

GILBERTO DA SILVEIRA

ANÁLISE DO MEG NA EMPRESA VININHA:
Um estudo de caso

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos
da Cunha.

Curitiba
2009

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	iv
LISTA DE QUADROS	v
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	1
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	2
1.2.1. Objetivo geral.....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA.....	2
1.4. ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	4
2.1 MODELOS DE GESTÃO.....	4
2.2 OS PRÊMIOS DA QUALIDADE.....	7
2.3 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE.....	11
3. METODOLOGIA	27
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	27
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.3 MÉTODO DE PESQUISA.....	28
3.4 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO CASO.....	28
3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
3.7 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C.) E OPERACIONAIS (D.O.) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	29
3.8 DEFINIÇÕES DE OUTROS TERMOS RELEVANTES.....	30
3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	30
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS	31
4.1 PERFIL DA EMPRESA EM ESTUDO.....	31
4.2 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA.....	36
5. ANÁLISE DO CASO	43
5.1 PONTOS FORTES.....	43
5.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA.....	44
5.3 OUTRAS CONSIDERAÇÕES.....	45
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
6.1 CONCLUSÕES.....	46
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA.....	48
6.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
APÊNDICE 1- SUGESTÕES DE PRÁTICAS PARA A VININHA.....	50
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Alinhando a gestão por meio de modelos sistêmicos.....	12
Figura 2 – Lógica de construção do MEG.....	15
Figura 3 – Método de construção do MEG.....	16
Figura 4 – Representação do Modelo de Excelência da Gestão.....	17
Figura 5 – Evolução e estágios de maturidade da gestão.....	24
Figura 6 – Diagrama de Causa e Efeito	62
Figura 7 – Modelo de Fluxograma	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fundamentos do PNQ.....	14
Quadro 02 – Formulário de pesquisa de identificação de líderes.....	51
Quadro 03 – Formulário de habilidades e práticas de liderança.....	52
Quadro 04 – Recursos Necessários.....	54
Quadro 05 – Modelo de check list.....	55
Quadro 06 – GUT (gravidade).....	57
Quadro 07 – GUT (urgência).....	57
Quadro 08 – GUT (pendência).....	57
Quadro 09 – Matriz GUT.....	58
Quadro 10 – Símbolos do fluxograma.....	58
Quadro 11 – Recursos necessários.....	60
Quadro 12 – 5 por quês.....	62
Quadro 13 - Recursos necessários.....	63
Quadro 14 - Recursos necessários.....	65
Quadro 15 – Roteiro de integração do novo colaborador.....	67
Quadro 16 – Esquema do manual do funcionário.....	69
Quadro 17 - Recursos necessários.....	70
Quadro 18 – Formulário para priorização das necessidades de treinamento....	71
Quadro 19 – Formulário para planejamento de treinamento.....	73
Quadro 20 – Formulário para seleção do instrutor.....	74
Quadro 21 – Formulário de verificação da organização do treinamento.....	75
Quadro 22 – Formulário para avaliação de estrutura.....	76
Quadro 23 - Recursos necessários.....	77
Quadro 24 – Formulário para avaliação de reação.....	79
Quadro 25 – Formulário para avaliação de aprendizado.....	81
Quadro 26 - Formulário para avaliação de resultados.....	83
Quadro 27 - Recursos necessários.....	85
Quadro 28 – Determinação dos requisitos aplicáveis aos processos.....	86
Quadro 29 - Recursos necessários.....	89
Quadro 30 – Formulário para descrição do processo.....	92
Quadro 31 – Recursos necessários.....	95

1. INTRODUÇÃO

Os mais diferenciados conceitos, metáforas e teorias de várias disciplinas são utilizados pelos teóricos a fim de se buscar a compreensão das mudanças que vêm ocorrendo na sociedade e, em especial, nas organizações. A mudança organizacional, de fato, tornou-se tema de análise necessário na medida em que qualquer organização deva fazer frente aos impactos de alterações tais como o aumento da diversidade dos mercados, as rápidas mudanças tecnológicas ou a expansão de tecnologias de produção avançadas, a que estão constantemente expostas na atualidade.

Sendo então, assunto recorrente das mais variadas pesquisas do mundo organizacional, numerosas são as transformações tecnológicas, sociais e de informação que, combinadas, desafiam as concepções fundamentais das organizações e de seus administradores no momento atual (MORGAN, 2000, p. 1). Ao deparar-se com este ambiente de mudanças, as organizações precisam engajar-se em um comportamento exploratório e de testes nos seus modelos de gestão, denotando assim o esforço desenvolvido na melhoria contínua de processos, produtos e serviços, em busca da satisfação do cliente e demais partes interessadas.

Tendo este pano de fundo como perspectiva, este trabalho tem por proposta diagnosticar as práticas de gestão utilizadas atualmente na empresa Vininha, utilizando para modelo de gestão comparativo o MEG (Modelo de Excelência em Gestão). Para tanto, será verificada sua pontuação nos 8 (oito) Critérios de acordo com o caderno Compromisso com a Excelência (250 pontos) do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade). Verificada tal pontuação, serão propostas oportunidades de melhoria para o critério que apresentar a mais baixa pontuação e/ou que não atenda os requisitos propostos pelo modelo.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Com base no exposto acima se propõe o seguinte problema de pesquisa:

Quais os pontos fortes e as oportunidades de melhoria das práticas de gestão da empresa Vininha?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo geral

Utilizar o MEG (Modelo de Excelência em Gestão) para análise das práticas de gestão da empresa Vininha.

1.2.2. Objetivos específicos

- a. Analisar as práticas atuais de gestão da empresa Vininha.
- b. Comparar com as práticas propostas no MEG
- c. Propor Oportunidades de Melhoria de acordo com a comparação Modelo Atual X MEG.

1.3. JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

O Brasil, a partir do início da década de noventa enfrenta o grande desafio de promover a abertura de sua economia à competitividade internacional. Acostumados a um mercado protegido, os empresários brasileiros, de um modo geral, só começaram a preocupar-se com palavras como qualidade e produtividade a partir das novas orientações governamentais relativas à indústria e ao comércio exterior. A criação deste conjunto de políticas colocou o empresariado nacional face a face com problemas de competitividade neste novo cenário e com a necessidade de reverter tal situação, visto que a inserção progressiva da economia brasileira no mercado global é irreversível e vital para a modernização do país.

Assim, impõe-se a utilização de processos e práticas administrativas competitivos que favoreçam o crescimento e a sobrevivência na economia global. Deste modo, "os princípios da Gerência da Qualidade Total são introduzidos em massa no

Brasil, não de forma progressiva, com vistas ao aprimoramento contínuo, mas visando à reversão, no curto prazo, de um quadro desfavorável (PALMEIRA FILHO, 1995, p.276)".

Tais princípios evoluíram ao longo desses quase vinte anos, transformando-se num Modelo de Gestão que hoje é tido como um dos mais completos do mundo, e que se tornará *benchmark* internacional nos próximos anos. Assim, do ponto de vista prático entender como está se dando a implementação dos fundamentos e critérios sugeridos pelo MEG, reconhecendo as transformações do processo de melhoria apoiado pela FNQ para a sociedade como um todo e para as organizações em especial, é primordial para o ciclo de aprendizagem proposto pelo mesmo.

A nível teórico, analisar o PNQ enquanto agente de mudança organizacional é relevante na medida em que ainda é pouca a produção acadêmica abordando-o, seja pelo desconhecimento do assunto, seja por um certo preconceito, visto ser um modelo desenvolvido no Brasil. Todo este panorama justifica a necessidade de estudos que possam contribuir para um melhor entendimento a respeito de tal fenômeno.

1.4. ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Esta monografia é composta por seis capítulos, distribuídos na seguinte ordem: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Apresentação dos dados, Análise do Caso e Conclusões. O capítulo de Fundamentação refere-se às bases teóricas utilizadas para o entendimento do assunto a ser relatado. O capítulo de Metodologia explica a forma de realização da pesquisa e destaca as fontes primárias e secundárias utilizadas no caso. O capítulo de Apresentação dos Dados apresenta o perfil da empresa e a descrição de suas práticas de gestão. Finalizando esta monografia, o capítulo de Conclusão demonstra as análises feitas referentes ao caso e apresenta propostas para empresa objeto de estudo e para futuras pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Para elaborar o estudo pretendido há a necessidade de fundamentá-lo de forma teórica e empírica subsidiando os procedimentos metodológicos a serem seguidos e as análises subseqüentes. Assim, este capítulo apresenta os principais temas que compõem a base teórica.

2.1. MODELOS DE GESTÃO

De acordo com Ferreira et al (2006), a palavra modelo, derivada do latim *modulus*, conduz a molde, forma e, embora utilizada em diferentes contextos e significados diferenciados, implica de algum modo a idéia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto. Assim, segundo os autores, pode-se definir modelo como aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação.

A palavra e o conceito de modelo fazem parte das relações humanas e sociais. Para Ferreira et al (2006) a existência de um modelo indica a predominância da forma sobre os desejos, intenções, motivos, funções e objetivos, os quais tendem a ficar subordinados à modelagem adotada. De acordo com os autores, o mesmo acontece em termos de gestão, em que não se pode fugir da visão tradicional das funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar). Assim, gerir significaria organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros, os recursos materiais e as pessoas que compõem a organização.

Para Rocha Neto (2003) muitos modelos de gestão têm sido propostos por consultores de administração. Alguns mais competentes que outros enquanto bases explicativas do desempenho das organizações. Entretanto, em nenhum caso, há bom desempenho duradouro sem ética e sem base em competência ou conhecimento da missão ou do negócio. O mesmo se dá para as organizações cujos protagonistas não tem tido visões de longo prazo. O autor considera que o entendimento desses conceitos é essencial à formação dos agentes de inovação, bem como para aplicação dos modelos de gestão das organizações.

Cunha (2009) ao abordar a questão da decisão de escolha de um determinado modelo dentre os diversos programas da qualidade existentes, destaca a complexidade deste processo e exemplifica: “se uma empresa não realizou ainda nada em termos de programa da qualidade, tem as opções de começar com um 5 S seguido da ISO 9000 ou Qualidade Total. Pode começar com a Qualidade Total e o 5 S simultaneamente. Pode começar com o 5 S e a ISO 9000 simultaneamente. Pode fazer a ISO 9000 e depois a Qualidade Total ou o inverso”. Se para as empresas a escolha entre as alternativas mais específicas de modelos de qualidade demonstra tal dificuldade, para a escolha de um modelo de gestão para a organização como todo a dificuldade só tende a crescer.

Em especial, segundo o autor, quando a organização está desestabilizada e demonstra uma série de pontos fracos em muitos aspectos de suas práticas de gestão somente uma mudança mais radical em toda a organização pode salvá-la do fracasso total. Cunha (2009) comenta que quando se fala dessa reorganização radical está se referindo a modelos de mudança tais como a readministração, reengenharia, reconversão industrial, mudança radical, ou qualquer outro conceito que signifique fazer uma grande mudança em toda a organização.

Para Cunha (2009) as mudanças pelas quais devem passar uma organização para gradualmente adotar um modelo de Excelência Empresarial tem nitidamente quatro fases:

- Fase I: visa à obtenção da adesão e compromisso da direção com o processo da qualidade e o macro-planejamento do projeto na empresa.
- Fase II: visa a difusão desta adesão e compromisso por toda a organização, a criação da estrutura gerencial do programa e o detalhamento dos planos de implantação.
- Fase III: objetiva detalhar os projetos de ações específicas, capacitado o pessoal e desenvolvidas as ações de melhorias.
- Fase IV: consolida os projetos como ações rotineiras, desenvolvidos novos projetos de melhorias, e a implantação entra numa fase de consolidação e manutenção.

