

FERNANDO CONSTANTE DE ARAUJO

**APRESENTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DO
PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE E
ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO DA EMPRESA PARA A
EMPRESA COMIL ÔNIBUS S.A. ERECHIM – RIO GRANDE DO SUL.**

**Monografia apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Especialista
em Gestão da Qualidade. Curso de Gestão
da Qualidade do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

**CURITIBA
2009**

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Disposição da força de trabalho.....	41
Quadro 02 – Principais fornecedores da Empresa.....	43
Quadro 03 – Programas de Desenvolvimento de liderança.....	51
Quadro 04 – Painel de Indicadores Industriais.....	56
Quadro 05 – Dash Board da Comil.....	57
Quadro 06 – Impactos no meio ambiente, saúde e segurança.....	62
Quadro 07 – Projetos Sociais Comil.....	63
Quadro 08 – Sistemas de Informações informatizados.....	65
Quadro 09 – Sistemas de Informações não informatizados.....	66
Quadro 10 – Benefícios da Comil aos Funcionários.....	76
Quadro 11 – Programas Benefícios e Saúde.....	78
Quadro 12 – Processos Principais da Comil.....	80
Quadro 13 – Processos de Apoio da Comil.....	81
Quadro 14 – Critérios de Avaliação dos Fornecedores.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Principais concorrentes da Empresa.....	45
Tabela 02 – Nível de Qualificação dos Fornecedores.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Matriz dos Fundamentos e Critérios de Excelência.....	36
Figura 02 – Organograma da Empresa.....	47

LISTA DE SIGLAS

- 5S – Cinco Sentos
- A3 – Metodologia de Planejamento e Execução de Melhorias
- AACC – Associação Atlética e Cultural Comil
- ABC – Matriz de Priorização de Materiais
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ACIE – Associação dos Comerciantes e Industriários de Erechim
- ADP – Sistema de do Departamento de Administração do Pessoal
- AVF – Avaliação de Fornecedores Externos
- CCQ. – Círculos de Controle da Qualidade
- CI – Comunicação Interna
- CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- CNC – Máquina com Controle Numérico Computadorizado.
- CONTRAN – Conselho Nacional de Transito
- CTO – Centro Treinamento Operacional
- DRE – Demonstrativo Resultado do Exercício
- DWG – Software de Leitura de Desenhos Técnicos
- EDI – Electronic Data Interchange, troca estruturada de dados através de rede
- EIME's – Equipamentos de Inspeção Medição e Ensaio
- FABUS – Associação dos Fabricantes de Ônibus
- FAP – Ficha de Acompanhamento de Projetos Novos
- FMEA – Ferramenta de Análise de Modo e Efeitos de Falha
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
- FQF – Formulário de Qualificação de Fornecedores
- FRINAPE – Feira Regional da Industrial Agropecuária
- GDF – Gerenciamento de Desenvolvimento de Fornecedores
- GPT – Gestão do Posto de Trabalho
- GQT – Gestão pela Qualidade Total
- IRA's – Itens Repetitivos de Assistência Técnica
- IROG – Indicador Rendimento Operacional Global
- ISO – Organização Internacional para Normalização
- IT's – Instrução de Trabalho
- MAG - Metal Active Gas (Solda em Metal com Gás de Proteção Ativo)

MAN – Multinacional Fabricante de Caminhões e Ônibus.
MEG – Modelo de Excelência em Gestão
MIDI – Modelo de Carroceria de Ônibus
MIG - Metal Inert Gas (Solda em Metal com Gás de Proteção Inerte)
NBR – Norma Brasileira
NQF – Nível de Qualidade do Fornecedor
NX – Programa Desenhos Tridimensionais
PASG – Plano Ação do Sistema de Gestão
PAT – Planejamento Anual de Treinamentos
PCP – Planejamento e Controle da Produção
PCPR – Programa Comil de Participação nos Resultados
PE – Planejamento Estratégico
PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
POP's – Procedimento Operacional Padrão
QS – Standart Quality
RH – Setor de Recursos Humanos
RNC – Relatório de Não Conformidade
RTM – Processo de Moldagem por Transferência de Resina
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizado Comercial
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizado Industrial
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
SICOP – Sistema Comil de Produção
SINE – Sistema Nacional de Empregos
SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho
SISCOMIL – Sistema de Informações Comerciais da Empresa
SOL – Saúde, Organização e Limpeza
SQG – Sistema de Gestão da Qualidade
SUMEPE – Sugestões de Melhorias Permanentes
SWOT – Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
TI – Tecnologia da Informação
TIG – Tungsten Inert Gas (Solda em Metal a base de tungstênio)
TPM – Manutenção Produtiva Total
VSM – Value Stream Mapping – Ferramenta para Mapeamento de Fluxo de Valor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
2 METODOLOGIA.....	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1 A VISÃO DA QUALIDADE	16
3.2 Administração da Qualidade nas Organizações.....	18
3.3 Método do Sistema de Gestão da Qualidade.....	22
3.4 DIAGNÓSTICOS ADMINISTRATIVOS	37
4 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	38
4.1 INTRODUÇÃO AO PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	38
4.1.1 Denominação e forma de atuação	38
4.1.2 Descrição do negócio e porte.....	39
4.2 SÓCIOS E FORÇA DE TRABALHO DA EMPRESA.....	40
4.3 CLIENTES E MERCADO	41
4.4 FORNECEDORES E INSUMOS	42
4.5 SOCIEDADE	44
4.6 OUTRAS PARTES INTERESSADAS.....	44
4.7 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO.....	44
4.8 DESAFIOS ESTRATÉGICOS	45
4.9 REQUISITOS LEGAIS E REGULAMENTARES	46
4.10 HISTÓRICO DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA	46
4.11 ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	47
4.12 LIDERANÇA E GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	48
4.12.1 Negócio	48
4.12.2 Missão	48
4.12.3 Princípios e valores organizacionais	48

4.12.4 Política da qualidade	49
4.12.5 Código de conduta ética.....	49
4.13 LIDERANÇA.....	50
4.14 PADRÕES DE TRABALHO.....	52
4.15 INFORMAÇÕES E TOMADAS DE DECISÕES	53
4.15.1 Análise do ambiente externo	54
4.15.2 análise do ambiente interno	55
4.16 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	55
4.17 CLIENTES.....	58
4.18 SOCIEDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	61
4.19 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	64
4.19.1 Identificação de ativos intangíveis	69
4.20 RECURSOS HUMANOS.....	69
4.20.1 Seleção de pessoas	70
4.20.2 Integração dos novos funcionários.....	73
4.20.3 Avaliação de desempenho da força de trabalho	74
4.20.4 Remuneração e reconhecimento	75
4.20.5 Capacitação e desenvolvimento.....	76
4.20.6 Satisfação e comprometimento das pessoas.....	77
4.20.7 Perigos e riscos relacionados à saúde.....	78
4.20.8 Avaliação da satisfação das pessoas.....	79
4.21 DETERMINAÇÃO DOS REQUISITOS DOS PROCESSOS	79
4.22 ELABORAÇÃO E CONTROLE DO ORÇAMENTO	84
4.23 RESULTADO	84
4.23.1 Resultados econômico-financeiros.....	84
4.23.2 Resultados – clientes e ao mercado	85
4.23.3 Resultados – sociedade	85
4.23.4 Resultados – pessoas	85
4.23.5 Resultados - processos do negócio e apoio.....	86
4.23.6 Resultados – fornecedores.....	86
4.24 DIAGNÓSTICO DO RELATÓRIO DE GESTÃO	86
4.24.1 Melhorias no critério liderança.....	87
4.24.2 Melhorias no critério estratégias e planos	87
4.24.3 Melhorias no critério clientes	87

4.24.4 Melhorias no critério sociedade.....	88
4.24.5 Melhorias no critério informações e conhecimento	88
4.24.6 Melhorias no critério pessoas.....	88
4.24.7 Melhorias no critério processos.....	88
4.24.8 Melhorias no critério resultados.....	89
4.25 NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS PARA IMPLANTAÇÃO.....	89
4.26 CONSTITUIÇÃO DE ESTRUTURA DE GESTÃO.....	90
4.27 MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL	90
4.28 TREINAMENTO DE PESSOAL.....	91
5 RECOMENDAÇÃO E SUGESTÕES.....	92
6 FONTES DE CONSULTAS	94
6.1 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
6.1 REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS.....	95

1 INTRODUÇÃO

Neste projeto será apresentado um modelo de gestão para a qualidade total, o qual é elaborado pelo PGQP e é chamado de MEG, o modelo será proposto a uma organização que possui seu próprio modelo de gestão da Qualidade.

O modelo em vigor existe desde o final da década de 90, aonde vem melhorado a cada ano, com práticas de técnicas da qualidade, este voltado à garantia da qualidade do produto final e no processo, programa de 5S e Grupos de Melhorias estruturados dentro da filosofia CCQ. Um momento relevante do Sistema de Gestão da Qualidade desta empresa foi à certificação da sua linha de montagem conforme a NBR ISO 9001:1994 e a re-certificação ISO 9001:2000 que ocorreu em julho de 2007.

É notável a importância desprendida por parte desta empresa na dimensão qualidade, visto todas as melhorias realizadas no decorrer do tempo, mas ao observar percebemos que, a qualidade está concentrada somente ao produto e não a toda a gestão da organização, não estando de acordo com o conceito da Gestão da Qualidade Total e tampouco usufruindo os benefícios que este proporciona as empresas.

Desta forma, será apresentada a empresa, o modelo de gestão da qualidade total adotado pelo organismo que aborda esta sistemática na unidade federativa em que a empresa está situada fisicamente e onde se concentra a grande maioria da sua força de trabalho.

Espera-se despertar o interesse em participar da avaliação e a adoção do modelo para futuras melhorias e possível participação no Prêmio Qualidade RS¹ que é realizado anualmente para premiar as melhores empresas gaúchas na prática do modelo de excelência em gestão.

¹ É um reconhecimento às organizações que mais se destacam na busca pela melhoria contínua do sistema de gestão.

1.1 JUSTIFICATIVA

A atual conjuntura econômica mundial esta vivenciando um momento de crise o que exige das empresas uma revisão em seus processos, devido à escassez de recursos financeiros e queda da demanda.

Queda de consumo resulta em menor produção, o que geralmente desencadeia uma série de reações, dentro delas a necessidade de reduzir ao máximo os custos de produção, e como vemos nos noticiários uma série de demissões por este motivo.

As ações realizadas encontrassem na sua maioria voltada a otimização das dimensões competitivas, que tradicionalmente estão no universo do Custo, Qualidade Intrínseca do Produto, Prazo de Entrega, Inovação e Flexibilidade. Para isto adotam várias técnicas empresárias, desde a parte Comercial e Administrativa Financeira, até o operacional, geralmente conforme normas para atendimento dos padrões mundial de qualidade.

Na dimensão competitiva qualidade, a maioria das empresas adota programas como o 5S, CCQ e ISO 9001, acreditando que estes e somente estes programas e sistemas normativos garantirão sucesso e tornarão de fato a empresa competitiva neste ponto.

O 5S, CCQ e ISO 9001 contribuem e muito para a melhoria da qualidade de seus produtos, gestão de trabalho e garantia do padrão estabelecido, porém a qualidade não se resume somente ao produto ou ao processo produtivo, ou a estrutura física da organização, a dimensão qualidade vai além, e está relacionada a todas as áreas e processos da empresa.

Podemos verificar a afirmação que a qualidade vai muito além do produto e processo, ao observarmos o mercado e a forma de gestão das empresas denominadas de Classe Mundial². Estas empresas foram reconhecidas por possuírem como premissa de gestão, fundamentos considerados cruciais para uma excelente administração e que expressam conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho e de reconhecida qualidade em todas as atividades que realizam.

² São organizações que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados, promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

A Comil Ônibus S.A. possui um sistema de qualidade reconhecido desde 1998, onde iniciou seu trabalho com o programa 5S, Qualidade do Produto e Grupos de CCQ. Em 2003 iniciou o processo de certificação do seu processo de linha de montagem de ônibus na NORMA NBR ISO 9001:2000, a qual foi recomendada e teve sua re-certificação em 2006 e terá sua nova re-certificação no ano de 2009, já contemplando a revisão da NORMA 2008.

A evolução da dimensão competitiva da qualidade evoluiu significativamente na empresa durante estes 11 anos de sistema da qualidade, porém percebe-se a necessidade de ampliar este conceito a toda empresa, pois notasse que a qualidade está bem difundida no processo de produção e não em toda empresa.

Através desta constatação, justificasse a oportunidade de evoluir a dimensão competitiva da qualidade na organização, pois, a adoção do modelo de gestão proposto resultará para a Comil vários benefícios, onde citamos alguns:

Avaliação externa realizada por avaliadores capacitados, auditoria dos processos, propiciando uma visão sistêmica e imparcial, a qual permitirá melhoramentos de pontos deficientes e manutenção dos pontos em excelência.

Aumento do comprometimento sócio-ambiental, enfatizando cuidados e preocupações que a companhia apresenta junto aos colaboradores e a comunidade, ressaltando a ética e a transparência da Comil.

A organização poderá descrever detalhadamente seus programas com o meio ambiente como, Reciclagem, Centrais de Tratamento, Integração empresa escola, Rumo Verde entre outros, no qual a comunidade poderá ver como a empresa preza pelos mesmos.

Reconhecimento da comunidade com informações sobre práticas bem sucedidas de gestão, possibilitando incremento em vendas e abertura de novos mercados.

Reconhecimento Estadual e visibilidade Nacional como Organização com Sistema de Gestão alinhada aos princípios da Qualidade;

Reconhecimento da força de trabalho.

Estímulo desafiador e motivador de novas conquistas para a Comil;

Alguns dos clientes Comil já possuem tal reconhecimento e participam do programa rumo a Excelência.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar o Modelo de Excelência em Gestão do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade da Qualidade a organização Comil Ônibus S.A.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Avaliar a situação da qualidade na empresa, segundo o modelo do Prêmio Gaúcho da Qualidade;
2. Propor as ações necessárias para implantar na empresa o modelo da Qualidade Total.

2 METODOLOGIA

2.1 Caracterização da Pesquisa

O PGQP possui um dinamismo em sua gestão, e a cada ano é realizada uma reflexão do seu modelo atual onde são sugeridas e implementadas melhorias. Assim a cada ano possuímos um modelo melhorado de Gestão da Qualidade Total.

Com esta particularidade o método adotado para propor a organização à adoção do modelo de Gestão, será através do embasamento teórico dos conceitos de gestão da qualidade total nas organizações, estudo dos fundamentos de excelência e critérios de avaliação das praticas de gestão definidos pela fundação nacional da qualidade FNQ e PGQP.

Na seqüência, será apresentado Relatório de Gestão contendo o perfil da organização, o desdobramento dos oito critérios de avaliação da empresa e um diagnóstico da situação encontrada no relatório.

2.2 Coleta de Dados

A Coleta de dados, realizada nas dependências da empresa, através de entrevistas com os gestores e funcionários e também através da leitura e interpretação dos procedimentos estabelecidos para cada processo da organização. Os dados coletados foram compilados e armazenados para elaboração do relatório.

2.3 Análise Interpretação dos Resultados

A análise e interpretações dos resultados foram desenvolvidas pelo comparativo dos requisitos solicitados em cada um dos critérios do caderno de excelência do PGQP e comparado com as informações coletadas na organização.

2.4 Recursos Utilizados

Para a realização do estudo organizacional, foram utilizados recursos como micro-computador.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico contempla uma visão da qualidade de forma sistêmica nas organizações.

A primeira abordagem é voltada a visão da qualidade da empresa através dos seus clientes.

A segunda é a apresentação dos segmentos e fatores fundamentais para a administração da qualidade nas organizações.

A terceira traz os conceitos do método do sistema de gestão da qualidade sugerido para a empresa em questão.

Na quarta abordagem conceitual, apresenta fundamentos voltados a diagnósticos administrativos.

3.1 A VISÃO DA QUALIDADE

Conforme Palmisano (2004) encontramos uma citação de Otávio José de Oliveira que, um número cada vez maior de empresas, por intermédio de seus principais diretores, passou a focar a qualidade de uma nova perspectiva, que vincula a lucratividade ao ponto de vista do cliente.

A qualidade passa, então, a ser vista como uma arma agressiva de concorrência. Porém a perda de rentabilidade ou de participação no mercado abriu os olhos dos administradores para o potencial do fator qualidade como arma estratégica. Além destes fatores, o cliente também tem papel decisivo, pois passou a ter uma postura muito mais ativa no processo.

Com elevado nível de problemas e não conformidades, os custos aumentaram vertiginosamente. Como a reputação, a participação no mercado e a rentabilidade de suas companhias em risco, o assunto não podia mais ser ignorado, tampouco relegado aos níveis mais baixos da organização, sob pena de não ser devidamente resolvido.

O resultado dessa situação é a adoção de uma abordagem da qualidade influenciada pelas preocupações da administração superior.

Na gestão estratégica da qualidade, a postura da alta direção tem de considerar que a qualidade é um conceito abrangente, com quatro pontos principais:

- Os clientes ou quem os representam devem ter a última palavra sobre até que ponto um produto atende as suas necessidades e satisfaz as suas expectativas.

- A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece.

- A satisfação, relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante a vida útil do produto e não apenas na ocasião da compra.

- É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação a quem o produto atende.

Com essa nova perspectiva, algumas exigências passam a ser mais observadas. A pesquisa de mercado para se avaliar a qualidade exigida pelo cliente é incrementada. Alguns métodos incluem exames cuidadosos dos produtos dos concorrentes, além de levantamentos para se estabelecer exatamente o que os clientes querem dizer quando afirmam que um produto é de qualidade melhor que o outro.

A atenção se desvia dos preços iniciais, por ocasião de compra, para os custos do ciclo de vida, que incluem gastos com atendimento e manutenção durante o uso, refletindo nos custos totais junto aos usuários. As reclamações dos clientes passam a ter novo papel como valiosa fonte de informação de mercado, sendo tratadas não como más notícias potenciais prejudiciais e sim como informações valiosas.

Como percebemos em Palmisano (2004) a qualidade está diretamente ligada a satisfação do cliente, porém não conseguimos atingir sem que a organização possua um sistema de qualidade para alcançar o objetivo e manter a organização lucrativa e auto sustentável, afim de sempre trabalhar na melhoria contínua de seus processos e no cumprimento do atendimento a todas as necessidades dos seus clientes.

