

NELSON TADEU FERNANDES JUNIOR

PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA EMBRASIL SEGURANÇA

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação, do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.
Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

Resumo

Trabalho elaborado como monografia do Programa de Pós Graduação Gestão de Negócios, do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, a qual foi feito levantamento sobre a Estrutura Organizacional da Empresa Embrasil Segurança, bem como sua Gestão de Liderança, Estratégias e Planos, Cliente e Sociedade, Gestão de Informações e Conhecimentos, Gestão de Pessoas onde foi realizado pesquisa sobre o clima organizacional com todos os funcionários e por fim os Processos da Empresa.

Com esse trabalho, será apresentado os pontos fortes e fracos da empresa e também análise minuciosa sobre as diversas gestões, apontando todos os aspectos relevantes e demonstrando procedimentos que poderiam ser adotados para uma melhor gestão como um todo.

A Empresa pesquisado terá uma grande ferramenta no que diz respeito a pesquisa sobre o Clima Organizacional para com seus funcionários, onde demonstrará a satisfação ou insatisfação de seu quadro funcional bem como algumas falhas que possivelmente podem estar sendo cometidas e sem ao menos a direção tomar conhecimento.

Sumário

1. Introdução	2
1.1. Estrutura Organizacional da Empresa	3
1.2. Mercado de Atuação	4
1.3. Força de Trabalho	6
1.4. Tecnologia Utilizada	7
1.5. Necessidades dos clientes	8
1.6. Relacionamento com fornecedores	8
1.7. Aspectos relevantes	9
2. Liderança	11
2.1. Sistema de liderança	11
2.2. Cultura da excelência	13
2.3. Análise crítica do desempenho global	14
3. Estratégia e Planos	16
3.1. Formulação das estratégias	16
3.2. Desdobramento das estratégias	18
3.3. Planejamento da medição do desempenho	19
4. Clientes e Sociedade	22
4.1. Imagem e conhecimento de mercado	22
4.2. Relacionamento com clientes	24
4.3. Interação com a sociedade	25
5. Informações e Conhecimento	28
5.1. Gestão das informações da organização	28
5.2. Gestão das informações comparativas	29
5.3. Gestão do capital intelectual	31
6. Pessoas	33
6.1. Sistemas de trabalho	33
6.2. Capacitação e desenvolvimento	37
6.3. Qualidade de vida	39
7. Processos	41
7.1. Gestão de processos relativos ao produto	41
Fluxograma	44
7.2. Gestão de processos de apoio	45
7.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores	47
7.4. Gestão financeira	49
8.1. Pesquisa do Clima Organizacional	51
8.2. Resultado da Pesquisa do Clima Organizacional	55
Conclusão	51
Referências Bibliográficas	60

INTRODUÇÃO

A Embrasil – Empresa Brasileira de Segurança S/C Ltda-, com nome fantasia Embrasil Segurança, localizada à Rua José de Alencar, 1173, no Bairro Alto da XV, Curitiba/Paraná.

A sede da empresa possui suas instalações em uma casa de 300 m², onde 235m² é de área construída e 65m² de área disponível para circulação e estacionamento.

A empresa iniciou suas atividades em novembro de 1993, com a razão social Embrasil Serviços Terceirizados S/C Ltda, no ramo de limpeza e conservação de ambientes verdes (conservação de jardins), ou seja, terceirização de mão-de-obra em geral, contando também com os serviços de recepcionistas e telefonistas.

No início, a empresa disponibilizava uma estrutura mínima necessária para sua existência, onde existiam apenas quatro funcionários administrativos, um administrador sócio gerente e nove funcionários de serviços gerais.

A empresa teve como primeiro cliente o Instituto de Belas Artes e, em menos de um ano, fechou um grande contrato com o Banco do Estado do Paraná (antigo Banestado), onde agregou mais de 1200 funcionários, havendo assim um crescimento relativamente considerável em tão pouco tempo. Após o contrato com o Banestado, não houve mudanças no quadro administrativo, conseguindo assim administrar a empresa com sucesso até o ano de 1997.

No início do ano de 1997, houve uma inclinação econômica crescente de mercado para o ramo de segurança, por ser restrito a poucas empresas, sendo que para iniciar as atividades nesse ramo, era exigido um capital social inicial relativamente elevado, que, em 1997, era de aproximadamente quatrocentos mil reais e no mínimo trinta funcionários operacionais, registrados em folha de pagamento. Hoje, essa inclinação econômica se acentua ainda mais, pois, estima-se que o capital social inicial seria de oitocentos mil reais e uma folha de

pagamento de aproximadamente setenta mil reais, durante um período de seis meses.

Em 1998, a empresa migrou para o segmento de segurança e vigilância. No primeiro ano de existência dessa nova atividade, através de licitações pública, com preços competitivos, conseguiu ingressar seus primeiros trinta vigilantes no mercado de trabalho, dando início às atividades com a razão social Embrasil Segurança S/C Ltda, no ramo de vigilância.

No início de suas atividades, a Embrasil Segurança apresentava uma estrutura organizacional familiar, sendo que no decorrer de sua administração, devido ao crescimento do porte empresarial, ocorreram necessidades de mudanças e hoje está com uma estrutura organizacional funcional.

A Embrasil Segurança tem como missão “oferecer profissionais qualificados, com atendimento personalizado, buscando tecnologia e atualização constante, a fim de servir e proteger”. Com isso, a empresa atribui a satisfação de seus funcionários e clientes, rumo ao destaque no mercado de vigilância perante seus concorrentes.

A empresa tem como política da qualidade sempre buscar o entendimento e atendimento dos requisitos exigidos por seus clientes, através de investimentos na capacitação de seus funcionários e tecnologia, proporcionando para a empresa melhorias contínuas em todos os seus processos e serviços.

1.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A empresa apresenta uma estrutura organizacional funcional, tendo como Diretor Geral o Sr. Jeferson Furlan Nazario, Gerente Comercial a Sra Gisele Furtado dos Santos, Gerente Financeiro o Sr. Amim Abil Russ Filho, Gerente de Recursos Humanos a Sra Jaqueline da Rocha e Gerente Operacional o Sr. Sergio Lobo.

Todos os Gerentes reportam-se diretamente ao Diretor Geral, de quem recebem as devidas orientações e aprovações a serem executadas. Eles passam as informações para seus subordinados, que seguem a cadeia hierárquica tomando as referidas decisões.

1.2. MERCADO DE ATUAÇÃO

A Embrasil Segurança atua no ramo de segurança orgânica e eletrônica, sendo a orgânica composta por vigilantes treinados e preparados para garantir a integridade do patrimônio de seus clientes e a vigilância eletrônica consiste em um sistema de alarme, no local protegido, interligado com uma central de monitoração que fica na própria sede.

Desempenhando suas atividades há oito anos em Curitiba e Região Metropolitana, a empresa também comercializa equipamentos de segurança eletrônica, tais como sensores de presença, centrais de alarme e circuitos fechados de TV (CFTV) para atendimento em geral. As aquisições desses equipamentos de segurança tornam-se opção do cliente contratante, pois se ele já os possui instalado em sua residência ou empresa, a Embrasil Segurança utiliza-os desde que sejam compatíveis com seu sistema de monitoramento.

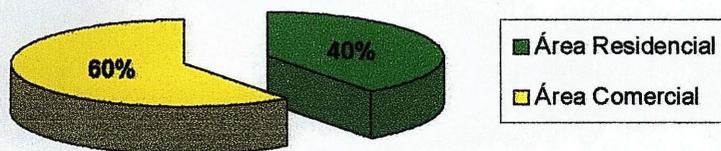
A Embrasil Segurança está posicionada no mercado entre os três maiores concorrentes do ramo de vigilância, sendo seus concorrentes mais próximos a empresa Sentinela e Metronic.

A Embrasil Segurança é considerada de porte médio com capital fechado em regime de firma S/C Ltda.

Entre os clientes de vigilância eletrônica da Embrasil Segurança, a empresa relata que há uma dificuldade em segmentar seu mercado de atuação, sendo ele extremamente diversificado, abrangendo várias áreas de atuação tais como: clínicas; transportadoras; escolas; residências; igrejas; panificadoras; farmácias; entre outros segmentos. Assim, a empresa consegue

fornecer com exatidão a porcentagem na área residencial, que é de quarenta por cento e na área comercial, sessenta por cento conforme gráfico abaixo.

GRÁFICO 01: Atuação no Mercado – Vigilância Eletrônica



FONTE: Embrasil Segurança, 2005.

Os clientes da vigilância orgânica da empresa Embrasil Segurança estão divididos em cinquenta por cento de empresas privadas tais como Grupo Pão de Açúcar, Eternit, Big Hipermercados, sendo outros cinquenta por cento empresas públicas tais como Codapar, Ceasa do Paraná e Advocacia Geral da União, conforme gráfico abaixo.

GRÁFICO 02: Atuação no Mercado – Vigilância Orgânica



FONTE: Embrasil Segurança, 2005.

1.3. FORÇA DE TRABALHO

A Embrasil Segurança atualmente conta com uma força de trabalho de trezentos e vinte funcionários, sendo vinte administrativos, dos quais dez concluíram o ensino médio em educação geral, três estão cursando ensino superior no curso de administração, um cursando ensino superior no curso de contabilidade e seis com ensino superior completo no curso de administração.

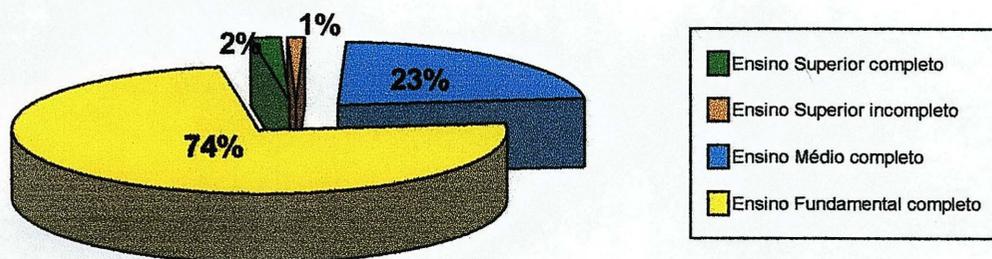
Na área operacional temos um total de trezentos funcionários, sendo duzentos e vinte e dois com ensino fundamental completo e setenta e oito com ensino médio completo sem especificação de educação geral ou técnico, porém todos possuem curso de vigilante, sendo pré-requisito para realização da atividade conforme quadro e gráfico abaixo.

Quadro 1 – Escolaridade dos funcionários da empresa.

ADMINISTRATIVO		OPERACIONAL	
Formação	Nº funcionários	Formação	Nº funcionários
Ensino Superior completo	06	Ensino Médio completo	78
Ensino Superior incompleto	04	Ensino Fundamental completo	222
Ensino Médio completo	10		
Total	20	Total	300

FONTE: Embrasil Segurança, 2005.

Gráfico 03 – Escolaridade dos funcionários da empresa – Administrativo e Operacional.



FONTE: Embrasil Segurança, 2005.

Os funcionários da Embrasil Segurança são sindicalizados ao Sindicato dos Vigilantes de Curitiba e Região Metropolitana, sendo essa filiação uma opção do funcionário.