É preciso que os modelos de gestão facilitem o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade, três indicadores diferentes e complementares que podem ser utilizados na avaliação de um modelo de gestão. Para que se possa

alcançar eficiência, eficácia e efetividade organizacional, é indispensável a manutenção de coerência e compatibilidade na modelagem das diversas variáveis organizacionais. As escolhas das variáveis devem atender a critérios de sua adequação à tarefa/função da organização. Fica clara, assim, a necessidade de adequação do modelo organizacional conforme a natureza da organização e sua relação com o ambiente.

Conforme Rocha Neto (data) essa proposta envolve mudanças nos modelos administrativos (e mentais) que têm sido normalmente praticados na maioria das organizações tradicionais – de uma gestão baseada na centralização, hierarquia, controle e na cultura do medo, para outra fundada na descentralização, na responsabilidade e na confiança.

Como a função é preocupação dominante das organizações nos dias de hoje – tendo em vista a existência de ambiente extremamente instável, devido a abertura dos mercados, à concorrência global e ao rápido avanço das tecnologias e, conseqüentemente, da informação, é possível observar que os modelos de gestão são modelos cada vez mais integrativos. Eles abrangem as diversas dimensões estudadas pelas escolas administrativas no esforço de desenvolverem práticas de modelagem organizacional. Em decorrência, as principais variáveis organizacionais revelam-se intimamente interdependentes, sendo múltiplas as dimensões que precisam ser consideradas no delineamento de um modelo de gestão que se revela adequado a uma determinada organização (Ferreira et alli, 2006).

Cada item que compõem as dimensões apresentadas pode assumir características diversas, requerendo medidas distintas para que funcione a contento. Isso sem falar no ambiente externo, que também apresenta grande variabilidade em fatores como: época, local, mercado, público-alvo, tecnologias aplicáveis, comportamento dos clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros, entre outros. É fundamental que as medidas adotadas e as características assumidas pelos modelos de gestão guardem o chamado alinhamento sistêmico. Ou seja, é preciso que exista coerência entre as ações e decisões tomadas, de modo que sejam compatíveis com a filosofia de gestão adotada e que não se contradigam entre si. Um arranjo organizacional que se revela excelente em um determinado contexto pode ser desastroso quando aplicado em situações distintas.

De acordo com Ferreira et al (2006) as organizações são entes singulares, porque cada uma é única, idiossincrática e dinâmica. Atravessam ciclos singulares em seus percursos, independente de as condições externas serem as mesmas para todas e em meio a turbulências semelhantes que caracterizam a incerteza e insegurança do mundo de hoje. Dessa forma, para os autores, qualquer modelo de gestão pode oferecer receitas prontas aos gestores e demais membros da organização. Isso decorre da singularidade organizacional que, por sua vez, se alicerça no processo de construção e reconstrução de valores. O entendimento desse processo implica o envolvimento em rupturas e transformações, já que ruptura se opõe à noção de continuidade.

Um modelo que atende a todas estas singularidades e problemas expostos até o momento é o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), proposto pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Para uma melhor compreensão do MEG é relevante observar o histórico de seu desenvolvimento, que será tratado no próximo item.

2.2. OS PRÊMIOS DA QUALIDADE

Em meados dos anos 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais. Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada para resultados do prêmio para a qualidade norte-americano, o Malcolm Baldrige National Quality Award, em 1987. (RODRIGUES e ANASTÁCIO, 2002). Surgem assim, de maneira mais expressiva, os prêmios nacionais para a qualidade.

Para MARTINS (2007), os Prêmios da Qualidade são instrumentos valiosos de avaliação do sistema de gestão de empresas e instituições, aplicados em todo o mundo. Os mesmos possuem o objetivo de melhorar a prática da qualidade e alcançar excelência nos resultados. Apesar de seguirem fundamentos diferenciados, todos os

prêmios da qualidade são compostos por modelos gerenciais, direcionados ao alcance da qualidade em produtos e serviços, com o intuito de direcionar esforços para transformar as empresas em organizações de classe mundial. A autora faz um retrato extensivo dos prêmios existentes na atualidade que é apresentado a seguir:

2.2.1. Prêmio Deming

O Prêmio Deming foi instituído em 1951, no Japão, pela JUSE em homenagem ao Professor William Edwards Deming, pelos seus esforços ao disseminar conceitos que fundamentaram o movimento japonês pela qualidade. Segundo Ishikawa (1993), o Prêmio Deming foi elaborado com base em um livro escrito sobre uma série de conferências abordando o controle de qualidade, ministrada por Deming em 1950 nos Estados Unidos.

O Prêmio Deming é dividido em duas categorias:

- a) Prêmio Deming Fundamental, concedido a uma pessoa física que tenha contribuído, de forma marcante, para o desenvolvimento e disseminação da teoria da qualidade;
- b) Prêmio Deming por Aplicação, atribuído com subcategorias para empresas, divisões e fábricas, onde a aplicação da Qualidade tenha sido conduzida de forma exemplar.

2.2.2. Prêmio Canadense para a Excelência

O Prêmio Canadense para a Excelência é coordenado pelo National Quality Institute (NQi), organização considerada como a principal autoridade do Canadá no desenvolvimento e na sustentação dos conceitos de excelência, por meio da disseminação da qualidade e dos métodos para se estabelecer ambientes de trabalho saudáveis. Desde seu início, o Prêmio Canadense para a Excelência já condecorou mais de 300 empresas. (NQi, 2006). Conforme o NQi (2006), para se realizar a premiação, o CAE é dividido em categorias que avaliam qualidade, ambiente de trabalho saudável, atendimento aos clientes e aspectos ligados à educação.

2.2.3. Prêmio Malcolm Baldrige

O Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige foi criado em 1987, pelo governo dos Estados Unidos por meio de uma lei do Congresso, para aumentar a competitividade das empresas americanas, estimular e recompensá-las ao fornecerem produtos e serviços de alta qualidade. (BROWN, 1995). Atualmente, o programa do Prêmio Baldrige é administrado pelo National Institute of Standards and Technology – NIST (Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia), o qual conduz o desenvolvimento dos critérios e o processo de premiação. (GEORGE, 1993). Brown (1995) afirma que os principais objetivos dos critérios do Prêmio Baldrige consistem em conscientizar as organizações que qualidade é essencial para a competitividade, auxiliar as organizações para que estas conheçam e entendam as exigências para se alcançar excelência nos resultados e compartilhar informações sobre práticas e estratégias de qualidade de sucesso, demonstrando as vantagens em aplicar estas práticas.

2.2.4. Prêmio de Excelência da Fundação Européia de Gestão da Qualidade

O prêmio de excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM), também conhecido como EFQM Excellence Award, surgiu em 1992. (EFQM, 2005). Até o ano de 2005, o mesmo era conhecido como prêmio europeu da qualidade. No entanto, neste ano seu nome foi estrategicamente modificado pelo fato das empresas relacionarem o prêmio europeu da qualidade à necessidade de garantir qualidade somente em seus produtos e serviços, uma vez que as organizações de excelência devem também aplicar conceitos de qualidade em diversos outros fatores. A Fundação Européia de Gestão da Qualidade, atual responsável pela organização deste prêmio, é formada por uma sociedade de mais de setecentas empresas européias, empenhadas em disseminar a busca constante pela excelência nas organizações.

O prêmio de excelência EFQM baseia-se no modelo de excelência da Fundação Européia de Gestão da Qualidade. Este modelo também é aplicado em diversos prêmios nacionais ou regionais em toda a Europa. (EFQM, 2005).

2.2.5. Prêmio Francês de Qualidade e Desempenho

O Prêmio Francês de Qualidade e Desempenho (Prix Français de la Qualité et de la Performance – PFQP) foi criado em 1992 pelo Movimento Francês para a Qualidade (MFQ). O MFQ é formado pela Federação das Associações Regionais, entidade constituída por vinte e uma associações regionais, cujo objetivo é promover a gestão da qualidade entre empresas públicas ou privadas, na busca pela satisfação de clientes, colaboradores, acionistas e meio ambiente. Os critérios do PFQP seguem a mesma estrutura do modelo de excelência da EFQM, incluindo os fundamentos e critérios adotados. (MFQ, 2006a).

2.2.6. Prêmio Excelência Empresarial do Reino Unido

O Prêmio Excelência Empresarial do Reino Unido (UK Business Excellence Award) surgiu em 1994, para reconhecer organizações excelentes, por meio da aplicação de um modelo de sucesso já utilizado em toda a Europa. (BQF, 2006). Assim como no prêmio francês, o Prêmio Excelência Empresarial do Reino Unido também se baseia na estrutura de fundamentos e critérios da EFQM. De acordo com a British Quality Foundation (BQF, 2006), a aplicação dos critérios deste prêmio, fornece uma estrutura rigorosa para avaliar a situação atual e a potencialidade das organizações. A fundação afirma ainda que os principais objetivos deste prêmio de excelência consistem em auxiliar na melhoria dos resultados da organização, identificar métodos para alcançar os objetivos e reconhecer os profissionais com habilidades e desempenhos excepcionais na organização.

2.2.7. Prêmio Ibero-americano de Qualidade

O Prêmio Ibero-americano de Qualidade é administrado pela Fundação Ibero-Americana para a Gestão da Qualidade (FUNDIBEQ), uma instituição sem fins lucrativos constituída em 1998, para promover a gestão da Qualidade nas instituições em diversos países da Ibero-América, Espanha e Portugal. Além de atuar nestes

países, a FUNDIBEQ também dissemina conceitos de qualidade em países latino-americanos que não possuem organizações nacionais direcionadas à gestão da qualidade. O Prêmio Ibero-americano de Qualidade teve sua primeira edição no ano 2000 e desde então já premiou diversas organizações entre os países participantes. Seu objetivo é reconhecer a boa gestão das empresas participantes e estabelecer um modelo referencial para outras organizações. (FUNDIBEQ, 2006).

Neste estudo dar-se-á destaque ao Prêmio Nacional de Qualidade. Assim, o próximo item trata do mesmo.

2.3 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

Todo este item está baseado em informações dos Cadernos de Excelência - Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG) de 2008. Esta fonte cita argumento já retratado em item anterior, que menciona que, em meados da década de 1980, o governo dos Estados Unidos da América identificou a necessidade de incentivar a busca de um conjunto de conceitos capazes de orientar suas organizações em resposta ao crescimento das indústrias japonesas. Foi então conduzido um estudo pela Consultoria Mckinsey em empresas consideradas de Classe Mundial, ou “ilhas de excelência” no país, visando identificar o que elas possuíam em comum que as tornava diferentes das demais organizações. Este estudo deu origem ao modelo de reconhecimento das organizações por meio de premiações, como o Prêmio Malcolm Baldrige, ou Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), nos EUA

Na década de noventa, com a abertura do mercado brasileiro ao mercado internacional surge no Brasil a mesma necessidade que havia surgido uma década antes nos EUA, qual seja, o aprimoramento da qualidade das organizações nacionais. Para dar suporte a esta necessidade cria-se à época a FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) e o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade).

Diversos países seguiram a mesma estratégia, visando disseminar e facilitar a implementação de melhores formas da gestão organizacional. Foram instituídos

prêmios nacionais e definidos modelos de referência à gestão com a mesma estrutura lógica dos critérios do MBNQA. No Brasil, o PNQ foi criado em 1992.

O PNQ tem como referência o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico; portanto, com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. A figura 1 mostra essa característica do Modelo.