As empresas que não adotarem um sistema para a qualidade e não se preocuparem seriamente com a qualidade do seu negócio, seus processos e principalmente com a qualidade de seus serviços e produtos e não colocarem a satisfação dos clientes em primeiro lugar estarão relegadas ao fracasso.

Para Schermerhorn Jr.(1999) vantagem competitiva é uma competência que destaca uma organização de suas concorrentes e lhe dá uma vantagem no mercado! “Gerenciar uma organização buscando a vantagem competitiva em ambientes desafiadores pode muito bem ser o tema crítico dos anos que virão”. A vantagem competitiva poderá ser obtida com a compreensão dos problemas e das oportunidades na dimensão internacional.

Mas qual o significado do sistema de qualidade, qual sua importância, como definir, como estruturar, como monitorar, medir e agir sobre o mesmo?

3.2 Administração da Qualidade nas Organizações

Segundo os conceitos de Palmisano (2004) sistema é um conjunto de partes que integram e se interdependem, formando um todo único com objetivo e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função. É composto por outros sistemas menores, denominado subsistemas, que estão seqüencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem elos de uma corrente. O desempenho de cada uma dessas partes define o sucesso do sistema maior e, se um deles falhar, compromete-se o desempenho de todos eles. Compromete a qualidade da organização.

Para Antonio Loureiro Gil (1992) a qualidade é conceito de uso universal nas organizações e sua utilização é variada e abrangente. Qualidade total nas organizações busca apresentar a fundamentação e instrumentar a operacionalização e gestão mecânica de qualidade de entidades com as mais diversas características.

O motivo, ou seja, a missão para existência das organizações é a continuidade operacional, segundo objetivos de atendimento a sociedade, a qual elas estão incorporadas.

Sobrevivência é a palavra chave para qualquer tipo de organização.

A entidade pode ganhar várias conotações, públicas ou privadas, nacional ou internacional, comercial ou industrial, e terá suas operações representadas através do denominador comum moeda (receitas e despesas/lucro ou prejuízo e superávit ou déficit).

O desempenho das Organizações será avaliado constantemente e a cada ciclo de mensuração a situação econômica e financeira será retratada.

A discussão ou justificativa para a existência das Organizações passa pela qualidade em que elas se inserem na sociedade ou economia à qual estão integradas.

Missão e Qualidade são dois conceitos profundamente arraigados e interligados a idéia de Entidade/Organização/Empresa.

Entretanto, o binômio Missão/Qualidade é retratado no ambiente Moeda como a ótica de avaliação da intensidade da qualidade com que determinada entidade cumpre sua missão.

Esta abordagem (e encaixe) do conceito de qualidade junto à sociedade, evidentemente, não é a única, nem exclusiva, e para alcançarmos o denominador comum moeda (recursos financeiros), vamos percorrer os demais tipos de insumos que dão corpo a organização – pessoas, máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, processos e resultados.

Os objetivos de atendimento a sociedade percorrem uma ampla gama de situações, tais como:

Utilização adequada dos recursos naturais necessários à operacionalização da entidade;

Proporcionar uma vida condigna às pessoas que integram e usufruem as ações empresariais;

Movimentar o conjunto de ativos da economia, no sentido de transformação positivas (melhorias no ambiente de determinado segmento econômico), via transferência de tecnologia e inovação tecnológicas.

Seguindo as citações de Gil (1991) a organização sob o foco continuidade operacional - lucro/superávit é mais bem analisada segundo os vetores:

- a) Linhas de negócio – incorporam o ambiente externo e interno empresarial e é subdividido em linhas de produtos (atividades–fim) e linhas de serviços (atividade-meio);
- b) Linhas de produto – estabelecido desde a entrada/estocagem/início do processo de fabricação com a matéria-prima, até a obtenção do produto final/sua estocagem/distribuição;
- c) Linhas de serviço – compreende todas as tarefas de apoio necessárias para o correto funcionamento das linhas de produtos.

As linhas de negócios correspondem, particularmente, a forma como clientes, fornecedores, governo, agências de financiamentos e a sociedade em geral, vêem a organização.

As linhas de produtos implicam tecnologia de fabricação, de comercialização, de operação das atividades-fim, abrangendo áreas empresariais.

As linhas de serviços são funções nas organizações que dão suporte e agilizam as linhas de produtos.

Para que a empresa consiga conduzir seu sistema de gestão da qualidade com eficiência e eficácia é necessário que conheça a sua missão, seu negócio e como é interpretada a qualidade na organização.

Palmisano (2004) descreve que, para obter qualidade nas organizações é necessário criar um ambiente voltado para a qualidade, fornecido e mantido pela gestão, informar e educar a todos os níveis de grupo de trabalho sobre a qualidade, o que é e como pode ser alcançada, definir qualidade conforme as necessidades do cliente e sua completa satisfação, estabelecer padrões de performance com base na não-existência de erros e deficiência, implantar um sistema de qualidade baseado na prevenção e aumento da qualidade em tudo o que fazemos, determinar sistemas de medição tendo por base a detecção e medição de deficiências.

Também criar um processo de melhoria de qualidade fundamentado em gestão de processo, cada colaborador assume a responsabilidade pela qualidade do seu serviço, estabelecer que cada área, departamento ou unidade seja considerado como um processo independente e que cada administrador específico seja tratado como o dono do respectivo processo.

Outra necessidade é que cada área organizacional tenha que desenvolver, implantar, acompanhar e reportar o processo do seu próprio plano de melhoria da qualidade, a melhoria da qualidade é um processo que nunca termina e está em contínua busca de um trabalho sem deficiências e desperdícios.

Conforme Gil (1991) a qualidade nas organizações é interpretada como um fator necessário aos processos e resultados empresariais, os quais, para serem consubstanciados, necessitam da caracterização dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros vigentes ou existentes nos diversos ambientes da entidade.

A qualidade das organizações é apresentada através da dinâmica empresarial distribuídas em três fatores:

- a) Segurança – corresponde à integridade correção física e lógica dos ativos tangíveis (recursos humanos e materiais) dos ativos intangíveis (recursos tecnológicos);
- b) Eficiência – uso ótimo dos recursos integrantes da área empresarial ou da infra-estrutura da entidade organizacional;
- c) Eficácia – Nível de satisfação e de interesse do consumidor /usuário pelos resultados/produto final de cada área e da empresa como um todo
- d) Atendimento à cultura organizacional – com cumprimento de normas e atendimento a cultura formal e informal, que estabelecem o perfil empresarial.

Sabedores do conceito da qualidade nas organizações e dos fatores da dinâmica empresarial Gil (1991) descreve os motivos da necessidade de existir os indicadores de qualidade organizacional.

O indicador de qualidade organizacional atende à necessidade de quantificação da qualidade a cada momento histórico da entidade.

Trabalhar com indicadores da qualidade facilita o processo de qualidade organizacional.

Permite a comparação, via séries históricas, mostrando a evolução das métricas dos indicadores;

Possibilita registrar a intensidade da efetividade da ação de qualidade, pela comparação das métricas dos indicadores tomadas, antes e depois da institucionalização da ação da qualidade;

Facilita o planejamento e o controle da qualidade, pelo estabelecimento de métricas-padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os indicadores de qualidade;

Viabiliza a análise comparativa da qualidade ocorrida em ambientes /linhas de negócios diversificados.

Gil (1991) apresenta a estrutura dos indicadores de qualidade segundo três conceitos:

- a) Elemento, assunto/situação base para caracterização do indicador de qualidade, exemplo: peças produzidas, profissionais alocados;
- b) Fator, combinação de elementos, exemplo: peças produzidas por máquinas, profissionais alocados por área empresarial;

c) Métricas, unidade/forma de mensuração de elementos e fatores, exemplo: valor, quantidade, tempo, porcentagem.

Com a necessidade de atribuir o conceito de qualidade não mais somente o produto e sim a organização, vamos estudar os processos e os conceitos de cada parte deste organismo chamado de empresa.

3.3 Método do Sistema de Gestão da Qualidade

Segundo a FNQ (2008), entende as organizações como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem.

A excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema. Excelência não é um estado absoluto, mas uma disposição intensa, constante, abrangente de fazer bem, em espírito e em verdade. Excelência é um horizonte. Se em algum instante crermos tê-la alcançado, este é o momento em que a teremos perdido.

A busca da excelência por uma organização é o que constrói seu verdadeiro valor.

O objetivo do modelo de gestão é identificar as empresas que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de Classe Mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais.

Com base nos conceitos da FNQ o PGQP adota o MEG como norteador do seu trabalho de avaliação e disseminação da qualidade no estado do Rio Grande do Sul, o MEG é composto por onze fundamentos de excelência, que são entendidos da seguinte forma:

Fundamentos da Excelência

1. Entender as relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo. A gestão vê a organização como um sistema vivo, que interfere e sofre interferência do ambiente externo, portanto ela é dinâmica.

2. Buscar um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências das pessoas e do mercado. O aprendizado passa a ser, também, de responsabilidade das organizações. A “aceitação” do erro como forma de aprendizado é um dos desafios para os líderes. A “espiral crescente” conhecimento tácito-conhecimento explícito deve ser praticada e, se possível servir como parâmetro de avaliação.

3. Cultura de Inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias, que possam gerar um diferencial competitivo para a organização. A inovação não deve ser vista apenas como ruptura. As mudanças que geram impactos duradouros devem ser cultuadas. Relacionamentos informais ajudam a desenvolver esse fundamento.

4. Liderança e Constância de Propósitos: a gestão deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas. A construção e manutenção de relacionamentos com as partes interessadas devem levar em conta a transparência e os valores éticos. O desenvolvimento de novos líderes desponta como uma atribuição adicional dos chefes nas organizações mundiais.

5. Orientação por Processos e Informações: compreensão, segmentação e interação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas. A tomada de decisões e a execução das ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, por meio das informações obtidas, interna e externamente. Os riscos do negócio devem ser identificados e monitorados. A base para a melhoria é a previsibilidade dos resultados em processos estáveis.

6. Visão de Futuro: compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo. Essa visão deve assegurar resultado no presente e sucesso no futuro. Agilidade é uma característica que ajuda na implementação deste fundamento. A antecipação é decorrente de um processo de planejamento eficaz observando meio ambiente e tecnologia, além da sociedade.

7. Geração de Valor: alcançar resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas. Crescimento sustentável e perenidade das operações são aspectos importantes

para a implementação desse fundamento pelas organizações. As pessoas são fundamentais para que esse fundamento seja implementado.

8. Valorização das Pessoas: criar condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender. O alinhamento entre os objetivos da organização e das pessoas configura-se como um desafio para os gestores em face da importância da retenção dos talentos.

9. Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado: conhecer e entender os clientes e os mercados visando à criação de valor, de forma sustentada e, conseqüentemente, proporcionar maior competitividade da organização nos mercados local, regional e mundial. O constante monitoramento da sociedade, consumidores potenciais e concorrentes ajuda a construir relacionamentos duradouros, o que gera lucros crescentes. Conquistar novos clientes é resultado da aplicação deste fundamento.

10. Desenvolvimento de Parcerias: desenvolver atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para as partes envolvidas. Essas parcerias devem ser feitas em níveis de fornecedores principais, de serviços e de clientes, assim como com revendedores e concessionários. Projetos em parceria asseguram agilidade.

11. Responsabilidade Social: atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando os recursos ambientais não renováveis, empregando criteriosamente os renováveis, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização. A preservação da cultura para as gerações futuras também deve ser incluída na estratégia como forma de reconhecimento e para assegurar mercados mais competitivos. A inclusão social dos cidadãos deve ser também, parte dessa estratégia.

Os onze fundamentos embasam o MEG da FNQ, que é constituído por oito critérios:

Conhecedores dos fundamentos da qualidade referenciados no caderno do sistema de avaliação da gestão da FNQ (2008) seguem-se na abordagem dos conceitos dos critérios de avaliação.

A abordagem para identificar os fatores de liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados, será mais bem compreendida com o entendimento de cada critério.

Segundo o caderno de excelência (2007) da Fundação Nacional da Qualidade os critérios são conceituados como:

O primeiro critério refere-se ao exercício da liderança da organização, da interação da Direção com as partes interessadas, da implementação da governança, do gerenciamento dos riscos empresariais, da forma como as decisões são tomadas e do desenvolvimento gerencial.

A liderança que é exercida em nível da governança deve promover o tratamento igualitário e justo entre os detentores de participação, pautar-se por propor e praticar a ética e a transparência. Ela deve estar atenta aos riscos buscando minimizar a probabilidade de eventos adversos aos objetivos dos projetos da organização, ampliando-se assim as chances de sucesso. Desenvolver a competência do líder nesta área é requisito fundamental para a governança da organização.

O exercício da liderança pressupõe que os líderes na Direção sirvam de exemplo para todos, a partir de seu comportamento ético e transparente, de suas habilidades de planejamento, comunicação e análise. Isso é que revela a cultura e as necessidades de mudanças culturais e estimula as pessoas a buscarem a excelência. A organização voltada para a excelência busca o engajamento de todos os líderes, para que eles possam sensibilizar todos os demais colaboradores da organização.

O Critério Liderança traduz, essencialmente, o fundamento da excelência Liderança e Constância de Propósito, que preconiza a forma aberta, democrática e inspiradora da atuação das pessoas que detêm a propriedade e das que atuam na direção exercendo a liderança em todos os níveis na organização. É a forma que visa ao desenvolvimento da cultura da excelência como fonte de motivação, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes.

Trata do comprometimento dos líderes com formas efetivas de governança, com os valores e princípios da organização, além das estratégias e da promoção do

sistema de gestão para a excelência. Trata destacadamente da criação de um ambiente organizacional que estimule as pessoas a buscar e realizar um propósito comum e duradouro.

Segundo Mary Walton escreve em O método Deming de administração (1989), Constância de Propósito é definido por Deming da seguinte forma "Constância de Propósito significa inovação, pesquisa e educação, constante aperfeiçoamento do produto e do serviço, manutenção de equipamentos, móveis e instalações fixas e novos meios de produção tanto administrativos quanto na fábrica".

O comprometimento da liderança está atrelado à gestão que exerce na companhia, bem como a elaboração, execução, controle e ação sobre os planos e estratégias.

O segundo critério seguindo os conceitos do caderno de excelência (2007) da fundação nacional da qualidade no qual apresenta as estratégias e planos como uma visão do futuro, pois determina os elementos de análise do ambiente externo para compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado de atuação no curto e no longo prazo, assim como o delineamento das perspectivas futuras, proporcionando elementos para traduzir a visão da organização em estratégias e planos concretos para alcança-la, com comprometimentos de pessoas.

Kotler, Philip (2003) define planejamento estratégico como processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades em um mercado em contínua mutação. A mutação do mercado é decorrente do comportamento dos Clientes.

Para a Fundação Nacional da Qualidade no seu caderno de excelência (2007) o conceito cliente refere-se àquelas organizações ou pessoas que recebem os produtos oferecidos pela organização, não referencia o mercado, o conceito de mercado é entendido como o ambiente socioeconômico concorrencial, em que as atividades de uma organização são exercidas para suprir as necessidades e expectativas do conjunto de pessoas ou entidades envolvidas.

As atividades do mercado estão inseridas além fronteiras da companhia, está situada na sociedade.

Conforme os conceitos do caderno de excelência (2008) da Fundação Nacional da Qualidade, a estruturação do Critério Sociedade está baseada principalmente no fundamento Responsabilidade Social, que pressupõe o

reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização.

O valor da organização depende de sua credibilidade perante a sociedade e de seu reconhecimento público. Por esta razão, o zelo com a imagem perante a sociedade é elemento fundamental para o sucesso e a perenidade da organização.

Outro fundamento relacionado com o Critério Sociedade é o Pensamento Sistêmico, pela importância do entendimento das relações de interdependência existentes entre a organização e o ambiente externo.

O Critério Sociedade contempla os temas Responsabilidade socioambiental e Desenvolvimento social.

A Responsabilidade socioambiental contém requisitos cuja finalidade é orientar a organização para a importância de minimizar quaisquer impactos negativos que seus processos, produtos e instalações possam representar para a sociedade, bem como para a conservação dos recursos e a preservação dos ecossistemas. É importante destacar que esses conceitos devem ser considerados durante todo o ciclo de vida do produto, ou seja, desde o projeto até a disposição final.

O Desenvolvimento social reúne os requisitos necessários para que uma organização direcione sua força de trabalho e parceiros para o fortalecimento da sociedade, por meio de projetos sociais alinhados às necessidades das comunidades.

A velocidade das mudanças que ocorrem nos mercados, nas necessidades dos clientes, na sociedade e nas operações internas tem exigido o tratamento de uma crescente quantidade de dados, gerando informações necessárias à gestão de uma organização.

As Informações e Conhecimento são os fundamentos da excelência para a Orientação por Processos e Informações, pois suportam as tomadas de decisões na organização com base em medições e análise do seu desempenho e de outros fatos e dados dos ambientes interno e externo.

A organização deve dispor de sistemas de informação adequados para essa finalidade e usar sistematicamente informações comparativas. Os seus diferenciais favoráveis, identificados em relação a essas informações, expressam o potencial de seus ativos intangíveis em agregar valor ao negócio e gerar diferencial competitivo.

Ao lembrar que são as pessoas que estabelecem e executam os processos da organização, referenciamos a importância que esta parte interessada representa para a gestão de qualquer tipo de organização.

O caderno de excelência 2008 apresenta o conceito de pessoas para força de trabalho como “Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização”.

As pessoas são envolvidas no planejamento e na execução dos processos da organização.

Dentro dos conceitos do Caderno de Excelência (2008) da Fundação Nacional da Qualidade, Processos, é um conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). Ou, numa abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa sequência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.

A gestão por processos une as pessoas da organização, criando um ambiente agradável, cooperativo e produtivo, o qual assegura os resultados da organização.

Os processos da organização precisam ser conhecidos, principalmente os de agregação de valor, para que a filosofia do fundamento da excelência orientação por processos e informações possa ser efetivamente praticada na organização.

Por meio dos processos de agregação de valor, a organização gera benefícios para os seus clientes, para o negócio da organização e para as outras partes interessadas.

