

APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA

BRUNO LOPES MENDES

JULIANA SAYURI KURUMOTO BARBOSA

Resumo

Para as organizações se manterem competitivas no mercado e garantir a sustentabilidade dos seus negócios é necessário que tenha um modelo de gestão que permita avaliar seus resultados e conseqüentemente melhorar o seu desempenho. Nesse sentido, vários modelos podem ser encontrados na literatura entre eles o MEG – Modelo de Excelência em Gestão difundido pela Fundação Nacional da Qualidade que permite avaliar o nível de maturidade da gestão organizacional e implementar critérios de excelência e ferramentas sugeridas por especialistas que elaboraram o próprio modelo com a finalidade de alinhar e integrar toda a organização e gerar resultados para todos os envolvidos na cadeia de valor. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é aplicar a ferramenta de avaliação do MEG, denominada Instrumento de Avaliação para Excelência em Gestão – 21ª Edição (2016), em uma empresa que realiza projetos de consultorias em grandes empresas do setor de serviços. Os resultados da pesquisa mostraram que a empresa se encontra no estágio inicial de maturidade (fase 2) com 195,88 pontos (em uma escala que vai até 1.000 pontos) e com várias oportunidades de desenvolvimento e melhoria em critérios como cultura organização, orientação por processo, adaptabilidade, aprendizado organizacional. Por fim, foram sugeridas ferramentas para auxiliar e incentivar a melhoria dos processos abordados e conseqüente busca da excelência.

Palavras-chave: *competitividade; gestão organizacional; modelo de excelência.*

1. Introdução

Com o passar do tempo, as organizações têm buscado a competitividade com o intuito de sustentação e continuidade da empresa, com vantagem em relação aos seus concorrentes. E a competitividade não é apenas atender os requisitos do cliente/mercado, mas também atingir os objetivos estratégicos através dos requisitos internos da organização. Carvalho, Prieto e Bouer (2013), afirmam que o alinhamento estratégico é uma das principais condições para que as empresas consigam sobreviver no mercado de atuação.

Saber avaliar condições estratégicas de mercado, conhecer os principais desafios, como reagir a condições adversas, e aproveitar as oportunidades estratégicas são fatores essenciais para as empresas que buscam alternativas para implementar suas estratégias competitivas.

Essas práticas estão diretamente ligadas à gestão da empresa, pois através dela as empresas conseguem se adaptar às mudanças que estão cada vez mais constantes no mercado, buscando também a melhoria contínua de seus processos e a elaboração de estratégias para alcançar objetivos importantes no crescimento da organização, proporcionando aumento nas vendas, redução dos custos, desenvolvimento de novos serviços, garantindo assim a qualidade total e satisfação do cliente.

Considerando a importância da gestão e alinhamento da estratégia empresarial, com um bom entendimento e padronização de processos da empresa na importância da obtenção da qualidade e satisfação do cliente, verifica-se a necessidade da implementação de um modelo de excelência em gestão empresarial, para avaliação do nível de maturidade da organização, possibilitando assim ferramentas para melhoria dos processos de gestão e processos da mesma.

Para adquirir cada vez mais capacidade competitiva, grande parte das empresas estão buscando alternativas e novas oportunidades que visam aumentar a eficiência operacional, qualidade de seus serviços e produtos, e melhoria em suas práticas de gestão assegurando o crescimento da organização.

Com isso, a demanda por serviços de consultoria empresarial no Brasil vem cada vez mais conquistando espaço no mercado. Segundo a Associação Brasileira de Consultores Empresariais (2015), nos últimos anos o empreendedorismo vem crescendo no país e com isso novas oportunidades de negócios estão surgindo, e como consequência, a demanda por serviços de consultoria empresariais não param de crescer ano após ano, assim como as perspectivas de mercado para o serviço.

Com a realização da aplicação do Instrumento de avaliação da maturidade da gestão do MEG da FNQ, pode-se identificar os principais pontos de melhoria a serem trabalhados, levantando as principais ferramentas e metodologias que serão utilizadas para processos de melhoria contínua para os processos de gestão da organização, estabelecendo assim metas e possíveis indicadores que possam ser utilizados para monitoramento dos projetos de melhoria e para o sucesso de sua implementação, e isso proporcionará uma base sólida e confiável para padronizar processos de gestão e definição de objetivos da empresa de consultoria, com isso aumentando a qualidade dos seus serviços e satisfação de seus clientes, aproveitando melhor seu potencial de crescimento.

Sendo assim, este artigo tem como objetivo aplicar o MEG para identificar o nível de maturidade em gestão de uma pequena empresa prestadora de serviços de consultoria e

apresentar possíveis ferramentas para melhorar nível de maturidade. Dessa forma, o trabalho contribui para melhorar a gestão e padronização nos processos da organização, o que impacta diretamente na qualidade dos serviços da consultoria e na satisfação dos clientes, além de auxiliar no alinhamento do planejamento estratégico e definição de planos e metas por parte dos gestores permitindo o crescimento contínuo e potencial competitivo da empresa.

2. Referencial teórico

2.1 Modelo de excelência da gestão®

O Modelo de Excelência da Gestão® é um modelo de referência e aprendizado adequado e adaptável a qualquer tipo de organização. Não é um modelo prescritivo, ou seja, fundamentado em regras, passos a serem seguidos, ou estruturas, mas sim traz questionamentos para reflexão da gestão da empresa. É um modelo sistêmico, ou seja, baseado em um sistema de gestão (conjunto de práticas de gestão que são padronizadas, inter-relacionadas com o objetivo de gerir uma organização e alcançar resultados). (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016).

O MEG® é inspirado no ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check and Learn*), que é uma evolução terminológica do PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), aplicado aos processos gerenciais. E outro objetivo do MEG, é verificar se a implementação da gestão na empresa está se baseando no PDCL.

Os benefícios do MEG® são:

- Promover competitividade no mercado e aprendizado organizacional;
- Incorporar cultura da excelência na organização;
- Implementar a gestão de desempenho;
- Proporciona um diagnóstico do grau de maturidade da gestão, avaliando e propondo melhorias para a mesma.

O MEG tem como base os 8 Fundamentos de Excelência em Gestão, que são conceitos reconhecidos mundialmente, encontrados em empresas que já atingiram patamares de excelência ou que caminham nesta direção, uma vez que estes são mensurados e avaliados sistematicamente a partir de Critérios de Excelência da Gestão. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016). Os mesmos são apresentados na Figura 1, onde representa graficamente o MEG através do *Tangram* (quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa),

inspirada nas cores da bandeira do Brasil e no Ciclo PDCL. A figura simboliza um modelo de relacionamento entre a organização e seu ambiente externo, organizacional e tecnológico.