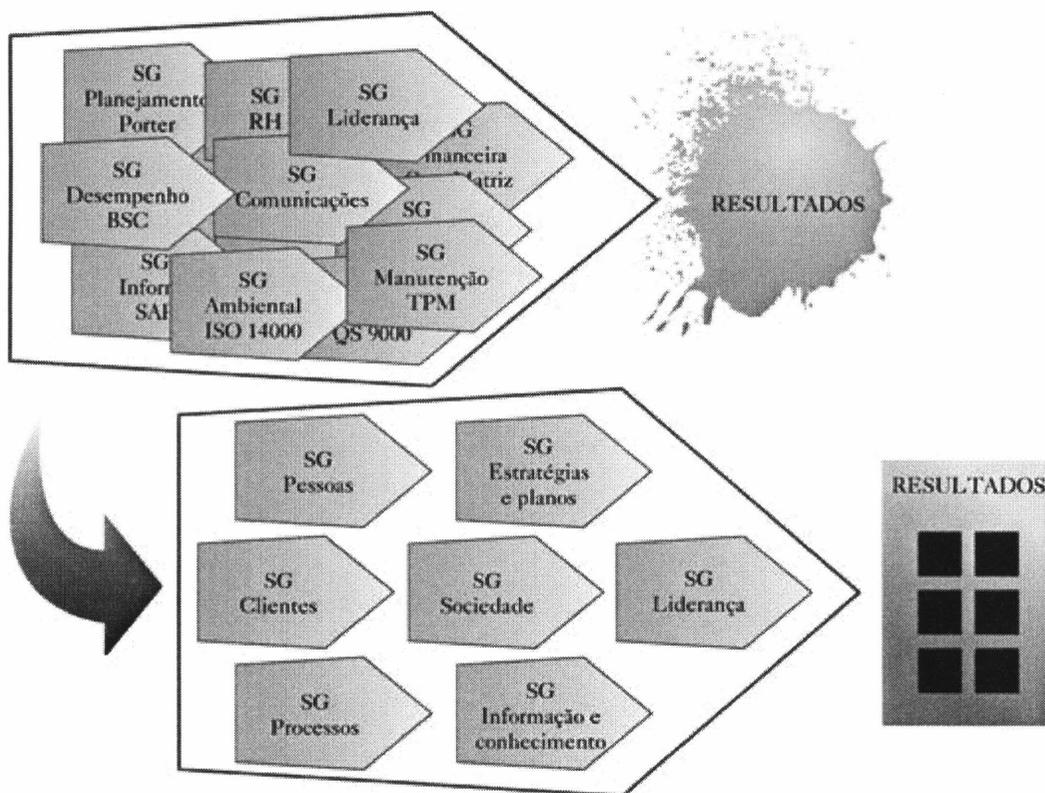


Figura 1 – Alinhando a gestão por meio de modelos sistêmicos.

Fonte: FNQ, 2008.

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

Cita-se, a seguir, algumas características importantes do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ:

- proporciona um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente;
- é atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial;
- é direcionado aos resultados do negócio;
- não indica formas preestabelecidas de implementação;
- promove o aprendizado organizacional;
- enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico; e
- permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão.

2.3.1 Fundamentos da Excelência

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

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

O MEG baseia-se em um conjunto de fundamentos da excelência que expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial. Os fundamentos da excelência refletem valores reconhecidos internacionalmente, e as suas principais fontes de referências são o Malcolm Baldrige National Quality Program, a European Foundation for Quality Management e a International Organization for Standardization. São eles:

Fundamentos	Significado
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
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.
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Quadro 01: Fundamentos do PNQ

Fonte: FNQ: Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão, 2008.

Esses fundamentos da excelência, quando aplicados, trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva. Além disso, potencializam a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento. A

organização que adota enfoques de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial.

2.3.2. A construção do MEG

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



Figura 2 – Lógica de construção do MEG.

Fonte: FNQ, 2007.

Essa lógica de construção é utilizada para a atualização do MEG, cuja metodologia está apresentada na figura 3. A metodologia sustenta-se em três grandes etapas: levantamento e atualização dos fundamentos; conceituação e desdobramento

dos fundamentos em requisitos; e construção do modelo de gestão preconizado. Esse processo é executado de forma abrangente e completa durante um ciclo de três anos.

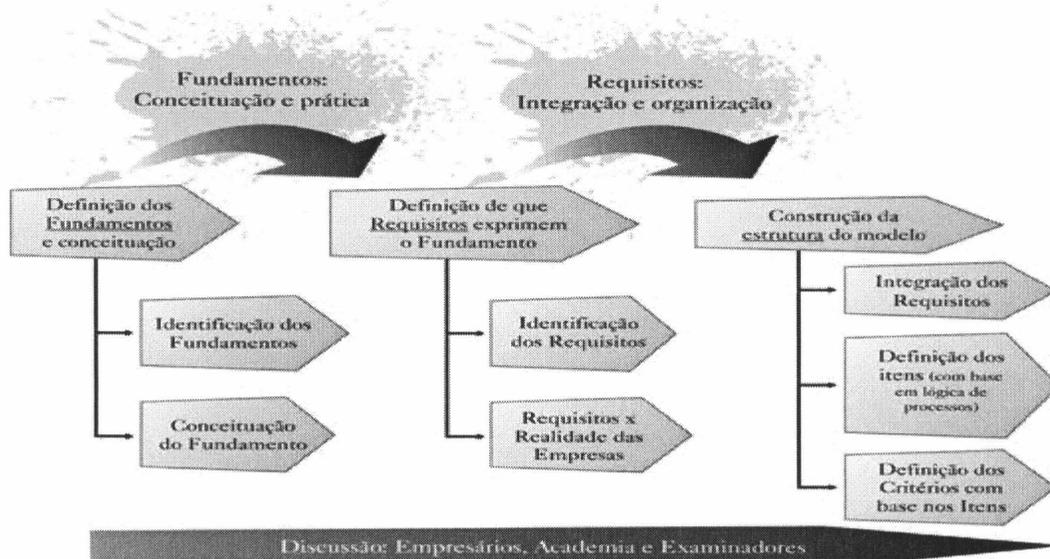


Figura 3 – Método de construção do MEG.

Fonte: FNQ, 2008.

2.3.3.A estrutura do MEG

A representação do MEG da FNQ (figura 4) organiza os seus oito *Critérios* de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados.

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

Na figura 4 podem ser identificados vários desses elementos — clientes, sociedade, liderança, estratégias e planos, pessoas e processos — os quais se inserem no ambiente da informação e do conhecimento e geram resultados.

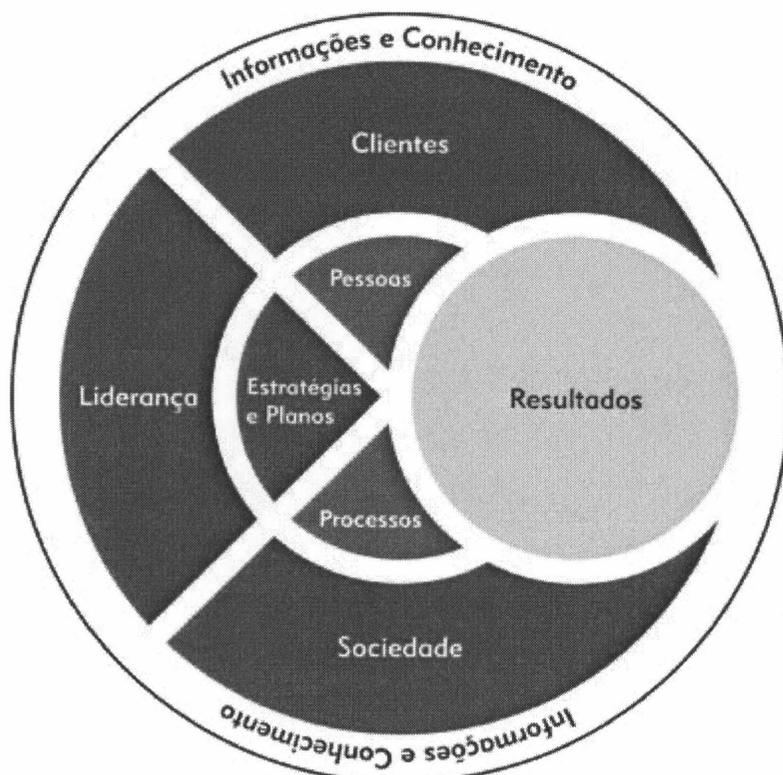


Figura 4 – Representação do Modelo de Excelência da Gestão®.

Fonte: FNQ: Critérios de Excelência 2008.

2.3.4. Determinando o grau de maturidade da gestão

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

2.3.4.1. dimensão processos gerenciais

A avaliação da dimensão *processos gerenciais* baseia-se no exame de quatro fatores: enfoque, aplicação, aprendizado e integração. Os itens de processos gerenciais solicitam a descrição dos processos gerenciais que são utilizados com um determinado objetivo, conforme seja o foco do item do Modelo que está sendo implementado.

Também perguntam onde estão implantados, há quanto tempo está implantado, se são implementados de forma periódica, se são baseados em lições aprendidas, se estão inter-relacionados com outros processos deste ou de outros itens do *Critério* e se há coordenação e colaboração entre as diversas áreas e partes interessadas para alcançar os objetivos pretendidos do processo.

- Enfoque

Na avaliação dos processos gerenciais, são observadas a lógica e a coerência do que a organização faz, de certo modo. Se o enfoque é inerentemente lógico, isso não precisa ser explicado, mas muitos enfoques que parecem ser claros e lógicos para uma pessoa da organização podem não ser para um observador externo. Um importante fator na avaliação do enfoque é se ele é apropriado ao tipo e tamanho da organização. Outro aspecto relevante na avaliação de sua abordagem é que ela pode não ser muito formal. Existem muitos processos de trabalhos criativos em que uma abordagem do tipo lista de verificação seria contraproducente e destruiria qualquer produtividade que poderia ser importante para o bom desempenho.

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

Uma das características dos *Crítérios de Excelência* do PNQ é que não existem respostas certas para cada abordagem. Existe um número infinito de abordagens que uma organização poderia usar para desempenhar a sua missão. Não existe uma abordagem correta. Tudo é avaliado num contexto conforme seja apropriado para cada organização na situação em que ela se defronta.

- Aplicação

Um sinônimo para *aplicação* é *implementação*. Um dos aspectos críticos é a **disseminação** dos processos gerenciais. É fácil conseguir que 20 pessoas em um local usem o mesmo enfoque, mas é um desafio razoável em uma organização de 20 mil pessoas espalhadas em 50 localidades.

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

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

- Aprendizado

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

vários anos. O fator aprendido também considera o compartilhamento de abordagens efetivas entre diferentes unidades da organização.

- Integração

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

Organizações que são avaliadas nas faixas superiores de pontuação tendem a apresentar inter-relacionamentos excelentes entre muitos sistemas organizacionais diferentes. Por exemplo, pode-se esperar que o sistema de medição de desempenho monitorado em uma base mensal é também a base do plano estratégico, dos sistemas de avaliação de desempenho e do sistema de reconhecimento e recompensa. Essencialmente, o que se procura na avaliação do fator *integração* é a existência de conexões nos sistemas organizacionais. Existem muitas interações e dependências entre os vários itens dos *Critérios de Excelência*. Os inter-relacionamentos mais importantes estão apresentados no início de cada item de cada *Caderno de Excelência*.

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

Organizações que atingem pontuações elevadas o suficiente para receber o PNQ apresentam uma coletânea de processos refinados e inter-relacionados. Mais do que isso, elas parecem ter uma arquitetura global, ou modelo de sistema, em que foi considerada quando concebeu cada subsistema e enfoque na organização de modo que cada peça trabalhe bem com as outras para se obter desempenho e resultados superiores. Nessas organizações, as pessoas das diferentes áreas colaboram entre si e

buscam o desenvolvimento de parcerias com todas as partes interessadas. Entretanto, esse tipo de integração é raramente visto em organizações que estão em estágios intermediários de maturidade, as quais apresentam muitos sistemas organizacionais que cumprem apenas a sua função isoladamente sem estar efetivamente ligado ao negócio da organização. A integração é difícil de avaliar em um item individual, porque o que é considerado é a integração dos processos em um item e também com os processos de outros itens.

2.3.4.2. dimensão resultados organizacionais

Os resultados são contemplados no Critério 8. A avaliação da dimensão resultados se decompõe em 3 fatores: a **relevância** do resultado para o sucesso do negócio, a **tendência** ao longo do tempo, e o **nível atual** de desempenho, considerando o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas e comparações competitivas e/ou setoriais dos resultados alcançados com referenciais de excelência.

