**IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO (MEG) VISANDO A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE E GERAÇÃO DE VALOR PARA OS STAKEHOLDERS**

Bianca G. de D. Oliveira Santos

biancagdos@gmail.com

Geraldo Magela Pereira Júnior

gebassjunior@gmail.com

Priscylla Rodrigues Sousa

[priscyllarsousa@gmail.com](mailto:priscyllarsousa@gmail.com)

Wagner Cardoso

[wagner.cardoso@uniube.br](mailto:wagner.cardoso@uniube.br)

**RESUMO**

A proposta deste artigo é discutir como o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), através de seus critérios e fundamentos pode ser utilizado como uma ferramenta para alcançar a efetividade da qualidade nos processos gerenciais estabelecendo integração interdepartamental e aprimoramento da qualidade na gestão organizacional. Atualmente, em 2016, modelos gerenciais e criação de parâmetros são meios efetivos para superar os obstáculos na obtenção de qualidade nos processos gerenciais. A auto avaliação da empresa facilita a identificação de oportunidades de melhorias. Entretanto a implantação do MEG implica em uma significativa mudança cultural, o que faz com que seja necessário mudar alguns hábitos já adquiridos pelas pessoas envolvidas na empresa. Para facilitar esta mudança e garantir ótimos resultados advindos da qualidade da gestão, este artigo também aborda teorias e ferramentas a respeito de mudança de clima organizacional que visam facilitar a receptividade dos colaboradores a novas práticas. Os procedimentos utilizados na pesquisa incluem uma revisão bibliográfica e a construção de indicadores de desempenho, além da utilização de um algoritmo que agrupará em classes os clientes da empresa, a partir do qual se identificará fatores que influenciam a saída de um cliente e também a aptidão dos colaboradores com determinada parte do público. Como resultado final ocorrerá o aumento do envolvimento dos colaboradores com as metas da empresa, tornando-os cientes no processo de melhoria contínua, além disto, estabelecer as oportunidades de melhoria da organização, implicando assim em uma Gestão com Excelência de todos os envolvidos, e realização de medidas que aumentem a fidelização dos clientes e até mesmo buscar recuperar os clientes inativos.

**Palavras-Chave:** Qualidade. Melhoria. Integração. Excelência. Gestão.

**DEPLOYMENT OF MANAGEMENT EXCELLENCE MODEL TOOL TARGETING (MEG) THE EVOLUTION OF QUALITY MANAGEMENT AND VALUE CREATION FOR STAKEHOLDERS**

**ABSTRACT**

The purpose of this article is to discuss how the Model of Management Excellence (MEG), through your criterion and cab fundamentals be used as A tool to achieve the effectiveness of the quality in management processes establishing interdepartmental integration and improvement of quality in organizational management. Currently, in 2016, management models and parameters of creation are effective means to overcome obstacles in quality betting in business processes. Self assessment company facilitates improvements opportunities identification. However the implementation of MEG implies a significant cultural change, which makes it necessary to change some habits already acquired by those involved in the company. To facilitate this change and ensure optimal results coming from the quality management, this article also discusses theories and tools regarding organizational climate change to facilitate the responsiveness of employees to new practices to improve processes. The procedures used in the research include a literature review and the construction of performance indicators , as well as use of an algorithm that will group classes the company's customers , from which to identify factors that influence the output of a client and also fitness of employees with certain part of the public. The end result will occur increasing the involvement of employees with the company's goals , making them aware of the process of continuous improvement , in addition, establish the organization's improvement opportunities, implying a management with excellence of all involved , and conducting media to increase customer loyalty and even seek to recover inactive clients.

**Keywords:** Quality. Improvement. Integration. Excellence. Management

**1 - Introdução**

O termo Qualidade tornou-se mais importante, desejado e buscado por empresas e clientes. Para as organizações, devido ao desafio de manter a competitividade diante do crescimento diário de concorrentes, substitutos e novos entrantes no mercado, para os clientes a qualidade torna-se um critério custo-benefício dos bens em potencial a serem adquiridos, devido à grande quantidade de produtos e serviços disponíveis e oferecidos pelo mercado, por meio de lojas físicas, redes sociais, e-mail marketing, sites, blogs e outras mídias, que provocam uma sobrecarga de opções, e estas precisam ser filtradas pelo cliente.

Para a obtenção da Qualidade inserida em produtos e serviços nas organizações, é preciso ter controle de todos os setores que compõe uma empresa, pois, lacunas na gestão da organização impedem o triunfo da Qualidade inserida na essência do funcionamento dela. A problemática a ser resolvida é “Como estabelecer a integração interdepartamental no sistema de gestão organizacional com foco em resultados?”

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), é uma ferramenta criada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) onde são utilizados fundamentos e critérios que devem ser aplicados em conjunto para alcançar a efetividade da qualidade nos processos gerenciais e de apoio do negócio. O MEG é a ferramenta indicada para solução deste problema, pelo fato de motivar as empresas que o utilizam a integrar as atividades, colaboradores e outras partes interessadas, com o argumento de que a comunicação ativa entre setores e pessoas envolvidas diminui a ocorrência de não conformidades, que geram retrabalho e maus resultados para a organização.

Para auxiliar na implantação da ferramenta MEG, outras duas ferramentas podem ser utilizadas como apoio secundário à implantação da ferramenta. Uma delas é a ISO 9001: 2015, que estabelece quais atividades são necessárias para a concepção de um sistema de gestão da qualidade, com o objetivo de gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes na realização do produto e entrega de pedidos.

Esta ISO (Organização Internacional para Padronização) tem agregado, um procedimento de certificação que é obtido por meio de um processo de auditoria de certificação, onde um organismo independente emite um documento atestando a capacidade da empresa em gerenciar o atendimento de requisitos dos clientes.

Outras normas emitidas para serem utilizadas em conjunto com a ISO 9001 e se complementarem mutuamente, foram a ISO 9004:2009, que se concentra em como fazer um sistema de gestão de qualidade mais eficiente e eficaz; e a ISO 9000:2005 que demonstra os princípios de gestão que fundamentam o sistema, além de definir os termos referentes ao vocabulário, que são usados pela ISO 9001:2015.

A terceira hipótese a ser considerada é a utilização de teorias e ferramentas para gerenciar a mudança de clima organizacional, visando facilitar a receptividade dos colaboradores a novas práticas que serão inseridas com a implantação do MEG.

Este artigo tem como objetivo geral estimular a proatividade e a integração interdepartamental no sistema de gestão organizacional com foco em resultados, assim contribuindo para a evolução dos atuais modelos de gerenciamento das empresas.

Tem como objetivo específico desenvolver processos que geram os resultados para o gerenciamento da empresa atendendo o modelo de excelência da gestão, além de classificar e identificar fatores que contribuem para permanência e fidelização dos clientes na empresa por meio da analise dos resultados gerados pelo algoritmo utilizado neste trabalho.

Os procedimentos utilizados incluem a pesquisa bibliográfica a partir de livros periódicos sobre gestão da qualidade, gestão de pessoas, mudança cultural, integração interdepartamental, além da construção de indicadores de desempenho relacionados a grande diversidade de procedimentos e atividades da empresa, criação de padrões de trabalho e documentos a fim de atender aos requisitos dos critérios do MEG, e resultados obtidos na rede neural.

Esse trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa quantitativa para a realização da fundamentação teórica. De acordo com Richardson (1989), este método tem com uma das características o emprego da quantificação, tanto na modalidade de coleta de informações, quanto no tratamento destas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Dados foram coletados, tabulados e depois analisados por meio de técnicas estatísticas e elaborados gráficos e tabelas.