No que se refere à segurança no trabalho, a empresa adotou o manual do vigilante criado por ela mesma, sendo que os funcionários podem contar com profissionais habilitados como: Engenheiro, Técnico e Médico do Trabalho.

1.4. TECNOLOGIA UTILIZADA

A Embrasil Segurança utiliza atualmente para a vigilância eletrônica um software de controle de monitoramento eletrônico, o qual denomina-se sistema Íris, desenvolvido pelo Cefet (Centro Federal de Educação Tecnológico do Paraná) que funciona no ambiente Windows, utilizado para a ronda eletrônica. Também utiliza-se o equipamento Ship Deggy (controlador de ronda na vigilância orgânica), sendo utilizado em pontos internos e estratégicos da empresa ou residência do contratante, interligado nesse mesmo software.

Os equipamentos de segurança utilizados e vendidos pela empresa Embrasil Segurança são de origem Canadense e Israelense, desde um simples sensor de presença, até os mais sofisticados equipamentos de CFTV (Circuito Fechado de TV), sendo eles das marcas Samsung e Kodo, ambos oferecem treinamento de

funcionamento dos equipamentos para seus clientes. As centrais eletrônicas são das marcas Paradox (Canadense) ou Optex (Israelense) do tipo particionamento (função do equipamento que identifica qual setor foi violado do patrimônio), oferecendo maior exatidão e suporte à vigilância orgânica para verificação da ocorrência.

1.5. NECESSIDADES DOS CLIENTES

Os clientes da Embrasil Segurança tem como expectativa um atendimento qualificado e eficiente em casos de situações de risco que envolva o patrimônio, em especial a segurança de sua família.

Conforme citado no mercado de atuação, a empresa não dispõe de dados de segmentos específicos para vigilância eletrônica devido ao amplo mercado existente.

Na área de Vigilância Orgânica, a Embrasil Segurança tem como principais clientes Codapar, Ceasa do Paraná, Advocacia Geral da União, Grupo Pão de Açúcar, Eternit e Big Hipermercados, sendo que todos necessitam de um atendimento personalizado, em que são analisados e desenvolvidos projetos específicos para cada caso.

1.6. RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Pelo fato da Embrasil Segurança ser uma prestadora de serviços, tem como fornecedores para CFTV (Circuito Fechado de TV) a Samsung e a Kodo, ambos oferecendo treinamento de funcionamento dos equipamentos para seus clientes. As centrais eletrônicas são das marcas Paradox (Canadense) ou Optex (Israelense) do tipo de particionamento (identificação de invasão por setor).

Para os demais fornecedores, sendo eles de material de escritório, uniformes, material de limpeza, higiene, entre outros, a Embrasil Segurança os agrupa por setor da empresa, buscando assim maior agilidade no processo de formulação de compras, em que são

selecionados e qualificados por qualidade do produto, preço e prazo de entrega.

A Embrasil Segurança mantém um bom relacionamento com os fornecedores, buscando com isso benefícios à empresa, pois possuem relações duradouras com a maioria dos fornecedores.

1.7. ASPECTOS RELEVANTES

A empresa Embrasil Segurança encontra-se em fase de reestruturação organizacional, devido à cisão das empresas Embrasil Segurança S/C Ltda e Embrasil Serviços Terceirizados S/C Ltda, sendo que a situação da empresa perante a concorrência está sendo avaliada por ela mesma.

Atualmente, a Embrasil Segurança conta com mais de cinquenta concorrentes em atividades similares, podendo citar como principais, Sentinela e Metronic, ocupando assim o 3º lugar na colocação a nível Curitiba e Região Metropolitana.

A principal estratégia adotada pela empresa perante o mercado concorrente está na diferenciação de preços conforme o raio de atuação sem diferenciação no tocante à qualidade. Na vigilância orgânica, a Embrasil Segurança tem um diferencial, o sistema de Ship Deggy (controlador de ronda) que comprova eletronicamente através de relatórios o horário real que o vigilante efetuou a ronda.

Conforme informações obtidas na empresa pelo departamento comercial, foi constatado que cada vez mais a população de Curitiba e Região Metropolitana necessita de serviços particulares de segurança, tendo em vista que os órgãos competentes (polícia em geral) não têm estrutura e contingente adequado para o índice de criminalidade atual das grandes cidades. Dessa forma, as empresas privadas de vigilância têm um papel fundamental em suprir as necessidades de proteção da sociedade com uma tendência promissora para o futuro, tendo como principais desafios, ampliar abrangência de atuação no mercado de

vigilância orgânica no ramo bancário, escolha de cargas e terceirização de presídios.

A Embrasil Segurança tem como principal objetivo administrativo a implantação da ISO 9001 em todos seus departamentos (operacionais e administrativos), contando com consultoria jurídica, marketing e informática.

No aspecto de requisitos legais e regulamentares, a própria legislação (Lei 7.002 Art. 1º da Portaria n º 1.129/DPF de 15/12/1995) regulamenta que todas as empresas autorizadas pelo Ministério da Justiça (Departamento de Polícia Federal) desse segmento devem obrigatoriamente informar através de relatórios todas as ocorrências anormais e a quantidade de disparos efetuados por arma de fogo no período. O não cumprimento dessa norma acarretará em multa em torno de 1.000 UFIR.

Anualmente, as empresas desse segmento passam por uma vistoria interna rigorosa, em que são avaliados os funcionários de forma rígida com relação à sanidade mental, documentação e instruções com armas de fogo.

2. LIDERANÇA

O critério liderança examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.

2.1. SISTEMA DE LIDERANÇA

Dentro da empresa, o processo de liderança é exercido por líderes formais com o cargo de gerentes.

A alta direção tem o envolvimento direto na busca de novos líderes através de reuniões de análise crítica, em que são analisados as habilidades gerenciais, habilidades interpessoais e técnicas de motivação pessoal para o sucesso e experiências passadas, garantindo assim que as pessoas com habilidades técnicas e de liderança ocupem posições de poder.

A alta direção se mostra aberta às críticas, opiniões e sugestões de seus funcionários, buscando atender as suas necessidades para que exista sempre motivação dentro da empresa.

Os líderes também são identificados pela alta direção através de seus destaques, desempenhos, criatividade e iniciativas pessoais. Após a identificação de possíveis líderes, é realizado um treinamento com o objetivo de formar um novo líder. Nesse treinamento, o funcionário acompanha o seu gerente constantemente em todas as suas tarefas, e aos poucos vai tomando conhecimento de como agir e tomar decisões nos momentos necessários. Com isso, a empresa

consegue avaliar o candidato ao novo cargo, identificando os requisitos mínimos exigidos pela empresa como planejar, coordenar e supervisionar as tarefas de forma organizada, atribuídas a uma ou mais pessoas, manter sigilo de dados confidenciais da empresa, orientar a alta direção quando houver mudanças na legislação, para que ela possa tomar decisões inerentes aos assuntos da empresa de acordo com a lei e manter-se sempre atualizada.

Quando surge uma oportunidade de promoção para cargos de liderança, a empresa possui funcionários treinados e capacitados a realizar as atividades necessárias.

Através de reuniões os líderes e suas equipes são avaliadas mensalmente, onde são apresentados os resultados de metas estipuladas pela alta direção através de relatórios. Quanto aos clientes, a Embrasil mantém seu comprometimento em atender da melhor forma, analisando periodicamente os pontos possíveis de melhoria dos serviços prestados. Através desse relatório é possível ajustar o atendimento a cada cliente, formando assim um atendimento personalizado. No caso de implementação das ações, são tomadas medidas emergenciais pela alta direção e gerência de acordo com a situação e necessidade do momento.

A Embrasil mantém com seus fornecedores um relacionamento constante através de contatos telefônicos e visitas. A única exigência que a empresa faz, quanto às condições básicas de contratação, é se o fornecedor possui algum sistema de qualidade dos produtos.

Na sociedade, a Embrasil não possui nenhum comprometimento específico, já que não possui um programa de acompanhamento com a vida social dos funcionários de contribuição para o desenvolvimento da sociedade e de proteção ao meio ambiente.

Para atender o mercado consumidor, a Embrasil Segurança busca constantemente reais soluções em segurança e metodologias consistentes para administrar e gerenciar a segurança de seus clientes.

A Embrasil possui a preocupação de acompanhar o desenvolvimento do mercado competitivo para elaborar seus planos futuros.

Para esse critério, os principais indicadores de desempenho são a realização de novos contratos, lucros e prejuízos da organização e rescisões de contrato.

As ações são implementadas através de reuniões específicas, corrigindo eventuais deficiências que ocorram nos negócios.

2.2. CULTURA DA EXCELÊNCIA

A organização implementa sua cultura de excelência através de manuais elaborados pela própria Diretoria, supervisores de setor e funcionários da empresa que se baseiam em sugestões e experiências anteriores vividas pela empresa. Esses manuais são desenvolvidos especificamente para setores distintos, que deverão seguir rigorosamente as instruções fornecidas, pois há um monitoramento, em que a supervisão é encarregada de cobrar o atendimento desses valores de seus funcionários constantemente, verificando o seu grau de absorção por parte dos departamentos e funcionários.

Na Embrasil Segurança há um comprometimento com a excelência por parte dos funcionários, que desenvolvem através de seu comitê da qualidade, composto por três líderes que fundaram o "time da qualidade", envolvendo assim um total de treze funcionários, que se reúnem quinzenalmente e discutem como multiplicar o comprometimento dos 5'S (Senso de Utilização, Senso de Ordenação; Senso de Limpeza; Senso de Saúde; Senso de Autodisciplina). O 5S é um modo simples de melhorar as relações e o ambiente no trabalho, simplificando procedimentos, otimizando recursos e o seu tempo. O resultado é um melhor desempenho profissional e de serviços, com reflexo direto na satisfação dos funcionários (desenvolvidos pelos japoneses), para incrementar as relações e o ambiente de trabalho,

com reflexos no desempenho tendo cada setor um incentivo por parte da gerência.

O comportamento ético apresentado pela organização, segue uma regra de comportamento previsto em seus manuais, nos quais constam regras gerais de comportamento, diretrizes e necessidades da organização, clientes e fornecedores, sendo evidenciado a cultura da empresa através de monitoramento das partes envolvidas utilizando-se de “*feedback*” e resultando em uma conscientização de todos os envolvidos no processo.

Os padrões de trabalho e as práticas de gestão são estabelecidos pelos gerentes, baseando-se em manuais desenvolvidos pela própria empresa, sendo divulgado para os funcionários verbalmente, quando é realizado um acompanhamento pelos supervisores de cada setor, analisando o impacto para a organização.

A empresa tem como indicador de desempenho o resultado final do serviço prestado aos clientes, em que os gerentes implementam as ações corretivas.

2.3. ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL

O desempenho global da organização é analisado pela Embrasil Segurança através da Gerência, na qual é feita uma comparação entre metas atingidas e efetivação de novos contratos, sendo analisado o desempenho da concorrência através de pesquisa de mercado, satisfação dos clientes, que apresentam o grau de satisfação dos serviços prestados, sugestões, índices de criminalidade e inovações tecnológicas. Essas informações do ambiente externo são de extrema importância para se definir uma meta de trabalho e avaliar o desempenho da empresa.