- Relevância

Quando avaliam um dos seis itens que solicitam resultados, os examinadores observam os níveis e as tendências na coleção de gráficos e tabelas daquela seção, os quais, porém, não são considerados igualmente. Primeiro de tudo, eles consideram se os gráficos representam o desempenho da organização como um todo ou, simplesmente, uma unidade ou uma parte da organização. Consideram também a importância da métrica nas quais os dados são apresentados para a sua estratégia global e sucesso. Por exemplo, a participação no mercado poderia ser considerada muito mais importante que o lucro se a visão da organização é, primeiro, tornar-se uma das três maiores no mercado e, depois, preocupar-se em tornar-se lucrativa. Os examinadores também reexaminam o perfil da organização e revêem os fatores que ela identificou como sendo chaves para o sucesso ou como desafios que deveriam ser superados para avaliar a importância relativa dos vários gráficos apresentados. Outras seções também serão usadas como referência quando se considera a importância de

um gráfico individual ou tabela. Em outras palavras, a organização deve ser cuidadosa com o que apresenta nos *Critérios* de 1 a 7 porque terá que comprovar a eficácia no *Critério* 8.

- Tendência

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

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

- Nível atual

O nível atual compreende a avaliação do desempenho da organização considerando o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas, que exprimem as suas necessidades e expectativas, e a análise dos resultados obtidos em relação a referenciais comparativos pertinentes.

Não é possível avaliar um nível de desempenho sem compará-lo a alguma coisa. Usualmente, essa comparação é feita com referenciais como competidores, média do mercado ou do setor de atuação e de excelência. Se a organização não tem dados comparativos para apresentar, o que é muito comum em organizações em estágios

iniciantes no MEG, será impossível avaliar o seu nível de desempenho. A comparação do desempenho atual com uma meta estabelecida pela própria organização não é muito significativa, pois metas fáceis de atingir são usualmente colocadas.

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

2.3.5. O caminho para a excelência

O caminho de uma organização na direção da excelência não é uma linha reta e tampouco pode ser comparado a uma corrida de curta distância. Ao contrário, a melhor analogia seria com uma maratona. Trata-se de um caminhar cheio de obstáculos, que a organização só consegue suplantar com constância de propósitos e mobilização de todas as suas competências. A melhor forma de descrição é o da curva “S”, que representa o tempo e o esforço despendidos na implementação dos grandes empreendimentos de engenharia. O caminho para a excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. A figura 5 mostra o caminho representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios.

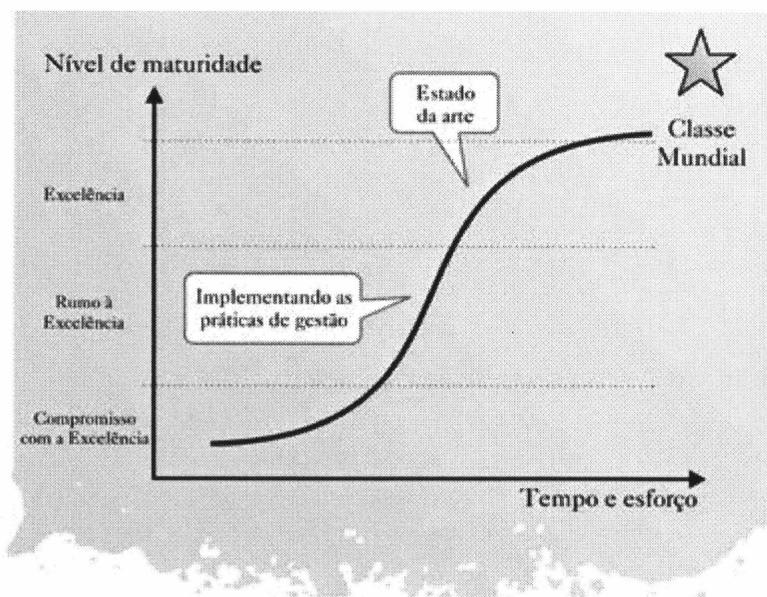


Figura 5 – Evolução e estágios de maturidade da gestão.

Fonte: FNQ, 2008.

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

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

O Documento do Modelo de Excelência da Gestão que a organização neste estágio utiliza, e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é denominado **Compromisso com a Excelência**.

Organizações em estágios intermediários estão em uma fase de grande entusiasmo porque começam a obter os primeiros resultados decorrentes da padronização dos seus processos. Os processos agora estão delineados e a

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

O documento do MEG que a organização utiliza neste estágio e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é o “**Rumo à Excelência**”.

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

Organizações neste estágio utilizam o documento do Modelo de Excelência da Gestão que expressa uma orientação à gestão nesse nível: os “**Crterios de Excelência**”.

O amadurecimento da gestão de uma organização, conforme preconizado pelo MEG, ocorre pela busca sistemática e alcance de níveis superiores de conhecimento. A aplicação de ciclos de planejamento, execução, avaliação e melhoria é condição

essencial para a organização alcançar o “estado da arte” e implementar inovações de forma consistente e sustentável.

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

3. METODOLOGIA

Este capítulo contém os itens de metodologia de pesquisa utilizados para o alcance do objetivo geral de pesquisa proposto que é “utilizar o MEG (Modelo de Excelência em Gestão) para melhoria das práticas de gestão da empresa Vininha”.

Portanto, apresentam-se as perguntas de pesquisa que se propõe responder, a caracterização da pesquisa quanto ao seu tipo, dimensões e nível de análise, o método de pesquisa utilizado e os instrumentos de coleta de dados, o critério adotado para a escolha do caso, as definições constitutivas e operacionais das variáveis do estudo, outros termos de relevância e como foi realizada a análise de dados. Por fim, apresentam-se as limitações às quais o estudo poderá estar sujeito.

3.1. QUESTÕES DE PESQUISA

A questão de pesquisa que este estudo pretende responder é:

“Quais os pontos fortes e as oportunidades de melhoria das práticas de gestão da empresa Vininha?”

A partir dos objetivos específicos apresentados, no entanto, pretende-se responder a outras perguntas, enunciadas a seguir.

- (1) Quais as práticas de gestão atuais da Vininha?
- (2) Quais são as práticas de gestão propostas pelo MEG?
- (3) Que oportunidades de melhoria podem ser apontadas para a Vininha, com base na análise comparativa do modelo atual de gestão da empresa x Modelo de Excelência em Gestão?

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo a ser realizado tem um design do tipo levantamento. A perspectiva orientadora será seccional, uma vez que se observa o comportamento da organização em um momento pré-determinado.

3.3. MÉTODO DE PESQUISA

O método que caracteriza esta análise é o estudo de caso que, segundo YIN (1987, p.23), é uma forma de pesquisa empírica que investiga fenômenos atuais em seu contexto real. O estudo de caso pode compreender a análise intensiva de uma única organização, objetivando testar a validade empírica de um conjunto de hipóteses construído a partir de um esquema teórico. Para tanto, utiliza-se uma gama variada de técnicas de coleta de dados. No estudo em pauta, as informações serão coletadas através de entrevistas e análise documental.

Usualmente, o estudo de caso é adotado em avaliações em profundidade com uso de procedimentos de natureza qualitativa. No entanto, como o objetivo é utilizar o MEG para verificação do grau de práticas de gestão de uma empresa, e este é um instrumento quantitativo, vale ressaltar que métodos quantitativos de análise também podem ser utilizados. Nesta circunstância, o estudo de caso pode “centralizar-se no exame de certas propriedades específicas, de suas relações e de suas variações, e recorrer a métodos quantitativos. YIN (2001) corrobora esta colocação ao afirmar que estudos de caso podem basear-se em evidências quantitativas, incluindo ou até mesmo limitando-se a elas.

Com relação ao nível de análise do estudo, este será o organizacional.

3.4. CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO CASO

A escolha se deveu a algumas situações, quais sejam:

- a premiação recebida pela empresa durante o ciclo 2008 do MPE - Brasil/Paraná (Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas) e do MPE – Brasil nacional, indicando ser esta uma empresa que está em busca de uma Gestão pela Excelência, utilizando práticas de gestão indicadas pelo MEG;
- disponibilidade do dono da empresa em ceder informações sobre a empresa.

3.5. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Saunders, Lewis e Thornill (2000), para a condução de estudos de caso, a análise de documentos para os dados secundários e entrevistas semi-estruturadas, entrevistas em profundidade, questionários e observação direta para os dados primários são os instrumentos que podem ser adotados e que têm por fim desenvolver um processo de triangulação para ajudar a substanciar construtos e pressupostos da pesquisa. Neste estudo, adotou-se numa primeira fase a pesquisa documental para obter os dados secundários e numa segunda fase entrevista e observação direta para os dados primários. Os dados a serem coletados para este estudo terão a seguinte origem:

a) Fontes primárias:

Foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas com o dirigente da empresa. Este tipo de entrevista permite ao pesquisador levantar como o informante conceitua os tópicos abordados, qual a terminologia utilizada, bem como seu nível de compreensão acerca do fenômeno estudado, permitindo determinar, no estudo em pauta, o entendimento do que seja a “filosofia” da qualidade total para a organização. A realização destas entrevistas somente com o dirigente se justifica na medida em que somente ele tem a visão sistêmica da organização, necessária para responder a todos os critérios observados pelo PNQ.

b) Fontes secundárias:

Foram realizadas análises de registros e documentos da empresa, em especial seu relatório de gestão enviado para concorrer ao MPE - Brasil/Paraná, site da empresa e outros relatórios e publicações fornecidas pela empresa.

3.6. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C.) E OPERACIONAIS (D.O.) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

- MEG: Modelo de Excelência em Gestão sistêmico, que estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. (FNQ, 2008)

- Pontos fortes: práticas de gestão eficazes para o alcance de objetivos organizacionais e para a busca pela excelência
- Oportunidades de melhoria: pontos falhos nas práticas de gestão da empresa, que precisam ser criados ou melhorados.

3.7. DEFINIÇÕES DE OUTROS TERMOS RELEVANTES

- PNQ: Prêmio concedido todos os anos pela Fundação Nacional da Qualidade para as empresas que demonstram excelência em suas práticas de gestão.
- Prática de gestão: Processo gerencial como efetivamente implementado pela organização. Atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho. (FNQ, 2008)

3.8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Faz-se necessário observar que este estudo tem algumas limitações, quais sejam:

- Por se tratar da análise de uma única organização, este estudo não pode ser replicado na sua íntegra em outras empresas, na medida em que cada organização apresenta características distintas e práticas de gestão igualmente distintas. Essa é a clássica limitação dos estudos de caso.
- Há dificuldade em encontrar empresas que se enquadrem nos critérios de excelência do PNQ, posto que a grande maioria das pequenas e médias empresas desconhece este prêmio.
- Também há a dificuldade em analisar a empresa mais profundamente pela própria metodologia de pesquisa, que observa um único momento da empresa. Desta forma, não há possibilidade de observar o desenvolvimento e a implementação de novas práticas de gestão, que fazem parte da filosofia do MEG. Este tipo de análise poderia ser melhor conduzido por uma análise longitudinal.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste item a empresa estudada é apresentada e caracterizada pela descrição do perfil da empresa e descrição de suas práticas de gestão, seguindo o modelo do caderno “Compromisso com a Excelência 2009-2010”. Todas as informações foram coletadas de acordo com o descrito no capítulo 3.

4.1. PERFIL DA EMPRESA EM ESTUDO

O Perfil é uma apresentação geral da *organização*. Evidencia aspectos relevantes do processo de transformação de insumos em *produtos* com valor agregado, por meio de recursos disponíveis, para atender a mercados-alvo. Propicia uma visão global da organização, do seu negócio ou ramo de atuação e seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com suas *partes interessadas* e um histórico da busca da excelência.