**2 - Ferramenta MEG**

A primeira hipótese é a que será desenvolvida, portanto a seguir será argumentado sobre os aspectos que justificam a utilização da ferramenta MEG**.**

**2.1 - O Que é Qualidade?**

“Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente." (CAMPOS, 1992)

Segundo (CAMPOS, 1992), “a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao concorrente, hoje e no futuro” é o verdadeiro critério da qualidade, já segundo (JURAN, 2009) “Qualidade é a ausência de deficiências”, estes conceitos se contrapõe no seguinte aspecto: Será apenas a ausência de defeitos, item suficiente para levar o consumidor a adquirir determinado produto? De acordo com Campos (1992), um bem pode ser constituído sem nenhum defeito mas se somente este item for levado em consideração há possibilidade de se tornar um objeto de alto preço e que ninguém vá adquiri-lo.

Na visão de Krause (2014), há algumas características básicas em relação à definição de qualidade, como estar em conformidade com os requisitos dos clientes e antecipar e satisfazer os desejos dos clientes, este autor também acredita que apenas satisfazer os requisitos ou fazer conforme especificado não é o suficiente para se conseguir a satisfação do cliente. Sendo assim diante de tantas variações em relação ao conceito de qualidade verifica-se a concordância pela maioria dos autores de que a qualidade deve ser compreendida para atender as necessidades e expectativas dos clientes.

**2.2 - Gestão da Qualidade e Conceito no Século XXI**

O conceito de qualidade do século XXI envolve mais fatores do que os observados até o início dos anos 50, quando o desempenho de especificações intrínsecas de um produto, era a única forma de medir a sua qualidade.

Porém antes de chegar ao conceito atual, a qualidade adquiriu novas aderências gradualmente. Fez parte da evolução do conceito de qualidade, agregar: o atendimento às especificações de projeto de um produto; a adequação ao uso, de acordo com a expectativa do cliente; a satisfação do cliente quanto ao desempenho do produto; a percepção do valor monetário do produto. (JURAN, 2009)

“O entendimento predominante nas últimas décadas e que certamente representa a tendência futura é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes. Essa definição contempla conformidade com as especificações do produto” (CARPINETTI, 2012, p.12).

A qualidade já é explorada há algumas eras, desde a Inspeção nos tempos antigos até a atual utilização como Gestão Estratégica da Qualidade, é uma caraterística fundamental à qualquer produto ou serviço a ser produzido ou realizado, sendo assim alta competitividade atual de mercado e o aumento do nível de exigência do consumidor corrobora para que a qualidade seja tratada dos processos gerenciais ao nível operacional.

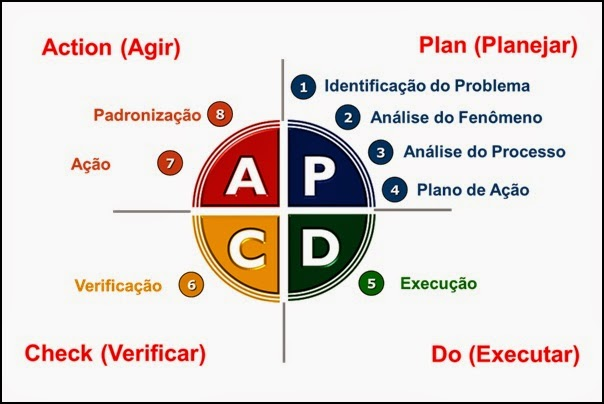
Em 2016 um dos grandes obstáculos para obter a qualidade já está sendo superado com a criação de modelos e parâmetros. A auto avaliação que empresas realizam referentes a qualidade e execução de seus métodos gerenciais e operacionais auxiliam a enxergar pontos fortes e fracos, facilitando a identificação de oportunidades de melhorias.

**2.3 - PDCA**

É uma ferramenta baseada na filosofia de melhoria contínua, que visa o aperfeiçoamento dos processos de uma empresa, identificando as causas de seus problemas e implementando soluções para os mesmos. Seu método de funcionamento – através de um ciclo – se encaixa na definição de processo, que é uma atividade que repete, não tendo um fim pré-determinado. (Bezerra, 2016)

Assim como a Filosofia Kaizen, o Ciclo PDCA tem em uma das suas finalidades a agilidade e aperfeiçoamento de processos de uma empresa, identificando as causas de seus problemas e implementando soluções para os mesmos. Todo o seu processo é formado por atividades planejadas e recorrentes por ele se fundamentar em um ciclo, com a teoria de que ele não possui um fim pré-determinado. Abaixo segue a figura 1 que traz as etapas do PDCA:

Figura 1 - As etapas do PDCA passo a passo



Fonte: PETERS, 1998

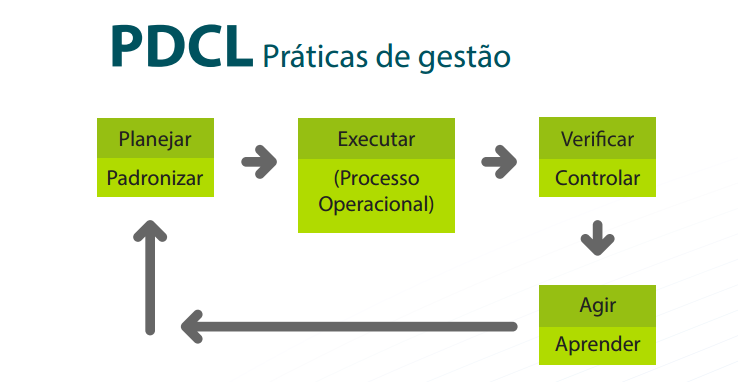
Segundo Bezerra (2016), o Ciclo PDCA tem o seu início pela etapa de planejamento (Plan) representada pela letra P onde se estabelece planos, métodos, objetivos e caminhos que devem ser seguidos. Logo em seguida a etapa de execução (Do) representada pela letra D, onde o planejamento é colocado em prática e o plano de ação é executado rigorosamente de acordo com o planejamento. A próxima etapa do processo é a verificação (Check), representada pela letra C onde é avaliado tudo o que foi feito na etapa de execução comparando os resultados com as determinações que foram feitas na etapa de planejamento. Por fim, toda a análise implica na necessidade de agir (Act.), essa etapa é representada pela letra A, onde as ações corretivas são realizadas para correção das falhas encontradas no processo.

Portanto, cada vez que um problema é identificado e solucionado, o processo trabalhado do Ciclo PDCA passa para um novo patamar de qualidade, uma vez que os problemas que antes tinham impacto negativo no processo em questão passam a ser vistos como oportunidades de melhorias sobre o mesmo. Este ciclo permite integrar as etapas de modo relativamente simples, já que sua utilização pode acontecer em qualquer processo organizacional. (BEZERRA, 2016)

**2.4 - PDCL**

De acordo com FNQ (2016), O PDCL (Planejar, Fazer, Verificar,  Aprender) é uma evolução da terminologia do PDCA, a diferença do PDCL, consiste que além de realizar todo o processo do PDCA, ele atua como forma de aprendizado adquirido para  a organização, abaixo na Figura 2:

Figura 2 -  PDCL



Fonte :  Figura disponível em: <http://www.fnq.org.br/sistemas-de-gestao\_.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2016.>.

Com o mercado sofrendo variações constantes, os resultados sempre serão mutáveis,  portanto, aprender com as oportunidades de melhoria encontradas em cada processo é vital.