Essas análises de desempenhos são repassadas em reuniões entre a gerência e supervisores e apresentada à alta direção, sendo

avaliados por ela, a qual tomará as providências cabíveis para melhoramento de acordo com a exigência do mercado.

As práticas de gestão são realizadas através do acompanhamento dos Gerentes e Supervisores, confrontando o desempenho da organização com as metas estabelecidas e com os resultados atingidos. Um dos indicadores para essa análise é o crescimento da organização e a satisfação dos clientes.

3. ESTRATÉGIA E PLANOS

O critério estratégias e planos examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização, o critério também examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho.

3.1. FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Os planos estratégicos são elaborados anualmente pela Embrasil Segurança através de reuniões com a alta direção, gerência, departamento comercial, financeiro e operacional, que estão diretamente envolvidos na sua formulação, quando são apresentadas estatísticas de mercado, baseando-se nas mudanças do governo, no comportamento do concorrente, na sociedade e em seus clientes. Esses relatórios apresentam o ambiente externo, suas mudanças, sua produtividade e as tendências econômicas para o ano subsequente, dentro desse contexto.

A Embrasil tem como estratégias o crescimento em sua carteira de clientes, na vigilância orgânica e vigilância eletrônica, estimando um percentual de oito por cento ao ano, também um constante acompanhamento na tecnologia para não tornar-se uma empresa desatualizada no mercado.

Quanto as necessidades dos clientes e mercados, a Embrasil Segurança desenvolve projetos de viabilidade para cada cliente, atendendo de maneira eficaz as expectativas e necessidades de segurança pessoal e patrimonial, buscando sempre novas tecnologias

junto ao mercado para que seus clientes estejam sempre com equipamentos seguros e modernos.

No que diz respeito à entrada de novos concorrentes no mercado de vigilância, não há uma preocupação por parte da Embrasil Segurança, devido a maioria dessas empresas concorrentes não apresentar em requisitos mínimos exigidos pelos órgãos reguladores do segmento de vigilância.

Na Embrasil Segurança, os funcionários admitidos são treinados e capacitados conforme as necessidades do mercado, buscando com essa capacitação, melhor cumprimento das estratégias estabelecidas pela empresa. O quadro funcional se movimenta conforme carteira de clientes da empresa.

Quanto às leis e regulamentações aplicáveis, em caso de alterações de tributações, a empresa repassa para o cliente final através de negociações diretas.

Com relação à integridade das informações que são utilizadas para elaboração das estratégias, elas são confirmadas pela gerência para ser verificado a sua real veracidade. A Embrasil Segurança toma o cuidado de manter em seu quadro funcional, pessoas íntegras e competentes, a fim de assegurar a eficácia, sendo assim um diferencial perante a concorrência.

Através de seus fornecedores a empresa busca novas tecnologias e informações de produtos, baseando-se no desenvolvimento da tecnologia da concorrência, não possuindo parcerias com eles, porém procura trabalhar sempre com dois fornecedores por uma questão de segurança, pois quando um deles não cumprir com normas estipuladas tais como prazo, preço, qualidade e atendimento, ela dispõem de uma segunda opção.

Para a empresa, os equipamentos vendidos não são considerados como principal objeto de negociação, mas depende desses equipamentos para monitoração.

Com relação à divulgação das estratégias, a alta direção comunica às partes interessadas, conforme a sua necessidade, que essas informações devem ser repassadas para as partes envolvidas.

Conforme o crescimento das atividades, a empresa tem previsões em suas estratégias para contratação de novos funcionários, treinamentos para adequação às normas de qualidade da empresa e aumento da frota (carros e motos), conforme a necessidade.

3.2. DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

Os desdobramentos das estratégias são executados pela gerência de cada setor. Conforme surge às necessidades na organização, esse processo é acompanhado pela alta direção, que define novos planos de ação e complemento das estratégias. Poderão ocorrer algumas mudanças emergenciais nas estratégias definidas, quando for realizados novos contratos de grande porte que necessitem de um atendimento personalizado, em que é necessário que a organização aplique os planos de ação de maneira rápida e eficaz, atendendo assim às necessidades dos novos clientes, sendo a alta direção informada pelos gerentes sobre o desenvolvimento das estratégias aplicadas.

Para o desenvolvimento de novas estratégias aplicadas, os funcionários são envolvidos conforme as situações vão surgindo, as experiências e conhecimentos dos funcionários são considerados para definição dos planos de ação, sendo de grande valor a contribuição de seus funcionários no desenvolvimento das estratégias, principalmente quando venha a contribuir na solução de eventuais problemas.

A empresa tem como plano de ação de longo prazo, investimentos no crescimento da administração, além de produtos que não incluem atualmente em sua carteira, tais como escolta de cargas, transporte de valores, investimento em tecnologia interna, para uma melhor eficácia de gestão administrativa como planejamento futuro. A curto prazo, a empresa apresenta um planejamento estratégico, visando atendimento ao cliente com instalação de equipamento para vigilância eletrônica sob a forma de comodato, garantindo maior comodidade aos clientes.

Quanto aos recursos, a empresa apresenta uma agenda para investimento administrativo tais como frotas, veiculação na mídia e estratégia de vendas como realização de feiras e eventos, existindo também planos futuros para aumentar o número de viaturas, motos e equipamentos para que a empresa possa atender seus clientes com maior rapidez e eficácia, aumentando sua participação no mercado.

A Embrasil Segurança comunica a seus funcionários os planos de ação a serem executados através de reuniões específicas com a supervisão. Quanto à operacionalização das estratégias, a empresa não possui um planejamento específico, sendo os padrões estabelecidos conforme mudanças nos cenários externos.

Quanto ao grau de aplicação das principais práticas de gestão da operacionalização das estratégias, ele é evidenciado através dos resultados obtidos pela organização, pois quando não são detectadas falhas no processo relativo aos serviços prestados na vigilância orgânica e vigilância eletrônica, conclui-se que o processo foi executado com sucesso.

3.3. PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

O sistema de medição do desempenho da empresa é planejado, elaborado e definido pela alta direção e supervisores em reuniões,

buscando indicadores relevantes para a verificação do desempenho da organização. Contando com essa metodologia, a empresa tem como base, para poder gerenciar as operações em todos os seus departamentos.

Os principais indicadores de desempenhos utilizados pela Embrasil Segurança não estão formalizados, porém eles existem em seu cotidiano, sendo necessários para verificação do desempenho dos negócios. Como principais indicadores de desempenho, atualmente utilizados pela empresa, na área operacional podemos citar reclamações e sugestões de clientes, na área financeira a efetivação de novos contratos, renovação e cancelamento de contratos e na área comercial são realizadas entrevistas em visitas para saber o nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados. Para a sociedade e fornecedores, a empresa não possui indicadores de desempenho.

As projeções sobre o desempenho dos concorrentes são realizados pela alta direção através de pesquisas, nos quais se verificam as novidades de lançamentos no mercado de novos equipamentos, como as empresas concorrentes estão atualizando-se, como viabilizam novos equipamentos para seus clientes, se os funcionários estão bem preparados e outras fontes não divulgadas. Com esses referenciais, a Embrasil Segurança faz uma comparação com seus concorrentes, realizando assim alterações e melhoramento em seus planos estratégicos, conforme necessidades.

As metas de curto e longo prazo são estabelecidas pela alta direção através de reuniões mensais e anuais, de acordo com o período da meta a ser implantada. Atualmente, como meta a curto prazo, a Embrasil Segurança tem como objetivo a conquista de novos contratos e melhoria contínua de seus serviços prestados. Já a longo prazo, o crescimento da administração e novos serviços tais como escolta de cargas, transporte de valores, investimentos em tecnologia interna para melhor eficácia da gestão administrativa.

Os indicadores de desempenho e as metas estabelecidas são repassados para às partes interessadas, diretamente aos departamentos envolvidos no processo. As informações são transmitidas com uma intensidade maior quando seus resultados não estão dentro do esperado, porém quando se obtêm bons resultados a alta direção informa apenas à gerência de cada setor que ficará encarregado de informar a seus subordinados.

Os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos através de estudos de mercado concorrente e resultados dos serviços prestado pelos funcionários da Embrasil Segurança. Isso pode ser evidenciado pelo crescimento que a empresa obteve nos últimos anos com a intenção de ampliar sua estrutura e abrangência do mercado.

4. CLIENTES E SOCIEDADE

O critério clientes e sociedade examinam como a organização identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, estreita seu relacionamento com clientes, interage com a sociedade. O critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes.

4.1. IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO

A empresa Embrasil Segurança define os segmentos de mercado de atuação por área geográfica, podendo assim definir estratégias de atendimento por região aumentando a agilidade no atendimento aos clientes mais próximos. A vigilância orgânica (vigilante armado), restringe-se apenas ao segmento bancário por considerar a área bancária de baixa lucratividade com relação aos serviços prestados. Por outro lado, na vigilância eletrônica (monitoramento eletrônico), a empresa poderá atender qualquer cliente, independente de seu segmento, dando preferência a clientes de bairros mais próximos de sua sede, para que haja maior agilidade no atendimento em caso de ocorrências.

A Embrasil evita prestar serviços de vigilância orgânica (vigilante armado) para empresas que possuam alto risco como bancos, casas de câmbio, casas de jogos entre outros do mesmo segmento, abrindo exceções quando a empresa possuir seguro.

Para a Embrasil, os clientes da concorrência só serão de interesse da empresa caso estejam insatisfeitos com os serviços prestados pela concorrência, caso contrário, a empresa não tem interesse em conquistar esses clientes, pois ela entende que isso é uma atitude anti-ética e poderá prejudicar-se futuramente com seus

concorrentes, causando assim uma rivalidade e não uma parceria como deve acontecer nesse segmento de mercado. A Embrasil tem como estratégia de venda mostrar a futuros clientes sua tecnologia, atendimento e custos reduzidos de forma clara e objetiva com a finalidade de conquistá-los como clientes.

As necessidades dos clientes são identificadas através de visitas no local, realizadas pelo departamento comercial, em que é verificado a estrutura do cliente, localização, realizando-se assim uma análise de viabilidade, possuindo um atendimento personalizado para cada cliente.

A Embrasil, através de seus representantes do departamento comercial, realiza visitas a possíveis clientes, demonstrando sutilmente a importância da vigilância eletrônica e vigilância orgânica informando as recentes estatísticas dos índices de criminalidade e demonstrando a importância de obter uma segurança particular para a proteção de seu patrimônio.

A tecnologia utilizada pela Embrasil Segurança no que se refere a vigilância eletrônica é constantemente atualizada através de informações obtidas de seus fornecedores e nas feiras anuais, onde a empresa participa para atualizar-se e contactar novos clientes.

Através de informações que chegam até a empresa, ela antecipa-se às necessidades dos clientes e do mercado, analisando acontecimentos externos, verificando como os marginais praticam a criminalidade e como estão agindo no mercado, podendo utilizar de maneira eficiente os novos equipamentos que estão surgindo no mercado para combater adequadamente as ações dos marginais.

