



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

NEY WENDELL MATOS DOS SANTOS

**PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO NA EXECUÇÃO DE
PROCESSOS: ESTUDO EM UMA EMPRESA DO TERCEIRO SETOR**

REDENÇÃO/CE

2018



NEY WENDELL MATOS DOS SANTOS

PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO NA EXECUÇÃO DE PROCESSOS:
ESTUDO EM UMA EMPRESA DO TERCEIRO SETOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^ª. Me. Joyce Arrais de Araújo Andrade

REDENÇÃO

2018



Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Santos, Ney Wendell Matos Dos.

S233p

Programa de excelência em gestão na execução de processos:
estudo em uma empresa do terceiro setor / Ney Wendell Matos Dos
Santos. - Redenção, 2018.

30f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública,
Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientadora: Joyce Arrais de Araújo Andrade.

1. Gestão pública. 2. Sistema S. 3. Gestão de projetos. 4.
Melhoria contínua. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 354



A Deus.

Aos meus pais, Ivone e Benedito.



AGRADECIMENTOS

À Prof^a. Me. Joyce Arrais de Araújo Andrade, pela excelente orientação.

Aos professores participantes da banca examinadora, pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos colegas da turma de especialização, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.



“Cada dia traz sua alegria e sua pena, e também sua lição proveitosa.” José Saramago



RESUMO

O foco deste trabalho é refletir sobre o Modelo de Excelência da Gestão em uma entidade do terceiro setor, cuja concepção e aplicação são relevantes para o aperfeiçoamento dos processos internos e da gestão da Entidade. Este trabalho tem como objetivo analisar a importância do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão nas estratégias de crescimento e aperfeiçoamento da Instituição frente aos desafios do ambiente no qual está inserida. A partir da estrutura do programa, de conceitos de melhoria contínua, de gestão de projetos, de gestão de processos e da caracterização da entidade buscou-se demonstrar o potencial e a importância da implantação de um modelo de excelência da gestão na forma de estudo de caso. Este trabalho teve como subsídio entrevista semiestruturada e a pesquisa documental. Concluiu-se a importância para o SEBRAE/CE de adotar tal modelo, ao apresentar os resultados esperados alinhados com a missão, visão e valores organizacionais. Foi possível chegar a uma pontuação que o posiciona na faixa quatro de maturidade da gestão, dentre nove faixas. Além disso, foi possível constatar que o plano de melhoria da gestão, baseado nas oportunidades de melhoria identificadas, é um instrumento viável para direcionar o SEBRAE/CE a um caminho de aperfeiçoamento dos processos.

Palavras-chave: Excelência na gestão. Sistema S. Gestão de projetos. Melhoria contínua. Gestão Pública.



ABSTRACT

The focus of this report is to think about the management excellence model in a third sector entity, whose design and implementation are relevant for the improvement of internal processes and the management of this entity. This study aims to analyze the importance of the SEBRAE'S Excellence in Management Program in growth strategies and improving the Institution, through the challenges of the environment in which it is inserted. From the structure of the program, concepts of continuous improvement, project management, process management and characterization of entity, sought to demonstrate the potential and the importance of implementing a management excellence model, in the case study format. This report was based on semi-structured interview and documentary research. The importance to SEBRAE/CE of adopting such a model was achieved by presenting the expected results aligned with the mission, vision and organizational values. It was possible to arrive at a score that places it in the fourth position, among the nine tracks that relate to management maturity. In addition, it was possible to verify that the management improvement plan, based on the identified improvement opportunities, is a viable instrument to direct SEBRAE/CE to a process improvement path.

Keywords: Excellence in management. "S" System. Project Management. Continuous improvement. Public administration.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Etapas do PSEG no SEBRAE/CE.....	20
Figura 2	Critérios de Excelência do MEG.....	21
Figura 3	Dimensões do MEG.....	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Notas do ciclo de autoavaliação.....	23
Tabela 2	Quantitativo de pontos fortes e oportunidades para melhoria	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PSEG	Programa Sebrae de Excelência em Gestão
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
SEBRAE/CE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
PMG	Plano de Melhoria da Gestão
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1	SEBRAE.....	12
2.2	Processos e melhoria contínua.....	13
3	METODOLOGIA	18
4	DISCUSSÕES E RESULTADOS	20
5	CONCLUSÃO.....	26
	REFERÊNCIAS	27
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
	ANEXO A – MODELO DA FICHA DE PRÁTICAS DE GESTÃO.....	30

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema o Programa Sebrae de Excelência em Gestão (PSEG). Tal programa foi concebido a partir do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e representa o esforço do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará (SEBRAE/CE) em promover o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, para que se torne sustentável, competitiva e gere valor para a sociedade.

Tal iniciativa do SEBRAE Nacional se estendeu para todas as unidades do SEBRAE que manifestaram interesse em aderir. Este trabalho tratará do tema especificamente na unidade cearense da entidade.

Nesta perspectiva, tem-se como problema de pesquisa: Qual a importância da implantação de um programa de melhoria da gestão no SEBRAE/CE?

Assim, o objetivo primordial deste estudo é demonstrar a importância da implantação de um programa de melhoria da gestão para a entidade em análise. O programa de melhoria em foco é baseado na metodologia desenvolvida pela FNQ e aplicado a diversas organizações promovendo a cultura de excelência e permitindo o desenvolvimento organizacional sustentável dentro de um ambiente dinâmico e complexo no qual a maioria das instituições está inserida. Os objetivos específicos são:

- Identificar o porquê da concepção deste Programa;
- Compreender as potenciais contribuições do PSEG para os processos organizacionais;
- Definir o nível inicial de aderência do SEBRAE/CE aos critérios de excelência da gestão do MEG.

