

DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS EM CONSTRUTORA DE OBRAS BASEADO NO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Roberta Vicenzi Nercolini (UTFPR) robertanercolini@alunos.utfpr.edu.br
Othavio Toniasso Takeda (UTFPR) takedautfpr@gmail.com
Rodrigo Nascimento Gomes (UTFPR) grodrigon@gmail.com

Resumo

A presente pesquisa consiste em estudo de caso do processo de aquisição de serviços terceirizados utilizado por uma incorporadora e construtora de obras da cidade de Curitiba. O diagnóstico do processo foi realizado através de verificação presencial, descrição por seus participantes, análise da logística das atividades e sua inter-relação com outros setores, identificação de mecanismos de controle de falhas, declarações de não conformidades mais frequentes no processo e no diagnóstico do processo frente aos critérios aplicáveis do Modelo de Excelência da Gestão - MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Como resultados do diagnóstico foram evidenciados a existência de práticas bem definidas, porém não adotadas integralmente, resultando em falhas de comunicação e indicadores e práticas de gestão pouco eficientes ferramentas de identificação, análise e redução de falhas. A análise apresentada neste diagnóstico permitiu demonstrar as possibilidades de melhoria de maneira que bons resultados obtidos neste processo gerem impactos positivos em outras atividades da empresa, de maneira a contribuir para a conscientização da organização sobre a importância e os benefícios que decorrem da adoção das boas práticas de excelência na gestão empresarial.

Palavras-Chaves: (Excelência, Gestão, MEG, FNQ, Processos, Aquisição, Serviços)

1. Introdução

Muitas construtoras brasileiras iniciaram a estruturação de seus sistemas de gestão juntamente com a implantação do PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat). Nota-se que muitas empresas mantêm estruturalmente seus sistemas baseados nos conceitos do SiAC (Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil) e consideram seus SGQ (Sistemas de Gestão da Qualidade) efetivos com base na conformidade atribuída pelos OAC (Organismos de Avaliação de Conformidade).

No entanto, com a redução de incentivos e investimentos no mercado da construção civil

observados nos últimos três anos, notou-se numa mesma decrescente os resultados de desempenho em diversas empresas certificadas, com seus SGQ implantados há alguns anos, não sobrevivendo às dificuldades apresentadas pela situação político-financeira do país. Tal fenômeno leva a refletir sobre efetividade dos sistemas de gestão certificados e a questionar a realidade do funcionamento das organizações da área da construção civil.

Buscando a melhoria efetiva da gestão da organização sob o processo analisado, foi estudada e apresentada a ferramenta MEG (Modelo de Excelência da Gestão) da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) para reflexão e aprendizado conjunto, demonstrando maneiras para que as partes interessadas relacionem-se de forma harmônica na implantação dos planos e estratégias da organização, gerando resultados positivos e estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento. (FNQ, 2016).

2. O PBQP-H e o MEG

Desconsiderando o conceito raso do PBQP-H apenas como uma certificação ou selo, é fundamental reconhecer que o objetivo do programa é desenvolver as organizações e o mercado da construção civil brasileiro. A sua meta é organizar o setor da construção civil em torno de duas questões principais: a melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva. Desta forma, foram definidos parâmetros e requisitos mínimos a serem praticados pelas empresas do setor para a implementação de um sistema de gestão da qualidade efetivo onde seja constante a identificação e adoção de práticas de melhoria através do conceito do ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act* – Planejar, Fazer, Checar e Agir).

O conceito do programa preza pela estruturação de um novo ambiente tecnológico e de gestão para o setor da construção civil através do incentivo ao desenvolvimento e modernização de processos construtivos, modelos de produção, forma de execução, procedimentos de controle e também a adoção de tecnologias de organização, de métodos e de ferramentas de gestão (gestão e organização de recursos humanos; gestão da qualidade; gestão de suprimentos; gestão das informações e dos fluxos de produção; gestão de projetos) (PBQP-H, 2016).