É importante observar que os clientes aqui mencionados são as pessoas (físicas) ou entidades (jurídicas) que adquirem os produtos ou serviços da organização para a satisfação das suas necessidades e expectativas. As outras partes interessadas são os acionistas e proprietários, os funcionários, os fornecedores e a sociedade. Outro ponto relevante é a questão da agregação de valor pelos processos. Qualquer processo, do mais simples ao mais complexo, tem que agregar valor, ou seja, sua saída tem que ser mais valorizada que as suas entradas. O processo em si é, efetivamente, uma atividade de transformação, que trabalha ou processa as entradas, agregando, principalmente, a mão-de-obra

envolvida no processo, o que faz com que a saída tenha um valor maior do que a entrada, ou entradas, do respectivo processo. Qualquer processo que não agregue valor deve ser considerado como desnecessário na organização e prontamente eliminado. Os processos de agregação de valor são classificados em dois grandes grupos: processos principais do negócio e processos de apoio.

Processos principais do negócio – São aqueles que agregam valor diretamente aos clientes da organização. São também denominados “processos fim”, “processos finalísticos” ou “processos primários”. Sua natureza e quantidade variam conforme o tipo de negócio da organização. Podem ser classificados em cinco categorias genéricas: logística de entrada, ou recebimento de matérias-primas e insumos; operações, ou produção; logística de saída, ou expedição de produtos ou serviços; marketing; e vendas e serviços de pós-venda.

Processos de apoio – São aqueles que apóiam ou suportam os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo produtos, serviços e insumos adquiridos ou comprados, equipamentos, tecnologia, *softwares*, manutenção de equipamentos e instalações, recursos humanos, informações e outros, peculiares a cada organização. Podem ser classificados em quatro grupos genéricos e comuns à maioria das organizações: suprimento; desenvolvimento de tecnologia; gerenciamento de recursos humanos; e gerenciamento da infra-estrutura organizacional, ou processos organizacionais. Como mostrado na introdução deste Caderno, os processos organizacionais estão relacionados à liderança, ao planejamento estratégico (com a formulação e desdobramento das estratégias), à gestão das informações, aos clientes, à sociedade, às pessoas, aos processos relativos à gestão do relacionamento com fornecedores (suprimento) e aos processos relativos à gestão econômico-financeira.

A organização deve identificar seus processos de agregação de valor, considerando o seu mercado de atuação, os seus produtos, o seu modelo do negócio e as suas estratégias, entre outros fatores. Esta identificação é feita de forma direta, objetiva, clara e concreta, observando os processos da organização e identificando-os em relação aos fatores de agregação de valor pelo processo, às necessidades e expectativas dos clientes e à natureza do negócio da organização. Os processos identificados são, então, classificados em processos principais do negócio e processos de apoio.

Os processos de agregação de valor da organização, os principais do negócio ou de apoio, objetivam satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas.

O requisito aplicável a um processo é a tradução das necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas, as quais não são necessariamente expressas de maneira formal, em uma linguagem técnica, para definição dos atributos do produto ou do serviço.

Conforme o Caderno de Excelência (2008) da Fundação Nacional da Qualidade, para que as organizações possam demonstrar a eficiência e a eficácia do sistema de gestão das organizações, faz-se necessária a apresentação dos resultados, que são os efeitos das atividades produzidos pela organização no atendimento aos requisitos de seu modelo de gestão.

Sua importância é evidenciada pela necessidade prática de demonstrar a passagem do “discurso para a ação”, mostrando a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos.

Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Para colocar este conceito em prática as organizações devem considerar que, gerar valor para todas as partes interessadas visa aprimorar relações e assegurar o desenvolvimento da organização, a organização que age desta forma, enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas, a geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações, o conhecimento tácito oriundo do trabalho em redes formais e informais também deve ser considerado.

A apresentação dos resultados é feita por meio dos indicadores de desempenho pertinentes e relevantes, podendo-se, adicionalmente, ser incluídas premiações e menções de destaque que configurem o desempenho excelente. Estes resultados devem abranger todas as partes interessadas, com seis temas, sendo cinco com foco específico em uma parte interessada (Resultados econômico-

financeiros, Resultados relativos aos clientes e ao mercado, Resultados relativos à sociedade, Resultados relativos às pessoas e Resultados relativos aos fornecedores) e o tema Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, que, indiretamente, tem relação com todas as partes interessadas.

A definição dos indicadores é um requisito do Modelo de Excelência da Gestão®, referente à implementação das estratégias formuladas, e está apresentada no Caderno Estratégias e Planos.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade em seu caderno de excelência (2008), indicadores, também denominados indicadores de desempenho, compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas. São usados para acompanhar o desempenho ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos, em relação à característica medida; e direcionadores ou resultantes.

Conforme Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência / Fundação Nacional da Qualidade, (2009) para que possa ser avaliado um sistema de gestão e reconhecido se atende os fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão, é necessário verificar alguns critérios da empresa, sendo estes acompanhados de questionamentos que veremos a seguir.

1. Liderança

Sistema de liderança

A) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas, demonstrando comprometimento com os valores e os princípios organizacionais estabelecidos e buscando a mobilização de todos para o êxito das estratégias?

B) como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?

C) como as pessoas com potencial de liderança são identificadas e preparadas para o exercício da liderança?

D) como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização?

Cultura da excelência

A) como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?

B) como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização?

C) como é verificado o cumprimento dos principais padrões de trabalho, promovendo o controle das práticas de gestão?

D) como a organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho, promovendo o aprendizado organizacional?

Análise do desempenho da organização

A) como é analisado o desempenho da organização, considerando as informações e variáveis dos ambientes interno e externo, incluindo informações comparativas pertinentes?

B) como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas às pessoas da força de trabalho, em todos os níveis da organização e, quando pertinente, às demais partes interessadas?

C) como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

2. Estratégias e planos

Formulação das estratégias

A) como são analisados o macro ambiente e o mercado de atuação da organização?

B) como é realizada a análise do ambiente interno da organização?

C) como são definidas as estratégias da organização?

D) como as diversas áreas da organização são envolvidas no processo de formulação das estratégias?

Implementação das estratégias, processos gerenciais;

A) como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas às metas de curto e longo prazo e definidos os respectivos planos de ação?

B) como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?

C) como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação às pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?

D) como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

3. Clientes

Imagem e conhecimento de mercado

A) como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvos nesses segmentos?

B) como as necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais são identificadas e tratadas?

C) como os produtos e as marcas da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?

D) como é avaliada a imagem da organização perante os clientes?

Relacionamento com clientes

A) como são definidos os canais de relacionamento, considerando eventuais diferenças nos perfis dos clientes?

B) como são tratadas as reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando assegurar que sejam prontas e eficazmente atendidas ou solucionadas?

C) como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues?

D) como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos clientes e essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?

4. Sociedade

Responsabilidade socioambiental

A) como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos de seus produtos, processos e instalações?

B) como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais e regulamentares?

C) como a organização promove ações para preservação dos ecossistemas?

D) como as pessoas da força de trabalho são envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?

Ética e desenvolvimento social, processos gerenciais.

A) como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?

B) como a organização fortalece a sociedade, envolvendo e incentivando a sua força de trabalho na execução e apoio a projetos sociais?

C) como a organização implementa políticas não-discriminatórias?

5. Informações e conhecimento

Informações da organização

A) como são identificadas as necessidades de informações e definidos os sistemas de informação para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?

B) como as informações necessárias são colocadas à disposição dos usuários?

C) como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade?

Informações comparativas,

A) como a organização busca informações comparativas pertinentes para avaliar o nível de competitividade dos resultados, melhorar seus processos e produtos e promover a melhoria do seu desempenho?

B) como é assegurado o uso efetivo das informações comparativas obtidas no apoio à melhoria dos processos, produtos e resultados?

Ativos intangíveis

A) como os principais ativos intangíveis que geram um diferencial competitivo para a organização são desenvolvidos e protegidos?

B) como o conhecimento associado à expansão dos principais ativos intangíveis é desenvolvido e preservado na organização?

6. Pessoas

Sistemas de trabalho

A) como são definidos e implementados os cargos e funções visando ao alto desempenho da organização?

B) como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho?

C) como é realizada a integração dos novos membros da força de trabalho a fim de prepará-los para a execução das suas funções?

D) como o desempenho das pessoas da força de trabalho é avaliado?

E) como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados?

Capacitação e desenvolvimento

A) como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades das pessoas?

B) como são concebidos os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?

C) como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada?

Qualidade de vida

A) como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?

B) como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, visando melhorar a sua qualidade de vida?

C) como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente da organização?

D) como a satisfação das pessoas é avaliada?

7. Processos

Processos principais do negócio e processos de apoio

A) como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio?

B) como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados ou modificados, visando ao cumprimento dos requisitos estabelecidos?

C) como os processos principais do negócio e os processos de apoio são gerenciados a fim de assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?

D) como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?

Processos de relacionamento com os fornecedores

A) como os fornecedores são qualificados e selecionados?

B) como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?

C) como os fornecedores selecionados, que atuam diretamente nos processos da organização, são envolvidos e comprometidos com os valores e os princípios organizacionais, incluindo os aspectos relativos à segurança e à saúde?

Processos econômico-financeiros

A) como a organização gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?

B) como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter o fluxo financeiro equilibrado?

C) como a organização define os recursos financeiros para realizar os investimentos, visando suportar as estratégias e planos de ação?

D) como é elaborado e gerenciado o orçamento?

8. Resultados

Resultados econômico-financeiros

A) apresentar os resultados relativos à gestão econômico-financeira.

Resultados relativos aos clientes e ao mercado

B) apresentar os resultados relativos aos clientes e aos mercados.

Resultados relativos à sociedade

C) apresentar os resultados relativos à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social.

Resultados relativos às pessoas

A) apresentar os resultados relativos ao sistema de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.

Resultados relativos aos fornecedores

B) apresentar os resultados relativos ao relacionamento com os fornecedores.

Os fundamentos e critérios de avaliação se dispõem e interrelacionam-se na

Matriz a seguir:

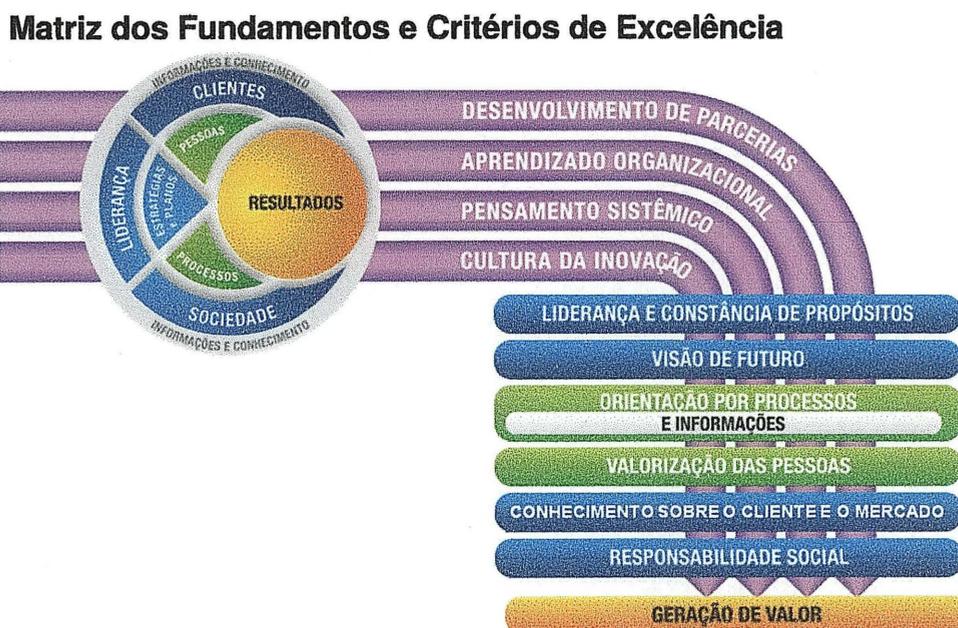


Figura 1: Matriz dos Fundamentos e Critérios de Excelência
Fonte: FNQ 2009

Para identificarmos a existência de práticas do MEG, é necessário a realização de um diagnóstico na organização proposta.

3.4 DIAGNÓSTICOS ADMINISTRATIVOS

Segundo Pina (1979), o diagnóstico em Administração de Empresas se constitui num método de levantamento e análise, através de questionários e dados quantitativos em um dado momento, das causas da baixa produtividade, do desempenho da administração e da potencialidade da empresa, identificando deficiências e desequilíbrios com vistas à elaboração de um programa de reorganização e facilitar a tomada de decisões. É um exame metódico das práticas e meios empregados em uma organização para definir, planejar, controlar e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.

Para Cury (2005) análise administrativa é um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolve-a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, assim como os processos e os métodos de trabalho.

O método do PGQP usado pra diagnosticar é o PDCA.

Segundo CAMPOS (1992), o PDCA (*PLAN, DO, CHECK, ACTION*) ou Ciclo de *Shewhart* constitui-se no método gerencial para o controle de processos. É composto das quatro fases básicas do controle: Planejar, executar, verificar e atuar corretivamente.

O Planejamento (*PLAN*) consiste em estabelecer metas de acordo com os itens a serem controlados e estabelecimento de procedimentos – padrão, para se atingir as metas propostas de acordo com as necessidades dos clientes e os fatores que devem ser padronizados.

A Execução (*DO*) consiste na operacionalização das tarefas de acordo com o que foi previsto no plano e coleta de dados para verificação do processo. Para tanto as pessoas que executarão as tarefas devem ser treinadas.

A Verificação (*CHECK*) consiste na comparação, a partir dos dados coletados na execução, entre o resultado alcançado com a meta planejada.

A Atuação Corretiva (*ACTION*) é a etapa que se tomam medidas para manter procedimentos, caso tudo esteja normal ou alterá-los no sentido de corrigir possíveis problemas.

4 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

4.1 INTRODUÇÃO AO PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

O estudo de caso será composto pela elaboração do relatório de avaliação que é composto pelo perfil da empresa e o desdobramento dos oito critérios de avaliação vistos na organização.

4.1.1 Denominação e forma de atuação

A Comil Ônibus S. A. é uma empresa do ramo automobilístico, montadora de ônibus. Sendo uma sociedade anônima de capital fechado.

A empresa Comil iniciou suas atividades no ano de 1986, como uma empresa limitada, quando o Sr. Deoclécio Corradi, atual Presidente, junto com seu tio, adquiriram em leilão a até então tradicional encarregadora de ônibus Incasel, com sede em Erechim. Inicialmente, a empresa produziu os antigos modelos da Incasel, como os urbanos Cisne e Minuano e os rodoviários Palladium e Jumbo, com diversas alterações nos desenhos. Em 1989, ocorreu o lançamento do urbano Svelto e do rodoviário Condottiere, primeiros modelos inteiramente projetados pela Comil. No ano de 1990 a empresa transferiu sua sede do centro da cidade para o Distrito Industrial, onde se localiza atualmente. Neste ano também foi lançada à linha Galleggiante de rodoviários, o articulado Dóppio, o intermunicipal Versatile e os novos modelos do Svelto. Na década de 2000, foi lançado o micro-ônibus Piá e a família Campione, de ônibus rodoviários. No ano de 2007, a Comil obteve o certificado ISO 9001:2000, e em 2009 migrou para a versão 2008. No final de 2008, a empresa passou de empresa Ltda para sociedade anônima de capital fechado.

4.1.2 Descrição do negócio e porte

A Comil é uma montadora de ônibus que trabalha basicamente pela forma de encomendas dos clientes. Se inicialmente trabalhava apenas com as linhas urbanos e rodoviários e cinco modelos de ônibus, hoje, a empresa trabalha também com a linha intermunicipal, fabricando atualmente sete modelos de ônibus, sobre as mais diversas marcas de chassis. Atualmente a empresa conta com uma área total de 140 mil m² e um parque fabril de 33,4m² de área construída. No ano de 2008 foram produzidas 3075 unidades.

O principal e único produto da Comil é a fabricação de carroceria de ônibus sob encomenda. São sete os modelos fabricados: Campione (Rodoviário), Versatile (Intermunicipal), Svelto, Dóppio e Midi Svelto (Urbanos), Piá (Micro-ônibus) e Bello (Mini-Ônibus),

Para execução dos principais objetivos, a Comil tem como principais processos a Engenharia (Engenharia do Produto Urbano, Aplicações e Experimental e Engenharia do Produto Rodoviário) que analisa a viabilidade dos pedidos feitos pelo cliente, e após aprovados elabora o projeto, além do desenvolvimento de novos modelos, e a Linha de Montagem, que, subdividida em áreas (Casulos; Estrutura, Chapeamento e Bagageiros; Pintura; Acabamento Rodoviário, Urbano e Componentes Elétricos; Montagem e Acabamento Mini-Micro; Mecânica, Elétrica, Preparação de Chassis e Ar Condicionado; Liberação; Manutenção Industrial) executa os projetos desenvolvidos pela engenharia, desde a união do casulo com o chassis até a liberação do veículo.

Para apoiar o processo principal a organização dispõe dos seguintes processos:

Comercial Mercado Interno, composto por: Vendas, Adm. de Vendas, Comunicação e Marketing e Assistência Técnica.

Comercial Mercado Externo, composto por; Overseas e América Latina/Caribe.

Controladoria/Financeiro, composto por: Contabilidade, Financeiro, Custos e Orçamentos.

Suprimentos, composto por: Transporte/Logística, Programação, Compras e Mesa de Operações.

Recursos humanos, composto por: Desenvolvimento, Administração de Pessoal, Segurança do Trabalho, Segurança Patrimonial e Centro de Treinamento Operacional.

Tecnologia de informações, composto por: Tecnologia de Informações e engenharia Corporativa.

Industrial, composto por: Controle da Qualidade, Melhoria Contínua, Logística Interna e PCP Fabricado.

Sistemistas, composto por: Fabricação, Poltronas, Plásticos, Pré Montagem e Janelas, Ferramentaria, Protótipos e Gestão Ambiental.