O PDCL é mais aplicado a processos gerenciais, por tratar de forma mais consciente dos resultados finais  encontrados, além da modificação do apenas  “Agir corretivamente” para “Aprender”, há algumas pequenas diferenças no significado do restante da metodologia, sendo elas descritas no Quadro 1:

Quadro 1 - Diferenças dos significados do PCDL

|  |  |
| --- | --- |
| Planejar | Ganha o sentido  de  padronizar para que os processos assegurem a repetição.  O padrão é um plano a ser observado. |
| Verificar | Ganha o sentido  de verificar o cumprimento  do padrão. A verificação  é  o controle se o padrão  está sendo cumprido. |
| Agir | Transforma-se em Aprender e introduz o conceito de aprendizado nos conceitos gerenciais. |

Fonte**:** Adaptado pelo autor (2016)

**2.5 - Modelo de Excelência da Gestão**

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) foi criado pela Fundação Nacional da Qualidade que foi criada em 1991 por um grupo de empresários que diagnosticaram a falta de parâmetros para avaliar a gestão, de forma a criar mais competitividade e qualidade para as empresas.

A criação do MEG ocorreu a partir da utilização de outras metodologias internacionais baseadas no modelo americano da Fundação Baldridge da Gestão da Qualidade Total. Tais metodologias foram utilizadas até o ano de 2000, quando foi criado o MEG.

Desde então, o Modelo vem sendo desenvolvido, por meio da FNQ, com o auxílio do Núcleo Técnico Critérios de Excelência, voluntários como examinadores e usuários do modelo. Portanto a seguir a Evolução do MEG, observe a figura 3:

Figura 3 - Evolução do MEG



Fonte: FNQ (2015)

O MEG é composto basicamente pelos 13 fundamentos e oito critérios de excelência e pelo Sistema de pontuação que retorna para a empresa um diagnóstico da gestão da qualidade em seu sistema.

## 

## **2.5.1 - Os 13 Fundamentos da Excelência e os 8 critérios**

A metodologia utilizada tem como base primordial os Fundamentos da Excelência em Gestão, que foram reunidos por meio de pesquisas e observação de quais são os processos gerenciais e fatores de desempenho de organizações multinacionais.

Quadro 2 - Os 13 fundamentos da excelência

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Pensamento sistêmico: | Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem. |
| 2. Atuação em rede: | Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares. |
| 3. Aprendizado organizacional: | Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências. |
| 4. Inovação: | Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável. |
| 5. Agilidade: | Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos. |
| 6. Liderança transformadora: | Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas. |
| 7. Olhar para o futuro: | Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazo, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas. |
| 8. Conhecimento sobre clientes e mercados: | Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável. |
| 9. Responsabilidade social: | Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável. |
| 10. Valorização das pessoas e da cultura: | Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência. |
| 11. Decisões fundamentadas: | Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências. |
| 12. Orientação por processos: | Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas. |
| 13. Geração de valor: | Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas. |

Fonte: FNQ (2015)

Além dos Fundamentos, foram criados os Critérios de Excelência da Gestão, que demonstram como colocar em prática os Fundamentos. São oito critérios:

Quadro 3 - Os 8 critérios da excelência da gestão

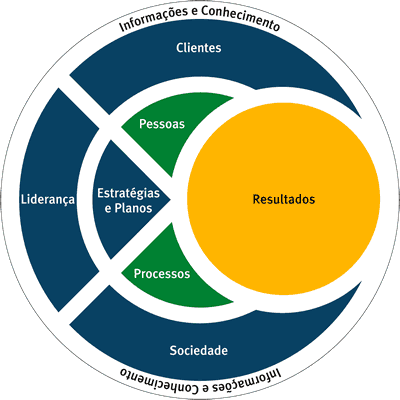
|  |  |
| --- | --- |
| 1. Liderança | Aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa e ao controle de resultados pela direção. |
| 2. Estratégias e Planos | Aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias. |
| 3. Clientes | Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais. |
| 4. Sociedade | Aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização. |
| 5. Informações e Conhecimento | Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento. |
| 6. Pessoas | Aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar. |
| 7. Processos | Aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros. |
| 8. Resultados | Aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento. |

Fonte: FNQ (2015)

## **2.5.3 - Integração dos Fundamentos e Critérios**

A integração dos Critérios é feita por meio de uma mandala, que mostra como são relacionados para se obter uma visão sistêmica da gestão organizacional. Observe a mandala abaixo:

Figura 4 - Mandala



Fonte: FNQ (2015).

Com o objetivo de atender às necessidades e expectativas dos Clientes e assegurar uma atuação responsável junto à Sociedade, a Liderança cria as Estratégias e Planos. As Pessoas executam os Processos e concretizam as ações que transformam os objetivos e as metas da empresa em Resultados. Os resultados em forma de Informações e Conhecimento, são utilizados como base de dados para que a organização aprenda com os acertos e erros cometidos e inicie novamente o planejamento, recomeçando o ciclo.

O MEG não é um modelo prescritivo, ou seja, não são indicadas ferramentas específicas para realizar as condições descritas pelos 8 critérios e 13 fundamentos. Portanto, pode-se utilizar qualquer ferramenta, não importando à qual ciência ela tenha sido vinculada.

**3 - Comparativo entre a ISO 9001: 2015 e o Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**

Segundo (MOURA, 2011) “Os modelos ISO e MEG têm muito em comum e tratam do mesmo tema: gestão de empresas. O MEG é bem mais amplo, abrangente, porque trata de excelência. O ISO é básico, porque trata de requisitos mínimos, ou seja, condições a serem atendidas para uma empresa ser minimamente organizada.”

De acordo com a ISO (2015) existem sete princípios da qualidade que são: foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem de processo; melhoria contínua; abordagem factual para a tomada de decisão; benefícios mútuos nas relações com fornecedores. E o MEG utiliza os 13 fundamentos e 8 critérios já citados anteriormente neste artigo.

A ISO e o MEG se diferenciam no foco dado em cada um de seus sistemas. A ISO foca em desenvolver em uma empresa, requisitos mínimos de organização para que uma empresa seja organizada, de forma básica. O MEG abrange outras exigências, além das que são requeridas na ISO, o que o torna mais complexo. A ISO ao ser aplicada em uma organização, permite que esta seja certificada, sendo que o processo de certificação é feito por meio de auditoria externa especializada e licenciada para isto. O MEG é utilizado como base para avaliação de prêmios nacionais, como o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), e regionais, como o Prêmio Mineiro da Qualidade (PMQ).

Para analisar mais especificamente a relação entre a ISO 9001 e o MEG, segue abaixo uma comparação entre os 13 fundamentos da excelência e os princípios da qualidade da ISO, no Quadro 4:

Quadro 4: Relação entre o MEG e a ISO 9001:2015

|  |  |
| --- | --- |
| **Princípios da Qualidade ISO 9001** | **Fundamentos da Excelência** |
| Gestão de relacionamento | Atuação em rede |
| Melhoria | Aprendizado organizacional |
| Liderança | Liderança transformadora |
| Foco no cliente | Conhecimento sobre clientes e mercados |
| Competência e comprometimento das pessoas | Valorização das pessoas e da cultura |
| Decisões baseadas em informações | Decisões fundamentadas |
| Abordagem de processo | Orientação por processos |
| Não há princípios da ISO equivalentes à estes critérios do MEG. | Pensamento sistêmico |
| Inovação |
| Agilidade |
| Olhar para o futuro |
| Responsabilidade social |
| Geração de valor |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Cada um dos 7 princípios da qualidade da ISO 9001:2015 correspondem a pelo menos um critério do MEG. Portanto, os dois métodos são complementares, sendo que aquelas organizações que já estejam certificadas pela ISO, se encontram mais bem preparadas para seguir os próximos passos da evolução com o MEG, rumo à excelência da gestão.