O MEG consiste em uma série de publicações e cadernos formando um guia de referência da gestão para excelência, que nos apresenta aspectos evolutivos em relação aos conceitos mínimos e básicos para a efetividade da gestão empresarial. Ele é baseado no modelo sistêmico de gestão, onde as melhorias não se limitam ao indivíduo, mas decorrem do aprendizado organizacional e da inovação. Sua aplicação é inspirada no ciclo do *PDCL* (*Plan,*

Do, Check, Learn - Planejar, Fazer, Checar e Aprender).

Sua abordagem não é prescritiva e rígida e tem por intenção apresentar um modelo de referência e aprendizado organizacional através de conceitos e práticas de gestão, levantando questionamentos às organizações que desejam utilizá-lo que as levam a um exercício de reflexão sobre o modelo de gestão adotado e a adequação de suas práticas aos conceitos de gestão de empresas de classe mundial. O foco do MEG está em estimular a organização a se autoavaliar e obter respostas constantemente, incentivando o aprendizado organizacional por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva. Incentiva o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento de intenções em toda a organização, alinhadas com suas estratégias e planos de ação, para que a organização atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas (FNQ, 2016)

3. Metodologia

A pesquisa consiste no mapeamento do processo de aquisição de serviços terceirizados, através de verificação *in loco* das atividades envolvidas, na realidade da aplicação destas práticas durante o processo e na identificação das principais não conformidades. Com a visão mais consistente do procedimento definido e da rotina efetivamente vivenciada, foi possível diagnosticar quais critérios aplicáveis do MEG já são praticados, quais deveriam ser desenvolvidos e implantados e quais já foram projetados, mas necessitam ser reavaliados pela empresa.

3.1. A empresa

A empresa objeto deste estudo consiste em incorporadora e construtora de obras de edificações localizada na cidade de Curitiba-PR com atuação nacional nos segmentos residencial, comercial e industrial. Possui sistema de gestão da qualidade certificado pela ISO 9001:2008 no escopo de gerenciamento e execução de obras de construção civil e PBQP-H nível A no escopo de execução de obras de edificações.

Seu sistema de gestão é baseado em processos e é aplicado através da interação dos seguintes setores: direção, recursos humanos, processos, operações, projetos, suprimentos, obras e segurança do trabalho.

3.2. O processo de aquisição de serviços terceirizados

A aquisição de serviços terceirizados é um processo de apoio da empresa, realizado pelo setor de suprimentos e consiste na seleção, qualificação e avaliação de fornecedores de serviços.

A empresa utiliza predominantemente mão de obra terceirizada em regime de empreitada para a execução dos serviços em obras. Da mesma forma, a contratação de serviços especializados de engenharia também é realizada em regime de prestação de serviços por empresas especializadas.

O início do processo ocorre quando o coordenador da obra identifica a necessidade de contratação de um serviço terceirizado. A equipe de coordenação da obra deverá realizar uma requisição de serviços através do ERP. Em casos de fornecedores ainda não cadastrados na construtora, a coordenação da obra deverá providenciar, junto às empresas não homologadas, a relação de documentos para cadastro e qualificação do candidato a fornecedor.

A coordenação da obra é responsável pela negociação e definição de valores de contrato com base no orçamento, prazos, capacidade técnica e outros detalhes, para posterior formalização da contratação pelo setor de suprimentos.

Após a homologação e negociação dos termos da contratação entre as partes, um contrato de prestação de serviços deverá ser gerado entre a contratante e o fornecedor de serviços deixando claros todos os requisitos a serem cumpridos. A contratada deve atender constantemente aos requisitos legais aplicáveis, com toda a sua documentação disponível e atualizada, principalmente no que diz respeito aos seus funcionários, encaminhando as comprovações mensalmente juntamente com a medição dos serviços realizados para análise e liberação do pagamento. É também considerado que os serviços aprovados e/ou medidos para pagamento pela(s) obra(s) estejam em conformidade com os requisitos de qualidade e terminabilidade definidos pela coordenação da obra antes do início dos serviços.

O andamento das atividades contratadas é monitorado pela gerência da obra e equipe administrativa a fim de garantir que as necessidades das obras durante a realização das atividades possam ser atendidas. O controle dos contratos é realizado por medições periódicas lançadas no sistema e o seu acompanhamento é realizado através do acesso ao ERP, de maneira a ser possível o monitoramento do status de cumprimento dos requisitos legais pelo contratado.

