



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ADERIVALDO DE SOUZA CORREIA JÚNIOR

**MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®: APLICAÇÃO EM UMA LOJA DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

**PATOS-PB
2018**

ADERIVALDO DE SOUZA CORREIA JÚNIOR

**MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®: APLICAÇÃO EM UMA LOJA DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração

Área de concentração: Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Me. Lucas Andrade de Morais.

**PATOS-PB
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C824m Correia Júnior, Aderivaldo de Souza.
Modelo de Excelência da Gestão® [manuscrito] :
Aplicação em uma loja de materiais de construção /
Aderivaldo de Souza Correia Junior. - 2018.
26 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2018.
"Orientação : Prof. Me. Lucas Andrade de Moraes ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."
1. Gestão da qualidade. 2. Planejamento estratégico. 3.
Comércio varejista. 4. Material de construção. 5. MEG. I. Título
21. ed. CDD 658.562

ADERIVALDO DE SOUZA CORREIA JÚNIOR

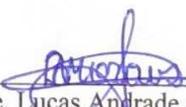
MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG): APLICAÇÃO EM UMA LOJA DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada
ao Curso de Bacharelado em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração

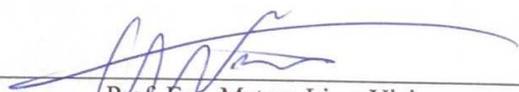
Área de concentração: Gestão da Qualidade.

Aprovada em: 30/10/2018.

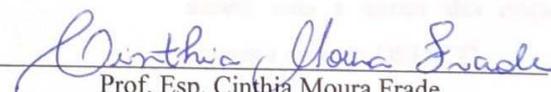
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Lucas Andrade de Moraes (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Mateus Lima Vieira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Cinthia Moura Frade
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A Deus que sempre esteve ao meu lado, e sobretudo nesse tempo que pude sentir sua real presença em minha vida e apesar das circunstâncias nunca me permitiu desistir, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e minha irmã, pelos seus contínuos esforços ao longo desta fase em minha vida.

Ao meu pai (*in memoriam*), embora fisicamente ausente, carrego valores imprescindíveis que aprendi que norteiam minhas escolhas.

Aos colegas de classe por todos os momentos vividos juntos, pela amizade e apoio.

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 07 |
| 2 | REFERÊNCIAL TEÓRICO | 09 |
| 2.1 | GESTÃO DA QUALIDADE..... | 09 |
| 2.2 | MODELOS DE GESTÃO..... | 11 |
| 2.3 | MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®..... | 12 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 16 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES..... | 18 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 22 |
| | REFERÊNCIAS | 24 |

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®: APLICAÇÃO EM UMA LOJA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Aderivaldo de Souza Correia Júnior¹

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar a gestão da qualidade em uma loja de materiais de construção por meio do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Criado pela Fundação Nacional da Qualidade, o MEG examina, de forma holística, a gestão da qualidade organizacional com propósito de aprimorar as práticas de gestão nas organizações, tendo como base uma visão sistêmica. Para a realização do presente estudo, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, do tipo descritiva, a qual, através de uma análise de conteúdo, verificou diversos aspectos na gestão da qualidade organizacional como, por exemplo, a ausência de mensuração dos resultados alcançados pela empresa, e ainda, de um planejamento estratégico formalmente elaborado e conhecido pelos colaboradores. Dessa forma, foram realizados apontamentos para correções de acordo com as abordagens investigadas, a fim de resolver possíveis problemas identificados e, conseqüentemente, alcançar a melhoria do seu desempenho no mercado em que a empresa pesquisada está inserida.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; MEG; Loja de materiais de construção.

1 INTRODUÇÃO

As transformações no ambiente empresarial têm se tornado cada vez mais velozes, fazendo com que, segundo Garcia (2016), as empresas sejam constantemente desafiadas, a interpretar o ambiente em que estão inseridas, a fim de que possam agir proativamente ao surgimento das necessidades sociais que as mesmas se dispõem a satisfazer.

A adequação das empresas a esse contexto cada vez fluído depende, cada vez mais, do nível de qualidade que oferece aos seus *stakeholders*. Para apresentar qualidade em seus produtos e/ou serviços, as organizações precisam conhecer bem os seus clientes, de modo a atender suas necessidades, bem como treinar os seus colaboradores, objetivando envolvê-los em um processo de melhoria contínua (CAROLINO, 2013).

No fimco de auxiliar no diagnóstico e condução empresarial, existem ferramentas destinadas ao melhoramento da qualidade não só dos produtos e serviços, mas também dos processos organizacionais. Destaca-se o Diagrama de *Ishikawa*, que auxilia a empresa na detecção às causas e efeitos de problemas específicos; e o fluxograma, geralmente utilizado

¹ Graduando em Administração – Universidade Estadual da Paraíba; E-mail:aderivaldojunior@icloud.com

para descrever os passos de um processo, apontando os rumos a serem tomados e os responsáveis por cada etapa.

Além dessas ferramentas, ressalta-se o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), proposto pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) no ano de 2005, que consiste em um modelo sistêmico de análise da gestão organizacional, no qual é determinada uma orientação integrada e interdependente para gerir de negócios, considerando a interação harmônica entre a organização e suas partes interessadas (SOUZA, 2012). Desse modo, o MEG entra no rol dos Sistemas de Gestão da Qualidade, não obstante, tendo como referências principais o *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* e a *International Organization for Standardization (ISO)*.

Dessa forma, o presente artigo analisa a gestão da qualidade em uma loja de materiais de construção, utilizando-se o MEG, da Fundação Nacional da Qualidade. Para tanto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: descrever os indicadores avaliativos do MEG, segundo a FNQ; identificar as práticas de gestão da qualidade da empresa em questão, conforme os critérios estabelecidos pelo MEG; e indicar as possíveis melhorias que podem ser aplicadas a fim de maximizar o desempenho organizacional, no que diz respeito às práticas de gestão da qualidade.

