de; Cândido, G. A (2009). Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. *Revista Gestão Industrial*, v. 5, n. 2, p. 80-98.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade (2009). *Crêterios de excelência*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.
- Fonseca, A. V. M. da; Miyake, D. I (2006). Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. In: XXVI Encontro nacional de engenharia da produção / ENEGEP, 2006, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza.
- Ghemawat, P (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Harrison, M. I.; Shirom, A (1999). *Organizational diagnosis and assessment*. Sage Publications, inc. Thousand Oaks, California.
- Juran, J. M.; Godfrey, A. B (1998). The quality control process. In: Juran, J. M. (Org.). *Juran's quality handbook*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Luecke, R (2008). *Estratégia: consultoria de David J. Collis*. Rio de Janeiro: Record.
- Monteiro, A. G.; Souza Junior, O. G. de; Wiesenhutter, G.; Moraes, M. M.; Moraes, R. R (2012). Diagnóstico empresarial a partir das técnicas contidas na proposta de um plano de marketing para a empresa Andrade Veículos como estratégia de melhoria competitiva. In: IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia / SEGET, 2012, Bento Gonçalves. *Anais...* Bento Gonçalves.
- Oliveira, G. T. de; Martins, R. A. (2008). Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 2, p. 247-259.
- Pagliuso, A. T.; Cardoso, R. (2005). **Gestão Organizacional: passado, presente e futuro**. In: Tecnologia industrial básica: trajetória, tendências e desafios no Brasil. MCT, Brasil, p. 147-162.
- Pedrosa, C. J. (2010). *Diagnóstico: entendendo a crise*. In: BIBLIOTECA on line do SEBRAE. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/BC194EE16150BDB503256F29004EF52A/\\$File/NT000A077E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/BC194EE16150BDB503256F29004EF52A/$File/NT000A077E.pdf)>. Acesso em: 21 mai. de 2010.
- Quinquilo, J. M. (2002). *Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva*. 2002. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Taubaté, Taubaté.
- Siluk, J. C. M. (2007). *Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho*. 2007. 176 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Werkema, M. C. C. (1995). *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.