3.3. Identificação e análise das não conformidades

Durante o mapeamento do processo foram realizados questionamentos para as equipes administrativas e de obras envolvidas nas contratações e no seu acompanhamento para melhor entendimento do procedimento definido pela empresa para essas atividades. Nessa oportunidade também foram identificadas as situações mais corriqueiras que ocasionam falhas no decorrer do processo, a saber:

- Início de execução de serviços terceirizados na obra sem a formalização do contrato de prestação de serviços;
- Empreiteiros não aptos para o recebimento de pagamento devido ao descumprimento de obrigações trabalhistas e/ou fiscais;
- Aprovação indevida de pagamento por serviços ainda não executados e/ou aprovados como contrapartida de eventual atraso de responsabilidade da contratante. Ex. falta de material, equipamento ou ferramenta para realização do serviço;
- Aprovação errônea de serviço, sem identificar prejuízos e atrasos (em seu próprio serviço e outros) quanto ao não respeito da terminabilidade correta das etapas.

4. Diagnóstico do processo quanto às diretrizes do MEG

A análise do estudo de caso por meio dos Critérios de Excelência do MEG permitiu evidenciar dois itens no critério Processos que se aplicam diretamente ao processo estudado, são eles:

“7.1 Processos da cadeia de valor

Abordagem de processos gerenciais para identificação de requisitos de processos e produtos, projetar, analisar e melhorá-los, considerando as inovações, novas tecnologias e as características dos produtos e processos de concorrentes ou de outras organizações de referência.” (FNQ, 2013)

e,

“7.2. Processos relativos a fornecedores

Abordagem dos processos gerenciais utilizados para desenvolver a cadeia de suprimentos, conhecer, qualificar, selecionar, monitorar e avaliar os fornecedores, bem como para comprometê-la com a

excelência. ”(FNQ, 2013)

O critério analisado aborda as práticas de gestão relativas aos processos principais do negócio e aos de apoio, observando os relativos a fornecedores e à cadeia de valor. Foi realizado o diagnóstico quanto aos itens que demonstraram maior necessidade de desenvolvimento para que a melhora no processo de aquisição de serviços terceirizados contribua para o desempenho da gestão da organização.

4.1. Processos da cadeia de valor

Os processos gerenciais são avaliados por meio de perguntas utilizadas para avaliação e autodiagnóstico da gestão organizacional, capazes de identificar o estágio de desenvolvimento e aplicação de práticas de gestão pela organização, capazes de atender aos critérios do Caminho para a Excelência preconizados pelo MEG. Na sequência são expostas as perguntas e as respostas baseadas nas evidências identificadas *in loco* na empresa estudada.

- a) “Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?” (FNQ, 2013).

Os requisitos aplicáveis ao processo de contratação de serviços são definidos com base em diretrizes estabelecidas pela empresa, baseadas no cumprimento das exigências legais e normativas aplicáveis a cada atividade, as quais são traduzidas e formalizadas na forma de contratos onde constam as responsabilidades tanto do contratante como do contratado, bem como, o escopo dos serviços e atividades que serão desenvolvidas.

O nível de conformidade deste processo ainda não é medido, pois os indicadores de desempenho definidos no planejamento estratégico anterior realizado pela empresa ainda não foram implementados. Está previsto monitorar o número de contestações de contratos, o *lead time* das entregas e também os indicadores de avaliação de fornecedores, cuja avaliação é obrigatória para a liberação dos pagamentos das medições mensais dos serviços realizados. Multas pelo não atendimento dos requisitos de SST (Saúde e Segurança do Trabalho) são cobradas pela contratante a qual oferece por meio de doações para instituições com trabalhos sociais.

- b) “Como são desenvolvidos os novos produtos?” (FNQ, 2013).

