

Práticas de Qualidade para a Gestão Pública Brasileira

Izabel Alinne Alves de Paula



 Editora
Atena
www.atenaeditora.com.br

Ano
2018

Izabel Alinne Alves de Paula

**PRÁTICAS DE QUALIDADE PARA A GESTÃO
PÚBLICA BRASILEIRA**

Atena Editora
2018

2018 by Izabel Alinne Alves de Paula

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Profª Drª Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Pesquisador da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª. Drª. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª. Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª. Drª. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

P324p Paula, Izabel Alinne Alves de.
Práticas de qualidade para a gestão pública brasileira
[recurso eletrônico] / Izabel Alinne Alves de Paula. – Ponta
Grossa (PR): Atena Editora, 2018.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

DOI 10.22533/at.ed.684182602

ISBN 978-85-93243-68-4

1. Administração pública. 2. Gestão da qualidade total. I.
Título.

CDD 352.357

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva da autora.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos a autora, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

*"Se você quer algo novo, precisa parar de fazer algo velho."
Peter Drucker*

SUMÁRIO

Apresentação	05
Capítulo 1	
Percurso da Gestão Pública no Estado Brasileiro	06
Capítulo 2	
Perspectivas de uma nova Gestão para um novo Estado	18
Capítulo 3	
Qualidade nos Serviços Públicos.....	26
Capítulo 4	
Atos do Governo Federal para a Melhoria do Serviço Público Brasileiro	36
Capítulo 5	
Instrumentos para a Gestão da Qualidade.....	45
Capítulo 6	
Modelo de Excelência da Gestão	55
Capítulo 7	
Estratégias para o uso da Qualidade na Gestão Administrativa.....	65
Sobre a autora	76

Apresentação

O tema 'qualidade na gestão pública' está no centro de muitas discussões nacionais. Basta fazer uma rápida busca, que se encontra várias pesquisas acadêmicas, livros, legislações, fóruns e seminários sobre essa temática, com datas bem anteriores a redemocratização do Brasil.

O debate recorrente deste tema é motivado pela busca de aprimorar o modo de administrar o Brasil e o seus serviços. E isso envolve conceitos já bem conhecidos, como: desburocratização, excelência, eficiência, resultados, cidadania, sustentabilidade, transparência, entre outros.

Contudo, para quem tem a experiência de vivenciar o serviço público brasileiro, em especial no setor administrativo, observa que ainda que as palavras de ordem sejam positivas, a percepção do usuário, em geral, é negativa, ou seja, há um hiato entre o que se almeja e o que se tem de resultado. Reflexionando sobre este ponto de vista, pressupõe-se que isso ocorre pelo fato da gestão não focar em planejar melhorias, nem mesmo em fazer auto avaliação para se controlar e se conhecer, e sim, concentra-se na própria execução do serviço.

Assim, para auxiliar aqueles que buscam conhecer mecanismos de como melhorar a gestão pública brasileira, surgiu este livro, escrito com uma linguagem menos técnica, mas sem deixar de ser científico. Aponta-se que os capítulos estão ordenados de tal forma, que o leitor primeiro irá se contextualizar com a evolução da administração pública brasileira, passando a conhecer conceitos relevantes no processo de inserção de melhorias, até chegar aos mecanismos e estratégias que podem e devem ser utilizadas em qualquer área do serviço público.

Consolidou-se esta publicação em sete capítulos, resultados de pesquisas decorrentes de um curso de mestrado e de doutorado, a partir de uma inquietação pela busca de formas práticas e efetivas para mudar a visão estigmatizada que o cidadão tem pelo serviço público. Espera-se, com isso, que novas perspectivas de consciência possam surgir sobre o modo de gerir uma organização, um setor ou até mesmo o processo cotidiano que o leitor possa executar. Boa leitura!

CAPÍTULO 6

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) é a responsável pela criação de um Modelo de Excelência da Gestão (MEG), que desde a sua criação, em 2001, vai se aperfeiçoando a fim de manter contemporâneo o estado da arte da gestão para a excelência e de estar alinhado ao cenário mundial. Em outubro de 2016 foi lançada a 21ª edição, com o objetivo de estimular e dar apoio as organizações brasileiras no desenvolvimento e manutenção de sua gestão, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

Ainda que o modelo tenha direitos reservados, a própria fundação disponibiliza gratuitamente em seu portal <<http://www.fnq.org.br/>> guias sobre a aplicação do modelo e sobre assuntos relacionados à gestão organizacional. Sendo que para se aprofundar melhor no assunto se faz necessário a realização de alguns cursos. Assim, o objetivo desta pesquisa é divulgar o MEG, com vistas a ajudar aqueles que buscam por mecanismos de implantação e manutenção de processos gerenciais.