A justificativa da escolha da referida empresa ocorreu pela familiaridade do autor com o setor de materiais para construção. Do ponto de vista socioempresarial, pode-se verificar sua importância em função do impacto econômico regional exercido em sua área de atuação. No que se refere ao caráter profissional e socioeducacional, a aplicação de uma pesquisa com o Modelo de Excelência da Gestão® permite efetivar um vínculo entre a teoria estudada e a prática sobre o referido tema, bem como identificar de que modo os indicadores de qualidade se comportam no cotidiano empresarial, gerando assim *know how* para o exercício da profissão e direcionamento para outras empresas do ramo.

A partir disso, pretende-se apontar as possíveis deficiências existentes na qualidade ofertada aos *stakeholders* da empresa, e ainda, melhorias que, ocasionalmente, possam ser implementadas pela sua gestão.

Assim sendo, o trabalho está dividido em mais quatro seções: o embasamento teórico, que traz as principais evidências científicas da utilização do MEG no ambiente organizacional; a metodologia utilizada para a execução do estudo; a análise dos resultados, que contém os principais pontos encontrados a partir dos dados coletados; e, a conclusão, em que estão apresentadas as reflexões dos autores acerca da gestão da qualidade na empresa em análise, bem como as suas recomendações para a melhoria contínua da mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade é um tema recorrente nos estudos da administração. No entanto, conceituá-la é uma tarefa complexa, tendo em vista as imprecisões ao se definir modelos de gestão dentro de organizações complexas. Para Detoni (2013), essa dificuldade se deve ao fato de a qualidade ser um termo dinâmico e de utilização ordinária, podendo, dessa forma, manifestar diversos significados, a depender do ponto de vista de cada pessoa ou organização.

O movimento que prioriza a qualidade teve início no século XX. Todavia:

Desde os primórdios da civilização há registros da utilização dos conceitos da qualidade, quando o homem procurou o que fosse melhor ou o que mais se adequasse às suas necessidades. Pode-se observar a construção das pirâmides, a arquitetura de diversos povos antigos, o desenvolvimento de fórmulas matemáticas e outros que marcaram a história (DETONI, 2013, p.27).

Portanto, pode-se verificar que o ser humano foi desenvolvendo padrões de qualidade ao longo do tempo e os expressou nas mais diversas áreas da civilização. Contudo, todas essas manifestações eram feitas de forma empírica, visto que os conceitos científicos só surgiram nos anos da década de 1920. Doliveira e Silva (2007) destaca que Garvin (1992) divide a evolução da qualidade em quatro eras, definidas no quadro 1 abaixo:

Quadro 1. Eras da qualidade

| ERA | CONCEITUAÇÃO |
|---|---|
| Inspeção | Apresenta como principal característica a aplicação de técnicas de inspeção da qualidade interna e de controles precisos na análise da qualidade do produto ou serviço. Nessa fase, o controle da qualidade estava restrito a atividades como contagem, classificação pela qualidade e reparos. A solução de problemas era vista como fora do campo de ação do departamento de inspeção médio. |
| Controle Estatístico do Processo | Nessa era, inicia-se o uso de conceitos estatísticos, incluindo práticas de detecção de falhas e análise dos fatores da qualidade. A partir dela, foi possível obter graus de qualidade elevados dos equipamentos e serviços telefônicos; diminuição dos custos de inspeção; e, maior produtividade dos colaboradores, tendo em vista o menor número de defeitos a serem corrigidos. |
| Garantia da Qualidade | Apresenta conceitos específicos de prevenção dos problemas da qualidade, com a expansão de instrumentos que vão muito além da estatística. Nesse momento, considera-se quatro elementos distintos: a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o zero defeito. |
| Gestão Estratégica da Qualidade | Todos os principais conceitos observados nas eras anteriores estão contidos nessa percepção da qualidade, a qual busca o desenvolvimento de uma visão de mercado e sustentação do negócio. Para Garvin (1992), quem define a aceitação (ou não) de um produto são os clientes e não os departamentos internos. Dessa forma, a preocupação com as especificações passou a ser secundária e só pode ser resolvida após a identificação das necessidades dos usuários. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Garvin (1992, *apud* Silva, 2007).

Pode-se observar que, ao longo das eras, a gestão da qualidade foi modificando a sua ênfase, a qual deixou de ser unicamente focada no produto, como no primeiro momento, e passou a considerar a necessidade do cliente, já em seu mais recente período. Logo, a qualidade não mais é uma simples verificação do produto, mas sim, um diferencial estratégico que torna as organizações mais competitivas no mercado.

A gestão da qualidade é definida por Carolino (2013) como uma forma de gerenciamento que tem por objetivo a melhoria do desempenho organizacional e, conseqüentemente, a conquista de vantagens competitivas, as quais são indispensáveis para a sobrevivência das organizações.

Entretanto, é fundamental expor os inúmeros conceitos de qualidade ao longo do tempo. O quadro 2, logo abaixo, tem o propósito de apresentar as forças e fraquezas das definições de qualidade como excelência, valor, conformidade com as especificações e atendimento às expectativas dos clientes:

Quadro 2. Strengths and Weaknesses of Quality Definitions

| <i>Definition</i> | <i>Strengths</i> | <i>Weakness</i> |
|---|---|--|
| <i>Excellence</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Strong marketing and human resource benefits; - Universally recognizable - mark of uncompromising standards and high achievement; | <ul style="list-style-type: none"> - Provides little practical guidance to practitioners; - Measurement difficulties; - Attributes of excellence may change dramatically and rapidly; - Sufficient number of customers must be willing to pay for excellence; |
| <i>Value</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Concept of value incorporates multiple attributes; - Focuses attention on a firm's internal efficiency and external effectiveness; - Allows for comparisons across disparate objects and experiences | <ul style="list-style-type: none"> - Difficulty extracting individual components of value judgment; - Questionable inclusiveness; - Quality and value are different constructs; |
| <i>Conformance to specifications</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Facilitates precise measurement; - Leads to increased efficiency ; - Necessary for global strategy; - Should force disaggregation of consumes needs; - Most parsimonious and appropriate definition for some customers; | <ul style="list-style-type: none"> - Customers do not know or care about internal specification; - Inappropriate for services; - Potentially reduces organizational adaptability; - Specifications may quickly become obsolete in rapidly changing markets; - Internally focused; |
| <i>Meeting and/or Exceeding Expectations</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Evaluates from customer's perspective; - Applicable across industries; - Responsive to market changes; - All-encompassing definition; | <ul style="list-style-type: none"> - Most complex definition; - Difficult to measure; - Customers may not know expectations; - Idiosyncratic reactions; - Pre-purchase attitudes affect subsequent judgments; - Short-term and long-term evaluations may differ; |

| | | |
|--|--|--|
| | | - <i>Confusion between customer service and customer satisfaction;</i> |
|--|--|--|