Os contratos são realizados de acordo com as demandas e especificidades das atividades que estão sendo contratadas e também, observando a legislação dos locais em que serão prestados

os serviços, uma vez que a empresa atua em outros estados da Federação. Os modelos de contrato podem ser customizados, principalmente em atividades de subcontratações de instaladoras e outros serviços especializados de engenharia. Todos os contratos devem respeitar os aspectos jurídicos e especificidades dos regimes de contratação propostos, identificados através de *Due Diligence* realizada pelo setor jurídico da empresa para cada contrato.

Não há um critério de seleção específico para estimular e/ou priorizar a contratação e capacitação de agentes locais de forma a estimular as economias das áreas de abrangência dos projetos, porém uma das diretrizes da estratégia será fomentar a capacidade de recrutar e capacitar mão de obra em qualquer local de atuação da empresa através de uma definição mais assertiva das atividades necessárias para cada função e também das qualificações, capacitações e habilidades desejadas e requeridas para cada tipo de atividade.

c) “Como são projetados os processos da cadeia de valor?” (FNQ, 2013).

O processo de aquisição de serviços terceirizados foi modelado pelo setor de processos consistindo em entrevista com os envolvidos, modelagem do fluxo do processo e elaboração de procedimento específico, conforme padrões da empresa. Na modelagem foram definidas as interações entre os setores e demais atores envolvidos, responsabilidades, monitoramento e o responsável por gerir as atividades desenvolvidas, designado como “dono” do processo.

d) “Como é avaliado o potencial de ideias criativas a serem convertidas em inovações sustentáveis nos produtos e processos?” (FNQ, 2013).

Não há um canal formal aberto para sugestões e inovações dentro da empresa. Foram apresentadas propostas de melhorias para o processo de aquisição de serviços terceirizados no planejamento estratégico 2016, todas elas oriundas do próprio setor.

e) “Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor?” (FNQ, 2013).

Através da padronização das atividades em procedimento específico. Apesar disto, o estudo de caso identificou que, embora o fluxo das atividades de contratação já esteja consolidado, os indicadores estabelecidos para as atividades não estavam sendo efetivamente aplicados, nem disponíveis para consulta e não eram divulgados para as partes interessadas, não agregando valor à atividade, pois não são avaliados para tomada de decisão. A avaliação de fornecedores não estava sendo aproveitada como ferramenta de gestão e, no processo de definição dos indicadores de desempenho do planejamento estratégico 2016, estes problemas foram

identificados e as providências para uma maior assertividade deste indicador estão sendo definidas.

- f) “Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da cadeia de valor?” (FNQ, 2013).

Não há uma métrica eficaz implantada no processo de aquisição de serviços. Os indicadores de desempenho definidos para o setor em 2016 irão monitorar o *lead time* de liberação dos contratos para as obras, a avaliação dos fornecedores servirá como ferramenta de gestão, direcionando iniciativas de qualificação e proporcionando uma devolutiva para os contratados para buscar transparência e estímulo à melhoria da conformidade da relação contratado/contratante em conjunto com estratégias de gestão à vista.

- g) “Como a organização avalia, incorpora e implanta as novas tecnologias no desenvolvimento e na melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor?” (FNQ, 2013).

A organização já possui processos e ferramentas de avaliação da contratação de serviços consolidados, no entanto, pouco eficazes. Com a implantação do *software* de gestão SAP todas as informações sobre o processo de aquisição de serviços e o seu monitoramento/acompanhamento estarão disponíveis para consulta. Por enquanto esta informação não é convertida em conhecimento, nem comunicada, além das métricas atuais de avaliação dos fornecedores serem falhas e incompletas. Dessa forma, os controles são ineficazes e não estão embasando qualquer tipo de tomada de decisão. Com a definição dos indicadores de desempenho em 2016, a empresa pretende utilizar soluções de *Business Intelligence* para a implantação e monitoramento de indicadores mais eficazes, estimulando os “donos” dos processos a atuarem como gestores e permitindo que as partes interessadas visualizem seu desempenho, avaliando o seu nível de engajamento com as diretrizes e metas da empresa.

- h) “Como são investigadas as características de produtos e de processos da cadeia de valor, de concorrentes ou de outras organizações de referência, para buscar melhorias?” (FNQ, 2013).

