

CADERNOS RUMO A EXCELÊNCIA

Introdução ao Modelo de Excelência em Gestão Pública -MEGP

APRESENTAÇÃO

Este *Caderno* intitulado *INTRODUÇÃO* é o primeiro de uma série de nove volumes que apresenta o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP. Os volumes foram adaptados pela equipe da Assessoria de Gestão Institucional (AGIN) da Secretaria de Estado de Fazenda de Mato Grosso - SEFAZ, com base no material original da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Justifica-se tal ato, pois o Modelo adotado pela Administração Pública e difundido pelo Ministério do Planejamento segue a mesma base conceitual. Os textos foram preservados quase que na sua integridade, e a adaptação se deu nos pontos em que há diferenças entre os modelos, já que o GESPÚBLICA é específico para a administração pública.

Tem por finalidade divulgar o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP - preconizado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) do Ministério do Planejamento e Orçamento do Governo Federal - unicamente para os servidores e gestores da SEFAZ. O propósito é facilitar a compreensão do MEGP e servir como base para a sua implementação. Destina-se a esclarecer dúvidas de seus usuários sobre o Modelo e a satisfazer aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre seu conteúdo. Se propõe a ser uma valiosa ferramenta para aprimorar a gestão da SEFAZ.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) está apresentado em cada um dos oito volumes através dos Critérios de Excelência e seus requisitos, constituindo-se num importante instrumento de orientação para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional.

Os volumes estão assim organizados:

- Introdução ao Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)
- Liderança
- Estratégias e Planos
- Cidadãos
- Sociedade
- Informação e Conhecimento
- Pessoas
- Processos
- Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos* descrevem como os requisitos podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustração é apresentado exemplos de empresas finalistas ou vencedoras dos Prêmios Regionais de Qualidade, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas.

Secretaria de Estado de Fazenda
Assessoria de Gestão Institucional - AGIN

Espera-se que os servidores fazendários sejam estimulados a consultar os Cadernos sempre que necessário e que se beneficiem com os exemplos apresentados.

Equipe AGIN (Fevereiro/ 2009)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	2
INTRODUÇÃO.....	5
FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA.....	10
A CONSTRUÇÃO DO MEGP.....	12
A ESTRUTURA DO MEGP.....	15
DETERMINANDO O GRAU DE MATURIDADE DA GESTÃO.....	17
O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA.....	23
UTILIZANDO O MEGP COMO ROTEIRO PARA A EXCELÊNCIA.....	28
BIBLIOGRAFIA.....	31

INTRODUÇÃO

A origem do Modelo

O panorama que se descortina para os próximos anos revela um quadro de graves desafios para as organizações.

Fatores como novas exigências dos mercados consumidores, antigos desequilíbrios de demandas da sociedade, globalização, aumento da competitividade, evolução tecnológica e disputa por recursos escassos têm exigido mudanças significativas no modo de gerir um negócio.

Dessa forma, o cenário que se desenha no início do século 21 aponta para uma completa revolução organizacional, na medida em que as organizações estão operando cada vez mais sob a forma de redes, dinâmicas e abertas, viabilizadas pela complementaridade de suas atividades e pela comunhão de valores e princípios. Essas redes, sustentadas crescentemente pela evolução das tecnologias de informação e telecomunicações, constituem verdadeiros ecossistemas, nos quais seus integrantes, conscientes de sua interdependência, investem significativamente no desenvolvimento de relações mutuamente vantajosas.

Em resposta a esse cenário, as organizações têm buscado, incansavelmente, ao longo do tempo, a melhoria dos seus processos e resultados. Hoje, os empresários e dirigentes contam com alguns modelos gerais e diversas ferramentas, com o objetivo de tornarem-se cada vez mais competitivos e interconectados.

Estudo da Monitor Consulting realizado em 2003 e publicado na revista Exame destacou que o segundo maior desejo dos presidentes de empresas, com 14% das citações, é “ter um modelo de gestão de sucesso”. Vale destacar que o mais citado foi, naturalmente, “aumentar a rentabilidade do seu negócio”, com 17% das citações. Isso indica claramente o desejo das organizações em estruturar a gestão do seu negócio por meio de modelos que assegurem a sua competitividade.

A quantidade e a diversidade de modelos parciais e de ferramentas de gestão existentes — a maioria deles necessária e localmente eficaz — no entanto, dificultam o entendimento e o processo de escolha e implementação por parte dos dirigentes de organizações. O que se nota, então, é a implementação de uma grande quantidade de iniciativas sem alinhamento e não integradas. Frequentemente, falta uma orientação geral capaz de organizar essas ferramentas de maneira lógica e inter-relacionada por meio de um modelo abrangente e confiável.

A primeira resposta a esse contexto de exigências de melhorias na gestão foi o Total Quality Management (TQM), conceito que ampliava o foco da qualidade como aspecto estratégico do gerenciamento do negócio, limitado anteriormente aos processos produtivos. Foi no âmbito dos conceitos do TQM que se fortaleceram os esforços para o desenvolvimento de orientações de como a organização deveria ser gerenciada de uma forma sistêmica, de modo a conduzi-la ao alto desempenho.

A origem

Em meados da década de 1980, o governo dos Estados Unidos da América identificou a necessidade de incentivar a busca de um conjunto de conceitos capazes de orientar suas organizações em resposta ao crescimento das indústrias japonesas. Foi então conduzido um estudo pela Consultoria Mckinsey em empresas consideradas de Classe Mundial, ou “ilhas de excelência” no país, visando identificar o que elas possuíam em comum que as tornava diferentes das demais organizações. Este estudo deu origem ao modelo de reconhecimento das organizações por meio de premiações como o Prêmio Malcolm Baldrige, ou Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), nos EUA, e, no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade.

Diversos países seguiram a mesma estratégia, visando disseminar e facilitar a implementação de melhores formas da gestão organizacional. Foram instituídos prêmios nacionais e definidos modelos de referência à gestão com a mesma estrutura lógica dos critérios do MBNQA. No Brasil, em 1992, foi criado o Prêmio Nacional de Qualidade® (PNQ), sob a administração da então denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

O PNQ tem como referência o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico, portanto, com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. A figura 1 mostra essa característica do Modelo. Com a missão de disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil, a Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência reúne atualmente 54 Programas e Prêmios Regionais e Setoriais que utilizam o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) em organizações que buscam a evolução da maturidade na direção de uma gestão competitiva. Para cumprir este propósito, essa rede busca o alinhamento de seus processos de avaliação ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

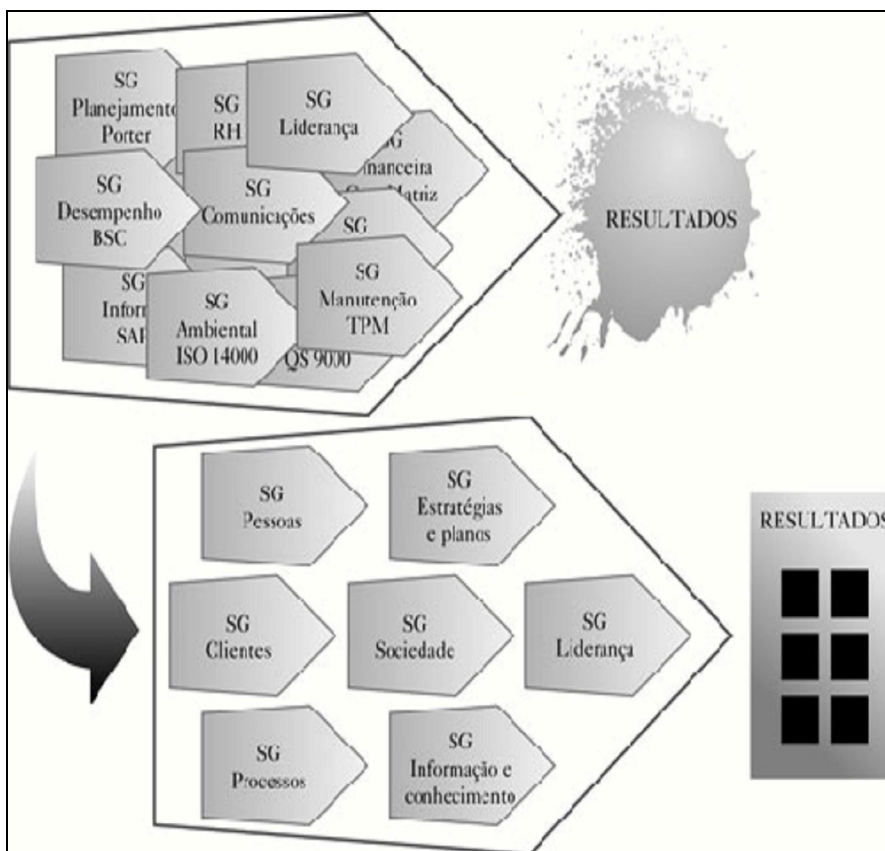


Figura 1 – Alinhando a gestão por meio de modelos sistêmicos.