Fonte: Reeves e Bednar (1994)

A partir disso, considerando a aplicação do conceito às organizações, pode-se entender a gestão da qualidade como um conjunto de atividades coordenadas para medir, avaliar e melhorar o desempenho das organizações através de critérios previamente estabelecidos e subdivididos em áreas de desempenho, os quais podem variar de acordo com a importância para organização.

Neste sentido, convém ressaltar que a qualidade tem se tornado um tema recorrente no contexto das micro e pequenas empresas do Brasil. Para Marcondes (2012, p.57):

Em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, as organizações e principalmente as micro e pequenas empresas sofrem exigências cada vez maiores, o que demanda, dentre outros fatores, a criação e consolidação de ferramentas de gestão adaptadas a essa nova necessidade, que sejam capazes de aperfeiçoar seus processos e diferenciá-las, resultando na viabilização do seu negócio e na maximização da rentabilidade.

Dessa forma, se percebe que a gestão da qualidade se torna um diferencial para as micro e pequenas empresas tendo em vista sua capacidade de gerar diferenciais competitivos para estas a partir da implementação de melhores práticas advindas da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, abordados na próxima subseção.

2.2 MODELOS DE GESTÃO

Em ambientes mercadológicos cada vez mais instáveis, a fim de alcançar vantagens competitivas, é essencial que a organização identifique suas aptidões e adeque os seus processos internos, de forma que o seu portfólio de recursos seja regenerado continuamente (VASCONCELOS *et al.*, 2015). Para tanto:

[...] torna-se fundamental desenvolver competências e alinhá-las em todos os níveis organizacionais, de forma a inovar continuamente as práticas e os processos organizacionais a fim de desenvolver capacidades dinâmicas, que suportem a necessidade de adaptação contínua da empresa diante das mudanças ambientais, possibilitando o alcance de vantagens competitivas sustentáveis (VASCONCELOS *et al.*, 2015, p. 913).

Com o objetivo de alcançar melhores desempenhos no mercado, surgem os modelos de gestão. Cardoso (2009) afirma que tais modelos são criados de forma indutiva, com base na investigação do concreto a fim de conduzir a generalizações lógicas acerca das empresas,

ou de maneira dedutiva, possuindo como objetivo principal a maximização da eficiência dos empreendimentos que os adotam.

Nesse contexto, as empresas implementam os modelos de gestão a fim de alcançar a sustentabilidade e sobrevivência no mercado (SARTORI; SILUK, 2011). Adotando tal postura, as organizações alteram ou até mesmo criam novas práticas de gestão como resultado das mudanças que ocorrem no ambiente externo. Logo, dentro de uma conjuntura cada vez mais competitiva e globalizada, os gestores precisam adaptar suas práticas a uma gestão mais descentralizada e menos burocrática.

Assim, de acordo com Maruyama *et al.* (2016), os estudos em gestão da qualidade revelam a importância que a adoção de algum modelo de gestão possui na manutenção da sustentabilidade empresarial, visto que “um modelo de gestão aliado à qualidade torna-se um dos fatores chave para o sucesso da organização, quer seja produtora de bens físicos, de serviços ou de ambos” (GOMES; MORAIS; CAVALCANTE, 2016, p.2).

Uma alternativa para tal finalidade é a adoção dos modelos de excelência:

Os modelos de excelência são instrumentos de orientação estratégica da gestão para apoiar a excelência organizacional, eles reconhecem implicitamente que a qualidade do produto final oferecido ao cliente é o resultado de processos integrados e de esforços dos trabalhadores. (GOMES; MORAIS; CAVALCANTE, 2016, p.3).

Conforme Maruyama *et al.* (2016), no contexto brasileiro, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), proposto pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), é uma das principais referências no que diz respeito aos modelos de gestão, sendo uma de suas principais características a capacidade de realizar a mensuração do nível de maturidade empresarial, considerando inúmeros fatores. Os aspectos referentes ao MEG estão expostos na próxima seção.

2.3 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®

As empresas adotam os modelos de gestão com o intuito de alcançar sustentabilidade e sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo (SARTORI; SILUK, 2011). Com isso, de acordo com os mesmos autores, novas práticas de gestão surgem ou passam por modificações em função das inúmeras mudanças decorrentes da globalização e das mudanças mundiais, que não mais admitem uma gestão centralizadora e burocrática.

Dessa forma, um dos modelos de gestão que pode ser citado é o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), proposto pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Diversos autores

apresentam diferentes finalidades que o MEG possui. Garcia (2016), por exemplo, defende que o modelo tem como objetivo apresentar uma maneira organizada de compreensão e melhoria das rotinas gerenciais. Já para Silva (2016), o modelo proposto pela FNQ tem como propósito auxiliar as organizações na elaboração de um sistema de gestão que as tornem mais competitivas no mercado.

Além disso, segundo Marcondes (2012), o MEG tem como finalidade mensurar o nível de maturidade gerencial, a partir de um método adequado para a melhoria dos processos e, dessa forma, gerando maior competitividade nas organizações, bem como um preparo mais consistente para as mudanças mercadológicas.

Logo, pode-se perceber a utilidade que o MEG pode apresentar, como uma ferramenta destinada ao gerenciamento da qualidade das micro e pequenas empresas, tendo em vista a sua competência em preparar a organização para a melhoria contínua. De acordo com a FNQ (2018), o MEG é baseado em um conjunto de Fundamentos da Excelência, os quais apresentam conceitos atuais que são manifestados nas práticas gerenciais exercidas pelas empresas de alto desempenho, refletindo, portanto, valores de reconhecimento internacional.