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como metodologia o estudo descritivo com abordagem qualitativa, tendo como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e a realização de entrevistas semiestruturadas.

Os processos são a representação dos fluxos de trabalho e das rotinas administrativas, facilitam a organização das atividades e visam atender às normas vigentes, à missão, à visão e aos valores institucionais.

Analisar os processos das organizações configura-se como uma alternativa viável para retratar a situação geral em que se encontra e o que pode ser feito para que os objetivos organizacionais sejam alcançados e a melhoria contínua possa ser estimulada.

Esta pesquisa justifica-se pela importância de se disponibilizar um referencial prático de implantação de um modelo de gestão numa entidade do terceiro setor. Este estudo segue a premissa de direcionar o tema da monografia para a análise de uma situação/problema pertinente à vivência profissional do autor, visto já ter atuado como funcionário efetivo da entidade em análise. Além do mais, compreende-se ser relevante a aplicação dos conhecimentos decorrentes do conteúdo das disciplinas que compõem este curso, assim opta-se por analisar uma situação prática vinculada à vivência profissional.

No desenvolvimento do trabalho, buscou-se caracterizar a organização em estudo, compreender a implementação do PSEG e enfatizar a contribuição para a missão e visão institucionais do SEBRAE/CE.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 SEBRAE

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará é uma entidade que integra o Sistema SEBRAE, faz parte do Sistema "S" e, portanto, atua no terceiro setor. É uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo e tem vinculação ministerial com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), no entanto, não integra a Administração Pública no sentido subjetivo, formal ou orgânico. Trata-se de uma entidade paraestatal. Portanto, temos que os serviços sociais autônomos tem as seguintes características:

a) são pessoas privadas, não integrantes da administração pública, embora tenham a sua criação prevista em lei; b) têm por objeto uma atividade social, sem finalidade de lucro, consistente, em geral, na prestação de um serviço de utilidade pública em benefício de determinado grupo social ou profissional; c) são mantidos por contribuições sociais de natureza tributária e por dotações orçamentárias do poder público; d) não são obrigados a contratar o seu pessoal (empregados privados regidos pela legislação trabalhista) por meio de concurso público; e) não estão sujeitos às normas de licitação pública para efetuar contratações com terceiros, embora costumem adotar regulamentos próprios com o fim de assegurar que estas observem critérios impessoais e objetivos; f) como recebem e administram recursos de natureza pública, estão sujeitos a certas normas de direito público, tais como a obrigação de prestar contas ao TCU, o enquadramento dos seus empregados como funcionários públicos para fins penais (CP, art. 321) e a Sujeição a Lei de Improbidade Administrativa (Lei 8.429/1992). (ALEXANDRINO e PAULO, 2017, p. 153).

Os serviços sociais autônomos, portanto, tem por objeto uma atividade social, sem fins lucrativos, geralmente voltada ao aprendizado profissionalizante ou, no caso do SEBRAE, ao estímulo do empreendedorismo.

Di Pietro (2017, p.688) ressalta que:

[...] pelo fato de administrarem verbas decorrentes de contribuições parafiscais e gozarem de uma série de privilégios próprios dos entes públicos, estão sujeitas a normas semelhantes às da Administração Pública, sob vários aspectos, em especial no que diz respeito à observância dos princípios da licitação, à exigência de processo seletivo para contratação de pessoal, à prestação de contas, à equiparação dos seus empregados aos servidores públicos para fins criminais (art. 327 do Código Penal) e para fins de improbidade administrativa (Lei nº 8.429, de 02/06/92).

O caráter parafiscal de financiamento tende a gerar diversas demandas de mecanismos de controle visando à probidade administrativa. Daí a necessidade de seguir critérios objetivos e públicos de contratação de pessoal, bens e serviços, remetendo a normas de Direito Público.

Ademais, Carvalho (2017, p.36) nos diz que:

[...] a doutrina moderna costuma apontar quatro tarefas precípua da Administração Pública, quais sejam o exercício do poder de polícia, a prestação de serviços públicos, a regulação de atividades de interesse público e fomento de atividades privadas e o controle da atuação do Estado. A função regulatória ou de fomento se manifesta pelo incentivo a setores sociais específicos em atividades exercidas por particulares, estimulando o desenvolvimento da ordem social e econômica e o conseqüente crescimento do país.

Assim, temos que o SEBRAE/CE, assim como todo o Sistema S, está em um limbo jurídico de modo que em parte se confunde com a Administração Pública, ao se submeter a diversas limitações que refletem o princípio da indisponibilidade do interesse público, e em parte com a iniciativa privada com algumas flexibilizações normativas.

2.1 Processos e melhoria contínua

O apego a regras, formalização, rotina, registros e procedimentos pré-definidos são características do controle a priori da burocratização de modo a reduzir a possibilidade de desvios de conduta. Com a evolução da ideia de eficiência passou-se a adotar o controle a posteriori atribuindo um grau maior de independência e confiança aos agentes públicos.

Bergue (2010, p.69) nos diz que:

As organizações de modo geral, incluindo, portanto, as públicas, são modelos formais de gestão que, com a interação das pessoas, produzem uma dimensão informal que com aquela coexiste. De modo geral, o que é denominado na literatura gerencial como “disfunções” da organização formal são, invariavelmente, o resultado da interação de pessoas [...].

Portanto, os mecanismos formais visam à regulação das ações humanas na organização bem como das interações entre as pessoas. O problema é que em alguns casos esses mecanismos formais não acompanham a rápida evolução dos processos administrativos e alguns processos ficam obsoletos com o tempo, faltando por vezes motivação para readaptar esses processos frente às mudanças que se apresentam e a constante atualização normativa para fundamentar essas mudanças.