Fonte: FNQ, 2007.

O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. Assim, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

Algumas características importantes do Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ:

- proporciona um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente;
- é atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial;
- é direcionado aos resultados do negócio;
- não indica formas preestabelecidas de implementação;
- promove o aprendizado organizacional;

- enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico; e
- permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão

A adoção do Modelo na administração pública

A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que , na década de 90, se buscasse um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão.

Em 1990, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, foi criado o Sub-Programa da Qualidade e Produtividade da Administração Pública com o propósito de implantar programas de qualidade e produtividade nos órgãos e entidades públicos, tornando-os mais eficientes na administração dos recursos públicos e mais voltados para o atendimento às demandas da sociedade do que para os seus processos burocráticos internos.

Em 1997, optou-se pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países e que representam o “*estado da arte*” em gestão. No entanto, a adoção sem adaptação dos modelos de gestão utilizados mostrou-se inadequada para os órgãos e entidades públicos, principalmente para a administração direta, fundações e autarquias, pela natureza essencialmente pública dessas organizações.

A estratégia utilizada pelo Programa foi criar um modelo de gestão pública com padrões internacionais de excelência, sem, contudo, desrespeitar os fundamentos que definem a natureza pública das organizações que compõem o aparelho do Estado.

De lá para cá, e sob a mesma orientação, o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, como ficou intitulado, tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “*estado da arte*” da gestão contemporânea.

Quatro marcos caracterizou a evolução do Programa:

- 1990 – Sub-Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública – foco na gestão de processos;
- 1996 – Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP – foco gestão e resultados;
- 2000 – Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP – foco na qualidade do atendimento ao cidadão e
- 2005 – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (Decreto 5.378/ 2005, de 23 de fevereiro de 2005) – foco na gestão por resultados orientada para o cidadão.

Os quatro marcos não representam rupturas, mas incrementos importantes a partir da concepção inicial do Programa (1990).

A base desse movimento pela melhoria da qualidade no serviço público é a **REDE NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA**, alicerçada, desde a sua origem, no estabelecimento de parcerias voluntárias entre pessoas e organizações mobilizadas para a promoção da excelência da gestão pública brasileira.

O impacto da atuação do GESPÚBLICA é evidenciado em cada organização pública que implementar práticas de gestão cujos resultados sejam benéficos para o cidadão e para a competitividade sistêmica do País.

A adoção do Modelo na SEFAZ

O movimento pela qualidade na SEFAZ se deu através do lançamento do Programa QUALIFAZ em setembro de 1997, cujo objetivo proposto foi: "Implantar uma filosofia ou método gerencial que tem como objetivo atender as necessidades do cliente, ou até mesmo superá-las, com a participação de todos, em toda a organização e em todas as dimensões da qualidade que são: Qualidade Intrínseca, Atendimento, Custo, Moral, Segurança e Ética". A SEFAZ adotou o MEGP desde 1999, através da parceria com o GESPÚBLICA (antes PQSP).

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

As organizações são sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem. A excelência em uma organização depende, fundamentalmente, de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema.

As organizações consideradas como referenciais de excelência em nível internacional são aquelas que têm prosperado e alcançado a liderança internacional em suas respectivas áreas de atuação e que são exemplos reconhecidos de atuação em harmonia com o meio ambiente e integração com a sociedade.

O MEGP tem como **base** os princípios constitucionais da administração pública e como **pilares** os fundamentos da excelência gerencial (quadro 1).

O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 diz que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Os fundamentos da excelência expressam conceitos atuais se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial. Refletem valores reconhecidos internacionalmente, e as suas principais fontes de referências são o Baldrige National Quality Program, a European Foundation for Quality Management e a International Organization for Standardization.

Juntos, os princípios constitucionais e os fundamentos sustentam o Modelo, indicam os valores e diretrizes estruturais que devem balizar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o entendimento.

Quadro 1 – Fundamentos da excelência

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA	
Pensamento sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.
Aprendizado organizacional	Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
Cultura da inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.
Liderança e Constança de propósitos	A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria da organização.

Secretaria de Estado de Fazenda
Assessoria de Gestão Institucional - AGIN

Orientação por processos e informações	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 devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.
Visão de futuro	Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Comprometimento com as pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento.
Foco no cidadão	Direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.
Responsabilidade social	Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.
Controle social	Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos.
Gestão participativa	Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Fonte: GESPÚBLICA, Instrumento para avaliação da gestão pública – ciclo 2008/2009.

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. Além disso, potencializam a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento. A organização que adota enfoque de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial.

A CONSTRUÇÃO DO MEG

A implementação dos fundamentos da excelência não ocorre de forma linear e mecanicista. Os fundamentos, quando aplicados em sua plenitude, estão internalizados na cultura e presentes em cada atividade da organização. Isso, entretanto, não significa que não seja pertinente desenvolver um método para desdobrar de forma lógica os fundamentos em requisitos organizacionais. É isso que é feito na construção do MEGP, conforme mostrado na figura 2.



Figura 2 – Lógica de construção do MEGP.

Fonte: FNQ, 2007.

Um fundamento da excelência é um conceito que pode ser traduzido em fatores de avaliação, processos ou, mesmo, em estratégias organizacionais. A figura 3 mostra como isso é feito no MEGP. Os fundamentos *Pensamento Sistêmico*, *Aprendizado Organizacional* e *Cultura de Inovação* são desdobrados em requisitos e, principalmente, em fatores de avaliação. Já fundamentos como *Liderança e Constância de Propósitos* e *Visão de Futuro* se desdobram em requisitos constantes dos Critérios Liderança e Estratégias e Planos. Pode-se constatar, por outro lado, que o fundamento *Desenvolvimento de Parcerias* é colocado como possibilidade de estratégias no exercício da liderança, relacionamento com o cliente e responsabilidade social.

Essa lógica de construção acima descrita é utilizada para a atualização do MEGP, cuja metodologia está apresentada na figura 4.

A metodologia sustenta-se em três grandes etapas: levantamento e atualização dos fundamentos; conceituação e desdobramento dos fundamentos em requisitos; e construção do modelo de gestão preconizado. Esse processo é executado de forma abrangente e completa durante um ciclo de três anos.

