



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PORTO NACIONAL
CURSO TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

LEILA SIQUEIRA SANTOS

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO EM UMA INDÚSTRIA DE
PRÉ-MOLDADOS DE CONCRETO**

**PORTO NACIONAL - TO
2018**

LEILA SIQUEIRA SANTOS

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO EM UMA INDÚSTRIA DE
PRÉ-MOLDADOS DE CONCRETO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Tecnologia em Logística
do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Tocantins – Campus Porto Nacional,
como exigência à obtenção do grau de Tecnólogo
em Logística.

Orientador: Prof. Esp. Igor Barbosa Melo

PORTO NACIONAL - TO

2018

LEILA SIQUEIRA SANTOS

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO EM UMA INDÚSTRIA DE
PRÉ-MOLDADOS EM CONCRETO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Tecnologia em Logística
do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Tocantins – Campus Porto Nacional,
como exigência à obtenção do grau de Tecnólogo
em Logística.

Orientador (a): Professor: Esp. Igor Barbosa Melo

Aprovado em ____/____/____.

BANCA AVALIADORA

Professor Esp. Igor Barbosa Melo (Orientador)
IFTO – Campus Porto Nacional

Professora Lucivânia Glória
IFTO – Campus Porto Nacional

Professor Teomar Manduca
IFTO – Campus Porto Nacional

*Dedico este trabalho a todos que
acreditaram em mim.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus porque até aqui me ajudou o Senhor com saúde e forças para que eu pudesse vencer mais uma etapa em minha vida.

Agradeço aos meus pais pelo amor e incentivo, ao meu esposo Alexsandro que sempre está ao meu lado me ajudando, a minha querida filha Larissa, aos meus irmãos que tanto amo e todos os meus amigos que considero minha segunda família.

Agradeço também ao meu orientador Professor: Esp. Igor Barbosa Melo, pela orientação, paciência, e dedicação na elaboração deste trabalho.

A todos meus eternos agradecimentos.

“O futuro tem muitos nomes. Para os fracos, é o inatingível. Para os temerosos, o desconhecido. Para os valentes, é a oportunidade”.

Victor Hugo

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo gerar informações relevantes que possam contribuir em ações de melhoria na condução dos negócios da fábrica M&C Pré-Moldados, situada no município de Porto Nacional -TO. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre empreendedorismo, gestão estratégica e modelos de diagnóstico organizacional, além de um estudo de caso abordando oportunidades de melhorias para a empresa, a partir da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão – MEG/FNQ como instrumento de diagnóstico organizacional. Os resultados apontam para a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico, com ações bem definidas, para melhorar num primeiro momento o desempenho da empresa quanto aos critérios: estratégias e planos; clientes; e resultados, que apresentaram índices insatisfatórios de acordo com a pesquisa realizada. Por fim, concluiu-se que, o controle, a contínua avaliação dos resultados e a inovação dos processos administrativos, são elementos importantes para a sustentabilidade dos negócios.

Palavras-Chave: Diagnóstico organizacional; Empreendedorismo.

ABSTRACT

This work aims to generate relevant information that would contribute to improvement actions in the conduct of business of the Pre-molded M&C factory, located in the municipality of Porto Nacional-TO. To this end, we conducted a bibliographic survey about entrepreneurship, strategic management and organizational diagnostic models, plus a case study focusing on opportunities for improvement for the company, from the application of the model Management excellence-MEG/FNQ as organizational diagnostic tool. The results point to the need for the elaboration of a strategic plan, with clearly defined actions, to improve at first the company performance criteria: strategies and plans; customers; and results, which showed unsatisfactory rates according to the survey. Finally, it was found that the control, the continuous evaluation of the results and the innovation of the administrative processes, are an important element in the for the sustainability of the business.

Keywords: organizational Diagnosis; Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica.....	18
Figura 2 – Modelo de Diagnóstico Empresarial.....	20
Figura 3 – Modelo de Excelência da Gestão.....	28
Figura 4 – Tela de cadastro da ferramenta MPE diagnóstico	34
Figura 5 - Gráfico Radar.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fundamentos e conceitos de Excelência em Gestão.....	24
Quadro 2 - Critérios e conceitos de Excelência em Gestão Erro! Indicador não definido.	5
Quadro 3 – Pontuação por critério de Excelência	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
FIETO	Federação das Indústrias do Tocantins
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PDCL	Planejar, Fazer, Checar e Aprender
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 EMPREENDEDORISMO.....	15
3 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	17
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	19
4.1 MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	19
4.1.1 MODELO DE BERTI	19
4.1.2 MODELO DE FERNANDES E BERTON.....	22
4.1.3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO	23
5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
6 ESTUDO DE CASO: M&C PRÉ-MOLDADOS	32
6.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	32
6.2 DADOS COLETADOS	32
6.2.1 Entrevista	32
6.2.2 Questionários	33
6.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
7 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICES	48

1 INTRODUÇÃO

Com a abertura da economia brasileira nos anos 90, o Brasil passou a ser um importante mercado para muitas empresas multinacionais. A chegada dessas empresas e a implementação de novas tecnologias, de novas culturas organizacionais, aliada às transformações sociais que ocorreram no país nas últimas décadas, sobretudo na educação técnica e tecnológica, contribuiu para o surgimento do tema empreendedorismo no Brasil (DORNELAS, 2011).

A Ciência da Administração e os avanços de suas especialidades indicam que um modelo de gestão organizacional bem definido, que integre todas as áreas da empresa e que compreenda os fenômenos globais do ambiente ao qual está inserida (holístico), é primordial para a sustentabilidade do negócio.

O mercado é dinâmico e está se modificando constantemente. Por isso os empreendedores devem adotar novas mentalidades de empreendimento baseadas em flexibilidade, velocidade e inovação, pois estas qualidades podem aumentar a competitividade e minimizar os fracassos que podem advir de um negócio mal feito (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).

O diagnóstico organizacional incide em um processo de intervenção que proporciona à empresa os meios necessários para o desenvolvimento e melhoramento do desempenho a fim de atingir os níveis de eficiência e eficácia desejados. (PEDROSA, 2009). Trata-se de um importante instrumento de Gestão que pode ser utilizado para identificar a discrepância que porventura exista, entre desempenho da empresa e os resultados de seus concorrentes.

Diante das crises nas áreas da economia e da política brasileira que estamos atravessando, a tendência de elevação dos custos operacionais é iminente. Portanto, tendo em vista o alcance de melhores níveis de competitividade, questiona-se: qual é o grau de maturidade da gestão na empresa M&C Pré-Moldados para o enfrentamento desse cenário adverso?

O objetivo desse estudo é gerar informações relevantes que possam contribuir em ações de melhoria na condução do negócio e, conseqüentemente, torná-lo mais competitivo e sustentável. E especificamente, facilitar a auto avaliação da empresa quanto ao seu modelo de gestão; avaliar as práticas de gestão da empresa com base no MEG - Modelo de Excelência da Gestão; e elaborar um

diagnóstico do modelo de gestão atual, sinalizando ações estratégicas que podem promover a melhoria da gestão da empresa.

No desenvolvimento do trabalho realizou-se um levantamento bibliográfico acerca dos temas empreendedorismo e excelência em gestão. Os dados sobre o objeto de estudo foram coletados por meio da aplicação de um questionário baseado no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional de Qualidade – FNQ, com 37 questões e 4 opções de resposta, envolvendo critérios de excelência em gestão do MEG, voltado para empresas de pequeno porte e entrevista com o responsável.

O trabalho está estruturado em sete capítulos: o primeiro capítulo descreve a introdução; do segundo ao quinto capítulo apresentamos um levantamento bibliográfico sobre empreendedorismo, gestão estratégica, diagnóstico organizacional e modelo de excelência em gestão; O sexto capítulo apresenta a metodologia utilizada para elaboração do trabalho; O sétimo capítulo, os resultados e discussões do estudo de caso proposto; E por fim, as considerações finais.

2 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo, tema amplamente discutido nos cursos de administração é transversal a diversas áreas do conhecimento, consiste em uma revolução silenciosa. Segundo Dolabela (2009), “empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza”.

O tema empreendedorismo é atualmente um fenômeno global onde várias instituições públicas e privadas investem em programas de pesquisas e formação de pessoas. Há uma correlação entre o empreendedorismo e o crescimento econômico, que se manifesta a partir da inovação tecnológica, do desenvolvimento de novos negócios e consequentemente da geração de novos empregos. Essa riqueza gerada pelos novos empreendedores melhora a qualidade de vida da população de acordo com os novos empreendimentos (BRITO, WEVER, 2012).