Não há uma investigação ativa por parte da empresa quanto às melhores práticas e melhorias de processos adotadas pelos concorrentes. As boas práticas são bem conhecidas e amplamente divulgadas pelas instituições e organizações do setor da construção civil. O setor de gestão de empreiteiros consulta às publicações da CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção)

e também aos setores de apoio da empresa tais como setor Jurídico e de SST. Quanto aos requisitos técnicos a serem definidos nas contratações, as consultas são realizadas aos setores de Projetos e de Qualidade da empresa.

4.2. Processos relativos a fornecedores

- a) “Como a organização desenvolve a sua cadeia de suprimentos imediata e nela identifica potenciais fornecedores e parceiros?” (FNQ, 2013).

A organização busca contratar e desenvolver fornecedores através de treinamentos e capacitação de acordo com as normas vigentes ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e procedimentos da empresa. Além disso, é monitorada continuamente a situação documental de cada fornecedor e de seus funcionários, quanto a sua regularidade fiscal, trabalhista e de SST. Irá buscar estimular o desenvolvimento de fornecedores e parceiros através de indicadores de desempenho e gestão a vista.

- b) “Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para definição e melhoria das políticas e dos programas relativos aos fornecedores?” (FNQ, 2013).

A organização procura garantir um valor mínimo para contratações de serviços, baseada em histórico de dados interno, e também utiliza um percentual de retenção dos pagamentos para evitar que empreiteiros deixem de cumprir os compromissos contratuais e com seus funcionários. Serão implantados indicadores que avaliam a situação do fornecedor em relação ao esperado e estabelecido em contrato. Baseado nos indicadores serão traçados planos de ação que podem refletir em mudança na política de relacionamento com fornecedores através de sua classificação dentro do quadro de fornecedores cadastrados. A nota de corte continuará existindo e será o critério para a manutenção ou não no cadastro da empresa como empresa qualificada. Aos melhores classificados, serão direcionados programas de capacitação e desenvolvimento.

- c) “Como os fornecedores são qualificados e selecionados?” (FNQ, 2013).

Inicialmente, os fornecedores são selecionados de acordo com as necessidades da obra ou do setor requisitante do serviço. Passam pelo processo de homologação e a sua qualificação só ocorre após a contratação e desenvolvimento do serviço, ocorrendo em ciclos mensais.

- d) “Como a organização monitora e avalia o desempenho dos fornecedores, considerando os requisitos de fornecimento?” (FNQ, 2013).

Através do indicador de Avaliação de Fornecedores realizado pela coordenação da obra e de preenchimento obrigatório no lançamento de notas fiscais para pagamento no ERP. Antes de seu preenchimento, o responsável pela avaliação deve conferir se toda a documentação do empreiteiro está de acordo, segundo critérios do *check-list* do setor de gestão de empreiteiros. Com base nesta conferência e nos critérios de qualidade, prazo, relacionamento e requisitos legais e de SST avaliado em obra é realizada a avaliação no sistema.

- e) “Como a organização estimula os seus fornecedores a implementar melhorias, inovações e otimização de custos nos seus processos e produtos?” (FNQ, 2013).

Através da capacitação os fornecedores são orientados de acordo com a necessidade de seus clientes (obra e/ou setor solicitante). As capacitações extraordinárias se referem a um item particular da atividade desempenhada, ou treinamentos ordinários através de reuniões ou palestras referentes à segurança do trabalho, NRs (Normas Regulamentadoras) e procedimentos de execução de serviços. Atualmente não há nenhuma forma de estímulo para melhoria, inovação e otimização das atividades. A reformulação do indicador de avaliação do desempenho e gestão a vista, tornará possível decidir por programas de capacitação para os melhores classificados e a adoção de incentivos e reconhecimento para as melhores práticas e sugestões de melhoria.

- f) “Como a força de trabalho dos fornecedores, que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da organização, é comprometida com os valores e princípios organizacionais, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança, bem como com as diretrizes a eles aplicáveis?” (FNQ, 2013).

