



Leonardo Vieira da Rocha

Especialista em Comunicação Organizacional, Tuiuti – Curitiba – PR.
Bacharel em Administração, Dom Bosco – Curitiba – PR. Professor da Graduação em Administração das Faculdades Integradas do Brasil – Unibrasil.
prof.leorocho@gmail.com

Bruna Cristina de Castro

Bacharel em administração das Faculdades Integradas do Brasil – Unibrasil.
bru_loly@hotmail.com

Cristian Bettoni Santos

Bacharel em administração das Faculdades Integradas do Brasil – Unibrasil.
bettonictba@hotmail.com

Janaina Macedo Lopes

Bacharel em administração das Faculdades Integradas do Brasil – Unibrasil.
janainamlopes@hotmail.com

Miguel Bodnar Junior

Bacharel em administração das Faculdades Integradas do Brasil – Unibrasil.
miguel.bjota@gmail.com

Correspondência/Contato

Unibrasil
Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba – PR - 82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://apps.unibrasil.com.br/coppex/>

Editor responsável

Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br



RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar se o Modelo de Excelência em Gestão - MEG pode auxiliar na identificação de oportunidades de melhorias em processos certificados ISO 9001:2008. Para realizar a orientação desta investigação foram utilizados os procedimentos metodológicos pesquisa-ação, documental e bibliográfica. A empresa escolhida como objeto desta pesquisa foi a Fagundez Distribuição Ltda. Com o presente trabalho possibilitou-se uma associação da teoria estudada, diagnosticar as oportunidades de melhoria bem como sugerir planos de ações para viabilizá-las. Essas sugestões levariam a empresa em questão, a complementariedade do seu modelo de gestão. Conforme se observou, a utilização de modelos múltiplos de referência em gestão pode agregar maior nível de análise às organizações e possibilita a identificação de oportunidades de melhorias na excelência da gestão da empresa. No caso da empresa estudada concluiu-se que a ISO 9001:2008 foca a padronização de processos e que a aplicação do MEG pode auxiliar a empresa na identificação de uma oportunidade de melhoria em seu clima organizacional, aspecto inerente à dimensão pessoas e fator influenciador nos processos padronizados. Além disto, a pesquisa pode apontar um plano de ação para a integração entre os processos padronizados pela ISO dentro dos setores com menor índice de excelência em gestão aos fundamentos e critérios do MEG.

Palavras-chave: Modelo de Referência, Excelência em Gestão, ISO.

ABSTRACT

This research aims to evaluate the Excellence Model Management - MEG can assist in identifying opportunities for process improvements ISO 9001:2008 certified. To conduct this research, the methodological procedures used was action research, documentary and literature. The company chosen for this research was the Fagundez Distribution Ltda. With this work was enabled an association between the studied theory and the practice, diagnose opportunities for improvement and suggest action plans for them viable. These suggestions lead the company in question, the complementarity of its management model. As noted, the use of multiple reference models in management can add greater level of analysis and enables organizations to identify opportunities for improvement in the excellence of the company management. In the case of the studied company concluded that ISO 9001:2008 focuses on the standardization of processes and the application of MEG can assist the company in identifying an opportunity for improvement in its organizational climate dimension inherent aspect of people and influence factor in standardized processes. Moreover, the research points an action plan for the integration between the processes standardized by ISO within sectors with the lowest management excellence to the foundations and criteria of MEG.

Keywords: Reference Model, Excellence in Management, ISO.

1. INTRODUÇÃO

A cada dia torna-se incontroversa a necessidade de garantir aos clientes de uma organização, que seus produtos e serviços possuam qualidade diferenciada e que as práticas de gestão sejam fundamentadas na busca pela excelência. Sendo assim, as organizações procuram soluções para se amoldar a este contexto e uma destas soluções pode ser a aplicação de modelos de referência em gestão.

Os modelos de referência em gestão representam formatos de condutas organizacionais, processuais e tecnológicas, estruturando e guiando os processos na comparação e construção de modelos de referência. Além disto, apoiam a gestão das empresas viabilizando orientações e requisitos, ou seja, auxiliam no processo de adaptação a padrões de gestão, estratégia, diferencial e qualidade, utilizando de ações que propendem às boas práticas e a inovadoras formas de gerir o negócio.

Dentre os modelos de referência utilizados pelas empresas dos quais visam melhorar o potencial competitivo e destacar a gestão no mercado globalizado, encontra-se o modelo normativo da NBR ISO 9001:2008 como meio de gerenciar os processos e atividades das empresas e alcançar a gestão da qualidade. Através da implantação da NBR ISO 9001:2008 se obtém um modelo de referência, que afere como a empresa atende seus clientes e segue as regulamentações para cuidados com os mesmos.

Outro modelo em crescente utilização é o Modelo de Excelência em Gestão - MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, que vem se tornando com o passar dos anos um dos mais eficientes.

Criado para o Prêmio Nacional da Qualidade, tem como objetivo avaliar a gestão das empresas e proporcionar a elas meios para se tornarem mais eficientes e eficazes, e assim se destacar no meio onde estão inseridas se baseando em princípios gerenciais. O modelo citado enfatiza a integração e o alinhamento das decisões da gestão da empresa, com o desígnio de promover a liderança na organização e possibilitando a medição do grau de maturidade da gestão.

A inter-relação entre MEG e ISO 9001 cria um novo padrão a ser utilizado nas organizações, pois os dois modelos podem se complementar, gerando uma visão sistêmica para que a empresa alcance destaque competitivo. Essa união dá origem ao chamado modelo múltiplo de gestão que, de forma abrangente, integra as diretrizes de ambos os modelos e se utilizam do *Benchmarking* ou da consolidação de diversos conhecimentos e abordagens.

Essa pesquisa-ação visou demonstrar a complementariedade dos modelos NBR ISO 9001:2008 e MEG demonstrando seus fundamentos comuns e sua coexistência, sendo a certificação ISO um modelo especificador de requisitos e sistemas processuais e o MEG um padrão auxiliar na moldagem de sistemas de gestão. É uma oportunidade de compreender a problematização de como estes dois modelos de referência podem se integrar e auxiliar na identificação de oportunidades de melhorias na organização.

Especificamente este artigo objetivou: i) Identificar o processo certificado ISO 9001:2008 com menor relação aos fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão – MEG; ii) Contextualizar o processo identificado por meio de um mapeamento descritivo das ações; iii) Analisar o processo identificado à luz dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão – MEG buscando oportunidades de melhoria., iv) Identificar a oportunidade de melhoria prioritária junto à gestão da organização por meio da ferramenta matriz GUT e v) Apresentar um plano de ação para a oportunidade de melhoria prioritária identificada.