O movimento empreendedor tem seus elementos focados na inovação durante o século XVII e seus precursores Richard Canttilon (1755) e Jean-Baptiste Say. Esses avaliavam que o empreendedor é aquele que inova, cria novas empresas e a gerência com seu próprio capital (NETO E SALES, 2009).

De acordo com Dornelas (2011, p.37), “empreendedorismo é o abarcamento de pessoas e processos que, unido levam a alteração de ideias em oportunidades. E a perfeita prática destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Dornelas (2011) define empreendedorismo como a aniquilação da ordem econômica existente pela admissão de novos produtos e serviços, pela concepção de novas formas de disposição ou pela exploração de novos recursos materiais. O mesmo também defende que a definição de empreendedorismo é ampla e distingue como uma das mais antigas definições de Joseph Schumpter que trata o empreendedor como a pessoa capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação de sucesso.

A inovação é um elemento primordial nesse processo de transformação de realidades por meio do empreendedorismo. Bessant e Tidd (2007, p. 334) defendem que “para a inovação acontecer é imperativo um dinamismo situado e apurado, uma paixão por modificar as coisas, a que avocamos de empreendedorismo”. Para Dornelas (2011, p.20) “o papel do empreendedor sempre foi fundamental na sociedade”, pelo que representa na evolução econômica dos países.

Assim, com base em Bessant e Tidd (2007) e Dornelas (2011) é possível inferirmos que o empreendedorismo é um processo social que envolve pessoas em torno de ideias inovadoras, que podem transformar realidades com a geração de oportunidades, emprego e renda.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Ansoff (2010), a partir da década de 1950, as organizações demonstraram maior atenção em instrumentalizar a gestão, para que a tomada de decisão fosse mais precisa. Nessa época os administradores constataram que os problemas organizacionais passaram a ter uma complexidade muito maior do que já haviam enfrentado até então.

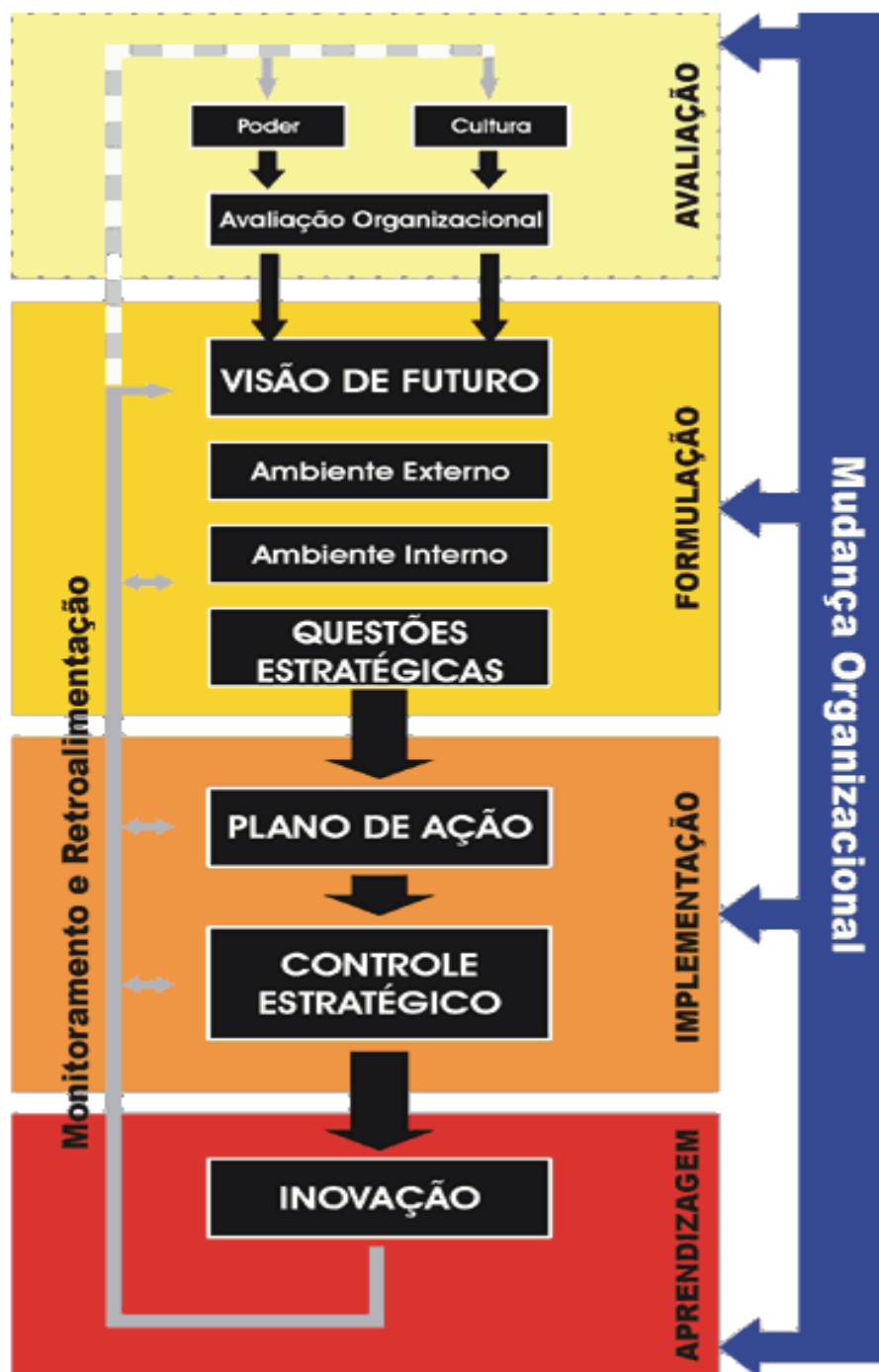
Na área de administração o planejamento estratégico é considerado como um importante instrumento de gestão, que amplia o campo de visão dos gestores quanto ao ambiente e contribui para diminuir incertezas.

A tomada de decisão na gestão, até então fundamentada no “negócio da empresa”, em que a atenção do administrador, está abalizada no não pagamento de taxas, tarifas, inflação e um novo nível de riqueza em termos econômicos e na alteração dos modelos de demanda para o consumo, fazendo surgir novas indústrias para atender o consumidor, com a necessidade de customização e especificação de produtos e serviços, acrescentando consideravelmente a competitividade (DORNELAS, 2011).

Para Ansoff (2010), o planejamento estratégico decorre de uma análise coerente das conveniências oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de estratégia entre os dois extremos. Na visão de Valadares (2012), o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para a gestão empresarial, alicerçada em conceitos e atitudes. O ato de planejar é uma forma inteligente de propor uma série de ações futuras para a empresa, assumindo riscos calculados.

Estrada e Almeida (2009), propõem um modelo de Gestão Estratégica composto por quatro etapas, sendo: *Avaliação*, composta por três segmentos, poder, cultura e avaliação organizacional; *Formulação*, composta por visão de futuro, ambiente externo e ambiente interno e questões estratégicas; *Implementação*, composta por plano de ação e controle estratégico; *Aprendizagem*, composta pela etapa de inovação. Todas as quatro partes são interligadas e devem levar à Mudança Organizacional da empresa e ao monitoramento e retroalimentação, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Gestão Estratégica



Fonte: Estrada e Almeida, 2009

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

De acordo com Cavalcanti e Mello (2011), o diagnóstico de uma organização pode acertar nas decisões presentes ou futuras e apontar as dificuldades e demonstrar as intervenções que podem ser realizadas através da coleta de informações, indicação dos pontos fortes e fracos e exame profundo dos problemas e análise das ações que podem ser realizadas para melhorar a organização da empresa.

Bergamini (2010) afirma que a interação do processo administrativo com a situação organizacional da empresa necessita de um diagnóstico realizado através de análise dos problemas do ambiente de trabalho, permitindo dessa forma uma análise administrativa, permitindo ações que possam viabilizar a organização como um todo.

Araújo (2015) destaca ainda que o diagnóstico organizacional é uma ferramenta que pode ressaltar os pontos fortes e pontos fracos e assim estudar as forças e as fraquezas da empresa e com isso delimitar a melhor forma de organização.

As afirmações de Bergamini (2010) e Araújo (2015) convergem para o entendimento de que o Diagnóstico Organizacional é uma ação administrativa, útil para identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos vulneráveis da empresa que influenciam seu nível de competitividade. O conhecimento das condições reais do negócio facilita a tomada de decisão, otimiza recursos, e ajuda a enxergar oportunidades.