Destaca-se que o MEG é um modelo de referência que pode ser aplicado em qualquer tipo ou porte de empresa, sendo suas principais características: ser um modelo sistêmico, baseado na aprendizagem e melhoria contínua; não prescritivo, visto que o modelo não é normatizado, mas permite a reflexão sobre o modo de gestão e, adaptável a todo tipo de organização, pois ele respeita a cultura existente (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013).

O novo MEG é baseado em oito Fundamentos da Gestão para a Excelência, os quais se desdobram em Temas, que por sua vez, são concretizados em Processos.

OS OITO FUNDAMENTOS DA GESTÃO PARA EXCELÊNCIA

Os fundamentos que formam o MEG “são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial” (FUNDAÇÃO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO, 2016a, p. 9), que são entendidos como tangíveis e mensuráveis, quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e resultados. São eles:

- a) Pensamento sistêmico: que compreende e trata as relações de interdependência e seus efeitos entre os *stakeholders*, e entre eles e o ambiente de interação. Sendo os temas desdobrados: Alinhamento e Tomada de decisão;
- b) Compromisso com as partes interessadas: pelo estabelecimento de pactos entre as partes e suas inter-relações com as estratégias e processo. Com os seguintes temas: Requisito das partes interessadas, Cliente, Relacionamento com as partes interessadas, Fornecedor e Força de Trabalho;

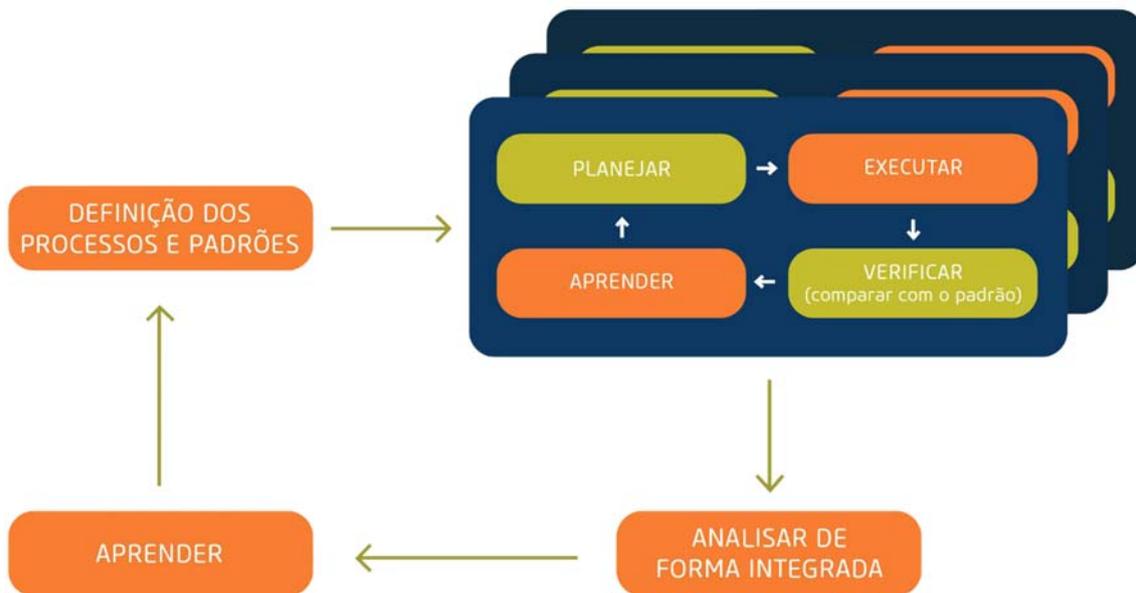
- c) Aprendizado organizacional e inovação: por meio do conhecimento, busca-se alcançar novos patamares de competência para a organização e para os recursos humanos. Os temas são: Aperfeiçoamento, Conhecimento, Competências essenciais e Inovação;
- d) Adaptabilidade: se relaciona com a capacidade de ser flexível para mudança em tempo hábil, decorrente da necessidade de atendimento das novas demandas do mercado e de alterações no ambiente. Sendo os temas: Capacidade de mudar e flexibilidade;
- e) Liderança Transformadora: diz respeito a capacidade de liderança dos gestores, de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência. Relacionando-se com os seguintes temas: Valores e princípios organizacionais, Governança, Cultura organizacional, Olhar para o futuro e Sucessão;
- f) Desenvolvimento sustentável: é sobre a responsabilidade da organização com os impactos de suas ações, na sociedade e no meio ambiente. Os temas são: Econômico-financeiro, Ambiental e Social;
- g) Orientação de processos: é decorrente da necessidade de entender que a organização é definida por um conjunto de processos que precisam ser gerenciados visando à eficiência e eficácia das atividades. Com os seguintes temas: Informações organizacionais, Gestão por processos e Produto;
- h) Geração de valor: são os próprios resultados: econômicos, sociais, ambientes e dos processos, que podem ser potencializados em nível de excelência. Sendo o tema: Resultados sustentáveis.