Justifica-se este estudo devido a ser um tema relativamente novo no âmbito organizacional, vislumbrando o desenvolvimento de um método ainda pouco utilizado pelas empresas, destacando a possibilidade de maior compreensão tanto para gestores, quanto para os próprios pesquisadores. Além disso, este estudo pode suprir a necessidade de referencial para a excelência na gestão das organizações, pois ambos os modelos são reconhecidos mundialmente.

2. DESENVOLVIMENTO

Segundo Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) os modelos de referência à gestão são modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão em âmbito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais.

De acordo com Moura (2004), o que caracteriza um modelo de referência são critérios bem definidos, métodos de avaliação do seu negócio, independência, seriedade de quem promove e ser reconhecido pelo mercado. Critérios são as condições impostas para se enquadrar em um modelo, que determinam quais caminhos devem ser seguidos para atender esse modelo. Já os métodos de avaliação, são técnicas para verificar a adaptabilidade de uma instituição aos critérios. Independência seria imparcialidade de quem realiza as avaliações para não haver conflito de interesses, seja esse de setor, ou propriamente financeiro.

Evidenciam-se ainda os modelos aceitos, ou seja, aqueles que atendem às características supracitadas e, assim, detém reconhecimento pelo mercado. Os modelos existentes e aceitos são: Sistema de Gestão da Qualidade e os Prêmios Regionais de Excelência Empresarial. (MOURA, 2004).

O modelo de referência para gestão da qualidade é definido pela norma reconhecida internacionalmente que é a ISO 9001, ela é composta por requisitos mínimos para que uma organização organize seus processos e que atenda seu cliente de forma adequada, possui procedimentos internos de forma padrão e possui também meios de controle. (MOURA, 2004).

O Prêmio Nacional da Qualidade utiliza o modelo de Prêmio de Excelência Empresarial, onde alguns critérios abordam a excelência empresarial, ou a forma de organização superior que diferencia a empresa como merecedora de competências em todos os aspectos de gestão. (FNQ, 2009).

Vernadat (1996) citado por Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) descreve que as vantagens de se adotar modelos de referência são redução de tempo e custo de modelos próprios; informações comparativas sobre as atividades da empresa com algum tipo de padrão e suporte na implantação de sistemas integrados de gestão.

2.1 MODELO NORMATIVO ISO

O Controle da Qualidade surgiu nos Estados Unidos, e acaba sendo utilizado como um sistema administrativo, visando integrar metas e permear diferencial competitivo dado à viabilização do controle. (SELEME E STADLER, 2010).

A ISO foi criada em 23 de fevereiro de 1947, e tinha como finalidade facilitar a coordenação internacional e a unificação dos padrões industriais. O termo é inglês *International Organization for Standardization* e quer dizer Organização Internacional de Normalização. O nome ISO tem origem grega “*Isos*” e significa igual. Ou seja, independente do local onde é utilizado o nome abreviado será sempre ISO. (HOFFMANN, NETO E TAVARES, 2008). Segundo os autores, os países que compreendem organismos normalizadores podem participar da criação de qualquer norma que seja importante para seu país, diferente de outros países, pois os votos tem o mesmo peso e não depende da capacidade do país.

Em 1940 no Brasil foi criada a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Com o objetivo de criar normas técnicas brasileiras para a tecnologia do concreto, com o passar do tempo à associação cresceu e passou a ter renome internacional. A ABNT participou da criação da fundação da ISO em 1947 e foi participou do primeiro conselho da instituição. (HOFFMANN, NETO E TAVARES, 2008).

A norma deixa claro que a implementação de um sistema de gestão da qualidade é oriundo de uma decisão estratégica, e dessa forma viabilizam o fornecimento de bens e serviços com

alto padrão de qualidade além de constantemente possibilitar melhoras e diferencial competitivo. (SELEME E STADLER, 2010)

2.1.1 A NORMA BRASILEIRA ISSO 9001:2008

Para Seleme e Stadler (2010) os requisitos de um sistema de gestão da qualidade, envolvem o estabelecimento, a documentação, a implementação e a manutenção visando o aperfeiçoamento contínuo e de maneira eficaz. Já para Chiavenato (2004) a organização deve manter a qualidade ao longo do tempo bem como desenvolver novos meios de melhorar o desempenho atual, nunca estar satisfeito e buscar constante aperfeiçoamento dos processos.

A família das normas ISO 9000 são responsáveis pela Gestão da Qualidade, pois possuem a qualidade como foco no cliente bem como requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, a fim de satisfazer o cliente e manter a melhoria contínua. (BONFA, 2010). O autor ainda aponta que por meio da ISO é possível aferir como a empresa atende seus clientes e segue as regulamentações para cuidados com os mesmos e que a mesma pode ser aplicada a qualquer empresa, independente do seu tamanho.

A norma deixa claro que a implementação de um sistema de gestão da qualidade trata de uma decisão estratégica, e esses meios viabilizam o fornecimento de bens e serviços com alto padrão de qualidade além de possibilitar melhoras e diferencial competitivo. (SELEME E STADLER, 2010). Para que ocorra a certificação do sistema da ISO no Brasil, foi feita a seguinte separação dos órgãos competentes:

“O CONMETRO (Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) estabeleceu o SBAC (Sistema Brasileiro da Conformidade), que por sua vez designou o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) como órgão certificador. Uma certificação, no âmbito do SBAC deve ser realizada por organismo credenciado pelo INMETRO. Como a Norma ISO 9001 tem caráter voluntário, as certificações podem ser feitas fora do SBAC. A adoção da ISO 9000 tem sido muito significativa no Brasil e no mundo.” (INMETRO, 2010 *apud* BONFA, 2010 p. 2)

As normas NBR ISO 9000 formam uma série de normas técnicas que abordam a gestão da qualidade, na sua expressão mais geral e sistêmica. Sua adoção passou a ser perfilhada pelo mercado como um laudo de garantia de qualidade e o cliente encarrega-se de identificar e privilegiar as organizações que dispõem dessa certificação, por esse fato ser considerado um unívoco de seriedade e confiabilidade. (VALLS, 2004). A mesma autora aponta que uma organização certificada com base na NBR ISO 9001 não necessariamente é perfeita, nem está livre de falhas e problemas, mas mantém controle sobre seus principais processos, gerencia de forma adequada seus recursos e oportuniza a satisfação de seus clientes, pois está diretamente voltada para esses propósitos.