Esses excessos procedimentais, embora tragam segurança e maior controle, podem favorecer a insatisfação do público, a lentidão na resolução de problemas que demandam mais agilidade e a obsolescência dos processos.

O grande desafio é encontrar o equilíbrio entre controle e gestão eficiente. Nem mesmo uma organização de personalidade jurídica de direito privado pode se abster das atividades de controle reduzindo-o apenas à mera formalidade.

A FNQ define o MEG como um:

[...] instrumento essencial voltado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas organizações no Brasil, e promove o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), o mais importante reconhecimento à qualidade das práticas de gestão e do desempenho das organizações no País. (FNQ, 2013, p.10).

Toda organização dispõe de um modelo de gestão com características próprias, que pode estar formalizado ou não. O MEG é um modelo que vem sendo utilizado por milhares de organizações no Brasil em autoavaliações periódicas de suas práticas de gestão, que constituem a base de programas de melhoria contínua da gestão.

Temos hoje o mundo em constante transformação. Essa dinâmica também afeta a gestão pública. Num contexto de constante busca por resultados no mundo do trabalho, a sociedade mostra-se ainda mais exigente no que tange aos serviços prestados.

Assim, a grande consequência tanto para o público interno como para o público externo é o fato dos processos ficarem obsoletos rapidamente e as normativas e cultura

organizacional não favorecerem essa rápida adaptação.

Uma das concepções de aperfeiçoamento de processos é a melhoria contínua. Difundida dentro do movimento da qualidade pelo conceito kaizen, a melhoria contínua tem se apresentado relevante por ter chegado a resultados significativos e ser o fundamento de postura para melhorar o desempenho de organizações de sucesso. (SHIBA et al, 1997, apud GONZALEZ e MARTINS, 2006, p.1).

O conceito de melhoria contínua está relacionado à evolução da gestão da qualidade. Na década de 90 houve uma migração da preocupação nas necessidades operacionais, segmentadas e fabris para a busca pela qualidade total, sistêmica e organizacional enaltecendo a gestão por processos, e, por conseguinte, as atividades de melhoria que envolvam toda a organização.

Um dos fundamentos para a melhoria contínua é a busca pela excelência na gestão e nos processos. Moura (1997, apud GONZALEZ e MARTINS, 2006, p.1) entende que a melhoria contínua configura-se como a busca constante por melhores resultados e graus de desempenho de processos, produtos e atividades da empresa. A melhoria contínua deve ser um objetivo e desenvolvida culturalmente na organização, podendo ser resultado de uma ação gerencial ou de modo espontâneo pela sugestão de todos os colaboradores.

O kaizen originou uma forma diferenciada de gestão, voltada para os processos, e um sistema administrativo que apoia e reconhece os esforços para o melhoramento. Por meio desse conceito, os colaboradores passam a incorporar a melhoria contínua em suas rotinas. A autonomia dada a cada colaborador é um fator de motivação para a prática e desenvolvimento das atividades de melhoria (GONZALEZ e MARTINS, 2006, p.3). Portanto, o contexto da cultura organizacional se faz relevante a medida que a melhoria contínua é aplicada de modo sistemático.

Qualquer atividade desempenhada por uma empresa privada ou instituição pública que gere um produto ou serviço é construída por uma diversidade de processos que desembocam na sua atividade finalística. Harrington (1991, apud GONÇALVES, 2000, p. 7) define um processo como qualquer atividade ou um conjunto de atividades que tem uma entrada, posteriormente, soma-se valor a entrada e gera uma saída a um usuário específico, dessa forma, todo processo usa recursos da organização no intuito de alcançar resultados a seus clientes por meio de produtos ou serviços.

Hammer e Champy (1994, apud GONÇALVES, 2000, p. 7) preceituam que "[...] um

processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes".

Temos ainda que "processo é a forma pela qual as coisas são feitas na empresa" (LIPNACK e STAMPS, 1997, apud GONÇALVES, 2000, p. 9).

Conforme Harrington (1991, apud GONÇALVES, 2000, p. 10), os processos podem ser classificados como aqueles diretamente relacionados às atividades finalísticas e os processos de apoio (atividades meio).

De acordo com Gavin (1998, apud GONÇALVES, 2000, p. 10), os processos podem ser classificados em três tipos básicos: processos de negócio, processos organizacionais e processos gerenciais. Os processos de negócio são relacionados à atuação da organização, eles são apoiados por outros processos internos que objetivam a produção de bens e serviços para o usuário final, isto é, estão ligados à missão organizacional. Os processos organizacionais são os processos internos que apoiam os processos de negócio, viabilizam o funcionamento dos subsistemas da organização e os processos gerenciais são responsáveis pela aferição e correções do desempenho da organização, acompanhando, monitorando e ajustando os desvios.

O melhor delineamento de processos proporciona ganhos competitivos para a organização, seja na eliminação de desperdícios ou de retrabalho possibilitando a redução de custos.

Jager et al. (2004, apud GONZALEZ e MARTINS, 2006, p.4) destacam a importância das organizações trabalharem na área da implementação da melhoria contínua, desenvolvendo cultura e estrutura interna que fomente sua prática, ao invés de apenas dar ênfase às ferramentas e técnicas de solução de problemas.

Alstrup (2000, apud GONZALEZ e MARTINS, 2006, p.4) e Chapman e Hyland (2000, apud GONZALEZ e MARTINS, 2006, p.4) "também enfatizam os aspectos que envolvem cultura, estrutura e forma de organização do trabalho como elementos habilitadores da melhoria contínua".