Cada Fundamento de desdobra em Temas, que se consolidam por meio de Processos, que são explicados por Detalhamentos com sugestão de Ferramentas e Metodologias que podem ser utilizadas na gestão por processos.

DIAGRAMA DO CICLO DE GESTÃO

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) utiliza uma variação do Ciclo PDCA, para a aplicação do Modelo de Excelência em Gestão, é que o Ciclo PDCL, composto pelas fases: Planejar (do inglês, *Plan*), Executar (do inglês, *Do*), Verificar (do inglês *Check*) e Aprender (do inglês, *Learn*). Conforme Figura 03:

Figura 03 – Ciclo PDCL



Fonte: Fundação Nacional de Excelência (2016a).

As fases são assim entendidas:

- Planejamento: Momento em que as atividades, processos de projeto ou padronização são definidos, com foco nos resultados a serem alcançados e nos sistemas, que inclui indicadores, objetivos, metas, processos, ativos, entre outros recursos internos ou externos;
- Realização: Diz respeito a execução das atividades ou processos, com vistas a gerar valor ao negócio, aos relacionamentos, a qualidade de vida profissional e pessoal dos recursos humanos, ao aspecto socioambiental e ao próprio retorno econômico-financeiro, se for o caso;
- Verificação: Se relaciona as atividades ou processos de mediação ou avaliação dos resultados e sistemas, igualmente definidos na etapa de planejamento e,
- Aprendizado: Envolve as atividades e processos de melhoria corretiva ou preventiva, na busca de solução de problemas reais ou potenciais, como também de inovação e da melhoria contínua.

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG)