**4 - Gestão Estratégica de Pessoas**

A implantação da ferramenta Modelo de Excelência da Gestão (MEG) demonstra para a empresa uma significativa mudança cultural, pelo fato de aliar fatores que são diferenciais encontrados na gestão de uma empresa. Isso significa ótimos resultados advindos da qualidade da gestão. Porém, é uma nova forma de lidar com o modo como uma organização funciona, o que faz com que seja necessário mudar os hábitos diários das pessoas sobre tal fenômeno.

Para que as pessoas que estão envolvidas nas atividades da organização estejam preparadas para realizar suas tarefas, sem deixar de seguir os preceitos e padrões que são acrescentados com o MEG, é necessário gerir as pessoas de forma estratégica para que a implantação do modelo não seja dificultada ou prejudicada.

**4.1 - Mudança de cultura organizacional**

Robbins (2011, p. 501) afirma que “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”.

Para determinar a essência da cultura de uma organização existem características onde se é observado, em que grau cada uma se encontra presente na empresa. São elas: inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, foco na pessoa, foco na equipe, agressividade e estabilidade. Então, a combinação destas características forma a cultura de uma empresa.

A cultura dentro de uma organização, desempenha várias funções, incluindo, criar diferenciações entre organizações; criar uma identidade aos membros que dela fazem parte; facilita o comprometimento dos colaboradores com interesses da empresa; estimula a estabilidade do sistema social; e de forma mais prática, direciona e orienta a formação das atitudes e comportamento dos funcionários.

Segundo Robbins (2011), existem oito táticas que podem ajudar os agentes de mudança a lidar com resistências à mudança, são elas: a educação e comunicação, que se refere a comunicar a lógica da mudança ou sua necessidade e motivação; a participação, que trata-se da cocriação, chamar os funcionários a auxiliar nas decisões de mudança e colaborar no processo de mudança; o apoio e o comprometimento que se trata de oferecer treinamentos em novas habilidades e aconselhamentos para que o funcionário se comprometa com a causa; desenvolver relações positivas, as pessoas se dispõe mais a aceitar as mudanças se confiam nos gerentes que as implementam; implementando mudanças de forma justa, é importante que os funcionários vejam a razão para a mudança e interpretem-na como coerente e justa; manipulação e cooptação, que são formas de manipulação das pessoas por meio de distorção de fatos para torná-los mais atraentes e da influência disfarçada, para obter seu apoio; selecionando pessoas que aceitem mudanças, as quais existe uma maior facilidade em aceitar positivamente as mudanças; coerção que assim como a manipulação e a cooptação também tem suas desvantagens por se tratar de uso de ameaças diretas como perda de promoções, avaliações negativas de desempenho e cartas de recomendação desabonadoras.

**4.2 - Integração Interdepartamental**

Na contratação de um novo colaborador já se deve iniciar o processo de integração, demonstrando como a organização funciona por completo, e como ele será parte fundamental para o sucesso das metas da empresa, deve-se haver transparência desde o inicio da jornada do funcionário na empresa, portanto demonstrar como os setores colaboram entre si e que juntos se fortalecem para a busca do objetivo comum.

Outro item vital à integração interdepartamental são os meios de comunicação entre setores existentes na empresa, como por exemplo, código de ética, panfletos, intranet, e-mail, pois eles, além de manter a comunicação entre todos os colaboradores, são uma forma de informar mudanças que cada setor sofrerá e como isto poderá influenciar nos demais.

Atualmente empresas estão se organizando de forma mais horizontalizadas, isto permite que especialistas de diversas áreas e setores atuem juntos para melhorias de processos e produtos, a interação deste modo já é vista mais eficiente do que a antiga hierarquia apenas vertical.

A integração interdepartamental é um fator crucial no processo de mudança a adaptações da cultura organizacional, pois a interação entre setores promove consequentemente o compartilhamento de ideias, objetivos, e principalmente ambas necessitam de líderes bem envolvidos, conscientes, responsáveis, comunicativos e capazes de passar à sua equipe a ideia e a convicção de como as mudanças culturais que ocorrem são para o beneficio de todos os envolvidos, pois a resistência a mudanças existirá, cabe ao líder saber lidar e superar, unindo todos sempre a um objetivo comum e também, utilizar as oito táticas citadas na seção 4.1. “A mente humana requer estabilidade e é por isso que qualquer desafio que questione sua premissa básica resultará em resistência.” (CAMPOS; RÉDUA; ALVARELI, 2016)

**4.2 - Ferramentas para auxiliar a Integração Interdepartamental**

**4.2.1 - Job Rotation**

É um sistema onde o colaborador passa por diversas áreas da empresa, uma rotatividade de função, que pode ser predeterminada por um período desde um dia à um mês, por exemplo, é uma ferramenta bastante utilizada em processos de trainee e estágio, mas que pode ser aplicada com eficiência em um processo de integração departamental, o ser humano possui premissas enraizadas, portanto a prática de exercer a função de outro em um local de trabalho pode ser o melhor meio para valorização e compreensão do valor que cada colaborador exerce na empresa como um todo.

**4.2.2 - Endomarketing**

Segundo Bekin (1995), o objetivo do Endomarketing é “Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.” Sendo assim é uma ferramenta útil à integração interdepartamental pois uma relação bem estruturada entre setores necessita partir de um ambiente interno onde o colaborador seja tão importante quanto um cliente externo.

Algumas formas de se realizar o endomarketing são através de uma pesquisa de clima organizacional, criação de meios de comunicação interna como intranet, mural, além de eventos de integração, como as usuais festa de fim de ano da empresa, o essencial é que todas as medidas visem motivar e integrar os colaboradores.

**5 - Rede Neural Artificial (RNA)**

Segundo Soares e Silva (2016) “as RNAs são modelos matemáticos que se assemelham às estruturas neurais biológicas (neurônios) e que têm capacidade computacional adquirida por meio de aprendizado e generalização.”

A RNA conta com inúmeros algoritmos para reconhecimento de padrões, uma rede neural pode ser treinada por aprendizado supervisionado ou não, dentre eles existe o modelo Kohonen, nele de acordo com Cardon e Müller (2016):

Ele não era limitado a valores binários, mas os valores das entradas, dos pesos e das saídas poderiam ser contínuos. Além disso, ao invés da saída da rede ser representada pela atuação de um simples neurônio vencedor (ativado), Kohonen estabeleceu um grande número de neurônios para representar o padrão de entrada, sendo que este número é alcançado pela influência do neurônio vencedor aos seus vizinhos.

**De acordo com Silva, Spatti e Flauzino (2010), as RNA’s podem ser aplicadas em diversas áreas da engenharia e ciência dentre elas estão: reconhecimento e classificação de padrões, como reconhecimento de voz, escrita etc.; clusterização que consiste na identificação e detecção de similaridades; e controle de processos como os controles utilizados em elevadores, eletrodomésticos, etc..**

.  **5.1 - Aprendizado competitivo**

Redes com aprendizado competitivo são o tipo mais comum de uma família de redes neurais chamadas de redes auto organizáveis. Estas redes utilizam algoritmos não supervisionados baseados na competição entre os processadores. Esta forma de aprendizado divide o conjunto de padrões de entrada em grupos inerentes aos dados, e deste modo realiza uma clusterização. (AMARAL; PACHECO, 2016). A clusterização é um agrupamento de indivíduos que possuem características iguais ou semelhantes e vão coabitar o mesmo local.