Figura 1- *Tangram*: Representação gráfica do MEG



Fonte: FNQ (2016)

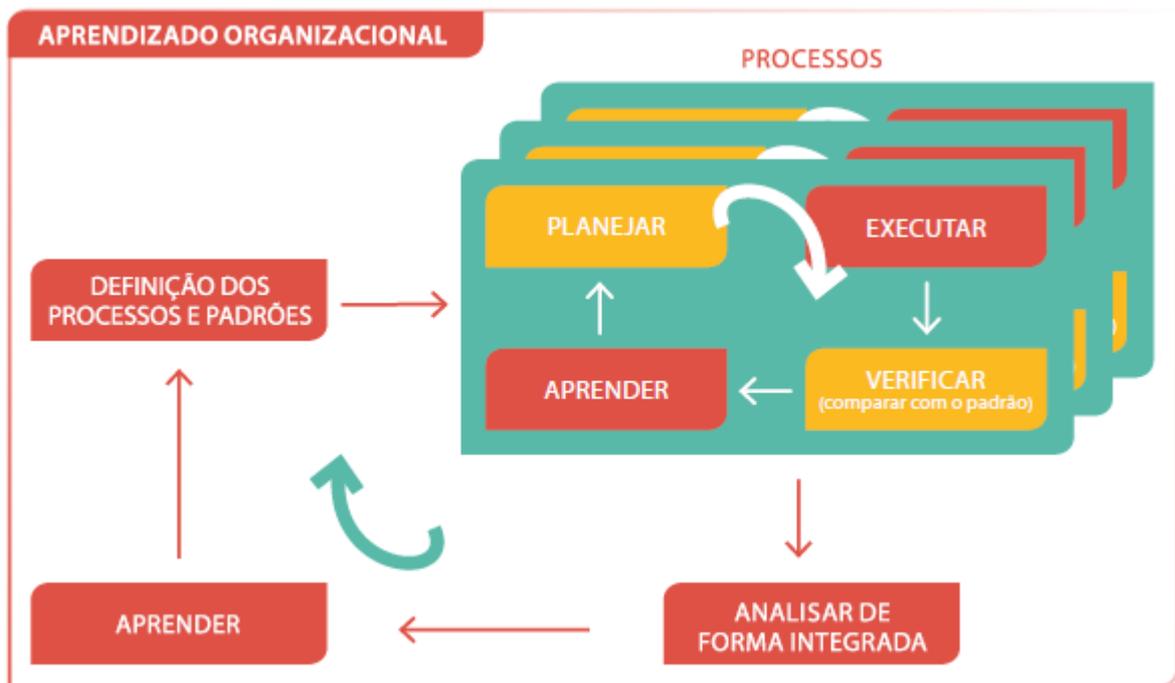
A Figura 1 representa que, considerando o Desenvolvimento Sustentável e o Compromisso com as Partes Interessadas, a Liderança Transformadora, a partir do Pensamento Sistemico, define como estratégias e planos devem ser implementados e materializados, por meio da Orientação por Processos e com Adaptabilidade, resultando em Geração de Valor para a própria organização e as partes interessadas. A partir disso a organização busca evoluir por meio do Aprendizado Organização e Inovação, que permeiam o sistema promovendo a excelência (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016).

Esses conceitos são expressos dentro da organização de forma tangível através de requisitos, que são características mensuráveis dos fundamentos. Esses requisitos são agrupados por critérios. Cada critério, dentro do MEG, é subdividido em itens. Além dos Fundamentos, oito Critérios de Excelência compõem o MEG e garantem, à organização, melhor compreensão de seu sistema gerencial, proporcionando visão sistêmica da gestão.

2.2 Diagrama do Ciclo da Gestão

O MEG, tem como base de seu conceito o ciclo PDCL, sigla que do inglês significa: *Plan* (planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Verificar) e *Learn* (Aprender). Como é demonstrado no Diagrama do Ciclo da Gestão na Figura 2.

Figura 2 - Diagrama do Ciclo da Gestão



Fonte: FNQ (2016)

O Diagrama do Ciclo da Gestão considera que os processos e seus padrões estão presentes na organização de forma sistêmica. Segundo a FNQ (2016), no Ciclo de controle os processos são sistematicamente implementados de forma que possamos realizar um planejamento para execução dos mesmos, verificamos assim se houve cumprimento dos padrões desejados, para depois promover ações corretivas ou preventivas, pensando em sua melhoria, ou até mesmo sem tomar nenhuma decisão acerca do projeto uma vez que o mesmo estiver sendo feito de forma satisfatória.

Já no Ciclo de aprendizado, leva em consideração o momento em que é identificado a necessidade de alterações nos padrões dos processos, identificados com a ajuda do Ciclo de Controle, sua avaliação deve ser realizada junto aos outros processos da organização, formando assim o aprendizado e integração do sistema gerencial.

Apesar dessa diferenciação, nos dois momentos é possível identificar o ciclo PDCL, sendo a principal diferença a abrangência na qual é feita a análise (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2016).

2.4 Ciclo PDCL

O Ciclo PDCL além de ser utilizado pela organização tanto no âmbito global, quanto em processos operacionais, como por exemplo na seleção e qualificação de novos colaboradores, produção e fornecimento de bens e serviços, aplicações financeiras e investimentos em novos negócios, é também aplicado na gestão como por exemplo no tratamento de reclamações, auditorias e formulação de estratégias. E as etapas de seu ciclo segundo a FNQ (2016) são:

Planejamento (P- Plan): Envolve toda a parte de definição de atividades, processos do projeto ou uma padronização para que sejam definidos resultados e sistemas. Desta forma inclui indicadores, objetivos, metas, planos, produtos, padrões e outros recursos do ambiente externo e interno.

Execução (D- Do): É a etapa que envolve a realização das atividades e processos definidos no planejamento, atividades essas que geram valor, nos negócios com clientes e mercados, no retorno financeiro, relacionamento com fornecedores, na qualidade de vida profissional da força de trabalho e também na responsabilidade socioambiental com a sociedade e gerações futuras.

Verificação (C- Check): Nessa etapa são envolvidos os processos de medição e avaliação do que foi executado, conforme os requisitos das partes interessadas e referenciais competitivos ou comparativos. Essa avaliação é realizada em cima de metas, objetivos, indicadores, resultados, ativos tangíveis e intangíveis e outros recursos do ambiente interno e externo da organização.

Aprendizado (L- Learn): A última etapa do ciclo é também a etapa que envolve as melhorias corretivas ou preventivas, sendo essas inovações ou aperfeiçoamento contínuo (Kaizen), rupturas de paradigmas (*breakthrough*), ou até mesmo optar por não interferir, como no caso, dos resultados estarem dentro de níveis aceitáveis de desempenho.

3. Método de Pesquisa

O presente estudo utiliza-se da aplicação de uma ferramenta para a coleta de dados e diagnóstico, no caso o questionário do MEG com a finalidade de identificar a situação atual da empresa com relação a suas práticas de gestão. Este questionário possui questões relativas a processos que se desdobram dentro de Oito fundamentos da gestão para a excelência sendo eles: Pensamento sistêmico, Aprendizado organizacional e inovação, Liderança transformadora, Compromisso com as partes interessadas, Adaptabilidade, Desenvolvimento sustentável e Geração de valor e dentro dos mesmos possui classificações por “Temas” sendo eles: Alinhamento, Tomada de decisão, Requisitos das partes interessadas, Relacionamento com as partes interessadas, Clientes, Fornecedores, Força de trabalho, Aperfeiçoamento, Competências essenciais, Gestão do conhecimento, Inovação, Capacidade para mudar, Flexibilidade, Valores e princípios organizacionais, Governança, Cultura organizacional, Olhar para o futuro, Sucessão, Econômico-financeiro, Ambiental, Social, Informações organizacionais, Gestão por processos e Produtos. Cada tema aborda questões relativas a processos e sua resposta é analisada dentro do ciclo PDCL (*Plan-Do-Check-Learn*) para avaliação da maturidade da gestão da empresa.

Segundo Silva e Menezes (2001), a natureza de pesquisa deste trabalho é caracterizada como aplicada, que gera conhecimentos que serão utilizados na aplicação prática para solução de problemas reais. Com relação a abordagem é considerada qualitativa. O estudo será realizado através de aplicação e análise de resultados quantitativos e qualitativos a partir de um questionário de diagnóstico.