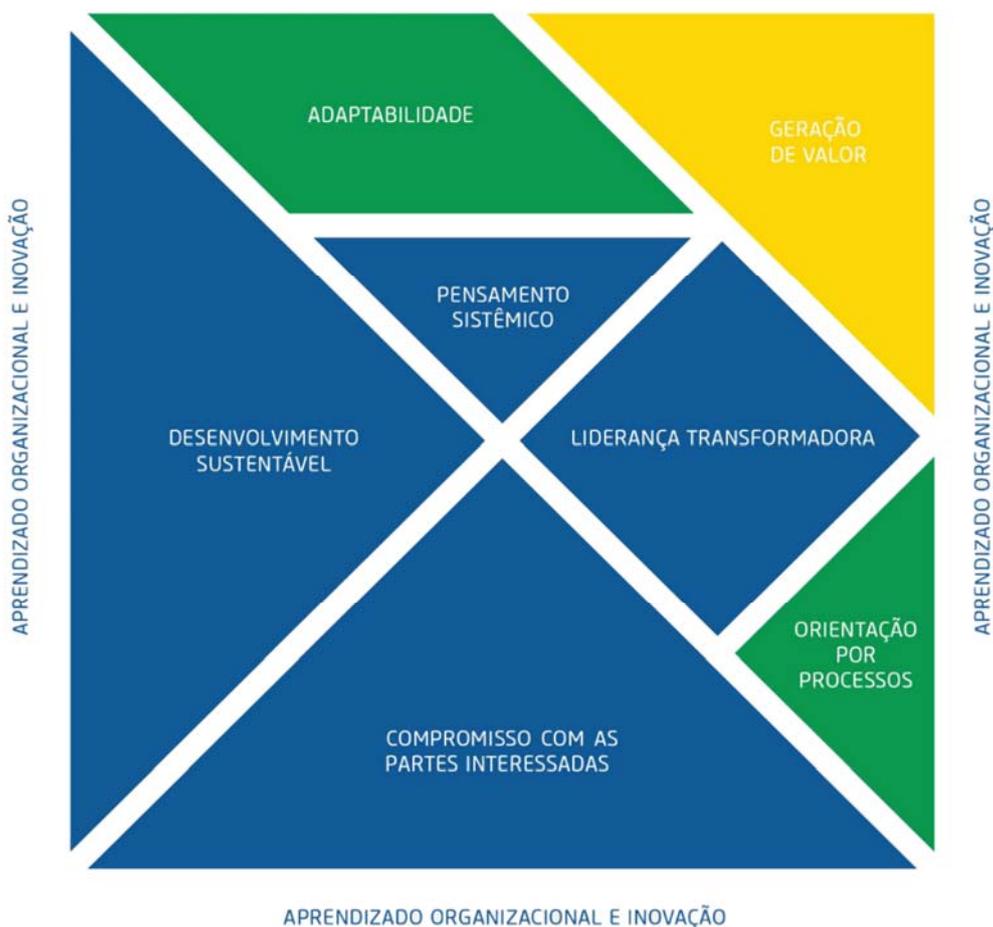
Nesta última versão, a FNQ buscou por um diagrama que fosse adaptável a necessidade de cada organização, assim foi feito uso do Tangram, um antigo quebra-cabeça chinês, que possibilita a construção de mais de 5.000 figuras diferentes. Esse diagrama reúne os oito fundamentos, sendo que suas cores representam as etapas do Ciclo PDCL.

A ideia de diagramar o MEG com o Tangram é deixar evidente que não é a organização que deve se adaptar ao Modelo, mas que o MEG serve de referência para o modelo que já é adotado pela gestão da organização.

A adoção do MEG por uma organização é um processo cíclico de autoconhecimento. O primeiro passo é a auto avaliação do sistema de gestão da organização, em comparação aos preceitos do MEG, que gera um relatório de avaliação. De posse desse relatório, é feita uma avaliação, que apresenta os pontos fortes e oportunidades de melhorias percebidas pelos examinadores. Daí, então, a organização define planos de melhoria, que são priorizados de acordo com o impacto do seu desempenho. Destaca-se que partes desses planos tem caráter estratégico e por isso são incorporados ao planejamento estratégico, outros tem caráter tático, assim são implementados como melhoria de processos cotidianos, e outros tendem a ser postergados. De qualquer forma todos os planos são controlados. E por fim, é feita uma revisão das ações executadas para alimentar o próximo ciclo de melhoria (BONFA, 2010).

O diagrama do MEG pode ser observado no esquema da Figura 04:

Figura 04 – Modelo de Excelência em Gestão
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO



Fonte: Fundação Nacional de Excelência (2016a).

PROGRAMA DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (PEG)

A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) também desenvolve o Programa de Excelência da Gestão (PEG) que é executado juntamente com instituições parceiras. O objetivo do Programa é implementar uma cultura de auto avaliação e capacitação que incite as organizações a investirem na melhoria da sua gestão organizacional, com base no MEG.

Todo o processo é guiado pelo princípio da aprendizagem e da melhoria contínua. A organização participante segue as seguintes etapas: planejamento, sensibilização, capacitação, diagnóstico e auto avaliação, identificação do plano de melhorias e capacitações.

CASOS REAIS

Em uma pesquisa realizada pela Serasa Experian, a pedido da FNQ, entre os anos de 2000 e 2013, foi possível identificar que as empresas que fazem uso do MEG apresentaram um maior desempenho financeiro, em relação ao faturamento e ao lucro, como também investiram mais. Já em outra pesquisa, realizada em 2013, pela FNQ, em uma amostra de 212 organizações brasileiras, filiadas a FNQ ou associadas a instituições parceiras, constatou-se que 99,53% dos pesquisados acreditam que investir em melhoria da gestão ajuda no aumento da competitividade da empresa [FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, [201-]].