Os serviços da empresa são divulgados através de seu site na internet (www.embrasilseguranca.com.br), listas telefônicas nas páginas amarelas, feiras especializadas, placas em locais monitorados e através de indicações de clientes que utilizam os serviços, procurando sempre demonstrar credibilidade, confiança e imagem

positiva. A Embrasil Segurança preocupa-se em demonstrar clareza em suas mensagens divulgadas na mídia (jornal, rádio e televisão) sendo utilizados esses canais de acordo com as necessidades do momento ou planos estratégicos.

A empresa avalia sua imagem perante os clientes a respeito do conhecimento de suas marcas e produtos através de questionários enviados aos clientes, contatos telefônicos, procurando saber sobre o atendimento prestado por seus funcionários.

Os padrões de trabalho das práticas de gestão desse item, são verificados pelo departamento comercial, que escolhe qual o melhor método de análise para verificação de como está a imagem da empresa e a segmentação do mercado. Os principais fatores desse item são verificados através da variação de contratos fechados, internet, pesquisa de mercado e telefonemas.

4.2. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

No relacionamento com clientes, a empresa semestralmente através do departamento comercial, envia uma pesquisa em forma de questionário, podendo assim com os resultados obtidos medir o grau de satisfação dos clientes.

A forma utilizada pela Embrasil para verificar e solucionar os problemas dos clientes é através de visitas que os gerentes realizam, sendo assim uma forma proveitosa de troca de informações e relacionamento com o cliente, porém essa prática não está formalizada pela empresa.

A Embrasil tem a preocupação de atender as solicitações realizadas pelos clientes de forma eficaz, procurando solucionar todos os problemas o mais rápido e da melhor forma possível.

A empresa busca suprir as necessidades de seus clientes, pois acredita que com agilidade na resolução de problemas, consegue a

fidelização do mesmo, evitando insatisfação por parte do cliente, demonstrando a todos os departamentos a importância desse trabalho e tendo assim uma comunicação rápida e eficaz entre todos os departamentos envolvidos no processo.

Na implementação do sistema para um novo cliente, a empresa disponibiliza o serviço de um funcionário no posto de serviço durante o período de adaptação, que corresponde normalmente a uma semana, para que seja realizado um acompanhamento do funcionamento e desempenho dos equipamentos instalados, quando é transmitido um relatório para o departamento comercial que fica encarregado de entrar em contato com o cliente, para verificação do desempenho, e se estão atendendo as suas necessidades.

A Embrasil avalia a satisfação, a fidelidade e a insatisfação através dos questionários enviados aos clientes, onde são feitas perguntas específicas sobre este item e pelo índice de contratos cancelados e renovados.

Para a fidelização e abertura de novos contratos, a Embrasil Segurança utiliza-se de um atendimento personalizado com soluções rápidas, diretas e objetivas, garantindo assim a qualidade do atendimento e a utilização de equipamentos avançados.

Os padrões de trabalho das práticas de gestão desse item são estabelecidos pela alta direção, que procura colocar o cliente em primeiro lugar em seus planos estratégicos.

4.3. INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE

A empresa Embrasil Segurança oferece à sociedade soluções de segurança, pois ao prestar serviços de segurança a seus clientes, está inibindo ação dos marginais e trazendo benefícios a toda sociedade, como exemplo, um canal interno (Nextel) interligado diretamente com a Polícia Militar, por onde são trocadas informações sobre ocorrências em andamento ou até mesmo poderá auxiliá-la na

localização de veículos roubados, capturas de marginais, perseguições, entre outros. Com isso, a empresa está ajudando a sociedade a reduzir os índices de criminalidade.

Através de pesquisas realizadas pelo departamento comercial, a empresa obteve informações que tanto os clientes quanto os moradores mais próximos da região em que a Embrasil Segurança tem suas instalações físicas, sentem-se mais seguros devido à circulação constante de viaturas na região.

A Embrasil Segurança entende que sua atividade não produz materiais que tragam riscos ou agridem o meio ambiente, constatando-se que não há preocupação com seus resíduos, equipamentos sucateados, pneus, baterias, entre outros, ocorrendo apenas à separação dos materiais recicláveis para a coleta que é realizada pela Prefeitura Municipal de Curitiba. A empresa não apresenta um programa que evidencie controle contra o desperdício de recursos com a água, energia elétrica e materiais de escritório.

Quanto aos projetos e programas de desenvolvimento e responsabilidade social, a empresa não apresenta nenhuma atividade que apóie a comunidade. Quanto ao incentivo e estímulo às pessoas da força de trabalho para participarem de projetos sociais a empresa não dispõe de nenhum incentivo.

A empresa Embrasil reconhece um fato comum que funcionários da empresa, após a rescisão de contrato de trabalho com a empregadora, vêm a elaborar um processo trabalhista contra ela, sendo considerado um problema grave, devido à legislação que é desatualizada com relação a esse tipo de usuário, permitindo que o funcionário entre com ação contra a empresa empregadora e contratante, causando maiores despesas para a empresa e desgaste no relacionamento entre empresa e empregado.

O grau de aplicação das práticas de gestão do grupo Embrasil é estabelecido assumindo o poder e tipo de responsabilidade com relação a seus funcionários, ex-funcionários e clientes.

A Embrasil Segurança procura manter a confiabilidade de seus serviços prestados em qualquer situação apresentada, procurando resolver da melhor maneira possível os problemas apresentados e buscando a satisfação dos clientes.

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Critério Informações e Conhecimento examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.

5.1. GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

A Embrasil Segurança determina as necessidades das informações da organização através de rotinas normais de trabalho, informativos internos que traz atualizações de normas de trabalho e procedimentos que cabe a cada funcionário utilizar as informações da melhor maneira possível para desempenhar as suas funções.

Os critérios de seleção são definidos nas rotinas de trabalho, em que cada informação tem o seu tempo para ser utilizada, por exemplo, citamos o departamento financeiro que tem por objetivo na primeira quinzena do mês efetuar o pagamento a fornecedores e o controle de sua carteira de cobrança. Para o departamento de recursos humanos, ele volta suas atenções ao pagamento e benefícios (vale transporte e vale refeição) a seus funcionários até o quinto dia útil de cada mês.

Os principais tipos de informações utilizadas são classificadas em informações comerciais, operacionais e administrativas, conforme as necessidades e acontecimentos, e através de todas as partes envolvidas, relacionando-se dessa forma com os principais processos e práticas de gestão da organização.

As informações da organização são disponibilizadas e atualizadas, pela alta direção e gerência, em duas formas: a gerência de cada área ficará encarregada de informar ao funcionário envolvido

nesse processo, e para informações que são comuns a todos os funcionários, elas são repassadas para o departamento de recursos humanos que irá disponibilizá-la através de edital interno.

Na Embrasil Segurança não há um controle eficaz para assegurar a integridade das informações da empresa, ocorrendo apenas o bloqueio dos terminais através de senhas do próprio usuário protegendo assim planilhas do Excel, que constam informações restritas não compartilhadas.

A confidencialidade das informações está diretamente ligada ao número de pessoas que as recebem, assim, toma-se o cuidado de transmitir uma informação apenas ao departamento que deve possuí-la, deixando claro a sua importância e garantindo assim a integridade das informações. A organização tem a preocupação de eliminar informações desnecessárias que não lhe agreguem valor. A empresa não possui documentos específicos com relação à gestão das informações.

Os principais padrões de trabalho são estabelecidos pela alta direção, baseando-se em informações obtidas através de relatórios emitidos pela gerência de cada departamento envolvido no processo e informações obtidas no ambiente externo do próprio mercado competitivo. Elas são repassadas para as partes interessadas da organização e também em visitas realizadas a clientes por representantes do departamento comercial, obtendo-se várias informações de mercado, evidenciando o grau de aplicação das principais práticas de gestão de quando a informação é utilizada para tomada de decisão e melhorando o desempenho da organização, onde são demonstrados os resultados obtidos através dessas informações.

5.2. GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

A empresa Embrasil Segurança, através de informações práticas, obtém parâmetros necessários para realizar comparações de seus serviços prestados tais como a satisfação de seus clientes, se os

equipamentos utilizados são eficazes em relação a seus concorrentes, sendo assim possível verificar sua posição no mercado em relação a seus concorrentes no que se refere ao faturamento, carteira de clientes, quantidade de funcionários, entre outros.

Para a Embrasil, as informações consideradas relevantes são utilizadas e aplicadas para melhoria da empresa. O principal tipo de informações comparativas utilizadas refere-se à qualidade do serviço prestado, juntamente com o tipo de atendimento que o cliente recebe. Essas informações estão diretamente ligadas as diretrizes principais que baseiam-se na qualidade dos serviços e atendimento ao cliente.

A empresa não possui uma forma específica para obter informações comparativas, pois elas surgem de várias maneiras. Por exemplo, o departamento comercial em visitas constantes, buscando oferecer seus serviços, procura saber o nível de satisfação dos usuários dos serviços de concorrentes. Esse tipo de informação, serve de dados para elaboração de novas propostas, porém há uma grande discricão ética profissional. Também obtêm-se informações por outros meios como índices de criminalidade e delitos, em que ressalta-se arrombamentos, assaltos, seqüestros, entre outros. Isso é de grande importância para o departamento comercial e operacional da empresa, tendo assim, a oportunidade de vender seus serviços atualizados e aperfeiçoar possíveis falhas que possam ocorrer em seus sistemas.

Algumas informações comparativas pertinentes são obtidas através de pessoas ligadas a empresa de alguma forma como funcionários e fornecedores, podendo ter informações relevantes ou não para a empresa.

A Embrasil não apresenta um método específico que estabeleça os principais padrões de trabalho de gestão de informação comparativa. A maioria dos funcionários sabe como as informações são importantes e assim conscientiza-se de que a alta direção valoriza o empenho dos funcionários em compartilhar qualquer informação ou sugestão.

5.3. GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A identificação e o desenvolvimento do capital intelectual ocorre informalmente, pois, ocorre apenas quando um profissional destaca-se na sua função de forma espontânea, desse modo, a empresa não apresenta nenhum método específico formal.

Na identificação do capital intelectual, a empresa valoriza o desempenho de seus funcionários dando-lhes maior autonomia, mantendo assim seu capital intelectual, pois sabem que esse tipo de atitude agrega valor a seus produtos e serviços.

A empresa tem como forma de manter e proteger o capital intelectual, assegurar que as informações passadas aos funcionários indicados, sempre alertando quanto à importância do seu sigilo. Por esse motivo, a empresa passa a disponibilizar assim um novo funcionário, o qual estará aprendendo sua atividade e auxiliando-o para deixá-lo com maior tempo hábil em desenvolver sua linha de raciocínio, podendo haver uma promoção de cargo, aumentando assim o capital intelectual da empresa.

A Embrasil Segurança também incentiva o pensamento crítico e inovador, através de oportunidades de crescimento profissional e salarial, ou seja, o funcionário que apresentar maior potencial e habilidade, passa a ter uma credibilidade perante a empresa, onde futuramente poderá ocupar um cargo de liderança.

As inovações tecnológicas são compartilhadas internamente através de pequenas reuniões com funcionários de departamentos que dependem delas para a realização de suas tarefas. A medida em que os clientes necessitam de equipamentos com melhor tecnologia, em que irá contar com o conhecimento adquirido dos funcionários para garantir a execução correta dos projetos e instalação desses equipamentos. Sendo assim, a empresa não apresenta meios formalmente estabelecidos.