Nesse sentido, os Fundamentos da Excelência do MEG estão expostos no quadro 3:

Quadro 3. Fundamentos da Excelência do MEG

| FUNDAMENTOS | |
|---|--|
| Pensamento Sistêmico | Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem. |
| Atuação em Rede | Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares. |
| Aprendizado Organizacional | Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e do compartilhamento de conhecimento e experiências. |
| Inovação | Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável. |
| Agilidade | Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos. |
| Liderança Transformadora | Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas. |
| Olhar para o Futuro | Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas. |
| Conhecimento sobre clientes e mercados | Interação com clientes e mercados e entendimento de necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável. |
| Responsabilidade e social | Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento |

| | |
|---|--|
| | sustentável. |
| Valorização das Pessoas e da cultura | Criação de condições positivas e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e no fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência. |
| Decisões fundamentadas | Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências. |
| Orientação por processos | Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas. |
| Geração de valor | 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 das partes interessadas. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FNQ (2018)

Além disso, o MEG é constituído por oito critérios, que estão expostos no quadro 4:

Quadro 4. Critérios do MEG

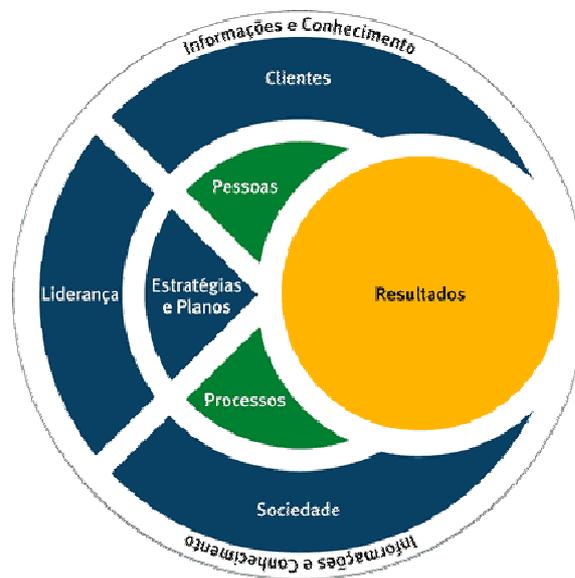
| CRITÉRIO | CONCEITO |
|-----------------------------------|---|
| Liderança | Remete-se à maneira pela qual o empresário dirige o seu negócio, determina os rumos, verifica o desempenho da sua empresa e aprimora o conhecimento dos seus líderes. |
| Estratégias | É relativo às estratégias empresariais são definidas, bem como os seus desdobramentos em planos e metas, a partir da definição de indicadores de desempenho. |
| Clientes | Diz respeito ao conhecimento que a empresa possui dos seus clientes e do mercado em que atua e ainda da identificação das duas necessidades, do seu grau de satisfação e da forma que trata das reclamações recebidas. |
| Sociedade | Refere-se à identificação dos impactos ambientais gerados a partir da atuação da empresa no ambiente em que está inserida, bem como da sua prática de ações relativas à responsabilidade social. |
| Informações e Conhecimento | Trata da identificação e utilização das informações indispensáveis para a execução das atividades empresariais e ainda das informações comparativas para apoiar a análise e melhoria do seu desempenho. |
| Pessoas | Concerne à estrutura organizacional, das formas de gerir as pessoas na empresa, bem como das ações desenvolvidas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, a fim de atender os interesses empresariais e dos colaboradores. |
| Processos | Diz respeito à definição e gerenciamento tanto dos processos principais dos negócios quanto dos processos de apoio; além disso, refere-se ao gerenciamento da cadeia de suprimentos e dos recursos financeiros da empresa. |
| Resultados | Demanda os resultados dos indicadores de desempenho da empresa relativos aos clientes, pessoas, finanças e processos. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FNQ (2018).

De acordo com a FNQ (2018) os oito critérios abordados pelo MEG reproduzem aspectos de gestão que de uma maneira lógica são fundamentais para uma organização. Os critérios objetivam a avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer empresa, independentemente do seu porte, setor e área de atuação.

Sartori e Sulik (2011) afirmam que os sete primeiros critérios do MEG dizem respeito aos processos gerenciais, enquanto somente o último é relativo aos resultados alcançados pela organização. O MEG é representado por uma figura, em forma de mandala, que simboliza a empresa como um sistema orgânico e adaptável ao meio externo ao qual está inserida, organizando os seus oito critérios de maneira sistêmica, demonstrando o “seu caráter interdependente e complementar, visando a geração de resultados” (SARTORI; SILUK, 2011, p.5). A ilustração do MEG, acima descrita, está representada na figura 1:

Figura 1. Mandala do Modelo de Excelência da Gestão®



Fonte: FNQ (2018)

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2018 p. 6) o MEG apresenta as seguintes características: (a) modelo sistêmico - conceito fundamentado no aprendizado e na melhoria contínua; (b) imprescritível - o modelo conta com questionamentos que geram reflexões acerca da gestão organizacional e da adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa de classe mundial; e (c) adaptável a todo tipo de organização - tem foco o incentivo à organização para o atingimento de resultados, através da práticas de gestão, que tornem a empresa mais competitiva.

Outra característica de fundamental importância do MEG é a utilização do conceito de aprendizado, de acordo com o Ciclo PDCL (*plan, do, check e learn*), em seu processo de implementação. Logo, para a empresa que adota o MEG, o planejamento deve ser feito com o objetivo de atender as necessidades do mercado; as ações da organização consideram seus colaboradores e processos; o controle é fundamental para conferir o que está sendo colocado

em prática; e o aprendizado é feito através das informações geradas pelo processo produtivo, a fim de que a empresa melhore continuamente, de modo que:

Qualquer organização que adotar o MEG pode planejar suas práticas de gestão baseadas nos requisitos dos Critérios de Excelência, avaliá-las e melhorá-las sistematicamente, disseminando-as de forma contínua por todos os processos, produtos e partes interessadas. Uma das principais características do MEG é que ele é um modelo sistêmico, ou seja, considera a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. Assim, permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar, para alinhar os sistemas de gestão para alavancar resultados. O modelo pode ser utilizado em avaliações, diagnósticos e orientações de qualquer tipo de organização (de diferentes portes, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos) (SARTORI; SILUK, 2011, p.5-6).