Além disso, de acordo com Severino (2002), os objetivos da pesquisa são de caráter exploratório, pretendendo proporcionar um diagnóstico de uma organização para aprofundar-se posteriormente na problemática ou estar apto a construir soluções de melhoria contínua proporcionando melhorar o desempenho da empresa em questão.

Quanto ao procedimento empregou-se o estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de consultoria. E segundo Gil (2007) visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há de mais específico.

O respondente da pesquisa foi o Diretor Técnico da organização. Por fim, a partir das informações obtidas, foi verificado pontos de melhoria e planos de ação para os mesmos,

utilizando sugestões de ferramentas e metodologias dispostas no Guia de referência da gestão para excelência – 21ª Edição, 2016.

Quanto a pontuação definida pela organização para as análises foi feita a definição de que a escolha seria através de uma média ponderada entre o limite inferior e superior de cada um dos temas observados no Quadro 1 (págs. 10 e 11).

Sendo assim, foram realizados os seguintes procedimentos para a realização do trabalho:

- Aplicar com o Diretor técnico da organização o Instrumento de avaliação da maturidade da gestão – 21ª Edição;
- Analisar dados obtidos e avaliar resultados do nível da maturidade da organização em relação aos seus processos de gestão;
- Sugerir ferramentas e metodologias para melhoria contínua de seus processos de gestão e do nível de maturidade da organização;

3.1 Contextualização do cenário e da organização

A organização em questão é uma microempresa, fundada em 2014, que utiliza do conhecimento e ampla experiência de seus profissionais para realizar projetos de consultoria com foco principal no setor de serviços. A sede da organização está localizada em São Paulo, porém a mesma encontra-se com projetos em andamento na cidade de Maringá, Paraná, e também já realizou projetos no Ceará e no Rio de Janeiro.

Os serviços que a organização oferece estão consolidados em torno de três grandes possibilidades de atuação para o setor de serviços: Processos de Negócio, Riscos e Controles e Transformação digital, onde dentro dos mesmos possui uma série de serviços estabelecidos para busca da eficiência operacional e melhor *performance* empresarial. Os serviços estabelecidos dentro dessas três áreas de atuação são: Documentação de análise de processos, Modelagem e transformação de processos, Alinhamento estratégico de operações, Suporte a projetos de terceirização, Gestão de mudanças e capacitação, Identificação e análise de riscos, Avaliação e implementação de controles, Programas de *compliance*, Automação de processos (BPMS – *Business Process Management System*), Implementação de motores de regras (BRMS – *Business Rules Management System*), Implementação de RPA (*Robot Process Automation*) e Especificação e prototipação de soluções tecnológicas.

A organização no entanto se encontra em situação de crescimento com apenas quatro anos de atuação, então vários processos estão em fase inicial, e apesar de ter profissionais

capacitados e até referência em algumas áreas de conhecimento, verifica-se que ela está em fase inicial de definição de seus objetivos e com poucos projetos, por isso ainda não possui metas estratégicas bem definidas, e nem processos consolidados em relação a sua gestão e organizacional.

4. Resultados e discussões

4.1. Instrumento de avaliação da gestão para excelência

Inicialmente o desenvolvimento do projeto visava entender a organização e sua gestão organizacional como um todo, para isso foi realizada a aplicação de um modelo diagnóstico da Fundação Nacional da Qualidade, o Instrumento de Avaliação da Gestão para Excelência – MEG. As informações coletadas foram analisadas de acordo com a própria metodologia a fim de verificar o seu nível de maturidade em gestão e em qual faixa de pontuação a organização se enquadra, assim como suas devidas características naquele ponto, e ao realizar essa análise pode-se levantar sugestões de ferramentas para que determinados fatores organizacionais melhorem bem como seu nível de maturidade, buscando sempre alcançar um novo patamar de Excelência em Gestão.

Nessa etapa houve a aplicação do Instrumento de Avaliação da Gestão para Excelência com o Diretor Geral da organização durante cerca de 5 horas de aplicação, que consiste em 8 fundamentos que se desdobram em 24 temas, 117 Questões relativas a 59 Processos e 7 Grupos de Resultados, onde são consolidados em uma tabela considerando o ciclo PDCL e cinco fases para cada fase do ciclo, sendo elas: Não realiza – 0%, Inicial – 25%, Em Desenvolvimento – 50%, Consolidado – 75% e Excelente – 100%. Durante a aplicação do instrumento o entrevistado escolheu em qual fase dessas estaria o processo, grupo de resultados ou conteúdo abordado na questão relativa do questionário, proporcionando assim uma média aritmética que consiste no nível de maturidade de cada etapa do PDCL, realizando também sua média aritmética pode-se verificar o nível de maturidade do tema, como ilustrado no exemplo da Quadro 1.

Quadro 1 - Exemplo do Instrumento de avaliação preenchido

TOMADA DE DECISÃO	FUNDAMENTO, TEMA, PROCESSO	CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE																			
		PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
		NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
A	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	
B	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	
C	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	
D	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	
E	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		60%					65%					65%					55%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		61,25%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA		18,38																			

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2016)

Para entender o sistema de pontuação do tema analisado, é necessário verificar o quadro de Fundamentos, temas e pontuações proposto pela Fundação Nacional da Qualidade, que contém valores que servem como multiplicadores para cada um dos temas dos fundamentos, os mesmos estão contidos em uma faixa de limite máximo e mínimo para cada um dos processos avaliados no questionário. Na Tabela 1 contém os dados sobre os fundamentos, temas e pontuações escolhidas pela empresa, essa pontuação é utilizada para calcular a pontuação do tema, como um fator que é multiplicado pela porcentagem do nível de maturidade do tema, obtido ao final da aplicação do questionário.

Tabela 1 - Fundamentos, temas e pontuações

Fundamento	Limite mínimo possível de escolha	Limite máximo possível de escolha	Pontuação definida pela organização
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	25	65	45
Alinhamento	10	30	20
Tomada de decisão	15	35	25
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	85	185	135
Requisitos das Partes Interessadas	10	30	20
Relacionamento com as partes interessadas	10	30	20
Clientes	25	45	35
Fornecedores	15	35	25
Força de trabalho	25	45	35

(Continuação)

			(Conclusão)
Fundamento	Limite mínimo possível de escolha	Limite máximo possível de escolha	Pontuação definida pela organização
Aperfeiçoamento	10	30	20
Competências Essenciais	10	30	20
Gestão do Conhecimento	15	35	25
Inovação	10	30	20
4. ADAPTABILIDADE	25	65	45
Capacidade de mudar	15	35	25
Flexibilidade	10	30	20
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	70	170	120
Valores e Princípios	10	30	20
Governança	15	35	25
Cultura Organizacional	10	30	20
Olhar para o Futuro	25	45	35
Sucessão	10	30	20
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	45	105	75
Econômico-financeiro	15	35	25
Ambiental	15	35	25
Social	15	35	25
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	45	105	75
Informações organizacionais	15	35	25
Gestão por processos	20	40	30
Produtos	10	30	20
TOTAL - PROCESSOS			580
8. GERAÇÃO DE VALOR	450		450
Geração de resultados econômico-financeiros	70	110	90
Geração de resultados ambientais	30	70	50
Geração de resultados sociais	30	70	50
Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	90
Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	70
Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	40
Geração de resultados dos produtos e processos	40	80	60
TOTAL - RESULTADOS			450
TOTAL - GERAL			1030

Fonte: Instrumento de avaliação da gestão para excelência – 21ª Edição (2016)

Após o levantamento dos níveis de maturidade de cada um dos temas e definição da pontuação para os mesmos, pode-se observar os resultados que compõem a pontuação de cada tema e com a soma dessas pontuações dos respectivos temas dentro de um fundamento pode-se chegar a pontuação do próprio fundamento.