Neste estudo são determinados parâmetros para treinamento de redes neurais com aprendizado não supervisionado para que estas determinem a clusterização de um determinado conjunto de dados.

**6 - Estudo de Caso**

A implantação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) foi realizada na empresa Top Music Escola de Música que surgiu em 2002 e hoje possui duas unidades situadas na cidade de Uberaba no estado de Minas Gerais. Fazem parte da hierarquia atual o diretor, um coordenador geral, dois auxiliares administrativos e treze instrutores de música. Existem empresas terceirizadas que cuidam de alguns setores, sendo consideradas como partes interessadas no desenvolvimento e estrutura da Top Music: empresa de contabilidade, empresa de aprimoramento e manutenção de software de gestão e empresa de publicidade.

A empresa Top Music Escola de Música está no caminho da busca pela excelência desde 2011, que foi quando se inscreveu no Prêmio MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas e esteve entre as finalistas do prêmio. Com o objetivo de se manter competitiva, atualizada e bem estruturada no mercado, visa ter práticas de gestão eficientes, tornando-a uma empresa com serviços de excelência.

No período de implantação do MEG na organização, foram desenvolvidos padrões de como é feito o gerenciamento das questões abordadas pelo modelo. O período utilizado para desenvolver as atividades da implantação foi de 15 de março de 2016 a 20 de maio de 2016.

A razão da escolha desta organização para o desenvolvimento do presente estudo de caso se deu por dois fatos:

* em primeiro lugar o proprietário da empresa, hoje atuante como diretor da escola, a partir do ano de 2014, passou a ser parte da equipe do Instituto Qualidade Minas (IQM), como examinador voluntário, tendo já participado de dois ciclos de premiação auxiliando o IQM a conceder o prêmio a empresas que se inscreveram para concorrer neste período, portanto, o diretor da empresa é defensor e apoia fortemente a disseminação da ferramenta MEG para a sociedade;
* o segundo motivo é que o diretor tem o objetivo de inscrever novamente a Top Music para participação do MPE Brasil, portanto, a necessidade de estruturar a gestão da empresa conforme critérios do MEG.

**6.1 - Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e Integração Interdepartamental**

O atual conceito de qualidade envolve a gestão organizacional, se referindo a esta como o meio para que a qualidade de uma empresa seja efetiva. O Modelo de Excelência da Gestão é escolhido por empresas que visam alcançar e manter a competitividade, que buscam o crescimento encarando desafios que permitam a elas vivenciar em suas atividades diárias, os fundamentos da excelência, praticados por empresas bem sucedidas, de classe mundial, e que lhe proporcionarão o alcance da excelência na gestão.

Diante da busca constante pela excelência e o aprimoramento dos processos e serviços, a Top Music agora vai utilizar o MEG como ferramenta para melhoramento e padronização das práticas de gestão e para estabelecer a integração interdepartamental no sistema de gestão organizacional com foco em resultados.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2015), a adoção do MEG faz com que a empresa obtenha:

Melhorias em processos e produtos; foco em resultados; aumento da produtividade e consequentemente, de sua competitividade; aumento da credibilidade da empresa e o reconhecimento público; maior flexibilidade frente às mudanças; melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho; identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria; permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão; promoção de cooperação interna e; maior compartilhamento de informações.

A Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, sendo a instituição que tem como responsabilidade disseminar o MEG, trabalha em parceria com entidades nacionais, Programas Estaduais e Programas Setoriais, que compõem a Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade - Rede QPC. Com o intuito de facilitar a condução das organizações à Excelência na Gestão, foram criados pela FNQ e pela Rede QPC, instrumentos de avaliação diferenciados, de acordo com o nível de maturidade da gestão das organizações.

As etapas e níveis de maturidade aos quais uma organização que está em busca da excelência da gestão tem que passar, são diversos. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes, que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. Para mensurar e definir o nível de maturidade são utilizados como base, os Critérios de Excelência:

- Critérios Primeiros Passos: aplicáveis às organizações que iniciam um programa de melhoria da gestão. Estes critérios se encaixam em dois sistemas de pontuação: Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE Brasil) e o Prêmio Primeiros Passos para a Excelência.

O Prêmio MPE distribui 50 pontos em sua avaliação por meio do modelo de avaliação utilizado em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Movimento Brasil Competitivo (MBC), Gerdau e apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e está focado na melhoria da gestão de micro e pequenas empresas (MPEs).

O Sistema de Avaliação, Primeiros Passos para a Excelência distribui 125 pontos e também é disseminado pelos Programas Estaduais e Setoriais, como por exemplo, o Instituto Qualidade Minas que está alocado em Belo Horizonte, Minas Gerais.

- Critérios Compromisso com a Excelência: é o sistema de avaliação aplicável às organizações que estão em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão e começando a medir e perceber melhorias nos seus resultados.

- Critérios Rumo à Excelência: é o sistema de avaliação aplicável às organizações cujo sistema de gestão está em franca evolução e já demonstram competitividade e atendimento às expectativas de partes interessadas em vários resultados.

- Critérios de Excelência: é o sistema de avaliação aplicável às organizações que têm um sistema de gestão bastante evoluído, já demonstram excelência em alguns resultados, competitividade na maioria e pleno atendimento às expectativas de partes interessadas em quase todos eles.

A Top Music foi inscrita para participar do prêmio MPE Brasil no ano de 2011, tendo sido classificada como finalista. Infelizmente, não foi premiada neste ano, mas desde então vem se preparando para uma nova inscrição, buscando a excelência da gestão.

Ao final do ciclo de premiação do MPE em 2011 a empresa recebeu dos avaliadores do Prêmio o Relatório de Avaliação, que se trata da devolutiva da equipe sobre a gestão da empresa quanto ao seguimento do modelo. No relatório são demonstradas a pontuação da empresa, comentários de pontos fortes observados na gestão e comentários sobre oportunidades de melhoria.

A devolutiva dos avaliadores do Prêmio MPE pode ser observada na tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Pontuações Prêmio MPE 2011

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Critério | Pontuação máxima | Pontuação obtida | Pontuação Classificadas 2011 |
| 1 - Liderança | 15% | 13,93% | 11,24% |
| 2 - Estratégias e Planos | 9% | 6,30% | 6,16% |
| 3 - Clientes | 9% | 2,7% | 6,64% |
| 4 - Sociedade | 6% | 4,60% | 4,49% |
| 5 - Informações e Conhecimento | 6% | 4,10% | 4,44% |
| 6 - Pessoas | 9% | 6,03% | 6,31% |
| 7 - Processos | 16% | 15% | 11,54% |
| 8 - Resultados | 30% | 0% | 15,02% |
| Total | 100% | 52,66% | 65,84% |

Fonte: Adaptado pelo Autor (2016)

Portanto, os critérios que mais receberam oportunidades de melhoria por parte dos avaliadores foram Clientes e Resultados, tendo sido sua pontuação determinante para a não premiação da empresa no MPE 2011.

Uma ação tomada desde então pelo empreendedor Frederico, foi acrescentar processos de coleta de dados de todos os processos já implantados para posterior criação de indicadores de resultados. Porém, de 2011 até o presente ano 2016, não foram melhorados e nem totalmente padronizados os processos gerenciais da empresa.