As formas de atualização das tecnologias, serviços e processos são feitas conforme a necessidade do mercado, adquirindo equipamentos de alta tecnologia, novos sistemas operacionais e experiência do mercado.

A empresa não apresenta um método específico que verifica se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos. Os padrões são estabelecidos informalmente de acordo com as necessidades verificadas pela alta direção no decorrer do processo.

6. PESSOAS

O Critério Pessoas examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

6.1. SISTEMAS DE TRABALHO

Na Embrasil Segurança são realizadas reuniões pela alta direção juntamente com a gerência dos departamentos, em que são discutidas e analisadas as rotinas de trabalho desenvolvidas pelos departamentos e as necessidades de cada um para um bom desempenho do trabalho, podendo assim, com esses dados, a alta direção, juntamente com a gerência e departamentos envolvidos, definir uma organização de trabalho que atenda às necessidades e às expectativas de todos os funcionários.

Quanto à estrutura de cargos, o departamento de recursos humanos em conjunto com a alta direção e gerência dos departamentos realizam reuniões para definição da estrutura de cargos conforme determinação do sindicato da classe, em que tem como principal foco a vinculação hierárquica, responsabilidades, autoridade, requisitos mínimos e desejáveis para o cargo. Podemos citar como exemplo de descrição de cargos de gerência e auxiliares conforme quadro 2 e quadro 3 abaixo:

Quadro 2 – Descrição de cargo de auxiliar.

Título do cargo	Auxiliar de Recursos Humanos
Vinculação Hierárquica:	responde hierarquicamente perante o Gerente de Recursos Humanos.
Responsabilidade:	Todas as rotinas do Departamento Pessoal, tais como: apontamento de cartão ponto; admissão, demissão e controle de EPI's; férias; encaminha documentos para processamento eletrônico; auxilia no recrutamento e seleção de pessoal; auxilia treinamento de pessoal;
Autoridade:	não há, exceto quando autorizado pelo superior hierárquico; ampla experiência nas rotinas do Departamento Pessoal;
Requisitos mínimos:	maior de 21 anos; ambiçao profissional; dinamismo; ensino médio completo;
Requisitos desejáveis:	que tenha trabalhado em empresa certificada na ISO 9000, versão 2000; esteja cursando nível superior.

FONTE: Embrasil Segurança, 2005.

Quadro 3 – Descrição de cargo de Gerência.

Título do Cargo	Gerente Administrativo e de Recursos Humanos
Vinculação Hierárquica:	responde hierarquicamente perante o Diretor Geral; manter atualizado, de acordo com a legislação vigente; planejar, coordenar e supervisionar as tarefas de forma organizadas atribuídas a uma ou mais pessoas;
Responsabilidade:	manter sigilo de dados confidenciais da empresa; orientar a diretoria quando houver mudanças na legislação, para que a mesma possa tomar decisões inerentes aos assuntos da empresa de acordo com a Lei. representar a empresa junto aos poderes públicos Federais, Estaduais e Municipais; assinar guias para levantamento do FGTS nos bancos;
Autoridade:	assinar documentos relativos ao INSS; assinar registros e baixas em carteiras profissionais; homologar documentos da empresa junto ao ministério do Trabalho e Sindicatos. ampla experiência na área de Recursos Humanos;
Requisitos mínimos:	ambiçao profissional; dinamismo; comunicabilidade; nível superior completo.
Requisitos desejáveis:	especialização em Recursos Humanos; conhecimento básico do Sistema de Qualidade, de acordo com a Norma ISO 9000, versão 2000.

FONTE: Embrasil Segurança, 2005.

Quanto à implementação da organização do trabalho e da estrutura de cargos, elas ocorrem conforme as necessidades vão surgindo. Sendo assim, a empresa não possui uma sistemática formalizada para tais implementações. Embora tenha sido observado que poucas pessoas tenham autonomia para tomada de decisões. O grau de aplicação para cada colaborador, não é formalizado. Observa-se que os departamentos possuem um grau de autonomia pré-definidos pela alta direção para resolução de certas situações, em que é exigido uma resposta rápida, usando assim a criatividade e idéias inovadoras dos integrantes do departamento, proporcionando oportunidade para as pessoas de demonstrar todo o seu potencial individual e em equipe.

Para assegurar a cooperação, a Embrasil Segurança conta com sua força de trabalho, mantendo-a sempre bem informada através do departamento comercial que irá verificar as necessidades dos clientes e repassar as informações, resultados e soluções encontradas à alta direção que, por sua vez, através de reuniões as passará à gerência dos departamentos que ficam encarregados de informa-las aos funcionários, que trabalham interno e externamente, tendo assim, uma comunicação eficaz e compartilhada, podendo contar com as habilidades das pessoas.

No caso da conquista de um novo cliente, há troca de informações entre os departamentos para que os funcionários saibam das conseqüências na execução do serviço, pois tanto o departamento administrativo, quanto o operacional da empresa devem levar em conta as características e habilidades necessárias ao cargo.

Quanto às novas contratações, os candidatos comparecem a sede da Embrasil Segurança, onde preenchem um formulário de solicitação de emprego, informando os dados pessoais, grau de instrução, cursos complementares e profissionalizantes, experiências profissionais, além de outros detalhes que possibilitem traçar o perfil pessoal e profissional do candidato. Esses formulários são analisados e selecionados pelo departamento de recursos humanos, em que são

consideradas as necessidades dos departamentos conforme descrição de cargo, estrutura e valores éticos profissionais que a empresa adota. Esses fatores são avaliados para que o candidato a ser contratado possa desempenhar plenamente suas funções. Após a seleção, os candidatos selecionados irão passar por entrevista que é realizada pelo gerente do departamento onde há um cargo a ser preenchido, sendo levado em consideração a definição de cargos e salários de acordo com a determinação do sindicato da classe.

Com relação à igualdade e justiça perante a força de trabalho, infelizmente ocorre desigualdade na contratação de vigilante masculino e feminino, mesmo que a empresa acredite que um vigilante feminino seja tão capaz e eficaz quanto um vigilante masculino. Sendo que isso se dá devido a entre seus clientes haver uma certa barreira e discriminação, pois não acreditam que o desempenho de um vigilante feminino seja o mesmo que um vigilante masculino. Para empresa, o vigilante feminino deixa a desejar apenas na força bruta, porém tem como o diferencial ser detalhista e mais atencioso. Quanto à questão de contratação de deficientes físicos, por serem prestadores de serviços, não conseguem colocá-los em sua força de trabalho na área de vigilância orgânica e eletrônica, devido à exigência de sua atividade. Atualmente no quadro de funcionários da Embrasil Segurança não há deficientes físicos em sua estrutura, porém a empresa não impõe barreiras para a sua contratação para serviços administrativos, inclusive acredita em sua capacidade profissional.

Com relação a remuneração e incentivos que estimulam a obtenção de metas de alto desempenho, a empresa não apresenta uma sistemática vinculada diretamente. Não apresenta um reconhecimento monetário e sim um reconhecimento formal por parte da gerência e alta direção ao funcionário demonstrando-lhe a satisfação da empresa quanto ao seu desempenho e dedicação profissional, podendo assim galgar futuras promoções.

Os padrões de trabalho das práticas de gestão referente ao sistema de trabalho são verificados quanto ao seu cumprimento através da gerência que irá verificar, dentro da descrição de cargos, se os funcionários estão cumprindo com suas responsabilidades e autonomias dentro dos requisitos mínimos e desejáveis exigidos pela empresa, pois é fundamental que os funcionários sejam qualificados para atender aos clientes, buscando a excelência na prestação de serviços.

6.2. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

As necessidades de capacitação e o desenvolvimento são identificadas pela empresa através das tarefas realizadas do cotidiano, quando elas não vêm a satisfazer os objetivos da empresa em prestar serviços com qualidade, segurança e acima de tudo com dedicação. Nesse caso, após a gerência identificar a falta de capacitação, ela informa a alta direção que ficará encarregada de buscar melhorias que agreguem valor para atender as necessidades da empresa, através de treinamento para ser realizado pelo funcionário em períodos pré-determinados pela gerência. Após o início do treinamento, a gerência obrigatoriamente deverá informar constantemente à alta direção para saber o grau de absorção do conteúdo pelo funcionário. Esse procedimento se aplica aos funcionários da área técnica quando se fizer necessário o desenvolvimento de novas técnicas para a instalação de equipamentos de vigilância eletrônica que estejam sendo lançados no mercado .

Na Embrasil Segurança não há projetos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas que compõe a força de trabalho, porém a empresa realiza treinamentos conforme as necessidades vão surgindo. As estratégias são projetadas conforme as necessidades da empresa e seus clientes, os funcionários são orientados a desenvolver suas atividades com segurança e qualidade sempre observando as responsabilidades conforme a descrição de cargos. Para os novos

funcionários, a empresa verifica suas habilidades profissionais e experiências anteriores, quando necessário, ele será submetido a treinamentos constantes. As habilidades e conhecimentos recém-adquiridos são aplicados no desenvolvimento de novos projetos com a utilização de equipamentos recém lançados no mercado. O desenvolvimento dos funcionários serão avaliados pela gerência que ficará encarregada de informar à alta direção, através de reuniões periódicas, informando os resultados obtidos. Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários, a empresa não demonstra nenhuma preocupação ou incentivo seu para desenvolvimento.

A cultura para a excelência é abordada de forma que seja focados os indicadores de desempenho tais como reclamações e sugestões de clientes, efetivação de novos contratos, renovação e cancelamento de contratos, realização de entrevistas em visitas para saber o nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados. Esses indicadores estarão ligados aos resultados que são utilizados pela alta direção e gerência, através de relatórios, demonstrando os resultados positivos ou negativos, acompanhando as tendências do mercado.

A força de trabalho profissional é desenvolvida com o acompanhamento da gerência e alta direção através de treinamentos, conforme as necessidades vão surgindo de acordo com sua área de atuação, não ocorrendo o mesmo quanto à força de trabalho pessoal, pois não há um acompanhamento dela pela empresa.

Quanto ao plano de carreira, a empresa não possui um plano formalmente desenvolvido, porém quando um funcionário se destaca em suas atividades com relação aos demais funcionários, ele poderá assumir futuramente cargos de liderança.

Os padrões de trabalho das práticas de gestão desse item são verificados através da alta direção com base no desempenho e andamento das atividades dos funcionários e no índice de reclamações, pois assegura-se que sua prestação de serviço está sendo executada

com excelência. Caso esse procedimento não ocorra, a alta direção tomará medidas emergenciais para detectar falhas e assim corrigi-las conforme cada caso.

6.3. QUALIDADE DE VIDA

A Embrasil Segurança não possui uma ferramenta para a identificação dos perigos e riscos relacionados a saúde, porém oferece a seus funcionários como benefício plano de saúde com custos reduzidos que são descontados em folha de pagamento. Com relação à medicina do trabalho, a organização cumpre com as exigências legais regulamentadas pelo ministério do trabalho através da NR 3214 da CLT, como exames admissionais, demissionais, periódicos, entre outros exigidos para desempenho das atividades. A empresa também oferece a seus funcionários, como benefício, convênio com farmácias e óticas, onde são fornecidos descontos nos preços de produtos vendidos e como forma de pagamento o desconto em folha, a empresa disponibiliza também a seus funcionários vale transporte e vale refeição.