4.1.1. Pensamento sistêmico

O conceito do pensamento sistêmico consiste na compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem (Guia de referência da Gestão para Excelência – 21ª Edição, 2016). A Tabela 2 representa os resultados da aplicação da avaliação sob a perspectiva desse fundamento.

Tabela 2 – Avaliação dos níveis de maturidade: Pensamento Sistêmico

PENSAMENTO SISTÊMICO	PLANEJAR					FAZER				CHECAR				APRENDER						
	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
1. Estruturação do Modelo de Gestão			50			25					25					25				
2. Definição de indicadores estratégicos			50			25					25					25				
3. Correlação dos indicadores estratégicos com os indicadores de processos		25				25					25						50			
4. Atuação de forma cooperada junto às redes		25				25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	37,5					25				25				31,25						
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	29,69																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	5,94																			
5. Definição das informações críticas para o negócio				75		25					25						50			
6. Definição das informações comparativas pertinentes para apoiar a tomada de decisão		25				25					25					25				
7. Tomada de decisão, com envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos			50				50				25						50			
8. Comunicação das decisões tomadas		25					50				25					25				
9. Acompanhamento das decisões tomadas		25					50				25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	40					40				25				35						
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	35,00																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,75																			
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO	14,69																			

Fonte: Autor (2018)

Pode-se verificar de acordo com a avaliação do nível de maturidade do tema Pensamento Sistêmico que a maioria dos processos estão em fase inicial em grande parte das etapas do ciclo PDCL, o que implica a necessidade de iniciar o desenvolvimento dos mesmos para melhoria desse fundamento. Em contrapartida, vale ressaltar que o item 5 analisado na figura que diz respeito à definição das informações críticas para o negócio na etapa de planejamento já está consolidada, porém precisa de ferramentas para melhorar durante as outras etapas do ciclo.

Conforme a aplicação da pontuação definida no Tabela 1 de fundamentos, temas e pontuações, pode-se calcular a pontuação do fundamento na Tabela 3.

Tabela 3 – Pontuação Fundamento Pensamento Sistêmico

Pensamento Sistêmico	
Tema	Pontuação Tema
Alinhamento	5,94
Tomada de decisão	8,75
Pontuação do fundamento	14,69

Fonte: Autor (2018)

Conforme a tabela, pode-se observar que as pontuações calculadas para os temas de alinhamento e tomada de decisão, quando somados, apresentam um valor de 14,69 para o fundamento. Isso significa que o fundamento do pensamento sistêmico de acordo com a avaliação ainda se encontra em estágio inicial precisando de amadurecimento.

4.1.2. Compromisso com as partes interessadas

Guia de referência da Gestão para Excelência (2016) diz que o fundamento de Compromisso com as partes interessadas consiste no estabelecimento de pactos com as partes interessadas e relações com estratégias e processos numa perspectiva de curto e longo prazos. Eles se desdobram em processos que foram analisados conforme a Tabela 4.

Tabela 4 – Avaliação dos níveis de maturidade: Compromisso com as partes interessadas

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	PLANEJAR				FAZER				CHECAR				APRENDER			
	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	
1. Priorização das partes interessadas			50				50				25					
2. Identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas			50				50				25				50	
3. Tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas em requisitos de desempenho			50				50				25				50	
4. Comunicação do nível de atendimento definido às partes interessadas	25					25					25				50	
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	43,75				43,75				25				50			
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	40,63															
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,13															
5. Monitoramento dos canais de relacionamento		25					25					25				50
6. Tratamento de solicitações, reclamações e sugestões, formais e informais		25					25					25			25	
7. Comunicação com as partes interessadas		25					25					25			25	
8. Interação da liderança com as partes interessadas			50				25					25			50	
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	31,25				25				25				37,5			
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	29,69															
PONTUAÇÃO DO TEMA	5,94															

(Continuação)

(Conclusão)

COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	PLANEJAR					FAZER					CHECAR					APRENDER				
	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
9. Desenvolvimento do mercado com foco nos clientes-alvo		25				25					25				0					
10. Divulgação de produtos, incluindo riscos envolvidos			50				50				25					25				
11. Avaliação da imagem	0					0					0				0					
12. Avaliação da marca	0					0					0				0					
13. Relacionamento com clientes, incluindo acompanhamento das transações		25				25					25				25					
14. Avaliação da satisfação e insatisfação			50				50				25						50			
15. Fidelização dos clientes			50				50				25						50			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	28,57					28,57					17,86					21,43				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	24,11																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,44																			
16. Seleção de fornecedores			50				50				50						50			
17. Desenvolvimento de fornecedores, incluindo formento a sua responsabilidade sociale ambiental		25				25					25	50					50			
18. Avaliação do desempenho dos fornecedores			50			25					25						50			
19. Acompanhamento da implementação de melhorias, incluindo inovações e otimização de custo			50				50				25					25				
20. Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores que atuam na organização com seus valores e princípios	0					0					0				0					
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	35					30					29,17					35				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	32,29																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,07																			
21. Recrutamento e seleção da força de trabalho			50				50				50						50			
22. Preparação das pessoas para o exercício de suas funções e integração à cultura organizacional			50				50				50						50			
23. Promoção do desenvolvimento Integral da força de trabalho, incluindo a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento		25				25					25					25				
24. Avaliação de desempenho das pessoas e das equipes		25				25					25					25				
25. Remuneração, reconhecimento e incentivos à força de trabalho			50				50				50						50			
26. Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança		25				25				0					0					
27. Promoção da qualidade de vida, da satisfação e do comprometimento da força de trabalho			50			25					25				0	25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	39,29					35,71					32,14					28,13				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	33,82																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	11,84																			
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO	42,41																			

Fonte: Autor (2018)

Sob a perspectiva da análise dos resultados sobre o fundamento Compromisso com as partes interessadas pode-se observar que ao analisar o nível de maturidade dos temas, percebe-se que estão praticamente em fase inicial, com poucos processos em determinadas etapas na fase de desenvolvimento.

Os resultados apurados durante a aplicação da avaliação, pôde proporcionar a pontuação para os temas e do fundamento, ao se aplicar a pontuação escolhida pela organização do Tabela 1: Fundamentos, temas e pontuações, conforme vemos na Tabela 5

Tabela 5 – Fundamento Compromisso com as partes interessadas

Compromisso com as partes interessadas	
Tema	Pontuação do tema
Requisito das partes interessadas	8,13
Relacionamento com as partes interessadas	5,94
Clientes	8,44
Fornecedores	8,07
Força de trabalho	11,84
Pontuação do fundamento	42,42

Fonte: Autor (2018)

Verifica-se na tabela que as pontuações mais baixas do fundamento são referentes ao tema de relacionamento com as partes interessadas o que pode ser analisado como um ponto de atenção da organização. Sendo um importante indicador tendo em vista a relevância que as parcerias e os clientes possuem no negócio, bem como os demais envolvidos.