Na revisão de literatura identificamos três modelos de diagnóstico. Esses modelos foram submetidos a uma análise comparativa, no intuito de destacar o método mais adequado à realidade da empresa M&C Pré-Moldados, estudo de caso deste trabalho. A seguir apresentamos os modelos em questão.

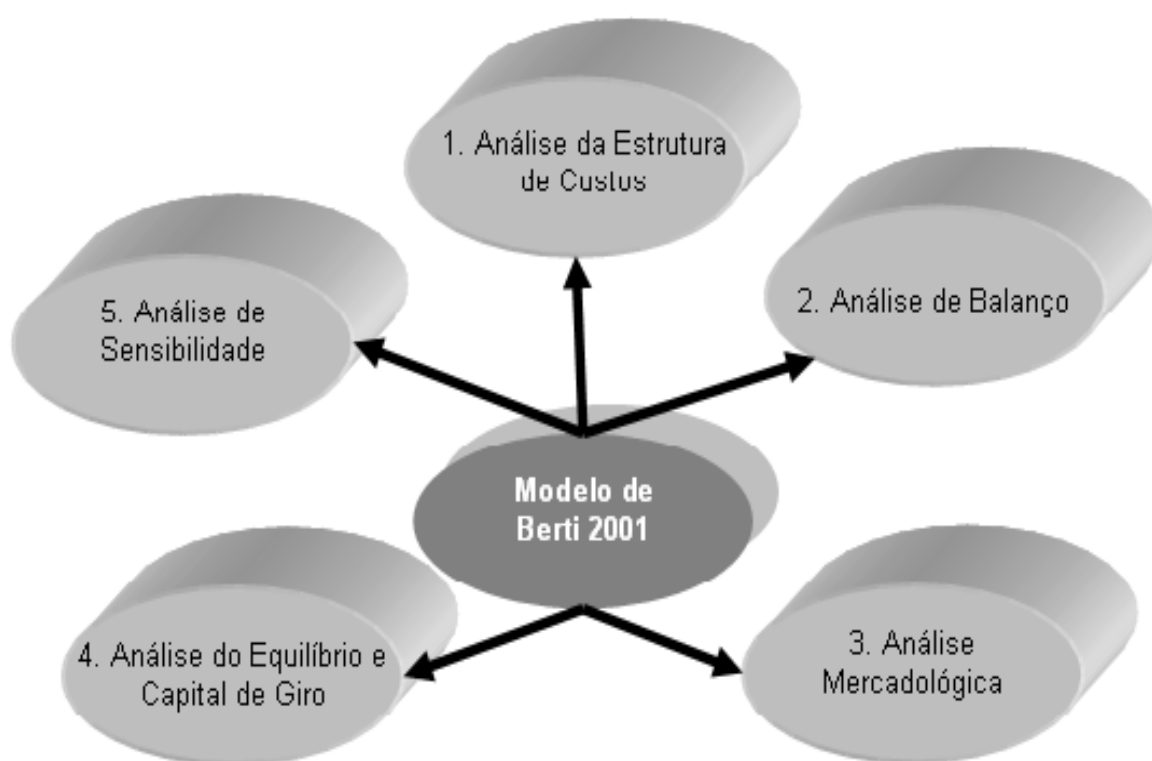
4.1 MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para alcançar os objetivos deste trabalho foram analisados os modelos de Diagnóstico de: Berti (2001); Fernandes e Berton (2005); e o Modelo da Fundação Nacional da Qualidade (2009), que serão descritos na sequência.

4.1.1 MODELO DE BERTI

Berti (2001) propõe um modelo fundamentado na análise dos balanços da empresa, na classificação da estrutura de custos, na análise mercadológica, na análise do equilíbrio da empresa, do capital de giro e, por fim, organiza o diagnóstico com as sugestões. Nas duas primeiras fases, é realizada uma análise financeira da organização considerando basicamente os balanços, complementando com um comparativo da estrutura de custos, conforme demonstra a Figura 2:

Figura 2 – Modelo de Diagnóstico Empresarial



Fonte: adaptado de Berti (2001)

Para chegar a um resultado conclusivo sobre a estrutura de custos da instituição, é necessário que o analista elabore uma avaliação explicativa dos setores de fabricação, administração, comercialização, manutenção e distribuição. A primeira etapa representada por *análise da estrutura de custos* da empresa é organizada em dois tipos de custos: custos fixos, que se delibera como aqueles que

não transformam em função da produção, e custo variável, que são aqueles que expõem modificação em função da produção.

A segunda etapa, designada *análise de balanço*, é uma metodologia de análise em que o analista averigua o acréscimo das atividades da empresa. Através dessa etapa, pode-se constatar qual é administração da empresa. O autor delinea fundamentalmente três processos de análise de balanços: análise por quocientes, análise vertical e análise horizontal.

Berti (2001) afirma que análise por quociente consiste na interpretação dos dados extraídos das demonstrações financeiras da contabilidade, visando conhecer a situação econômica e financeira da entidade. Assim determina que os quocientes sejam os resultados de uma comparação entre componentes de um conjunto. O autor classifica esses quocientes em 5 tipos: quocientes da estrutura patrimonial, de rentabilidade, de liquidez, de análise de produtividade e quociente de endividamento.

Outro processo de análise balanço, de acordo com Berti (2001), é análise vertical, também conhecida por análise de coeficientes. Trata-se do estudo dos elementos do conjunto em relação ao seu total, mostra a percentagem de participação de cada elemento em relação ao todo. Já a análise horizontal consiste na evolução dos itens das demonstrações financeiras ao longo dos anos. Através dessa análise, é possível acompanhar o desempenho de todas as contas que compõem a demonstração analisada.

A terceira etapa, *análise mercadológica*, que é um Estudo que avalia as condições de mercado em que a empresa está inserida e requer cuidados para não cometer erros de avaliação, sabendo que o mercado é o setor extremamente importante para a sobrevivência da empresa. Para essa análise, será preciso avaliar os seguintes fatores: posição do setor, mercado consumidor, fornecedor, mercado corrente. Só após esse estudo é que se pode concluir a viabilidade ou não do mercado da empresa.

A quarta etapa, *análise do equilíbrio e capital de giro*. Encerradas as fases anteriores da análise organizacional, precisa-se conhecer os níveis de lucratividade ou prejuízo da organização. Para se analisar as atividades é importante ter sempre em mente o mínimo necessário para a entidade não trabalhar com prejuízo, ou seja, o ponto em que o resultado é nulo, nem lucro nem prejuízo, o ponto de equilíbrio, que demonstra o mínimo que a empresa necessita atingir para que a partir daí obtenha resultado financeiro positivo. Ponto de Equilíbrio, também chamado de

ponto de nivelamento, ponto de ruptura, break-eventpoint, é o ponto da produção e venda abaixo do qual a empresa tem prejuízo e acima do qual passa a gerar lucros. (BERTI, 2001). O autor refere-se exatamente ao ponto onde o momento é nulo, ou seja, nem lucro nem prejuízo.

Capital de Giro é o montante de recursos destinados à aplicação dos meios, para fazer com que a empresa complete seu ciclo operacional, ou seja, a aquisição da matéria-prima, do material secundário, sua transformação em produtos acabados e a distribuição deles no mercado consumidor (BERTI, 2001). Para analisar o Capital de Giro, o autor refere-se basicamente aos cálculos de necessidade de capital de giro próprio ou de terceiros, necessidades líquidas de capital de giro, análise do desequilíbrio financeiro.

A quinta etapa, *análise de sensibilidade*, tecnicamente permite medir o impacto da variação do valor de uma ou mais variáveis sobre outra variável. Serve medir a variação percentual, exemplificando, do índice de retorno do ativo operacional causado por uma melhora de 10% no preço de vendas. Esse tipo de procedimento possibilita escalonar as variáveis influentes nas outras, pelo impacto que elas causam para então definir prioridades (BERTI, 2001). Para o analista verificar então os resultados da empresa, ele pode utilizar a análise vertical do demonstrativo de resultados, ou então através da cadeia de indicadores.

4.1.2 MODELO DE FERNANDES E BERTON

O modelo de Fernandes e Berton (2005) avalia a empresa a partir das áreas funcionais: marketing, recursos humanos, produção/operações e finanças. A análise prognosticada pelos autores sugere uma avaliação quantitativa, referindo uma pontuação de 1 para muito fraco e 5 para muito forte de cada quesito abordado nas áreas funcionais. Após a distribuição da pontuação de cada área específica, será calculada uma média geral.