P1 - DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A) INSTITUIÇÃO, PROPÓSITOS E PORTE DA ORGANIZAÇÃO

- (1) A denominação da organização utilizada neste relatório é Vininha.
- (2) A forma de atuação da Vininha é de capital fechado, posto ser uma empresa limitada.
- (3) A empresa foi instituída em 01/09/2002 por dois sócios. A partir de sua fundação houve alguns fatos relevantes que devem ser mencionados, quais sejam:
 - em 2006 o lançamento da primeira loja própria no Batel;
 - em 2008 aquisição, pelo atual sócio-proprietário, da parte do outro sócio, tornando-se assim empresa com proprietário único;
 - ainda em 2008, a inauguração da primeira loja de shopping, no Shopping Estação. Nesta loja são lançadas novas linha de produtos, como os prensados e as saladas.

(4) A natureza atual das atividades da organização define-se pela venda no varejo de sanduíches, saladas e sobremesas, em especial pelo método de *delivery*. Assim, seu setor de atuação é definido como o de alimentos.

(5) A Vininha é caracterizada como uma empresa de pequeno porte, pois seu faturamento fica entre R\$ 600.000,00 a R\$ 1.200.000,00 anuais.

B) PRODUTOS E PROCESSOS

(1) Principais produtos da organização são:

Lanches: mini-sanduíches em seis tipos distintos - vininha, petit croissant, burguinha, calabrinha, sfihinha e vininha peru. Os lanches são comercializados nas lojas e por *delivery*.

Saladas: pipoca de frango, caprese e carpaccio. As saladas Sá são comercializadas nas lojas.

Sobremesas: nega maluca, brigadeiro e beijinho. As sobremesas são comercializadas nas lojas e por *delivery*.

Bebidas: refrigerante em lata, chá, suco em lata, kapo, água e cerveja, todos da Coca-Cola. As bebidas são comercializadas nas lojas e por *delivery*.

(2) Descrição sucinta dos *processos principais do negócio e de apoio*.

Venda, Compra, Produção, Estoque

(3) Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção utilizados pela organização.

Os principais equipamentos estão divididos conforme os processos principais. Para a feitura dos sanduíches são usados equipamentos de cozinha, como fornos, geladeiras, mesas e demais utensílios. Para o processo de venda os principais equipamentos são os computadores. Para a gestão da empresa o computador também é considerado o principal equipamento necessário à operação da empresa.

C) SÓCIOS, MANTENEDORES OU INSTITUIDORES

(1) Atualmente a empresa é constituída por um único dono.

(2) Conforme o dono, sua principal necessidade é ter qualidade de vida e suas expectativas são de crescimento sustentado da empresa e de *empowerment* da força de trabalho.

D) FORÇA DE TRABALHO

(1) A denominação genérica da força de trabalho utilizada internamente é de empregados.

(2) A Vininha possui 16 empregados, em sua maioria jovens concluintes do ensino médio. Todos possuem vínculo CLT.

(3) Conforme o dono, a principal necessidade da força de trabalho é de crescimento pessoal e profissional e suas expectativas são de tornarem-se possíveis sócios da empresa.

(4) A principal atividades executada por membros da força de trabalho que não sejam empregados é a entrega de pedidos, via delivery, feita por motoboys.

E) CLIENTES E MERCADOS

(1) O principal mercado nos ramos de atuação da Vininha é o corporativo. Assim, pode considerar que sua segmentação é comportamental, pois classifica os clientes-alvo de acordo com sua disposição para comprar, motivação, qual seja, a de um lanche rápido, sem precisar parar de trabalhar ou de sair de sua empresa para fazer uma refeição.

(2) Citar os principais clientes e clientes-alvo, por produto.

Os principais clientes são empresas de médio a grande porte, e clientes que estejam planejando um evento como uma festa de aniversário, uma reunião, entre outros. Do universo total de clientes, 35% são os corporativos, 60% os residenciais e 5% são as festas de aniversário.

(3) Não há organizações que se encontram atuando entre a Vininha e seus clientes.

(4) A principal necessidade dos clientes é de alimentação rápida e a expectativa é de que seu pedido seja atendido o mais rápido possível, de forma correta. Não há

necessidades e expectativas de organizações intermediárias, posto que estas não existem no caso da Vininha.

F) FORNECEDORES E INSUMOS

(1) Os principais fornecedores que compõem a cadeia de suprimento da organização são os fornecedores de matéria-prima para feitura dos produtos, tais como farinha, vina, hambúrguer, entre outros. Deve-se citar ainda como fornecedor direto o fornecedor de refrigerantes. Para o fornecimento indireto cabe citar os fornecedores de serviços de informática e de publicidade e propaganda.

(2) Como particularidades no relacionamento com fornecedores, vale citar as parcerias de exclusividade com a Coca-Cola e com a Perdigão.

(3) Não foram informados pelo proprietário quais são as principais necessidades e expectativas de cada tipo de fornecedor e sua tradução em requisitos.

G) SOCIEDADE

(1) A empresa não se relaciona especificamente com nenhuma comunidade e, portanto, não conhece as principais necessidades destas.

(2) Os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização que foram citados, foram os impactos de pequeno porte de utilização de água e energia elétrica e dos resíduos de gordura referentes ao processo de produção dos sanduíches.

(3) Não há passivos ambientais relativos à Vininha.

(4) A empresa desconhece as principais necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas em relação à organização.

H) OUTRAS PARTES INTERESSADAS

(1) Não foi informada pelo proprietário a denominação de outras partes interessadas da organização.

(2) Não foram informadas as principais necessidades e expectativas de outras partes interessadas.

P2 - CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

A) AMBIENTE COMPETITIVO

(1) O dono da empresa considera como concorrência direta todas as empresas que comercializam produtos similares, tais como sanduíches. As organizações concorrentes mais relevantes são. Habib's, 10 pasteis, Pizza Hut, SubWay, Mc Donalds

(2) Não foi informada a parcela de mercado da organização e dos seus principais concorrentes;

(3) Como principais fatores que diferenciam a organização perante os concorrentes pode-se citar o marketing agressivo, os produtos inovadores e a gestão atuante.

(4) uma das principais mudanças sentidas que estão ocorrendo no ambiente competitivo e que afetam o mercado diz respeito à crise iniciada em 2008 nos EUA.

B) DESAFIOS ESTRATÉGICOS

(1) O principal desafio da Vininha é seu crescimento sustentado para os próximos anos, incluindo a abertura de novas lojas e quiosques em shoppings em Curitiba e a abertura de novas lojas em outras cidades. Como barreiras para tanto, deve-se citar em especial a captação de recursos para investimento e implementação desta estratégia de crescimento;

(2) Vale citar que a parceria com a Coca-Cola está em reconfiguração;

(3) Há o estágio introdutório de nova tecnologia de gestão, baseada no MEG.

P3 - ASPECTOS RELEVANTES

(1) Os requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização são aqueles relativos à saúde ocupacional e segurança, previstos pelos órgãos reguladores para o setor alimentício.

- (2) No momento não há sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações de fazer ou não fazer referentes à Vininha;
- (3) Não há outros aspectos peculiares da organização.

P4 - HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

Em 2008 a Vininha ficou em 1º lugar no Prêmio MPE - Brasil/Paraná e logo em seguida consagrou-se campeã nacional do Prêmio MPE - Brasil.

Em 2009 a Vininha recebeu o “Prêmio Consagração Pública Municipal” da Câmara dos Vereadores de Curitiba.

P5 - ORGANOGRAMA

A Vininha não possui organograma por princípio do dono, que atesta que, para uma empresa com o tamanho da sua, um organograma não faz sentido já que os vínculos organizacionais são muito próximos.

4.2. DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA

4.2.1. Práticas de gestão de liderança

a) os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas foram estabelecidos considerando as necessidades de mercado, dos clientes e a percepção dos colaboradores, com base nos valores e princípios dos sócios no momento da instituição do negócio. A missão da empresa é “ser reconhecida como a empresa que oferece os alimentos que melhor combinam praticidade, qualidade e nível de serviço, para ocasiões de alegria, descontração e informalidade”. Os valores são: inovação, pontualidade, relacionamento, praticidade, qualidade e ética.

- b) Os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho por meio de reuniões e de murais e cartazes nas lojas. Não há comunicação formal as demais partes interessadas, a não ser quando solicitado.
- c) As questões éticas nos relacionamentos internos e externos são tratadas pelo dono de forma a se manter o equilíbrio e o bom senso, seguindo as leis já existentes. Não há uma prática formal específica para o assunto.
- d) As principais decisões são tomadas em reuniões semanais do dirigente com os coordenadores e comunicadas aos colaboradores pelos coordenadores de maneira verbal, solicitando a execução das ações para a implementação das decisões.
- e) A Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas buscando um bom relacionamento, em especial quanto aos empregados, que, por serem muito jovens precisam ser direcionados de maneira clara e firme, sabendo que a qualquer momento podem ser controlados via câmeras instaladas nas lojas, mas sabendo qual a finalidade deste controle.
- f) A verificação do o cumprimento dos principais padrões de trabalho é basicamente por meio visual, seja pela inspeção física do proprietário, seja pela inspeção via câmeras. Outro controle é o realizado por meio do sistema de ERP que a organização possui.
- g) A organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho por meio das reuniões semanais e mensais em que se apresentam os problemas e as possíveis soluções para os mesmos, de maneira informal.
- h) A Direção analisa o desempenho operacional e estratégico regularmente, utilizando para tanto de indicadores. Em reunião semanal com os coordenadores de área são examinados os resultados de venda. Em reunião mensal com a gerência operacional são avaliadas as margens líquidas e o percentual de investimento daquele período.

4.2.2. Práticas de gestão de estratégias e planos

- a) Para a definição de estratégias da organização utiliza-se da ferramenta de inteligência competitiva. Há uma pessoa responsável pela prospecção do ambiente externo, para em especial a busca de novos clientes. Quanto as demais análises externas e internas são feitas pelo proprietário, sem ferramentas definidas formalmente.

As estratégias da empresa para curto e médio prazo são de crescimento, abrindo mais lojas e franquias do negócio.

b) Os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias são definidos pela observação e utilização de informações comparativas efetuadas pelo proprietário, utilizando a Internet como ferramenta de busca destas informações, para então estabelecer as metas de curto prazo tais como melhorar a produtividade média por funcionário e melhorar o clima organizacional estimulando o desempenho global da empresa.

c) A comunicação das estratégias e as metas, às pessoas da força de trabalho, é realizada nas reuniões semanais ou mensais, dependendo do escopo destas estratégias e metas. Também são comunicadas, quando adequado, por meio de murais na empresa. As demais partes interessadas são comunicadas em reuniões, quando pertinentes.

d) o monitoramento da implementação dos planos de ação é realizado por meio do acompanhamento via sistema informatizado que alimenta as informações de produção e de vendas, além do controle de matéria prima e do fluxo de caixa da empresa.

4.2.3. Práticas de gestão de clientes

a) O mercado foi segmentado na busca de uma maior eficácia no faturamento da empresa. Fez-se um plano de negócios e na pesquisa para realização do plano identificou-se que os clientes-alvo da Vininha seriam as corporações, pois este segmento apresenta pedidos com quantidades maiores e menor variedade.

b) As necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas por meio do agrupamento feito para o planejamento do negócio. Por meio de pesquisa com cada agrupamento sabe-se de forma sistemática a necessidade de cada tipo de cliente. Assim, por exemplo, no caso da identificação da necessidade de se lançar um novo produto, analisa-se a viabilidade de lançamento e faz-se um teste de seis meses com este produto para verificar a viabilidade financeira.

c) Os produtos e marcas da organização são divulgados aos clientes e ao mercado por meio de vários canais, quais sejam: campanha de outdoor, campanha de rádio, mala direta, e material na Gazeta do Povo.

d) As reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes são tratadas em até 24 horas via telefone ou e-mail pelo responsável da situação problema. Caso seja uma situação mais delicada ou não recorrente, o proprietário resolve dentro de uma semana, enviando um e-mail com a solução proposta ou a justificativa do porque não foi resolvido o problema.

e) A satisfação dos clientes é avaliada por meio de padrão já estabelecido (pesquisa), em que se registra e analisa os resultados obtidos para estabelecer ações de melhoria.