Neto, Tavares e Hoffmann (2008, p. 16) explanam que os benefícios da normalização não ocorrem apenas no âmbito tecnológico, mas também na parte econômica e social, conforme segue:

Aos consumidores, a conformidade com normas internacionais assegura qualidade, confiabilidade e segurança;

...Aos fornecedores, assegura ampla aceitação internacional de seus produtos, estabilidade, crescimento, parceria com clientes e facilidade de compreensão mútua;

...Aos acionistas, proporciona melhores resultados operacionais, aumento na participação de mercado, crescimento nos lucros e no retorno sobre investimentos;

...Aos empregados, proporciona melhores condições de trabalho, saúde e segurança, estabilidade empregatícia, satisfação com o trabalho e efeitos morais positivos;

...Ao governo, fornece bases tecnológicas e científicas para apoiar a legislação de saúde, segurança e meio ambiente;

...Para a sociedade, facilita o cumprimento de requisitos legais e regulamentares, gera melhoria na saúde e segurança e reduz impactos sociais e ambientais.

Ainda na ideia dos autores, a ISO 9001 interage com a economia, pois, por ser aceita no mundo todo, é sinônimo de qualidade tanto em bens quanto em serviços, fazendo inclusive que alguns fornecedores exijam que seus clientes possuam a certificação.

Concordando com os autores acima, Carvalho e Paladini (2012) explicam que as normas ISO são desenvolvidas conforme o consenso das partes envolvidas e que auxilia na penetração de mercado.

Um sistema de gestão com certificação dá respaldo à conformidade no fornecimento de produtos e/ou serviços. Assim a empresa deve organizar seu fluxo produtivo e as atividades correlatas de acordo com os requisitos das normas da série NBR ISO 9000. Tal certificação tem como resultado, benefícios para a empresa. (MARQUES, 2010).

Segundo Moller (2002) para estabelecer um padrão de qualidade, deve-se conhecer os anseios dos clientes definindo assim as particularidades dos produtos, utilizando uma forma que sejam produzidos de forma simples e econômica. Portanto, só há um padrão para certificação de sistemas de gestão da qualidade, a norma NBR ISO 9001.

2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO – MEG

O principal modelo de referência utilizado no Brasil nos dias de hoje é o Modelo de Excelência em Gestão - MEG, da Fundação Nacional da Qualidade, foi criada baseando-se na percepção de aprendizado do ciclo PDCA¹ e deve criar valor necessário para criar e reter clientes. O mesmo trata-se de um modelo baseado em um conjunto de fundamentos da excelência, traz conceitos atualizados que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho. (FNQ, 2012).

O MEG contribui efetivamente para que melhorias se tornem uma realidade, é uma ferramenta que possui abordagem construtiva, evitando assim a conotação negativa, muitas vezes associada às auditorias; prêmios nacionais deveriam tentar manter seus critérios suficientemente próximos, para permitir comparações no âmbito mundial. (FNQ, 2009)

Considerado um modelo sistêmico de gestão organizacional, tem como base, conceitos fundamentais para a excelência no desempenho sem prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas e é utilizado por qualquer tipo de organização, público ou privado, independente do seu porte ou finalidade. (FNQ, 2009)

2.2.1 FUNDAMENTOS

De acordo com a FNQ (2012), o Modelo de Excelência em Gestão está baseado em 11 fundamentos e 8 critérios. Os Fundamentos da Excelência reconhecem internacionalmente e praticados em organizações líderes do mundo todo. São valores organizacionais que devem ser praticados por seus líderes e profissionais de todos os níveis, de modo que a cultura da organização seja voltada para resultados e aumento da competitividade no mercado.

Os onze fundamentos são: Pensamento sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura de Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Orientação por Processos e Informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Valorização das Pessoas, Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado, Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social. (FNQ, 2008)

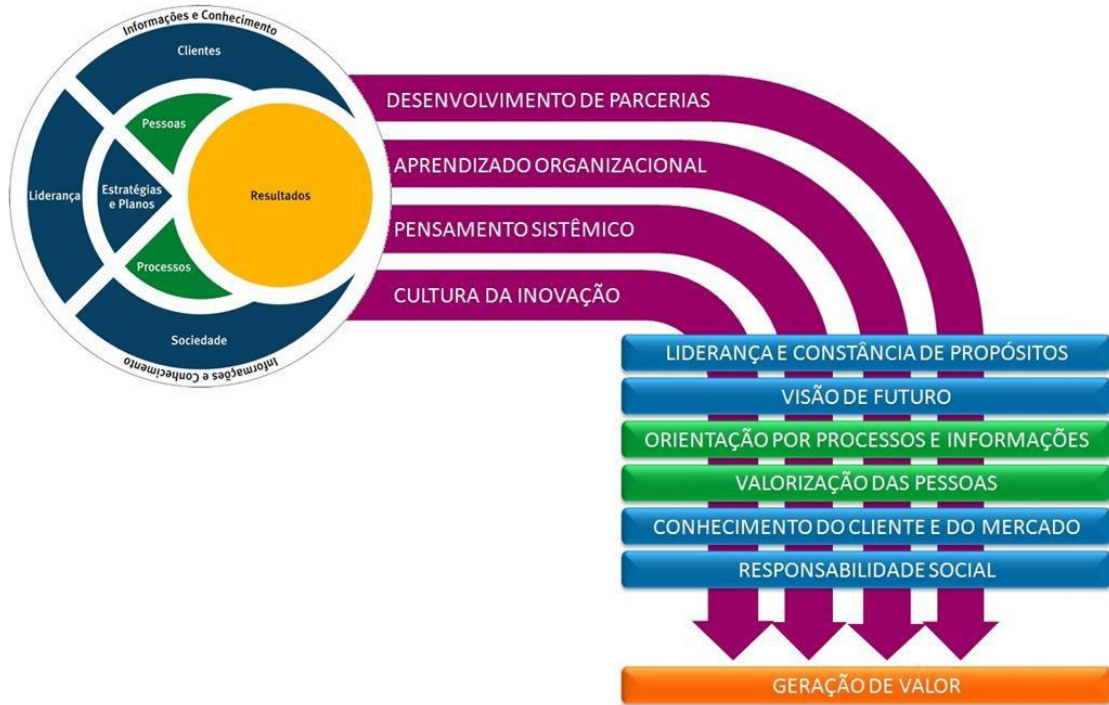
Segundo a FNQ (2008) a implementação dos fundamentos da excelência não ocorre de forma linear e mecanicista, quando aplicados em sua plenitude, estão internalizados na cultura e presentes em cada atividade da empresa, porém isso não significa que não seja pertinente desenvolver um método que permita desdobra-lo em fundamentos com requisitos organizacionais.

