



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

OTONIEL ORLANDO DO NASCIMENTO

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - MEG: DIAGNÓSTICO DE UMA
EMPRESA DO SETOR DE CONFECÇÃO TÊXTIL DE CAMPINA GRANDE-PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2023**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COLEGIADO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

OTONIEL ORLANDO DO NASCIMENTO

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - MEG: DIAGNÓSTICO DE UMA
EMPRESA DO SETOR DE CONFECÇÃO TÊXTIL DE CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Maurício Filgueiras Nogueira

**CAMPINA GRANDE - PB
2023**

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - MEG: DIAGNÓSTICO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE CONFECÇÃO TÊXTIL DE CAMPINA GRANDE-PB

Otoniel Orlando do Nascimento¹

Gustavo Maurício Filgueiras Nogueira²

Resumo

Realizar um diagnóstico organizacional é vital para qualquer empresa, definir os objetivos estratégicos e as estratégias para alcançá-los permitirão alcançar um crescimento sustentável. Este trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico organizacional por meio do modelo de excelência em gestão desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em uma empresa do setor de produção têxtil situada no município de Campina Grande-PB com o intuito de identificar seus pontos positivos e gargalos, além de sugerir melhorias em seus processos. A abordagem utilizada foi qualitativa e para a coleta de dados foi utilizado o questionário de Autoavaliação do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas do Brasil de 2016, baseado no modelo de gestão desenvolvido pela FNQ. De acordo com as informações obtidas ao longo do desenvolvimento deste estudo, observou-se que os pontos mais bem avaliados da empresa foram os relativos aos critérios de clientes, estratégias e planos, sociedade, processos e pessoas. Os pontos que tiveram desempenho inferior foram liderança, informação e resultados. Foram propostas as seguintes melhorias: registrar a missão sob forma escrita e repassar formalmente a todos os colaboradores; definir regras comportamentais que sejam praticadas por dirigentes e colaboradores; definição de métodos formais que proporcionem os colaboradores a compartilhar seus conhecimentos; criação de um plano de capacitação dos colaboradores e medição de sua produtividade no desempenho de suas atividades.

Palavras chave: Modelo de excelência em gestão (MEG). Gestão Organizacional. Indústria têxtil.

Abstract

Carrying out an organizational diagnosis is vital for any company, defining strategic objectives and the strategies to achieve them will allow achieving sustainable growth. This work aims to carry out an organizational diagnosis through the model of excellence in management developed by FNQ, in a company in the textile production sector located in the city of Campina Grande-PB, in order to identify its strengths and bottlenecks, in addition to suggest improvements in their processes. The approach used was qualitative and the 2016 Self-Assessment Questionnaire for the Competitiveness Award for Micro and Small Companies in Brazil was used for data collection. The company's best-evaluated results relate to customer criteria, strategies and plans, society, processes and people. The points that underperformed were leadership, information and results. The following improvements were proposed: register the mission in writing and formally pass it on to all employees; define behavioral rules that are practiced by managers and employees; definition of formal methods that allow collaborators to share their knowledge; creation of a training plan for employees and measurement of their productivity in the performance of their activities.

Keywords: Management Excellence Model (MEG). Organizational Management. Textile industry.

¹ Aluno de Graduação em Administração na Universidade Federal de Campina Grande - Campus I.

Otoniel.orlando.pb@gmail.com

² Prof. Dr. da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade – UFCG

1. Introdução

As empresas estão passando por grandes mudanças de forma acelerada que em muitos casos não são devidamente analisadas e fazem com que suas estratégias e metodologias não sejam efetivas nessa situação. As empresas precisam realizar mudanças em sua cultura organizacional, aprender como funcionam os mercados globais, melhorar os sistemas de transporte e comunicação, estabelecer alianças, melhorar os ciclos de vida de seus produtos ou serviços e, fundamentalmente, maior interesse em aspectos da gestão como fator de crescimento.

A invasão russa na Ucrânia iniciada em 2022 gerou uma grande crise humanitária que afetou milhões de pessoas e gerou um grave choque econômico de duração e magnitude incertas. Antes do conflito, esperava-se que a recuperação global da pandemia continuasse em 2022 e 2023, auxiliada pelo progresso contínuo dos esforços globais de vacinação, políticas macroeconômicas de apoio nas principais economias e condições financeiras favoráveis. Devido a isso, empreendedores e gestores tiveram que remodelar a forma de trabalho, se reinventando para passar pela crise. Diante das adversidades que as empresas estão sujeitas a passar, de que modo elas podem realizar essa autoavaliação e identificar pontos que possam ser melhorados?

Para isso, é necessária uma ferramenta de gestão para orientar o empreendimento. Neste artigo é apresentado o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) como alternativa para a gestão. O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) é o carro chefe da Fundação Nacional da Qualidade para o cumprimento da missão de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e evolução de sua gestão, para que se tornem sustentáveis, cooperativos, gerando valor para a sociedade e outras partes interessadas (FNQ, 2014).

As indústrias têxteis e de confecções estão entre as indústrias manufatureiras mais intensivas em mão de obra e, portanto, uma quantidade crescente de produtos têxteis é produzida por fornecedores estrangeiros. No entanto, parte da fabricação de têxteis ainda ocorre no Brasil. As novas tecnologias também levaram a um treinamento cada vez mais técnico para os trabalhadores em toda a indústria. Computadores e equipamentos digitais auxiliam em muitas funções, como design, modelagem e corte.