Nota-se que um grande percentual de gestores tem consciência que para garantir a eficiência e a efetividade dos serviços/produtos, para alcance de resultados e retorno financeiro, se for o caso da organização, o primeiro passo é investir na melhoria dos processos. Diante disso, vale a pena destacar, a título de exemplificação, algumas empresas que melhoraram seus resultados com o uso do MEG.

ELETRONORTE

Em 1998, a Eletrobras Eletronorte – Superintendência de Geração Hidráulica (OGH) adotou o Modelo de Excelência da Gestão (MPE), sendo isso um fator determinante para que a empresa caminhasse rumo a excelência. Em 2009 e 2010, a empresa foi destaque no Prêmio Nacional da Qualidade, sendo premiada em 2011, 2014 e 2015, o que fez que ela conquistasse em 2016 a categoria *Summa cum laude*, que reconhece as organizações que são premiadas por três anos seguidos.

Quanto ao fator liderança, aponta-se que o Sistema Eletrobrás atua de forma unificada e participativa, de forma que todas as unidades signatárias trabalhem em torno dos eixos principais da organização, que é: energia limpa a integração e a sustentabilidade. Para o planejamento e estratégias, a empresa faz uso de Planejamento Estratégico, Plano de Negócios e de uma Metodologia da chamada de

“Execução Premium” de Kaplan e Norton, além de relatórios e sistemas de reuniões para o controle das ações.

Os pilares da relação com o consumidor são a análise e o desenvolvimento de mercado e o relacionamento de excelência. Quanto para a sociedade, a empresa zela pela responsabilidade socioambiental, trabalhando para eliminar, minimizar ou compensar os impactos socioambientais, como também busca fortalecer a sociedade e comunidades vizinhas, compartilhando seu domínio de conhecimento tecnológico e de gestão.

Para o fluxo de informação e conhecimento a Eletrobras Eletronorte usa sistemas de informação técnico-operacionais que subsidiam as equipes de produção e disponibilizam dados *on-line*. Destaca-se também os conhecimentos que sustentam as estratégias e operações que são compartilhadas pelas Escolas de Excelência do Portal de “Educação Corporativa ELB/ELN”.

Para uma melhor integração entre as pessoas, adota-se o trabalho baseado em equipes matriciais multidisciplinares, temporárias ou permanentes com autonomia para gerir processos e melhorá-los. Os processos são divididos em grupo, para que a companhia possa projetar e assegurar atendimento harmônico as partes envolvidas, além de controlar demandas pelo uso de indicadores. E o resultado de todas essas ações é que a empresa tem se destacado no maior reconhecimento à gestão das organizações do país, que é o PNQ (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2016b).

SENAC RS

O Senac do Rio Grande do Sul foi uma das organizações que se destacaram no Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), no ano de 2016. Desde 2010, quanto participou pela primeira vez do PNQ, já recebeu 125 troféus, distribuídos nas modalidades Bronze, Prata, Ouro e Inovação, sendo que em 2015 foi destaque no critério Clientes.

Uma das premissas do Senac RS é educar para o trabalho, com o compromisso de praticar um sistema de gestão de excelência. Assim, a organização se estrutura a partir do foco do cliente e do mercado. Quanto ao critério de liderança, aponta-se que há um engajamento para a cultura da excelência e do aprendizado organizacional, e para incentivar os colaboradores no tema de qualidade, todo ano é realizado a Semana da Qualidade.

Os processos gerenciais são baseados na Norma ISO 9001, bem como nos requisitos legais e regulamentos necessários para a execução das atividades, nos preceitos da FNQ, conforme o MEG, ademais os processos são verificados no Sistema de Avaliação do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e no Prêmio Qualidade RS.

Quanto as estratégias e planos, tem-se que o ciclo de planejamento, que é anual, inicia-se com a realização da pesquisa SWOT, que junto com outros dados e estudos, compõe o chamado Book de Planejamento. Esse documento, então é

enviado às unidades educacionais para servir de subsídio para a realização dos Seminários de Planejamento, que é onde define-se as estratégias para o ano seguinte. Com essas informações, os diretos preenchem a Ferramenta de Planejamento, que servirão para a construção do Mapa Estratégico, que logo é desdobrado nos Mapas Táticos por Unidade, nos quais constam objetivos táticos, indicadores, metas e planos de ação.