¹ PDCA – Plan, Do, Check e Action – Planejar, fazer, checar e agir. Fonte: FNQ (2013).

É isso que é feito na construção do MEG, um fundamento da excelência é um conceito que pode ser traduzido em fatores de avaliação, processos, e estratégias organizacionais.

Tanto os fundamentos quanto os critérios podem ser mais bem visualizados pela imagem abaixo:

Figura 1: Fundamentos e Critérios do MEG



FONTE: FNQ (2003).

Tratando-se do fundamento **Pensamento Sistêmico**, para FNQ (2008) ele pode ser obtido por meio do aprendizado organizacional, onde o funcionário é encarregado de atualizar-se constantemente e estar atento ao que acontece no seu ambiente de trabalho, sempre colaborando com seus colegas e clientes. Para as empresas se manterem competitivas no longo prazo, precisam inovar.

A **aprendizagem organizacional** é fundamento essencial no alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências. Este fundamento deve estar internalizado na cultura da organização, tornando-se parte do trabalho diário em todos os níveis e em quaisquer de suas atividades. (FNQ, 2008).

A cerca do fundamento de **Cultura de Inovação**, a FNQ (2008) afirma que o mesmo trata-se da promoção de um ambiente que proporcione à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização. Conforme Kaplan e Norton (1997, *apud* DUARTE, 2007), as empresas inseridas em setores de rápida inovação tecnológica devem dominar a arte de prever as necessidades futuras dos clientes, idealizando produtos e serviços radicalmente inovadores.

No fundamento de **Liderança e Constância de Propósitos**, os mesmos podem ser considerados como meio de 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. (FNQ, 2008). Este fundamento é definido, conforme a FNQ (2006, *apud* DUARTE, 2007), pelo comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização, capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro.

A respeito do fundamento de **Orientação por Processos e Informações** a FNQ (2008) o define como a compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas. A tomada de decisão e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

Em consideração ao fundamento de **Visão de Futuro** a FNQ (2006, *apud* DUARTE 2007) considera se tratar da compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo. Este fundamento é o compromisso com a obtenção de resultados que atendam de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

A cerca do fundamento de **Geração de Valor**, a FNQ (2008) afirma que o este fundamento busca alcançar resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível para todas as partes interessadas. Santos e Rodriguez y Rodrigues (2008, p.12) destacam que esta ação se torna “uma vantagem competitiva, desde que se de um tratamento qualitativo ao fluxo de informações, promovendo meios de agregar novos conhecimentos ao negócio [...]”.

O fundamento **Valorização das Pessoas** aponta que o mesmo fundamenta-se no estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, potencializando seu desempenho no ambiente interno por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender. (FNQ, 2008). A valorização das pessoas leva em conta a diversidade das necessidades, que, uma vez identificadas na definição de estratégias, planos e práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável. (DUARTE, 2007)

Para o fundamento de **Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado**, a FNQ (2008) pressupõe que o mesmo trata-se do 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. Muller (2007, *apud* DUARTE 2007) entende que a gestão baseada em fatos de conhecimento sobre clientes deve ser pautada de acordo com a realidade e não em suposições, possibilitando a qualificação do processo decisório e a redução dos riscos e incertezas.

De acordo com FNQ (2008) o fundamento de **Desenvolvimento de Parcerias**, é definida como o desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas às partes.

Já para o fundamento **Responsabilidade Social**, a FNQ (2008) considera o âmbito da atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade.

2.2.2 CRITÉRIOS

Os critérios que compõem o MEG são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Tais Critérios se subdividem em 24 requisitos (18 representando os aspectos das práticas de gestão da organização e seis, de resultados alcançados). (FNQ, 2008).

Liderança - Segundo FNQ (2009), a liderança aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção. Alinhado aos conceitos da FNQ, Nascimento e Lima (2010) descrevem que a liderança são um conjunto de práticas e ações que devem ser realizadas por todos os níveis da organização e não apenas por um único indivíduo.

Estratégias e planos - A fim de combater a concorrência empresarial, as organizações formulam estratégias e planos. Um embasamento correto orienta as ações da empresa, porém

estas devem ter características específicas para que se convertam em ações imediatas. Para FNQ (2012), as estratégias representam caminhos escolhidos para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização, tendo em vista a definição e a conquista de objetivos determinados. De acordo com Porter (1996) a estratégia é definida por um posicionamento único da organização; opções e escolhas a partir dos cenários e propostas de valor e iniciativas para atingir o desejado.

Clientes - Para que a organização seja produtiva é fundamental o relacionamento com clientes. Entender este relacionamento e os processos que envolvem a satisfação dos mesmos torna a empresa diferenciada no mercado. Para a FNQ (2012) a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes. Estas devem ser identificadas e entendidas. Segundo Drucker (2002) é o cliente que decide o que uma organização será, pois só ele irá realizar compras que dará recursos financeiros que manterão a empresa.

Pessoas - Este critério abrange aspectos relativos à configuração de equipes, objetivando o alto desempenho. Proporciona ainda o desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar. (FNQ, 2009). Dutra (2009) esclarece que cabem as empresas, criar condições para uma relação de desenvolvimento mútua, alcançando assim as expectativas e necessidades. Para que isso ocorra, deverá haver uma interação e comprometimento da empresa com as pessoas. Obtendo êxito em disseminar o que espera de cada um, conseguirá aprimorar sua competitividade.

Sociedade - Este critério tem ligação direta com responsabilidade social. A organização deve atuar de forma ética e transparente. É importante que ela compreenda, quais são os fatores que afetam suas atividades, para dedicar total atenção a eles, tornando a empresa longínqua. Segundo o Instituto Ethos (2003), uma ação social é qualquer atividade que pode ser realizada pelas empresas para atender às comunidades em suas diversas formas, em distintas áreas.

Informações e conhecimento - Este Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento. Santos e Rodriguez y Rodriguez (2008, p.5) descreve “o conhecimento é um bem intangível difícil de aferir seu valor, quanto mais utilizado maior sua relevância, e maior é a possibilidade de se agregar novos conhecimentos”.