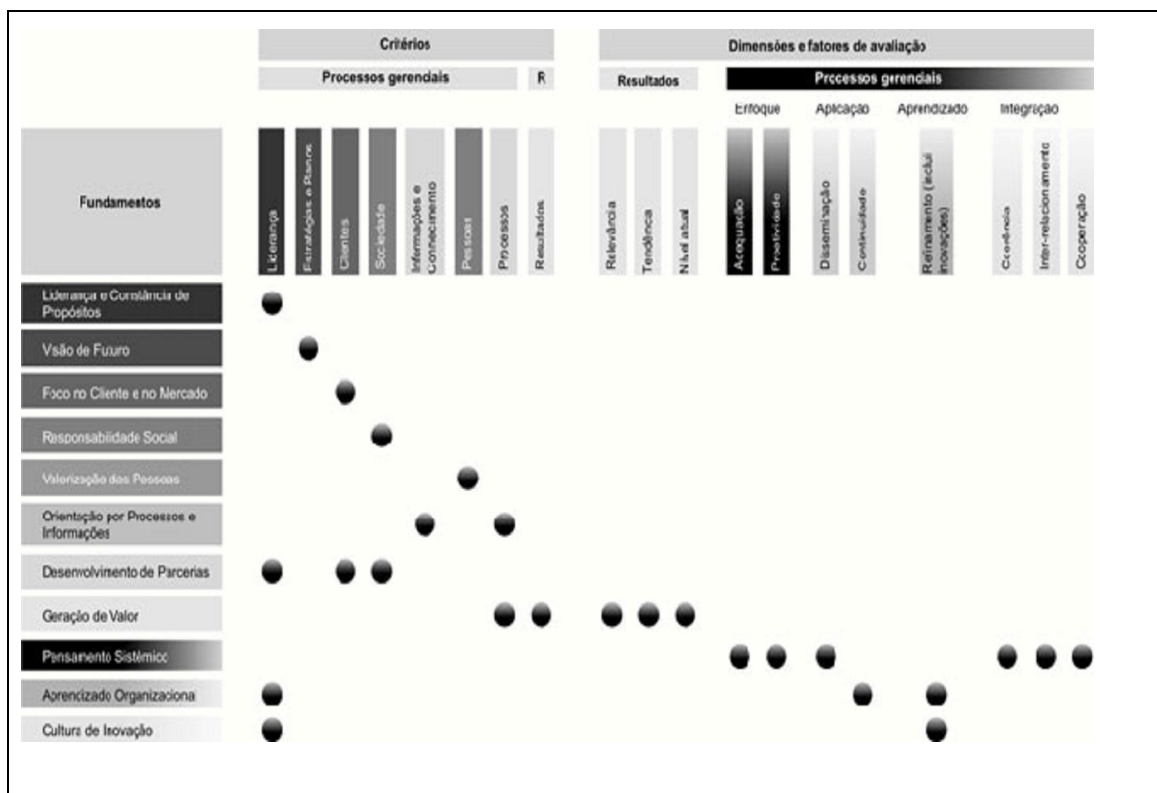


Figura 3 Principais desdobramentos dos fundamentos.

Fonte: FNQ, 2007.

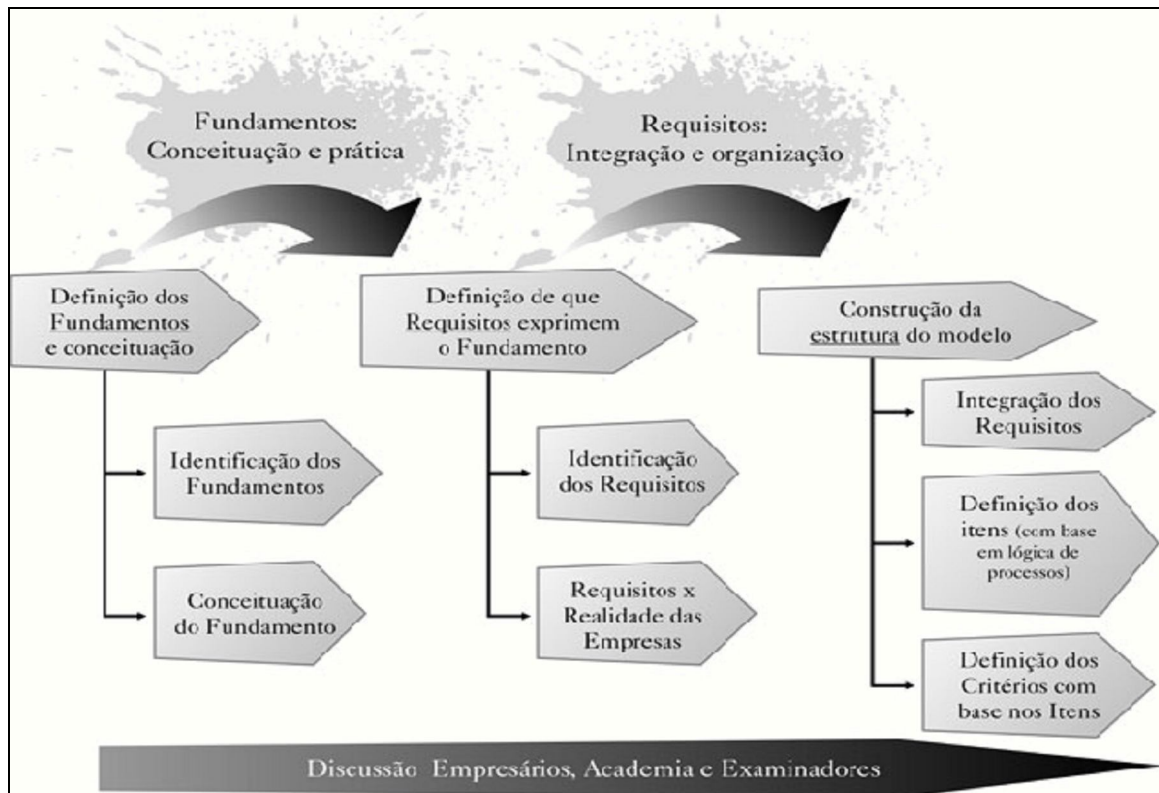


Figura 4 – Método de construção do MEG.

Fonte: FNQ, 2007.

A ESTRUTURA DO MEGP

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

A representação do MEGP (figura 5) organiza os seus oito Critérios de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados.

De acordo com o MEGP, a organização pode ser considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Os vários elementos do Modelo encontram-se imersos num ambiente de informação e conhecimento, e relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

Na figura 5 podem ser identificados vários desses elementos — cidadãos, sociedade, liderança, estratégias e planos, pessoas e processos — os quais se inserem no ambiente da informação e do conhecimento e geram resultados.

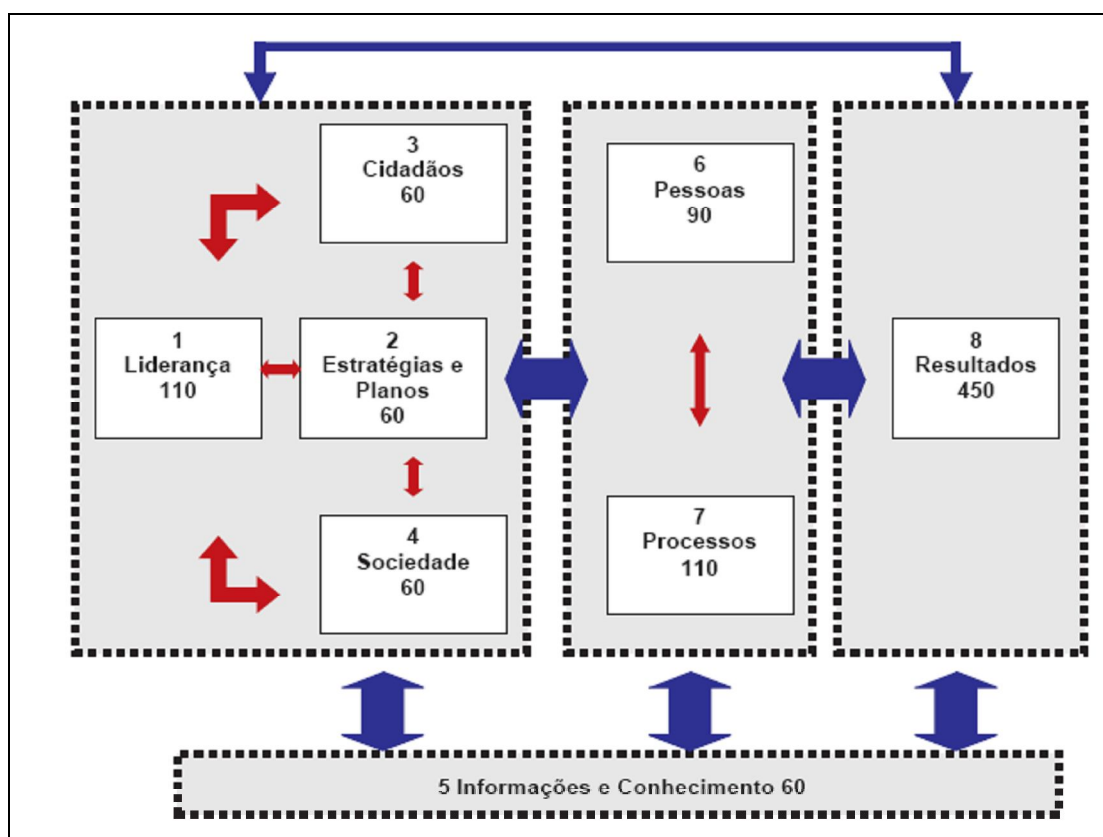


Figura 5 – Representação do Modelo de Excelência da Gestão.