A mensuração de resultados baseada, fundamentalmente, em indicadores

econômicos e mensuração de tangíveis, não satisfaz a necessidade de compreender de forma abrangente desempenho organizacional. Desta forma, a importância dessa pesquisa se justifica, pois, o diagnóstico organizacional permite medir o nível de integração da empresa como sistema, serve para esclarecer os objetivos e metas organizacionais, sejam eles focados em produtividade, eficiência, eficácia, sobrevivência, competitividade ou crescimento de qualquer tipo de organização.

O MEG pode ser uma excelente metodologia para avaliar o nível de maturidade da gestão das organizações, o que pode ser muito útil como ferramenta de gestão para empresas do setor de produção têxtil (FNQ, 2016). Demonstra ser um método muito prático, eficaz e eficiente, baseado em seus oito fundamentos, desdobrando-se em temas e processos que produzem resultados, obtendo assim uma avaliação que permite identificar os pontos fortes, principalmente, as oportunidades para melhorias

Para garantir a sobrevivência no mercado no atual momento, nos próximos meses e anos, é fundamental entender o contexto e traçar estratégias para se reinventar e se adequar às dificuldades que as empresas estão sujeitas a passar. Diante disso, usar as ferramentas da estratégia organizacional é urgente. Considerando o que foi exposto, este trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico organizacional por meio do modelo de excelência em gestão desenvolvido pela FNQ em uma empresa do setor de produção têxtil situada na cidade de Campina Grande-PB com o intuito de identificar seus pontos positivos e gargalos, além de sugerir melhorias em seus processos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Modelo de excelência em gestão (MEG)

O modelo de Excelência em gestão (MEG) reflete a experiência, o conhecimento e trabalhos de pesquisa de diversas organizações e especialistas no Brasil e no exterior. a metodologia é definida como um conjunto de preceitos ou processos utilizados por uma ciência; eles também são a capacidade de usar esses preceitos ou normas para atingir seus propósitos (FNQ, 2014).

Para facilitar sua medição, qualitativa ou quantitativa, perguntas e questões para os resultados são propostos a serem atendidos pela organização. Recomenda-se que todo o processo de gestão siga um padrão, a fim de evitar que cada pessoa realize uma

determinada atividade ou processo da forma que considerarem mais conveniente (FNQ, 2020). Este registro evita que recursos das empresas sejam desperdiçados e que cada função seja desempenhada de forma mais eficiente. Os padrões de sistemas de gestão fornecem à organização um modelo a seguir para a elaboração e operação de seu sistema de gestão, o modelo baseando-se em características que os especialistas consideram ótimas para a operação de práticas organizacionais.

O MEG guia passo a passo cada etapa. Os resultados permitem que a organização caminhe para a excelência da gestão, criando valor para o cliente e acionista, sociedade e demais partes interessadas, contribuindo para sua sustentabilidade e permanência. O modelo também permite avaliar o grau de maturidade da gestão, pontuando processos de gestão e resultados organizacionais (FNQ 2016). Também fornece um entendimento do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua e relaciona. Usar o MEG e responder suas perguntas ajuda a organização a alinhar seus recursos; identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria; melhorar comunicação, produtividade e eficácia de suas ações; e alcançar estratégias e objetivos (FNQ, 2020).

Como resultado, a organização caminha para a excelência da gestão e cria valor para clientes e acionistas, sociedade e demais partes interessadas, que contribui para a sua sustentabilidade e longevidade. Vale ressaltar que o modelo não é prescritivo em termos de ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio. Isto incentiva a organização a estar atenta às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas e usar essas informações para formular seu planejamento estratégico e desenvolvimentos (FNQ, 2014). Também incentiva alinhamento, a integração, o compartilhamento e a direção em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados para todas as partes interessadas.

Sendo uma tradução dos fundamentos da excelência, os critérios incentivam a organização para responder de forma ágil, assertiva e inovadora aos desafios propostos pelo cenário empresarial. De acordo com o MEG (2016), os fundamentos da gestão para a excelência são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações (expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo em gestão organizacional) e reconhecida internacionalmente, expressa através de seus processos e consequentes resultados.

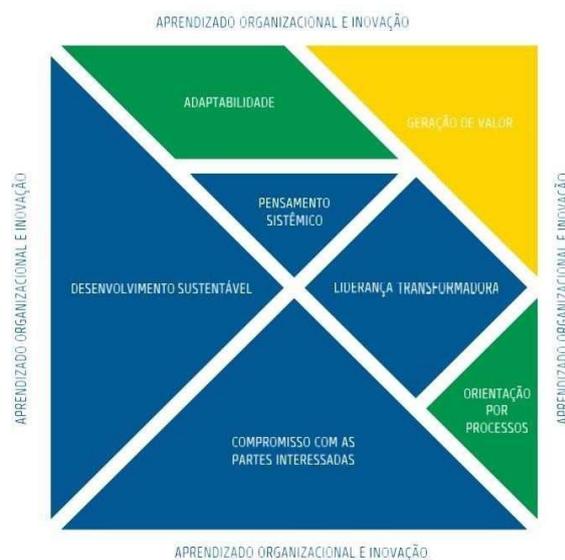
2.2 Fundamentos do MEG

No MEG, os fundamentos são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados, os fundamentos evoluíram ao longo dos anos, adaptando-se à realidade dos tempos até chegar à versão atual (MEG, 2016). Esses fundamentos sempre foram baseados nos critérios de excelência da FNQ. Em 2014, o MEG estruturou-se em torno de oito critérios de excelência (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos resultados) e se baseia em um conjunto de conceitos denominados fundamentos da excelência em gestão.