Irani et al. (2004, apud GONZALEZ e MARTINS, 2006, p.4) destacam dois grupos de características essenciais para a prática da melhoria contínua: o primeiro grupo refere-se às características individuais, ou seja, habilidades e condutas intrínsecas a cada funcionário. O segundo grupo consiste nas características organizacionais, isto é, estrutura e cultura interna à empresa que habilitam a prática da melhoria contínua.

Entende-se ainda como sendo necessária a implementação de um modelo para guiar o processo de melhoria contínua e obter o sucesso esperado, sendo que este modelo deve ser adaptado às circunstâncias da organização (Poirier e Houser,1993 apud ZAMPINI e TOLEDO, 2010, p. 115).

Na perspectiva de harmonia entre a missão e a visão do SEBRAE e ao que se propõe o MEG, foi concebido o PSEG, com a expectativa de impulsionar as estratégias de crescimento e o aprimoramento dos processos gerenciais e operacionais da referida entidade, promover a cultura de excelência e a melhoria da gestão e viabilizar o compartilhamento das boas práticas no Sistema SEBRAE e, conseqüentemente, gerar melhores resultados para os clientes, colaboradores e sociedade.

Efetuar uma mudança na estrutura, processos, pessoal ou estilo de uma organização pode ser considerado um exemplo de projeto (PMI, 2013, p.4). Por consequência, a definição como programa demanda uma análise.

É possível afirmar que um programa agrega diversos projetos, aglutinando os benefícios gerados por cada um. O PSEG reúne diversos processos e projetos de diversas áreas dentro da Instituição e o seu papel é potencializar os efeitos desses projetos ao melhorar os processos internos.

O gerenciamento de projetos desenvolve e implementa planos para o alcance de um escopo específico que é motivado pelos objetivos do programa ou portfólio a que está sujeito e, em última instância, às estratégias organizacionais. (idem, p.7).

Os programas possuem um escopo maior e fornecem benefícios mais significativos. [...] Além disso, os gerentes de programas esperam mudanças dentro e fora do programa. (idem, p.8).

Portanto, entende-se que o nível de alcance do PSEG está compatível com a denominação dada pelos idealizadores.

O PSEG é um programa que visa à implantação de um modelo de gestão inspirado no MEG da FNQ e tem como princípio ser um ciclo contínuo de autoavaliação com o objetivo de identificar o nível de maturidade da gestão e, a partir disso, trabalhar para a busca contínua da excelência.

Caffyn (1999, p. 1139) afirma ser importante identificar exemplos de boas práticas que os outros possam aprender. Para uma empresa que deseja avaliar o seu progresso, há duas opções principais: trazer um avaliador externo (consultor, acadêmico) ou ter os próprios funcionários da empresa a realizar uma avaliação.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa justifica-se na relevância em se avaliar a aplicabilidade e implementação do MEG em uma instituição do terceiro setor na demonstração da importância de se difundir a cultura de excelência em gestão nas organizações.

O SEBRAE tem como missão: "Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional". (SEBRAE, 2012, p.16). A visão do SEBRAE é: "Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável". (idem, p.16). Os valores do SEBRAE são: "Compromisso com o resultado, conhecimento, inovação, sustentabilidade, transparência e valorização humana". (idem, p.16).

Por conseguinte, pode ser considerado adequado o cenário de estudo com vistas ao contexto da gestão pública, pois trata-se de interesse público e atividade materialmente administrativa de fomento, além da ocorrência de aplicação direta de recursos públicos.

Segundo Gil (2008, p. 41), é usual a classificação da pesquisa em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Tendo em vista o escopo de descrever as características do PSEG e sua potencial contribuição, optou-se por se utilizar a pesquisa descritiva.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (idem, p.42).

As fichas preenchidas foram utilizadas como instrumento de coleta de dados inicial, sendo portanto uma fonte documental interna da instituição.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. (idem, p.45).

Goldenberg (2004, p.90) afirma que "O pesquisador deve ser o maior conhecedor do

tema estudado. A entrevista ou questionário são instrumentos para conseguir respostas que o pesquisador não conseguiria com outros instrumentos". Assim, buscou-se por meio de questionários informações adicionais e mais específicas referentes à aplicação do MEG na Instituição.

A partir da análise das fichas determinou-se as unidades em que seriam realizadas as entrevistas. Optou-se por se direcionar a três níveis de análise: atividades finalísticas, atividades meio e atividades de assessoria. O critério de escolha foi o número de processos mapeados nas fichas, ou seja, as unidades que comportavam o maior número de processos elencados em cada nível.

Foram entrevistados o coordenador geral do Programa, o multiplicador responsável pela Unidade de Gestão de Negócios (unidade finalística), o multiplicador responsável pela Unidade de Gestão Operacional (unidade meio) e o multiplicador responsável pela Unidade de Auditoria Interna (unidade de assessoria), totalizando quatro entrevistas. Optou-se por realizar as entrevistas em busca de aprofundar a abordagem e compreender aspectos não muito claros dispostos nas referências bibliográficas da FNQ e nas referências documentais locais. Os entrevistados são articuladores em suas respectivas áreas e atuam na condução do PSEG. As entrevistas foram realizadas na própria instituição e transcorreram do modo esperado complementando lacunas e esclarecendo aspectos gerais do PSEG.

Por tratar-se de um fenômeno aplicado no âmbito da vida real de uma empresa, foi escolhida como estratégia de pesquisa a realização na forma de estudo de caso.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p.19).

Destaque-se ainda que esta pesquisa tem abordagem prática e busca compreender a contribuição do PSEG em toda a sua complexidade, sem se ater exclusivamente a dados.

"Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada" Godoy (1995, p. 63). Assim, compreende-se que a pesquisa busca prospectar o potencial da aplicação do MEG na instituição em questão de modo que os resultados da pesquisa não se limitem à análise dos dados obtidos.

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou

focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (idem p.58).

Portanto, temos que foi utilizado como metodologia o estudo descritivo com abordagem qualitativa na forma de estudo de caso, tendo como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e a realização de entrevistas semiestruturadas com os profissionais responsáveis pela condução do Programa.

4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

O SEBRAE conta com diversas iniciativas internas e ferramentas gerenciais para o aprimoramento de suas operações, mas todas elas aplicadas de modo isolado e com efeitos flutuantes, pondo em dúvida a efetividade de tais ações. A grande contribuição do MEG, nesse contexto, é o seu caráter sistêmico, ou seja, tem como finalidade estruturar e alinhar os componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. Portanto, trata-se de uma iniciativa diferenciada e de impacto na gestão.

No SEBRAE Nacional, o PSEG tem 4 etapas: planejamento do ciclo, autoavaliação assistida, plano de melhoria e aprendizado.

No SEBRAE/CE, essas etapas foram diluídas em 7 blocos, conforme se vê na figura 1.



Figura 1 - Etapas do PSEG no SEBRAE/CE (elaborado pelo autor)

Segundo Kerzner (2002) apud Martins et al (2005, p.3), a maturidade em gerenciamento de projetos é o desenvolvimento de processos e sistemas repetitivos, de modo a aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos submetidos a estes processos e sistemas.

O ciclo representado na Figura 1 se repete de modo a se ter um constante aprimoramento dos processos. Temos uma reunião inicial para deflagrar o início do ciclo, uma segunda etapa para a elaboração das fichas, a definição da comissão de avaliação interna composta por colaboradores da instituição, a homologação das fichas e, ainda, as visitas de avaliação para compilar os resultados e auxiliar no processo de elaboração do PMG. Por fim, um evento de encerramento para balanço dos resultados alcançados.

O MEG é dividido em 8 critérios de excelência, estes podem ser entendidos como um roteiro para a gestão, viabilizando a autoavaliação das organizações e o diagnóstico do nível de maturidade da gestão frente às empresas Classe Mundial.

Cada critério é dividido em itens e estes itens são divididos em questões. Após a resolução das questões, é possível medir a pontuação do nível de maturidade da gestão. Essa pontuação é dividida em 9 faixas e o objetivo final é se estabelecer na faixa mais alta.

A Organização é analisada a partir dos critérios de excelência da Figura 2. Os processos internos estão inseridos nesses critérios e as questões são respondidas a partir de formulários (fichas de práticas de gestão e de resultado) nos quais os processos são descritos.

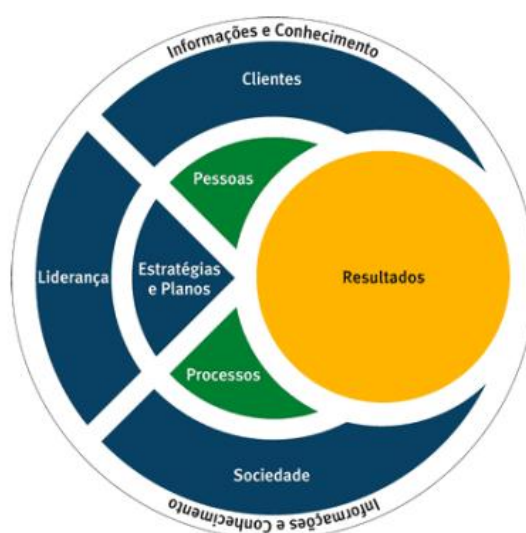


Figura 2 - Critérios de Excelência do MEG. (FNQ, 2013, p.13)

A formalização das práticas de gestão e dos processos tem sido uma forma eficaz de possibilitar uma visão diferenciada e permite, a partir da precisa descrição em forma de ficha, identificar diversos pontos a serem objeto de aprimoramento. Portanto, a autoavaliação parte

do preenchimento de fichas de práticas de gestão e de resultado. A partir dessas fichas é elaborado o Plano de Melhoria da Gestão (PMG) com o qual trabalha-se com as oportunidades de melhoria e, assim, temos o recurso básico do ciclo de autoavaliação.

O conjunto dessas fichas viabiliza a elaboração e implantação do PMG. Na ficha de práticas de gestão há quatro fatores de avaliação, quais sejam: enfoque, aplicação, aprendizado e integração. No enfoque temos a explicação clara e precisa da prática. Na aplicação, são descritos os padrões gerenciais, incluindo responsáveis, métodos e periodicidade. Em aprendizado, a análise se dá nos quesitos proatividade e agilidade demandados do processo. E na integração verifica-se a concatenação com outros processos e o atendimento sistemático a eventuais complementos para excelência.

Na ficha de resultado também são quatro fatores de avaliação, quais sejam: relevância, melhoria, competitividade e compromisso. Em relevância, a análise se dá em termos de indicadores. Deve ser analisado se há indicadores suficientes para avaliar o desempenho. É no fator melhoria em que deve ser evidenciado o aperfeiçoamento do processo ou a estabilização em nível aceitável. Em competitividade, devemos encontrar referenciais comparativos do departamento organizacional ou de fora dele ou, até mesmo, do mercado. No fator compromisso, devemos ter a inclusão dos requisitos de partes interessadas nos indicadores relevantes que expressam necessidades e expectativas.

Em síntese, o MEG está estruturado em duas dimensões conforme se vê na figura 3.