Portanto, é possível assinalar que o Modelo de Excelência da Gestão® é uma ferramenta de qualidade que consegue abranger e auxiliar o processo de melhoria contínua, nas mais variadas áreas da empresa. Tal afirmativa vai ao encontro do que Marcondes (2012) diz, visto que para o autor o MEG, por ser amplo, propicia segurança aos processos dos inúmeros setores da empresa.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é considerado qualitativo, tendo em vista a sua abordagem centrada na dinâmica das relações sociais (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). As autoras também descrevem esse método como a pesquisa que não está focada na representatividade numérica, mas sim, na investigação de uma organização ou grupo social, com o intuito de compreendê-lo.

Nesse sentido, definem-se os objetivos da pesquisa como descritivos. Para Gil (2008) tais estudos têm por finalidade a exposição das características presentes em certa população ou fenômeno analisado. Dessa forma, as investigações de cunho descritivo exigem um número significativo de informações do objeto estudado (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

No que diz respeito ao procedimento técnico, utilizou-se um estudo de caso para a condução da pesquisa. Segundo Fonseca (2002, p.33), esse método “visa conhecer em profundidade” o como e o porquê de determinada situação, debruçando-se de forma ostensiva sobre o objeto estudado, a fim de descobrir o que existe de mais essencial e característico nele.

Sendo assim, para que a coleta dos dados utilizou-se o questionário de Autoavaliação do Programa SEBRAE Mais Gestão de Indicadores e Resultados, o qual é fundamentado no

Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), sendo utilizado por diversas empresas.

O questionário é composto por 37 perguntas, de múltipla escolha, distribuídas em oito seções relativas ao modelo de administração adotado pela organização em análise. Assim, liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados; são os temas tratados nas questões que compõem o instrumento de coleta de dados aqui utilizado. Ao final, é gerado um relatório com os resultados alcançados pela empresa após a aplicação do questionário.

Logo, a organização escolhida para a realização do estudo foi a São Luiz Home Center LTDA, localizada no município de Santa Terezinha, o qual pertence à microrregião do Pajeú, no estado de Pernambuco. Nesse sentido, a empresa atua no setor comercial, especificamente, no ramo de materiais de construção e está há, aproximadamente, dez anos no mercado. Contudo, recentemente a São Luiz Home Center sofreu reestruturações e mudanças significativas no seu modelo de gestão. Atualmente, conta com nove colaboradores e é classificada como uma Empresa de Pequeno Porte (EPP).

A coleta dos dados ocorreu durante os meses de maio de junho do ano de 2018, através da resolução do questionário de Autoavaliação do Programa SEBRAE Mais Gestão de Indicadores e Resultados, por parte do gestor da São Luiz Home Center. Nessa perspectiva, para o tratamento dos dados fez-se uso da técnica análise de conteúdo que se constitui:

[...] uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999, p.2).

Segundo Bardin (2006) a análise de conteúdo é subdividida em três fases: pré-análise; exploração de material; tratamento de resultados (interpretação). Dentro do presente estudo, na primeira fase foram realizadas as leituras iniciais dos autores que fundamentam a gestão da qualidade sob o aspecto do MEG, bem como do Relatório de Autoavaliação do Sebrae Mais, o qual serviu de base para a presente pesquisa. Na segunda etapa foram as informações obtidas por meio do questionário foram organizadas a partir das oito categorias estabelecidas, *a priori*, conforme os tópicos de análise do MEG. Por fim na última etapa os dados foram interpretados através de uma análise crítica e reflexiva com a confrontação dos autores selecionados para o estudo.

Portanto, a análise de conteúdo permite um entendimento aprofundado do objeto em investigação, proporcionando um amparo significativo para o estudo de caso. Na próxima

seção, estão expostos os resultados alcançados pela presente pesquisa, bem como as discussões geradas a partir dos dados coletados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A figura 2, abaixo, apresenta o gráfico radar obtido a partir da resolução do questionário de Autoavaliação do SEBRAE Mais. Cada fator de análise apresentado diz respeito a um critério de avaliação do MEG. Assim, cada critério recebe pesos diferenciados, os quais representam diferentes graus de relevância em uma organização no que diz respeito ao seu desempenho organizacional.

Figura 2: Pontuação obtida pela São Luiz Home Center no questionário Autoavaliação do Programa SEBRAE Mais Gestão de Indicadores e Resultado

| Critério | Pontuação Máxima | Pontuação Obtida | % Obtida |
|--------------------------------|------------------|------------------|---------------|
| 1. LIDERANÇA | 15,0 | 8.8900 | 59.27% |
| 2. ESTRATÉGIAS E PLANOS | 9,0 | 2.0400 | 22.67% |
| 3. CLIENTES | 9,0 | 2.1600 | 24% |
| 4. SOCIEDADE | 6,0 | 1.2000 | 20% |
| 5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS | 6,0 | 2.0300 | 33.83% |
| 6. PESSOAS | 9,0 | 2.1600 | 24% |
| 7. PROCESSOS | 16,0 | 3.0000 | 18.75% |
| 8. RESULTADOS | 30,0 | 0.0000 | 0% |
| TOTAL | 100,00 | 21.48 | 21.48% |

Fonte: Relatório de Autoavaliação Sebrae Mais (2018)

Dessa forma, é possível observar que a empresa obteve melhor pontuação no critério liderança, indicando, portanto, a importância que tal quesito apresenta no desempenho organizacional. Por outro lado, a pior performance da organização ficou centrada na ausência de pontuação no critério resultado, revelando a falta de indicadores que mensuram os rendimentos empresariais.