Os fundamentos da excelência expressam conceitos internacionalmente reconhecidos e traduzem em processos de gestão ou fatores de desempenho que são encontrados nas principais organizações, aquelas que buscam constantemente melhorar e se adaptar às mudanças globais. A FNQ evoluiu o modelo ao longo dos anos, e a 21ª edição apresenta-se como um Tangram (Figura 1), um quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa, que dá a organização a oportunidade de remontá-lo, ou mesmo adaptá-lo da melhor forma para representar seu modelo de gestão.

Segundo a FNQ (2018), a figura do Tangram simboliza um modelo de relacionamento entre a organização considerada como um modelo adaptável que gera produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do ambiente externo próprio ambiente. Os alicerces estruturam o modelo de excelência em gestão e são princípios que encontramos em comum em organizações com resultados excepcionais para as partes interessadas.

FIGURA 1 – Tangram dos fundamentos da excelência do MEG



Fonte: FNQ (2018).

Não há hierarquia entre os fundamentos, pois todos são igualmente importantes, o que mostra que o MEG é um modelo integrativo e totalmente adaptável. Os fundamentos são: pensamento sistêmico; compromisso com as partes interessadas; aprendizado organizacional e inovação; adaptabilidade; liderança transformadora; desenvolvimento sustentável; orientação por processos e geração de valor.

2.2.1 Pensamento sistêmico

Segundo Gomes (2014), o pensamento sistêmico se baseia na concepção das realidades como um todo, no objetivo de entender o funcionamento de um sistema e resolver o problema que eles apresentam e suas propriedades. De acordo com Kolter (2013), esta é definida como uma forma holística de pensar que contempla, além das conexões entre eles (estuda o todo para entender as partes) e que estimula a integração do pensamento criativo, estratégico e de controle para garantir que os projetos são colocados em prática.

De acordo com Senge, (2009), a organização também pode ser identificada como uma entidade integrada, composta por partes ou subsistemas inter-relacionados entre si através de uma estrutura que permite enfrentar o problema e os processos de mudança com todos os seus componentes: humanos, recursos, processos logísticos e produtivos, permitindo projetar crescimento e desenvolvimento sustentável. Segundo a FNQ (2018) o pensamento sistêmico é a “Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os vários componentes que compõem a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.”

2.2.2 Compromisso com as partes interessadas

Clarkson (1995) propõe classificar os stakeholders como primários e secundários. Os primários estão tão ligados à organização que sem eles a empresa não pode continuar suas operações ou se desenvolver no mercado, como proprietários, investidores, acionistas, fornecedores, colaboradores e clientes. Os secundários são todos aqueles que não são envolvidos com atividades organizacionais, mas eles exercem alguma influência sobre ela, como a concorrência, membros da sociedade civil, a imprensa, entre outros (BOAVENTURAE FISCHMANN, 2007).

Esta teoria é importante para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa porque

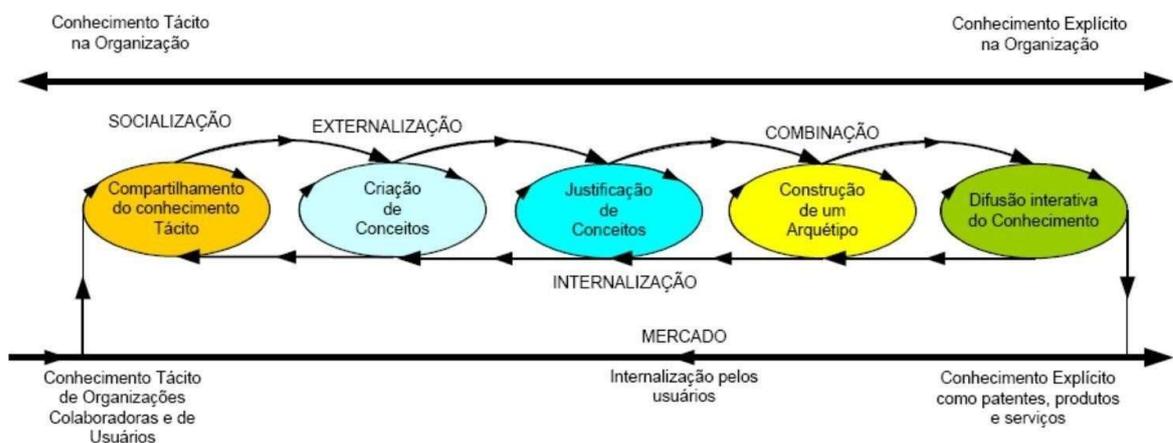
apoia a importância de todos os grupos de interesse que envolvem uma organização, portanto, ela deve realizar ações que promovam o bem-estar, desenvolvimento, cuidado e bom relacionamento com todos, com o objetivo de alcançar a sustentabilidade da sociedade como um todo. De acordo com o FNQ, é necessário o “estabelecimento de pactos com os stakeholders e suas inter-relações com estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazo.”

2.2.3 Aprendizado organizacional e inovação

Nonaka tenta oferecer uma explicação para a inovação e para isso desenvolve a teoria da criação do conhecimento organizacional que conta com uma epistemologia própria (Teoria do conhecimento), substancialmente diferente a tradicional visão ocidental em que a chave para a criação do conhecimento é a mobilização e conversão do conhecimento tácito.

Na figura a seguir, apresenta-se este mesmo processo de conhecimento mencionado por Nonaka nas dimensões individual, grupal e organização.

FIGURA 2 - Modelo de Criação do Conhecimento Organizacional (Nonaka et al, 1997).