Fonte: FNQ: Critérios de Excelência 2008/ 2009.

O funcionamento do MEGP é explicado pelo conceito do PDCA. A figura 5 representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes.

O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade - pode ser denominado de **planejamento**.

O segundo bloco – Pessoas e Processos – representa a **execução** do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O terceiro bloco – Resultados – representa o **controle**, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/ produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco – Informações e Conhecimento – representa a **inteligência da organização**. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas, de alguma forma, influenciam o seu desempenho. Esse bloco dá a organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Resumindo, o Modelo pode ser entendido segundo esta lógica: o direcionamento da organização, dado pela Liderança, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários e a sociedade, é definido por meio das Estratégias e Planos; a sua implementação é realizada por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a Resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão.

Cada um dos Critérios que compõem o MEGP é subdividido em itens. O conjunto completo dos requisitos de cada item pode ser encontrado nos 8 cadernos seqüenciais (Critérios 1 a 8) preparados pela AGIN.

DETERMINANDO O GRAU DE MATURIDADE DA GESTÃO

O grau de maturidade da gestão pode ser determinado por meio do sistema de pontuação, o qual compreende duas dimensões: processos gerenciais e resultados organizacionais. A escala de pontuação de processos gerenciais é usada na avaliação dos itens dos Critérios de 1 a 7 e a escala de resultados organizacionais corresponde aos itens do Critério 8.

DIMENSÃO PROCESSOS GERENCIAIS

A avaliação da dimensão *processos gerenciais* baseia-se no exame de quatro fatores: *ênfoque*, *aplicação*, *aprendizado* e *integração*, conforme pode ser observado na figura 6. Os itens de processos gerenciais solicitam a descrição dos processos gerenciais que são utilizados com um determinado objetivo, conforme seja o foco do item do Modelo que está sendo implementado. Também perguntam onde estão implantados, há quanto tempo está implantado, se são implementados de forma periódica, se são baseados em lições aprendidas, se estão inter-relacionados com outros processos deste ou de outros itens do Critério e se há coordenação e colaboração entre as diversas áreas e partes interessadas para alcançar os objetivos pretendidos do processo.

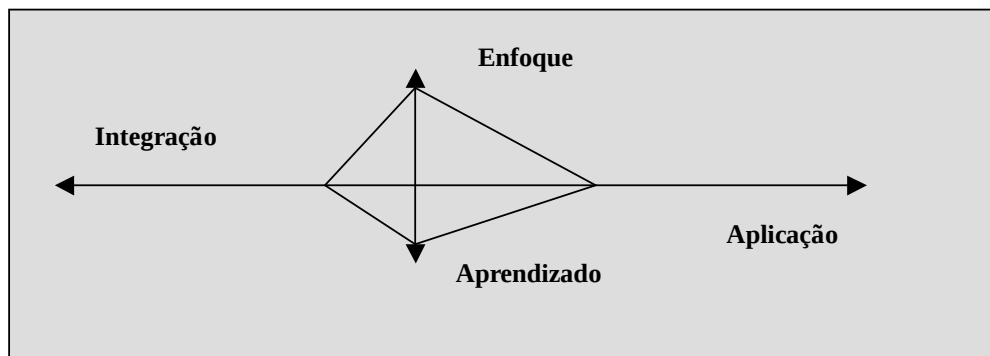


Figura 6: Eixos da dimensão processos gerenciais.

Fonte: FNQ 2007.

ENFOQUE (Adequação e pro atividade)

Na avaliação dos processos gerenciais, são observadas a lógica e a coerência do que a organização faz, de certo modo. Se o enfoque é inerentemente lógico, isso não precisa ser explicado, mas muitos enfoques que parecem ser claros e lógicos para uma pessoa da organização podem não ser para um observador externo. Um importante fator na avaliação do enfoque é se ele é apropriado ao tipo e

tamanho da organização. Por exemplo, para uma organização de 50 pessoas pode ser apropriado ter um número de sistemas e processos informais para fazer o que precisa ser feito. Isso não seria o caso de uma organização de 10 mil empregados, na qual se espera que as abordagens sejam mais estruturadas, documentadas e formais. Outro aspecto relevante na avaliação de sua abordagem é que ela pode não ser muito formal. Existem muitos processos de trabalhos criativos em que uma abordagem do tipo lista de verificação seria contraproducente e destruiria qualquer produtividade que poderia ser importante para o bom desempenho.

O fator enfoque também considera a extensão na qual a organização atende a todas as questões do *Critério*. *As organizações falham quando não conseguem demonstrar a existência de práticas que atendam a qualquer requisito ou pergunta em um item.* O termo **adequação** é utilizado para se referir ao grau em que o sistema gerencial da organização é completo e atende às perguntas dos critérios. Outro aspecto essencial é que a organização demonstre que passou de um estágio “reativo” em relação aos problemas para estabelecer uma dinâmica em que o atendimento aos requisitos seja **proativo**.

Uma das melhores características do MEGP é que não existem respostas certas para cada abordagem. Existe um número infinito de abordagens que uma organização poderia usar para desempenhar a sua missão. Não existe uma abordagem correta. Tudo é avaliado num contexto conforme seja apropriado para cada organização na situação em que ela se defronta. A notícia ruim acerca dessa falta de abordagens prescritivas é que os examinadores podem discordar da avaliação que eles devem dar para a sua abordagem. Eles todos trazem as suas experiências anteriores na avaliação das abordagens. Esta questão baliza todo o processo de avaliação, o qual, por isso, é conduzido em várias etapas, até se alcançar um consenso.

APLICAÇÃO (Disseminação e continuidade)

Um sinônimo para aplicação é implementação, fator que, freqüentemente, leva muitas organizações a perder pontos. Um dos aspectos críticos é a **disseminação** dos processos gerenciais. É muito fácil conseguir que 20 pessoas em um local usem o mesmo enfoque, mas é um desafio razoável em uma organização de 20 mil pessoas espalhadas em 50 localidades. Quando se tem uma abordagem realmente ineficaz, e isto é totalmente desdobrado ou implementado, tem-se uma avaliação muito baixa. A chave é, primeiro, ter uma boa abordagem lógica e, então, compará-la nas situações em que isso faça sentido.

A aplicação não significa que cada parte da organização deve fazer as coisas do mesmo modo. Entretanto, se existem diferenças, é melhor existir algumas razões lógicas para aquelas diferenças, como a legislação. Por isso, é bastante lógico aceitar unidades organizacionais de grandes corporações localizadas em diferentes estados ou países tenham práticas diferenciadas em gestão ambiental ou em recursos humanos, por exemplo.

O outro aspecto importante na avaliação do fator aplicação é a **continuidade**. É requerido que a organização evidencie que as suas práticas de gestão são implementadas regularmente ao longo dos anos, demonstrando assim constância de propósitos e consciência de que os resultados esperados podem demorar um determinado espaço de tempo para serem alcançados.