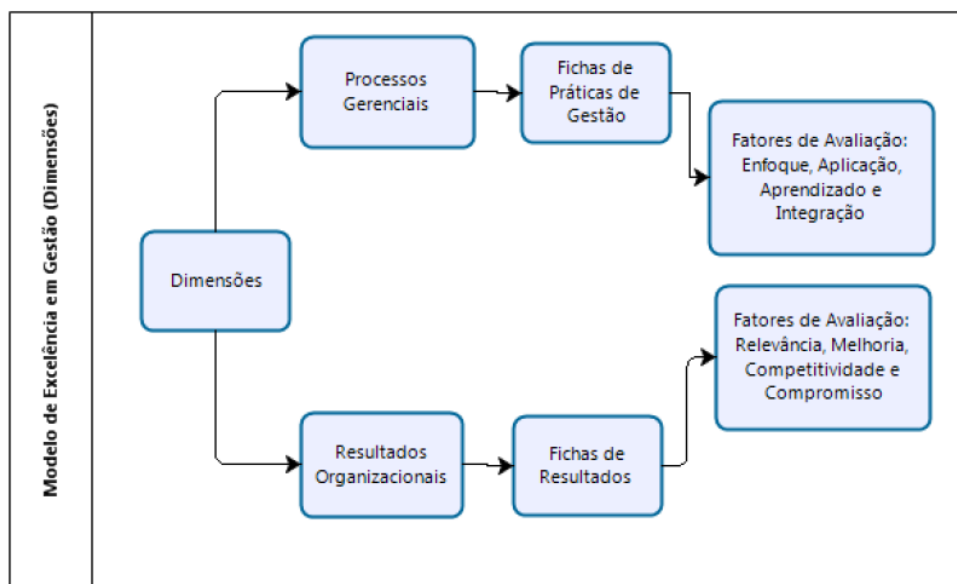


Figura 3 - Dimensões do MEG. (elaborado pelo autor)

É importante mencionar também que essas fichas passam por uma elaboração dos

responsáveis pelo processo ou resultado e seguem para uma análise dos avaliadores internos definidos pela entidade. Havendo, portanto, uma vivência importante de uma análise diferenciada sem necessariamente recorrer para uma consultoria, mas sim a outros profissionais da mesma organização.

"O método de cálculo se constitui de duas etapas: uma de determinação dos percentuais para os quatro fatores de um item, e outra, de cálculo da pontuação final do item, usando a média dos percentuais de cada fator" (FNQ, 2013, p.95).

Portanto, para cada critério de excelência, foi obtida a respectiva nota referente ao primeiro ciclo de autoavaliação assistida, conforme dados organizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Notas do ciclo de autoavaliação

Caracterização		Nota obtida	Nota máxima		
Processos gerenciais	Liderança	Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	10,50	30,00	
		Governança	19,50	30,00	
		Levantamento de interesses e exercício da liderança	13,50	30,00	
		Análise do desempenho da organização	15,00	30,00	
	Estratégias e Planos	Formulação das Estratégias	22,50	30,00	
		Implementação das estratégias	18,00	30,00	
	Clientes	Análise e desenvolvimento de mercado	15,00	30,00	
		Relacionamento com clientes	15,00	30,00	
	Sociedade	Responsabilidade socioambiental	20,00	30,00	
		Desenvolvimento social	5,50	20,00	
	Informações e conhecimento	Informações da organização	15,00	30,00	
		Conhecimento da organização	6,00	30,00	
	Pessoas	Sistemas de trabalho	12,00	30,00	
		Capacitação e desenvolvimento	6,00	40,00	
		Qualidade de vida	5,25	30,00	
	Processos	Processos da cadeia de valor	12,00	40,00	
		Processos relativos a fornecedores	8,25	30,00	
		Processos econômico-financeiros	22,50	30,00	
	Resultados organizacionais	Resultados	Econômico-financeiros	58,50	90,00
			Sociais e ambientais	37,50	60,00
Relativos aos clientes e ao mercado			44,00	110,00	
Relativos às pessoas			16,00	80,00	
Relativos aos processos			22,00	110,00	
Total obtido:		419,50	1000,00		

Fonte: adaptado de SEBRAE/CE (2018)

O SEBRAE/CE vem promovendo diversas capacitações com todos os funcionários e específicas para os multiplicadores (colaboradores designados para conduzir o PSEG, preencher as fichas e auxiliar os demais funcionários nas dúvidas), bem como a inclusão de discussões a respeito do Programa em reuniões gerais da entidade.

A visibilidade deste Programa é de grande importância para difundir a cultura de excelência na instituição e, para tal, os departamentos de comunicação e marketing por diversos meios vem promovendo a imagem e as ações do PSEG junto aos colaboradores. Confecção de camisas personalizadas, inclusão do tema em publicações internas, prisma para identificar os multiplicadores e facilitar o acesso para a solução de dúvidas são exemplos de medidas simples dentro da necessidade de comunicação interna.

Em suma, a implantação do PSEG visa alicerçar a gestão do SEBRAE/CE nos fundamentos da excelência, os quais podem ser vislumbrados como os resultados esperados da aplicação desse Programa.

Um dos maiores benefícios gerados pelo PSEG é a identificação e compartilhamento de boas práticas de gestão, ou seja, uma prática diferenciada, inédita ou exclusiva do SEBRAE de um Estado pode ser aplicada em um SEBRAE de outro Estado. Para viabilizar esse compartilhamento dentro do Sistema SEBRAE foi criado um banco de práticas em sítio específico para acesso interno em todas as unidades federativas do SEBRAE que aderiram ao PSEG.