Foi utilizado o Questionário de Auto avaliação do MPE Brasil Ciclo 2015 para a implantação do MEG. O Questionário é dividido em três partes:

* Parte I - Gestão da Empresa. Composta por 37 questões de múltipla escolha. As questões estão separadas pelos critérios, estando as perguntas direcionadas à atender a excelência na execução do que é questionado, sendo que há mais de uma pergunta para cada critério.
* Parte II - Práticas de Responsabilidade Social. Esta parte é opcional, direcionada às organizações que tenham ações estruturadas voltadas ao bem da sociedade e preservação do meio ambiente. Composta por questões abertas e de múltipla escolha, onde pode-se detalhar sobre as ações sociais.
* Parte III - Destaque Inovação. Esta parte é opcional também, direcionada às empresas que tenham ações estruturadas e empenhadas no constante aprimoramento de produtos e serviços.

A parte implantada foi a parte I, desenvolvendo processos para atender aos requisitos de cada uma das questões com o objetivo de alcançar a efetividade da execução dos fundamentos e critérios da excelência do Modelo de Excelência da Gestão, proporcionando qualidade, produtividade e competitividade para a empresa Top Music.

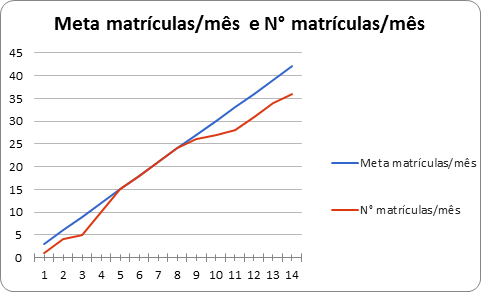
**6.2 - Implantação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) na Top Music**

O ponto inicial do estudo foi a identificação das necessidades de cada critério do (MEG) para aprimorar e padronizar as práticas existentes na Top Music, ou seja, utilizando o apoio de um questionário não descritivo do MEG, cada processo gerencial da empresa foi analisado e para o mesmo foi elaborado um padrão de trabalho, uma indicação, uma planilha entre outras ferramentas para atender aos requisitos de cada critério.

Em março de 2016, iniciou-se as atividades do critério Liderança, os requisitos desde critério primeiramente solicita a clara disseminação da visão, missão e valores da empresa e os meios por quais são divulgadas, este item já era atendido pela empresa, por conseguinte foi visto a necessidade de um Código de Ética para a empresa, o qual foi elaborado neste trabalho e já é utilizado na empresa.

Ainda neste critério trabalhou-se a padronização e os métodos para realização do treinamento de integração de cada novo colaborador e também de atualização, foi também executado um levantamento de como é realizado o desenvolvimento gerencial dos líderes da empresa, e como o conhecimento adquirido na empresa por cada um é compartilhado por todos e por fim a elaboração de indicadores que analisem periodicamente, se as metas da empresa estão sendo atendidas, tais como indicadores de frequência e de meta de matrículas, como segue modelo abaixo:

Figura 06 – Gráfico de meta matrículas por n° real de matrículas



Fonte: Elaborado pelo Autores (2016)

Assim que for iniciada a parte de implementação, estes indicadores serão alimentados com os dados de empresa, que já se verificou também se estes dados são colhidos na instituição e atualizados periodicamente nas planilhas montadas neste estudo, para acompanhamento dos indicadores e também como base de informações utilizada em gestão visual.

O segundo critério trata de Estratégias e Planos, neste item primeiro foi verificado se a empresa já possuía um Plano Estratégico que relaciona-se metas e objetivos da empresa, assim que constatado que já existia este plano, o mesmo atualizada e projetado até 2018.

O terceiro critério trata do tópico Clientes, onde foram abordados e trabalhados dois aspectos importantes, primeiro montagem de uma planilha de registro de reclamações, um padrão para tratamento das mesmas e catalogação dos meios dos quais os clientes dispõe para registro de reclamações, o segundo item é fundamental a qualquer organização e se refere a como analisar a satisfação dos clientes, para verificação desta satisfação e identificação de oportunidades de melhorias, são realizadas pesquisas de satisfação dos clientes por meio virtual, e apuração dos resultados das mesmas que visam contribuir no aumento da satisfação dos clientes.

O quarto critério trata da Sociedade, nesta parte foi realizada uma analise das exigências legais cabíveis a empresa, se há geração de impactos ambientais, e a execução de projetos sociais, o qual a Top Music já realiza por meio do Projeto “Músicos Autistas”, e Ação social em prol de crianças carentes, onde são realizadas duas apresentações ao ano, no qual a empresa arrecada alimentos e brinquedos para doação.

O quinto critério aborda Informações e Conhecimento, onde foi elaborado um padrão para manter e compartilhar o conhecimento adquirido por todos colaboradores referentes a empresa, como por exemplo, quando apenas um colaborador sabe determinada tarefa e não há mais ninguém que possa realizá-la, caso este funcionário saia da empresa este conhecimento não pode ficar restrito a ele, por isto a importância desta prática de compartilhar conhecimento, também, foi implantado a utilização de quadro de gestão visual para informar a todos da empresa como estão as metas, seja no meio físico no quadro que a empresa possui ou disponibilizado por e-mail. Além disto, para analisar o desempenho da empresa e promover a melhoria dos seus serviços, além de indicadores obtidos por meio do controle dos processos, a Top Music também utiliza os recursos oferecidos pelo benchmarking.

O sexto critério aborda Pessoas, nele foram descritos de forma clara e documentada, a relação de cargos e funções de cada um da empresa, como é feita a capacitação dos funcionários na Top Music e analisado a existência de possíveis riscos à saúde e segurança do trabalhador, ainda neste item aborda-se também o bem-estar do funcionário na empresa, prática que a mesma já executa disponibilizando de área de lazer para os funcionários.

O sétimo critério refere-se aos Processos, neste item foi elaborado um padrão de trabalho referente a cada principal processo realizado na empresa, explicando como deve ser realizado cada procedimento detalhadamente e padronizado, desde o processo de registro de matrículas ao recebimento de mensalidade, ainda neste item formulou-se uma planilha para acompanhamento do prazo, preço e qualidade dos produtos e serviços adquiridos de fornecedores.

O último critério aborda Resultados referentes a tudo executado anteriormente, neste item criou-se um padrão para averiguar os dados obtidos relacionados á satisfação dos clientes, reclamações, produtividade e margem de lucro, como o projeto é só a primeira parte da implementação, estes padrões para recolher os resultados foram apenas montados e disponibilizados de modo que agora basta a empresa alimentar com os dados relativos a cada item e analisar e utilizar os resultados encontrados em forma de melhoria na empresa.

**6.3 - Algoritmo de Rede Neural**

Como citado no primeiro critério abordado no estudo de caso, foram montados indicadores que demonstrem as metas da empresa, e resultados referentes a produtividade, mas como também já explicado anteriormente estes indicadores foram apenas estruturados para posterior alimentação com os dados da empresa.

Como complemento à estes indicadores e visando a excelência na prestação de serviços da Top Music, com o auxilio do professor Florisvaldo Bomfim, foi criado um algoritmo de rede neural para elaboração de uma espécie de indicador macro que relacionará causas que mantém ou não um cliente fidelizado a empresa.