4.1.3. Aprendizado organizacional e inovação

Segundo o Guia de referência da Gestão para Excelência (2016), o conceito desse fundamento é a busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis. Eles se desdobram em processos que foram analisados conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Avaliação dos níveis de maturidade: Aprendizado organizacional e Inovação

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	PLANEJAR				FAZER				CHECAR				APRENDER			
	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	
1. Realização de diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as lacunas existentes na gestão da organização			50					50					50			
2. Implementação das melhorias			50			25					25				50	
3. Avaliação da eficácia das melhorias implementadas			50			25				0				0		
4. Compartilhamento das melhorias, incluindo disseminação dos ganhos e registro das lições aprendidas		25				0				0				0		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	43,75				25				18,75				25			
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	28,13															
PONTUAÇÃO DO TEMA	5,63															

(Continuação)

(Conclusão)

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	PLANEJAR					FAZER					CHECAR					APRENDER				
	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
5. Definição das competências essenciais			50			25					25							50		
6. Definição das competências essenciais futuras			50			25					25						25			
7. Desenvolvimento das competências essenciais		25				25					25						25			
8. Definição das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo			50					50			25					0				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	43,75					31,25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	31,25																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	6,25																			
9. Identificação dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua missão e implantar suas			50			25							50					50		
10. Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes		25				25					25							50		
11. Retenção do conhecimento, incluindo métodos para atrair e reter pessoas e parceiros			50			25					25							25		
12. Proteção do conhecimento	0					0					0					0				
13. Utilização dos conhecimentos, incluindo seu compartilhamento			50					50			25							25		
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	35					25					25					30				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	28,75																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	7,19																			
14. Indução da inovação			50					50			25							25		
15. Desenvolvimento da inovação, incluindo as competências orientadas para a inovação			50					25			25							25		
16. Implantação da inovação			50					25			25							25		
17. Medição, incluindo a avaliação dos resultados obtidos pelas inovações	0					0					0					0				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	37,5					25					18,75					18,75				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	25,00																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	5																			
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO	24,06																			

Fonte: Autor (2018)

Ao observar a Tabela 6 que diz respeito à avaliação dos níveis de maturidade do fundamento Aprendizado Organizacional e Inovação, verifica-se que existe um baixo nível em todas as etapas do ciclo PDCL, inclusive o último tema relativo aos processos 14-17 estão com um nível abaixo do restante, principalmente nas etapas de verificação e aprendizado.

Os resultados apurados durante a aplicação da avaliação, pôde proporcionar a pontuação para os temas e do fundamento, ao se aplicar a pontuação escolhida pela organização do Tabela 1: Fundamentos, temas e pontuações, conforme na Tabela 7.

Tabela 7 – Fundamento Aprendizado organizacional e inovação

Aprendizado organizacional e inovação	
Tema	Pontuação do tema
Aperfeiçoamento	5,63
Competências essenciais	6,25
Gestão do conhecimento	7,19
Inovação	5
Pontuação do fundamento	24,06

Fonte: Autor (2018)

Em relação ao tema aprendizado organizacional e inovação, de acordo com os cálculos apresentados na tabela, pode-se observar que nos temas aperfeiçoamento e inovação as pontuações são as menores, sendo de 5,63 e 5 respectivamente. Em contrapartida o tema gestão do conhecimento é o mais alto, com 7,19 se mostrando um ponto positivo na análise do fundamento. Isso significa que a organização sofre com as questões de aprendizado organizacional e melhoria contínua.

4.1.4. Adaptabilidade

O fundamento da adaptabilidade, segundo Guia de referência da Gestão para Excelência (2016), consiste na flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto. O tema se desdobra em processos que foram analisados conforme a Tabela 8.

Tabela 8 – Avaliação dos níveis de maturidade: Adaptabilidade

ADAPTABILIDADE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	
	1. Definição da mudança necessária	0					0					0					0				
2. Identificação das barreiras para a mudança	0					0					0					0					
3. Definição das competências necessárias para mudança	0					0					0					0					
4. Comunicação da mudança para as partes interessadas pertinentes	0					0					0					0					
5. Implantação das mudanças	0					0					0					0					
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	0					0					0					0					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	0																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	0																				
6. Revisão das estratégias e metas em tempo adequado às mudanças de contexto		25					25					25						25			
7. Revisão dos processos em tempo adequado às mudanças das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas		25					25					25							50		
8. Revisão de produtos em tempo adequado às mudanças das estratégias e metas e necessidades das partes interessadas		25					25				0									50	
9. Definição da organização do trabalho, considerando o estímulo à resposta rápida e a autonomia da força de trabalho na tomada de decisão			50				25					25								50	
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	31,25					25					18,75					43,75					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	29,69																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	5,94																				
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO	5,94																				

Fonte: Autor (2018)

Sobre o fundamento de adaptabilidade, os resultados analisados trazem de acordo com a tabela um nível de maturidade pequeno sob a perspectiva do tema Capacidade de mudança (Itens 1-5), pois os processos citados no modelo não condiz com o modelo de negócio da

empresa, por isso as respostas observadas estão todas como “Não realiza”, enquanto dos itens 6-9, os processos estão com um nível baixo na etapa de verificação mas relativamente alto na aprendizagem.

Os resultados apurados durante a aplicação da avaliação, pôde proporcionar a pontuação para os temas e do fundamento, conforme na Tabela 9.

Tabela 9 – Fundamento Adaptabilidade

Adaptabilidade	
Tema	Pontuação do tema
Capacidade de mudar	0,00
Flexibilidade	5,94
Pontuação do fundamento	5,94

Fonte: Autor (2018)

Conforme a Tabela 9, percebe-se que a pontuação do tema “Capacidade de mudar” é nula, ou seja, quer dizer que o mesmo precisa de uma atenção especial, pois quando se trata de capacidade de mudar, relaciona-se diretamente com as mudanças tecnológicas decorrentes do avanço tecnológico que agita o mercado atualmente. A organização precisa estar preparada para mudanças decorrentes do mercado, até por ser uma empresa de consultoria.

4.1.5. Liderança transformadora

O conceito do fundamento de Liderança Transformadora, consiste na atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos, que faz com que as pessoas sejam mobilizadas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e pessoas, e interagindo com as partes interessadas.

O tema se desdobra em processos que foram analisados conforme a Tabela 10.

Tabela 10 – Avaliação dos níveis de maturidade: Liderança Transformadora

LIDERANÇA TRANSFORMADORA	PLANEJAR					FAZER					CHECAR				APRENDER						
	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	
1. Definição de valores, princípios e diretrizes organizacionais			50						75				50							75	
2. Definição de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas			50				25						50							50	
3. Comunicação de valores, princípios e padrões de conduta para as partes interessadas pertinentes		25						50				25								50	
4. Engajamento da força de trabalho quanto aos valores e princípios, aos padrões de conduta e às diretrizes organizacionais			50					50					50							50	
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	43,75					50					43,75				56,25						
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	48,44																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	9,69																				
5. Estruturação da governança a partir de seus princípios básicos de Transparência, Equidade, Prestação de Contas (accountability) e			50					50					50							50	
6. Identificação dos riscos, incluindo sua classificação e integração		25					25				0									0	
7. Monitoramento do tratamento dos riscos		25					25				0									0	
8. Conformidade com os requisitos legais, regulamentares, padrões e diretrizes organizacionais				75				50					50							50	
9. Prestação de contas das ações da direção ao Conselho e às partes interessadas			50					50					25							50	
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	45					40					25				30						
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	35,00																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	8,75																				
10. Mapeamento da cultura atual, incluindo identificação dos aspectos culturais favoráveis e adversos		25					25						25							50	
11. Definição da cultura desejada			50				25					25								25	
12. Definição dos planos de ação de mudança cultural			50				25					25								25	
13. Avaliação da efetividade da mudança cultural	0						0				0									0	
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	31,25					18,75					18,75				25						
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	23,44																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	4,69																				
14. Análise do ambiente externo e suas tendências			50				25					25								25	
15. Análise do ambiente interno, incluindo a avaliação dos ativos intangíveis		25					0					0								0	
16. Definição das estratégias e metas de curto e longo prazos, considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade da organização, o desenvolvimento sustentável e o legado para as gerações futuras				75				50					50							50	
17. Desdobramento das metas de curto e longo prazos dos indicadores de desempenho, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas		25						25				0								0	
18. Monitoramento dos planos de ação e seus recursos			50					25					25							50	
19. Análise do desempenho organizacional, considerando requisitos de partes interessadas, referenciais comparativos pertinentes e variáveis		25					0					0								0	
20. Acompanhamento das decisões tomadas para alcance do desempenho planejado			50					25					25							50	
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	42,86					21,43					17,86				25,00						
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	26,79																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	9,38																				
21. Definição de competências das lideranças			50					50					25							25	
22. Seleção de pessoas com potencial de lideranças e sucessores			50					50					25							25	
23. Desenvolvimento de líderes atuais e potenciais			50					50					25							25	
24. Avaliação dos líderes atuais e potenciais e de sucessores		25						50				0								25	
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	43,75					50					18,75				25						
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	34,38																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	6,88																				
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO	39,38																				