4.2.4. Práticas de gestão de sociedade

a) A empresa entende que, por não possuir resíduos significativos, ainda não tem a necessidade de tratar os impactos ambientais adversos de produtos, exceto quanto aos resíduos de gordura, que são armazenados em tonéis e posteriormente recolhidos por órgão da Prefeitura Municipal.

b) Requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais somente são identificados quando referentes a situações que impeçam a empresa de operar. Não há uma prática para sua análise.

c) As pessoas da força de trabalho são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental por meio de informação nas reuniões semanais e murais, quando pertinente, fazendo ações pontuais para servir a sociedade.

d) Não há um projeto social definido. A cada ano surgem idéias de campanhas, idéias estas que podem vir do ambiente interno e do ambiente externo à organização. Os principais projetos sociais já realizados são a campanha anual do agasalho e a doação de cestas básicas a famílias necessitadas.

4.2.5. Práticas de gestão de informações e conhecimento

a) Os sistemas de informação foram definidos em função das necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização, em conjunto com uma empresa terceira que desenvolveu o sistema para a Vininha.

b) A segurança das informações é assegurada por meio de níveis de acesso a estas informações. De acordo com o cargo na empresa, os empregados têm maior ou menor grau de acesso aos sistemas e à própria informação. Garante-se a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade por meio da empresa que opera o sistema, realizando backup diário.

c) As informações comparativas são obtidas e mantidas atualizadas por meio de pesquisa realizada pelo proprietário, utilizando para tanto de Internet e de rede de relações pessoais.

d) Os conhecimentos são compartilhados e retidos por meio das reuniões semanais e mensais, em que se trocam as experiências adquiridas, por meio do conceito de multiplicadores, ao longo do período.

4.2.6. Práticas de gestão de pessoas

a) A organização do trabalho é definida e implementada por meio do estudo das funções necessárias para o desenvolvimento adequado dos processos, estando definidas e documentadas em arquivo eletrônico e sendo divulgadas para todos os empregados em reuniões e por Internet.

b) As pessoas para a força de trabalho são selecionadas, interna e externamente, por indicação e de utilização de empresa especializada. Após pré-seleção o candidato passa por entrevista com o proprietário e, no caso de ser admitido, a contratação é realizado pelo escritório contábil, que presta serviços à Vininha. A integração dos novos membros da força de trabalho é realizada por meio de observação do empregado, que acompanha outro empregado já experiente, em seu primeiro dia de trabalho e assunção de funções aos poucos, ao longo da primeira semana.

- c) Os próprios empregados definem, em conjunto com o proprietário, suas necessidades de capacitação e desenvolvimento considerando as estratégias da organização e as necessidades das pessoas, sendo então avaliada a real necessidade de treinamento daquele empregado. Não há um plano formal de treinamento.
- d) A definição dos programas de capacitação e de desenvolvimento é feita em comum acordo entre o empregado e o proprietário da empresa, considerando as necessidades identificadas, o tempo e os recursos disponíveis para tanto.
- e) São identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia por meio de realização de exame admissional, e há uma empresa terceira que desenvolve orientações sobre segurança no trabalho.
- g) A satisfação das pessoas é avaliada por meio de pesquisa de clima organizacional, feita anualmente.

4.2.7. Práticas de gestão de processos

- a) Os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio são identificados pela experiência do proprietário. São eles: necessidade de capacitação; velocidade; entrega no tempo certo; qualidade do produto.
- b) O controle dos processos principais do negócio e os processos de apoio é realizado por meio de observação do cumprimento dos padrões de trabalho pré-estabelecidos. Há em especial um rigoroso controle de qualidade no processo produtivo, por se tratar de alimentos.
- c) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?
 - Destacar as formas utilizadas para incorporar melhores práticas de outras organizações.
 - Apresentar as principais melhorias implantadas nos processos.
- d) A empresa define seus fornecedores pela qualidade dos produtos oferecidos, como forma de garantir a qualidade de seu produto final. Além disso, são verificados o preço, o prazo de entrega e a forma de pagamento.
- e) Não há fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização.

f) A empresa tem elaborado e estruturado um sistema de controle financeiro. As informações necessárias vem de planejamento anual de orçamento e controle diário de fluxo de caixa.

4.2.8. Resultados

A empresa não divulgou seus resultados relativos à gestão econômico-financeira, clientes e aos mercados, sociedade, pessoas, produto, gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, e fornecedores, para esta pesquisa.

5. ANÁLISE DO CASO

Com base nas informações provenientes de fontes secundárias e primárias, neste capítulo discorre-se sobre o observado na empresa Vininha, em termos de suas práticas de gestão, apontando seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria. Ainda aponta-se outras considerações pertinentes ao estudo deste caso.

5.1. PONTOS FORTES

Devido aos conhecimentos anteriores do proprietário, tanto no que diz respeito a sua formação acadêmica, quanto a sua experiência profissional e pessoal, pode-se observar que a empresa possui práticas mais consistentes nos critérios 2, 3 e 5. Nestes há ferramentas utilizadas para a operação da prática e análise de melhoria das mesmas. Identifica-se nestes critérios um enfoque correto para os requisitos dos itens; uma aplicação adequada e disseminada das práticas não só internamente à organização também às partes interessadas; há o uso continuado de várias práticas de gestão adequadas; observa-se o aprendizado com foco de melhoria contínua para a maioria das práticas e as práticas estão, na sua maioria, integradas com as estratégias pretendidas pela organização. Exemplos:

- processo de formulação de estratégias anual, desde o início do empreendimento, utilizando de informações comparativas, e desdobramento deste plano até o nível dos empregados, objetivando assegurar o crescimento da empresa e seu diferencial no mercado de atuação.
- utilização de diversos mecanismos de relacionamento com o cliente na empresa, propiciando sua divulgação e o desenvolvimento de ações que resultam em inovação para a empresa.
- utilização de sistema de informações planejado para a operação e controle da organização, que possibilita, de acordo com o nível do empregado, a busca da informação de forma rápida e precisa.
- o uso de informações comparativas pertinentes para a melhoria do desempenho organizacional, dando subsídios para a tomada de decisões estratégicas.

5.2. OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Observa-se que as práticas dos critérios 1, 4, 6 e 7 ainda não apresentam a mesma consistência das práticas dos critérios 2, 3 e 5. Embora sejam apresentadas práticas para estes critérios, vários dos itens não estão formalizados ou dependendo da experiência empírica do proprietário e de sua observação pessoal.

Como exemplos pode citar-se:

- há pelo proprietário a busca de uma liderança que provoque nos empregados o *empowerment*. No entanto, esta busca ainda é incipiente e empírica, ou seja, o proprietário vem testando seus funcionários em tomadas de decisão, proatividade, iniciativa, sem um método estabelecido para tanto.
- não há formalização de práticas relativas aos empregados, de forma que a condução dos itens relativos à força de trabalho é basicamente empírica, ou seja, baseada na percepção e na experiência do proprietário;
- as práticas de responsabilidade sócio-ambiental são aleatórias e dependem do momento da empresa e do surgimento de situações que sejam possíveis de se tratar naquele momento. Assim, não há praticamente nenhum processo específico referente a este critério.
- nem todos os processos da empresa são formalizados, dificultando assim o controle e a melhoria dos mesmos.

Desta forma vale propor à empresa planos de ação que sirvam de sugestão de melhoria para cada problema levantado. Assim, sugere-se:

- Criar prática de identificação e preparação de líderes potenciais;
- Criar prática de definição de padrões de trabalho;
- Criar prática de avaliação e melhoria dos padrões de trabalho;
- Criar prática de preservação de ecossistemas e conscientização sócio-ambiental;
- Melhorar prática de integração de novos membros da força de trabalho;
- Criar prática de concepção e realização de programas de capacitação e desenvolvimento das pessoas;
- Criar prática de avaliação de programas de capacitação e desenvolvimento das pessoas;

- Criar prática de determinação de requisitos aplicáveis aos processos;
- Criar prática de projeto de processos;

Cada uma destas práticas está desenvolvida em forma de sugestão pronta para aplicação e inclusa no Apêndice 01 desta monografia.

5.3. OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Como a empresa não divulgou seus resultados, não foi possível fazer a pontuação da mesma, posto que o critério resultados tem um peso de 40% na nota total. Assim, caso fosse calculada a nota esta seria tendenciosa, pois teria-se uma pontuação pequena, que não daria a real situação da empresa em termos de suas práticas de gestão.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho pode-se observar que há um novo contexto empresarial no mundo todo e, em especial no Brasil. Neste novo contexto empresas de muitos países têm aplicado métodos de gestão da qualidade como uma maneira de implementar suas estratégias, de sistematizar, garantir e controlar a qualidade para obter ou sustentar algum tipo de vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Desta forma os prêmios de excelência de uma forma geral e, no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), vêm evoluindo na forma de avaliar o desempenho organizacional e prover suporte para o desenvolvimento de estratégias e tomadas de decisão gerenciais, táticas e operacionais. A adoção do PNQ pode ser considerada uma alavanca externa que impulsiona o desenvolvimento de novas práticas de gestão que podem desencadear o processo de evolução por meio de uma reflexão, modificação e desdobramento dessas práticas.

No entanto, apesar do crescente número de pesquisas encontradas na revisão bibliográfica sobre o assunto ainda pode ser percebida uma deficiência referente a estudos acerca do Prêmio Nacional da Qualidade, possivelmente pelo pouco interesse da academia sobre o assunto e pelo conhecimento ainda pouco disseminado do próprio prêmio, que acaba por ser conhecido somente pelas empresas de maior porte.

Assim, este trabalho teve por objetivo investigar empiricamente como uma empresa pode adotar o modelo de gestão pela qualidade total do Prêmio Nacional da Qualidade para melhorar suas práticas de gestão.

Para tanto foi realizada um estudo de campo, por meio de estudo de caso em uma empresa ganhadora do Prêmio MPE – Brasil, ciclo 2008. Dado o objetivo estabelecido, a melhor escolha da unidade de estudo para a realização da pesquisa de campo foi a empresa ganhadora do MPE – Brasil que tem como intenção concorrer futuramente ao PPQG (Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão – versão estadual do PNQ).

Vale destacar que foi desenvolvida, anteriormente ao estudo de caso, uma pesquisa documental com o propósito de descrever Modelos de Gestão de uma maneira geral e o MEG em especial, de forma a apresentar elementos iniciais para a análise e discussão dos objetivos de pesquisa. Posteriormente, foi analisado o relatório de gestão enviado pela empresa para concorrer ao MPE ciclo 2008.

Com base nas entrevistas semi-estruturadas e nas observações realizadas na pesquisa de campo, a empresa estudada por meio de estudo de caso, foi descrita com base no perfil proposto no caderno Compromisso com a Excelência. Bem como foram descritas as práticas de gestão de acordo com o mesmo caderno do PNQ. De tal modo, algumas considerações finais e conclusões podem ser sinalizadas tanto pela pesquisa documental quanto ao estudo de caso.

Pode-se observar que o Modelo de Excelência em Gestão da FNQ consegue alcançar todas as áreas de uma organização. Ao se auto-avaliar em todos os critérios especificados pelo MEG a empresa consegue ter um panorama de gestão e da necessidade de melhoria nestes vários critérios. No caso da Vininha pode-se observar uma maior eficácia nas práticas relacionadas aos critérios Estratégias e Planos, Clientes e Informações e Conhecimento. Acredita-se que esta maior eficácia se deva à formação acadêmica e profissional do dono da empresa, que é formado em Administração e possui especialização em Marketing e que durante muito tempo trabalhou em grandes empresas que possuíam a preocupação com o desenvolvimento de um plano estratégico geral e de marketing. Além disso, o proprietário é afeito às novas tecnologias de informação e, portanto as utiliza com propriedade.