Este algoritmo consiste basicamente na criação de um código fonte, que dividirá em três clusters os clientes, para execução deste algoritmo, foi montado um banco de dados com todos os clientes ativos e inativos da empresa, com as seguintes características: Gênero, idade, distância, ativo ou não, professor, turno, e inadimplência. O algoritmo rodará e cruzará estas informações agrupando os clientes em grupos, por semelhanças de características, sendo assim nos fornecerá três grupos de clientes, cada um segregado de acordo com os perfis identificados pelo algoritmo.

No estudo realizado foi executado primeiramente o algoritmo em relação aos professores, no intuito de traçar o perfil correspondente a cada professor e seu respectivo publico na escola. Sendo assim, foi possível identificar, como no exemplo abaixo, o perfil do professor que possui maior número de clientes ativos na empresa.

Legenda dos atributos nos gráficos abaixo:

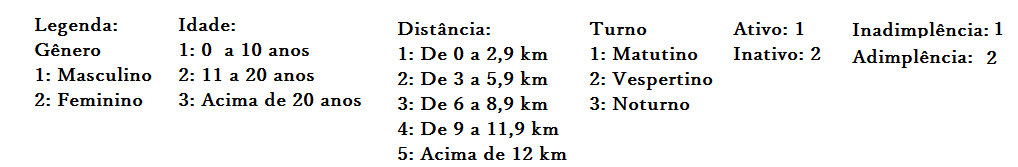
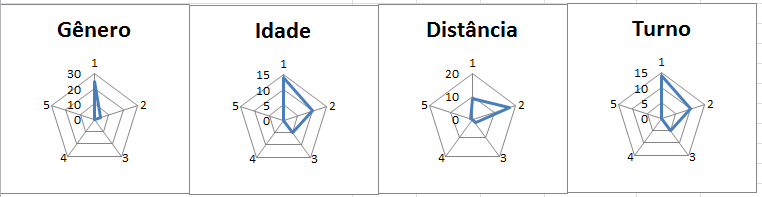


Figura 07 – Gráficos referentes as características da amostra do público do professor 01.

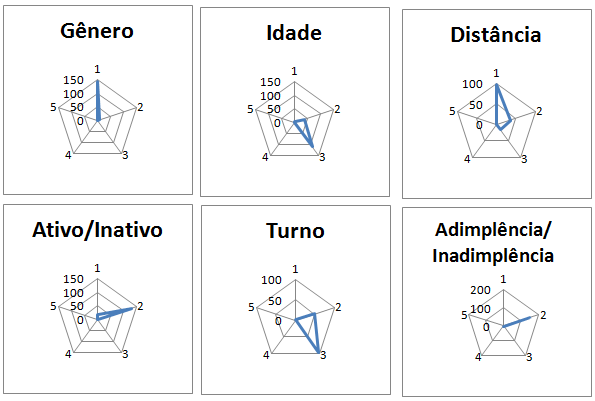


Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

O professor que apresentou maior índice de alunos ativos, possui um público formado pelo seguinte perfil: 86% composto por homens, com predominância de 48% indivíduos entre 0 e 10 anos de idade, cerca de 31% morando à até 6 km da escola, com 48% dos alunos frequentando o turno da manhã.

Além disto foi executado o algoritmo também para traçar os perfis dos grupos de clientes da empresa, foram agrupados em clusters todos os clientes que estão ou estiveram matriculados na escola, sendo que destas divisões foram analisados dois clusters que continham dois perfis potenciais, sendo um grupo de clientes ativos e outro em maioria inativos, para assim identificar as características que compõem cada perfil, abaixo gráfico dos resultados.

Figura 08 – Gráficos referentes as características da amostra cluster 03.

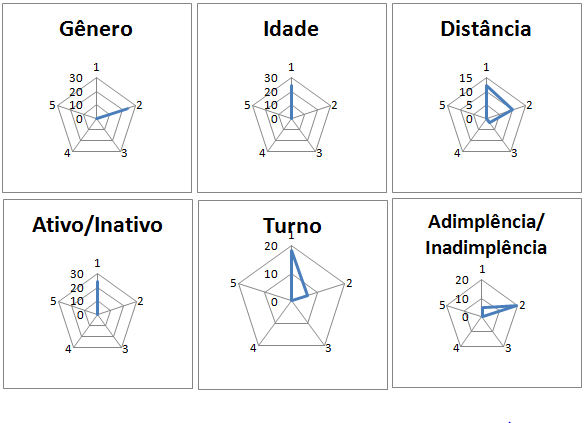


Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

Como resultado, do gráfico acima, foi demonstrado que a amostra referente ao cluster de número três é de cento e quarenta e nove indivíduos sendo composta por 96% do gênero masculino, com predominância de idade acima de 20 anos totalizando 74%. Dois terços da amostra residem a uma distancia de até três quilômetros da escola, 66% da amostra frequentam as aulas no turno da noite e 100% estão adimplentes. Com essa análise conclui-se que esse perfil de cliente é um público alvo a ser trabalhado, pois residem próximo e possui um índice de adimplência elevado, através de uma ação de marketing personalizada será possível torná-los ativos novamente e ainda conseguir captar novos clientes com o mesmo perfil.

Referente ao cluster de número oito a amostra é de vinte e quatro indivíduos sendo composta por 100% do gênero feminino, com predominância de idade entre 0 e 10 anos totalizando 100%. Aproximadamente 90% da amostra reside a uma distancia de até seis quilômetros da escola, 75% da amostra frequentam as aulas no turno da manhã e cerca de 80% estão adimplentes. Com essa análise conclui-se que esse perfil de cliente é um público já fidelizado a escola, residem próximo e também possui um índice de adimplência elevado, sendo que através de uma ação de marketing direto será possível atingir esse publico considerado com alvo pela empresa, abaixo gráficos referentes aos cluster 08:

Figura 07 – Gráficos referentes as características da amostra cluster 08.



Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

**6.4 - Resultados Esperados**

Adoção do MEG pela empresa Top Music possibilita a melhoria contínua de suas práticas de gestão. Colaboradores tornam-se envolvidos com metas da empresa permitindo assim uma maior homogeneidade e baixos desvios de padrões.

Identificar e analisar pontos críticos de melhoria por meio de indicadores de desempenho. Gestão eficaz da liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, pessoas e processos com o auxílio de informações e conhecimento, visando alcançar resultados esperados e melhorias para estes.

Com relação ao primeiro critério que aborda a Liderança, diante das metodologias desenvolvidas espera-se que a missão e o código de ética da empresa estejam definidos e conhecidos por todos os colaboradores, assim como promover o compartilhamento das informações da empresa com os colaboradores, promoção da busca por identificar oportunidades inovação.

Para o segundo critério Estratégias e Planos, espera-se que a empresa formule sua Visão de Futuro e compartilhe com seus colaboradores. Assim possibilitará a empresa definir suas estratégias, estabelecendo indicadores e metas para assegurar a implementação das mesmas, bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores estabelecidos.

No critério que envolve Clientes, com as ferramentas desenvolvidas é possível analisar as práticas de gestão da empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais. Assim a empresa conseguirá visualizar as necessidades e expectativas dos clientes e tratar adequadamente. Esse critério permite também desenvolver ações de divulgação dos serviços, possibilitando busca por novos clientes internamente e externamente. Através das ferramentas, será possível analisar o relacionamento da empresa com seu cliente avaliando o seu grau de satisfação, tratando as reclamações e utilizando essas informações para a fidelização dos mesmos.

Sobre o critério Sociedade, alerta a empresa sobre a obrigação de atender todas as exigências legais cabíveis referentes à sua atividade desenvolvida, assim espera-se que a empresa atenda a todas as leis e esteja totalmente de acordo com as mesmas, possibilitando assim, evitar impactos negativos à sua imagem, reputação e clientela, tendo em vista o seu comprometimento com o seu negócio e com a comunidade.