A função de marketing avalia a disposição dos seguintes aspectos: sistema de distribuição, análise de portfólio de produtos, satisfação dos clientes internos e externos, pontos-de-venda, novos produtos, ciclo de vida dos produtos, estrutura de preços, promoção e propaganda, a organização do departamento de marketing (BERTI, 2001).

Com relação à função produção e operações, o modelo apresenta as seguintes variáveis para análise: instalação industrial, equipamentos, processo produtivo, planejamento e controle da produção, qualidade dos produtos, sistemas de custos, organização da fábrica, nível de suprimentos, pesquisa e acréscimo de novos produtos.

Em relação à função de Recursos Humanos, Fernandes e Berton (2005) aconselha que seja considerado o grau de motivação dos funcionários, o nível de treino próprio pela empresa, a especificação em relação às atividades adiantadas pelos funcionários, o grau de absenteísmo, rotação dos funcionários e o clima organizacional.

Quanto à função finanças, sugere a análise dos resultados financeiros da empresa e seus instrumentos de controle, bem como o sistema de registro e análise contábil.

4.1.3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) foi desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A FNQ é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). Em todos esses anos, a FNQ vem disseminando o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos (FNQ, 2015).

O MEG, foi concebido a partir dos fundamentos da excelência que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial – aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Os treze Fundamentos da Excelência, na 21ª edição do MEG, são: Pensamento sistêmico; Aprendizado organizacional e inovação; Liderança transformadora; Compromisso com as partes interessadas; Adaptabilidade; Desenvolvimento sustentável; Orientação por processos; Geração de valor (FNQ, 2015).

O modelo está estruturado em oito critérios de excelência, sendo: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados (FNQ, 2009).

Os fundamentos e os critérios de excelência da FNQ, além de seus conceitos, podem ser vistos, respectivamente, nos quadros 1 e 2.

Quadro 1 - Fundamentos e conceitos de Excelência em Gestão

Fundamentos	Conceitos
1. Pensamento sistêmico	Uma nova forma de abordagem que compreende o desenvolvimento humano sobre a perspectiva da complexidade, lançando um olhar não somente para o indivíduo, mas, todo o contexto e suas relações.
2. Atuação em rede	Requer um mínimo de organização, que contenha registo e cadastramento. O importante é que para ser considerada uma rede, é necessário que todos os integrantes estejam interconectados.
3. Aprendizado organizacional	São uma junção de conhecimentos formais e informais, que permite à organização criar seus próprios modelos de gestão, coerentes com as suas necessidades e pautados no que ela precisa para alcançar os resultados.
4. Inovação	É a ação ou o ato de inovar, ou seja, modificando antigos costumes, manias, legislações, processos e etc.; efeito de renovação ou criação de uma novidade.
5. Agilidade	Agilidade nas organizações pode gerar maior flexibilidade e rapidez de adaptação de processos. A agilidade é importante principalmente em tempos de crise.
6. Liderança transformadora	É um modelo de integridade e justiça. Define metas claras. É uma das formas administrativas que melhor exemplifica a diferença entre líder e chefe.
7. Olhar para o futuro	Reflete sobre os cenários possíveis que poderá encontrar no curto e longo prazo, a partir da própria experiência e das informações e tendências do ambiente, que podem ser percebidas e prontamente investigadas com a profundidade necessária.
8. Conhecimento sobre clientes e mercados	A interação entre a organização e seus clientes e mercados deve proporcionar um fluxo de conhecimento para todas as partes e é de extrema importância para o cumprimento da missão de forma sustentável.
9. Responsabilidade social	Esses fundamentos da excelência, quando aplicados, trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva.

10. Valorização das pessoas e da cultura	A valorização das pessoas cria um ambiente favorável para a inovação e para o crescimento sustentado da empresa através de pessoas motivadas e comprometidas com a excelência.
11. Decisões fundamentadas	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
12. Orientação por processos	Este fundamento é a compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações deve ter como base a medição e a análise do desempenho levando em consideração as informações disponíveis e incluindo os riscos identificados.
13. Geração de valor	Este fundamento é o alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas. Empresas que adotam este fundamento sempre objetivam agregar valor para todos: sócios, funcionários, clientes, sociedade etc.

Fonte: Adaptado de FNQ (2015, online)

Quadro 2 - Critérios e conceitos de Excelência em Gestão

Critérios	Conceitos
1. Liderança	Aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.
2. Estratégias e Planos	Aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.
3. Clientes	Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.
4. Sociedade	Aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

5. Informações e Conhecimento	Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.
6. Pessoas	Aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.
7. Processos	Aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
8. Resultados	Aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

Fonte: Adaptado de FNQ (2015, online)

Os Critérios de Excelência da FNQ constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras disposições de classe mundial. São erguidos sobre uma base de conceitos fundamentais, essenciais à obtenção da excelência do desempenho (FNQ, 2015).

Os oito Critérios de Excelência estão subdivididos em 23 Itens de avaliação, cada um deles com requisitos específicos e uma pontuação máxima. Destes, 17 são Itens relativos a Processos Gerenciais e 6 a Resultados Organizacionais. Em cada Item existem notas que têm o propósito de esclarecer, apontar as inter-relações existentes nos Itens, definir a abrangência e orientar a redação das respostas.

Essas notas não se constituem em requisitos adicionais para os processos gerenciais solicitados nas questões. Para uma organização que utiliza o MEG como base para seu programa de melhoria contínua, a avaliação da gestão pode ser feita por avaliadores próprios ou examinadores externos, no caso de candidatura ao PNQ.

O ponto de partida da avaliação é o levantamento do Perfil da Organização que, é uma apresentação geral, com as principais características e as fronteiras da organização que será avaliada. A seguir, é necessário descrever o sistema de gestão e seus resultados mapeados por meio dos oito Critérios e conforme os

requisitos contidos nos respectivos Itens. No caso de candidatura ao PNQ, o produto desse levantamento de práticas e resultados segue as regras de preparação do Relatório da Gestão (RG), conforme o documento Instruções para Candidatura, disponível no site da FNQ.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2007, p. 3-4), mencionada por Valls e Vergueiro (2008), conceitua qualidade como a totalidade de atributos de um instituto que lhe atribui competência de atender às necessidades explícitas e implícitas. Em apêndice, é possível definir qualidade como aumento, projeção, produção e comercialização de um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre suficiente para o consumidor. Com isso, pode se entender que de fato a qualidade está pertinente à melhoria de atuação de uma organização frente a clientes externos e internos.

Ao longo dos anos, a visão sobre o julgamento de característica tem se alterado e uma das disposições temporais mais importantes de acordo com Carvalho (2012,) é o parecer por David Garvin, o qual considera a evolução da qualidade em quatro eras: Inspeção; Controle Estatístico da Qualidade; Garantia da qualidade e Gestão da Qualidade.

Gestão da Qualidade é de acordo com Carpinetti (2012) “o desenvolvimento das práticas de gestão da qualidade vem sendo promovido, entre outras formas, pela afirmação, em diversos países, de premiações em gestão da qualidade”. Ainda segundo Carpinetti, “esses prêmios são geridos por órgãos governamentais, como é o caso dos EUA, ou por arranjos não governamentais, como é o caso do Brasil, Japão e União Europeia”. Além disso, segundo o autor, os prêmios situam uma série de critérios de gestão, com pontuação, ajeitando um modelo de alusão em gestão da qualidade.

De acordo com Puay et al. (2008), diferentes empreendimentos confirmam que a prática de modelos de prêmios de excelência não exclusivamente aperfeiçoa a qualidade, mas também levam a um aumento da participação de mercado, satisfação do cliente, lucratividade, processos, desempenho de fornecedores, moral dos empregados e competitividade.