APRENDIZADO (Início de uso e refinadas)

Não importa o quão a abordagem seja lógica e bem planejada, solicita-se a apresentação de evidências de que elas sejam periodicamente avaliadas e melhoradas, para que, dessa maneira tornem-se **refinadas**. Outro aspecto relevante é que a implementação de inovações e a manutenção de práticas no estado-da-arte, de forma sustentável, requeiram um sistema gerencial mais amadurecido. Muitas organizações falham em explicar como as suas práticas de gestão são melhoradas ao longo do tempo ou como as inovações resultaram em melhorias dramáticas nos resultados. Se a organização está implementando uma abordagem diferente da anteriormente utilizada, obviamente, deve demonstrar que isso significa um novo patamar de aprendizado e que o enfoque não deve ser considerado como em início de uso. **A avaliação nos níveis mais elevados de aprendizado requer evidências de que a abordagem tem sido melhorada diversas vezes em um período de vários anos.** O fator aprendizado também considera o compartilhamento de abordagens efetivas entre diferentes unidades da organização.

INTEGRAÇÃO

Este fator requer que os processos gerenciais sejam coerentes com os objetivos e estratégias da organização e estejam inter-relacionados com outros processos e enfoques afins.

Organizações que são avaliadas nas faixas superiores de pontuação tendem a apresentar inter-relacionamentos excelentes entre muitos sistemas organizacionais diferentes. Por exemplo, pode-se esperar que o sistema de medição de desempenho monitorado em uma base mensal é também a base do plano estratégico, dos sistemas de avaliação de desempenho e do sistema de reconhecimento e recompensa. Essencialmente, o que se procura na avaliação do fator **integração** é a existência de conexões nos sistemas organizacionais. Existem muitas interações e dependências entre os vários itens. Os inter-relacionamentos mais importantes estão mencionados em cada Caderno.

Em estágios mais elevados, a dimensão **integração** também requer evidências de que os enfoques sejam aplicados e melhorados de forma coordenada e com a colaboração entre as diversas áreas da organização, assim como entre a organização e suas partes interessadas. Espera-se que haja cooperação entre as mesmas e que o desempenho e os resultados sejam maiores do que aqueles obtidos por meio da ação individual, obtendo-se, então, uma sinergia. Este é o estágio mais elevado da integração, e somente organizações em nível de excelência conseguem alcançar. **É preciso ter em mente que, dos quatro fatores, integração é de longe o mais difícil de evoluir, para qualquer tipo de organização, seja de que porte for.**

Organizações que atingem pontuações elevadas o suficiente para receber o PNQ apresentam uma coletânea de processos refinados e inter-relacionados. Mais do que isso, elas parecem ter uma arquitetura global, ou modelo de sistema, em que foi considerada quando concebeu cada subsistema e enfoque na organização de modo que cada peça trabalhe bem com as outras para se obter desempenho e resultados superiores. Nessas organizações, as pessoas das diferentes áreas colaboram entre si e buscam o desenvolvimento de parcerias com todas as partes interessadas. Entretanto, esse tipo de integração é raramente visto em organizações que estão em estágios intermediários de maturidade, as quais apresentam muitos sistemas organizacionais que cumprem apenas a sua função isoladamente sem estar efetivamente ligado ao negócio da organização. A integração é difícil de avaliar em um item individual, porque o que é considerado é a integração dos processos em um item e também com os processos de outros itens.

DIMENSÃO RESULTADOS ORGANIZACIONAIS (Relevância, Tendência e Nível atual)

Os resultados são somente avaliados no critério 8. A avaliação da dimensão resultados está ilustrada na figura 7. Na figura, a seta em destaque significa a pontuação da organização em um determinado item de resultados, a qual se decompõe em 3 fatores: a **relevância** do resultado para o sucesso do negócio, a **tendência** ao longo do tempo, e o **nível atual** de desempenho, avaliado por meio de comparações competitivas e/ou setoriais e com referenciais de excelência.

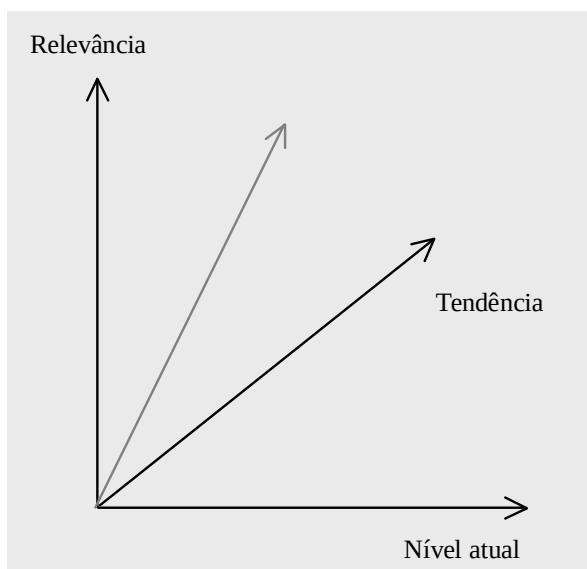


Figura 7: Eixos da dimensão resultados.

Fonte FNQ 2007.

RELEVÂNCIA

Pontos importantes: indicador que comprove esforço para o alcance da visão de futuro, indicador do atendimento aos requisitos mais importantes do cliente.

Quando avaliam um dos seis itens que solicitam resultados, os examinadores/ validadores observam os níveis e as tendências na coleção de gráficos e tabelas daquela seção, os quais, porém, não são consideradas igualmente. Primeiro de tudo, eles consideram se os gráficos representam o desempenho da organização com um todo ou, simplesmente, uma unidade ou uma parte da organização. Consideram também a importância da métrica nas quais os dados são apresentados para sua estratégia global e sucesso. Por exemplo, a participação no mercado poderia ser considerada muito mais importante que o lucro se a visão da companhia é, primeiro, tornar-se uma das três maiores no mercado e, depois, preocupar-se em tornar-se lucrativa. Os examinadores também reexaminam o perfil da organização e revêem os fatores que ela identificou como sendo chaves para o sucesso ou como desafios que deveriam ser superados para avaliar a importância relativa dos gráficos apresentados. Outras seções também serão usadas como referência quando se considera a importância de um gráfico individual ou tabela. Por exemplo, se a organização identificou entrega no prazo como o mais importante requisito do seu cliente, aquele gráfico seria considerado com mais ênfase do que outras medidas de desempenho ligadas aos requisitos dos clientes. Em outras palavras, a organização deve ser cuidadosa com o que apresenta nos *Critérios* de 1 a 7 porque terá que comprovar a eficácia no *Critério* 8.

TENDÊNCIA

Os itens de resultados solicitam a apresentação de dados que permitam avaliar o comportamento do resultado ao longo do tempo. Isto é o que se entende como **tendência**. A apresentação de resultados deve abranger uma série histórica de dados que permita analisar a sua tendência. Para tanto, é requerida a apresentação de um conjunto de valores de pelo menos três períodos consecutivos de aplicação das práticas, coerentes com o ciclo de planejamento e análise do desempenho da organização.

Organizações em estágio inicial de implementação do MEGP não conseguem apresentar dados suficientes para a avaliação da tendência, pois, obviamente, tempo é necessário para que sejam realizados os ciclos de execução e medição. À medida que a organização persiste e vai resolvendo os problemas que ficam explícitos quando resultados adversos são obtidos, a tendência vai se configurando. A constância de propósitos é necessária para se obter uma tendência de melhoria que leva a organização a atingir os níveis de desempenho esperados e alcançar a satisfação das partes interessadas. Em estágios mais elevados, vai alcançar o nível de desempenho dos concorrentes e se tornar um referencial de excelência.

NÍVEL ATUAL

Não é possível avaliar um nível de desempenho sem compará-lo a alguma coisa. Usualmente, essa comparação é feita com referenciais de competidores, média do mercado ou do setor de atuação e de

excelência. Se a organização não tem dados comparativos para apresentar, o que é muito comum em organizações em estágios iniciantes no MEGP, será impossível avaliar o seu nível de desempenho. **A comparação do desempenho atual com uma meta estabelecida pela própria organização não é muito significativa, pois metas fáceis de atingir são usualmente colocadas.**

Organizações em estágios preliminares começam buscando atender aos níveis de desempenho requeridos pelas suas partes interessadas ou legalmente impostos pela legislação, como no caso de saúde, segurança e meio ambiente, e aos limites operacionais estabelecidos por projeto. Frequentemente, os resultados encontram-se abaixo da média do mercado ou do setor de atuação e, à medida que a organização persiste na aplicação e melhoria das suas práticas de gestão, os resultados melhoram progressivamente até que ela supere a concorrência ou torne-se líder no seu setor de atuação ou, ainda, um referencial de excelência.