Os fornecedores são orientados no momento da contratação sobre a política e regimento da empresa. Antes de sua entrada na obra os funcionários da contratada são treinados no processo nomeado “Integração”. Após o início dos serviços as condutas são avaliadas continuamente pela coordenação da obra. Semanalmente são realizados DSS (Diálogo Semanal de Segurança) envolvendo engenheiros, técnicos de segurança do trabalho e equipe de fornecedores para discussão de atividades em andamento, boas práticas de canteiro de obras e educação sobre segurança, saúde e meio ambiente. Placas sinalizadoras e da política são distribuídas nas dependências da obra. É diretriz da empresa atender e praticar todos os requisitos exigidos pelas NRs e pelas legislações federal, estaduais e municipais quanto à SST, preservação do meio ambiente, redução de geração de resíduos e sua correta destinação.

5. Considerações para a excelência em gestão

A aplicação da avaliação e diagnóstico da gestão organizacional do MEG permitiu a análise de falhas, oportunidades de melhoria e aprimoramentos no processo de aquisição de serviços terceirizados utilizado pela organização. Foi possível identificar e reforçar boas práticas decorrentes da padronização e da gestão baseada em processos, uma vez que a empresa possui um SGQ certificado.

Finalizada a avaliação e considerando a iniciativas previstas no planejamento estratégico, a continuidade baseia-se na realização de ciclos de autoavaliação sistemática e abrangente do processo e dos resultados obtidos com as ações propostas. O Guia de Autoavaliação e Implantação de Melhorias do MEG pode direcionar o acompanhamento periódico das atividades, de maneira que se torne um processo de melhoria periódico resultando em ações planejadas enriquecendo o aprendizado organizacional.

Os esforços empreendidos nos ciclos de aprendizado organizacional, no processo analisado, devem ter como foco o compromisso com as partes interessadas na figura dos fornecedores de serviços. Algumas iniciativas recomendadas pelo Guia de Referência da Gestão para a Excelência do MEG já estão em uso pela organização, no entanto, este destaca ações complementares que podem ser utilizadas como referência para direcionar algumas das ações de desenvolvimento e relacionamento com fornecedores previstas no planejamento estratégico.

Os ciclos de autoavaliação devem ter como consequência ações com impactos positivos nos processos relativos a fornecedores tais como a identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento, melhoria do desempenho e no relacionamento com fornecedores, de forma a gerar resultados positivos para a empresa, fornecedores e para a sociedade.

Para que isto ocorra de forma sustentável, são necessárias métricas adequadas para embasar as tomadas de decisão. Os indicadores de desempenho utilizados na avaliação do processo não devem evidenciar apenas os atributos e requisitos de controle do processo de aquisição de serviços. Este processo de apoio é um dos fatores críticos, pois está diretamente ligado aos processos que geram o produto final, portanto, o indicador de desempenho devem envolver interesses das partes envolvidas de forma a refletir claramente o andamento dos processos.

A mudança baseada no aprendizado organizacional acontece com menor resistência, evidencia a valorização das pessoas e o desenvolvimento de parcerias. A aplicação do modelo na análise e diagnóstico do processo de aquisição de serviços permitiu demonstrar diversas

possibilidades de aperfeiçoamento de maneira que bons resultados obtidos neste processo gerem impactos positivos em outras atividades da empresa, contribuindo para a conscientização da organização sobre a importância e os benefícios que decorrem da adoção das boas práticas de excelência na gestão empresarial e na efetividade do MEG como modelo de referência no caminho rumo a Excelência na Gestão.

REFERÊNCIAS

Ministério das Cidades. **Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat**, 2017. Disponível em: < http://pbqp-h.cidades.gov.br/pbqp_apresentacao.php>. Acesso em: 30 jan. 2017.

FNQ. **Critérios de Excelência**. São Paulo: FNQ, 2013.

FNQ. **Guia de Referência da Gestão para a Excelência**. São Paulo: FNQ, 2016.

FNQ. **Transformando o Sistema de Indicadores**. São Paulo: FNQ, 2015.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Introdução ao modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2011.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Processos**. São Paulo: FNQ, 2011.

FNQ. **Cadernos de Excelência: Guia de Autoavaliação e Implementação de Melhorias**. São Paulo: FNQ, 2011.