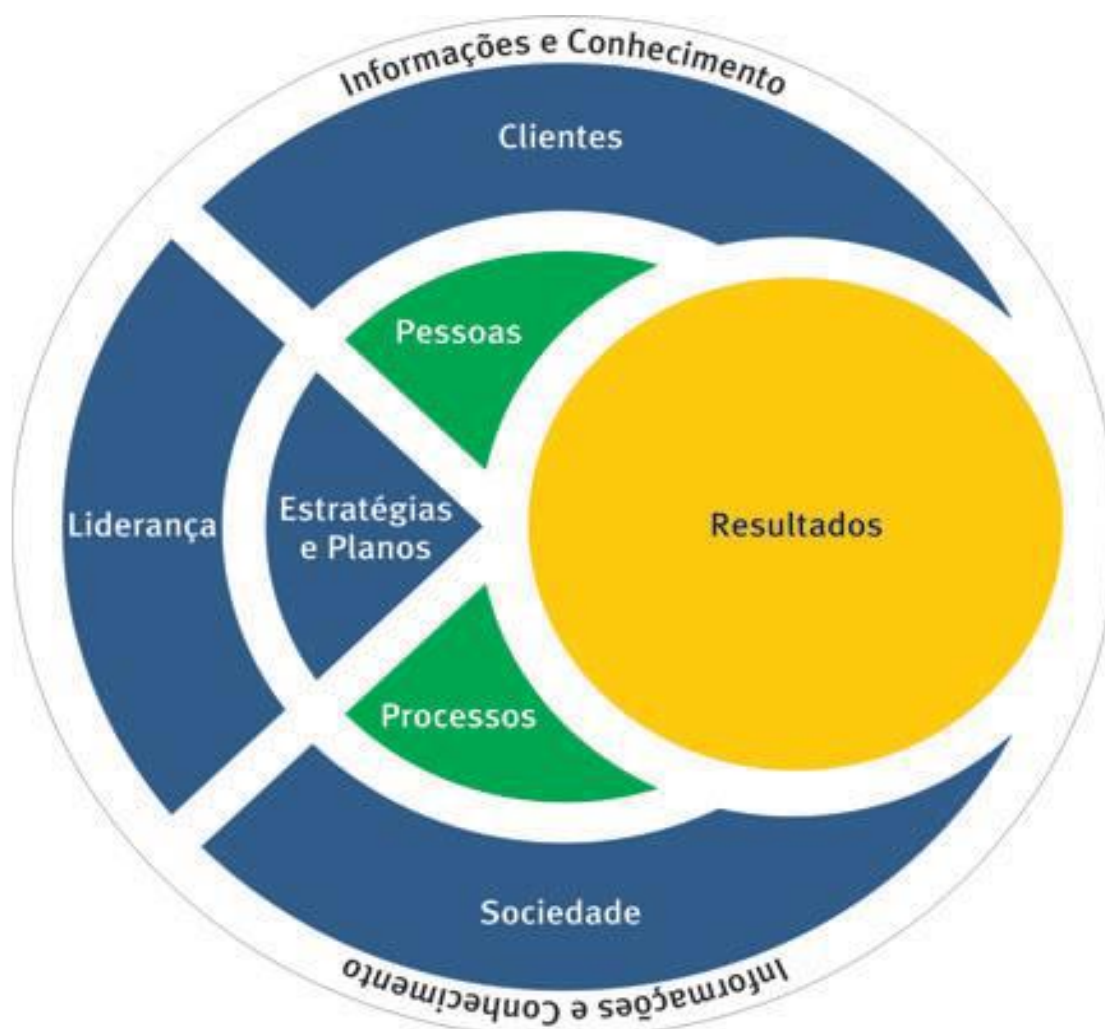
Os conceitos de qualidade em modelos de excelência em gestão são promotores significativos do incremento das empresas dentro de cada ecossistema nacional.

A adoção do MEG faz com que a empresa tem grandes vantagens, como:

- Melhorias em processos e produtos;
- Diminuição de custos;
- Maior produtividade, e consequência de sua competitividade;
- Aumento de confiança e o reconhecimento público;
- Mega flexibilidade frente às modificações;
- Melhores condições de atingir e permanecer com um bom desempenho (CARPINETTI, 2012).

A melhor interpretação do desenho do MEG é o do conceito de aprendizado do ciclo do PDCL (Planejar, Fazer, Checar e Aprender).

Figura 3 – Modelo de excelência da gestão



Fonte: FNQ 2009.

O diagrama representa uma visão global da gestão da empresa.

O trabalho da FNQ é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), uma metodologia de avaliação, auto avaliação e reconhecimento das boas práticas

de gestão. Estruturado em 13 Fundamentos e oito Critérios, o Modelo define uma base teórica e prática para a busca da excelência.

Os Fundamentos da Excelência são tangibilizados, por meio de um conjunto de processos, inter-relacionados entre si e coerentes com os valores e princípios organizacionais. Na estruturação dos processos devem ser consideradas as seguintes características: Padrões formalmente documentados ou não (depende da maturidade e da relação da cultura organizacional com a obtenção de resultados), aplicados de maneira sistemática, ou seja, com: responsáveis, métodos, periodicidade e respectivos controles para orientar seu funcionamento e monitorar sua aplicação (NELSON, 2009)

Ainda, o desdobramento para áreas ou partes interessadas, devendo considerar também os riscos inerentes a cada um; Avaliação adequada ao ciclo de aplicação objetivando seu aperfeiçoamento, visando ao aumento da eficiência e eficácia. Inovações podem demonstrar sua maturidade, criando formas diferentes de estruturação, execução ou controle nos mesmos; Produção de resultados relevantes para a organização, com tendências de melhoria e em níveis de competitividade adequados às estratégias e ao modelo de negócio, atendendo os compromissos com as partes interessadas (NELSON, 2009).

O MEG, aborda todos os critérios recorrentes nos múltiplos modelos de excelência em gestão do mundo, com exceção dos critérios unificação e controle, que apenas o ocorrem no modelo japonês. Com isso, fica evidente que o modelo de excelência em gestão tem respaldo global e é um dos modelos, segundo a análise, mais completos no mundo.

É aceitável que o MEG, no Brasil, é uma das referências, quando se fala em modelo de gestão e que suas práticas são adequadas de conseguir a avaliação do nível de maturidade das empresas em diferentes aspectos. Assim, o mesmo é empregado como base até mesmo em outras premiações de empresas como o prêmio MPE que é recomendado para micro e pequenas empresas e ocorre anualmente no Brasil (MPE, 2015).

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o método de pesquisa de campo que segundo Yin (2001), é uma importante estratégia metodológica para a pesquisa, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando ângulos difíceis de serem enxergados normalmente. Além disso, a pesquisa de campo favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

A pesquisa qualitativa que propomos foi realizada na fábrica M&C Pré-Moldados, situada no município de Porto Nacional/TO. A importância do setor da construção civil na economia da região influenciou a escolha do estudo de caso em questão. De acordo com o relatório “Perfil das Indústrias do Tocantins 2016”, que é uma iniciativa da Federação das Indústrias do Tocantins - FIETO em parceria com o SEBRAE Tocantins, este setor produtivo possui a maior representatividade (33,02%) dentre os diversos seguimentos industriais do Estado.

A partir de dados que foram cedidos por representantes da empresa, foi possível conhecer quem são os gestores responsáveis pela condução administrativa da M&C Pré-Moldados, e assim, delimitamos os sujeitos de nossa pesquisa.

Para responder à questão problema proposta neste estudo, foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevista semiestruturada, pesquisa bibliográfica e o questionário da ferramenta MPE Diagnóstico, que é um Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, disponibilizada gratuitamente pelo Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, através do site: <http://www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br/login>.

Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa Triviños (1987), afirmando que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além

de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Segundo Gil (2009), o questionário geralmente é utilizado para obter informações sobre opiniões, crenças, sentimentos interesses, expectativas, situações vivenciadas ou ainda para descrever as características e medir determinadas variáveis.

Pesquisa Bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2009).

Após a etapa da pesquisa de campo, os dados coletados na entrevista e na aplicação dos questionários da ferramenta MPE Diagnóstico foram analisados à luz dos critérios estabelecidos no MEG, apurando a pontuação da empresa em cada critério, e, a partir daí, foi possível identificar oportunidades de melhorias de gestão para a empresa.

6 ESTUDO DE CASO: M&C PRÉ-MOLDADOS

6.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa M&C Pré-Moldados está localizada na cidade de Porto Nacional, no estado do Tocantins. É uma empresa de pequeno porte, com 20 (vinte) funcionários, que fabrica, comercializa e distribui seus produtos na região, abrangendo as cidades: Silvanópolis, Monte do Carmo, Brejinho de Nazaré e Luzimangues (distrito de Porto Nacional). De acordo com o proprietário da empresa de pré-moldados, o senhor Mateus Raimundo dos Santos, “a empresa M&C tem o compromisso de oferecer os melhores produtos para o seu cliente, sempre em busca de inovações e melhorias em todos os aspectos no processo produtivo, tecnológico de aperfeiçoamento de pessoal”.

6.2 DADOS COLETADOS

Para obter as informações necessárias aos objetivos deste trabalho foram utilizados como instrumentos de coleta de dados um questionário (APÊNDICE I) composto por 37 questões de múltipla escolha e, uma entrevista (APÊNDICE II) realizada com base em um roteiro de perguntas preestabelecidas.