Desde a fabricação das peças e partes, até a montagem das carrocerias, pode-se citar os principais equipamentos como sendo os seguintes: dois robôs de solda, várias máquinas de solda (MIG, MAG e TIG), prensas hidráulicas, calandras, guilhotinas, serras, puncionadeiras, máquina de corte à plasma (CNC), dobradeiras, dois tornos (um mecânico e um CNC), duas fresadoras CNC, uma fresadora de topo, uma fresadora universal, uma plaina, uma retifica, uma eletro erosão, dois fornos para têmpera, um braço tridimensional, uma talha para remonta, máquina de pintura a pó, máquinas para RTM, *spray-up* e vácuo (para a fabricação de peças de plásticos), máquinas para pintura e estufa para acelerar a secagem das pintura dos ônibus, pontes rolantes, diversas máquinas pneumáticas e diversas máquinas de costura.

4.2 SÓCIOS E FORÇA DE TRABALHO DA EMPRESA

Presidente e Acionista – Deoclécio Corradi

Acionista – Dairton Corradi

Acionista – Diones Corradi Pagliosa

Acionista – Jussara Crespi Corradi

As principais necessidades e expectativas dos sócios estão baseadas em resultados positivos e retornos aos investimentos, aliados ao crescimento da organização.

A força de trabalho é denominada de colaborador.

A Comil conta hoje com uma força de trabalho de aproximadamente 2300 colaboradores como mostra a tabela a seguir:

Força de Trabalho	Nº Total	Formação	Nº
Presidente	1	Ensino Superior	1
		Ensino Médio	-
		Ensino Fundamental	-
Vice - Presidente	1	Ensino Superior	1
		Ensino Médio	-
		Ensino Fundamental	-
Conselheiros	4	Ensino Superior	4
		Ensino Médio	-
		Ensino Fundamental	-
Diretor Superintendente	1	Ensino Superior	1
		Ensino Médio	-
		Ensino Fundamental	-
Diretores	2	Ensino Superior	2
		Ensino Médio	-
		Ensino Fundamental	-
Gerentes	17	Ensino Superior	17
		Ensino Médio	-
		Ensino Fundamental	-
Supervisores	35	Ensino Superior	21
		Ensino Médio	14
		Ensino Fundamental	-
Colaboradores Diretos (Aproximadamente)	2170	Ensino Superior	149
		Ensino Médio	1522
		Ensino Fundamental	504
Estagiários/Aprendizes	115	Ensino Superior	-
		Ensino Médio	64
		Ensino Fundamental	47

Quadro 1 - Disposição da força de trabalho

Fonte: Comil Ônibus S.A.

As principais necessidades e expectativas da força de trabalho referem-se à remuneração em dia, políticas de benefícios, qualidade de vida, qualificações e capacitações.

4.3 CLIENTES E MERCADO

A Comil atua em todo o território nacional, principalmente nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste, além do Distrito Federal. Possui também frentes crescentes de atuação internacional, com destaque para a América Latina, África e Oriente Médio. Seu produto é oferecido exclusivamente através de contatos junto a clientes, através

de representantes comerciais, que atuam como uma organização intermediária entre a Comil e o cliente, dentro ou fora do Brasil, atendendo um mercado de grandes, médios e pequenos empresários do setor de transportes, voltado para transporte urbano, rodoviário, intermunicipal, fretamento e turismo, sendo que atua também em licitações e vendas para os governos municipais, estaduais e federais.

A Comil não possui historicamente principais clientes ou clientes alvos, sendo que estes são determinados pelo mix de produção e o que o mercado de ônibus apresenta no momento. Quanto aos principais clientes, pode-se considerar os principais como sendo os maiores clientes dos últimos dois anos:

- No Mercado Interno

2006 = Univale, Transbrasiliiana, Empresa Metropolitana.

2007 = Viação Pioneira, Viação Cidade Brasília e Viação Camurugipe.

2008 = Viação Sorriso, Júlio Simões e Rápido Araguaia.

- No Mercado Externo

2008 = Diveimport, Comisa, Scania Del Peru.

Como principais organizações intermediárias a Comil têm seus Representantes Comerciais. Estes atuam como principal contato entre empresa e clientes, sendo que os mesmos não possuem vínculo empregatício com a empresa.

Além do atendimento às normas, que é requisito básico para o desenvolvimento do produto, as duas principais necessidades dos clientes são focadas em especificações por eles determinadas, pois a proposta da empresa é a customização dos ônibus, e o preço, que nos últimos anos, e atualmente com a crise econômica, vem se tornando fator diferencial para negociações.

4.4 FORNECEDORES E INSUMOS

A qualidade dos produtos Comil está diretamente ligada à qualidade dos insumos e serviços de seus fornecedores e prestadores de serviços. No ano de 2008, o total de aquisições realizadas pela organização, somando matéria-prima e serviços, ultrapassa o valor de R\$ 204.857.000,00.

Nossos principais fornecedores são:

Fornecedor	Tipo de Produto / Serviço	Total de Compras / 2008
MEINCOL SA DISTRIB. DE ACOS LTDA	Aço	R\$ 22.316.064,40
TYCO DINACO IND.E COM.DE FERRO E AÇO LTDA.		R\$ 7.377.954,98
PANATLANTICA S/A		R\$ 6.294.866,66
MEINCOL SA DISTRIB. DE ACOS LTDA		R\$ 2.974.345,98
COMPANHIA BRASILEIRA DE ALUMINIO	Alumínio	R\$ 13.410.780,34
VOLKSWAGEN DO BRASIL IND.DE VEIC.AUTOMOTORES LTDA.	Chassi	R\$ 11.288.097,42
AGRALE S.A.		R\$ 5.689.139,48
DENSO DO BRASIL LTDA	Climatização	R\$ 5.848.890,04
CARRIER REFRIGERACAO BRASIL LTDA.		R\$ 5.803.199,33
LOGISTICA ATLANTA LTDA.	Logística	R\$ 4.689.533,65
GARYTRANS TRANSPORTES LTDA.		R\$ 1.691.036,07
DUPONT DO BRASIL S/A	Químicos	R\$ 3.415.626,30
ELEKEIROZ S.A		R\$ 3.415.626,30
SIKA S.A.		R\$ 2.607.645,21
HUTCHINSON DO BRASIL S.A.		R\$ 2.573.498,60
MORQUIMICA IND.COM.E REPRES.LTDA		R\$ 2.215.922,86
ESPUMATEC- INJ.POLIURET.IND.COM.LTDA	Espumas	R\$ 4.037.168,99
MANNES LTDA		R\$ 3.148.435,63
MANNES LTDA		R\$ 2.373.045,27
VIDRO FORTE IND.E COM.LTDA	Vidro	R\$ 3.061.544,84
FABRICA NACIONAL DE VIDROS DE SEGURANCA LTDA		R\$ 1.326.499,47
VULCAN MATERIAIS PLASTICOS S/A	Tapete	R\$ 2.890.939,99
AUNDE BRASIL S.A.		R\$ 1.753.405,07
ARTALI INDUSTRIA METALURGICA LTDA	Componentes	R\$ 2.323.938,26
ORTOBRAS IND. E COM.ORTOPEDIA LTDA		R\$ 2.233.880,00
RGB-INDUSTRIA METALURGICA LTDA.		R\$ 2.135.288,57
GRAMMER DO BRASIL LTDA		R\$ 2.095.764,99
SUPLAY COMPON.E SUPRIMENTO LTDA.		R\$ 2.016.910,91
RUBBER SUL IMPORT.E EXPORT.LTDA.	Borracha	R\$ 1.950.206,20
AUTOTRAVI BORR.E PLAST.LTDA		R\$ 1.943.692,10
BRASPLAC NDL.MADEIRAS LTDA	Madeira	R\$ 1.415.582,28

Quadro 2: Principais fornecedores da Empresa.

Fonte: Comil Ônibus S.A.

As principais necessidades e expectativas dos fornecedores são relativas à pagamentos em dia, acompanhamento técnico e parcerias.

4.5 SOCIEDADE

Em relação à Comil, não existe nenhuma área degradada e nenhum resíduo de muito tempo armazenado na empresa. Existem apenas resíduos armazenados em aterros, de responsabilidade da empresa, mas que são tratados de acordo com a legislação e não constituem passivos ambientais.

As principais necessidades e expectativas da sociedade são aquelas relacionadas aos cuidados com o meio ambiente, apoio à projetos e patrocínios.

4.6 OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Além da força de trabalho, os clientes, os fornecedores, a sociedade e os acionistas, consideram-se ainda como partes interessadas no negócio os bancos, que atuando como parceiros possibilitam investimentos para o crescimento da empresa.

4.7 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

As concorrentes da Comil são outras empresas que produzem o mesmo produto que ela, seja em todos os seus segmentos ou em apenas uma parcela deles. Dentre as sete principais concorrentes da Comil, todas nacionais e privadas, cinco localizam-se na região sul do país, e as outras duas no centro do país. São elas.

- Marcopolo - Caxias do Sul / RS
- Ciferal – Duque de Caxias / RJ
- Busscar – Joinville / SC
- Irizar – Botucatu / SP
- Induscar – Botucatu / SP
- Neobus – Caxias do Sul / RS
- Mascarello – Cascavel / SC

Considerando os segmentos de produtos e um acumulado total em relação à produção de 2008, têm-se as seguintes parcelas de mercado para empresas de ônibus do país.

Empresas	Urbano	Rodoviário	Intermunicipal	Micro-Ônibus	Total
Comil	7,58%	10,15%	23,84%	5,87%	9,75%
Marcopolo	7,43%	47,22%	54,39%	9,69%	21,18%
Busscar	9,66%	30,88%	0,00%	0,00%	15,07%
Ciferal	20,40%	0,00%	0,00%	0,00%	11,61%
Induscar	41,07%	1,83%	0,00%	8,16%	25,26%
Irizar	0,00%	6,29%	0,00%	0,00%	1,53%
Neobus	9,78%	2,86	2,87%	10,20%	10,77%
Mascarello	4,07%	0,77%	18,90%	66,07%	4,83%
% em relação ao total	56,89%	24,26%	5,20%	1,24%	100,00%

Tabela 1: Principais concorrentes da Empresa.
Fonte: Comil Ônibus S.A.

A Comil se diferencia no setor de ônibus pela sua proposta de total customização dos seus produtos, seguindo um modelo de produtos conforme os oferecidos pela empresa, porém com todas as particularidades desejadas pelos clientes desde que possíveis de serem aplicadas sem interferirem na segurança do produto e que atendam normas do mercado. Alcança assim uma gama de clientes que vai desde frotas de grandes empresários até negócios pequenos voltados a médias e pequenas empresas.

Devido as constantes modernizações e melhorias no setor metal mecânico em geral, somados a crise econômica mundial, a Comil vem buscando constantemente melhorias em seus processos, através de projetos que visam as reduções de custos, a eliminação de desperdícios e o aumento da produtividade, além da busca e aprimoramento de mão de obra qualificada, estando sempre atenta a processos de qualidade e novas tecnologias no mercado.

4.8 DESAFIOS ESTRATÉGICOS

Principais desafios em relação ao aumento ou manutenção da competitividade.

- Alteração de missão ou visão;
- Entrada em novos mercados ou novos segmentos (MIDI e MAN);
- Mudança de controle ou estrutura de gestão.

Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas (MAN, Comissão de Fábrica).

Introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as de gestão (SICOP, NX).

4.9 REQUISITOS LEGAIS E REGULAMENTARES

A Comil está sujeita a todos os requisitos legais e regulamentares relativos às leis federais, estaduais e municipais. Também, devido ao ramo de atuação, está sujeita a todas as leis que regulamentam as empresas do ramo metal mecânica e automobilísticas, além dos requisitos decorrentes das especificações dos clientes. Ainda, está sujeita a todas as leis ambientais e às Normas Regulamentadoras em Segurança e Saúde no Trabalho.

4.10 HISTÓRICO DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA

1994 – criação do Setor de Controle de Qualidade na Comil, com controle de qualidades nos setores de estruturas, pintura, teste de rodagem, liberação e material comprado.

1995 – implantação do Programa SOL. (Saúde, Organização e Segurança), programa difundido pelo SEBRAE, que mais tarde viria a ser substituído pelo 5S.

1996 – criação dos CCQ's, conhecidos como de grupos de SUMEPE (Sugestões de Melhorias Permanentes),

1997 – substituição do Programa Sol pelo Programa 5S.

1998 – a Comil passa a adotar um novo Sistema da Qualidade, com a implantação de *Check-List* na linha de montagem, Quadros Indicadores visando a Gestão a Vista e processos de Tratativas de Reclamações.

1999 – implantação de um Sistema de Qualidade Interna chamado de Concurso Carinha Dourada. Neste mesmo ano houve também a adoção de CCQ's (SUMEPE – Sugestão de Melhorias Permanentes) que são grupos de diversos setores da empresa com a missão de criar projetos que visam a melhoria dos processos. Ainda, adotou-se os processos de Avaliação de Montadoras de Chassis e Auditoria do Produto Pronto.

2000 – início das atividades do grupo Multidisciplinar (grupo com pessoas de vários setores) da água, grupo de vedações.

2001 – pela primeira vez a Comil tem a Participação no Concurso Estadual CCQ.

2002 – implantação do Sistema de Avaliação de Fornecedores e um processo de Análise da Concorrência.

2003 – certificação na norma ISO 9001:1994.

2004 – implantação de inspeções no setores de Liberação e Estruturas, com revisão de 100% do produto no final da linha de produção.

2005 – implementação da auditoria do processo, e Reformulação nas Tratativas de Reclamação de Campo.

2006 – adoção de Qualidade e Inspeções de material comprado e liberação final. Ainda, criação do Controle dos EIMES (Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaio), além do início das práticas de Kaizens na empresa.

2007 – recertificação da norma ISO 9001:2000. Aplicação de FMEA no novo Svelto, implantação de TPM e IROG na empresa.

2008 – criação do SICOP (Sistema Comil de Produção).

4.11 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

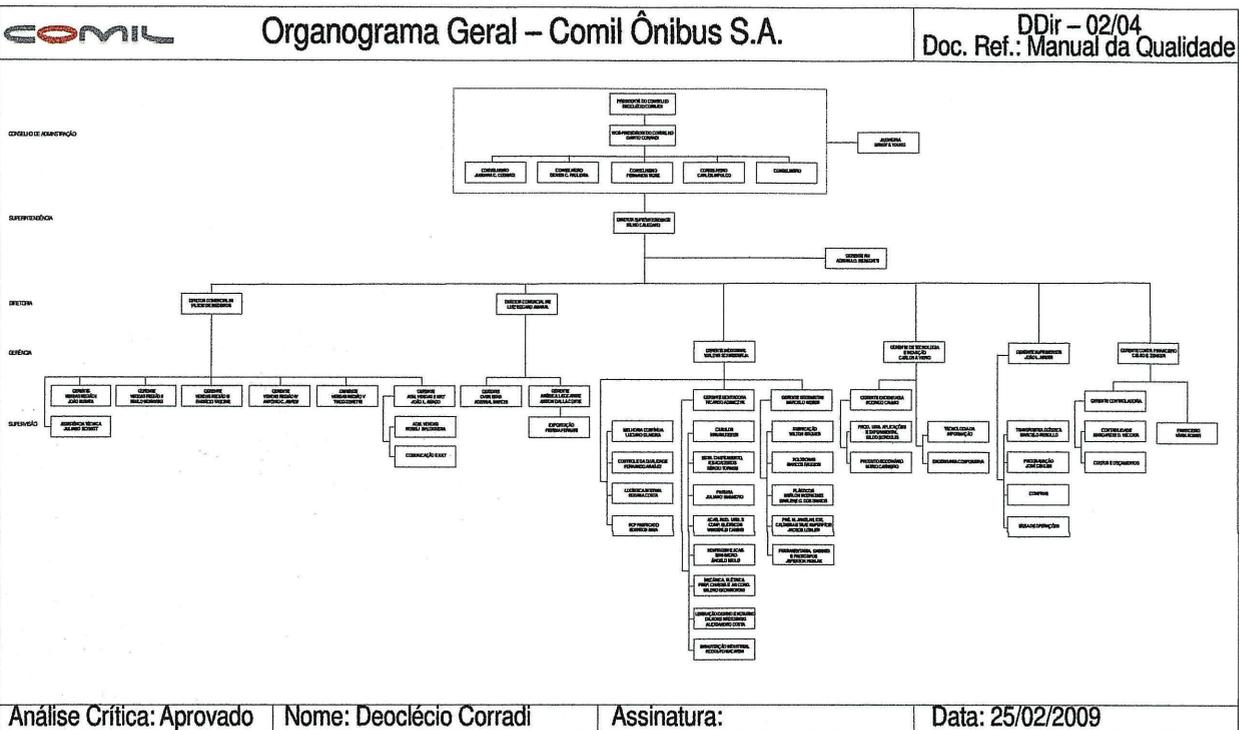


Figura 2: Organograma da Organização
Fonte: Comil Ônibus S.A.

4.12 LIDERANÇA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A liderança e governança da organização são orientadas pelos Princípios e Valores Organizacionais, estes foram definidos na primeira elaboração do PE, assim como o Negócio e a Missão da empresa. Estes são discutidos e revisados durante as revisões do planejamento que ocorrem anualmente. Definidos pela empresa, onde norteiam de forma clara as atitudes e decisões de todos na organização, estando também alinhados à Política da Qualidade.

4.12.1 Negócio

O negócio da organização define-se como:

“Soluções em carrocerias para o transporte coletivo.”

4.12.2 Missão

A missão da empresa é:

“Prover carrocerias a clientes do transporte coletivo, construindo soluções em produtos e serviços adequados às suas necessidades, visando lucro para o crescimento da empresa e seus colaboradores.”

4.12.3 Princípios e valores organizacionais

Os valores e princípios da companhia são reconhecidos e praticados através da:

- Simplicidade
- Respeito às diferenças
- Transparência
- Ética

- Pró-atividade
- Tratar a marca como valor
- Inovação
- Comprometimento
- Espírito de equipe
- Criatividade
- Ousadia
- Sustentabilidade

4.12.4 Política da qualidade

A política da qualidade da Comil é:

Clientes Externos – atender as expectativas dos clientes através da melhoria contínua da qualidade dos produtos, processos e serviços oferecidos, mantendo e conquistando clientes.

Funcionários – promover um bom ambiente de trabalho que proporcione a integração entre as áreas, buscando a satisfação e o crescimento de seus colaboradores.