Neste mesmo sentido, pode-se observar que nas áreas que o proprietário tem menor capacitação, as práticas de gestão estão menos adequadas. São as práticas relativas aos critérios Liderança, Sociedade, Pessoas e Processos. No critério Sociedade em especial, as práticas de gestão são praticamente inexistentes. Nos demais critérios as práticas estão se iniciando e, de modo geral, não são formalizadas, dependendo dos critérios empíricos do proprietário.

Vale citar que não foi possível fazer uma análise da pontuação alcançada pela empresa, com base no caderno Compromisso com a Excelência, posto que não se teve acesso aos resultados organizacionais.

Assim, tendo em vista esta análise, pode-se fazer algumas recomendações para a Vininha.

6.2. RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA

Com base na análise efetuada recomenda-se à Vininha que observe em especial suas práticas de gestão quanto aos critérios Liderança, Sociedade, Pessoas e Processos, onde pode-se observar algumas oportunidades de melhoria. Que estão especificadas a seguir:

- Divulgar princípios e valores organizacionais para as demais partes interessadas;
- Envolver a força de trabalho no apoio e promoção dos projetos sociais desenvolvidos na empresa;
- Aprimorar o processo de integração no trabalho;
- Aprimorar o processo de avaliação de desempenho dos empregados, por meio dos padrões de trabalho formalizados;
- Organizar uma prática de treinamento formal;
- Promover ações preventivas de segurança do trabalho;
- Entre outras.

Para várias destas oportunidades, sugere-se que a empresa utilize as práticas formuladas no capítulo 5 e detalhadas no Apêndice 01 desta monografia de forma a criar ou melhorar suas práticas de gestão nestes critérios.

6.3. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

- Observar novamente a empresa em estudo em um período posterior para comparações da gestão atual com a gestão futura;
- Estudar empiricamente os efeitos da adoção do modelo de gestão do PNQ em outros tipos de organização;
- Investigar de forma comparativa empresas que adotam modelos de gestão diferentes do MEG, como o Malcolm Baldrige, o European Quality Award ou o Deming Prize;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CUNHA, João Carlos da. **Modelos de gestão da qualidade**. Apostila do curso de Gestão da Qualidade. Curitiba, UFPR, 2009.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela et alli. **Modelos de gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006
- FNQ. **Cadernos de excelência**. Introdução ao modelo de excelência da gestão (MEG) São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
- FNQ. **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência 2009-2010**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.
- MARTINS, Kelly Roberta Pacheco; WALTER, Silvana Anita; MARTINS, Marcelo Edmundo. Aplicação dos critérios de excelência dos principais prêmios da qualidade do mundo como instrumento de avaliação da gestão. In: XXVII ENEGEP, 2007. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MPE Brasil. Relatório de avaliação da empresa Vininha Panificadora Ltda, 2008.
- PALMEIRA FILHO, Pedro Lins. A cultura da Qualidade Total e suas disfunções: um enfoque sobre o processo decisório administrativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. João Pessoa: ANPAD, 1995, v. 1, n. 6, p.273-290.
- ROCHA NETO, Ivan. **Gestão de organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- RODRIGUES, Claudia Cimarelli; ANASTÁCIO, Mari Regina. Reflexões para concepção de modelos de gestão. **Revista SPEI**. Curitiba: Faculdades SPEI, 2002v.1, n.3, jan/jun
- YIN, Robert T. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1 – SUGESTÕES DE PRÁTICAS PARA A VININHA

1. PRÁTICA DE IDENTIFICAÇÃO E PREPARAÇÃO DE LÍDERES

Para operar esta prática na Vininha será necessário:

- Definir o responsável pela prática. Esta definição cabe ao proprietário da empresa;
- Informar aos funcionários sobre a pesquisa. Esta informação pode ser verbal ou através de anuncio nos murais e por e-mail;
- Confirmar a participação dos interessados;
- Agendar a data e horário da pesquisa;
- Informar ao funcionário a data e horário;
- Imprimir a pesquisa do quadro 02, conforme o número de participantes;
- Entregar a pesquisa para o funcionário no seu local de trabalho;
- Explicar o conteúdo da pesquisa;
- Após 20 minutos recolher a pesquisa;
- Informar aos participantes que o resultado será entregue posteriormente;
- Somar a pontuação da pesquisa;
- Fazer relatório dos resultados;
- Agendar data e horário do *feedback* individual com os participantes;
- Informar o funcionário a data, local e horário do *feedback*;
- Imprimir o formulário de habilidades e práticas de liderança quadro 03;
- Conversar com o participante sobre os resultados focando nos pontos fortes e nos pontos de melhoria;
- Orientar o desenvolvimento do participante utilizando as dicas do quadro 03;
- Entregar o quadro 03 ao funcionário;
- Arquivar o resultado da pesquisa na pasta do funcionário.

Quadro 02- Formulário de Pesquisa de Identificação de Líderes

PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DE LIDERANÇAS	
Nome do colaborador:	
Cargo:	
Superior Imediato:	
INSTRUÇÃO: Responda as perguntas abaixo utilizando, 1 para nunca, 2 para raramente, 3 para freqüentemente e 4 para sempre.	
Flexibilidade e Firmeza	
Utiliza o bom senso com seus colegas e é imparcial em suas conclusões?	
Conhecimento da função	
Possui as habilidades necessárias para desenvolver a sua função e busca ampliar conhecimentos?	
Orientação para resultados	
Busca atingir as metas individuais e contribui para as metas do setor?	
Atitude inovadora	
Possui capacidade de agir pró ativamente, propondo alternativas criativas para a solução dos problemas?	
Capacidade de planejamento	
Procura planejar ações de curto, médio e longo prazo, tendo em vista os resultados esperados?	
Tomada de decisão	
Possui capacidade para decidir usando o bom senso, consultando colegas e superiores quando necessário?	
Ética	
Tem atuação com integridade, moral e transparência no relacionamento com superiores e colegas?	
Trabalho em equipe	
Possui capacidade de relacionamento e comunicação, aceitando, reconhecendo e valorizando as contribuições alheias. Preocupação com o crescimento do grupo em paralelo ao crescimento individual?	
Postura profissional	
Tem compromisso com os objetivos da equipe e da companhia. Adequação de comportamento. Cordialidade e disponibilidade para auxiliar. Abertura para dar e receber feedback?	
Tabulação: Somar os pontos e utilizar a tabela abaixo para avaliação.	
AVALIAÇÃO	
Até 13 pontos – Ainda não possui as habilidades de liderança.	
De 14 a 26 pontos – Possui algumas habilidades, mas precisa desenvolver-se mais.	
Acima de 27 Pontos - Possui potencial para ser líder.	

Fonte: Dados primários, 2009

Quadro 03 - Formulário de habilidades e práticas de liderança.

Habilidades	Atitudes relacionadas
Planejamento e Organização	Desenvolver planos e alocar recursos e responsabilidades para atingir os objetivos organizacionais. Estabelecer prioridades e objetivos que contribuam para o alcance das metas organizacionais. Estabelecer, monitorar e cumprir prazos críticos de projetos e atividade.
Julgamento	Atingir conclusões baseadas nas informações disponíveis e discutir suposições. Gerar alternativas e opções viáveis. Avaliar ações efetivas possíveis de serem atingidas.
Orientações para a realização	Estabelecer metas desafiadoras e objetivos para a organização atingir. Alcançar resultados que agreguem valor ao negócio e as diferentes áreas da empresa. Medir o desempenho regularmente e tomar ações para atingir resultados melhores.
Decisão	Tomar decisões prontamente baseadas em julgamentos lógicos Juntar informações e pensar sobre as conseqüências antes de tomar ações para atingir resultados melhores.
Iniciativa e inovação	Estar constantemente buscando novos e melhores caminhos de fazer as coisas. Demonstrar iniciativa ou inovação através da introdução de processos de melhoria e/ou métodos durante os últimos seis meses. Agir conforme seus próprios instintos ou idéias.
Negociação	Influenciar resultados de negociação através de comunicação persuasiva. Negociar os resultados com perspectiva clara dos resultados importantes para o negócio. Manter a abordagem de soluções de problemas em negociação.
Persuasão	Usar dados acurados e evidencias para persuasão. Estimular o comprometimento para novas idéias demonstrando vantagens e racionalidade. Recorrer à necessidade e preocupação de outras pessoas para ganhar apoio.
Comunicação escrita	Escrever claramente e eficazmente. Usar estilo apropriado, estrutura e gramática nas comunicações escritas.
Comunicação oral	Prestar atenção e mostrar compreensão quando perceber comportamentos que não são verbalizados, parafraseando-os e clarificando-os. Comunicar informações, idéias e instruções de maneira clara e concisa. Usar técnicas eficazes de questionamento e encorajar a expressão de idéias abertamente para garantir as informações.
Análise	Interpretar informações e deduções através de conclusões válidas.

	Perceber as conexões e relações entre as informações. Sintetizar informações e avaliar fatos através de recursos significativos.
Solução de problema	Mostrar persistência e perseguir problemas até serem resolvidos. Definir claramente e analisar as causas dos problemas. Acessar alternativas pertinentes antes de chegar às conclusões.
Flexibilidade	Adaptar suas atitudes às necessidades de situações específicas. Mudar sua orientação quando pertinente para atingir resultados. Demonstrar sensibilidade para os resultados das ações. Facilitar a identificação de um objetivo comum para a equipe.
Visão estratégica	Centralizar-se no alcance de metas principais ao invés de apenas responder às necessidades diárias. Reconhecer as oportunidades maiores. Monitorar as atividades da organização que contribuam para a visão/missão da organização. Comunicar os desejos futuros, ajudando as outras pessoas a enxergarem como as coisas podem ser diferentes e melhores.
Aprendizagem	Buscar oportunidades para aprender com os outros. Aplicar constantemente novas habilidades no trabalho. Aprender rapidamente a partir de novas situações.
Empatia	Ajustar seu comportamento para lidar com outros sentimentos de forma efetiva e apropriada. Demonstrar sensibilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas. Ser compreensível e acessível.
Confiança	Pode ser confiável em respeitar cronogramas e prazos finais. Concluir trabalhos em conformidade com padrões de qualidade e dentro do tempo previsto.
Capacidade analítica	Demonstrar cuidado e eficácia no desempenho de tarefas. Identificar e corrigir pequenos erros em suas tarefas. Implementar procedimentos para verificar todos os aspectos do trabalho.
Espírito de Equipe	Ter postura agregadora, buscar a integração entre os membros da equipe. Demonstrar interesse pelos resultados da equipe e incentivar os colegas na busca de melhores resultados.

Fonte: Bitencourt, 2001

Freqüência de aplicação da prática:

A aplicação desta prática deve ser semestral, para que o funcionário identificado com potencial de liderança tenha um período de desenvolvimento das habilidades necessárias a um líder, também levar em consideração a rotatividade de funcionários e as oportunidades geradas pela empresa.

Recursos necessários para operação da prática

Os recursos necessários para a operação da prática na Vininha encontram-se descritos no Quadro 04.

Quadro 04 – Recursos necessários

Necessidade	Recursos da empresa
Responsável pela prática	Proprietário
Pessoal de apoio	Coordenador designado pelo proprietário
Estrutura de apoio	Computador e impressora Insumos (tonner, papel, caneta, lápis, borracha e régua) Sala de reunião
Conhecimentos necessários à execução da prática	Conhecimento de aplicação e tabulação de pesquisa.

Fonte: dados primários, 2009

2. PRÁTICA DE DEFINIÇÃO DE PADRÕES DE TRABALHO

Para operar esta prática na Vininha é importante que os processos já estejam estabelecidos e para isso devem-se utilizar as ferramentas na seqüência a seguir:

Checklist - identificar quais padrões de trabalho existem ou não na Vininha como um todo.