Como o Senac RS busca se estruturar pelo foco do cliente, a comunicação é uma das grandes preocupações da organização. As informações colhidas pelos clientes é que vão definir os critérios de segmentação do mercado, e esse perfil de mercado potencial também vira dado no Book de Planejamento. Destaca-se também o critério sociedade, visto que o Senac RS desde que passou a se responsabilizar com o desenvolvimento sustentável de seus produtos, processos e instalações, busca inovar e aprimorar sua atuação de forma socialmente justa, economicamente viável e ambientalmente ética. Neste âmbito, aponta-se que a organização aposta no Programa Jovem Aprendiz e também possui um programa de acessibilidade.

O Senac RS, para a área de pessoas, adota um modelo de gestão biológica, isso é, tem-se uma estrutura para o exercício de uma liderança, mas com menos hierarquias e mais compartilhamentos. Funciona como uma rede, que permite um melhor fluxo de comunicação. Isso sendo facilitada pelo viés de informações e conhecimentos, que fazendo uso de sistemas de tecnologias, que por meio de banco de dados, garante manter as informações e dados sempre atualizados, confidenciais, íntegros e disponíveis para toda a força de trabalho.

Com tudo isso, os resultados do Senac RS têm sido alcançados, e assim ele segue contribuindo com a excelência no segmento de ensino. Isso pode ser verificado, entre outras situações, nas 2.892 ações sociais educativas que a organização realizou nos últimos três anos de atividade, contribuindo para o desenvolvimento de um grande número de pessoas em situação de vulnerabilidade (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2016c).

SABESP – UNIDADE DE NEGÓCIO SUL

Desde o ano de 2001, a Sabesp Unidade de Negócio Sul adotou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e começou a trilhar o caminho da excelência. Em 2010 foi destaque no Critério Clientes, em 2012 foi finalista no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), em 2013 manteve-se finalista e também conquistou a Medalha de Ouro no Prêmio Ibero-americano no Qualidade e em 2016 foi premiada no PNQ. Ressalta-se que a visão da unidade é ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente.

Para alcançar seus objetivos a Sabesp – Unidade de Negócios Sul busca, no quesito liderança, que as suas práticas de governança sejam integradas e inseridas num planejamento que foca na continuidade do desenvolvimento e a implantação de planos de ações. Busca-se mante-se a liderança engajada e inspiradora, para

fomentar a participação da força de trabalho na realização das estratégias, incentivando a cultura da excelência, aprendizado e inovação.

Para as estratégias e planos, busca-se manter um processo de planejamento operacional, participativo e estruturado, com vistas a sustentabilidade do negócio, tanto nos aspectos econômico, ambiental e também social. Para propagar e fixar nos colaboradores a estratégia da organização, anualmente é realizada o Dia do Compromisso.

Para estreitar a relação com o cliente, a organização faz uso do programa Somos Todos Clientes (STC) que busca a excelência na prestação dos serviços, além de focar na melhoria do relacionamento e eliminar as não conformidades do processo. Mas, também se cita o Programa Técnico de Atendimento Comercial Externo (TACE), que um profissional vai até a casa do cliente para verificar problemas reportados e para apurar o consumo de água.

CONSIDERAÇÕES RELATIVAS AO MEG

Devido à instabilidade econômica que o Brasil tem atravessado, tem-se notícias que muitas empresas pararam de crescer e muitas até mesmo fecharam suas portas, gerando demissões em massa. Ainda que as organizações públicas, não provoquem demissão ao mesmo nível, os seus serviços prestados também sobre com as crises.

Para tentar garantir uma estabilidade no mercado, e mesmo uma melhoria contínua dos seus produtos ou serviços, muitos gestores tem buscado por instituições de apoio, como também por mecanismos para melhorar seu modelo de gestão e suas estratégias e processos. Neste contexto, destaca-se o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) que por sua flexibilidade pode ser aplicado em organizações de todos os portes e setores de atuação.

A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) acredita que organizações de sucesso são aquelas que trabalham com planejamento, indicadores, funções e responsabilidade bem definidas e que a adoção ao MEG gera uma visão sistêmica, que viabiliza a disseminação de valores e condutas éticas, que quando vivenciada por todos na organização, transforma-se em resultados e otimiza os processos.