Direção – busca a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade atingindo níveis de rentabilidade satisfatórios aos acionistas e ao crescimento da empresa.

Fornecedores – Desenvolver fornecedores de qualidade que atendam os requisitos de acordo com as exigências de nossos clientes internos e externos.

Sociedade – proporcionar serviços à comunicação através de atividades assistenciais e incentivo à educação e lazer.

4.12.5 Código de conduta ética

Além das definições de negócio, missão, valores e política da qualidade, a empresa atua nas questões éticas dentro da empresa, estas são tratadas de acordo com o Código de Condutas Éticas, que direcionam regras de conduta de diversas partes interessadas da empresa, tanto interna quanto externamente, sendo seguido tanto pela força de trabalho quanto por fornecedores, acionistas, direção e até

mesmo comunidade, podendo assim certificar-se do total cumprimento dos princípios e valores organizacionais.

Percebendo condutas que vão de encontro ao Código da empresa, as pessoas podem e devem denunciar de imediato, podendo entrar em contato com o RH da empresa ou com os representantes dos funcionários que fazem parte do Comitê de Condutas Éticas. Este Comitê, além desses funcionários, é formado também por um membro da direção e pela Gerente do RH. Ainda, para as pessoas que não queiram identificar-se, há número especial para este fim, que está informado no próprio Guia de Condutas.

4.13 LIDERANÇA

O exercício da liderança dentro da Comil, em todos os níveis, tanto na diretoria, quanto na gerência e na supervisão, está baseada e focada em seus princípios e valores, exercendo a liderança através do exemplo, promovendo condutas éticas. Na Comil, prega-se para que todos os líderes da empresa tenham relacionamentos com funcionários baseados na simplicidade, respeito, transparência, liberdade de expressão e comprometimento, promovendo um ambiente agradável, mobilizando a todos, para que com condutas éticas, aliadas aos princípios e valores da organização, se possa alcançar êxito nas estratégias.

A Comil possui diversas maneiras de identificar e preparar pessoas para o exercício da liderança. Todos os atuais gestores são orientados para identificar os líderes das áreas, os formadores de opiniões, chamados também de líderes naturais. Outras maneiras de identificar e preparar lideranças são os diversos programas existentes na empresa, com este intuito. Dentre os vários programas pode-se citar como principais:

Programas	Descrição
Programa Trainee	Com o objetivo de formar uma nova geração de profissionais comprometidos com a construção de um novo cenário empresarial, alinhados aos valores e estratégias da empresa, o Programa Trainee identifica profissionais em fase final de graduação ou recém formados e com potencial para serem desenvolvidos como futuros líderes da Comil.
Programa Crescer	Programa de recrutamento interno que oportuniza crescimento profissional para os funcionários da empresa.
Programa de Multiplicadores	Programa interno da empresa que visa qualificar algumas pessoas da força de trabalho em ferramentas de produção para que essas possam repassar essas informações para os demais membros a da força de trabalho.

Quadro 3: Programas de Desenvolvimento de liderança
Fonte: Comil Ônibus S.A.

Para a avaliação da liderança a Comil desenvolveu recentemente um conjunto de características desejadas para os líderes da empresa, principalmente para os supervisores.

Dentro deste perfil descrito, seus superiores têm a capacidade de avaliá-los de acordo com os seus comportamentos, atividades e resultados gerados para a organização. Ainda baseados neste conjunto de características, os líderes são desenvolvidos junto ao Desenvolvimento de RH, que com palestras, cursos e seminários busca desenvolver as características necessárias às lideranças.

Aos líderes da Comil, vêm-se como necessárias as seguintes características:

Gestão de Pessoas

- Controle do quadro funcional;
- Gerenciamento do clima organizacional;
- Administração de indicadores (Absentéismo, Rotatividade, etc.);
- Gestão da segurança do trabalho;
- Supervisão e controle de autorizações de saída;
- Gestão de promoções e movimentações;
- Gestão de desligamento;
- Ministras reuniões com a equipe;
- Formar futuros líderes;
- Agir de acordo com o código de ética;
- Manter a disciplina.

Gestão de Processos

- Gerenciamento de indicadores (Qualidade, Produção, 5S, Atendimento, etc.);
- Gestão de apontamentos (Diário de Bordo e GPT);
- Cumprir e fazer com que as ferramentas do SICOP funcionem.

Competências Comportamentais

- Pensamento estratégico e visão sistêmica;
- Prevenir e antecipar-se a problemas;
- Posicionamento, senso questionador;
- Tomada de decisão;
- Lidar com incertezas e ambigüidades;
- Valores Comil.

O entendimento dos valores e princípios se dá através do exemplo das lideranças, o principal modo de verificação e garantia desse entendimento se dá no dia a dia das pessoas dentro da empresa, assim como há a divulgação dos princípios em reuniões setoriais, existe também a percepção dos líderes em relação ao cumprimento destes. Ainda, atualmente, a área de RH tem feito trabalhos de grupos com os funcionários, usando dinâmicas para eles terem uma melhor compreensão dos valores.

4.14 PADRÕES DE TRABALHO

A Comil possui como padrões de trabalho os procedimentos que atendem as Normas ISO. Estes são estabelecidos em todos os processos que fazem parte do escopo da empresa (Comercial, Engenharia, Compras, PCP Comprado, Produção Linha de Montagem, Manutenção, RH, Assistência Técnica, Controle de Qualidade, Almoxarifado), sendo que alguns outros processos da produção que fazem ou até que não fazem parte do escopo, ainda possuem procedimentos operacionais, chamados de POP's e IT's, que conduzem e especificam o modo como devem ser feitas algumas atividades operacionais.

O estabelecimento e criação dos procedimentos ocorrem para atender aos requisitos estabelecidos pela norma ISO. Esses são criados pelos setores que os executam, de acordo com as suas atividades, e posteriormente são revisados e

aceitos ou recebem sugestões de modificações que visam atender aos requisitos da mesma.

Em relação às POP's e IT's, sua criação se dá através das necessidades dos setores de produção em padronizar tarefas, onde os próprios setores que executam a função solicitam ao setor responsável da empresa, Engenharia Industrial, que pertence à Melhoria Contínua, que faz um estudo da possibilidade e necessidade de padronizar a tarefa, e então a padroniza com o auxílio de integrantes do setor.

Os padrões do trabalho na Comil são controlados de duas maneiras. Uma delas é através de auditorias internas semestrais, realizadas pelo Controle da Qualidade, que verifica se as atividades estão realmente sendo executadas de acordo com os padrões descritos. Outra maneira é através de auditorias externas, de recertificação e/ou manutenção, realizadas anualmente pelo órgão certificador ISO da empresa.

4.15 INFORMAÇÕES E TOMADAS DE DECISÕES

A identificação das necessidades de informações se dá através de reuniões entre os líderes ou áreas pertinentes.

Com a definição do planejamento estratégico e seus desdobramentos, foi possível saber quais os objetivos exatos da organização e de todas as áreas individuais, para estarem alinhadas ao foco da empresa, assim como também saber quais as informações ou resultados mais importantes para acompanhar e analisar se a organização está alcançando suas metas ou “caminhando” no rumo desejado.

A Comil se usa de empresas tida como referenciais no mercado para comparar seus resultados.

Estas empresas podem ser do mesmo ramo de atuação ou de ramos distintos, dependendo da informação a ser analisada.

Um comparativo de produção mensal só pode ser comparado com empresas de mesmo ramo, enquanto absenteísmo ou rotatividade pode ser comparado com empresas de diversos ramos de atuação desde que sejam referenciais no mercado empresarial.

A análise de desempenho da organização se dá em reuniões entre a diretoria e a gerência da empresa. Tanto na reunião do conselho quanto na reunião de apresentação dos resultados, onde participam o Conselho, a Diretoria e a Gerência,

são apresentadas e analisadas as informações comparativas junto com os resultados da Comil, através de um *Dash Board*³ geral da empresa e um Painel de Indicadores Industriais. Partindo destas apresentações, planos de ação são tomados ou mantidos para a manutenção ou melhoria dos resultados obtidos e apresentados.

As decisões são tomadas através de reuniões e fóruns nos níveis hierárquicos e administrativos decorrente da empresa.

A Direção presta conta ao Conselho e à Presidência da empresa através da Reunião Mensal do Conselho. Nesta, é apresentado o *Dash Board* da Comil, sendo possível analisar os indicadores mais significativos da empresa e analisá-los de acordo com as principais decisões e metas propostas.

As decisões tomadas e os planos de ação adotados, decorrentes dos resultados obtidos, são comunicados as partes interessadas de diversas maneiras de acordo com a pertinência e necessidade. Essas decisões são comunicadas principalmente em reuniões, mas também são utilizados murais e informativos, como o Canal Direto, escrito pela alta Direção, que passa algumas decisões e situações da empresa para toda a força de trabalho.

O acompanhamento da implementação das decisões são através de Indicadores do painel de gestão Industrial, Orçamento e *Dash Board*.

4.15.1 Análise do ambiente externo

O ambiente externo da organização é analisado de diversas maneiras. Uma delas é através do acompanhamento dos números de produção dos concorrentes fornecidos pela FABUS, onde se observa como os mesmos se comportam perante o mercado.

Também é realizada uma pesquisa de mercado, onde são feitas visitas periódicas aos clientes Comil. Nestas visitas busca-se adquirir o maior número de informações possíveis sobre o produto, através de entrevistas e conversas, com os proprietários das empresas, os chefes da garagem e até mesmo os passageiros que utilizam aquele transporte.

³ O termo *Dash Board* é utilizado para indicar o nome do painel de indicadores estratégicos da empresa.

A empresa também se vale de dados históricos de vendas para focar seus representantes comerciais direcionando-os para o melhor mercado para atuar, também de acordo com o período do ano.

4.15.2 análise do ambiente interno

Hoje, existem dois métodos para avaliar o ambiente interno da organização.

Uma maneira é a pesquisa de clima organizacional realizada pela própria organização e a outra é a pesquisa de clima organizacional, relativa à Revista Exame, no qual a empresa participa do concurso das 150 Melhores Empresas de se Trabalhar na América Latina.

4.16 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A definição das estratégias se deu através do Planejamento Estratégico, que foi elaborado pela primeira vez na Comil no ano de 2007, tendo a participação dos proprietários, da direção e dos gerentes da empresa. Sendo elaborado da seguinte maneira:

- Elaboração de Matriz SWOT⁴, onde foram definidos os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da empresa, assim como as fraquezas e as ameaças da organização, vistas como riscos empresariais;
- Definição do negócio da empresa: Missão, Visão e Valores, além dos objetivos e metas aos quais a organização quer alcançar;
- Desdobramento das estratégias para os diversos setores da empresa, resultando na elaboração dos planos de ação para as áreas, referentes às oportunidades de melhoria e também aos riscos empresariais anteriormente identificados.

Anualmente o PE da empresa é revisado, analisando todo o contexto do mercado, relacionado aos objetivos e metas traçadas pela empresa, além da inclusão de novos planos de ação e avaliação e análise dos demais.

⁴ Ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

Durante a formulação das estratégias as diversas áreas da organização são envolvidas através dos seus gerentes, que conhecem todas as necessidades e melhorias que devem ocorrer para aperfeiçoar o processo.

Ainda, as áreas são envolvidas em seminários, onde participam gerentes, supervisores e técnicos, e são discutidas as ações contidas nos planos de ação e possíveis itens a serem incluídos nos mesmos, além de apresentação e explicação das estratégias (pertinentes aos setores) da empresa.

Como citado no Critério anterior, nas reuniões do conselho e nas reuniões de apresentação de resultados, é analisado o *Dash Board* da empresa e também o Painel de Indicadores Industriais. As análises destes indicadores, junto com as informações comparativas da empresa, permitem analisar o ponto em que está a organização em relação às suas metas e objetivos, e a partir daí, elaborar os planos de ação ou dar continuidade aos existentes, visando o crescimento esperado da organização.

Pode-se citar como principais indicadores, metas ou planos de ação:

Painel de Indicadores Industriais:

Dimensões Competitivas	Custo	Prazo	Velocidade	Qualidade
Indicadores	Desperdício	Aderência à Programação*	Lead Time	Qualidade Interna
	Produção			
	Produtividade	Atendimento à Linha	Aderência à Programação*	Qualidade Externa
	Estoque	Lead Time	Absenteísmo	

Quadro 4: Painel de Indicadores Industriais:
Fonte: Comil Ônibus S.A.

Dash Board da Comil:

Dash Board	
ITENS	ITENS
Evolução da Receita Líquida Mercado Interno % Mercado Externo %	Produção Rodoviário Urbano Intermunicipal Micro Total em UP's
EBITDA	Nº de Colaboradores Mão-de-Obra Direta Mão-de-Obra Indireta Relação MOI/MO (%)
Margem EBITDA	Horas Trabalhadas Normais Extras
Net Debt/EBITDA (Anualizado)	Horas Trabalhadas/UP's
Lucro Líquido	Custo da Hora
Lucratividade	Segurança de Trabalho - Taxa de Freqüência- Afastamento - Taxa de Gravidade – Afastamento
Rentabilidade (Anualizado)	Qualidade de Produtos Qualidade Interna Qualidade Externa
Liquidez Corrente	Estoques Matéria-Prima Produtos em Elaboração Produtos Prontos
Endividamento Bancário	Prazo Médio de Rotação de Estoques
Perfil do Endividamento Bancário Curto Prazo (%) Longo Prazo(%)	Prazo Médio de Recebimento Mercado Interno Mercado Externo

Quadro 5: Dash Board da Comil
 Fonte: Comil Ônibus S.A.

A comunicação das estratégias, metas e planos de ação são realizadas através da apresentação dos planos de ação e das metas estipuladas no planejamento estratégico.

Os recursos são alocados de acordo com as definições das estratégias e áreas a serem desenvolvidas. Por exemplo, treinamentos, novas tecnologias, marketing, etc.

Ainda, relativo a alocação de recursos, a supervisão de cada área estipula valores previstos para os gastos anuais das mesmas, passando esta previsão pela aprovação da gerência.

O monitoramento da implementação dos planos de ação são monitorados através da gerência, que acompanha o desenvolvimento e a conclusão dos mesmos, observando seu prazo previamente estabelecido.

4.17 CLIENTES

De acordo com os produtos que a Comil apresenta e baseados em critérios de necessidade do mercado, esses são segmentados em: Rodoviário, Intermunicipal, Urbano, Micro e Mini. Como já descrito anteriormente no perfil da empresa, a Comil não possui clientes alvos como um todo, e nem por segmentos, sendo que os clientes alvos são definidos a partir do mix ⁵de produção e o que o mercado apresenta no momento.

Partindo do princípio de que as principais expectativas e necessidades dos clientes estão baseadas em normas, customização e preço, pode-se dizer que: quanto as normas, estas são identificadas através de estudos e pesquisas por parte dos responsáveis em normas especialmente da área de engenharia.

As principais normas seguidas são àquelas da COUTRAN e NBR, além das normas estaduais e àquelas particulares de cada cidade. Estas são aplicadas em projetos, tanto pelo setor de engenharia quanto pelos demais setores envolvidos no processo.

Em relação à customização do produto, os itens desejados e exigidos pelos clientes são identificados pelo setor comercial da empresa (analisando pedidos feitos pelos representantes comerciais) que os repassa para os setores pertinentes.

E em relação ao preço, este é definido baseando-se em análises do mercado financeiro atual e pela análise de custos do produto, feita pela área de Custos e Orçamentos do Setor de Controladoria/Financeiro.

Os produtos da Comil são divulgados principalmente mostrando o valor de sua marca através da qualidade. É realizado o planejamento de *Marketing* onde são mapeadas as principais inserções do ano e os principais eventos que opta-se em participar.

Sua divulgação se dá em feiras, sites e revistas especializadas.

Principais feiras, demonstrações e *workshops* que a empresa participou.

⁵ Série numérica usada na empresa que significa a proporção de produção do que será fabricado, exemplo: MIX de modelos de carro.

- TRANSPOSUL 2008 – Porto Alegre / RS
- FRINAPE 2008 – Erechim / RS
- Festa de Natal da Comil / AACCC 2008 – Erechim / RS.
- EXPONI 5 - 5.^a Exposição de Ônibus Novos e Antigos. Garagem da empresa TRANSPEN 2009 – Curitiba / PR
- Rally Internacional de Erechim - 2009
- ANTTUR – Encontro Nacional de Fretamento e Turismo 2009 – Rio de Janeiro / RJ.
- TRANSPÚBLICO / NTU 2009 – Comemoração 50 Anos FABUS – São Paulo / SP.
- FRESP 2009 – 10º Encontro das Empresas de Fretamento e Turismo – Guarujá / SP.

Revistas em que há a divulgação da empresa.

- JORNAIS REGIONAIS – Diário da Manhã, Bom dia, Voz Regional e Boa Vista (temos um espaço livre para realizamos as inserções)
- JORNAIS ESTADO – ZH e Jornal do Comércio
 - Últimas inserções: TOP OF MIND / ZH – mídia espontânea; e JORNAL DO COMÉRCIO (Balanço Anual) – mídia paga.
- ANUÁRIOS:
 - Anuário Ônibus Technibus;
 - Business – Guia do Ônibus;
 - Revista Frota & Cia;
 - Revista Transporte Moderno;
 - Revista NT – Negócios em Transporte;

A empresa adota também uma estratégia de promoção de encontros (café, almoço e janta) com clientes, visando demonstrar e promover seu produto. Estes encontros ocorrem de acordo com a demanda de cada gerente regional.

A imagem da Comil perante o Cliente é avaliada através da Pesquisa de Satisfação de Cliente, feita pela área de Marketing da empresa. Essa, além de questionar o cliente quanto à satisfação em relação ao produto adquirido (conforto, desempenho, facilidade de manutenção), também avalia a imagem da organização com questionamentos sobre prazo de entrega, entrega técnica e principalmente com uma questão específica sobre a satisfação geral do cliente em relação à Comil.

O principal canal de relacionamento entre a empresa e o cliente é o próprio representante comercial, tanto para aquisição de novos produtos, quanto para reclamações de campo, sugestões ou informações. Além deste, a Comil ainda dispõe de outros canais de relacionamento:

- *Internet* através do *link* “Fale Conosco”;
- E-mail desde 1998;
- Pesquisa de Satisfação de Clientes, realizada trimestralmente;
- Linha telefônica;
- Visita aos clientes;
- Visita de clientes;
- Feiras.