Fonte: Autor (2018)

Observa-se que o nível de maturidade desse tema é um dos mais altos, com a maioria de seus processos em nível de desenvolvimento ou pelo menos em fase inicial, em todas as etapas do ciclo PDCL. Porém um ponto de atenção é sob a etapa de verificação (Ou checar), onde o nível de maturidade é relativamente baixo no último tema (Itens 14-20), sendo esse de 17,86. Os resultados apurados durante a aplicação da avaliação, pôde proporcionar a pontuação para os temas e do fundamento, conforme na Tabela 11.

Tabela 11 – Fundamento Liderança transformadora

Liderança transformadora	
Tema	Pontuação do tema
Valores e Princípios	9,69
Governança	8,75
Cultura Organizacional	4,69
Olhar para o Futuro	9,38
Sucessão	6,88
Pontuação do fundamento	39,39

Fonte: Autor (2018)

Um ponto a ser destacado na Tabela 11, é em relação aos temas de Cultura organizacional e Sucessão, além de serem os temas com pontuação mais baixa do fundamento, eles demonstram ineficiência em processos que podem proporcionar uma continuidade nas atividades da empresa, sem cair o nível da organização.

4.1.6. Desenvolvimento sustentável

O desenvolvimento sustentável segundo o Guia de referência da Gestão para Excelência (2016), tem seu conceito definido pelo compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente. O tema se desdobra em processos que foram analisados conforme as Tabela 12.

Tabela 12 – Avaliação dos níveis de maturidade: Desenvolvimento Sustentável

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	
	1. Definição de requisitos de desempenho econômico-financeiro		25						50					50					50		
2. Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos			50				25					25					25				
3. Otimização de custos			50				50					50					50				
4. Acompanhamento econômico-financeiro, incluindo as externalidades		25					25					25					25				
5. Monitoramento do orçamento, incluindo o controle fiscal			50				25					25					25				
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	40					35					35					40					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	37,5																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	9,38																				
6. Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental	0					0					0					0					
7. Prevenção dos impactos ambientais, incluindo prevenção da poluição e uso de tecnologias limpas	0					0					0					0					
8. Definição das formas de atuação quanto aos grandes temas mundiais	0					0					0					0					
9. Promoção do engajamento das partes interessadas quanto às questões ambientais		25					25					25					25				
10. Cumprimento da legislação ambiental aplicável	0					0					0					0					
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	5					5					5					5					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	5																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	1,25																				
11. Monitoramento dos requisitos de desempenho social	0					0					0					0					
12. Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações		25					25					0					0				
13. Avaliação da imagem perante a sociedade	0					0					0					0					
14. Desenvolvimento de ações e projetos sociais	0					0					0					0					
15. Estímulo ao voluntariado e à inclusão social	0					0					0					0					
16. Mitigação dos impactos sociais			50					50					0					0			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	12,5					12,5					0					0					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	6,25																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	1,56																				
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO	12,19																				
11. Monitoramento dos requisitos de desempenho social	0					0					0					0					
12. Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações		25					25					0					0				
13. Avaliação da imagem perante a sociedade	0					0					0					0					
14. Desenvolvimento de ações e projetos sociais	0					0					0					0					
15. Estímulo ao voluntariado e à inclusão social	0					0					0					0					
16. Mitigação dos impactos sociais			50					50					0					0			
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	12,5					12,5					0					0					
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	6,25																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	1,56																				
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO	12,19																				

Fonte: Autor (2018)

Verifica-se que de acordo com a avaliação do nível de maturidade do fundamento Desenvolvimento sustentável que a maioria dos processos estão em “Não realiza” em grande parte das etapas do ciclo PDCL, o que implica a necessidade de iniciar os mesmos processos para melhoria desse fundamento.

Os resultados apurados durante a aplicação da avaliação, pôde proporcionar a pontuação para os temas e do fundamento, conforme na Tabela 13.

Tabela 13 – Fundamento Desenvolvimento sustentável

Desenvolvimento sustentável	
Tema	Pontuação do tema
Econômico-financeiro	9,38
Ambiental	1,25
Social	1,56
Pontuação do fundamento	12,19

Fonte: Autor (2018)

Observa-se na tabela que dentro do fundamento “Desenvolvimento Sustentável”, onde encontra-se o “Tripé da sustentabilidade”, o lado econômico-financeiro está com uma pontuação elevada, porém os temas relacionados a processos ambientais e sociais precisam ser trabalhados para que a pontuação do fundamento aumente.

4.1.7. Orientação por processos

O fundamento de Orientação por processos sob a perspectiva do MEG (Modelo de Excelência em Gestão), tem o conceito de que é o reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, e que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas. O tema se desdobra em processos que foram analisados conforme a Tabela 14.

Tabela 14 – Avaliação dos níveis de maturidade: Informações organizacionais

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
	1. Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação				75				50					50	
2. Implantação dos sistemas de informação e comunicação desenvolvidos			50					50					25		25
3. Avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação		25					25					25			25
4. Estabelecimento de requisitos de segurança da informação		25					25					25			25
5. Tratamento dos riscos à segurança da informação		25					25					25			50
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)															
40															
35															
35															
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)															
8,75															
PONTUAÇÃO DO TEMA															
6. Mapeamento de processos		25					25					25			50
7. Definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor		25					25					25			50
8. Análise dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade dos mesmos	0					0					0				0
9. Melhoria dos processos, considerando os métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência		25					25					25			25
10. Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle		25					25					25			25

(Continuação)

(Conclusão)

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	NÃO REALIZA		INICIAL		DESENVOLVIMENTO		CONSOLIDADO		EXCELENTE		NÃO REALIZA		INICIAL		DESENVOLVIMENTO		CONSOLIDADO		EXCELENTE		
11. Análise da estrutura organizacional, incluindo o planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, e novas modalidades de trabalho					50										25						
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)					25				20,83				20,83				29,17				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	23,96																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	7,19																				
12. Identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos					50										50						
13. Elaboração do projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias					50										50						
14. Desenvolvimento de produtos, incluindo acompanhamento do projeto e lançamento					25										25						
15. Acompanhamento de indicadores dos produtos desenvolvidos	0														0						
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)					31,25				31,25				31,25				31,25				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	31,25																				
PONTUAÇÃO DO TEMA	6,25																				
PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO	22,19																				

Fonte: Autor (2018)

Analisando-se a Tabela 14 que diz respeito aos níveis de maturidade dos processos presentes dentro do fundamento Orientação por processos, verifica-se que na maioria das etapas do Ciclo PDCL os processos deixam a desejar. O que se faz necessário uma atenção para melhoria, pois a organização oferece também consultorias sobre orientação por processos.