A seguir, apresentamos os resultados obtidos após a realização do questionário e da entrevista.

6.2.1 Entrevista

A entrevista aconteceu nos dias dois e três do mês de maio do ano de dois mil e dezessete, na sede da empresa M&C Pré-moldados. O entrevistado foi o proprietário da empresa, que gentilmente respondeu às seguintes perguntas:

1) Como surgiu a empresa M&C pré-moldados?

Analisando o mercado atual, cheguei à conclusão que seria importante investir em produtos para construção, daí surgiu uma oportunidade e achei que seria uma melhor alternativa investir e crescer no mercado, tornando assim um empreendedor de sucesso.

2) O que o motivou a empreender?

Por eu ser uma pessoa muito decidida, sempre tive uma visão de crescimento e liberdade, acho que foi uma forma que encontrei para conquistar minha autonomia.

3) A empresa realiza esforços para inovar?

Sim. Estamos na busca constante por inovações e melhorias em todos os aspectos no processo produtivo, tecnológico e aperfeiçoamento de pessoal.

4) Qual é a missão da empresa?

Fazer do nosso trabalho a satisfação do cliente em ter nossos produtos em sua casa, unindo isso a um atendimento de qualidade em busca da excelência e do comprometimento.

5) Qual é a visão de futuro da empresa?

É ser reconhecido no mercado não só de Porto Nacional e sim de toda a região. Fabricar e inovar, conquistando cada vez mais clientes satisfeitos com o produto final que chega a sua obra, procurando um atendimento de qualidade e produto de excelência.

6.2.2 Questionários

Como mencionado anteriormente, utilizamos o questionário da ferramenta MPE Diagnóstico, disponibilizada eletronicamente pelo Sebrae, no endereço: <http://www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br/login>, para coletar os dados relevantes à pesquisa em questão.

Com o intuito de oportunizar o participante a realizar um auto avaliação da empresa, no mês de maio do ano de 2017, a pesquisadora o orientou no processo de cadastramento, acesso e explicação do conteúdo requisitado na ferramenta MPE Diagnóstico.

Segue abaixo o resultado sintético desta tarefa:



Figura 4 – Tela de cadastro da ferramenta MPE diagnóstico.

Fonte: <http://www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br/login>.

LIDERANÇA

1 – A missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?

b) A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.

2 – O comportamento ético é incentivado pelo gestor nas relações internas e externas?

d) O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

3 – O desempenho da empresa é analisado pelo gestor?

d) A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.

4 – O gestor compartilha informações com os colaboradores?

d) O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

5 – O gestor investe em seu desempenho gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?

d) Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

6 – A busca de informações para identificar oportunidades de inovação incluem as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?

c) As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

7 – A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?

b) A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.

8 – As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?

a) As estratégias não estão definidas.

9 – Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

c) Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.

10 – Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

a) Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.

CLIENTES

11 – Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?

c) Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.

12 – Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

a) Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.

13 – As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?

a) Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.

14 – A satisfação dos clientes é avaliada?

b) A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.

15 – As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

a) As informações obtidas dos clientes não são analisadas.

SOCIEDADE

16 – As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa mais conhecidas e mantidas atualizadas?

d) As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.

17 – Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?

c) Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas.

18 – A empresa demonstra seu comportamento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?

c) A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

19 – As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?

c) As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.

20 – O compartilhamento do conhecimento é promovido?

d) Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

21 – São promovidas melhorias nas práticas de gestão?

d) Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.

22 – São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

d) São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

PESSOAS

23 – As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

d) Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

24 – A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?

d) A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25 – Os colaboradores são capacitados nas suas funções?

c) Os colaboradores são capacitados regularmente.

26 – Os perigos e risco relacionados a saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?

d) Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas

27 - O bem-estar e satisfação dos colaboradores são promovidos?

b) São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.

PROCESSOS

28 – Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada com padrões documentados?

c) Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.

29 – Os processos principais do negócio são contratados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?

c) Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.

30 – Os fornecedores de empresa são selecionados e analisados segundo critérios definidos?

d) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

31 – As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

d) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

RESULTADOS

32 – Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?

a) Não existem informações suficientes para avaliar.

33 – Existem resultados relativos a reclamações dos clientes?

a) Não existem informações suficientes para avaliar.

34 – Existem resultados relativos às capacidades ministradas para os colaboradores?

c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.

35 – Existem resultados relativos a acidentes com os colaboradores?

a) Não existem informações suficientes para avaliar.

36 – Existem resultados relativos à produtividade do trabalho?

d) Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

37 – Existem resultados relativos à margem de lucro?

c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.

6.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários foi gerado o resultado de desempenho da empresa M&C Pré-Moldados em relação aos oito critérios do modelo de

excelência em gestão (FNQ). O resultado de cada critério está disposto no Quadro 3 e representado graficamente na Figura 5

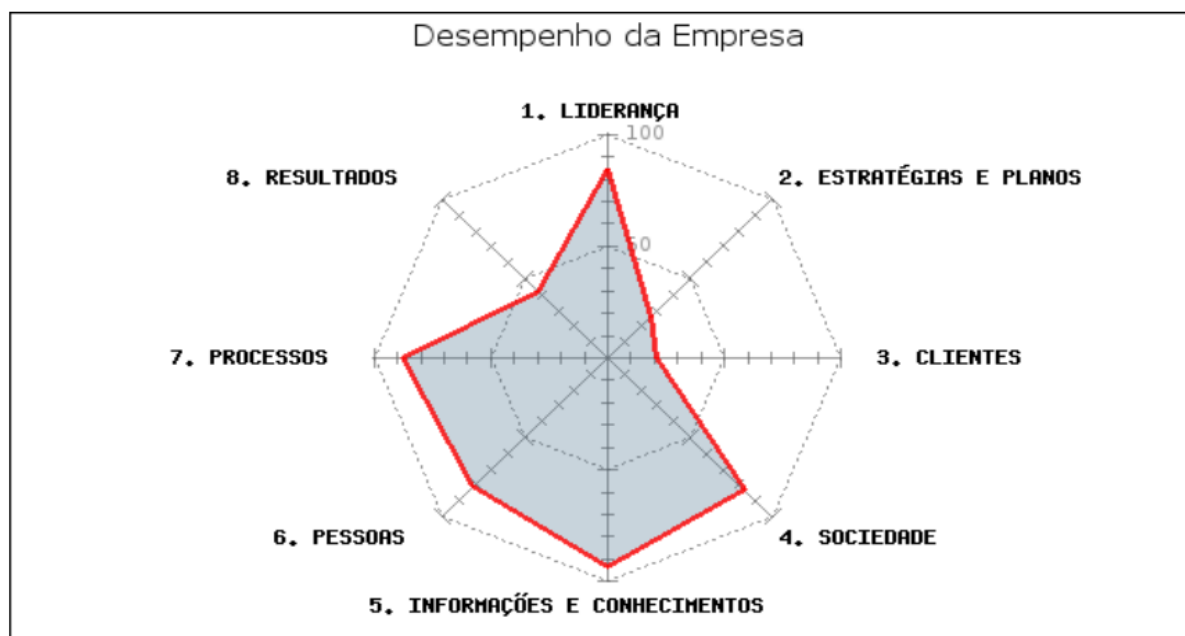
Quadro 3 - Pontuação por critério de excelência.

Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	% Obtida
1. LIDERANÇA	15,0	12.6300	84.2%
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	9,0	2.3700	26.33%
3. CLIENTES	9,0	1.8900	21%
4. SOCIEDADE	6,0	5.0000	83.33%
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	6,0	5.6300	93.83%
6. PESSOAS	9,0	7.2900	81%
7. PROCESSOS	16,0	14.0000	87.5%
8. RESULTADOS	30,0	12.5000	41.67%
TOTAL	100,00	61.31	61.31%

Fonte: Sebrae (2017)

No Quadro 3 foram elencados os oito critérios e suas respectivas pontuações máximas estabelecidas pela FNQ. Na terceira coluna do Quadro observa-se a pontuação alcançada pela M&C Pré-Moldados e na quarta coluna o percentual obtido em relação à pontuação máxima pré-estabelecida para cada critério do MEG.

Figura 5 – Gráfico Radar



Na Figura 5 observa-se uma representação gráfica dos dados do Quadro 3 obtidos na pesquisa. Quanto mais ao centro do radar estiver a linha vermelha de cada critério, menor foi o desempenho constatado.

O MEG considera que pontuações acima de 80% indica que a empresa já está pronta para um novo patamar naquele critério, devendo dar continuidade às boas práticas de gestão e realizar a melhoria dos padrões de trabalho continuamente.