Processos - O modelo de gestão que busca a excelência devem ter processos bem definidos e baseados em informações que levem a organização, a atender todos os anseios dos seus clientes ou das partes interessadas. (FNQ, 2009). Segundo Andrade e Amboni (2010) entende-se por processos o modo de se atingir um objetivo, sejam na produção de bens, serviços ou conhecimento. A falta de processos adequados é prejudicial para o alcance dos objetivos.

Resultados - Este critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento. Cordeiro e Ribeiro (2002) ressaltam ainda que a medição do desempenho é fundamental, garante a sobrevivência além de proporcionar crescimento à longo prazo.

2.3 ISO X MEG

A escolha do modelo mais adequado depende de seus propósitos. Para melhor visualização dos propósitos de cada modelo de referência, pode-se compará-los, conforme quadro abaixo:

Quadro 1: Relação entre o MEG e a ISO 9001.

Fundamentos da Excelência	Princípios as ISO 9001
Pensamento Sistêmico	Abordagem Sistêmica para a Gestão
Aprendizado Organizacional	Melhoria Contínua
Cultura de Inovação	
Liderança e Constância de propósitos	Liderança
Orientação por Processos e Informações	Abordagem de processos e Abordagem Factual para a Tomada de Decisão
Visão do Futuro	Liderança
Geração de valor	X
Valorização das Pessoas	Envolvimento das Pessoas
Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	Foco no Cliente
Desenvolvimento de Parcerias	Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores
Responsabilidade Social	X

FONTE: (ASSIS e SANTOS, 2011)

De acordo com Assis e Santos (2011), o princípio Abordagem Sistêmica para a gestão que é utilizada pela ISO, se relaciona com o fundamento Pensamento Sistêmico, do MEG, ambos buscam identificar, compreender e gerenciar os processos e tratá-los de forma única, atingindo os objetivos da organização.

Os fundamentos Aprendizado Organizacional e Cultura de Inovação do MEG objetivam que toda a organização consiga aprender e conhecer todos os procedimentos da empresa. E consequentemente, esteja em constante atualização aos meios. Na ISO esse enfoque é dado pelo princípio da Melhoria Contínua. (FREITAS, 2011).

O princípio Liderança objetiva a plena atuação dos dirigentes da organização, de forma aberta, inspiradora e que motive as pessoas ao seu redor. Relacionando-se com o fundamento Visão de Futuro, que visa a perenização da organização. O líder que consegue deixar claro ao grupo os objetivos gerais da organização ajuda com que esse grupo sinta-se parte integrante da missão e transforma em equipe. (DONNELON, 2006). O autor explica ainda que manter a equipe informada dos objetivos assegura que todos trabalhem em função desses, fazendo com que avancem em direção de objetivo comum.

O MEG traz o fundamento Geração de valor, que objetiva agregar valor para seus clientes (internos e externos), e portanto conseguir resultados duradouros, contribuindo para a solidificação da organização, objetivo esse que a ISO não traz em seus princípios. (BONFA, 2010)

É possível relacionar o fundamento Valorização das Pessoas do MEG com o Princípio Envolvimento das Pessoas da ISO. Os mesmos permitem que os funcionários possam se realizar profissionalmente e pessoalmente, melhorando seus resultados através de seus esforços, e consequentemente, tendo espaço para tomar suas próprias decisões. (BONFA, 2010)

Segundo Mello *et al.* (2009), compreender as necessidades e expectativas dos clientes proporciona melhores resultados para a organização, pois com o Foco no Cliente é possível obter fidelização do mesmo. Quando a empresa se atenta para as expectativas sobre o produto, prazo de entrega, preço que o cliente relata, gera-se um *feedback* que possibilita a formação de estratégias e planos de relacionamento com os clientes. Relacionando-se com o fundamento Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (2009) o Desenvolvimento de Parcerias é fator chave para iniciar a melhoria e desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Com as parcerias, as partes se beneficiam mutuamente, a empresa com preços e prazos mais interessantes, e os fornecedores com a fidelidade de seus clientes, garantindo compras frequentes ou até mesmo programadas, possibilitando assim menores variações, relacionando-se com o princípio Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores, da ISO 9001.

Maximiano (2009) considera o poder dos fornecedores uma força competitiva de um ramo de negócio e é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia. Os fornecedores provêm recursos que determinam a qualidade e o custo dos produtos, portanto deve haver uma confiança recíproca entre compradores e fornecedores.

Um fator particular do MEG é o fundamento Responsabilidade Social, que representa a relação ética e transparente da organização, não constante nos princípios da ISO 9001.

Ao observar estes instrumentos, a NBR ISO 9001 e o Modelo de Excelência de Gestão-MEG, nota-se que existe uma linha tênue e significativa entre os mesmos, cada modelo apresenta suas particularidades, porém ambos com a finalidade de trazer qualidade para a organização.

3. METODOLOGIA E ANÁLISE DE DADOS

A classificação desta pesquisa se apresenta pela abordagem de pesquisa-ação aplicada, do tipo qualitativo, caracterizado como de objetivo exploratório. Para realização do estudo, foram também utilizadas a pesquisa bibliográfica e de campo no formato de um estudo de levantamento.

No que se refere à coleta de dados, foi aplicado como instrumento de pesquisa à entrevista auxiliada por uma amostragem não probabilística por julgamento e para a análise dos dados utilizou-se a análise de discurso. Nesta análise foram utilizados como instrumentos de tabulação e técnicas estatísticas o diagrama de quartis, a matriz GUT e o software específico da Fundação Nacional de Qualidade, que tabulou os critérios no processo ISO escolhido.

Para definir qual o processo tem menor relação com os fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão, foi utilizada a ferramenta de análise estatística de quartis, e através dela realizado o julgamento da escolha. Tal análise necessitou do delineamento de todos os processos realizados dentro da empresa e que passaram pela certificação da ISO 9001 dentro dos 13 setores que compõem a empresa, são eles: Cadastro e Crédito, Financeiro, Tecnologia da Informação, Comercio Exterior, Fabrica, Gestão de Projetos, Gestão de Produtos, Marketing, Recursos Humanos, Comercial, Retorno de material acabado, Faturamento, Estoque e Logística.