Quanto ao atendimento dos requisitos ambientais, a empresa não possui uma sistemática aplicada. Quanto à segurança, a empresa disponibiliza a todos seus funcionários o manual de segurança no trabalho desenvolvido pela própria empresa para minimizar os riscos do cotidiano.

Com relação à ergonomia, a empresa não apresenta nenhuma regulamentação com relação a esse item, pois não há uma preocupação por parte da alta direção para investimentos em treinamentos, esclarecimento e compra de móveis, para o uso de seus funcionários, ergonomicamente corretos. Para os agentes que trabalham com moto pelo fato de estar expostos à um risco maior quanto à possibilidade de se envolver em acidentes de trânsito, a empresa disponibiliza um plano de saúde diferenciado dos demais funcionários.

Na Embrasil Segurança, não existem uma cultura de realizar pesquisas do clima organizacional para medição do nível de satisfação e bem estar dos funcionários. Informalmente, a gerência de cada departamento ao perceber algum problema com os seus funcionários levará isso ao conhecimento da alta direção, para uma possível solução ou contribuição a ele. Contudo, a alta direção sempre está disponível para colaborar e estando sempre atenta ao bem estar de seus funcionários. Como exemplo disso, nas festas de final de ano, a empresa procura proporcionar uma confraternização, obtendo assim um melhor relacionamento entre funcionários e empresa juntamente com seus familiares.

Os padrões de trabalho das práticas de gestão relatadas nesse item estão sendo acompanhadas de maneira atenta pela alta direção e gerência, pois a empresa acredita que um funcionário com uma boa qualidade de vida dentro da empresa se tornará um funcionário mais produtivo e satisfeito.

Caso a alta direção ou gerência observe que esteja ocorrendo uma insatisfação de alguns funcionários com relação a empresa, ela irá verificar quais os problemas que estão ocorrendo para saná-los e garantir a excelência.

Durante a elaboração da monografia, foi realizado junto à empresa Embrasil Segurança pesquisa de clima organizacional conforme modelo de questionário e resultados descritos nos anexos 8.1 da página 51 e 8.2. da página 55.

7. PROCESSOS

O Critério Processos examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O Critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

7.1. GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO

Os produtos e processos da Embrasil Segurança são projetados conforme as necessidades e particularidade de cada cliente. As diferenciações que ocorrem em cada contrato são resultados que o ambiente externo exige. Para isso, a empresa estará pesquisando, dentro da região onde encontra-se seu cliente, os fatores de risco tais como localização, índices de criminalidade, índices de furtos e o tempo para atendimento no caso de deslocamento do tático móvel.

A Embrasil Segurança procura sempre através de seus projetos e pesquisas realizadas para seus clientes, atender de maneira adequada o seu mercado de atuação, contribuindo assim para a sociedade no que diz respeito a minimizar o índice de criminalidade.

Após análise do cliente, a Embrasil Segurança estará determinando o equipamento ideal a ser utilizada, atendendo a sua real necessidade, e preocupando-se sempre com o custo benefício que seu cliente terá em adquirir os serviços da empresa.

A empresa está sempre atenta ao prazo estabelecido para entrega dos equipamentos e serviços para que, com isso, seu cliente

tenha plena satisfação e não venha a correr riscos desnecessários devido a uma eventual falha por parte da empresa.

Quando ocorre o interesse de um novo cliente em adquirir os serviços da Embrasil Segurança, o departamento comercial entrará em contato com o cliente para agendar uma visita no local a ser implantado a prestação de serviços, onde é feita a identificação de suas necessidades. Com essa visita, o departamento comercial de posse das informações do ambiente interno e externo, irá analisar juntamente com a alta direção, a viabilidade da implantação que atenda as necessidades do cliente e exigências mínimas da empresa quanto à segurança do serviço.

Após a aprovação do projeto por parte do cliente e empresa, será determinado através de um contrato o prazo para instalação dos equipamentos, pois para cada cliente, a Embrasil Segurança necessita de um tempo diferenciado devido a estrutura física.

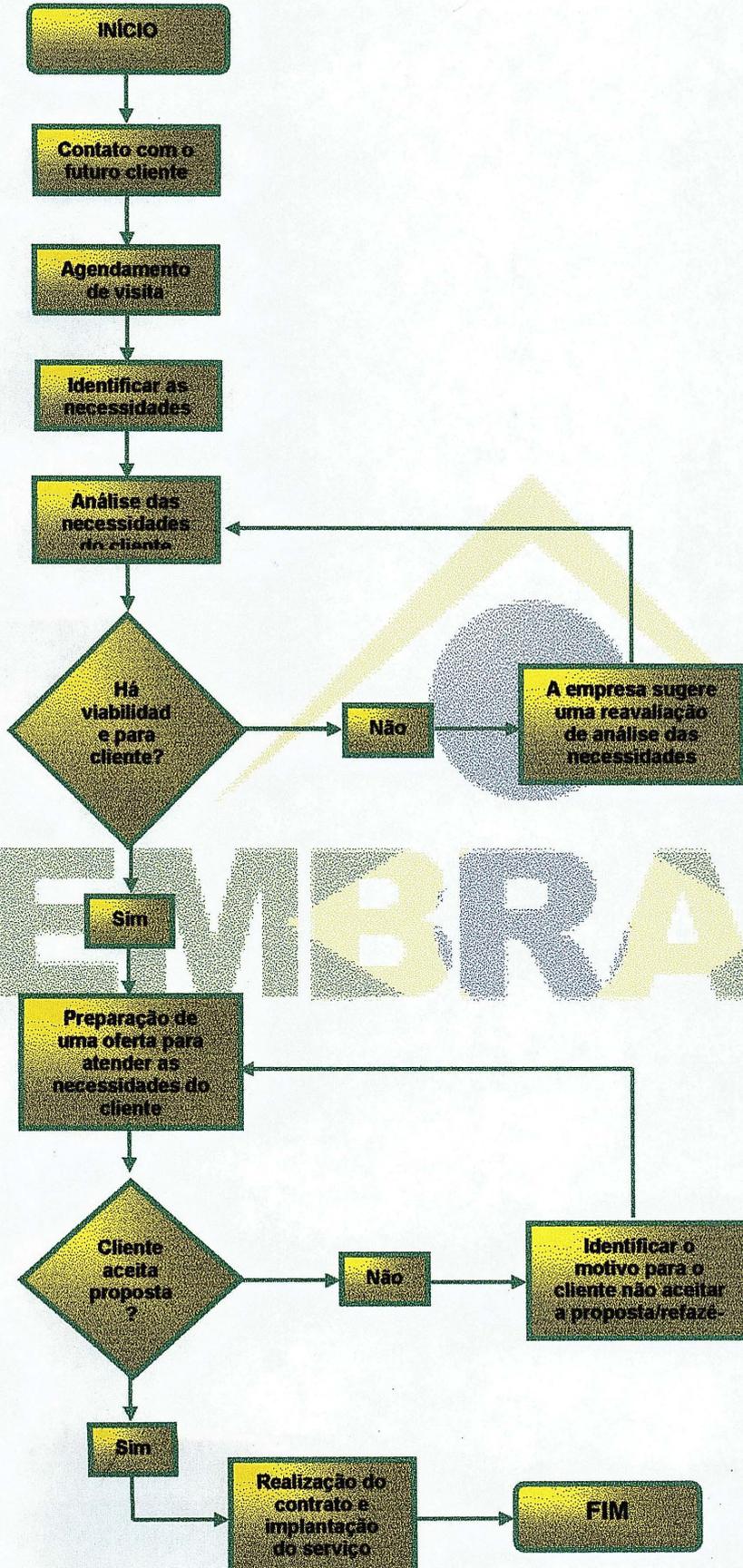
A Embrasil Segurança, assegura o prazo de entrega de seus equipamentos através de contrato firmado com seus clientes, sendo que após a sua instalação, a empresa irá testar o seu funcionamento e qualidade, realizando um acompanhamento rígido para que assim não ocorra uma não conformidade com eles.

A metodologia do processo de produtos são definidos pela alta direção, em que ela é repassada e gerenciada pelo gerente de cada setor, que por sua vez, estará acompanhando e supervisionando o desenvolvimento desses processos junto a clientes e funcionários.

A gerência dos departamentos comercial, manutenção e monitoramento que estão envolvidos diretamente com os clientes, estará sempre realizando visitas periódicas para sanar possíveis problemas, através de ações e manutenções preventivas. Caso ocorra uma não-conformidade, o cliente entrará em contato com a empresa informando qual a ocorrência, onde imediatamente será acionado o departamento envolvido que tomará as devidas providências para que o

problema do cliente seja solucionado no menor tempo possível conforme fluxograma apresentado na figura 1, da página 44, a seguir:

FLUXOGRAMA



Ao final de cada mês, a empresa verifica os índices de ocorrências e os principais motivos, sendo analisado através de reuniões se as ocorrências foram atendidas em tempo e de forma satisfatória. Caso o índice esteja abaixo da qualidade desejada pela empresa, a alta direção juntamente com a gerência, buscará soluções adequadas para sanar essas ocorrências apresentando um atendimento de acordo com os padrões desejados pela empresa.

Os padrões de trabalho das práticas de gestão desse item são acompanhados pela gerência, que repassa as informações para a alta direção e o departamento comercial através de relatórios gerados pelas ocorrências do cotidiano, sendo verificado se estão dentro dos padrões desejados pela empresa e caso o resultado seja negativo, será tomado medidas corretivas.

7.2. GESTÃO DE PROCESSOS DE APOIO

As necessidades de novos processos de apoio são identificados pela alta direção da empresa. Os processos apóiam a administração que atua em diversas áreas, buscando o melhoramento na prestação dos serviços de segurança identificados nos relatórios individuais, onde constam informações sobre o desempenho de cada setor. Baseado nesses relatórios, a alta direção irá verificar se existe a necessidade de novos processos de apoio. Entre os principais processos de apoio destaca-se: área jurídica, cobrança, contábil e manutenção de veículos.

O processo de apoio jurídico é executado por escritório terceirizado que atende processos trabalhistas, tributários e presta consultorias a empresa.

Os processos de apoio de cobrança foram terceirizados pela Embrasil Segurança, no primeiro trimestre de 2005, devido ao alto índice de inadimplência, onde a empresa espera com essa terceirização, reduzir esse índice.

No processo de apoio contábil, a empresa envia os documentos mensais para o processamento na empresa terceirizada, que fica encarregada de fazer a classificação da documentação, a regularização e pagamento de impostos.

No processo de apoio de manutenção de veículos, a empresa busca com isso manter a sua frota de viaturas sempre em perfeitas condições de uso, pois, além de transmitir a imagem da empresa, é uma das ferramentas principais de trabalho para a empresa atender seus clientes.

A Embrasil Segurança considera e identifica os requisitos dos processos de apoio através do seu cotidiano, em que são observados os avanços do mercado, as comparações em relação ao cliente, procurando ser mais acessível e viável para as exigências impostas por ela.