Fonte: Campos e Ensslin, (2006)

Esta figura mostra as duas dimensões em que ocorre uma espiral de criação de conhecimento. Quando a interação entre conhecimento tácito e explícito sobe dinamicamente de um nível interno baixo para níveis mais altos surge uma espiral. É um processo de interação entre conhecimento tácito e explícito que tem natureza dinâmica e constitui uma espiral permanente de transformação conhecimento interno, seguindo as fases de socialização, externalização, internalização e combinação.

Para a FNQ (2018), aprendizado organizacional e inovação é buscar e alcançar novos níveis de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capaz de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.

2.2.4 Adaptabilidade

Miles et al. (1978) explica a adaptabilidade organizacional como a capacidade de se adaptar às mudanças. É o processo no qual o ser humano e as organizações devem modificar o comportamento para se adequar novos processos para desenvolver a capacidade de acomodar e executar eficientemente funções sem afetar as atividades. Para o FNQ (2018), adaptabilidade é a “flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, diante de novas demandas das partes interessadas e mudanças no contexto.”

Mudanças sempre surgem nas organizações dentro da estrutura devido a inovação constante que deve ter diante das exigências do mercado e o alto grau de competitividade, o colaborador deve modificar o comportamento diante de novos ambientes, condições ou situações, são alinhados com os objetivos da organização e, assim, trabalham juntos de mãos dadas (FOLKE et al., 2010).

2.2.5 Liderança transformadora

Para Chiavenato (2003), independentemente se o líder na organização nasce ou se faz, não há dúvida de que os líderes são valorizados em sua empresa por ser promotores e geradores de valor agregado nela. Neste sentido, os líderes iniciam um processo de adaptação e complexidade, que permitem-lhe ser flexíveis face às circunstâncias, muitas das quais adversas.

Assim, a segunda perspectiva é a que tende a predominar como estudo da liderança, de modo que esta última pode ser compreendida como um processo de interação entre pessoas em que uma delas conduz, através de sua influência e poder pessoal, as energias, potencialidades e atividades de um grupo, para atingir um objetivo comum, a fim de transformar tanto a empresa como as pessoas que nela colaboram (ROBBINS, 2002).

Líderes que atuam de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometidos com excelência, entendendo os prováveis cenários e tendências do meio ambiente e os possíveis efeitos sobre a organização e seus stakeholders, a curto e longo prazo; mobilizar as pessoas em torno dos valores, princípios e objetivos da organização; explorando o potencial das culturas presentes; preparar líderes e pessoas; e interagindo com partes interessadas. (FNQ, 2018)

Da mesma forma, as novas perspectivas de liderança se concentram na liderança transformacional e liderança transacional. Portanto, a abordagem transformacional, tem quatro dimensões: carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada; acima de tudo, o carisma fornece visão e um senso de missão, inspira orgulho, bem como respeito e confiança do colaborador (BERGAMINI, 2009).

2.2.6 Desenvolvimento sustentável

A sustentabilidade é entendida como o uso consciente dos recursos naturais com propósito de satisfazer nossas necessidades e, ao mesmo tempo, mantê-las e garantir sua preservação para a posteridade (GROBER E CUNNINGHAM, 2012). A aplicação da sustentabilidade nas empresas deve ser acompanhada de estratégias, investimentos e presença de governos e instituições, cujas visões têm o mesmo propósito, que é alcançar organizações sustentáveis.

A sustentabilidade social consiste em garantir a cumprimento dos direitos das pessoas, luta contra a indigência e satisfazer as necessidades mais importantes dos povos, isto é, cuidar que uma sociedade não apenas se desenvolve economicamente ou se concentra no cuidado com o meio ambiente, mas também que busca melhorar o estilo de vida cada habitante para que todos tenham as mesmas oportunidades de crescimento e se desenvolver adequadamente (WAGNER, 2010). Para o FNQ, desenvolvimento sustentável é:

O compromisso da organização em responder aos impactos de suas decisões e atividades, sobre a sociedade e o meio ambiente, e contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais como para as gerações futuras, por meio de procedimentos éticos e transparentes. (FNQ, 2018).

Em conclusão, é importante compreender que as empresas desempenham um papel fundamental na execução de estratégias que promovam a sustentabilidade e na

sensibilizar a geração atual para que tomem decisões que melhorar a qualidade de vida.

2.2.7 Orientação por processos

A gestão de processos é a metodologia pela qual se propõe identificar, definir, relacionar, otimizar, operar e melhorar os processos de uma organização de acordo com Júnior e Scucuglia (2011). Ao ser capaz de identificar e avaliar cada atividade envolvida em um processo, há uma quantidade maior de dados quantitativos e qualitativos a serem interpretados de modo que facilita a avaliação de indicadores como eficácia, competitividade, custos, entre outros; facilitando a melhoria contínua e a tomada de decisões (GIL, 2010).

Para a FNQ, orientação por processos é:

Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser compreendidos de ponta a ponta considerados na definição das estruturas: organizacional, trabalho e gestão. Os processos devem ser gerenciados com vistas a buscar eficiência e eficácia nas atividades, a fim de agregar valor à organização e partes interessadas. (FNQ,2018)

Segundo Soliman (1992), Hunt (1996) e Klotz et al. (2008), o objetivo de um modelo de gestão por processos é atingir os resultados esperados e os objetivos propostos, e não se concentrar em tarefas ou procedimentos individuais. Segundo os autores, é comum que, em um grande número de organizações, sejam elas grandes, médias ou pequenas, cada colaborador dedique seus esforços apenas a tarefa que lhe corresponde, gerando individualismo e desinteresse por resultados globais.