O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

O caminho para a excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. A figura 8 mostra o caminho representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios.

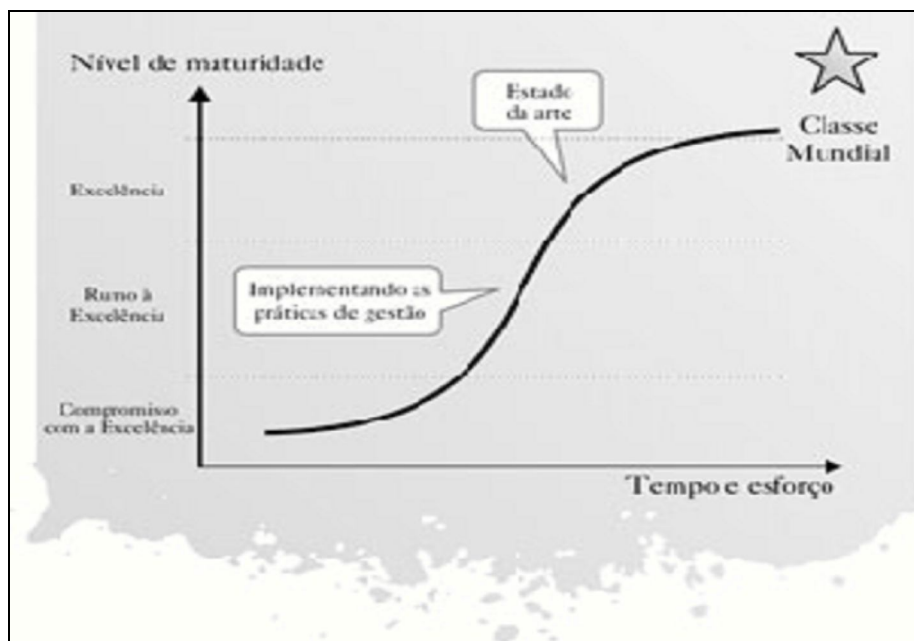


Figura 8 – Evolução e estágios de maturidade da gestão.

Fonte: FNQ, 2007.

Organizações iniciantes não tem claramente identificados os seus clientes e, as vezes, tampouco os seus próprios produtos. Por esta razão, não conseguem estabelecer um objetivo claro e, por conseguinte, não têm um plano que lhes permita alcançar resultados superiores. A organização que adota o MEGP como referência para a sua gestão consegue mapear com clareza o seu negócio. Começa fazendo uma primeira avaliação da sua gestão e traça um plano objetivando a melhoria do desempenho, o que significa, quase sempre, assegurar a qualidade dos seus produtos e a satisfação dos clientes.

Nesta fase, os resultados não são significativos, mas a organização percebe claramente uma melhoria na sua forma de atuação, pois, ao menos, todos conseguem compreender melhor o seu papel e a direção para qual a organização caminha.

O documento do MEGP que a organização neste estágio utiliza, e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é denominado *Instrumento 250 pontos*.

Organizações em estágios intermediários estão em uma fase de grande entusiasmo porque começam a obter os primeiros resultados decorrentes da padronização. Os processos agora estão delineados e a organização começa a sair de uma postura reativa para, proativamente, buscar soluções para os seus problemas mais agudos. É natural que nesta fase os processos não estejam totalmente disseminados. A primeira dificuldade que a organização busca superar é a integração entre as suas áreas de trabalho, para que, de forma coordenada, consigam implementar melhorias sustentáveis. Esta é uma fase de muita atividade, mas também de grandes conquistas. Assim, é fácil para a liderança mobilizar as pessoas na busca da sua visão. Aquelas organizações que conseguem estabelecer uma estrutura interfuncional e aprendem a acompanhar os projetos de melhoria rodando o PDCA conseguem subir de patamar de maturidade. Tendo conseguido superar este primeiro grande desafio organizacional, começam a atender de forma consistente aos requisitos das partes interessadas, e assim melhoram a satisfação dos clientes e da força de trabalho. Persistindo na aplicação do Modelo, as organizações atingem níveis de desempenho em algumas áreas superiores aos seus concorrentes.

O documento do MEGP que a organização neste estágio utiliza e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é o *Instrumento 500 pontos*.

Organizações em estágios avançados no caminho da excelência têm um sistema de gestão delineado e implementado. Avaliam e melhoram de forma rotineira os seus resultados e as suas práticas de gestão. Claramente, apresentam resultados acima dos concorrentes em várias áreas, mas têm dificuldade em alcançar os referenciais de excelência. O fundamento cuja aplicação é crítica e coloca em prova essas organizações é a *Constância de Propósitos*. Elas se vêm de frente aos problemas crônicos e culturais não-resolvidos. Quando percebem que para resolver estes problemas precisam promover maior integração interna e desenvolver parcerias, percebem que encontraram a solução e, então, voltam a melhorar seus resultados e se tornam um referencial de excelência.

Organizações neste estágio utilizam o documento do MEGP que expressa uma orientação à gestão nesse nível: *Instrumento 1000 pontos*.

O amadurecimento da gestão de uma organização, conforme preconizado pelo MEGP, ocorre pela busca sistemática e alcance de níveis superiores de conhecimento. A aplicação de ciclos de planejamento, execução, avaliação e melhoria, conforme representado no diagrama da gestão (figura 9), é condição essencial para a organização alcançar o estado-da-arte e implementar inovações de forma consistente e sustentável.

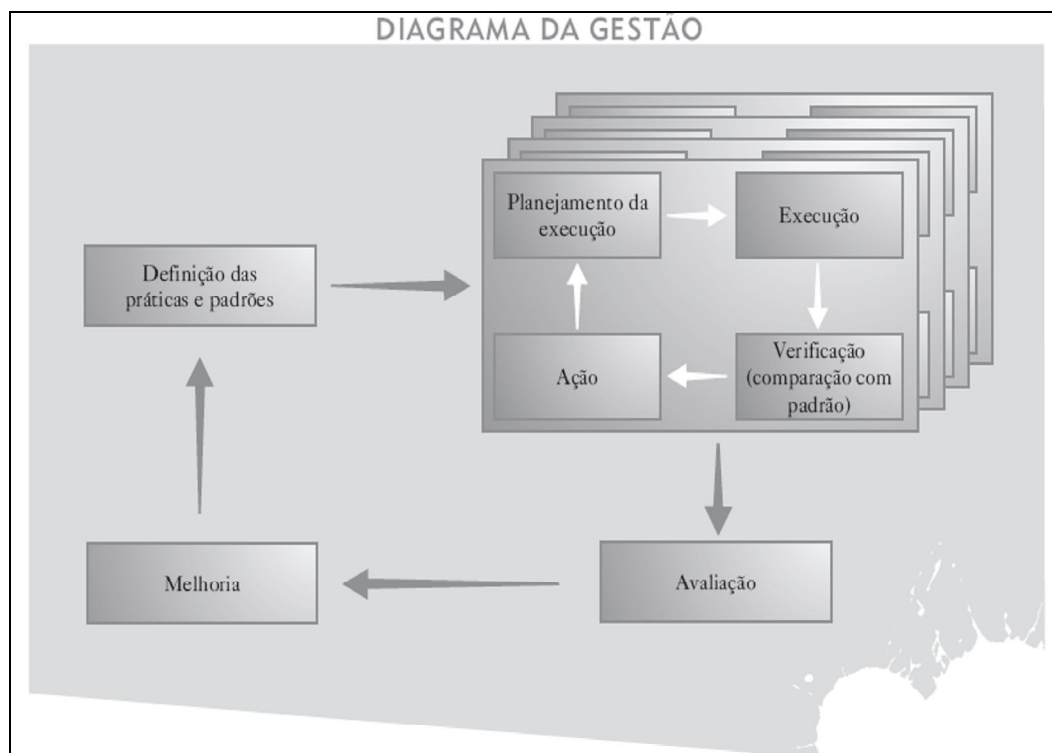


Figura 9 – Diagrama da gestão do MEGP para itens de processos gerenciais

Fonte: FNQ: Critérios de Excelência, 2007.