Os processos de apoio são gerenciados pelos gerentes de cada setor, que apresentam relatórios com informações de resultados obtidos para a alta direção, submetidos a uma análise criteriosa, que irá verificar se os processos de apoio estão trazendo benefícios e agilidade para os clientes e empresa. Caso seja constatado falhas ou prejuízos excessivos para a empresa em algum dos processos existente, a alta direção fica encarregada de levantar a causa, estabelecendo prazo para regularização. Caso isso não ocorra, a empresa responsável por esse processo poderá ser substituída. Assim, a Embrasil Segurança garante a confiabilidade e qualidade em seus processos de apoio.

Os padrões de trabalho das práticas de gestão relatadas nesse item são essenciais, servindo como um apoio na administração e operações da empresa, mantendo a qualidade do desempenho, prevenindo problemas e solucionando-os.

Por ser de grande importância, os processos são acompanhados pela alta direção, ficando os gerentes de cada setor

responsável pela implementação e execução dos processos. A empresa utiliza como principal indicador de desempenho, relatórios mensais apresentados pela gerência referente aos processos de apoio, medindo assim, o desempenho da empresa e utilizando-se de informações qualitativas como a satisfação dos clientes através do índice de reclamações e sugestões.

7.3. GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

A Embrasil Segurança agrupa seus fornecedores por setor da empresa, buscando assim maior agilidade no processo de formulação de compras, em que são selecionados e qualificados por qualidade do produto, preço e prazo de entrega, quesito que a empresa considera primordial, ocasionando quebra de contrato quando o fornecedor não cumpre com o prazo determinado, conforme casos já ocorridos informado pela empresa.

A empresa não dispõe de um departamento especializado para compras, sendo elas realizadas pelo departamento comercial, que elabora os contratos, assegurando o atendimento dos requisitos exigidos pela empresa por parte dos fornecedores.

Esse departamento também fica responsável em acompanhar e informar seus fornecedores caso ocorra alguma não-conformidade no atendimento ou entrega de material. A empresa busca sempre ter uma logística *just-in-time* para não haver um excesso de estoque ocasionando gastos excessivos.

A Embrasil Segurança mantém um bom relacionamento com os fornecedores, buscando com isso benefícios, pois possuem relações duradouras com a maioria dos fornecedores, podendo citar exemplos como armas e munição, por só existir um fabricante no Brasil uniformes, por existir um padrão estipulado pela polícia federal, em que só poderão ser trocados a cada cinco anos sistema de rádio (Nextel) por existir apenas um fornecedor e equipamentos eletrônicos, em que a

empresa trabalha com os dois fornecedores mais conceituados no mercado por possuírem uma tecnologia avançada em equipamentos de vigilância eletrônica.

A empresa também possui fornecedores, com quem não existe um relacionamento duradouro, pois busca o melhor custo/benefício, citando como exemplo material de limpeza e material de escritório. Já com os fornecedores de combustíveis para o abastecimento da frota, são feitas negociações com os postos de combustível mais próximos e que ofereçam melhores condições.

Devido às constantes inovações tecnológicas, não é possível trabalhar sempre com os mesmos fornecedores, pois a empresa sempre procura utilizar-se de tecnologia moderna para satisfazer as necessidades do mercado, sendo feito assim, diversas cotações com fornecedores que apresentam preço e qualidade proporcionando melhor custo/benefício.

Com relação à avaliação dos fornecedores, a Embrasil Segurança não possui uma sistemática definida para esse processo, pois, dessa forma, a área responsável por compras, realiza cotações e define os fornecedores através da alta direção. A empresa busca novos fornecedores com novas tecnologias de forma que agregue valor e aperfeiçoamento de seus serviços e não apenas que substituía a tecnologia existente.

A Embrasil Segurança incentiva seus fornecedores a obter uma melhoria contínua e através do próprio relacionamento das negociações, demonstrando satisfação com o fornecimento e a qualidade dos produtos e serviços prestados, pois obtendo esses fatores, as relações podem se tornar duradouras.

Os padrões de trabalho da prática de gestão de processos relativos aos fornecedores não são estabelecidos de maneira formal e sim baseados nos diversos produtos, equipamentos e serviços que são adquiridos pela empresa, sendo necessário que no processo de

aquisição dos produtos, os fornecedores cumpram com os contratos firmados com a empresa, garantindo assim a entrega dentro do prazo e a qualidade esperada pela empresa.

O grau de aplicação das principais práticas referente à gestão de processos relativos aos fornecedores pode ser evidenciados através dos resultados e da satisfação com relação à qualidade dos produtos fornecidos, principalmente quando não ocorrem problemas com eles, podendo assim, a Embrasil Segurança prestar seus serviços com qualidade.

7.4. GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira da Embrasil Segurança é praticada diariamente através de seu departamento financeiro, buscando os resultados esperados das suas estratégias pré-definidas através de reuniões mensais para provisionar os custos e despesas mensais de maneira que não comprometa a saúde financeira da empresa.

O departamento financeiro está constantemente preocupado com o fluxo de caixa, despesas, recebimentos e compras de equipamentos da organização.

Quando ocorre um problema no fluxo do caixa, o departamento entra em contato com fornecedores, para negociar determinadas compras, verificando a possibilidade de prorrogar o prazo de pagamento e verificar os juros que vão ser cobrados. Assim a empresa pratica sua gestão financeira através da projeção de recebimento de contratos dos clientes, descontos de duplicatas com garantia dessas vinculadas ao banco.

Os riscos financeiros são avaliados e administrados pelo departamento financeiro e pela alta direção. Quanto aos riscos de cobrança de sua carteira de clientes, como medida emergencial, devido ao alto índice de inadimplência que estava ocorrendo, a empresa decidiu para o primeiro trimestre de 2005 realizar a terceirização de

sua cobrança, tendo assim a garantia de estar recebendo em dia o valor total de sua cobrança, devido ao contrato assinado com a empresa terceirizada, em que os vencidos são de responsabilidade dessa empresa.

A Embrasil Segurança no momento não possui reserva financeira disponível para aplicação. No entanto, quando há disponibilidade desses recursos, ela tem como regra realizar uma pesquisa junto aos bancos, onde será verificado qual a aplicação mais rentável e segura. A empresa também tem o cuidado de realizar compras maiores até a metade do ano, para poder manter estável no mês de dezembro, quando é necessário pagar o décimo terceiro aos funcionários.

A empresa estabelece os principais padrões de trabalho deste item através da alta direção, sendo que o departamento financeiro possui autonomia para definir processos financeiros, apenas relatando informalmente à alta direção os procedimentos adotados. Com relação à contabilidade da Embrasil Segurança, ela possui uma empresa de contabilidade terceirizada que resolve a parte burocrática do departamento financeiro.

Os padrões de trabalho das práticas de gestão do departamento financeiro são verificados pela alta direção, em que ela tem a preocupação de acompanhar se a folha de pagamento, se os fornecedores e os empréstimos junto aos bancos estão sendo pagos em dia. Caso a alta direção observe que está ocorrendo problemas na área financeira, realizará reunião com o departamento competente para resolver as pendências.

O grau de aplicação das práticas de gestão desse item podem ser evidenciados através dos resultados que a empresa vem alcançando através de negociação com clientes, fornecedores e bancos.

8.1. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Orientação para o preenchimento:

- Utilize caneta (de qualquer cor), mas não use lápis;
- Assinale com um "X" a resposta que melhor representa a sua opinião a respeito de cada frase apresentada;
- Assinale apenas uma alternativa;
- Caso você erre ao assinalar uma alternativa, faça um círculo na alternativa correta;
- Evite resposta em branco. Mas se realmente você não se sentir à vontade para responder uma questão, deixe-a em branco;
- Nas questões que fazer referência à sua área de trabalho, considere aquela que a qual você esta subordinado diretamente, sob a supervisão de um coordenador/gerente.
- A identificação não é necessária.

AGORA, VAMOS AO QUESTIONÁRIO!

1. Meu trabalho fornece desafios profissionais importantes para mim.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
2. A empresa fornece oportunidade e estímulo ao desenvolvimento profissional de seus funcionários.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
3. O trabalho em equipe é estimulado na minha área de trabalho.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
4. A empresa tem uma imagem positiva junto ao público em geral.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
5. Meu superior me mantém informado sobre os aspectos do negócio que afetam meu trabalho.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
6. Os funcionários da empresa conhecem os valores Corporativos da Embrasil Segurança.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
7. Eu tenho abertura para discutir com meu superior as decisões da minha área de trabalho.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
8. Na minha área de trabalho, os funcionários estão motivados.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
9. Há cooperação entre as pessoas na minha área de trabalho.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
10. Existe proximidade suficiente entre a diretoria da empresa e seus funcionários.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
11. Minha remuneração é adequada se comparada com funções similares em outras empresas do mercado.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
12. Eu utilizo plenamente meus conhecimentos e habilidades no desempenho da minha função.

- (5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
13. A empresa tem se relacionado de maneira ética com os funcionários.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
14. Sou envolvido nas decisões que afetam o meu trabalho.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
15. Eu conheço os objetivos da minha área de trabalho.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
16. O meu superior conversa comigo regularmente sobre o meu desempenho.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
17. A comunicação entre superior e subordinado ocorre de forma aberta na minha área de trabalho.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
18. Eu conheço as possibilidades de carreira que eu posso almejar na empresa.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
19. Os benefícios oferecidos pela empresa são adequados em relação a outras empresas similares.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
20. A empresa está orientada para a busca de satisfação do cliente.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
21. Comparando com outras empresas do meu conhecimento, aqui é melhor para se trabalhar.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
22. As mudanças que a empresa vem realizando tem contribuído para que ela se torne mais competitiva.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
23. Os canais utilizados para divulgar as comunicações internas (jornais da empresa, quadro de aviso) são adequados.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
24. Eu conheço suficientemente a estrutura organizacional da empresa.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
25. Comparativamente a outras empresas similares, a empresa investe mais nos seus profissionais.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
26. A empresa tem contribuído de forma adequada com as comunidades onde atua.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
27. Na minha área de trabalho, os funcionários são estimulados à participação e à crítica construtiva.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
28. Existe cooperação entre as diferentes áreas da empresa para atingimento dos objetivos.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
29. A empresa tem propiciado treinamentos necessários ao meu desenvolvimento.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
30. A empresa tem objetivos claros.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente

31. As comunicações internas da empresa têm sido claras (revistas, informativos, cartas, etc.).
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
32. A relação entre o meu desempenho e a minha remuneração está adequada.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
33. Meu superior delega suficiente autonomia para o desempenho da minha função.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
34. Eu gosto do que faço na empresa.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
35. Quando existe uma vaga, a empresa dá prioridade à promoção interna.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
36. Eu conheço os critérios de administração salarial da empresa.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
37. A empresa fornece as condições de trabalho necessárias (espaço, móveis, iluminação, limpeza, equipamentos, etc) para que eu possa trabalhar com qualidade.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
38. As lideranças tem gerenciado adequadamente os problemas internos da empresa.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
39. A minha área de trabalho prática os valores corporativos.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
40. Sou reconhecido pelos resultados que alcanço.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
41. Vejo o futuro da empresa com otimismo.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
42. A empresa tem buscado melhorar continuamente a qualidade de seus produtos/serviços.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
43. O processo de decisão é rápido na minha área de trabalho.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
44. Existem canais de comunicação suficientes na empresa para os funcionários manifestarem sua opinião.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
45. Os critérios utilizados na minha avaliação de desempenho são conhecidos e claros.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
46. A agilidade do processo decisório é adequado na empresa.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
47. A comunicação entre pares/colegas é adequada na minha área.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
48. Eu tenho orgulho de trabalhar na empresa.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
49. A empresa tem se relacionado de maneira ética com os clientes.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
50. Tenho clareza sobre os objetivos de trabalho que tenho que alcançar.
(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente
51. Eu acredito nas informações institucionais que recebo da empresa.