2.2.8 Geração de valor

Segundo Porter (1985), o valor é a quantia que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece. Se considerarmos todos os processos e atividades que de alguma forma intervêm dentro do processo de transformação e geração de valor, pode ser observado a seguir o esquema de Porter (1989) de que essas atividades podem ser classificadas em dois grandes grupos:

Atividades primárias: são aquelas diretamente envolvidas dentro do processo produtivo da empresa, entendido nesse sentido segundo Porter (1989) aquelas atividades

que fazem parte fisicamente do processo de produção, sua transferência e seu serviço pós-venda com o cliente. As principais áreas que se enquadram neste setor incluem:

- Logística interna ou fatores de entrada: recepção, armazenamento, controle de estoque e distribuição interna de matérias-primas e auxiliares
- Operações/Produção: transformação de fatores em produtos ou Serviços.
- Logística externa: armazenamento e distribuição ao cliente do produto finalizado.
- Marketing e Vendas: atividades cujo objetivo é a venda dos produtos
- Serviço pós-venda: atividades destinadas a fornecer atendimento ao cliente emanar sua satisfação uma vez que a venda é feita.

Atividades de apoio: são aquelas que, como o próprio nome indica, colaboram e apoiam atividades primárias. Essas incluem:

- Aquisição e Compras: atividades de compra de materiais produtivos e não produtivos (incluindo serviços)
- Desenvolvimento tecnológico: atividades envolvidas no desenvolvimento e melhoria de novos produtos e processos de produção e gestão.
- Gestão de recursos humanos: atividades que incluem todas as administrações dos recursos humanos da empresa (contratação, treinamento, etc.).
- Infraestrutura da empresa: atividades da empresa voltadas para o gerenciamento, planejamento e controle de todas as atividades primárias e suporte que o sustenta.

FIGURA 3 - Cadeia de valor de Porter.



Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Para a FNQ (2018), o valor é resultado do “alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como resultados de processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às expectativas das partes interessadas.” Nesse sentido, a cadeia de valor da empresa é uma ferramenta de análise que permite que você veja sua posição dentro de seu ambiente e internamente no nível de todos os processos que o compõem.

3. METODOLOGIA

O estudo de caso foi o método utilizado no desenvolvimento desta pesquisa. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010)

Esta pesquisa é de natureza aplicada, possui características descritivas e adotou uma abordagem qualitativa. Como aponta Silva (2015) a investigação aplicada centra-se na resolução de problemas num contexto específico. Este estudo foi realizado com o intuito de identificar seus pontos positivos e gargalos, além de sugerir melhorias em seus processos.

O estudo possui características descritivas pois concentrou-se principalmente em descrever e avaliar a gestão da empresa analisada. “os estudos descritivos podem ser caracterizados simplesmente como a tentativa de determinar, descrever ou identificar o que é, enquanto a pesquisa analítica tenta estabelecer por que é assim ou como veio a ser” (RUDIO, 1985).

A abordagem utilizada foi qualitativa pois de acordo com Pereira (2019), Dado que a pesquisa qualitativa é caracterizada pela flexibilidade, abertura e capacidade de resposta ao contexto, as etapas de coleta e análise de dados não são tão separadas e consecutivas quanto tendem a ser na pesquisa quantitativa. Desta forma, buscou-se analisar dados não numéricos para investigar e compreender opiniões, atitudes, motivos, comportamentos ou expectativas do ponto de vista dos gestores da organização.

Este estudo possui amostragem não probabilística, que é definida como um método de amostragem no qual as amostras são selecionadas de acordo com o julgamento subjetivo do pesquisador, e não por amostragem aleatória. O público alvo deste estudo é o quadro societário constituído pelos sócios diretores da RD

Confecções, empresa de pequeno porte do setor de confecção têxtil de roupas situada em Campina Grande-PB fundada em janeiro de 2015 e que possui como atividades principais a confecção de roupas femininas e a comercialização destas peças de maneira online e física em duas lojas, sendo uma situada em Toritama-PE e outra em Santa Cruz do Capibaribe-PE .

Para a coleta de dados foi utilizado o questionário de Autoavaliação do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas do Brasil de 2016 (MPE Brasil), foi desenvolvido por SEBRAE e Gerdau, com o apoio técnico da FNQ. O MPE Brasil é concedido anualmente a empresas que possuem destaque em sua gestão devido a práticas de comportamento do empreendedor, responsabilidade social e inovação.

O instrumento utilizado tem como base os critérios de excelência do MEG, sendo eles as variáveis de estudo: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Por meio desta ferramenta é possível aumentar a compreensão geral do funcionamento da organização; planejar melhorias gerais e propor a resolução de problemas existentes.

O questionário de autoavaliação possui trinta e sete questões que abordam aspectos referente aos critérios do modelo de excelência em gestão (MEG). Com o preenchimento desse questionário buscou-se avaliar os critérios e compreender quais são os mais bem aplicados e os que apresentam fragilidades. A aplicação do instrumento foi realizada com o autor que é membro do corpo administrativo da empresa e com os dois fundadores e gerentes da organização através de três reuniões presenciais realizadas no mês de novembro de 2022. Os gestores da organização foram entrevistados e foram abordadas as questões de acordo com a sequência do questionário de autoavaliação.

Esta pesquisa foi composta por três etapas: a primeira foi o levantamento de informações para realizar a contextualização teórica; a segunda fase foi a caracterização da pesquisa realizada por meio das informações coletadas na empresa RD confecções em relação aos critérios do modelo de excelência em gestão elaborados pela FNQ; a terceira etapa consistiu em analisar os resultados obtidos e estabelecer as considerações finais.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta e discute os resultados obtidos por meio do

questionário de autoavaliação do MPE Brasil 2016. Os critérios de avaliação fornecem uma visão sistêmica da gestão da organização, sendo eles: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Desta forma, os resultados serão analisados por meios das práticas relacionadas a gestão.