No que diz respeito ao primeiro critério de análise, a **liderança**, foi possível destacar pontos como a formulação e comunicação da missão estratégica da empresa aos colaboradores; os aspectos relativos ao comportamento ético, disseminação das informações; e a inovação promovida na organização. Para Fernandes, Lourenço e Silva (2014), a liderança, quando associada a gestão da qualidade total, refere-se ao comprometimento dos dirigentes estratégicos em manter uma cultura voltada para a qualidade empresarial.

Dessa forma, o questionário do MEG constatou que a empresa não possui uma missão definida e que o comportamento ético, por parte dos colaboradores, é estimulado de maneira

informal. Além disso, apesar de estimular a participação de atores externos, como fornecedores e clientes, e dos colaboradores no processo de inovação da empresa, existem evidências que demonstram que nenhuma ação proposta por algum dos seus *stakeholders* tenha sido implementada na organização.

No entanto, convém destacar que a São Luiz Home Center analisa o desempenho dos seus resultados financeiros e de vendas, embora não detenha nenhum indicador formal para tal fim. Outro fator importante é o compartilhamento de informações, como metas, objetivos, estratégias e resultados, que ocorre de forma regular, porém seletiva, tendo em vista que as informações são compartilhadas de acordo com os setores para seus respectivos colaboradores.

Analogamente, as **estratégias e planos** da organização também foram observados. Neste item, fatores como a elaboração e comunicação da visão de futuro que a empresa possui e de quais as estratégias, planos e metas precisam ser traçadas e cumpridas para que tal objetivo seja alcançado.

Observou-se que existe uma visão definida, ainda que de maneira informal. Contudo, somente os dirigentes da empresa a conhecem e, portanto, a sua comunicação não é realizada para os colaboradores. Do mesmo modo, as estratégias não estão formalizadas e fazem uso restrito de informações do ambiente em que está inserido. Ademais, em função da ausência da visão e das estratégias empresariais, a São Luiz não conta com metas ou planos de ação para a concretização dos objetivos. Por isso, é possível que os funcionários possam encontrar dificuldades em contribuir para o alcance dos propósitos organizacionais.

Convém ressaltar que, segundo Teixeira, Dantas e Barreto (2015), o planejamento estratégico se associado a um plano de negócios e a um suporte administrativo, dentro das pequenas empresas é imprescindível, visto que promove a prosperidade e a conservação de um modelo de negócio.

A seção do questionário relativa aos **clientes** buscou identificar o conhecimento que a empresa detém quanto às necessidades e expectativas do seu público-alvo, assim como as estratégias de divulgação direcionadas ao mesmo. Além disso, verificou-se o relacionamento que a São Luiz Home Center estabelece com seus clientes e a forma como as suas reclamações são tratadas pela empresa.

Nesse sentido, verificou-se que a empresa identifica as necessidades dos seus clientes de forma intuitiva, correndo o risco, portanto, de não atendê-las adequadamente. Outro ponto que merece destaque é a ausência de uma estratégia de marketing direcionada ao seu público-alvo que, geralmente são divididos entre: pessoas que estão iniciando uma construção;

peças que estão reformando; profissionais liberais, tais como pedreiros, eletricitas, encanadores e arquitetos. Ademais, as reclamações dos clientes são tratadas de forma reativa, não se buscando o conhecimento das possíveis causas que levam o descontentamento do consumidor, e a satisfação do mesmo não é avaliada.

Todavia, a satisfação da clientela “deve ser um dos fatores que motiva a empresa a investir na melhoria da qualidade dos seus serviços” (FERREIRA; LOBO; MACIEIRA; 2015, p.87). Além disso, nas palavras de Mattos *et al.* (2013), tal aspecto permite que a empresa avalie os efeitos gerados pelas suas estratégias de marketing e que colete as informações necessárias para a implementação de ajustes em seus produtos e serviços, a fim de torná-los mais competitivos no mercado.

Nas últimas décadas, os indivíduos estão mais preocupados com as causas sociais e às desigualdades existentes na sociedade, exigindo uma adequação das estratégias e objetivos empresariais a tais demandas (SOUSA, *et al.*, 2011). Dessa forma, os autores ainda afirmam que essas adaptações vêm se tornando um diferencial competitivo para as organizações, tendo em vista o atendimento das necessidades de todos os *stakeholders* e a promoção do desenvolvimento sustentável.

Assim, o quarto critério verificado foi a relação que a empresa estabelece com a **sociedade**. Esse ponto diz respeito às práticas de gestão empresarial relativas à comunidade no atendimento às exigências legais e a fatores ambientais e sociais. Logo, observou-se que, apesar de conhecer algumas exigências previstas em lei, a empresa não se mantém atualizada quanto a esse aspecto. Tal fato expõe a organização a penalidades e multas que podem ser evitadas.

Além disso, os impactos ambientais que são gerados pela empresa no contexto em que está inserida não são conhecidos pelos dirigentes e, dessa forma, não são tomadas medidas preventivas quanto aos mesmos. Contudo, a organização implementa ações que buscam evitar a geração de prejuízos ao meio ambiente, como por exemplo a utilização racional dos recursos disponíveis, reaproveitamento e reciclagem de materiais. Por fim, convém destacar que nenhum projeto social é desenvolvido pela São Luiz, o que demonstra a perda de uma oportunidade importante para a geração de valor no mercado em que está inserida.

Quanto ao quesito **informações e conhecimento**, que busca mostrar como o conhecimento organizacional é adquirido e compartilhado entre colaboradores e dirigentes e também como as informações são utilizadas na análise de desempenho, verificou-se que o *know-how* da empresa não é compartilhado, estando retido na figura do gestor ou funcionário que desempenha determinada função.

Essa situação pode prejudicar o negócio no momento de ausência ou desligamento de um indivíduo chave para a organização, e dificultar o atendimento aos consumidores, tendo em vista que, em casos especiais, o mesmo requer a consulta de diferentes colaboradores para resolução de uma questão, atrasando as atividades organizacionais.

No mais, informações são obtidas através da observação de outros negócios do setor, ou de modo geral, daqueles que apresentem melhores práticas de gestão do que as adotadas na empresa. Dessa forma, percebe-se que a São Luiz Home Center é propícia a praticar o *benchmarking*, a fim de identificar melhorias a serem implementadas em sua rotina empresarial.