Em consonância com os fundamentos da excelência:

[...] muitas empresas têm relatado que a implementação de modelos de prêmios de excelência não somente melhoram 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. (PUAY et al. 1998, apud OLIVEIRA e MARTINS, 2008, p. 250).

O diagnóstico de maturidade da gestão foi fruto de autoavaliações assistidas, apoiadas por representante da FNQ, que passaram por todas as diretorias e unidades do SEBRAE/CE.

Foram identificados 75 pontos fortes ligados aos processos gerenciais e 17 pontos fortes relacionados aos resultados alcançados pela organização. Todavia, foram identificadas 99 oportunidades para melhoria associadas à gestão e 20 oportunidades para melhoria associadas a medições, resultados e comparações.

Tabela 2 – Quantitativo de pontos fortes e oportunidades para melhoria

	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES PARA MELHORIA
PROCESSOS GERENCIAIS	75	99
RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	17	20
TOTAL	92	119

Fonte: dados da pesquisa

O processo da autoavaliação assistida foi desenvolvido para auxiliar as organizações brasileiras interessadas em obter ciclos contínuos de diagnósticos da maturidade da gestão e é orientado também, para as organizações que já conduzem o processo e que desejam realizar essa atividade conforme a metodologia da FNQ.

Com 211 indicações (total de pontos fortes e oportunidades para Melhoria), tem-se uma base consistente para o estabelecimento de esforços integrados, voltados para a melhoria da gestão e orientados pelo MEG.

Com o resultado de 419,50 pontos, o sistema de gestão do SEBRAE/CE está na faixa 4 (351 a 450 pontos) de maturidade da gestão do MEG, já apresentando muitos enfoques adequados aos requisitos. Contudo, a maioria dos processos gerenciais tem estruturação irregular, sem apresentar o ciclo completo de planejamento/execução/controle/aprendizado. Em especial, a etapa de aprendizado (ou seja, de avaliação e incremento da eficácia de um conjunto de práticas) não está evidente em muitos processos gerenciais que podem ser considerados importantes para a razão de ser do SEBRAE/CE.

O SEBRAE/CE tem formulado sua estratégia e adaptado seu modelo de negócio às características e necessidades específicas do Estado, utilizando metodologias aprimoradas. De forma geral, a organização atende aos compromissos assumidos com os controladores; entretanto, não tem como prática comparar seus resultados com os de outras organizações, sejam do sistema SEBRAE ou externas ao sistema. Dessa forma, sua demonstração de competitividade está restrita às medições obtidas por meio de pesquisas conduzidas pelo SEBRAE Nacional.

5 CONCLUSÃO

Diante do exposto, concluiu-se que a implementação do PSEG está alinhada com a missão e visão da organização e demonstra um esforço em busca dos fundamentos da excelência e, para tal, mobiliza toda a equipe.

Tal iniciativa é importante porque é essencial aplicar o dinamismo de programas de melhoria contínua ou excelência dentro do contexto dinâmico e de rápidas mudanças no qual o SEBRAE/CE está inserido.

Uma organização que se propõe a auxiliar no desenvolvimento de empreendimentos e no desenvolvimento econômico do Brasil deve, portanto, buscar a excelência nos seus processos organizacionais e projetos.

A estrutura do Programa foi apresentada de modo a evidenciar como seria a viabilidade para os processos organizacionais da Entidade.

A aplicação da visita da autoavaliação assistida permitiu ao SEBRAE/CE realizar análises comparativas quanto ao grau de aderência de suas práticas de gestão ao MEG, no nível avançado de implantação, com organizações que buscam o reconhecimento por meio do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Como consequência, deverão ser desenvolvidos e atualizados os planos de melhorias e o acompanhamento do desempenho da gestão, permitindo o seu monitoramento e direcionamento na jornada rumo à excelência e no intuito de se posicionar com uma pontuação mais alta.

Por fim, o presente trabalho procurou contribuir cientificamente ao apresentar o PSEG como um programa e um modelo de gestão relevante para impactar positivamente os processos organizacionais e a gestão de projetos e processos de uma entidade do terceiro setor. O aprofundamento desses impactos na organização pode vir a ser objeto de novos estudos a medida que os ciclos de autoavaliação sejam realizados.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 25. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2010.

CAFFYN, Sarah. Development of a continuous improvement self-assessment tool. **International Journal Of Operations & Production Management**. Inglaterra, p. 1138-1153. nov. 1999. Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579910291050>>. Acesso em 26 ago. 2018.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. 4. ed. Salvador: JusPODIVM, 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

Fichas de Avaliação: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará. Fortaleza, 2018.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Crítérios de excelência: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional**. São Paulo: FNQ, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schimidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Biblioteca digital, 1995. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas. V. 40. n. 1, jan/mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em 26 ago. 2018.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez; MARTINS, Manoel Fernando Martins. **O desenvolvimento de programas de melhoria contínua em empresas certificadas pela norma ISO 9001:2000: Estudo de caso em duas empresas fornecedoras do setor automobilístico**. XXVI ENEGEP 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr470321_7056.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2018.

MARTINS, Andréia Pereira et al. **Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso.** Revista Produção, São Paulo, v. 15, n. 3, p.404-415, set. 2005. Quadrimestral. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000300010>. Acesso em 26 ago. 2018.