O diagrama da gestão apresenta a lógica para definir, implementar, controlar e melhorar uma prática ou processo de gestão da organização, incorporando o conceito do PDCA e do PDCL.

O diagrama da gestão é, portanto, a forma prescrita pelo MEGP para conceber, executar e aprimorar as práticas de gestão. O primeiro passo para a aderência da organização ao MEGP dá-se por meio do enfoque adotado, representado pelas práticas de gestão e seus respectivos padrões de trabalho. Os padrões de trabalho representam as regras de funcionamento das práticas de gestão e, portanto, ajudam a estruturar e sistematizar as práticas de gestão.

As práticas e padrões de trabalho concebidos devem ser aplicados. A aplicação consiste na execução das práticas segundo os padrões estabelecidos, abrangendo os processos, produtos, áreas e partes interessadas, conforme a natureza de cada prática analisada. Essa aplicação compreende ainda o uso continuado das práticas gerenciais, ou seja, de maneira periódica e ininterrupta.

O diagrama foi construído fundamentado na lógica da existência de dois ciclos de PDCA, em que o ciclo menor representa o controle da execução de práticas (desde o planejamento de sua execução) que assegurem o cumprimento dos padrões de trabalho. O ciclo de controle tem papel

fundamental, na medida em que fornece a garantia de que o processo de gestão é repetitivo, segundo padrões e reflete a prática idealizada, possibilitando concluir sobre correlações entre práticas de gestão idealizadas e resultados reais.

A existência do ciclo maior (PDCL) representa o efeito do aprendizado organizacional nas práticas de gestão, melhorando seus padrões ou prática como um todo.

Por fim, é importante ressaltar que esse diagrama representa uma sugestão lógica de execução, e não temporal. Ou seja, o aprendizado pressupõe a execução completa dos dois ciclos de forma integrada e colaborativa, e não a existência da obrigatoriedade de prazos distintos de tempo para suas execuções. Essa é uma condição lógica que reproduz a realidade das empresas, uma vez que o controle do cotidiano (ciclo menor) pode indicar, em muitos casos, possibilidades de aprendizados. No entanto, esses aprendizados só podem ser introduzidos se analisados de forma mais abrangente e profunda (ciclo maior).

A aplicação do Diagrama de Gestão conduz a abordagens cada vez mais refinadas. Quando esses processos refinados são aplicados com a colaboração de todas as áreas da organização e também com as partes interessadas, a gestão da organização alcança a sua maturidade. A figura 10 apresenta de forma esquemática a evolução da integração dos processos.

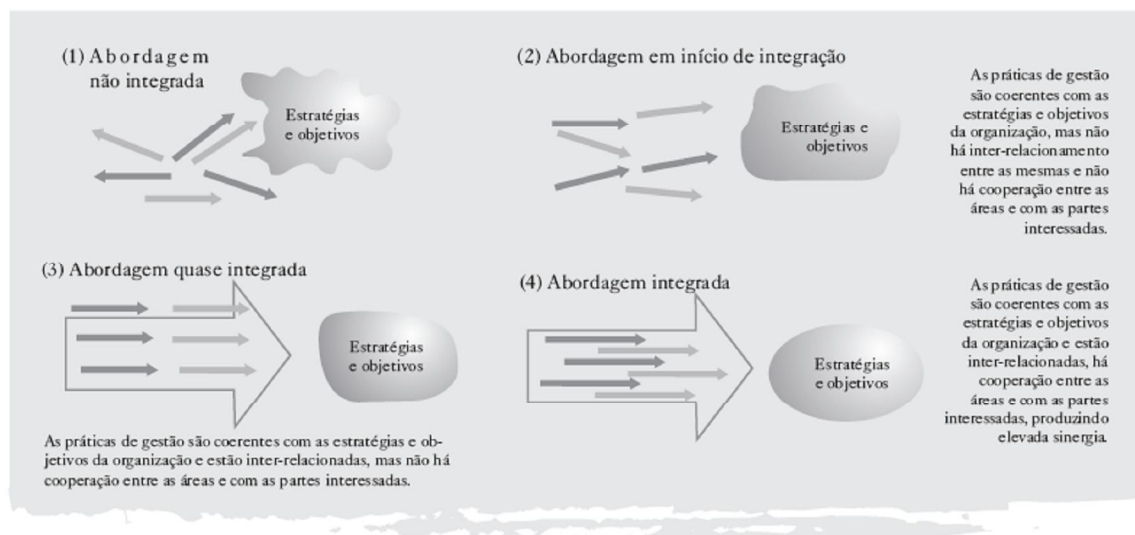


Figura 10 – Estágios da integração das práticas de gestão (adaptação).

Fonte: Baldrige, 2006 (Baldrige National Quality Program, EUA) – extraído do material da FNQ.

Secretaria de Estado de Fazenda
Assessoria de Gestão Institucional - AGIN

O estágio inicial compreende uma abordagem não integrada (1), em que as práticas de gestão ainda não se apresentam alinhadas com as estratégias e os objetivos da organização. Na sequência (2), a organização inicia seu processo de integração das práticas de gestão obtendo a coerência do conjunto dessas práticas com as estratégias e objetivos. Esse estágio é sucedido (3) pela construção do inter-relacionamento entre as práticas de gestão de forma a que todas elas somem esforços para a obtenção dos objetivos da organização. Por fim (4), a maturidade da integração é conseguida quando há cooperação na execução das práticas de gestão entre as áreas da organização e com as partes interessadas envolvidas. Nesse estágio, há sinergia, e o resultado alcançado pelo conjunto é maior que a soma dos resultados alcançados individualmente.

UTILIZANDO O MEGP COMO ROTEIRO PARA A EXCELÊNCIA

Conforme mencionado na Introdução, as organizações precisam estruturar suas práticas de gestão por meio de modelos sistêmicos de gestão, como o MEGP. No entanto, elas precisam ter meios objetivos de saber em que grau o seu sistema de gestão encontra-se aderente a esses modelos, se estão evoluindo e a que ritmo. Nesse sentido, o MEGP atende a essa demanda, uma vez que já foi concebido com o propósito de ser utilizado como ferramenta de avaliação e diagnóstico, já que possui um sistema estruturado de pontuação.

A avaliação da gestão por meio do MEGP permite:

- identificar as práticas inexistentes ou distantes do Modelo, isto é, as oportunidades reais para melhoria da gestão; e
- reconhecer as práticas que já aderem ao Modelo, isto é, comprovar a utilização desse Modelo e, ao mesmo tempo, motivar a organização a prosseguir nessa direção.

Em última instância, a avaliação utilizando o MEGP permitirá à organização determinar o estágio da sua gestão e dos seus resultados em relação a referenciais de Classe Mundial.

Em um processo de aprendizado contínuo, uma vez diagnosticado o estágio em que se encontra o sistema de gestão da organização, é necessário planejar a sua melhoria. Aliás, o valor da avaliação está nas ações de melhoria decorrentes dela.

Cada organização deve encontrar a maneira mais apropriada (mais eficaz) para implementar as melhorias, pois não haverá progresso na gestão da organização sem o estabelecimento de ações estruturadas. Pessoas capacitadas e relatórios de avaliação não são suficientes. São necessárias estruturas operacionais e de gestão, a fim de que as propostas de melhoria decorrentes da avaliação sejam eficazmente implantadas.

Assim, planos de ação devem ser implementados por grupos multifuncionais, e nunca por uma única pessoa. Os temas, sempre que possível, também devem ser multifuncionais, e não dirigidos a uma única área da organização. Essas recomendações colaboram para a prática do trabalho em equipe, para a visão sistêmica da organização e para a obtenção de resultados superiores.