A Comil acompanha suas transações comerciais através do processo de Gestão de Vendas. Semanalmente os representantes comerciais da empresa, enviam a mesma uma planilha com o status das negociações em andamento, nesta planilha as negociações podem ser classificadas quanto ao seu andamento atual, fechada, perdida ou outros estados, permitindo a análise e possível tomada de decisões da gerência e diretoria em relação a essas negociações.

Para solicitações, reclamações e sugestões existem dois procedimentos de maior eficácia dentro da empresa. Um deles trata-se da Pesquisa de Satisfação de Clientes, que visa avaliar a satisfação e insatisfação dos clientes em relação aos principais atributos dos carros por eles recebidos.

Esta pesquisa é realizada trimestralmente pelo Setor de Marketing da Comil com uma amostra de 1/3 (um terço) dos clientes referentes ao período mencionado. Estes são escolhidos aleatoriamente e respeitam a proporção da produção deste mesmo período por modelo de carro, não repetindo os clientes que foram contatados no último trimestre.

A pesquisa é realizada no período entre 60 e 120 dias após a liberação do carro, devido à necessidade do cliente receber o produto e testá-lo antes de responder o formulário da pesquisa. O formulário é enviado via e-mail, ou caso seja o desejo do cliente, a pesquisa é feita via telefone. Estes contem questões relacionadas aos principais atributos do carro, e, ao seu final há um espaço reservado para sugestões, reclamações ou solicitações, que, quando recebidas pelo

Setor de Marketing, são encaminhadas às áreas pertinentes para que estas possam avaliar a possibilidade e/ou necessidade de trabalhar no item mencionado.

O outro procedimento trata-se da Reclamação de Clientes, que funciona da seguinte maneira: tendo reclamação em relação ao produto Comil, o cliente entra em contato com o representante comercial, que, utilizando-se de uma planilha padrão para o processo, envia a reclamação à Assistência Técnica da empresa. Recebida a reclamação, e confirmada a procedência da mesma, esta é avaliada e encaminhada à reunião do IRAS ou do COMITE, que, com a participação de membros de diversos setores da empresa e trabalhando internamente, buscam um método para solucionar possíveis problemas no processo, para que este item defeituoso não volte a ocorrer nos carros produzidos pela empresa.

A satisfação e insatisfação dos clientes são avaliadas através da Pesquisa de Satisfação de Clientes, assim como as medidas tomadas para promover melhorias.

4.18 SOCIEDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A Comil possui dois setores, Segurança do Trabalho e Gestão Ambiental, que trabalham constantemente identificando e tratando impactos sociais e ambientais.

Atualmente, esses impactos são tratados conforme quadro a seguir:

IMPACTOS SOCIAIS	PRATICAS PREVENTIVAS
Impactos no Ambiente – Meio Ambiente	
Geração de resíduos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta por empresa especializada em resíduos industriais; • Venda de sucatas metálicas (aço e alumínio); • Coleta seletiva de resíduos gerados.
Geração de resíduos líquidos	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta por empresa especializada em resíduos empresariais; • Estação de Tratamento de Efluentes; • Estação de esgoto.
Consumo de água	<ul style="list-style-type: none"> • Reutilização da água para teste de estanque nos produtos; • Utilização de água de poço artesiano de propriedade da organização
Consumo de energia elétrica	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de geradores de energia.
Impactos no Ambiente – Saúde e Segurança	
Riscos ergonômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria especializada em ergonomia por Fisioterapeuta do Trabalho. • Análise e adequação de postos de trabalho. • Postos de reabilitação. • Orientação postural durante realização das tarefas. • Treinamento de multiplicadores de Ginástica Laboral. • Medição de luminosidade e ruídos.
Riscos de acidentes de trabalho (Segurança)	<ul style="list-style-type: none"> • SESMET – Serviço especializado em Segurança e Medicina do Trabalho • Reuniões mensais da CIPA • Ações de segurança realizadas pela CIPA • Investigação e análise de acidentes • Inspeção de Segurança. • Treinamentos de Integração • Treinamentos de segurança na operação de ferramentas e máquinas • Treinamento para formação e reciclagem de operadores de Empilhadeira • Treinamento para formação e reciclagem de operadores de Trator • Treinamento para formação e reciclagem de operadores de ponte rolante • Treinamento para formação e reciclagem para condutores de chassi e ônibus • Treinamento para formação de operadores de oxi-corte • PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais • PPR – Programa de Proteção Respiratória • PCA – Programa de Conservação Auditiva • PPRPS – Programa de Prevenção de Riscos em Prensas e Similares • Programa de Controle Médico Saúde Ocupacional • Brigada de Emergência • PTE - Permissões de Trabalho Especial • Implementação de melhorias em segurança e higiene no trabalho • Controle dos serviços terceirizados

Quadro 6: Impactos no meio ambiente, saúde e segurança

Fonte: Comil Ônibus S.A.

A Comil identifica as expectativas e necessidades da sociedade através da participação e envolvimento da direção da empresa com os órgãos locais de desenvolvimento como Agência de Desenvolvimento Econômico, ACIE.

A Comil direciona esforços principalmente executando e apoiando todos os tipos de projetos sociais que possam desenvolver a sociedade. Dentre os tantos projetos, pode-se citar:

Projetos Sociais	Ações
Grupo de teatro	Promove apresentações em escolas, eventos, e também internamente na empresa.
Apoio ao esporte local	Apoio financeiro às equipes de futebol Ypiranga e Atlântico
Visitas técnicas	Programa de visitas técnicas que atualmente está direcionado às empresas e universidades.
Participação em órgão social de desenvolvimento	O Presidente da Comil é também Presidente da Associação Comercial e Industrial de Erechim – ACIE.
Programa de inclusão de pessoas com deficiência intelectual	A Empresa possui uma cota para trabalhadores com deficiências intelectuais
Parcerias com Prefeituras vizinhas	Promove o emprego de funcionários de cidades vizinhas, promovendo o desenvolvimento das pessoas e da região.
Rumo Verde	Campanhas de conscientização sobre o uso de álcool e drogas.
Campanha do Agasalho e de Alimentos	Anualmente a Empresa promove uma campanha de doação de agasalhos e alimentos para doação às sociedades necessitadas.
Mipat	Durante o mês interno de prevenção a acidentes de trabalho são promovidas algumas ações como serviços assistenciais pelos grupos participantes da gincana
Participação em feiras e eventos	Participação em eventos como Frinape, Olimpíadas do Sesi.

Quadro 7: Projetos Sociais Comil
Fonte: Comil Ônibus S.A.

A Comil envolve seus parceiros e a força de trabalho com ações e programas como:

- Valores da empresa: Respeito as diferenças, ética, sustentabilidade;
- Política da qualidade: uma das diretrizes diz respeito à Sociedade, onde devem ser proporcionados serviços à comunidade através de ações assistenciais e incentivo à educação e lazer;
- Através dos meios de comunicação da empresa: murais, informativos, CI, *intranet*, treinamentos, Programa 5S;
- Código de Condutas Éticas.

4.19 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

As necessidades de informações são identificadas junto aos usuários dos sistemas, a partir do conhecimento destes sobre as informações necessárias para os respectivos setores.

Outro meio de identificar a necessidade de informações é através do Planejamento Estratégico. Com o foco em objetivos e metas definidas, além de planos de ação desenvolvidos, é possível avaliar quais os indicadores necessários para o acompanhamento e avaliação sobre o andamento e situação da empresa quanto às estratégias.

Ainda, outra forma de selecionar informações necessárias às operações diárias da empresa, é o atendimento à legislação à qual a mesma está submetida, tanto ao meio ambiente quanto as questões de segurança do trabalho, leis trabalhistas e propriamente sobre o produto ônibus, ou seja, automobilística para o transporte coletivo.

Em relação aos sistemas de informações, estes são definidos através de uma sistemática onde os setores de certa forma identificam os sistemas mais pertinentes para as suas atividades.

Quando necessários sistemas de informações informatizados, o setor que o necessita entra em contato com a TI da empresa, que analisa se a empresa já possui algum sistema que possa suprir as necessidades expostas. Caso não exista, a TI estuda a possibilidade de criação deste sistema dentro da própria empresa, se possível, o programa é desenvolvido sem a necessidade de empresas terceirizadas.

Não havendo sistema já implantado que possa suprir as necessidades do setor e nem a possibilidade de criação deste sistema dentro da própria TI da empresa. O setor que necessita, faz um estudo sobre qual o melhor sistema de informação que venha a suprir as suas necessidades, posteriormente, encaminha o pedido a TI que faz todo um estudo técnico do mesmo, empresa que o desenvolve, banco de dados do sistema, assistência disponibilizada pela empresa contratada, custo/benefício. Aprovado, o sistema é indicado para aquisição.

Podemos verificar nos quadros a seguir a situação dos sistemas.

Sist. de Inf. Informatizados	Finalidade
GDF	Sistema para o gerenciamento para o desenvolvimento de fornecedores
Workflow	Criação/Alteração de códigos
Logix	Cadastrar , habilitar e alterar códigos/fornecedores; Cadastrar, aprovar e alterar preços; Registrar unidades de medidas dos fornecedores; Habilitar fornecedores; Distribuição de split entre fornecedores; Lançamento de pedidos dos materiais; Adiantamento e acerto de viagens.; Controle de entrada e saída de materiais; Estabelecer o desempenho dos fornecedores (AVF); Gerenciamento dos equipamentos de medição (Trenas); Controle de horas e materiais, consultas de estoque, e solicitação de manutenção de máquinas.
PAPER	Relatórios ABC; Pedidos de compras EDI; Ordens de compras pendentes; Consultar fornecedores (Quantidade de material fornecido em relação ao material rejeitado).
Comunicação Interna (CI)	Comunicações em geral (avisos de saída de material, hora extra, mudança de quadro funcional, testes/ensaios, entre outras), ou seja, informes para toda a empresa
Memorando	Alterações de desenhos Informar e notificar possíveis alterações em projetos
Desenhos	Projetos de produção de peças e/ou produto
Instruções	Definir instruções de trabalho/tarefas das áreas da eng
E-mail	Todos os tipos de informação necessárias dentro e fora da empresa.
SISCOMIL	Recebimento de pedidos, cadastramento de fichas de produto Verificar ficha de montagem
Gestão de Vendas (Planilha Excel)	Análise do mercado através dos negócios andamento
Relatório Mercado	SWOT – Empresa - Mercado
Análise Mercado	Acompanhar números produção Comil / Concorrentes do mercado
Renavam	Avaliar números emplacamentos (Vendas)
Solicitação de Alteração	Solicitar alterações em projetos
Metrosoft	Gerenciamento dos equipamentos de medição (Exceto trenas)
Portal Comil	Disponibilização dos indicadores
DWG	Analisar projetos
Sistema gerenciador RH (ADP)	Fazer a gestão de todas as informações necessárias dos funcionários como admissão, cargo salário, documentação.
Help Desk	Solicitação de serviços de informática e telefonia
Fyber Glass e Ferramentas e Gabaritos	Solicitação de moldes, ferramentas e gabaritos

Quadro 8: Sistema de Informações Informatizados
Fonte: Comil Ônibus S.A.

Sist. de Inf. Não-Informatizados	Finalidade
Arquivo de Ordem de Compras	Para manter o registro dos pedidos de itens que não são codificados.
Arquivo da Avaliação dos Fornecedores	Manter registro sobre a avaliação dos fornecedores
Arquivo do FQF	Analisar os Formulários de Qualificação dos Fornecedores
Ordem de serviço	Solicitação de serviços
Ordem de compra de materiais	Solicitação de compra de materiais
FAP	Ficha de acompanhamento de projeto
A3	Gerenciamento de projetos
Mural	Repassar informações aos funcionários que não tem acesso ao computador, recrutamentos internos, campanhas, programas internos, indicadores.
Reuniões	Todas as informações pertinentes
Quadro de presença e estado emocional	Indica a presença da pessoa e seu estado emocional no dia
POP	Indicar como procede uma operação

Quadro 9: Sistemas de Informações não informatizados
Fonte: Comil Ônibus S.A.

As informações são disponibilizadas de acordo com a sua pertinência para as partes interessadas dentro da empresa.

Em relação à força de trabalho, grande parte dela não possui acesso a computadores, neste caso, as informações são disseminadas através de reuniões setoriais e gestão a vista, informativos e murais. Para os demais integrantes da força de trabalho, além destas informações não informatizadas, a empresa também dispõe da Rede Comil e *Intranet* para disseminação de informação.

As informações são disseminadas por meio de um fluxo de distribuição de senhas, organizado pela Tecnologia de Informação da Comil, definidas segundo o envolvimento das áreas nos diversos processos, ou seja, todos os usuários que possuem senhas para acesso a computadores, têm também acesso à rede e à *Intranet* Comil, entretanto, estes podem acessar apenas os aplicativos pertinentes às suas atividades. Essa definição de pertinência vem do supervisor de cada área, que solicita o acesso dos usuários às informações.

Quanto aos acionistas da empresa, sendo que eles representam a Presidência, Vice-Presidência, e parte do Conselho e Diretoria da empresa, estes

têm acesso a todas as informações que os demais funcionários da empresa, além de relatórios sobre resultados e decisões e reuniões sobre os mesmos assuntos.

Em relação aos clientes, a empresa disponibiliza informações através do Site da organização, entretanto tem como sua principal ferramenta de contato com clientes os seus representantes comerciais.

Aos fornecedores, as informações são disponibilizadas tanto através de gestão a vista, quanto através do site da organização e relatórios.

A Comil gerencia a segurança das informações garantindo sua atualização, confidencialidade e integridade através de “*no break*”, *antispyware* e antivírus, de forma a proteger algum tipo de epidemia virtual na rede e proteger os dados. Os sistemas de antivírus são atualizados diariamente em todas as estações de trabalho quando estas são iniciadas. Ainda, é realizado diariamente o *backup* dos dados, efetuando uma cópia, em fita, de todos os documentos, arquivos e bancos de dados que foram criados e/ou modificados no dia anterior.

Nos finais de semana, é realizada uma cópia completa de todos os arquivos, documentos e bancos de dados. O registro diário do *backup* é emitido pelo próprio sistema de *backup* e enviado por e-mail para os Analistas de Infra-Estrutura e para a conta de *e-mail* de suporte da T.I. Também é feita a recuperação de dados, sempre que há algum imprevisto com relação a estes, como, por exemplo, arquivo excluído por usuários sem intenção, arquivos corrompidos, etc.

Acrescenta-se que o acesso às informações é feito por meio de senhas, onde somente as pessoas pertinentes a possuir àquelas informações conseguem acessá-las, conforme já descrito.

As informações comparativas são utilizadas por alguns setores dentro da empresa. Suas fontes de identificação se dão de diversas maneiras, de acordo com o setor que as obtém e as analisa. As fontes de identificação são analisadas das seguintes maneiras:

- Informações de empresas do mesmo segmento (ônibus) e tidas como referência no mercado / Engenharia, Marketing, Comercial, Financeiro, Controladoria;
- Informações de empresas do segmento metal-mecânico com processos parecidos / RH;
- Empresas de referência em gestão de RH / RH;
- Empresas da cidade (possibilita analisar a realidade regional) / RH.

As informações comparativas consideradas pertinentes para a empresa, são obtidas das mais diferentes maneiras:

Àquelas utilizadas pela área da engenharia são identificadas unicamente de empresas do mesmo ramo de atuação. Estas informações são obtidas através da internet, (Informações da FABUS e sites de outras empresas), revistas especializadas e produtos no mercado. As áreas de Marketing, Comercial, Financeiro e Controladoria também identificam informações através da internet (FABUS), além da análise de produtos no mercado e balanços financeiros de outras empresas do mesmo ramo.

A área de RH utiliza informações de diversas empresas, inclusive àquelas que não do mesmo setor, mas que são consideradas como referência na gestão de RH. Para obtenção destas informações usa-se de pesquisas realizadas por empresas especializadas, trabalha-se também consultando RH's de outras empresas na busca informações em forma de parcerias. Realiza-se também benchmarking em empresas referências, além de participar de uma equipe Técnica de RH's na cidade, criando um espaço especial para a troca de informações.

As informações, assim como são obtidas, também são analisadas de diferentes maneiras:

As informações comparativas de engenharia são utilizadas constantemente por todos do setor. Essas, são especificamente de produtos concorrentes no mercado, servem como parâmetros para o desenvolvimento de novos itens ou produtos pela Comil, além de comparar e avaliar a qualidade do nosso ônibus em relação aos outros concorrentes.

Já as informações relativas às áreas de Marketing, Financeiro e Controladoria são mensalmente compiladas e apresentadas à Direção da empresa, que as analisa de acordo com os objetivos estratégicos e toma medidas e/ou planos de ação para manter ou promover um meio de crescimento da organização.

Relativo às informações de RH, estas são analisadas em todos os planejamentos de gestão da área. As informações ficam de posse constante da gerente de RH que as utiliza em tomada de decisões para mudanças ou continuidades de projetos, assim como benefícios, salários.

4.19.1 Identificação de ativos intangíveis

Nos últimos anos, vem se trabalhando num novo modelo de gestão na Comil, junto a esse trabalho contínuo, a empresa também vem identificando seus reais ativos intangíveis, sem olhar ou simplesmente tentar copiar ativos de outras empresas.

Hoje, o respeito ao ser humano, aliado aos valores e princípios organizacionais, podem ser considerados como o maior ativo da empresa, identificado através de atos diários ocorridos na empresa, desde relações entre chefia e funcionários quanto entre pessoas do mesmo nível hierárquico.

A marca Comil, também no decorrer dos anos vem se consolidando com um ativo importante no mercado, pois tem relação direta com o crescimento da empresa. O ativo marca, vem sendo identificado através do reconhecimento e valorização dos clientes, além do nome da empresa estar sendo lembrado nas últimas pesquisas *Top of Mind*, sendo no ano de 2008 a 8ª empresa mais lembrada do Rio Grande do Sul.

O conhecimento intelectual também tem sido visto como um ativo intangível da empresa, visto que a Comil é considerada como a maior empresa da região e fonte de capital intelectual.

Dentro da empresa, devido a uma questão cultural, o conhecimento está muito preso às pessoas, não sendo tão compartilhado quanto necessário.