4.1 Liderança

A missão está definida informalmente sendo de conhecimento apenas dos dirigentes. A missão é “trazer inspiração e inovação para seus clientes por meio de uma excelente experiência de compra”. É parte importante da estratégia de negócios pois identifica a filosofia da empresa e seu propósito, além disso, pode adaptar-se perfeitamente às variações que surgem dentro da empresa.

Em relação ao comportamento ético foi identificado que é promovido por meio de regras informais. A discricção e o respeito são características muito valorizadas, pois, é muito comum o tratamento de informações sigilosas, que, se vierem à tona, podem causar certas complicações, por exemplo, revelar métodos de produção, modelos, novos projetos, etc. Cada indivíduo deve se comportar em relação aos outros com o devido respeito, todos merecem o mesmo tratamento, independentemente da posição que ocupem dentro da empresa.

A análise de desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes como financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas. Como consequência da análise, observa-se em quais pontos do processo a ineficiência é maior e, assim, podemos aplicar melhorias nesses aspectos. Essa situação pode ocorrer no que diz respeito à produção, mas também no que diz respeito aos processos que são usados atualmente para fidelizar um cliente.

O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores. Entende-se que quanto mais nos adaptarmos às suas necessidades diárias, melhor eles terão desempenho, terão condições de trabalho que atendam às suas expectativas e um ambiente de trabalho adequado. Busca-se avaliar as necessidades pendentes e identificar o que pode e o que não pode ser atendido.

Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa. Por meio de cursos e treinamentos

buscam desenvolver um perfil mais adaptável e eficiente, que lhe permitam ser ágil diante de mudanças.

As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações. O foco da inovação é principalmente no desenvolvimento de novos produtos uma vez que os clientes estão mais dispostos a comprar produtos que se diferenciam da concorrência.

4.2 Estratégias e planos

A visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores. A visão da empresa é “Se tornar referência regional por meio de designs que definem tendências e são atraentes para os clientes”. A visão é baseada na personalidade da empresa e dá sentido à objetivos de curto e médio prazo, tanto a nível estratégico como operacional.

As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio. As estratégias desenvolvidas têm auxiliado na descoberta de oportunidades que trouxeram vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo, que são base do sucesso da empresa.

Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores. As metas de produção e vendas são definidas mensalmente e é realizado um acompanhamento semanal para definição de métodos e processos que levem ao atingimento das metas estipuladas.

Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhados regularmente. Normalmente, são realizadas em uma unidade específica da empresa, sendo direcionados a um departamento como o setor de corte, costura ou outros e busca-se aplicar medidas mais específicas que podem ser realizadas no curto prazo e esse conjunto de medidas nos diversos setores estão alinhados aos objetivos estratégicos a longo prazo.

4.3 Clientes

Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são

identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes. Os clientes são divididos em categorias, de acordo com a frequência de compras, essa divisão é necessária pois são definidas diferentes estratégias para cada grupo.

Os produtos são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação. O principal meio de contato com os clientes é via WhatsApp tendo em vista que a maioria dos clientes fazem a compra de maneira online, semanalmente é lançada uma nova coleção de peças e é disponibilizado um catálogo com fotos, valores e demais características dos produtos por meio dessa rede social.

As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação. O principal motivo de reclamação é em relação à defeitos no produto e representa um percentual baixo das peças vendidas devido ao intenso controle de qualidade realizado. Identificado o defeito, o cliente realiza a troca do produto e caso não houver mais estoque a empresa se responsabiliza pelo conserto.

A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes. São realizadas pesquisas de pós-venda com o intuito de entender a visão geral da organização aos olhos dos clientes e são utilizadas para manter o relacionamento medindo sua experiência, seja ela boa ou ruim.

As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos. As informações são compartilhadas com os funcionários que lidam diretamente com os consumidores.

4.4 Sociedade

As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas. Desta forma, busca-se evitar o descumprimento de qualquer lei, estatuto, regulamento ou obrigação contratual e de qualquer exigência que possa resultar em algum tipo de multa ou ação judicial para a empresa.

Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas. Os principais impactos são a geração de resíduos proveniente do corte de tecidos, nessa operação são utilizados papéis impressos pela máquina plotter que é usada para grandes impressões e gera sobras dos tecidos, estes

são devidamente separados para o descarte.

A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores. São realizadas doações e atividades solidárias para apoio de causas sociais. São promovidas palestras relacionadas a saúde como exemplo no mês de outubro de 2022 em que foram trazidas profissionais que falaram sobre o câncer de mama e demais temas relacionados a saúde da mulher.

4.5 Informações e conhecimento

As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas para os colaboradores. Os colaboradores são informados sobre quais são suas funções e operações que devem realizar, essas informações estão registradas fisicamente em manuais, à medida que se faz necessário alguma alteração é devidamente informada e treinada de modo que tenham clareza de suas atribuições.

Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido e tem acesso direto aos gestores diariamente para comunicar suas observações, são estimulados a compartilhar suas experiências e observações em reuniões que são realizadas semanalmente.

Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão. Por meio dos resultados obtidos é perceptível a melhora nos resultados gerais, a exemplo do setor de costura que aumentou o número de peças fabricadas por mês tendo o mesmo número de funcionários à disposição.