Quanto à estruturação do plano de ação, clareza, objetividade, definição de responsáveis, especificação de prazos, alocação de recursos e algum tipo de acompanhamento e avaliação da implementação, são condições mandatórias da sua estrutura. Uma maneira de verificar se o plano de ação atende a esses atributos consiste em utilizar as seguintes perguntas-chave:

Secretaria de Estado de Fazenda
Assessoria de Gestão Institucional - AGIN

- **O que será feito?**

- Título: não mais de seis palavras-chave. Não é o lugar para descrever o projeto.
- Objetivo: no que consistirá o projeto; o que será produzido. Não confundir com os efeitos resultantes (resultados) dele.

- **Como será feito?**

- Etapas: principais passos e ações para a realização do objetivo.

- **Por que será feito?**

- Melhorias esperadas: resultados a serem obtidos com a implementação do projeto.
Estabelecer um indicador, ou seja, uma medida quantitativa (prazo, custos etc.).

- **Quando será feito?**

- Cronograma: marcos críticos no desenvolvimento do projeto.

- **Quanto custará?**

- Orçamento: dispêndios necessários ao desenvolvimento do projeto (equipamentos, serviço, homens-hora etc.) e receitas previstas.

- **Quem fará?**

- Responsáveis: coordenador do grupo de projeto.

A adoção do MEGP como instrumento de avaliação permite, entre outros benefícios:

- aplicar fundamentos e critérios reconhecidos e utilizados mundialmente;
- entender os requisitos para a excelência;
- obter uma visão global e integrada do negócio;
- desenvolver a visão sistêmica entre os colaboradores;
- entender e atuar nos pontos fortes e, principalmente, nas oportunidades de melhoria;
- buscar o compromisso de todos com a gestão;
- promover o trabalho em equipe e a cooperação; e
- compartilhar informações sobre as melhores práticas.

O MEGP ajuda a conduzir as organizações usuárias a patamares cada vez mais elevados de competitividade e a níveis de qualidade, tanto nas suas práticas de gestão como nos seus resultados. Pesquisas realizadas no Brasil e nos EUA demonstram que as empresas usuárias do MEG (da FNQ) ou de modelos sistêmicos da gestão apresentam melhorias expressivas dos seus resultados, conforme pode ser observado pelo estudo realizado pela Serasa, a partir de uma amostra de 137 demonstrativos contábeis de organizações usuárias do MEG.

Os índices econômico-financeiros destas organizações foram comparados ao desempenho das grandes empresas do setor em que atuam, durante um período de seis anos. A figura 12 apresenta a comparação da evolução do faturamento, em que as usuárias do MEG superam as demais organizações do setor.

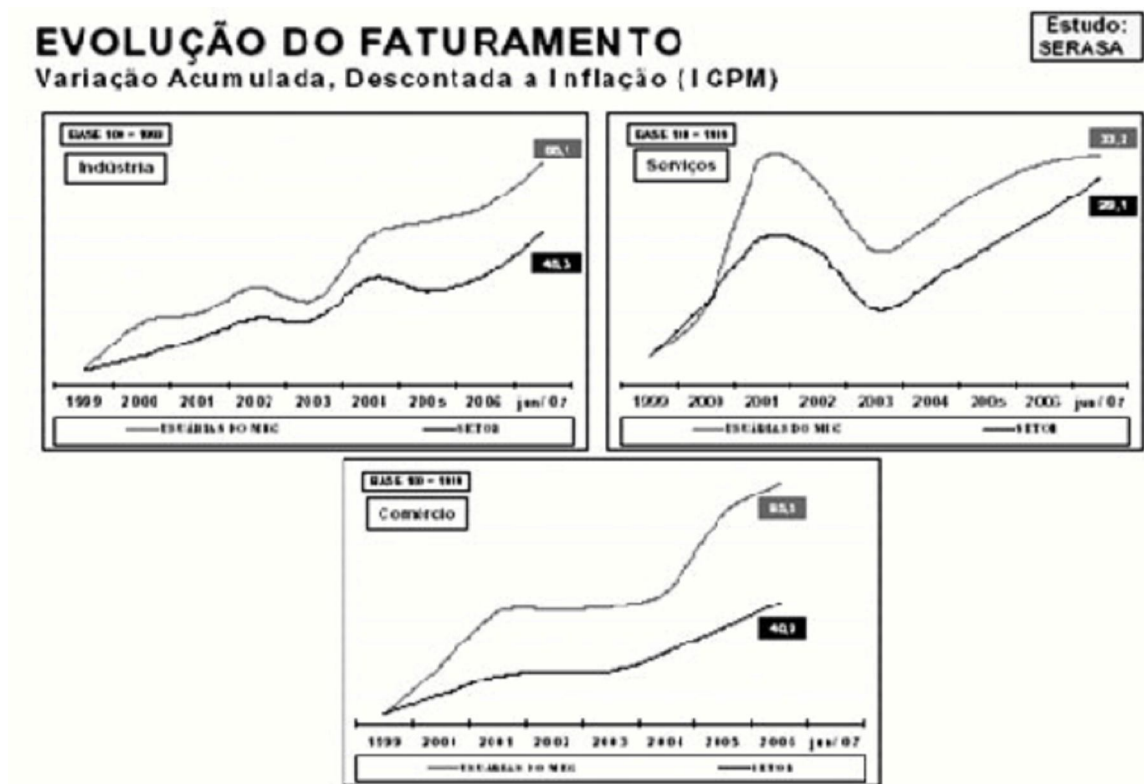


Figura 12 – Resultados de organizações usuárias do MEG.

Fonte: Serasa, 2007.

A mesma condição de melhores resultados em relação ao setor identificado pelas organizações usuárias do MEG também foi confirmada para: margem EBITDA, faturamento, margem de lucro, entre outros.

BIBLIOGRAFIA

Recomendação AGIN

1. Instrumento para avaliação da Gestão Pública – Documento 1
Ciclo 2008/ 2009 – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA;
Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 1/ 2008 – 86p.
2. Documento de referência do GESPÚBLICA – Fevereiro de 2007 – 67p.

Recomendação FNQ

1. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. UNE 66174: guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000: herramientas y planes de mejora. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2003.
2. BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Criteria for performance excellence.** Gaithersburg, MD: Baldrige National Quality Program, 2006.
3. BLAZEY, Mark L. Insights to performance excellence 2005. Milwaukee, WI: American Society for Quality Press, 2005.
4. BROW, Mark Graham, Baldrige award winning quality: how to interpret The Baldrige Criteria for Performance Excellence. 14.ed. Milwaukee, WI: American Society for Quality Press, 2006.
5. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Avaliar a excelência: um guia prático para o sucesso no desenvolvimento, implementação e revisão de uma estratégia de Auto-Avaliação nas organizações. Brussels: European Foundation for Quality Management, 2003.
6. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. O modelo de excelência da EFQM: versão grandes empresas, unidades operacionais e de negócio. Brussels: European Foundation for Quality Management, 2003.
7. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. O modelo de excelência da EFQM: versão pequenas e médias empresas. Brussels: European Foundation for Quality Management, 2003.
8. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. O modelo de excelência da EFQM: versão setores público e voluntário. Brussels: European Foundation for Quality Management, 2003.
9. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. The fundamental concepts of excellence. Brussels: European Foundation for Quality Management, 2003.
10. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2008: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
11. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Estudo de empresas Serasa.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/640/default.aspx>>.
Acesso em: 01 abr. 2008.

12. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência 2008: Rede Nacional de Excelência.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
13. GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
14. IBAÑES, Hugo Álvaro Murillo; FERREIRA, José Joaquim do Amaral. Metagestão organizacional: gestão para o aprimoramento da inteligência de gestão organizacional futura, utilizando softwares flexíveis. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2003.
15. JURAN, J. M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços, São Paulo: Pioneira, 1992.
16. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão.** São Paulo, dezembro de 2006.
17. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos: Compromisso com a Excelência (básico), Rumo à Excelência (intermediário) e de Excelência (avançado).** São Paulo, 2008.