Em seguida foi realizado a tabulação dos fundamentos do MEG com os processos certificados ISO 9001 pontuando aqueles com mais presença do fundamento em uma escala de 9, 5, 1 e 0 em casos de nenhuma presença, em seguida foi realizado os cálculos dos quartis gerando o resultado e destacando os processos com menores pontuações, com base na forma como são estudados os quartis, a formato de escolha do processo se da seguinte maneira: Primeiro as notas menores no 3º quartil, em caso de empate a utilização do 2º quartil também com a menor pontuação, a prioridade da tabela, visa avaliar o nível do fundamento do MEG em correlação com os processos certificado ISO 9001, confirme o quadro abaixo.

Quadro 2: Fundamentos e processos

FUNDAMENTOS DO MEG	CADASTRO E CRÉDITO	FINANCEIRO	LOGÍSTICA	
	Cadastro de clientes	Recebimento do caixa do faturamento	Separação de material	Controle de estoque
Pensamento Sistêmico	5	5	5	5
Aprendizado Organizacional	1	5	5	5
Cultura de Inovação		5	5	1
Liderança e Constância de Propósitos	5	5	5	5
Orientação por Processos e Informações	9	9	9	9
Visão de Futuro		9	5	1
Geração de Valor	1		1	1

Valorização de Pessoas	1	1		1
Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	9	1	9	5
Desenvolvimento de Parcerias	5	1		1
Responsabilidade Social		1		
Soma	36	42	44	34
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	9	9	9	9
Média	4,5	4,2	5,5	3,4
1 quartil (25%)	1	1	5	1
2 quartil (50%)	5	5	5	3
3 quartil (75% abaixo)	6	5	6	5

FONTE: Os autores (2013).

Na avaliação apresentada foi possível identificar no 3º quartil as quatro menores pontuações, que foram nos processos de: cadastro de clientes, recebimento de caixa, separação de materiais e controle de estoques. No 2º quartil a menor nota foi no processo de controle de estoques, demonstrando que este possui menor afinidade com os fundamentos do MEG.

Dentro dos diversos setores existentes na empresa, foi identificado no setor de Logística o déficit de presença dos fundamentos do MEG no processo de controle de estoques, dessa forma abaixo será contextualizado o setor de logística que abrangendo o processo de controle de estoques.

Antes da implantação da ISO 9001 não havia no setor Logístico nenhuma forma padronizada de como deveria ser realizado o processo de controle de estoques, após a implantação o processo passou a ser do modo descrito abaixo.

A fim de manter o giro adequado dos produtos, deverá ser feita uma anotação com a data de entrada do produto, para que, os produtos antigos saiam antes, mantendo assim, os mais recentes. Após a conferência e identificação dos produtos, estes são colocados nos seus respectivos lugares, que podem ser: estante ou meio-estrado. Os produtos são separados de acordo com seus tamanhos e tipos, sendo que produtos semelhantes devem ficar próximos para facilitar sua localização.

Quando o setor logístico recebe a proposta comercial, deverá ser analisado como será feita a entrega, a fim de facilitar a forma de separação. Quando o pedido conter produtos de dimensões superiores, será utilizado um carrinho, e quando forem materiais menores, serão utilizadas as cestas. Cada cesta possui uma cor que define como o pedido será encaminhado:

Desta forma, os processos do setor de logística são alinhados com outros setores da empresa e precisam andar em conjunto para atingir os resultados. Objetivando o alcance destes resultados será avaliado o processo de controle de estoques através do questionário do E-MEG que será apresentado a seguir.

A avaliação utilizando o MEG permite à organização determinar o estágio da sua gestão e dos seus resultados em relação a referenciais de Classe Mundial. Em um processo de aprendizado contínuo, uma vez diagnosticado o estágio em que se encontra a gestão da organização, é necessário planejar melhorias. (FNQ, 2008)

É recomendada pela FNQ (2008) a realização de uma avaliação que visa identificar o panorama mais completo dos processos de gestão da empresa, de como são gerenciados e se estão baseados nos critérios rumo a excelência que constituem modelos sistêmicos da gestão organizacional.

De acordo com a FNQ (2009) a avaliação da dimensão dos processos baseia-se no exame de quatro fatores: enfoque, aplicação, aprendizado e integração, tais fatores detêm a força de pontuação do questionário de 500 pontos (avaliador das empresas rumo a excelência). Os itens

apresentados são ponderados na forma com são utilizados e objetivados e também são aferidos os locais, o tempo e a periodicidade da implementação.

Enfoque

De acordo com a FNQ (2008) a organização deve encontrar a maneira mais apropriada para aplicar as melhorias propostas pelo questionário, pois não haverá progresso na gestão da organização sem o estabelecimento de ações estruturadas. Pessoas capacitadas e relatórios de avaliação não são suficientes. São necessárias estruturas operacionais e de gestão, a fim de que as propostas de melhoria decorrentes da avaliação sejam eficazmente implantadas.

Visando atender a essa exigência, procurou-se sugerir os planos de ação que podem ser utilizados por grupos multifuncionais, os temas propostos, não são dirigidos a uma única área da organização. (FNQ, 2008). Para alcançar este objetivo específico logo após a resolução do questionário foi aplicada uma matriz GUT junto com um dos diretores da empresa, e assim priorizou-se qual deverá ser a oportunidade de melhoria prioritária.

Para a aplicação da matriz, foi realizada uma reunião com o Sr. Rafael Fagundes, sócio-diretor da empresa. Inicialmente foi apresentada a análise dos quartis de todos os setores com seus respectivos processos certificados ISO 9001. Esta análise demonstrou que dentre todos os setores, o setor de Logística possui o processo de controle de estoques com a menor correlação de fundamentos MEG. Com base neste estudo, foi criado o quadro abaixo que utilizou os critérios que apontaram oportunidades de melhoria dentro do questionário e-MEG.

Na aplicação da matriz GUT em reunião com o Sr. Rafael, foi demonstrado os déficits encontrados no processo de controle de estoques, conforme quadro acima, e através de análise de discurso o Sr. Rafael explicou que recentemente foi feito um *benchmarking* em um fornecedor, onde foi vislumbrado um sistema de controle de estoque que facilita o serviço dos profissionais do estoque. E há aproximadamente um mês e meio vem sendo implementado no setor, e assim diminuindo o risco de incertezas e falhas no setor.

Ainda durante a aplicação da matriz GUT, e diante do exposto, o resultado subsequente que foi indicado por ele abrange o clima organizacional no processo de controle de estoques do setor Logístico, no entanto conforme foi explicado para o Sr. Rafael, que o clima organizacional não envolve apenas o setor e o processo específico, mas sim a empresa como um todo porque o clima organizacional se relaciona com todos os setores.