4.6 Pessoas

As funções e responsabilidades dos dirigentes e colaboradores estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores. Os funcionários são devidamente treinados sobre suas respectivas funções e as atividades são registradas em manuais.

A seleção dos colaboradores é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função. Os colaboradores do processo produtivo são captados por meio de análise de currículo ou indicação e em seguida são realizados testes. Os colaboradores que atuam no setor

comercial são recrutados por uma consultoria externa especializada.

Os colaboradores são capacitados eventualmente nas suas funções. Os colaboradores são treinados a medidas que se faz necessário a realização de novas atividades. São utilizadas formações online por meio de cursos, treinamentos internos que a empresa contrata um especialista para ministrar a capacitação e formação colaborativa entre colegas onde ocorre o compartilhamento de informações, experiências e conselhos práticos.

Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas. Por meio de uma instituição parceira que consta com médicos e especialistas em segurança e saúde do trabalho monitora a saúde e estabelece um conjunto de exames clínicos e complementares específicos para prevenir ou detectar precocemente desvios que possam comprometer a saúde dos trabalhadores.

São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais. A satisfação no trabalho é medida informalmente por meio de conversas e análises comportamentais. O bem-estar é promovido por meio de práticas como a comemoração de aniversariante do mês e o reconhecimento público e gratificações de acordo com suas ações.

4.7 Processos

Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados. Os processos são documentados em manuais e estão registradas e descritas as etapas das atividades e tarefas a serem realizadas. Eventualmente são reavaliadas com o objetivo de identificar, prevenir e corrigir falhas.

Os processos principais para garantir a satisfação das necessidades dos clientes são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas. A satisfação dos clientes é avaliada por meio de pesquisas de pós-venda e os resultados obtidos servem de base para reavaliação dos processos.

Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento. O material mais utilizado é o tecido para produção das roupas e seus fornecedores são apresentados por meio de representantes comerciais que trabalham em parceria com

diversas empresas. Os principais critérios para escolha dos fornecedores são qualidade e descontos disponíveis.

As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos, existem controles financeiros com a utilização do fluxo de caixa. O controle financeiro serve como instrumento para diagnosticar antecipadamente possíveis erros e desequilíbrios no plano econômico geral e, assim, adotar as ações corretivas e preventivas necessárias. Desta forma obtém-se um orçamento mais ajustado à realidade e, conseqüentemente, um melhor acompanhamento futuro das receitas e despesas.

4.8 Resultados

Em relação à satisfação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar pois as práticas atuais foram implementadas recentemente, desta forma não é possível analisar os últimos períodos.

Sobre os resultados relativos à reclamação de clientes, existem informações referentes aos anos de 2019 a 2021. Apesar do aumento da quantidade de vendas observou-se uma queda no percentual médio de reclamações que foi obtido a partir da divisão do número de reclamações pela quantidade de vendas realizadas por ano.

Tendo em vista os resultados relativos a capacitações ministradas para os colaboradores, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos, sendo que nesses períodos observa-se um aumento no percentual de capacitações realizadas. De acordo com o MPE Brasil, os resultados devem ser obtidos a partir da soma das horas de treinamento dividida pela média de colaboradores no ano. Foram analisados os períodos de 2020 e 2021 e observou-se uma melhora.

Em relação aos acidentes com colaboradores, existem informações referentes a três últimos períodos distintos, sendo que nos dois últimos períodos o percentual tem diminuído. Os períodos analisados foram 2019, 2020 e 2021. Os resultados foram obtidos a partir das quantidades de acidentes dividido pelo número médio de colaboradores. Observou-se que em 2019 o resultado foi mais desfavorável que os demais anos, apesar disso 2020 e 2021 obtiveram baixos percentuais sendo 2021 o ano com índice mais baixo.

Não existem informações suficientes para avaliar os assuntos relativos à produtividade no trabalho pois nesta questão referem-se à receita gerada por cada

colaborador no desempenho de suas atividades na empresa e a organização não dispõe desses dados.

Sobre os resultados relativos à margem de lucro, existem informações referentes aos três últimos anos, com tendência favorável considerando os três resultados. Foram avaliados os períodos de 2019 a 2021, observou-se uma queda de rendimento financeiro em 2020 e tal fato justifica-se devido a ascensão de casos do COVID- 19 que trouxe diversos impactos a economia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho foram apresentados o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e seus fundamentos desenvolvidos pela Fundação Nacional da qualidade (FNQ), além disso, o estudo teve como objetivo principal a realização do diagnóstico organizacional da empresa RD Confecções por meio desse modelo. O presente estudo também teve por finalidade identificar os pontos positivos e gargalos, além de sugerir melhorias nos processos da empresa analisada.

Para a realização da avaliação da empresa foi utilizado o questionário de autoavaliação do prêmio MPE Brasil 2016 desenvolvido por SEBRAE e Gerdau e tem como base os critérios de excelência em gestão elaborados pela FNQ. Os critérios avaliados foram liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

De acordo com as informações obtidas ao longo do desenvolvimento deste estudo, observa-se que os pontos mais bem avaliados da empresa são relativos aos critérios de clientes, estratégias e planos, sociedade, processos e pessoas. Os pontos que tiveram desempenho inferior foram liderança, informação e resultados. Dessa forma, se faz necessário desenvolver estratégias com objetivo de manter e melhorar os pontos fortes e eliminar ou diminuir as deficiências que fazem os demais critérios terem um desempenho inferior.