Para as pontuações inferiores a 60% nos critérios de 1 a 7, recomenda-se a definição de ações de aperfeiçoamento e para o critério 8 é importante rever como estão sendo controladas as práticas de gestão correlacionadas ao indicador.

De acordo com os dados apresentados, constatamos que numa escala de zero a cem pontos a empresa alcançou uma nota de 61,31 pontos, ou seja, 61,31% do total de pontos atribuídos aos oito critérios do MEG. Na maioria dos critérios a M&C apresentou um desempenho superior a 80%, nos dando um indicativo de boas práticas de gestão. Os critérios com resultados satisfatórios foram: (1) Liderança; (4) Sociedade; (5) Informações e conhecimentos; (6) Pessoas; (7) Processos.

Entretanto, quanto aos critérios: (2) Estratégias e planos; (3) Clientes; e (8) resultados, os índices foram insatisfatórios, inferiores a 60%, comprometendo assim os resultados da organização.

Para cada critério analisado a ferramenta MPE Diagnóstico emite um *feedback* sobre a importância do mesmo para o bom andamento do negócio. Com base nas recomendações do MEG e na interpretação dos dados colhidos, chegamos aos seguintes entendimentos sobre os critérios registrados com baixo desempenho:

a) Estratégias e Planos

A Visão de uma organização revela o que os gestores possuem como expectativa no futuro e direciona as ações estratégicas. A empresa analisada apresenta uma visão definida informalmente e apenas conhecida por seu dirigente.

A empresa M&C pré-moldados ainda não possui plena direção sobre seus alvos e por ser uma empresa de pequeno porte não vê tanta necessidade de transmitir esse direcionamento a mais pessoas. Por outro lado, é importante definir a visão da empresa e divulgar entre os *stakeholders* aonde se quer chegar, projetando perspectivas de desenvolvimento do negócio a longo prazo.

Uma vez elaboradas a visão, a missão e os objetivos da organização, é necessária a definição dos caminhos que devem ser trilhados, ou seja, desenvolver estratégias e planos. Identificamos que a M&C ainda não faz uso dessa prática de gestão e isso pode comprometê-la quanto ao planejamento de suas ações e em aspectos de competitividade.

b) Clientes

Os clientes possuem demandas e expectativas que são próprias e variam de acordo com elementos como gênero, idade, localização geográfica e outros. A identificação e conhecimento dessas necessidades e expectativas configuram um ponto forte para as empresas.

A divulgação dos produtos e serviços aos clientes e ao mercado garante o conhecimento desses produtos e serviços pelos clientes atuais e, também, dos clientes potenciais da empresa. A empresa não divulga seus produtos para potenciais clientes. Isso ocorre devido ao menor conhecimento de mercado, e consequentemente ausência de uma estratégia clara da empresa para focar pontos de divulgação.

Reclamações em relação aos produtos e serviços da empresa devem ocorrer e indicam uma insatisfação do cliente. A empresa não possui um canal oficial para que os clientes possam divulgar suas reclamações sobre produtos. Os produtos e serviços disponibilizados pela empresa objetivam satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes. De acordo com a empresa, a satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva, apenas conversando com os mesmos.

c) Resultados de desempenho da empresa

Este critério analisa os resultados de desempenho da empresa. São consequência direta de tudo o que a empresa tem ou produz para realizar o que foi solicitado nos critérios anteriores.

Com base nas respostas extraídas do questionário aplicado, o baixo desempenho deste critério pode ser atribuído a uma falha na comunicação da

empresa com os seus clientes, e também, à ausência de um controle efetivo na política de segurança do trabalho.

Constatou-se que não há na empresa mecanismos para medir o nível de satisfação dos clientes e nem rotinas estabelecidas para tratar de reclamações, críticas e sugestões do público. Isso dificulta a identificação de falhas no processo produtivo e compromete a retenção e a fidelização de clientes.

A área de segurança do trabalho na empresa apresenta inconsistências. Não identificamos políticas de prevenção a acidentes divulgadas no ambiente de trabalho e nem práticas de controle dos acidentes ocorridos com os colaboradores durante o exercício de suas funções.

Quanto aos resultados financeiros a empresa mantém o controle das informações referentes aos últimos períodos anuais e utiliza procedimentos formais para manter o controle das receitas e das despesas, buscando meios para cada dia melhorar sua margem de lucro.

7 CONCLUSÃO

O empreendedorismo é um tema atual e relevante pela sua importância para a economia de uma nação, que gira em torno dos negócios que são realizados em seu território. Além disso, a temática também está ligada aos aspectos sociais, uma vez que a ação empreendedora possibilita ao indivíduo a realização de sonhos e impacta direta e/ou indiretamente as pessoas que vivem em sociedade no ambiente ao qual a empresa está inserida.

A pesquisa expôs em seu referencial teórico a importância do empreendedorismo e dos modelos de gestão. Modelos de Gestão podem ser entendidos como a interação dinâmica entre os elementos de um sistema (SHEHABUDDEEN et al., 2009). Segundo Shehabuddeen et al., (2009) o modelo é eficaz por natureza, descreve a realidade, mostra relacionamentos, sendo capaz de prever o impacto de modificações nos elementos variáveis identificadas.

Dentro dessa ótica está inserido o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual está alicerçado sobre um anexo de opiniões fundamentais descritos como conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão, que abordam o contexto social, tecnológico e econômico em que as organizações se encontram (FNQ, 2015).

Além do MEG, foram apresentados no trabalho os modelos de diagnóstico de: Berti (2001) e; Fernandes e Berton (2005). O MEG foi escolhido para o estudo de caso proposto em razão da facilidade de aplicação dos questionários, que proporcionaram à empresa a realização de um auto avaliação, e também pela credibilidade da Fundação Nacional da Qualidade/FNQ.

Com o objetivo de gerar informações relevantes que possam contribuir para a melhoria dos negócios da M&C Pré-Moldados, foi realizada a análise sobre alguns setores da gestão da empresa e identificamos oportunidades de melhoria em três critérios: estratégias e planos, clientes e resultados. Esses critérios apresentaram um desempenho crítico em relação às suas respectivas pontuações máximas estabelecidas no MEG.

Diante disso, entende-se que seja necessária a elaboração de um planejamento estratégico com ações bem definidas, tendo, por exemplo, objetivos como: identificar as variáveis internas (forças e fraquezas) e externas (ameaças e oportunidades) que estão impactando os negócios da empresa e; propiciar maior

aproximação com os clientes, estabelecendo canais de comunicação que facilitem a percepção das reais necessidades do público.

Os demais critérios analisados: liderança, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas e processos, apresentaram um desempenho satisfatório em relação aos requisitos estabelecidos no MEG. Atingiram pontuações superiores a 80% da nota máxima atribuída cada critério.

Os dados da pesquisa apontam que, apesar de a maioria dos critérios revelarem bom desempenho, no geral, a nota obtida foi 61,31 pontos, ou seja, a gestão da M&C Pré-Moldados ainda não apresenta um grau de maturidade suficiente para alçar um novo patamar de avaliação do MEG, levando-se em consideração o conjunto de critérios analisados. Portanto, recomenda-se que a empresa deva dar continuidade às boas práticas identificadas (com pontuação acima de 80%) e que desenvolva ações de aperfeiçoamento das práticas de gestão com notas abaixo de 60%, conforme preconiza o Modelo de Excelência em Gestão/MEG da Fundação Nacional da Qualidade/FNQ.

A FNQ (2015) crê que, dentro dos novos paradigmas que balizam o mundo contemporâneo, as organizações são sistemas vivos e fazem parte de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem. Nesse contexto, o aprendizado tornou-se uma função também das organizações, que precisam desenvolver relações de qualidade com todos os seus públicos integrantes.

O empresário, participante desta pesquisa, reconhece a importância do conhecimento sobre empreendedorismo, para ampliar a visão do empresário a respeito do cenário ao qual sua empresa está inserida e ajustar suas práticas de gestão.

O número reduzido de participantes na fase de coleta de dados impossibilitou a pluralidade de opiniões sobre a realidade analisada, e com isso, prevaleceu o ponto de vista do líder da organização. A M&C Pré-Moldados conta com um pequeno quadro de colaboradores e, no período da pesquisa, a indisponibilidade deste para participar da entrevista e/ou responder aos questionários limitou os resultados pretendidos.