Os resultados apurados durante a aplicação da avaliação, pôde proporcionar a pontuação para os temas e do fundamento, conforme na Tabela 15.

Tabela 15 – Fundamento Orientação por processos

Orientação por processos	
Tema	Pontuação do tema
Informações organizacionais	8,75
Gestão por processos	7,19
Produtos	6,25
Pontuação do fundamento	22,19

Fonte: Autor (2018)

Ao analisar a pontuação demonstrada pela Tabela 15, pode-se observar que a pontuação está equilibrada, demonstrando que os temas do fundamento “Orientação por processos” estão de certa forma mais consolidados que alguns dos outros, porém o tema “Produtos” ainda pode ser melhorado para que a pontuação do fundamento aumente.

4.1.8. Geração de valor

Consiste segundo o Guia para Referência da Gestão para Excelência (2016), que o alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas. Esse é o único que não segue o PDCL para pontuação, é analisado de acordo com critérios diferentes, conforme o Guia de referência da Gestão para Excelência (21ª Edição, 2016), sendo eles:

Relevância – Verifica a existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais esperados, demonstrados por indicadores correspondentes, suficiente para avaliar a solicitação do Grupo de Resultados, considerando as estratificações necessárias.

Melhoria – Demonstração de melhoria contínua ou estabilização em um grau aceitável, que cumpra os requisitos das partes interessadas, compatível com as estratégias da empresa.

Competitividade – Demonstrativo de altos níveis de desempenho da organização de acordo com exercícios anteriores, pertinentes aos resultados estratégicos e operacionais comparáveis no setor ou mercado.

Compromisso – Demonstração de aumento de desempenho, se comparado a exercícios anteriores, de resultados estratégicos e operacionais que estejam associados a requisitos das partes interessadas.

O tema se desdobra em processos que foram analisados conforme a Tabela 16.

Tabela 16 – Fundamento Geração de valor

GERAÇÃO DE VALOR	RELEVÂNCIA					MELHORIA					COMPETITIVIDADE					COMPROMISSO					NÍVEL DE MATURIDADE DO GRUPO DE RESULTADOS (%)	PONTUAÇÃO DO GRUPO DE RESULTADOS	PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO	
	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE				
1. Geração de resultados econômico-financeiros			50					50					20					50				42,5	38,3	73
2. Geração de resultados ambientais	0					0									0							0	0	
3. Geração de resultados sociais		25					25				0						25					18,8	9,38	
4. Geração de resultados relativos a clientes		25					25				0						25					18,8	16,88	
5. Geração de resultados relativos à força de trabalho		25					0				0						25					12,5	8,75	
6. Geração de resultados relativos aos fornecedores	0					0					0						0					0	0	
7. Geração de resultados dos produtos e processos	0					0					0						0					0	0	

Fonte: Autor (2018)

Os níveis de maturidade observados na Tabela 16, demonstram que existe uma necessidade de melhoria que pode ser obtida através dos processos voltados para geração de

resultados ambientais, relativos aos fornecedores e produtos e processos que estão sob perspectiva de “Não realiza” em todos os aspectos de relevância à compromisso.

Os resultados apurados durante a aplicação da avaliação, pôde proporcionar a pontuação para os temas do fundamento e a mesma é demonstrada na Tabela 17.

Tabela 17 – Fundamento Geração de valor

Geração de valor	
Tema	Pontuação do tema
Geração de resultados econômico-financeiros	38,25
Geração de resultados ambientais	0
Geração de resultados sociais	9,38
Geração de resultados relativos aos clientes	16,88
Geração de resultados relativos à força de trabalho	8,75
Geração de resultados relativos aos fornecedores	0
Geração de resultados dos produtos e processos	0
Pontuação do fundamento	35

Fonte: Autor (2018)

A Tabela 17, demonstra todos os resultados relacionados a pontuações do tema “Geração de valor”, e ao observar percebe-se que as pontuações referentes à Geração de resultados ambientais, Geração de resultados relativos a fornecedores e Geração de resultados dos produtos e processos não conseguiram pontuar. Enquanto a Geração de resultados econômico-financeiros alcançou a maior nota do fundamento.

4.2. Análise dos dados e definição da Faixa Global de Pontuação

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) – Instrumento para Avaliação da Gestão para Excelência, 21ª Edição de 2016, apresenta um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A mesma consiste na soma da pontuação dos oito fundamentos que se enquadra em uma das faixas de maturidade propostas pela metodologia: “Inicial”, “Em desenvolvimento”, “Consolidado” e “Excelente”. Ainda a tabela constitui uma faixa de pontuação de zero a mil, e estão subdivididas em 9 faixas dentro das 5 faixas descritas. Como ilustrado na Tabela 18, que demonstra a régua de classificação do MEG:

Tabela 18 – Fundamento Geração de valor

ESTÁGIO DE MATURIDADE	FAIXA DE PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO
EXCELENTE	9	851 - 1000
	8	751 - 850
CONSOLIDADO	7	651 - 750
	6	551 - 650
DESENVOLVIMENTO	5	451 - 550
	4	351 - 450
	3	251 - 350
INICIAL	2	151 - 250
	1	0 - 150

Fonte: Autor (2018)

A empresa em questão após a aplicação do instrumento de avaliação, obteve sua pontuação global de 195,88 pontos. A mesma se enquadra na faixa 2 do estágio de maturidade Inicial que vai de 151 a 250 pontos, uma antes da faixa 3 que já se encontra no estágio “Em Desenvolvimento”, demonstrando uma grande oportunidade de crescimento.

Segundo o Instrumento de Avaliação de Maturidade do MEG, a organização possui em sua descrição da maturidade da gestão as seguintes características:

- A concepção de alguns dos processos está integrada, sem padronização;
- A execução dos processos é abrangente para alguns deles, mas sem continuidade;
- Alguns dos processos não são controlados conforme o planejado;
- O processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos esporádicos para alguns dos processos em poucos dos Fundamentos;
- Alguns dos indicadores de desempenho estratégicos e alguns operacionais necessários para avaliar as melhorias estão presentes;
- Nenhum dos resultados comparáveis demonstra competitividade;
- Nenhum dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento;

Com isso, pode-se perceber que o estágio de maturidade da gestão da empresa encontra-se com uma série de pontos a serem trabalhados para a próxima fase, e para definir a prioridade de quais pontos trabalhar na etapa inicial foi adotado um critério em consenso com o Diretor Técnico da organização no qual os processos ou grupo de resultados a serem priorizados inicialmente foram os que estão abaixo da média entre todos os temas abordados no método de avaliação do MEG, ou seja, foi realizado um cálculo levando em consideração o nível de maturidade de todos os temas, onde foi aplicado a média aritmética dos valores dos mesmos e o valor encontrado foi de 26,97%.

Ao observar todos os temas e seus respectivos níveis de maturidade, observou-se que existem 5 temas, para que 5 de 8 fundamentos fossem melhorados inicialmente, como verifica-se na Tabela 19.