Portanto, para melhoria em seus resultados sugere-se: registrar a missão sob forma escrita e repassar formalmente a todos os colaboradores; definir regras comportamentais que sejam praticadas por dirigentes e colaboradores; definição de métodos formais que proporcionem aos colaboradores compartilhar seus conhecimentos; criação de um plano de capacitação dos colaboradores e medição de sua produtividade no desempenho de suas atividades.

Com base no estudo realizado foi possível observar que os gestores estão abertos a sugestões e soluções para os problemas enfrentados pela empresa e buscam constantemente o feedback dos colaboradores; a comunicação entre funcionários e gerentes é sempre clara e precisa; os gestores procuram manter-se atualizados e se capacitam; a análise do desempenho da empresa é feita regularmente e as estratégias estão definidas informalmente.

Houveram limitações no desenvolvimento da pesquisa, em concordância com os gestores da organização optou-se por não serem revelados dados numéricos, por serem consideradas informações confidenciais da organização, apesar disso foram utilizados como base de alguns resultados e os objetivos foram atingidos por meio da metodologia descritiva. Recomenda-se para pesquisas e futuras análises a exposição de dados quantitativos em que a relação entre uma variável independente e uma variável dependente é estudada em detalhes. Desta forma o pesquisador é mais objetivo sobre os resultados da pesquisa.

6. REFERÊNCIAS

BEAUCLAIR, J., 2004. Compreendendo o fio, a rede e o equilibrista em busca de uma teoria. Revista Psicologia Brasil.

BENSON, W.N.; DAVIDSON, W.N. The relation between stakeholder management, firm value, CEO compensation; a test on enlightened value maximization. Financial Management, v.39, n.3, p.929-963, 2010.

BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S.; SILVA, R. S. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: estudo sobre a hierarquização da função-objetivo em empresas brasileiras. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v.11, n.32, p.289-307, 2009.

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 7 ed. Elsevier, 2003.

CLARKSON, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 20(1), 92-117.

ENSSLIN, L., CAMPOS, M. L. A prática do aprendizado organizacional, Revista Gestão Industrial. Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <<https://periodicos>

.utfpr .edu.br/revistagi/article/view/129> Acesso em: 20/10/2022.

FNQ. Critérios rumo à excelência. 7. ed. São Paulo, 2014.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. Gestão da pequena empresa. Gestão na Pequena Empresa. Publicado em 01/10/2012. Disponível em <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigose-entrevistas/artigos/gestao-na-pequena-empresa>, acesso em 14/09/2022.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Manual de Excelência da Gestão (MEG): Guia de Referência da Gestão para Excelência. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2016a.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. #24 Novo Modelo de excelência da Gestão – MEG. São Paulo, SP: FNQ, 2016b.

FNQ. Sobre o MEG, 2020. Disponível em:<<https://fnq.org.br/sobre-o-meg/#1454147503516d8b3f185-4992>>. Acesso em: 20 set. 2022.

FOLKE, C.; CARPENTER, S. R.; WALKER, B.; SCHEFFER, M.; CHAPIN, T.; ROCKSTRÖM, J. Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, v. 15, n. 4, 2010.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010

GROBER, U., & CUNNINGHAM, R. (2012). *Sustainability: A cultural history* (p. 156). Cambridge: Green Books.

GOMES, Lauren Beltrão et al. *As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. Pensando familiar*, Porto Alegre, 2014.

HUNT, V. D. *Process mapping: how to reengineer your business processes*. Hoboken, NJ, EUA: John Wiley & Sons, 1996.

JUNIOR, P. O.; SCUCUGLIA, R. *Mapeamento e gestão por processos–BPM*. São Paulo: M.Books, 2011.

KLOTZ, L. et al. The impact of process mapping on transparency. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 57, n. 8, p. 623-636, 2008.

KOLTER, John P. *Liderando Mudanças*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. - Criação do Conhecimento na Empresa. Campus, Rio de Janeiro/RJ, 358p, 1997.

OLIVEIRA, S. L. (1999) Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2a ed. São Paulo: Pioneira.

PEREIRA, A. S. Metodologia da pesquisa científica. Santa Maria-RS: NTE, 2018.

PORTER, Michel. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RUDIO, F. V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 9a ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE. MPE Brasil: prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas. Brasília: SEBRAE, 2014.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 25ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009

SILVA, A. M. Metodologia da pesquisa. 2 ed. Fortaleza-CE: Eduece, 2015.

SOLIMAN, F. Optimum level of process mapping and least cost business process reengineering. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 18, n. 9/10, p. 810-816, 1998.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4. ed Porto Alegre: Bookman, 2010

APÊNDICE 1 – Instrumento de autoavaliação do MPE/MEG Brasil (2016)

• Liderança

1. A missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?
2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?
3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?
4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?
5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?
6. A busca de informações para identificar oportunidades de inovação inclui as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?

• Estratégias e planos

7. A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?
8. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?
9. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?
10. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

• Clientes

11. Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?
12. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?
13. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?
14. A satisfação dos clientes é avaliada?
15. As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

• Sociedade

16. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas emantidas atualizadas?
17. Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?
18. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?

- **Informações e Conhecimento**

19. As informações necessárias para o planejamento, execução, análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?
20. O compartilhamento do conhecimento é promovido?
21. São promovidas melhorias nas práticas de gestão?
22. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhorados produtos/serviços e processos?

- **Pessoas**

23. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?
24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?
25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções?
26. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?
27. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

- **Processos**

28. Os processos principais são executados de forma padronizada, com padrões documentados?
29. Os processos principais são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?
30. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?
31. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

- **Resultados**

32. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?
33. Existem resultados relativos a reclamações de clientes?
34. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?
35. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?
36. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?
37. Existem resultados relativos à margem de lucro?