(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente

52. As varias mudanças que vem ocorrendo na empresa tem contribuindo positivamente em meu trabalho.

(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente

53. Na minha área de trabalho, as decisões são corretas e adequadas.

(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente

54. As comunicações internas, em geral, tem sido divulgadas no tempo adequado.

(5) concordo fortemente (4) concordo (3) nem concordo/nem discordo (2) discordo (1) discordo fortemente

**Agora, coloque o questionário no ENVELOPE-RESPOSTA,
e lacre-o.**

Entregue-o somente ao solicitante da pesquisa.

Obrigado pela sua participação.

**Tenha certeza de que você está contribuindo para uma
organização cada vez melhor.**

8.2. RESULTADO

Ética e Qualidade			
2004	F%	N%	D%
A empresa tem buscado melhorar continuamente a qualidade de seus produtos/serviços.	88%	12%	0%
A empresa está orientada para a busca de satisfação do cliente.	82%	12%	6%
A empresa tem se relacionado de maneira ética com os clientes.	82%	12%	6%
A empresa tem se relacionado de maneira ética com os funcionários.	65%	12%	23%
A empresa fornece as condições de trabalho necessárias (espaço, móveis, limpeza, equipamentos, etc) para que eu possa trabalhar com qualidade.	53%	0%	47%
Média	74%	10%	16%
F = Favoráveis / N = Neutros / D = Desfavoráveis (indicadores percentuais)			

Imagem			
2004	F%	N%	D%
Eu tenho orgulho em trabalhar na empresa.	82%	12%	6%
A empresa tem uma imagem positiva junto ao público em geral.	94%	6%	0%
Comparando com outras empresas no meu conhecimento, aqui é melhor para se trabalhar.	47%	41%	12%
A empresa tem contribuído de forma adequada com as comunidades onde atua.	53%	29%	18%
Média	69%	22%	9%
F = Favoráveis / N = Neutros / D = Desfavoráveis (indicadores percentuais)			

Direção e Valores			
2004	F%	N%	D%
Eu conheço os objetivos da minha área de trabalho	100%	0%	0%
A empresa tem objetivos claros	65%	24%	11%
Os funcionários da empresa conhecem os valores corporativos da Embrasil Segurança	53%	13%	37%
A minha área de trabalho pratica os valores corporativos	50%	31%	19%
Média	66%	17%	17%
F = Favoráveis / N = Neutros / D = Desfavoráveis (indicadores percentuais)			

Desempenho e Avaliação

2004	F%	N%	D%
Tenho clareza sobre os objetivos de trabalho que tenho que alcançar	100%	0%	0%
Eu gosto do que faço na empresa	100%	0%	0%
Meu trabalho fornece desafios profissionais importantes para mim	94%	0%	6%
Eu utilizo plenamente meus conhecimentos e habilidades no desempenho da minha função	94%	6%	0%
Sou reconhecido pelos resultados que alcanço	35%	24%	41%
O meu superior conversa comigo regularmente sobre o meu desempenho	53%	18%	29%
Os critérios utilizados na minha avaliação de desempenho são conhecidos e claros	18%	59%	23%
Média	71%	15%	14%

F = Favoráveis / N = Neutros / D = Desfavoráveis (indicadores percentuais)

Comunicação

2004	F%	N%	D%
Eu acredito nas informações institucionais que recebo da empresa	65%	24%	11%
Os canais utilizados para divulgar as comunicações internas são adequadas	47%	24%	29%
As comunicações internas da empresa tem sido claras	59%	0%	41%
A comunicação entre pares/colegas é adequada na minha área	47%	18%	35%
A comunicação entre superior e subordinado ocorre de forma aberta na minha área de trabalho	71%	18%	11%
As comunicações internas, em geral, tem sido divulgadas no tempo adequado	53%	35%	12%
Existe proximidade suficiente entre a diretoria da empresa e seus funcionários	65%	18%	17%
Existem canais de comunicação suficientes na empresa para os funcionários manifestarem sua opinião	30%	41%	29%
Média	55%	22%	23%

F = Favoráveis / N = Neutros / D = Desfavoráveis (indicadores percentuais)

Gestão Participativa

2004	F%	N%	D%
Eu tenho abertura para discutir com meu superior as decisões da minha área de trabalho	82%	6%	12%
Meu superior delega suficiente autonomia para o desempenho de minha função	59%	29%	12%
Meu superior me mantém informado sobre os aspectos do negócio que afetam meu trabalho	71%	24%	5%
Na minha área de trabalho, os funcionários são estimulados à participação e à crítica construtiva	41%	30%	29%
Média	63%	22%	15%

F = Favoráveis / N = Neutros / D = Desfavoráveis (indicadores percentuais)

Remuneração e Benefícios

2004	F%	N%	D%
Os benefícios oferecidos pela empresa são adequados em relação a outras empresas similares	35%	30%	35%
Eu conheço os critérios de administração salarial da empresa	41%	24%	35%
Minha remuneração é adequada se comparada com funções similares em outras empresas do mercado	19%	19%	62%
A relação entre o meu desempenho e a minha remuneração está adequada	19%	25%	56%
Média	29%	24%	47%

F = Favoráveis / N = Neutros / D = Desfavoráveis (indicadores percentuais)

Desenvolvimento de Pessoas

2004	F%	N%	D%
A empresa fornece oportunidade e estímulo ao desenvolvimento profissional de seus funcionários	42%	29%	29%
Eu conheço as possibilidades de carreira que posso almejar na empresa	71%	11%	18%
Quando existe uma vaga, a empresa dá prioridade à promoção interna	42%	29%	29%
A empresa tem propiciado treinamento necessário ao meu desenvolvimento	24%	35%	41%
Comparativamente a outras empresas similares, a empresa investe mais nos seus profissionais	18%	41%	41%
Média	39%	29%	32%

F = Favoráveis / N = Neutros / D = Desfavoráveis (indicadores percentuais)

Futuro

2004	F%	N%	D%
As mudanças que a empresa vem realizando tem contribuído para que ela se torne mais competitiva	88%	6%	6%
Vejo o futuro na empresa com otimismo	88%	12%	0%
As várias mudanças que vem ocorrendo na empresa tem contribuído positivamente em meu trabalho	53%	35%	12%
As lideranças tem gerenciado adequadamente os problemas internos da empresa	56%	25%	19%
Na minha área de trabalho, os funcionários estão motivados	59%	24%	17%
Média	69%	20%	11%

F = Favoráveis / N = Neutros / D = Desfavoráveis (indicadores percentuais)

Processo de Decisão

2004	F%	N%	D%
Sou envolvido nas decisões que afetam meu trabalho	75%	6%	19%
Na minha área de trabalho, as decisões são corretas e adequadas	53%	35%	12%
O processo de decisão é rápido na minha área de trabalho	59%	12%	29%
A agilidade do processo decisório é adequado na empresa	35%	41%	24%
Média	56%	24%	20%

F = Favoráveis / N = Neutros / D = Desfavoráveis (indicadores percentuais)

Organização e Integração

2004	F%	N%	D%
O trabalho em equipe é estimulado na minha área de trabalho	62%	19%	19%
Há cooperação entre as pessoas na minha área de trabalho	82%	6%	12%
Eu conheço suficientemente a estrutura organizacional da empresa	68%	13%	19%
Existe cooperação entre as diferentes áreas da empresa para o atingimento dos objetivos	12%	35%	53%
Média	56%	18%	26%

F = Favoráveis / N = Neutros / D = Desfavoráveis (indicadores percentuais)

CONCLUSÃO

Na elaboração da monografia para conclusão da Pós-Graduação do curso de Gestão de Negócios, onde foi desenvolvido baseado na empresa Embrasil Segurança, foi constatado que trata-se de uma organização idônea, a qual conquistou sua fatia de mercado através de méritos próprios de seus dirigentes, e que vem buscando a cada dia o aperfeiçoamento na prestação de serviços desses segmentos.

Contando com o espírito de equipe e inovador de seus funcionários, demonstra plenitude e disposição a manter-se entre as primeiras empresas do ramo, já que as exigências de mercado são muitas. A empresa acredita que com sua capacidade de desenvolvimento de estratégias, terá facilidade em lidar com situações difíceis, onde irá lhe proporcionar diferenciação devido a forma como a empresa vem exercendo as práticas de gestão.

Espero ter desenvolvido um ótimo trabalho, pois apliquei todos os conhecimentos adquiridos nas aulas de Pós-Graduação durante o ano de 2004, com os excelentes professores que nos deram a oportunidade de em uma sala de aula passar parte de seus conhecimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial** / . São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial** / . São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BATEMAN, Thomas S.. **Administração: construindo vantagem competitiva** / . São Paulo: Atlas, 1998.
- BOWDITCH, James L.. **Elementos de comportamento organizacional** / . São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAMARGO, Marculino. **Fundamentos de ética geral e profissional** / . Petrópolis: Vozes, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta** / . 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / . Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CORREA, Cristiane. A promessa quebrada. **Revista Exame**: São Paulo, n.22, set, p. 43-53, 2001.
- CRAIG, James. **Gerenciamento estratégico** / . São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- DURCKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FLETCHER, Tony / JONES, Neil Russell. **Marketing para o Sucesso**. São Paulo: Clio, 1994.
- HAMPTON, David R.. **Administração: processos administrativos** / . Rio de Janeiro: Makron Books, 1990.
- HAMPTON, David R.. **Administração: comportamento organizacional** / . Rio de Janeiro: Makron Books, 1990.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio** / . 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing** / . 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- LAUDON, Kenneth C.. **Sistemas de informação: com internet** / . 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **Administração: o processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência** / . 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REDMAN, Warreu. **Análise Financeira**. 2ª ed. São Paulo: Clio, 2001.
- ROBBINS, Stephen P.. **Administração: mudanças e perspectivas** / . São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson P. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994, pág 41.
- SHAPIRO, Benson P.. **Mantendo clientes** / . São Paulo: Makron Books , 1995.
- STAIR, Ralph M.. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial** / . 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de Mercado. Técnicas e Práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial** / . São Paulo: Harbra, 1991.

VALERIANO, Dalton L.. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos** / . São Paulo: Makron Books, 2001.

WAGNER III, John A.. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva** / . São Paulo: Saraiva, 1999.

WESTWOOD, John. **Como Preparar um Plano de Marketing**. São Paulo: Clio, 1996.