Para atrair e reter pessoas-chaves para a organização a empresa dispõe de várias práticas, como programas com oportunidades de crescimento (Programa Crescer), programa de cargos e salários, salários agressivos para a região e competitivos para o mercado em geral, além de ser reconhecida como uma empresa referência na Região do Alto Uruguai.

4.20 RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos da Comil, compreende desde o processo seletivo até as atividades do departamento pessoal da organização.

4.20.1 Seleção de pessoas

A seleção da força de trabalho se dá através de recrutamento interno e recrutamento externo.

O recrutamento externo inicia-se quando não for possível preencher a vaga com funcionários da empresa ou quando avaliar-se necessário a busca por pessoas com experiência externa. São utilizados como meios de recrutamento: banco de dados, jornais, universidades, agências de emprego, rádio, Senai, consultorias, *headhunters*⁶ entre outros. O modo como ocorre o processo de seleção depende da vaga disponibilizada.

O processo de seleção para vagas operacionais é composto das seguintes etapas:

O preenchimento da ficha de inscrição para o emprego e a entrevista de triagem é realizada para níveis operacionais de triagem, e visa verificar se o candidato dispõe dos requisitos necessários. O candidato agenda por telefone o preenchimento da ficha de inscrição e a entrevista de triagem.

Durante a triagem o entrevistador irá conferir os dados do candidato com a documentação apresentada, questiona acerca dos horários disponíveis, cargo, experiência e outras informações que julgar relevante. Também é verificado no gerenciados do RH (ADP), se o candidato já foi funcionário da empresa anteriormente.

Após a entrevista de triagem, o entrevistador verifica as referências junto à última empresa em que o candidato trabalhou. As informações são registradas na ficha de inscrição ou currículo do candidato. Esta etapa é eliminatória.

Para as vagas não operacionais o candidato pode se cadastrar no banco de currículos da empresa, pode também entregar um currículo na empresa, ou ainda, cadastrar seus dados no site da Comil, na sessão Trabalhe Conosco, ou enviar para o *e-mail* da empresa.

Após estas primeiras etapas, existe ainda uma avaliação psicológica e uma entrevista com as psicólogas. A avaliação psicológica é um conjunto de testes que visa identificar no candidato seu desenvolvimento mental, aptidões, habilidades e conhecimentos.

⁶ Pessoa que procura candidatos para vagas de emprego.

A entrevista, por sua vez, é um processo na qual se intercambiam a informação desejada por ambos os participantes: o entrevistador e o entrevistado.

Nesta etapa o candidato participa de avaliações psicológicas e dinâmicas de grupo, elaboradas de acordo com as necessidades estabelecidas pelo perfil do cargo. Após a realização dos testes é feita uma entrevista objetivando investigar as competências do candidato para a função.

Após o processo seletivo é preenchido o Parecer da Avaliação, onde se registra se o candidato é Indicado, Não indicado ou Indicado com Restrições para a vaga em questão, no momento. A validade da avaliação psicológica pode variar de oito meses a um ano, dependendo da vaga.

Para funções de nível operacional, a avaliação psicológica não se faz necessária.

A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra.

Posteriormente, há ainda a Entrevista do Supervisor. Nas funções operacionais, o Supervisor faz uma entrevista com o candidato seguindo o Roteiro para entrevista/avaliação técnica que está no verso do Formulário para Inscrição para Emprego. Outros questionamentos são feitos, de acordo com a percepção do Supervisor, a fim de melhor conhecer o candidato. Nas demais funções, o supervisor opt ou não por este roteiro, sendo necessário, porém, um retorno ao RH - Desenvolvimento, de informações referentes a aprovação ou não do candidato.

Após a entrevista, ocorre o teste prático, que é aplicado por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado (máximo 4 horas). É onde o candidato tem a oportunidade de conhecer o setor de trabalho para o qual se candidata e para o supervisor conhecer a habilidade do candidato. É realizado nas funções de produção e em outras funções que exijam teste de habilidades (informática, inglês, espanhol, etc.).

No dia marcado com o candidato para o teste prático, este se dirige ao setor RH Desenvolvimento que o encaminha para o teste, informando o cargo para o qual o candidato fará o teste. Durante o teste, haverá o acompanhamento do técnico ou supervisor do processo.

O preenchimento do roteiro e a entrevista de retorno são de responsabilidade do técnico ou do Supervisor, porém o resultado final do teste e a recomendação ou não do candidato é de responsabilidade do Supervisor.

No recrutamento interno, existe um processo que ocorre da seguinte forma:

No mínimo 40% das vagas não operacionais são divulgadas na forma do recrutamento interno, sendo que este indicador é verificado semestralmente, porém trabalhado anualmente.

Os funcionários são informados das vagas através de cartazes colocados nos murais da Comil, no espaço destinado ao RH, contendo os requisitos, data, local e prazo para realizar a inscrição. Todos os funcionários, desde que atendam aos requisitos têm direito a participar do recrutamento interno.

Para inscrição, os candidatos devem contatar o RH Desenvolvimento, através do ramal divulgado no mural.

Os candidatos inscritos participam do processo seletivo que pode ser realizado através de dinâmica de grupo, prova de conhecimento técnico, estudo de caso, avaliação psicológica e entrevista por competência, de acordo com a complexidade do cargo, o perfil da vaga e na descrição análise realizada junto ao gestor do processo.

Os candidatos selecionados nas etapas anteriores fazem uma entrevista e/ou teste de conhecimentos específicos com o Supervisor da área solicitante. Após, faz-se o fechamento do processo, selecionando o candidato mais apto para a função. Caso não haja selecionado nesta etapa, o RH - Desenvolvimento iniciará o processo de recrutamento externo.

A empresa estimula também a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas. A empresa iniciou em 2009, um projeto de Inclusão de Deficientes Intelectuais, em cumprimento a Lei nº 8.213/91 (Decreto nº 7.853/89) que prevê a contratação de pessoas com deficiência. Também propõe ações que possibilitem efetivamente a inclusão e adaptação destes em nosso ambiente de trabalho.

Visando atender a legislação supra, apresentamos a seguir o conjunto de ações que buscam nortear as formas de contratação, inclusão e adaptação das pessoas portadoras de deficiência:

1ª Etapa – Parcerias com Entidades

2ª Etapa – Divulgação e Cadastro via SINE, SENAI, SENAC e Escolas Técnicas.

3ª Etapa – Divulgação junto a Comunidade

4ª Etapa – Adequações dos Programas Internos da Empresa para receber as Pessoas com Deficiência

5ª Etapa – Sensibilização das Chefias e Funcionários para Inclusão das Pessoas com Deficiência

Atualmente temos 38 funcionários Portadores de Deficiência no nosso quadro de funcionários.

4.20.2 Integração dos novos funcionários

A Comil possui um processo de integração que visa proporcionar aos novos colaboradores um espaço de ambientação, facilitando a sua inserção à equipe de trabalho e à empresa como um todo. Objetiva também, repassar as informações referentes aos programas, políticas, produtos, processo produtivo, benefícios, regulamento interno, entre outras informações.

A integração é de presença obrigatória aos novos colaboradores e é adaptada às necessidades de cada função. Esta é agendada pelo RH – Desenvolvimento conforme a necessidade das contratações. A mesma é comunicada para os setores envolvidos através da comunicação interna enviada pelo portal Comil.

Na comunicação constam as informações como: data, horários de cada palestra, e a indicação da sala no CTO.

As apresentações utilizadas na integração são as seguintes:

- Boas vindas e apresentação do vídeo institucional;
- Conhecendo os programas da empresa;
- Benefícios;
- Informações Gerais;
- Regulamento Interno de Pessoal;
- Recebimento de uniforme e de armário de uso pessoal;
- RH - Segurança no trabalho;
- RH – Benefícios e Saúde;

- Qualidade;
- Segurança Patrimonial;
- AACCC – Associação Atlética e Cultural Comil;
- Visita ao parque fabril.

Após o término das apresentações, os funcionários fazem uma visita ao parque fabril acompanhados pelos instrutores do CTO, com o objetivo de conhecer o processo produtivo e a localização dos setores.

Na sequência, os mesmos visitam o seu setor de trabalho, acompanhados pelos instrutores operacionais e/ou pessoa responsável, visando repassar aos novos integrantes as rotinas do setor e o funcionamento dos quadros da qualidade.

Para os cargos operacionais, há um segundo dia de integração com aula teórica sobre ferramentas e equipamentos de segurança conduzidos por um técnico de segurança no trabalho, e em seguida aula teórica e prática sobre ferramentas manuais e pneumáticas ministrada por um instrutor de treinamento do CTO;

Durante à tarde, os funcionários são acompanhados pelo respectivo instrutor operacional e/ou responsável na tarefa que irá executar.

A integração tem duração de 12 horas.

4.20.3 Avaliação de desempenho da força de trabalho

Avaliação de performance é uma apreciação sistemática do desempenho de cada funcionário, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O funcionário é avaliado em seu período de experiência (45 e 90 dias) através da Ficha de Avaliação de Desempenho no Período de Experiência e anualmente, através da ferramenta ADP.

Na avaliação de desempenho no período de experiência o RH-Desenvolvimento encaminha ao processo que tenha funcionário em período de experiência a ficha de Avaliação de Desempenho no Período de Experiência. O preenchimento desta ficha é de responsabilidade do Técnico e/ou Supervisor, que também possui a responsabilidade de dar o *feedback*⁷ ao novo funcionário quanto o

⁷ Passar informações ao novo funcionário, sobre sua atuação, e analisar o efeito que esta causa.

seu desempenho. Após o *feedback*, a avaliação de desempenho deve ser devolvida ao setor de RH-Desenvolvimento.

Na Avaliação de performance anual o funcionário é avaliado anualmente, através da avaliação de performance, de acordo com a sistemática do ADP. A partir do perfil de cargo que descreve as responsabilidades e competências relativas a cada função, o funcionário é avaliado e orientado para a evolução de sua carreira. Na avaliação, o gestor avalia junto ao funcionário os resultados agregados à empresa, avaliando suas competências e traçando planos de ação para seu desenvolvimento profissional.

A avaliação é realizada anualmente e seus resultados apresentados em forma de plano de desenvolvimento das competências, servindo de referencial para os aspectos que envolvem o treinamento e desenvolvimento das competências de cada um.

4.20.4 Remuneração e reconhecimento

A Comil incentiva de diversas maneiras a força de trabalho, tanto com remuneração (sempre em dia e agressiva para a região) e benefícios diversos, quanto em forma de reconhecimento, através de programas de crescimento como o Programa Crescer e programas de capacitação e treinamento em geral, que mostram a valorização da força de trabalho através da “aposta” da empresa nas pessoas.

Dentre os programas de benefícios que a empresa oferece citam-se:

Benefícios	
Assistência Médica	A empresa possui uma equipe de saúde especializada que desenvolve ações como: - Serviço ambulatorial; - Serviço odontológico; - Campanhas de vacinação, entre outros.
Plano de Saúde	Plano de Saúde aos colaboradores e familiares
Orientações Psicológicas	Orientação e acompanhamento de psicólogas da empresa para o desenvolvimento das pessoas
Assistência Farmacêutica	Convênios com farmácias com descontos e pagamentos na folha de pagamento
Assistência Odontológico	Plano de Convênio que oferece descontos em consultas e tratamentos odontológicos
Convênios em Mercado	Convênio com Mercado da Cidade que permite a compra e desconto em folha apenas após 45 dias
Convênios com Academias	Convênios com diversas academias da cidade que oferecem descontos para os trabalhadores da Comil
Cesta de Natal	Distribuída em Dezembro para todos os funcionários com itens da cultura natalina
Transporte para a empresa	A Comil oferece ônibus para o transporte até a empresa de todos os lugares da cidade
PCPR	Programa Comil de Participação nos Resultados, onde a força de trabalho além da remuneração normal ainda pode receber valores adicionais quando a empresa alcança ou ultrapassa suas metas.

Quadro 10: Benefícios da Comil aos Funcionários

Fonte: Comil Ônibus S.A.

4.20.5 Capacitação e desenvolvimento

No início de cada ano, é elaborado o PAT – Planejamento Anual de Treinamentos, estabelecido junto aos supervisores, gerentes e coordenadores das áreas. O mesmo deve ser aprovado pelo Diretor Superintendente, bem como, os recursos financeiros para realização dos treinamentos.

Ocorrendo à necessidade de realização de treinamentos não previstos no PAT em função de novas necessidades e oportunidades, os mesmos são executados mediante aprovação.

O levantamento das necessidades de treinamento é realizado a partir das seguintes entradas:

Negócio da empresa;

Planejamento Estratégico;

A associação entre o perfil dos profissionais e os requisitos dos cargos (competências técnicas e comportamentais), descritos nos perfis dos cargos;

Através do Plano de Ação realizado na Avaliação de Performance;

Novos projetos ou processos;

Ações corretivas e ações preventivas;

Necessidade de melhoria contínua dos produtos e processos;

Indicadores da empresa (produtividade, qualidade, desperdícios, etc.);

Solicitação dos funcionários.

Para verificar a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento existem três etapas utilizadas pela empresa:

Avaliação da reação é uma avaliação inicial que tem por objetivo avaliar o valor percebido pelo treinando logo após o término do curso, e se constitui pela experiência pessoal do treinando em relação aos objetivos do treinamento, ao instrutor e a organização geral.

Avaliação da aprendizagem, a avaliação da aprendizagem é aplicada em vista da necessidade de se diagnosticar o conhecimento adquirido pelo aluno, com relação ao que lhe foi ensinado.

São considerados aprovados os funcionários que obtiverem média igual e/ou superior a 70 (Setenta).

Avaliação dos resultados, esta verifica se o treinamento proporcionou os resultados esperados e se os mesmos contribuíram para o aumento da eficácia organizacional, podendo ser individual ou de contexto geral. Ela pode ser verificada através de informações fornecidas através do formulário padrão ou de conversa informal com supervisor e/ou técnico do funcionário.

É realizada 90 dias após a conclusão do curso.

4.20.6 Satisfação e comprometimento das pessoas

A Comil possui uma política de programas e benefícios relacionados aos fatores que podem afetar o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas, visando sempre manter um clima organizacional favorável.

Alguns dos programas, benefícios e serviços disponibilizados.

Programas / Benefícios / Serviços	
Comil no Rumor Verde	Programa de prevenção e conscientização ao uso de álcool e outras drogas através de: - campanhas de conscientização - grupos de mútua-ajuda - blitz informativa - acompanhamento individual
Biblioteca	Acervo de livros (técnicos nas áreas de administração, recursos humanos, qualidade e informática, além de motivacionais e dicionários) e revistas disponíveis para todos os funcionários da empresa.
Programa Crescer	Programa de recrutamento interno que oportuniza crescimento profissional para os funcionários da empresa.
Programa de Estágios	Programa que visa a iniciação profissional de diversas áreas.
Programa Comil Escola	Promoção de políticas de incentivo e acompanhamento aos funcionários da empresa que não concluíram a educação básica, buscando o reconhecimento das capacidades e superação das dificuldades para que continuem os estudos.
Treinamento e Desenvolvimento	A Comil investe na capacitação e desenvolvimento de seus funcionários. Inúmeras ações e programas de treinamento são realizados anualmente através de cursos internos e externos, palestras, treinamentos, capacitação tecnológica, desenvolvimento comportamental, entre outras atividades. Para 2009, foram previstas 70 mil horas de treinamento.
Segurança no Trabalho	O SESMT - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho, desenvolve programas visando a prevenção e a garantia da segurança dos funcionários.
Pesquisa de Clima Organizacional	Pesquisa feita pelo Setor de RH que visa avaliar o clima da organização, assim como as principais necessidades e dificuldades da força de trabalho.
AACC – Associação Atlética e Cultural Comil	Associação que disponibiliza e possibilita vários benefícios para os funcionários da empresa, como: - Prática de esportes; - Convênios; - Sede Campestre.

Quadro 11: Programas Benefícios e Saúde
Fonte: Comil Onibus S.A.

4.20.7 Perigos e riscos relacionados à saúde

Para a identificação dos perigos e riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia, a Comil dispõe do Setor de Segurança do Trabalho, que atua direcionado especificamente para este fim que atua com técnicos trabalhando constantemente buscando identificar fatores que possam afetar a qualidade de vida da força do trabalho.

Identificados os fatores, o Setor atua em ações preventivas, implementadas no ambiente de trabalho e voltadas para educação dos trabalhadores conforme segue:

- Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional;

- Conservação auditiva;
- Proteção Respiratória;
- Proteção de Riscos em Prensas e similares;
- Ergonomia;
- Programa de Controle de Acessos de Empresas Terceirizadas;
- Treinamentos;
- Formação da Brigada de Incêndio;
- Controle de Produtos Químicos;
- Prevenção de Acidentes em Altura;
- CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;
- Inspeções de Segurança;
- SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho.

A Comil trabalha na melhoria da qualidade de vida de sua força de trabalho tanto dentro quando fora do ambiente da organização.

4.20.8 Avaliação da satisfação das pessoas

A Avaliação da satisfação da força de trabalho se dá através da pesquisa de clima organizacional.

4.21 DETERMINAÇÃO DOS REQUISITOS DOS PROCESSOS

A definição das bases que deverão orientar os processos da Comil são definidas pelo Conselho Administrativo, e Direção da empresa em reuniões do planejamento estratégico, sendo que as gerencias dos processos, a partir destas e das necessidades dos clientes, definem os requisitos.

Não há uma metodologia para projeto de processos principais e de apoio. Tais processos são concebidos a partir de alguma necessidade (produtos novos, legislação, determinação de gerentes ou diretores). Atualmente está sendo desenvolvido um método que apóia o projeto de novos processos, principalmente na produção.

Para desenvolvimento do método, está se utilizando a ferramenta de planejamento e ações conhecida como pensamento A3.

O controle deste desenvolvimento é feito através de indicadores.

Para os indicadores: Produção, Qualidade, Atendimento, as análises são multi-setoriais e diárias, sendo que na constatação de não conformidades, são discutidas ações de correção em reuniões separadas, somente com os envolvidos. Tornando-se repetido o item e conforme o entendimento da gerencia e supervisão, e convocada uma reunião com time multidisciplinar para tomadas de ações de bloqueio do problema. Os processos estão procedimentados conforme a norma ISO.