No *site* da FNQ e em artigos publicados por ela é possível encontrar muitos cases de sucesso, de organizações de variados setores, que quando se adotaram o MEG passaram a observar melhorias tanto na sua administração, quanto na sua relação com os clientes e o retorno que isso dar, em termos financeiros ou de fidelidade.

Dos cases levantados, identificou-se que a FND para contemplar todas as frentes na nova cultura organização, prima pelos seguintes critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Disso, observa-se que para assegurar uma gestão para a excelência nas organizações brasileiras esses critérios têm que ser planejados e alinhados, de tal forma que fique enraizado na organização e nos seus envolvidos a

cultura de gestão sustentável, pois isso funciona como um ciclo de melhorias, tanto para a organização como para o meio em que ela está inserida.

Com os preceitos da FND e observando a aplicação do MEG, nota-se que para uma organização, seja pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte, o passo inicial de melhoria é se conhecer, por isso que independente da metodologia a ser adotada, primeiramente é necessário fazer uma auto avaliação, logo, segue-se o ciclo da metodologia, iniciando sempre pelo planejamento, depois faz-se o uso das ferramentas indicadas, e por fim, faz-se uma nova avaliação, que representa o controle, e serve para retroalimentar o ciclo. Nesse circuito de evolução, destaca-se que é muito importante que a liderança estimule o compartilhamento de conhecimentos e das práticas entendidas como geradoras de bons resultados, além de apoiar todo o processo.

A busca pela excelência não é um caminho curto, nem simples, visto que as vezes envolve mudanças de processos, de pensamentos, de uma cultura já consolidada, todavia, os pequenos resultados que são alcançados ao longo do caminho, servem para mostrar que as transformações são necessárias e que valem a pena, não só para o sucesso da organização, como também para a melhoria da força de trabalho e para a qualidade que vai embutida no serviço ou produto que é gerado para o cliente.

REFERÊNCIAS

BONFA, Sergio. Modelo de Excelência da Gestão da FNQ e Normas NBR ISSO 9004/ NBR ISSO 9001: Modelos Complementares ou Concorrentes. In: Congresso Nacional Excelência em Gestão, 6, 2010, Niterói-RJ. **Anais eletrônicos...** Niterói-RJ, 2010. p. 1-14. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0215_1308.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. #15 MEG: Cases de Sucesso. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, [201-]. 16 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Modelo de Excelência da Gestão - MEG. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013. 18 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. #24 Novo Modelo de Excelência da Gestão - MEG. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016a. 21 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Organização é Premiada pelo terceiro ano consecutivo e é a primeira a ganhar a categoria Summa cum laude. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 16 nov. 2016b. Disponível em: <<http://www2.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/cases-de->

sucesso/organizacao-e-premiada-pelo-terceiro-ano-consecutivo-e-e-a-primeira-a-ganhar-a-categoria-summa-cun-laude>. Acesso em: 05 dez. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Senac RS é uma das Premiadas no PNQ 2016. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 16 nov. 2016c. Disponível em: <<http://www2.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/cases-de-sucesso/senac-rs-e-uma-das-premiadas-no-pnq-2016>>. Acesso em: 08 dez. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Sabesp Sul é uma das Premiadas do PNQ deste ano. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 16 nov. 2016d. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/cases-de-sucesso/sabesp-sul-e-uma-das-premiadas-do-pnq-deste-ano>>. Acesso em: 08 dez. 2017.

Sobre a autora

IZABEL ALINNE ALVES DE PAULA Licenciada em Matemática (Universidade Federal do Amazonas, 2008). Especialista em Ensino de Matemática (Universidade Federal do Amazonas, 2009). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público (2009). Mestra em Engenharia da Produção (Universidade Federal do Amazonas, 2013). Doutora em Administração (Universidad Americana, Asunción/PY, 2017). É técnica-administrativo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, desde 2008. Possui mais de 12 anos de experiência no serviço público, no setor administrativo. Se dedica a pesquisar sobre melhorias do serviço, por meio da inserção de qualidade em processos. Tem artigos e capítulos de livros publicados sobre essa temática. E-mail: izabelalinne@hotmail.com

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-93243-68-4



9 788593 243684