OLIVEIRA, Geresa Tinasi de; MARTINS, Roberto Antonio. **Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio.** Gestão & Produção, São Carlos, v. 15, n. 2, p.247-259, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n2/a04v15n2.pdf>>. Acesso em 26 ago. 2018.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – 5. ed.** Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

SEBRAE (Brasília) (Org.). **Sistema SEBRAE Direcionamento Estratégico 2013-2022:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2012. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Direcionamento Estratégico 2022.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Direcionamento%20Estrat%C3%A9gico%202013-2022.pdf)>. Acesso em 26 ago. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMPINI, Carla Simão; TOLEDO, José Carlos de. **Proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em uma fabricante de bebidas.** Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, São Paulo, v. 5, n. 2, p.107-138, abr. 2010. Trimestral. Disponível em: <[http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/Artigo - Carla-Toledo - Gepros - 310512.pdf](http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/Artigo%20-%20Carla-Toledo%20-%20Gepros%20-%20310512.pdf)>. Acesso em 26 ago. 2018.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**ROTEIRO DA ENTREVISTA****1 Cargo:**

() Assistente () Analista

Unidade em que trabalha: _____

2 Há quanto tempo trabalha na instituição?

() Há menos de 1 ano () Entre 5 e 9 anos () Entre 15 e 19 anos

() Entre 1 e 4 anos () Entre 10 e 14 anos () Há mais de 20 anos

5 Qual o seu entendimento sobre o conceito de maturidade na gestão?**6 Quais as principais dificuldades na implantação de mudanças nos processos do SEBRAE/CE?****7 Quais as iniciativas recentes foram tomadas para aperfeiçoamento dos processos do SEBRAE/CE?****8 Qual o diferencial do PSEG para a implantação de melhorias nos processos do SEBRAE/CE?****9 Há alguma forma de divulgação das melhorias implementadas?****10 Quais os primeiros impactos do primeiro ciclo de autoavaliação assistida?**

ANEXO A – MODELO DA FICHA DE PRÁTICAS DE GESTÃO

Item:	Número e título do Item.		
Questão:	Incluir o número da questão e se desejável um título resumido para a questão.		
Nome da Prática:	Esse campo deve ser preenchido com o título da prática de gestão. Entende-se por prática de gestão (ou prática gerencial) – o processo de natureza gerencial, não operacional, como efetivamente implementado pela organização.		
Responsabilidade:	Responsável pela implantação, execução e melhoria da prática. Citar o cargo ou função.		
Enfoque:	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia (o que): explicar de forma sucinta e clara como a prática é implementada e realiza as atividades gerenciais requeridas, por meio de uma sequência de etapas orientadas por padrões gerenciais relacionados à sua implementação. Exemplo: A pesquisa de satisfação dos clientes é composta de 20 questões e... • Complementos para a excelência: destacar como a organização atende aos complementos para a excelência requeridos em algumas questões. Exemplo: A avaliação da satisfação dos clientes em relação aos concorrentes... • Proatividade: ressaltar os aspectos da prática que contribuem para a antecipação aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade do processo gerencial associado. Exemplo: Abordagem direta com os clientes e periodicidade semestral. • Agilidade: ressaltar os aspectos da prática que contribuem para que ela seja flexível e responda rapidamente às demandas, atuais e novas, que ela deve satisfazer. Exemplo: Os resultados são disponibilizados para gerar planos de ação em no máximo 10 dias após a conclusão da pesquisa. 		
Periodicidade:	Descrever a duração do ciclo de execução da prática. Exemplo: Semestral		
Início de “Uso”:	Preencher desde quando a prática está implementada. Exemplo: Implantada em 2008.		
Referência:	Número de procedimento, norma, processo, política, manual, instrução ou qualquer outro documento que registre a forma (método) de como a prática de gestão é implementada e gerenciada. Exemplo: PG-MKT22.		
Aplicação:	<ul style="list-style-type: none"> • Abrangência: apresentar o escopo da prática em termos de áreas, processos, produtos, partes interessadas, segmentos, tipos de informação ou de risco, aspectos analisados, ou outros, conforme aplicável, considerando o que é solicitado nas questões ou orientações. Exemplo: A pesquisa de satisfação abrange os clientes do segmento A e B. • Controle: explicar os métodos utilizados para verificação do cumprimento dos padrões gerenciais da prática (se for por meio de indicadores, citá-los). Exemplo: Acompanhamento, pela área de Marketing, da devolução das pesquisas respondidas pelos clientes. 		
Aprendizado:	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento: relatar aperfeiçoamentos na prática decorrentes do processo de melhorias, o que pode incluir eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura. Exemplo: A prática apresenta estágios avançados de evolução como pode ser observado nos seguintes aperfeiçoamentos: em 2010, revisão das perguntas para melhorar a avaliação da satisfação; em 2013, aumento da amostragem para melhorar a representatividade; em 2014, aumento da abrangência para os clientes do segmento C e mudança da periodicidade de anual para semestral. 		
	A prática é exemplar? assinalar com um “X” a opção correta.	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> X Não
	Justificativa: caso a prática seja exemplar, justificar. Ex: A prática tem sido objeto de Benchmarking.		
	A prática possui características inovadoras? assinalar a opção correta.	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> X Não
	Justificativa: caso a prática possua características inovadoras, justificar. Exemplo: A prática possui um sistema de informação associado que é único no Sistema Sebrae.		
Integração:	<ul style="list-style-type: none"> • Inter-relacionamento: descrever de que forma a prática é implementada de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado. Exemplo: Os resultados são utilizados para determinar os clientes que serão visitados pela direção (Exercício da liderança) • Cooperação: relatar como se dá a colaboração entre as áreas da organização e, quando pertinente, entre a organização e as suas partes interessadas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização da prática. Exemplo: Os resultados são analisados conjuntamente pelas áreas de Marketing, Atendimento aos clientes e Produção. • Coerência: relatar de que forma a prática está alinhada com os valores, princípios, estratégias e objetivos. Exemplo: Objetivo estratégico “melhorar a satisfação do cliente” 		

Fonte: (FNQ, 2013).