O critério **pessoas** do MEG analisa as práticas de gestão em relação aos indivíduos que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Nos dados coletados, pôde-se perceber que as funções não estão dispostas formalmente, fato que dificulta o entendimento, por parte dos funcionários, de suas responsabilidades no ambiente organizacional, o que pode afetar a eficiência e a produtividade do sistema de trabalho.

A satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, por sua vez, resulta de uma interação dinâmica e complexa entre aspectos como as condições de vida dos funcionários, as relações de trabalho e do controle que os indivíduos possuem sobre suas condições (MACHADO; COSTA, 2016). Os dados coletados revelam que esse fator só recebe maior importância da gestão quando ocorrem conflitos na empresa. Mais uma vez, percebe-se a postura de reatividade quanto aos problemas que a organização adota, tendo em vista a adoção de ações corretivas somente depois do aparecimento de possíveis inconvenientes.

O sétimo quesito analisado foram os **processos** da empresa. Nele são observados o relacionamento que a organização mantém com seus fornecedores, bem como a gestão dos recursos financeiros, indispensáveis para as operações e investimentos a mesma possa vir a realizar futuramente.

Dessa forma, foi possível observar que a empresa utiliza determinados critérios para a seleção dos seus fornecedores. Contudo, o desempenho dos mesmos só é avaliado quando algum problema acontece, fato que pode prejudicar o atendimento das necessidades da clientela, em casos extremos. Essa postura também não assegura a manutenção da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo fornecedor.

Ainda nesse contexto, constatou-se que a organização não detém de controle para as finanças. Assim, na ausência de gestão financeira, a aplicação das receitas geradas pelas vendas e das despesas necessárias para a manutenção das atividades não são conhecidas, fato que compromete a sobrevivência sadia da empresa no mercado.

Por fim, o último critério avaliado pelo MEG foram os **resultados** da organização. Na Gestão da Qualidade Total, esse fator está vinculado à maneira pela qual a empresa “seleciona, recolhe e analisa dados relacionados com a gestão da qualidade” (FERNANDES; LOURENÇO; SILVA, 2014, p.579). Portanto, tais resultados são relacionados aos clientes, aos colaboradores, aos processos principais do negócio e as finanças. Nesse sentido, a São Luiz Home Center ainda não detém informações suficientes para a avaliação do seu desempenho nos setores supracitados, tendo em vista a recente reestruturação que sofreu para melhor se adequar ao ambiente em que está inserida.

A ausência de resultados formais compromete a análise do desempenho empresarial e dificulta a identificação dos aspectos que podem ser melhorados. É importante destacar, nesse sentido, que a falta de resultados implica na avaliação dos demais critérios, pois, ainda que exista a adoção de boas práticas, a empresa não consegue mensurar o retorno e desempenho financeiro e não-financeiro das posturas que estão sendo adotadas fato que, conseqüentemente, pode ocasionar o insucesso da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão da qualidade em uma loja de materiais de construção, a partir da abordagem proposta pelo Modelo de Excelência da Gestão®. Para isso, foi necessária a descrição das lacunas encontradas a partir da aplicação do questionário do MEG na empresa, a fim de se propor possíveis intervenções para a melhoria da qualidade organizacional.

Para a concretização dos objetivos supracitados, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, a partir de um estudo de caso. Os dados foram coletados através do Relatório de Autoavaliação do Programa SEBRAE Mais Gestão de Indicadores e Resultados, o qual é fundamentado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Diante disso, foi possível inferir que a São Luiz Home Center ainda apresenta inúmeros detalhes que precisam ser trabalhados com maior afinco, a fim de que a empresa melhore o seu desempenho no mercado e atenda aos interesses de todos os seus *stakeholders*. Assim, dos oito critérios, observou-se a necessidade de medidas reparatórias para a geração de uma maior qualidade organizacional.

No entanto, algo que chama atenção é o fato da empresa, apesar de já ser consolidada no mercado, não possuir um planejamento organizacional conhecido pelos colaboradores. É

extremamente importante para as organizações comerciais a manutenção de metas viáveis para vendas, a fim de que a mesma alcance a visão projetada para o seu futuro. Outro fator que merece destaque é a ausência de controles financeiros na São Luiz Home Center. O departamento financeiro deve apresentar um equilíbrio significativo para que seja capaz de atender aos possíveis sinistros que possam vir atingir a empresa, no longo prazo.

Por fim, detectou-se lacunas na área de gestão de pessoas, a qual não detém uma estrutura organizacional definida, o que pode prejudicar a produtividade dos colaboradores, e no departamento de marketing, visto que não há o direcionamento da propaganda comercial para o público-alvo da empresa.

Sugere-se, portanto, a definição dos objetivos organizacionais e as respectivas estratégias, conforme um método estabelecido, e levando em consideração as informações internas e externas à empresa. Após essa ação, o planejamento estratégico deve ser divulgado para os funcionários. Além disso, os produtos e serviços ofertados pela empresa devem ser divulgados no canal de comunicação mais adequado, tendo em vista os diferentes tipos de clientes atendidos pela mesma. A implantação de sistemas para o controle das receitas e despesas também é recomendada, em função da importância da saúde financeira da organização.

No entanto, a presente pesquisa apresentou algumas limitações como a indisponibilidade de recursos e tempo, por parte do pesquisador, para a realização de um estudo mais aprofundado acerca do tema sugerido pelo estudo. Além do mais, deve-se considerar o porte que a empresa apresenta e o contexto em que está inserida, para a interpretação dos dados aqui apresentados.

Sugere-se, para futuros estudos, uma pesquisa voltada para identificação das características comuns entre as empresas que adotam o Modelo de Excelência da Gestão®; bem como, um levantamento bibliométrico, com o intuito de analisar a produção acadêmica nacional e internacional na área de gestão da qualidade e de comparar os resultados obtidos pelas organizações que a implementam.