A melhoria dos processos de produção e transacionais são feitas através de solicitação dos processos ou análise global dos principais fluxos de valor.

A metodologia utilizada é o pensamento A3, o ciclo de melhorias é semestral, onde para as áreas de produção, é desenvolvido um A3 direcionador baseado no planejamento estratégico, validado com a gerencia e logo é desdobrado o planejamento semestral dos projetos de melhoria nos processos.

Nota se a situação atual dos processos nos dois quadros a seguir:

Processos Principais	Setores	Requisitos	Indicadores
Engenharia	Eng. Produto Urbano	Qualidade	Apontamentos / Quantidade de Memorandos
	Eng. Produto Rodoviário		
	Eng. Aplicações		
Linha de Montagem	Casulos	Produção / Qualidade / Custos de Produção	Carros Produzidos / Qualidade Interna / Desperdícios
	Montagem		
	Pintura		
	Acabamento		
	Mecânica		
	Elétrica		
	Prep. De Chassis		
Liberação			

Quadro 12: Processos Principais da Comil
Fonte: Comil Ônibus S.A.

Processos de Apoio		Requisitos	Indicadores
Comercial MI	Vendas	Vendas	Carteira
	Adm. Vendas		
	Marketing		
Comercial ME	Over Seas		
	Amér. Latina / Caribe		
Controladoria	Controladoria		
	Financeiro		
Suprimentos	Transporte / Logística	Atendimento / Custos MP	Atendimento / Custo / MP / Estoque
	Programação		
	Compras		
	Mesa de Operações		
RH	Desenvolvimento	Recrutamento e seleção de pessoas	Quantidade MO / Rotatividade / Absenteísmo / HE / Segurança / Horas Treinamento
	Adm. de Pessoal		
	Segurança do Trabalho		
	Segurança Patrimonial		
	CTO		
TI	TI	Operação e manutenção dos sistemas de informação	
	Eng. Corporativa		
Industrial	Engenharia Industrial	Operação e manutenção dos sistemas de qualidade, logística interna, programação fina e sistemas de produção	
	Controle da Qualidade		
	Logística Interna		
	PCP Fabricado		
	Ferramentaria		
	Protótipo		
	Manutenção		
	Gestão Ambiental		
Sistemistas	Fabricação	Atendimento / Qualidade / Custo de Produção	Qualidade Interna / Desperdícios
	Poltronas		
	Plásticos		
	Pré-Montagem		
	Janelas		

Quadro 13: Processos de Apoio da Comil
Fonte: Comil Ônibus S.A.

Como fator fundamental para o negócio da empresa, a avaliação do processo dos fornecedores é realizada através da qualificação e seleção das empresas candidatas de acordo com o formulário de Qualificação dos fornecedores.

O processo é realizado pelo Desenvolvimento de Fornecedores e Compras, que envia ao candidato a fornecer, o FQF. O candidato encaminha os documentos e

o FQF preenchido à área de Desenvolvimento de Fornecedores e Compras, que realiza o cadastro dos mesmos no banco de dados.

O fornecedor que atingir pontuação superior ou igual a 80 pontos no FQF está qualificado a fornecer para a Comil.

Critérios Utilizados -	O fornecedor possui:
	1) Sistema de qualidade (ISO, QS, OUTRO);
	2) Controle de inspeção de matéria prima;
	3) Armazenamento de MP adequado (conforme fornecedor especifica)
	4) Programação de produção;
	5) Controle de inspeção dos produtos fabricados;
	6) Ensaio dos produtos fabricados;
	7) Programa de qualidade (5S, OUTRO)
	8) Maquinário automatizado;
9) Área de expedição reservada para Comil.	

Quadro 14: Critérios de Avaliação dos Fornecedores

Fonte: Comil Ônibus S.A.

A avaliação de desempenho de fornecedores visa assegurar que os produtos utilizados no processo de produção estejam em conformidade com os requisitos especificados em projeto.

O material não conforme, identificado pelos operadores durante o processo de Montagem, é encaminhado ao Controle da Qualidade, parte de Avaliação de Fornecedores, para análise. Os materiais rejeitados são encaminhados ao fornecedor como devolução, gerando dados e índices utilizados na classificação do desempenho de cada fornecedor – conforme SGQ-ISO 9001.

Em relação à informação do desempenho destes fornecedores, existe um canal de relacionamento onde o fornecedor dos itens/peças rejeitadas é notificado através de e-mail, com cópia para o programador e o comprador do referido item/peça, sobre o problema ocorrido e que está sendo devolvido o material defeituoso, informando quantidade e motivo da devolução. Juntamente com o material devolvido, segue um Relatório de Devolução.

Em relação à qualidade dos fornecedores, existe um indicador, o Nível de Qualidade dos Fornecedores (NQF), que segue uma fórmula que avalia a totalidade

de fornecimento, fazendo-se uma relação entre total de peças boas e total de peças fornecidas.

A avaliação de desempenho dos fornecedores seguirá os seguintes critérios:

1) NQF acima de 97%	Bom
2) NQF entre 95% e 96,99%	Regular
3) NQF abaixo de 95%	Fraco

Tabela 2: Nível Qualificação dos Fornecedores
Fonte Comil Ônibus S.A.

Os fornecedores que apresentarem, índice de desempenho abaixo de 95% por três meses consecutivos poderão ser desqualificados como fornecedores.

Os fornecedores de materiais ou serviços são envolvidos com os valores e princípios da Comil através da disseminação do Código de Condutas Éticas.

Esta disseminação é feita com o envio do Código de Condutas Éticas para 100% dos fornecedores da Comil. Foi realizada uma entrega para os principais fornecedores (aço, tintas, alumínio...), e um seminário para as empresas fornecedoras da região de Erechim. Entretanto, estas práticas não são formais e não estão sistematizadas.

Em relação aos aspectos de segurança e à saúde, há uma Comunicação Interna 2935/2008 da Área de Segurança do Trabalho, sistematizando alguns procedimentos: 1) Quanto aos critérios para atender Normas Regulamentadoras, emitidas pelo Ministério do Trabalho, para o acesso e execução de serviços no parque fabril da Comil realizados por empresas terceirizados, durante expediente normal, fins de semana e feriados. Neste consta: 1) Responsabilidade do solicitante do serviço (Comil); 2) Responsabilidade da segurança do Trabalho (Comil); 3) Responsabilidade da contratada; 4) Responsabilidade da Portaria (Comil).

A Comil trabalha baseada num fluxo de caixa antecipado, onde a partir daí pode prever todas as entradas e saídas de capital, podendo avaliar se os recursos de entradas previstos são suficientes para atender as necessidades operacionais e manter o fluxo equilibrado, ou se há a necessidade de buscar recursos externos. Havendo a necessidade, entra-se em contato com Bancos, que atuam como parceiros da empresa e propiciam capital externo para atender as necessidades.

4.22 ELABORAÇÃO E CONTROLE DO ORÇAMENTO

A elaboração do orçamento se dá a partir de várias informações, algumas históricas e outras informadas pelo Departamento responsável, como por exemplo volume de vendas, tipos de produto, preço. Com base no volume de vendas e o saldo em carteira, faz-se uma proposta de produção com base na capacidade produtiva ou o mix previamente estabelecido. Após valida-se com os gestores de produção.

A partir daí, monta-se os custos unitários de MP com base nos dados históricos e as despesas, estas também descentralizadas por centro de custos, exceto algumas contas que são feitas na Contabilidade com base histórica ou no caso dos gastos com pessoal, considerando o novo quadro previsto. Os impostos e despesas comerciais variáveis são informadas com base histórica por mercado e região. Também são informados prazos de pagamentos, juros, para fins do orçamento de caixa.

A partir destas informações e dados são gerados os indicadores e demonstrativos (DRE, Fluxo de Caixa, Margem de contribuição, dentre outros).

O orçamento é gerenciado pela Controladoria da organização, através do controle orçamentário (Previsto x Realizado), e quando necessário, revisões são feitas e medidas podem ser tomadas para manter o fluxo financeiro equilibrado.

4.23 RESULTADO

4.23.1 Resultados econômico-financeiros

- RECEITA LÍQUIDA
- EBITDA
- MARGEM EBITDA

- LUCRO LÍQUIDO
- LUCRATIVIDADE
- RENTABILIDADE (MARGEM DE LUCRO)
- LIQUIDEZ CORRENTE
- FLUXO DE CAIXA
- PREVISÃO FINANCEIRA

4.23.2 Resultados – clientes e ao mercado

- SATISFAÇÃO DE CLIENTES
- INSATISFAÇÃO DE CLIENTES/ITENS CRÍTICOS
- PERCENTUAL DE PESQUISAS RESPONDIDAS
- ENTREGA DE CARROS NO PRAZO
- LUCRO REAL DOS CARROS
- QUALIDADE EXTERNA

4.23.3 Resultados – sociedade

- RECEITA INVESTIDA EM AÇÕES SOCIAIS
- R\$ PATROCÍNIOS PARA ENTIDADES E EVENTOS
- CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA
- CONSUMO DE ÁGUA
- RESÍDUOS (KG)

4.23.4 Resultados – pessoas

- INVESTIMENTO EM TREINAMENTOS
- QUALIDADE DOS TREINAMENTOS
- N.º DE HORAS DE TREINAMENTOS
- EFICÁCIA DOS TREINAMENTOS
- ACIDENTES DE TRABALHO

- N.º HORAS PERDIDAS COM DOENÇAS / ACIDENTES DE TRABALHO
- N.º COMPONENTES DA CIPA
- ABSENTEÍSMO
- R\$ INVESTIDOS EM EPI's POR FUNCIONÁRIO
- TAXA DE FREQUENCIA / AFASTAMENTO
- TAXA DE GRAVIDADE / AFASTAMENTO

4.23.5 Resultados - processos do negócio e apoio

- PRODUTIVIDADE
- DESPERDÍCIO
- PRODUÇÃO
- ESTOQUE
- PRAZO MÉDIO DE ROTAÇÃO DE ESTOQUE
- ATENDIMENTO À LINHA
- *LEAD TIME*
- QUALIDADE INTERNA
- N.º DE HORAS EXTRAS
- HRS TRABALHADAS / UP's

4.23.6 Resultados – fornecedores

- PONTUALIDADE DOS FORNECEDORES
- INDICE DE NÃO CONFORMIDADES
- N.º DE NÃO CONFORMIDADES DOS FORNECEDORES

4.24 DIAGNÓSTICO DO RELATÓRIO DE GESTÃO

Ao concluir o relatório de gestão da empresa, pode-se identificar os pontos em que a organização necessita melhorar para atender os critérios do MEG.

4.24.1 Melhorias no critério liderança

Ainda não houve uma revisão dos valores e princípios organizacionais criados em 2007;

Não existe uma prática para a comunicação das principais decisões tomadas pela organização;

Não existia uma prática para a avaliação dos líderes atuais, recentemente foi desenvolvido um conjunto de competências desejadas pela empresa;

Não existe a prática de avaliação e melhoria das práticas de gestão;

Não existe uma prática contínua de comunicação das decisões decorrentes da análise de desempenho da organização à força de trabalho.

4.24.2 Melhorias no critério estratégias e planos

Pode haver uma participação maior de todas as áreas da empresa no processo de desenvolvimento das estratégias;

Deve-se melhorar o método de comunicação das estratégias, métodos e planos de ação às pessoas pertinentes.

4.24.3 Melhorias no critério clientes

Deve haver mais canais de relacionamento entre a empresa e os clientes dos mais distintos perfis;

Mesmo já tendo melhorado bastante, deve-se ter ainda mais atenção em relação às reclamações e sugestões de clientes;

É importante haver um método eficaz para o acompanhamento das transações comerciais, recentemente foi criado um método de acompanhamento.

4.24.4 Melhorias no critério sociedade

Não existe comunicação para a sociedade dos impactos sociais e ambientais causados pela empresa;

Não existem ações voluntárias em vistas à preservação de ecossistemas;

Deve haver um maior estímulo para o envolvimento da força de trabalho e dos parceiros para o envolvimento em projetos sociais.

4.24.5 Melhorias no critério informações e conhecimento

A empresa utiliza poucas informações comparativas;

Não existe o conhecimento dos principais ativos intangíveis da empresa, acarretando conseqüentemente em um não desenvolvimento e proteção dos mesmos.

4.24.6 Melhorias no critério pessoas

Não existe uma prática continua para a avaliação das pessoas da força de trabalho;

A forma de avaliação da eficácia dos treinamentos não é eficaz. Existe questionários, mas não existe indicadores ou informações sobre os resultados.

4.24.7 Melhorias no critério processos

Conforme diagnóstico, percebe-se que o sistema atual atende aos critérios de avaliação do MEG.

4.24.8 Melhorias no critério resultados

Em relação aos resultados econômicos financeiros pode-se dizer que a empresa possui indicadores de resultados suficientes para avaliar seu desempenho. Quanto à Clientes e Mercado, Sociedade, Pessoas e Processos se percebe um bom trabalho na criação de indicadores, deixando porém uma lacuna na parte de desempenho da organização em anos anteriores, sendo que estes foram recentemente criados, o que mostra uma certa imaturidade da empresa em relação à análise de resultados através de indicadores.

Destaca-se a completa ausência de indicadores referentes aos fornecedores, impossibilitando qualquer tipo de análise de desempenho, mesmo que parcial, uma situação que deve ser analisada o mais breve possível.

4.25 NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS PARA IMPLANTAÇÃO

Dentre as necessidades, a primeira a ser sanada é a formação do mapa de negócio, o qual é o instrumento básico para a realização da avaliação do PGQP.

Através do mapa pode-se:

Entender a missão, a razão de ser da organização.

Para que ela existe?

Que atividades ela realiza?

Quais são os seus beneficiários diretos: clientes, compradores, consumidores, contribuinte, usuários, associados, revendedores, alunos, pais de alunos, participantes, patrocinadores, etc.?

Quais são os beneficiários indiretos ou outras partes interessadas: comunidades específicas, sócios, acionistas, diretoria corporativa, fornecedores, parceiros, representantes, sociedade, etc.?

O que entra para ser processado, quem fornece, o que é gerado, para quais beneficiários, de quais segmentos, de quais mercados?

Quais são as comunidades mais afetadas? De familiares, de empregados, local, corporativa, acadêmica, científica, setorial?

Quem representa a sociedade? Agências, órgãos de governo, associações etc.?

4.26 CONSTITUIÇÃO DE ESTRUTURA DE GESTÃO

A estrutura de vê ser formada por um time formado por funcionários da empresa, chamado pelo PGQP de facilitadores, estes deverão ser capacitados dentro dos conceitos do MEG e interpretar os conceitos e saber avaliar a empresa conforme os critérios.

As pessoas selecionadas deverão atender o seguinte perfil:

1. Acesso à alta administração;
2. Trânsito pela organização;
3. Capacidade de trabalho em grupo;
4. Conhecimento da organização;
5. Fluência verbal e escrita;
6. Bom relacionamento interpessoal.

O time após formado e capacitado, deverá dispor de horários para reunião. Esta reunião com finalidade de analisar as práticas da empresa de acordo ou não com os fundamentos de excelência e os critérios de avaliação do MEG.

Desenvolver planos de ações para melhoria das práticas ou implementação das mesmas.

Os recursos físicos tradicionalmente necessários são, uma sala para reuniões e equipamentos Informática para registro dos dados coletados (Computador, acesso a *internet* etc.).

4.27 MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura da empresa deverá ser trabalhada para a disseminação do conceito qualidade total, não deverá permanecer somente no nível estratégico e de gestão da companhia, mas sim deverá estar disposto entendido e praticado por todos na organização.

Um dos métodos de disseminação de conceitos é a realização de treinamentos.

4.28 TREINAMENTO DE PESSOAL

Para a aplicação do MEG e participação no Ciclo de Avaliação, a empresa necessita de funcionários capacitados no modelo. O PGQP solicita que no mínimo 6 (seis) funcionários da organização participem da capacitação em dois treinamentos, um de interpretação dos critérios de avaliação e o outro de formação de avaliadores.

Estes funcionários capacitados estarão aptos a realizarem a avaliação da empresa e também participar de avaliações em outras organizações.

5 RECOMENDAÇÃO E SUGESTÕES

Com o estudo realizado na organização Comil ônibus S.A. percebe-se que a empresa possui um sistema voltado para a busca da excelência.

Porém para obtenção do reconhecimento do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, são necessárias outras atividades, tais como:

Rever os Itens que não obteve-se informações da organização, identificar as formas de trabalho e contemplar no Relatório do Perfil da Empresa;

Elaboração do Mapa de Negócio da Empresa;

Identificar as Práticas de cada Item em cada Critério do Modelo;

Realizar a Auto-Avaliação do Relatório do Perfil da Organização;

Realizar o Plano de Ação do Sistema de Gestão o (PASG);

Executar as ações propostas no PASG;

Solicitar a avaliação externa do PGQP;

Capacitar funcionários da empresa junto ao PGQP para atuar como avaliadores externos.

Como recomendação da continuidade deste trabalho sugere-se a continuidade da elaboração do perfil da empresa, a avaliação das práticas de gestão da empresa em questão, conforme o Critério de Avaliação estabelecido pelo PGQP, e um estudo e proposta para a participação da organização no Premio Qualidade RS.

Tais ações são pré-requisitos para que a organização participe do Premio Qualidade RS e possa ser reconhecida perante o estado como empresa que pratica um modelo de gestão rumo a excelência.

O Prêmio tem como objetivo, servir de instrumento de reconhecimento às organizações que demonstrem, em avaliações especializadas, um modelo de gestão em sintonia com os critérios do Modelo de Excelência em Gestão.

A escolha para participação do premio Qualidade RS depende exclusivamente da decisão da empresa, sendo que para isso necessita atender aos requisitos do caderno de avaliação e seguir o fluxo a seguir para recebimento da

avaliação externa e atendendo ao que foi planejado e almejado pode receber o reconhecimento através do Prêmio.

6 FONTES DE CONSULTAS

6.1 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2005.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade Total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PALMISANO, Ângelo. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Thomson, 2004.

PINA, Vitor Manuel D. **Manual para Diagnóstico de Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1979.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Gerencial**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

WALTON, Mary. **O Método Deming de Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.

6.1 REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em:
<<http://www.fnq.org.br/site/415/default.aspx>. > Acesso em: 05 de junho 2009.