E em avaliação desta situação foi ressaltado pelo Sr. Rafael Fagundes, a seguinte questão:

“(...) com frequência são observados conflitos relacionados aos setores, existe uma efetiva interdependência entre os diversos setores e que estes correspondem às exigências dos gestores, a fim de alcançar os objetivos gerais da organização.”.

Estes conflitos tem maior percepção devido à divergência de opiniões entre colaboradores, na sua maioria entre áreas distintas. De acordo com Sr. Rafael Fagundes:

“(...) é possível perceber estas discrepâncias entre setores quentes e setores frios. Nos setores quentes encontram-se os funcionários que lidam diretamente com a parte externa da empresa, aqueles que têm contato direto com clientes ou fornecedores, pode-se entender como exemplo o setor comercial. Já nos setores frios, são aqueles que envolvem a parte mais estratégica e operacional da empresa, setores que abrangem cálculo como o setor financeiro, por exemplo. Com frequência estes setores tendem a se confrontar quando é preciso ser tomada uma decisão que impacte ambos”.

Por meio da aplicação da Matriz GUT na reunião além de uma análise de discurso, foi possível delinear claramente a oportunidade de melhoria prioritária que apontou diretamente ao que diz respeito ao clima organizacional, alcançando assim este objetivo específico.

Quanto à estruturação do plano de ação a FNQ (2008) afirma que é necessário: clareza, objetividade, definição de responsáveis, especificação de prazos, alocação de recursos e algum tipo de acompanhamento e avaliação da implementação, são condições mandatórias da sua estrutura. Uma maneira de verificar se o plano de ação atende a esses atributos consiste em utilizar a ferramenta do 5W2H.

O quadro 5W2H apresenta inicialmente as respostas do Sr. Rafael, referente ao problema de conflitos entre setores. Após as considerações do gestor a equipe também delineou os parâmetros em relação à situação observada no decorrer dos estudos, gerando o resultado exposto acima.

Com base no apresentado pelo gestor, pela equipe e pelos fundamentos do MEG descritos ao longo deste trabalho, evidenciou-se que os fundamentos: pensamento sistêmico, liderança e constância de propósitos e valorização de pessoas não são especificamente abordados pela ISO 9001, todavia tem importância no que tange conflitos entre setores. No quadro abaixo foi elaborado o plano de ação pela equipe a fim de sugerir uma resolução com base na FNQ e de forma clara e concisa.

Quadro 3: Plano de ação.

	O QUE	QUEM	COMO	ONDE	QUANDO	POR QUÊ	QUANTO
FNQ (2008)	Objetivo: No que consistirá o projeto; o que será produzido. Não confundir com os efeitos resultantes dele.	Responsáveis: coordenador do grupo de projeto.	Etapas: Principais passos e ações para a realização do objetivo.	Local: Fisicamente e ou Logicamente	Cronograma: marcos críticos no desenvolvimento do projeto	Melhorias Esperadas: Resultados a serem obtidos com a implementação do projeto. Estabelecer um indicador, ou seja, uma medida quantitativa (prazo e custos)	Orçamento: dispêndios necessários ao desenvolvimento do projeto (equipamentos, serviço, homens-hora etc.) e receitas previstas
1 etapa	Em desenvolver o pensamento sistêmico	Direção, gestor de RH junto com os gestores das áreas envolvidas.	Faz-se necessário a criação das redes informais de relacionamento, mais conhecidas como grupos de afinidade ou entre setores.	Em toda organização em conjunto com os colaboradores	Conforme um cronograma a ser definido pela empresa viabilizando o projeto	Haverá diminuição dos conflitos pois existirá maior integração entre os setores	Baixo custo e alto impacto
2 etapa	Proporcionar a valorização de pessoas	Direção em conjunto com o departamento de recursos humanos	Mais oportunidades de aprendizado, ambiente favorável a desenvolvimento de potencialidades	Em toda organização em conjunto com os colaboradores	Imediatamente e de forma contínua	Aumenta o nível de satisfação dos funcionários, e assim sua capacidade de produção	Aumento do retorno financeiro
3 etapa	Na criação da constância de propósitos.	Direção em conjunto com os líderes de setor.	Promovendo relações de qualidade entre os colaboradores.	Em toda organização em conjunto com os colaboradores	Conforme um cronograma a ser definido pela empresa viabilizando o projeto	Pois possibilita um ambiente favorável a inovação, criação de conhecimento e desenvolvimento profissional	Aumento do retorno devido à existência de metas

FONTE: Os autores (2013).

De acordo com o exposto no âmbito de sugestões para resolução dos problemas oriundos de conflitos entre setores a FNQ sugere ainda o clima satisfatório na organização pode ser atingido e mantido por meio de um tratamento adequado dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas. Por esta razão a FNQ (2012) diz que a empresa deve manter políticas, programas, serviços e benefícios coerentes com os fatores apresentados e previamente identificados.

Normalmente, algumas práticas relativas a este tema são compulsórias, pois estão definidas em leis trabalhistas. Outras práticas podem ser objeto de acordos sindicais, porém, as empresas que pretendem ter capacidade de reter talentos e que buscam excelência em gestão desenvolvem práticas adicionais, adequadas às suas características próprias, buscadas ao longo deste trabalho onde se apresentou o múltiplo modelo de gestão que a empresa possui, utilizando de dois modelos de referências distintos.

Sendo assim foi alcançado o objetivo específico de apresentar a organização um plano de ação capaz de originar oportunidades de melhoria para a prioridade encontrada no decorrer desta

pesquisa. Contudo para a empresa Fagundez desenvolver a capacidade de reter as pessoas, deve zelar para que as políticas, programas, serviços e benefícios apresentados sejam competitivos com relação às práticas de mercado.

4. CONCLUSÃO

Através deste projeto foi possível identificar que as empresas inseridas em um mercado competitivo vêm buscando demonstrar a seus clientes que seus produtos e serviços possuem qualidade diferenciada, e para tanto necessitam de práticas alicerçadas em excelência em gestão.

Para apoiar a gestão das empresas viabilizando orientações e requisitos, existem os modelos de referência que dão suporte no processo de adaptação a padrões de gestão, estratégias e qualidade, pois utilizam de ações que propendem às boas práticas e a inovadoras formas de gerir o negócio.