O tempo e o conhecimento de mercado são fatores que influenciam o nível de gestão das organizações. Dessa forma, podemos considerar que um modelo ideal de gestão é moldado com as experiências cotidianas, dando a devida atenção

ao controle e à contínua avaliação dos resultados, bem como à inovação dos processos administrativos.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). (2007) NBR-9062: **Projeto e execução de estruturas de concreto pré-moldado**. Rio de Janeiro. ABNT. 2007. 37p.
- ANSOFF, I.H. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, L.C.G. **Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2015
- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERTI, Anélio. **Diagnóstico empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Ícone, 2001.
- BESSANT, J.; e TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**, Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BRITO, F, WEVER, L. **Empreendedores Brasileiros**. São Paulo: Negócio editora, 2012.
- CARPINETTIM, L. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO M., História da Gestão da Qualidade. In: CARVALHO, M; PALADINI, E. (coordenadores). **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CAVALCANTI, M.; MELLO, A.A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 2011
- DOLABELA, F. A **Evolução do conceito Empreendedorismo: da empresa para uma forma de ser. Uma proposta Conceitual: A pedagogia Empreendedora**. 2009. Disponível em: < <http://www.starta.com.br/#!/items/20090204150157375>>. Acesso em: fevereiro de 2018
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. São Paulo: Campus, 2011.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set. /dez. 2009
- FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- FNQ. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/> 2015. Acesso: abril de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2008.

MPE – Brasil. Prêmio de Competitividade para micro e pequenas empresas. **Questionário de avaliação, ciclo 2015**. Disponível em: http://mod_resource/contente/0/MPE_Brasil_2015.pdf Acesso em maio de 2017.

NELSON, J.; Developing Inclusive Business Models. **Harvard Kennedy School and International Finance Corporation**, 2009

NETO, S.P; SALES, A.H.L. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **Anais do ENANPAD – XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Curitiba: ANPAD, 2009.

PEDROSA, J.C. **Diagnóstico: Entendendo a crise**, 2009. Disponível em http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=365. Acesso em maio 2017

PUAY, S. H.; TAN, K. C.; XIE, M.; GOH, T. N.A comparative study of nine national quality awards. **The TQM Magazine, West Yorkshire**, v. 10, n. 1, p. 30-39,2008

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>, acesso: abril de 2017

SHEHABUDDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R.; PLATTS, K. **Representing and approaching complex management issues: Part 1 - Role and definition**. Centre for Technology Management Working Paper Series, USA, University of Cambridge Institute for Manufacturing. 2009.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

APÊNDICE I

Questionário aplicado ao participante da pesquisa através da ferramenta MPE Diagnóstico, disponibilizada eletronicamente pelo SEBRAE, no endereço: <http://www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br/login>.

LIDERANÇA

1 – A missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?

- a) A Missão não está definida.
- b) A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
- c) A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
- d) A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.

2 – O comportamento ético é incentivado pelo gestor nas relações internas e externas?

- a) Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
- b) O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- c) O comportamento ético está definido em regras escritas.
- d) O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

3 – O desempenho da empresa é analisado pelo gestor?

- a) Não é feita a análise do desempenho da empresa.
- b) A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
- c) A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
- d) A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.

4 – O gestor compartilha informações com os colaboradores?

- a) As informações não são compartilhadas com os colaboradores.

- b) O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
- c) O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
- d) O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

5 – O gestor investe em seu desempenho gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?

- a) Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
- b) Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- c) Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- d) Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

6 – A busca de informações para identificar oportunidades de inovação incluem as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?

- a) Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores.
- b) 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.
- c) As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
- d) As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações, existindo pelos menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

7 – A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?

- a) A Visão não está definida.
- b) A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
- c) A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
- d) A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.

8 – As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?

- a) As estratégias não estão definidas.
- b) As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
- c) As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
- d) As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.

9 – Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

- a) Não existem indicadores relacionados às estratégias.
- b) Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
- c) Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- d) Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

10 – Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

- a) Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
- b) As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.

- c) Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
- d) Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.

CLIENTES

11 – Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?

- a) Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes
- b) Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva.
- c) Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.
- d) Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.

12 – Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

- a) Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
- b) Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.
- c) Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes.
- d) Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

13 – As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?

- a) Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
- b) As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
- c) As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
- d) As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.

14 – A satisfação dos clientes é avaliada?

- a) A satisfação dos clientes não é avaliada.
- b) A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
- c) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes.
- d) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

15 – As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

- a) As informações obtidas dos clientes não são analisadas.
- b) As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais.
- c) As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais.
- d) As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos.

SOCIEDADE**16 – As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa mais conhecidas e mantidas atualizadas?**

- a) As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.
- b) Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- c) As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- d) As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.

17 – Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?

- a) Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- b) Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente.
- c) Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas.

- d) Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

18 – A empresa demonstra seu comportamento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?

- a) Não são realizadas ações ou projetos sociais.
- b) A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente.
- c) A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores.
- d) A responsabilidade social faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

19 – As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?

- a) As informações não estão definidas.
- b) Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
- c) As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.
- d) As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção das mesmas.

20 – O compartilhamento do conhecimento é promovido?

- a) Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
- b) Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
- c) Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.
- d) Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado

21 – São promovidas melhorias nas práticas de gestão?

- a) As práticas de gestão não demonstram melhorias.
- b) Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
- c) Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
- d) Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.

22 – São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

- a) Não são obtidas informações comparativas externas.
- b) São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
- c) São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
- d) São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

PESSOAS

23 – As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

- a) Não estão definidas.
- b) Estão definidas informalmente.
- c) Estão definidas e documentadas para algumas funções.
- d) Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

24 – A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?

- a) A seleção é feita de forma intuitiva.
- b) A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- c) A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
- d) A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25 – Os colaboradores são capacitados nas suas funções?

- a) Os colaboradores não são capacitados.
- b) Os colaboradores são capacitados eventualmente.

- c) Os colaboradores são capacitados regularmente.
- d) Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

26 – Os perigos e risco relacionados a saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?

- a) Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
- b) Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
- c) Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
- d) Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas

27 - O bem-estar e satisfação dos colaboradores são promovidos?

- a) Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- b) São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- c) São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- d) São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

PROCESSOS

28 – Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada com padrões documentados?

- a) Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
- b) Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
- c) Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
- d) Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

29 – Os processos principais do negócio são contratados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?

- a) Os processos principais do negócio não são controlados.
- b) Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
- c) Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
- d) Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.

30 – Os fornecedores de empresa são selecionados e analisados segundo critérios definidos?

- a) Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
- b) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
- c) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
- d) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

31 – As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

- a) Não existem controles financeiros.
- b) Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- c) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- d) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

RESULTADOS

32 - Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?

- a) Não existem informações suficientes para avaliar.
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais

distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.

- d) Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

33 - Existem resultados relativos a reclamações dos clientes?

- a) Não existem informações suficientes para avaliar.
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d) Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados.

34 – Existem resultados relativos às capacidades ministradas para os colaboradores?

- a) Não existem informações suficientes para avaliar.
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d) Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

35 – Existem resultados relativos a acidentes com os colaboradores?

- a) Não existem informações suficientes para avaliar.
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d) Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

36 - Existem resultados relativos à produtividade do trabalho?

- a) Não existem informações suficientes para avaliar.
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais

distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.

- d) Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados

37 – Existem resultados relativos à margem de lucro?

- a) Não existem informações suficientes para avaliar.
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d) Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

Fonte: <http://www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br/login>.

APÊNDICE II

Perguntas elaboradas para a entrevista com o proprietário da empresa M&C pré-moldados, com a finalidade de colher informações que subsidiem a apresentação do objeto da pesquisa.

- 1) Como surgiu a empresa M&C pré-moldados?**
- 2) O que o motivou a empreender?**
- 3) A empresa realiza esforços para inovar?**
- 4) Qual é a missão da empresa?**
- 5) Qual é a visão de futuro da empresa?**

APÊNDICE III

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA ENTREGA, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DO TCC FINAL

REALIZADO PELA ACADEMICA LEILA SIRQUEIRA DOS SANTOS.

Eu, MATEUS RAIMUNDO DO SANTOS proprietário da Empresa J. D dos Santos, CNPJ: 1834570100001-28, pesquisada pela acadêmica desta Instituição de Ensino IFTO- em Porto Nacional, que tem seu nome fantasia M&C Pre – Moldados na cidade de Porto Nacional Tocantins. Estou ciente que a mesma poderá fazer uso destes dados, divulgar, fazer copias como também deixar na Instituição e /outras. Os dados ali mencionados em seu trabalho acadêmico e a realidade apresentada na empresa de pequeno porte, e tem condições de crescimento satisfatório a cada ano. Por considerar a verdade e seriedade do trabalho escrito, tem a minha aprovação para sua divulgação.



Por ser verdade, assino o mesmo.

Porto Nacional - TO , 02 de julho de 2018.