Logo, conclui-se que um de grande relevância para a sobrevivência organizacional, na contemporaneidade, é a atenção que a empresa destina para a gestão da qualidade em produtos, serviços e processos. O Modelo de Excelência da Gestão® é uma das diversas ferramentas disponíveis para os gestores que desejam detectar as questões que precisam ser melhoradas, a fim de que determinada organização apresente competitividade no ambiente em que está inserida.

ABSTRACT

This research aims to analyze the quality management in a building supplies store through the Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Created by the National Quality Foundation, the MEG examines in a holistic way, organizational quality management with the purpose of improving management practices in organizations based on a systemic view. To the execution of the present study, a qualitative, descriptive approach was used which, through a content analysis, was verified several aspects of organizational quality management, such as the lack of measurement of achieved results in the company and strategic planning that was formally elaborated and known by the employees. Thus, corrections were related according to the approaches investigated, in order to solve possible identified problems and, consequently, to reach the improvement of its performance in the market where the company researched is inserted.

Keywords: Quality Management; MEG; Building supplies store.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Edições 70. Lisboa, 2006. (Obra original publicada em 1977).

CARDOSO, A. S. R. Modelos de gestão. **Desafios do Desenvolvimento**. Ano 6, edição 51, Brasília, 2009. Disponível em: <http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1029:modelos-de-gestao&catid=29:artigos-materias&Itemid=34>. Acesso em: 18 setembro 2018.

CAROLINO, J. O. **Gestão da Qualidade nas pequenas empresas**. 2013. Artigo (Pós-graduação em Gestão da Qualidade). CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

DETONI, G. C. M. **Avaliação do impacto da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade no processo de comercialização de energia de uma empresa pública**: estudo de caso da Eletrobrás Eletronorte. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) – Escola de Engenharia Elétrica, Mecânica e de Computação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2013.

FERNANDES, A. A. C. M.; LOURENÇO, L. A. N.; SILVA, M. J. A. M. Influência da Gestão da Qualidade no Desempenho Inovador. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 16, n. 53, p. 575-593, 2014.

FERREIRA, P.; LOBO, F.; MACIEIRA, A. Diagnóstico da satisfação de clientes que utilizam os Transportes Urbanos de Braga. **Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación**, n. 14, p. 086-091, 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Universidade Estadual do Ceará, 2002. Disponível em: http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA%281%29.pdf (acesso em 06 de junho de 2018).

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão®**.

Disponível em:

<www.cqh.org.br/portal/pag/anexos/baixar.php?p_ndoc=958&p_nanexo=493>. Acesso em: 08 setembro 2018.

GARCIA, L. G. O modelo de excelência da gestão (MEG) favorece a existência das organizações do conhecimento de Chun W. Choo? **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 1, p. 66-89, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GOMES, M. L. B.; MORAIS, J. C. L.; CAVALCANTE, N. G. L.; Modelo de Excelência em Gestão (MEG): Aplicação numa empresa do setor de alimentos. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2016, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa - PB: Associação Brasileira de Engenharia da Produção (ABEPRO), 2016, p.1-15.

MACHADO, A. M.; COSTA, V. F. Satisfação e valores relativos ao trabalho: Estudo realizado com os colaboradores Beltrame Comércio de Materiais de Construção. **Revista Foco**, V.9, no2. p. 54-78, ago./dez. 2016.

MARCONDES, J. L.; FERREIRA, C. E.; SOARES, D. C. B.; SANTOS, J. F.; PETRANSKI, J. C. O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) nas organizações de aprendizagem. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, Vol.1, Nº. 10, Ano 2012, p.52-59.

MARUYAMA, Ú.; OLIVEIRA, A. C.; SILVA, N.; BRITO, E. Aplicação de diagnóstico empresarial baseado no MEG em empresas incubadas no IETEC. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE, 2016, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro - RJ: Universidade Federal Fluminense, 2016.

MATTOS, C. A. C.; ANDRADE, S. M. N.; ABUD, G. M. B.; CORRADI, A. A satisfação do cliente-usuário com os *call centers* de operadoras de telefonia celular: uma investigação em Belém-PA. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 8, n. 2, p. 43-59, jul./dez. 2013.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em: 26 janeiro 2018.

REEVES, C. A.; BEDNAR, D. A. Defining Quality: Alternatives and Implications. **The Academy of Management Review**, vol. 19, no. 3, 1994, pp. 419-445. *JSTOR*, JSTOR, Disponível em: <www.jstor.org/stable/258934>. Acesso em: 23 setembro 2018.

SARTORI, T.; SILUK, J. C. M. Modelo de Excelência em Gestão (meg): Aplicação em uma Empresa de Software de Santa Maria (rs). **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGeT**, Resende-RJ, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Relatório de autoavaliação Sebrae Mais: Soluções avançadas para pequenas empresas**. Relatório de Gestão, 2018.

SILVA, A. Q. Identificação do estágio da gestão da qualidade no setor madeireiro. **Revista Capital Científico**, Guarapuava - PR, v.6, n.1, p.87-106, jan./dez., 2008.

SILVA, T. O. **Contribuições do modelo de excelência em gestão (MEG) para laboratórios de instituições de ensino superior (IES) e a sua relação com a norma ABNT NBR ISO/IEC 17025**. 2016. Monografia (Graduação em Engenharia da Produção). Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria - RS, 2016.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **Métodos de pesquisa** / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil –

SOUSA, F. A.; ALBUQUERQUE, L. S.; RÊGO, T. F.; RODRIGUES, M. A. Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise sobre a Correlação entre a Variação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o Lucro das Empresas Socialmente Responsáveis que compõem esse Índice. **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade** – Vol. 1, no 1, p.52-68, Mai-Ago/2011.

SOUZA, C. A. V. O “estado para resultados” (EpR) e o “modelo de excelência da gestão” (MEG): perspectiva comparada. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5, 2012, Brasília. **Anais...** Brasília - DF: Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2012, p.1-29.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, Ano 2, v.1, n.1, Abr. 2015.

UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; CYRINO, A. B.; D’OLIVEIRA, L. C.; PRALLON, E. P. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cad. EBAPE. BR**, v. 13, nº 4, Artigo 13, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015, p.910-929.