As principais diferenças dos modelos se encontram no objetivo, o MEG busca promover a qualidade na organização com a finalidade da mesma buscar a competitividade e compreender os requisitos para a excelência do desempenho organizacional, já a ISO 9001 busca a implementação de normas e procedimentos padronizados para um sistema de qualidade onde seus clientes tenham a segurança de produtos e serviços que estejam em conformidade. Ambos os modelos visam à qualidade, no entanto, seguindo linhas distintas.

Os modelos em questão não são excludentes, e sim complementares, a diferença está no seu grau de exigência, tornando-se úteis para avaliar, diagnosticar e desenvolver a forma de gestão da empresa.

A pesquisa teve como propósito avaliar se o modelo de referência MEG pode auxiliar na identificação de oportunidades de melhorias em processos certificados pelo modelo de referência ISO 9001, utilizado pela empresa Fagundez Distribuição Ltda.

Para alcançar os resultados, foi necessário estudar os dois modelos de referência, para assim analisar o processo certificado ISO 9001, com menor relação aos fundamentos apresentados pelo MEG. Identificado este processo, foi realizada uma segunda análise que consistiu em avaliar por meio do questionário da FNQ a relação deste com os critérios apontados pelo MEG.

Diante dos resultados encontrados através da resolução do questionário supracitado foram identificadas oportunidades de melhoria, e junto à gestão da empresa foi analisada a oportunidade prioritária, para que em seguida fossem sugeridos planos de ação.

Os planos de ação apontam para oportunidades de desenvolvimento no clima organizacional, no sentido de que existem lacunas que não são abordadas na ISO 9001, e, no entanto o MEG pode complementá-las. Considera-se como concluído o alcance dos objetivos específicos, conforme os aspectos tangentes apontados.

Ainda sobre as oportunidades de melhoria indicadas no trabalho, deve-se observar que a FNQ não recomenda a imposição direta de mudanças baseadas no plano de ação sugerido, mas sim a sua utilização como um método indicativo de práticas que se adequem ao perfil e contexto da empresa.

O tema escolhido ainda é pouco difundido academicamente, visto que a maioria das empresas no país tem como modelo de referência apenas a Norma ISO 9001 e ainda não conhecem o modelo da FNQ. Baseado nisso iniciou-se este trabalho de pesquisa, tendo como dificuldade a localização de materiais metodológicos onde houvesse este diálogo entre autores que abordassem o tema.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Otavio R.; AMBONI, Nério. **Estratégias de Gestão: Processos e Funções do Administrador**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ASSIS, Carolina Borges de; SANTOS, Sara Rios Bambirra. Artigo: **Relação entre o sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001 e o modelo de excelência em gestão**. Ano: 2011
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2008: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos**. 2. ed. Rio de Janeiro. ABNT, 2009.
- BONFA, Sérgio. Modelo de Excelência da Gestão da FNQ e Normas NBR ISO 9001/ NBR ISO 9001: **Modelos Complementares ou Concorrentes**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, p.4, agosto 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2004.
- CORDEIRO, José V. B. M.; RIBEIRO, Renato V. **Economia Empresarial. Gestão da empresa**. 1. ed. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 13. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DUARTE, Danilo da C. **Quais as contribuições mútuas dos fundamentos da excelência da gestão? Um Estudo de caso do Sema de São Leopoldo - RS**. São Leopoldo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos 2007.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREITAS, Melyna R. de. **A norma ISO 9000 e o modelo de excelência em gestão garantindo a qualidade na prestação de serviços em uma empresa júnior de consultoria**. Juiz de Fora, 2011.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. São Paulo. Disponível em:
<<http://www.fnq.org.br/site/315/default.aspx>> Acesso em: 20/10/2012.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - **Cadernos Rumo a Excelência: Clientes** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo a Excelência)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - **Cadernos Rumo a Excelência: Estratégias e Planos** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - **Cadernos Rumo à Excelência: Informações e Conhecimento** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - **Cadernos Rumo à Excelência: Liderança** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - **Cadernos Rumo à Excelência: Pessoas** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - **Cadernos Rumo à Excelência: Processos** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - **Cadernos Rumo à Excelência: Resultados** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - **Cadernos Rumo à Excelência: Sociedade** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência / Fundação Nacional da Qualidade**. - São Paulo: 2009.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia de Interpretação e Implementação dos Critérios de Avaliação “Rumo a Excelência” Critério 7 de Processos**. Belo Horizonte: Instituto Qualidade Minas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOFFMANN, Silvana Carvalho. NETO, Joao Batista Ribeiro. TAVARES, Jose da Cunha. **Sistemas de Gestão Integrados**. 1 ed. Editora SENAC, 2008.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Práticas Empresariais de Responsabilidade Social: Relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

- JUNIOR, Joseph F. Hair., BABIN, Barry, MONEY, Arthur H. e SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2003
- KOCHE, Jose Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- LEVINE, David M. *et al.* **Estatística: teoria e aplicações**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-industrial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LUCINDA, Marco A. **Qualidade: Fundamentos e praticas para cursos de graduação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARQUES, Wagner Luís. **Qualidade Total: Qualidade do Todo**. 1 ed. Cianorte:2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo. Atlas. 2009
- MELLO, Carlos Henrique Pereira *et al.* **ISO 9001: 2008: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. **Documento de Referência do Planejamento Estratégico**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/novo/>> Acesso: 11/11/2012.
- MOURA, Luciano Raizer. Artigo: **ISO ou MEG? Muitas empresas têm dificuldades de entender a diferença e como usar essas referências de modelo** de gestão. Revista do Programa Integrado de desenvolvimento de fornecedores. Junho de 2011.
- MOURA, Luciano Raizer. Artigo: **Modelos de referência para Gestão Empresarial: Cuidado com os falsos prêmios da qualidade**. 2004.
- NASCIMENTO, Anselmo; LIMA, Carlos R. C. **Sistema de Liderança nas Organizações Ganadoras do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)**. São Paulo: 2010.
- PAGLIUSO, Antônio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. **Gestão Organizacional: O desafio da construção do modelo de gestão**. (Instituto Chiavenato)- 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PERIARD, Gustavo. **Ferramentas de Gestão. Matriz GUT- Guia Completo**.2011
- PORTER, Michael E. **What is Strategy**. Harvard Business Review. Nov-Dec: 1996.
- SANTOS, Ivonilda C.; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. **Evolução do modelo de gestão**. 2008.
- SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: As ferramentas essenciais, abordagem gerencial**. 2. ed- Curitiba: Ibpx, 2010.
- SILVA, Rodrigo G. **Pensamento Sistêmico**. 2010.
- VALLS, Valéria M. **O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação**. Brasília, 2004