Em seguida, no critério Informações e Conhecimento, estima-se que a empresa analise todas as informações necessárias para a execução de suas atividades, podendo assim compartilhar o conhecimento adquirido pelas pessoas na execução de suas atividades com os colaboradores e dirigentes. Essas práticas abrem um leque de possibilidade de melhorias e asseguram o domínio das técnicas que envolvem seu setor de negócios, podendo utilizar as informações comparativas em sua análise de desempenho.

No critério Pessoas, a empresa será capaz de analisar todas as práticas de gestão com relação aos seus colaboradores, observando e definindo as funções e responsabilidades aplicadas a cada uma das funções. A empresa poderá através disto promover a capacitação de seus colaboradores. Atendendo esse critério a empresa poderá ter ciência dos perigos associados aos trabalhos desenvolvidos bem como o tratamento dos fatores que podem de alguma forma afetar o bem-estar e satisfação dos colaboradores.

No que envolve o critério Processos, a empresa analisa seus principais processos relativos ao seu negócio, podendo assim ter o controle de quais processos que podem gerar serviços que, quando entregues ao cliente, possam satisfazer as necessidades e expectativas dos mesmos. A gestão de finanças também está no foco desse critério, podendo a empresa assegurar que recursos financeiros necessários às operações e investimentos da empresa estarão disponíveis.

Por fim, no critério Resultados, tem-se o resultado de tudo o que a empresa tem ou fez para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. São resultados relativos aos clientes, colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros. Esses resultados são analisados em relação à tendência e seus comportamentos ao longo do tempo. Nesse critério que a empresa passa por avaliação para concorrer ao premio, onde os resultados são utilizados exclusivamente para a avaliação da empresa do MPE Brasil.

Com todos esses procedimentos, foi possível fazer com que a empresa atendesse e se adequasse aos critérios, de forma que além de poder evoluir as suas práticas de gestão ainda poderá se inscrever para o MPE Brasil e ser avaliada.

**6 - Considerações Finais**

O atual cenário econômico do mercado de trabalho oferece às empresas o desafio de se manterem estáveis nas suas atividades diárias, financeiramente e ainda a missão de crescer periodicamente.

A implantação do MEG na empresa Top Music ocasionará intensas mudanças de valores culturais, por este fato, o auxílio da gestão estratégica de pessoas com relação à evitar resistências à mudança, desenvolvendo valores como inovação e foco em resultados.

Além de uma gestão de excelência, após a implementação do MEG, a empresa ainda contará com a utilização das informações advindas das analises feitas a partir do algoritmo, as quais poderam ser utilizadas para traçar estratégias de marketing direto a diversos perfis de público e melhor adaptação dos instrutores aos clientes da escola.

**REFERÊNCIAS**

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando Sobre ENDOMARKETING.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, Neusa Dias de. **A gestão da qualidade em serviços de informação:** contribuição para uma base teórica. 1993. Disponível em: <http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/view/1179/1760>. Acesso em: 22 set. 2015.

BEZERRA, Felipe. **Ciclo PDCA - Conceito e Aplicação (Guia Geral):** As etapas do Ciclo PDCA (Passo a passo). Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 20 abr. 2016.

CAMPOS, Fabiana Pereira; RÉDUA, Talitha Silva; ALVARELI, Luciani Vieira Gomes. **A influencia da cultura organizacional para o desempenho das organizações.** Disponível em: <http://publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/viewFile/974/754>. Acesso em: 20 abr. 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. Sobrevivência e Produtividade. In: CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total:** (No estilo japonês). Rio de Janeiro: Fundação Cristiano Ottoni, 1992. p. 25-32.

CARDON, André; MÜLLER, Daniel Nehme. **Introdução Às Redes Neurais Artificiais.** Disponível em: <http://www.inf.ufrgs.br/~danielnm/docs/intro\_rna.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2016

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade:** Conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 239 p.

COLTRO, Alex. **A gestão da Qualidade Total e suas Influências na Competitividade Empresarial.**1996. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>. Acesso em: 22 set. 2015.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (Brasil). **Critérios Compromisso com a Excelência:** Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. 2014. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/criterios-de-avaliacao-da-gestao/criterios-compromisso-com-a-excelencia>. Acesso em: 28 maio 2016.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (Brasil). **Introdução Ao Modelo De Excelência Da Gestão (MEG).** Cadernos Rumo A Excelência**.** Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1300823597.7285A.pdf>. Acesso em: 21 out. 2015

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (Brasil). **Modelo de Excelência da Gestão:**Uma visão sistêmica da gestão organizacional. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>. Acesso em: 16 out. 2015.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (Brasil). **Sistemas de Gestão.** Disponível em: <http://www.fnq.org.br/sistemas-de-gestao\_.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2016.

JURAN, Joseph M.. **A Qualidade desde o projeto.** [s.l.]: Cengage Learning, 2009.

KRAUSE, Walther. Qualidade. In: KRAUSE, Walther. **ISO 21500 - Orientações sobre gerenciamento de projetos:** Diretrizes para o Sucesso. Rio de Janeiro: Brasport, 2014. p. 39.

LEAL, Gina Silva et al. **A integração interdepartamental nas empresas e sua influencia no clima organizacional.** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\_STO\_206\_226\_28506.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2016.

LUSTOSA, Leonardo et al. **Planejamento e Controle da Produção.** 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 357 p.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. Contextualização Histórica: Evolução do Processo de Qualidade. In: MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade e Processos.** Rio de Janeiro: FGV, 2012. Cap. 1. p. 12-16.

MOURA, Luciano Raizer. **ISO ou MEG?** 2011. Disponível em: <http://raizermoura.com.br:7080/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/ISO-ou-MEG.pdf>. Acesso em: 06 maio 2016.

MPE BRASIL. **Questionário de Auto avaliação:** Ciclo 2015. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mpe/multimidia/downloads/>. Acesso em: 30 maio 2016.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade:**Princípios Métodos e Processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 220 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

SOARES, Pablo Luiz Braga; SILVA, José Patrocínio da. **Aplicação de Redes Neurais Artificiais em Conjunto com o Método Vetorial da Propagação de Feixes na Análise de um Acoplador Direcional Baseado em Fibra Ótica.** Disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/rbca/article/view/1803/1308>. Acesso em: 02 jun. 2016.

STANDARDIZATION, International Organization For. ISO 9001:2015: Quality management systems — Requirements. 2015. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>. Acesso em: 03 maio 2016.

**UM NOVO MODELO MENTAL:** A era da disrupção exige a evolução da consciência humana na gestão das organizações**.** São Paulo: Marisa Meliani, v. 7, 23 set. 2015. Mensal.

VASCONCELLOS, André Luiz Carneiro de; LUCAS, Solange Fortuna. **Gestão Pela qualidade:**Dos primórdios aos Modelos de Excelência da Gestão. 2012. Disponível em: <www.excelenciaemgestao.org/pt/edicoes.../viii.../anais-do-viii-cneg.aspx>. Acesso em: 08 out. 2015.

SILVA, Ivan Nunes da; SPATTI, Danilo Hernane; FLAUZINO, Rogério Andrade. **Redes Neurais Artificiais:**para engenharia e ciências aplicadas. São Paulo: Artliber, 2010

WHITELEY, Richard C.. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente.** São Paulo: Campus, 1999. 263 p.