Tabela 19 - Temas e níveis de maturidade com média abaixo das demais

TEMA	Nível de Maturidade (%)
Compromisso com as partes interessadas	
Clientes	24,11
Aprendizado organizacional e inovação	
Inovação	25
Adaptabilidade	
Capacidade de mudar	0
Liderança transformadora	
Cultura organizacional	23,44
Orientação por processos	
Gestão por processos	23,96

Fonte: Próprio Autor (2018)

Pode-se observar que a Tabela 18, demonstra os cinco temas com prioridade de atuação para que haja aumento da pontuação para melhoria do nível de maturidade da organização estudada. Ao realizar tal análise, pode-se perceber que existem questões essenciais a serem trabalhadas na organização, principalmente em seu processo e sua entrega de valor ao cliente que são essenciais para a sobrevivência da organização.

4.3. Sugestões de Ferramentas e Metodologias

Segundo o Guia de Referência para Avaliação da Maturidade para Gestão – 21ª Edição (2016), para cada um dos fundamentos existe uma série de metodologias e ferramentas

propostas para melhoria de seus processos de gestão organizacional e conseqüentemente que possibilitam avanços para a próxima faixa de pontuação global.

Como foram verificados, existe uma lista de prioridade com temas a serem trabalhados devido à sua baixa média no nível de maturidade verificado após a aplicação da ferramenta de avaliação. Portanto as sugestões de ferramentas e metodologias desse projeto estão inicialmente voltadas para tais, veja exemplos de ferramentas na Quadro 2 e como os mesmos podem ajudar na melhoria da maturidade da organização nos devidos temas.

Quadro 2 – Sugestões de ferramentas e comentário sobre ferramentas

TEMA	FERRAMENTAS	DESCRIÇÃO
Clientes	4P's do <i>Marketing</i>	São ferramentas importantes para melhoria do tema, tendo em vista que a análise, segmentação de mercado e definição dos clientes-alvo são ferramentas essenciais para conhecer e entender melhor o cliente e o mercado.
	5Cs da Estratégia de <i>Marketing</i>	
	CRM - <i>Customer Relationship Management</i>	
	Avaliação de satisfação, fidelidade e insatisfação	
	Pesquisa de mercado	
	Plano de Comunicação	
Inovação	<i>Benchmarking</i>	Ferramentas que pode auxiliar no âmbito da inovação pois incentiva a criação de alternativas para diversas situações geradas no dia a dia empresarial.
	<i>Brainstorming</i>	
	<i>Kaizen</i>	
	Matriz GUT	
	Modelo de negócios (CANVAS)	
	<i>Six Sigma</i>	
Capacidade de mudar	Teoria das restrições	É uma filosofia de negócio que se baseia na existência de restrições ou gargalos na organização, a teoria propõe práticas que buscam responder a perguntas básicas sobre mudança como: O que mudar? Como mudar? E como motivar a mudança?
Cultura organizacional	Gestão da qualidade total (TQM)	São ferramentas importantes para que a organização implemente cultura organizacional nos colaboradores e que assim eles possam estar satisfeitos com a qualidade de vida em seu trabalho e maior engajamento.
	Rituais de integração	
	Código de ética	
Gestão por processos	Análise da causa raiz	As ferramentas sugeridas são excelentes para que a organização alcance seus objetivos e cresça, melhorando sempre suas práticas organizacionais
	CEP - Controle estatístico do processo	
	Fluxogramas	
	Diagrama de Ishikawa	
	JIT - <i>Just in Time</i>	

Fonte: Próprio Autor (2018)

Ao analisar o quadro, pode-se perceber que a maioria das ferramentas sugeridas são conhecidas no meio organizacional. As ferramentas sugeridas pelo modelo não são complexas em relação à sua implementação, o que abre possibilidades concretas de melhoria para a mesma em médio e longo prazo. Como o objetivo de sua aplicação é melhorar a gestão organizacional, a aplicação dessas ferramentas faz com que os processos melhorem e conseqüentemente os temas e fundamentos para que o nível de maturidade e a pontuação da organização suba, e possibilite alcançar um novo nível de maturidade.

5. Considerações finais

O objetivo do trabalho realizado visava estabelecer uma aplicação de um modelo consolidado para o levantamento das principais informações em relação aos processos organizacionais da empresa estudada, e com isso realizar cálculos propostos pela mesma metodologia para que assim se verificasse o resultado avaliado como nível de maturidade da excelência em gestão da organização, podendo após isso obter diversas sugestões de ferramentas, projetos e processos propostos pelo próprio modelo, para que seja alcançado futuramente um novo nível de maturidade.

Verifica-se que os principais resultados obtidos do projeto no caso da empresa de consultoria, foram que os níveis de maturidade estão em níveis aceitáveis tendo em vista o tempo de existência da organização. Observa-se também que a mesma tem oportunidades de crescimento, pois a maioria de seus processos estão em fase inicial de desenvolvimento quando se analisa através das etapas do Ciclo PDCL.

Também vale ressaltar que as ferramentas propostas pelo MEG, são em grande maioria utilizadas por Consultores, Engenheiros de Produção e profissionais que trabalham contribuindo para o fortalecimento do ambiente empresarial e busca pela excelência em gestão organizacional. Sendo assim um bom resultado obtido foi o de direcionamento para prioridade em alguns temas, bem como aplicação inicial das ferramentas sugeridas para os mesmos.

Uma das maiores contribuições da pesquisa foi a Fundação Nacional da Qualidade e seu Modelo de Excelência em Gestão, junto com seu guia para aplicação e seu instrumento de avaliação, que possibilitaram um amplo estudo acerca do tema, assim fazendo com que o conhecimento relacionado ao assunto seja disseminado para contribuição de trabalhos futuros.

As limitações encontradas no presente trabalho estão restritas a dependência de materiais, tanto quanto sua dificuldade de acesso, que pouco existe sobre o tema hoje em dia,

também a questões de planejamento durante as aplicações que não estava previsto tanto tempo de duração, porém com comprometimento e transparência. Os frutos desse projeto podem gerar trabalhos futuros, principalmente na aplicação de ferramentas de melhoria propostas pelo MEG, e toda a análise de resultados seguindo o Diagrama do Ciclo da Gestão baseado no PDCL. Outra sugestão para contribuição em um possível trabalho futuro seria o de realizar a avaliação novamente após aplicação de algumas ferramentas e depois disso realizar uma comparação em relação aos resultados presentes neste trabalho.

Referências

ABRACEM, **Mercado de Consultoria em Alta no Brasil**, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://www.abracem.com.br/mercado-de-consultoria-em-alta-no-brasil/>>. Acesso em 17 Out. 2018.

AUCTUS QUALIDADE E GESTÃO. **A Teoria das Restrições. O que é?**, Campinas, 2017. Disponível em: <<http://www.auctus.com.br/a-teoria-da-restricoes-o-que-e/>>. Acesso em 17 Out. 2018.

CARVALHO, M. M.; PRIETO, V. C.; BOUER, R. **Maximização da estratégia**: promovendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.

COELHO, A.L.; NASCIMENTO, S.; COELHO, C.; BORTOLUZZI, S.; ENSSLIN, L. **Avaliação de desempenho organizacional**: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba, Anais, 2008.

COELHO, T.S.; PEDRO A.M. **Avaliação de desempenho organizacional**: Um mapeamento em periódicos nacionais. REEN. Florianópolis, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência**, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 12 Dez. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG) – Guia de Referência da Gestão para Excelência – 21ª Edição**, São Paulo, 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG) – Instrumento de avaliação da maturidade da Gestão para Excelência – 21ª Edição**, São Paulo, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Manual de orientação. Florianópolis, 2001.