- preencher o *checklist* em papel ou no computador da empresa, conforme exemplo do Quadro 05 (os itens do *checklist* podem ser alterados de acordo com a necessidade da empresa);
- marcar com X todos os itens do *checklist*, escolhendo uma opção de cada item de acordo com a realidade da empresa;
- após esta etapa, entregar para os coordenadores para uma verificação. Em caso de ser realizado em papel fazer uma cópia para cada loja, ou enviar o arquivo eletrônico para os responsáveis;
- os responsáveis deverão escolher quais padrões de trabalho respectivos ao seu setor são mais importantes e enviar para o proprietário;
- o proprietário reunirá todos os padrões de trabalho escolhidos pelos responsáveis neste *checklist* e deverá utilizar para criar uma matriz GUT.

QUADRO 05– Modelo de *Checklist*

PADRÕES		
PERGUNTAS	SIM	NÃO
Existem atividades que, em seu entender, apresentam maiores problemas nesta loja?		
Existe manual (eletrônico ou não) ou outro documento que descreve as funções, autoridade e responsabilidade dos componentes da empresa?		
Existem instruções escritas e normas de serviço para a realização das tarefas de processo (forma eletrônica ou não)?		
Existe formalização nos serviços que resulte em demora nas decisões e atrasos nas execuções, tais como; muitas alçadas e níveis decisórios, exigência de numerosas assinaturas ou pareceres, longa tramitação de documentos, requerimentos, abertura de processos.?		
Existem em geral muitas transcrições de dados e documentos, muitas		

cópias e vias, muitos carimbos e protocolos. E mesmo na transmissão de dados há excessiva repetição de dados, pedidos de confirmação, pouca autonomia?		
Existe falta ou atraso na comunicação de dados (eletrônicos ou não) rotineiros entre unidades, que resultam em demoras nos vários serviços?		
Existem problemas na tramitação da correspondência (eletrônica ou não) entre as unidades?		
Existem problemas na classificação e catalogação de assuntos e informações na unidade (fichários remissivos ou tratamento eletrônico)?		
Existem problemas na comunicação (eletrônica ou não) entre as unidades?		
Existem problemas no arquivamento da correspondência, no arquivo convencional ou eletrônico?		
Existem casos em que a expansão dos equipamentos de escritório, sua modernização ou automatização melhorariam a produtividade dos serviços?		
Existem casos de insuficiências nas instalações e condições de trabalho (espaço, acomodações, luz, ruído, conforto, higiene, etc.)?		
Existe padronização adequada de impressos ou formulários eletrônicos ou convencionais?		
Existe problema no uso de recursos avançados de técnicas administrativas tais como: análise do custo-benefício do projeto, estudos de viabilidade e rentabilidade, análise racional de alternativas, métodos de pesquisa, conceitos sistêmicos, cálculo de índices, relatórios de resultados, etc?		
Existem problemas quanto a assessoria, orientação ou determinação de órgão externo ou interno especializado na sistematização da administração?		
Os cargos e funções existentes não são adequados ao atendimento dos diversos objetivos, projetos e programas da unidade?		
Não existe uma política definida?		
Existem problemas na avaliação de desempenho da unidade?		

Fonte: Araújo, 2001.

Matriz GUT - priorizar quais padrões de trabalho devem ser feitos primeiramente.

- selecionar quais padrões de trabalho serão colocados na matriz GUT, conforme o quadro 06, que poderá ser realizada tanto em arquivo eletrônico quanto em papel;
- pontuar cada item considerando a intensidade ou a profundidade dos danos que o problema pode causar se não se atuar sobre ele, conforme a escala do quadro 06:

QUADRO 06 – GUT (GRAVIDADE)

INTENSIDADE DO DANO/ GRAVIDADE	VALOR
Dano mínimo	1
Dano leve	2
Dano regular	3
Grande dano	4
Dano gravíssimo	5

Fonte: Dados primários, 2009.

- pontuar cada item com base na urgência, considerando o tempo e a intensidade do dano, se não se atuar sobre o problema, conforme o quadro 07:

QUADRO 07 – GUT (URGÊNCIA)

PRAZO/ URGÊNCIA	VALOR
Longuíssimo prazo (2 ou mais meses)	1
Longo prazo (1 mês)	2
Prazo médio (1 quinzena)	3
Curto prazo (1 semana)	4
Imediatamente (está ocorrendo)	5

Fonte: Dados primários, 2009.

- pontuar cada item considerando o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação, seguindo a descrição do quadro 08:

QUADRO 08 – GUT (TENDÊNCIA)

TENDÊNCIA	VALOR
Desaparece	1
Reduz ligeiramente	2
Permanece	3

Aumenta	4
Piora muito	5

Fonte: Dados primários, 2009.

- após atribuir o grau quanto a gravidade, urgência e tendência multiplica-se o valor de cada padrão de trabalho conforme as notas dadas;
- com base no resultado da multiplicação os padrões de trabalho são identificados conforme o grau de prioridade;
- os padrões de trabalho cujo resultado da multiplicação forem maiores significa maior grau de prioridade para a resolução do problema;
- elaborar um relatório organizando os padrões de trabalho em ordem decrescente de prioridade;
- após a realização do relatório, fazer o fluxograma para cada padrão de trabalho.

QUADRO 09 – MATRIZ GUT

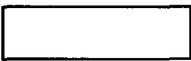
PROBLEMAS	G	U	T	GXUT

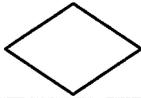
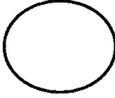
Fonte: Prazeres, 1996.

Fluxograma - mapear os principais padrões de trabalho da empresa.

Segundo Oliveira (1998), os símbolos utilizados são os seguintes:

QUADRO 10 – SÍMBOLOS DO FLUXOGRAMA

SÍMBOLOS	SIGNIFICADOS
a) 	Início ou fim do processo;
b) 	Indica uma ação: execução de atividade do processo;

c)		Decisão ou verificação de uma situação no processo;
d)		Sentido do fluxo do processo;
e)		Conector utilizado para dar continuidade ao processo em uma mesma folha;
f)		Conector utilizado para dar continuidade ao processo em folhas diferentes.

Fonte: Oliveira, 1998.

- desenhar sempre de cima para baixo e da esquerda para direita em folha de papel ou no computador da empresa;
- utilizar verbos impessoais para as ações;
- evitar compactar muito o fluxograma;
- evitar muito cruzamento de flechas;
- padronizar fontes, espaço, cores;
- em caso de papel deve-se desenhar os símbolos conforme o quadro 10;
- se for feito no computador utilizar autoformas do *Word*;
- desenvolver o fluxograma em todas as etapas do padrão: início, desenvolvimento passo a passo da atividade e fim;
- desenhar o símbolo inicial e escrever dentro a palavra início conforme o quadro 09 (letra A);
- colocar seta de direção no sentido do fluxo do padrão em toda a ação que for feita conforme o quadro 09 (letra D);
- escrever o começo da execução da atividade do padrão de trabalho utilizando o símbolo que indica uma ação conforme o quadro 10, letra B. Este procedimento poderá ser repetido para várias ações, se necessário;
- em caso de decisão ou verificação de um padrão, utilizar o símbolo conforme o quadro 09, letra C;
- se o padrão tem continuidade na mesma folha utilizar o conector conforme o quadro 10, letra E;
- se o padrão tem continuidade em folha diferente utilizar o conector conforme o quadro 10, letra F;
- desenhar o símbolo conforme o quadro 10, letra A e escrever dentro a palavra fim;
- após o término de cada fluxograma, com base nas informações que foram colocadas, elaborar o manual de procedimento.

Manual de procedimento - detalhar passo-a-passo o desenvolvimento do trabalho.

- descrever como é feita cada atividade de trabalho em folha de papel ou arquivo eletrônico;

- colocar em seqüência lógica de início e fim da tarefa;
- se a tarefa a ser executada necessita de material de apoio, como relatórios, notas fiscais, etc., listar o material a ser utilizado durante a execução do trabalho;
- descrever detalhadamente o passo-a-passo para cada etapa de execução do trabalho identificada no fluxograma;
- em caso de papel após descrever todos os detalhes, revisar e digitar no computador;
- imprimir a quantidade de cópias necessárias para cada setor da empresa;
- distribuir para os funcionários.

Freqüência de aplicação da prática:

A periodicidade do uso do *Checklist*, da Matriz GUT e do Fluxograma são semestrais e o manual é anual.

Recursos necessários para operação da prática

Os recursos necessários para a operação da prática na Vininha encontram-se descritos no Quadro 11.

Quadro 11 – Recursos necessários

Necessidade	Recursos da empresa
Responsável pela prática	Proprietário
Pessoal de apoio	Coordenadores
Estrutura de apoio	Computador e impressora Insumos (tonner, papel, caneta, lápis, borracha e régua) Sala de reunião
Conhecimentos necessários à execução da prática	Conhecimento da rotina da empresa e do pacote básico <i>Office</i>

Fonte: dados primários, 2009.

3. PRÁTICA DE AVALIAÇÃO E MELHORIA DOS PADRÕES DE TRABALHO

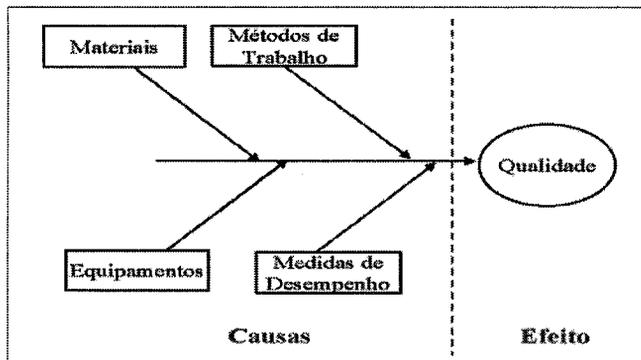
Para operar esta prática na Vininha é importante que os padrões estejam estabelecidos. Sugere-se utilizar as ferramentas na seqüência a seguir:

DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

Para aplicação do diagrama de causa e efeito devem ser seguidos os seguintes passos:

- O proprietário deve convocar uma reunião com todos os funcionários da empresa, a fim de definir quais problemas devem ser resolvidos e quais as áreas problemáticas e suas causas prováveis.
- Identificar o problema (efeito).
- Desenhar o diagrama de causa e efeito com o formato de uma espinha de peixe, colocando o problema identificado na ponta direita da espinha.
- Identificar as influências do problema (causas). Primeiro as principais, seguidas das secundárias, terciárias e etc.
- Após identificar as causas e seu grau de relevância, devem-se dispor as mesmas no diagrama. As mais relevantes devem ficar na primeira coluna na parte superior direita, próximo ao efeito.
- Incentivar a participação dos funcionários com perguntas como “O quê?”, “Por quê?”, “E o que mais?”.
- Começar a resolução das causas, uma por uma.
- Nomear pessoas responsáveis para resolução das causas.
- Analisar os resultados obtidos. Reúna a equipe e mostre como o problema foi resolvido, com a ajuda de todos e principalmente com a identificação, aceitação e visualização do problema e suas causas.

Figura 6: Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: www.numa.org.br, 2009

FERRAMENTA 5 PORQUÊS

O objetivo desta ferramenta é chegar até a raiz do problema, através da resolução de várias perguntas. Para a aplicação da ferramenta 5 Porquês devem ser seguidos os seguintes passos:

- Estabelecer o problema e perguntar porque o problema ocorreu.
- Após identificadas as maiores causas do problema, cada uma delas é tomada por sua vez e novamente é feita a pergunta por que essas razões ocorreram e assim por diante.
- Esse procedimento continua até que ou uma causa apareça suficientemente autocontida para ser atribuída a ela mesma, ou mais respostas à questão "Por quê"? possam ser geradas.

QUADRO 12 – 5 POR QUÊS

- 1) Por que .. (determinado problema)
- 2) Por que .. (seguindo resposta 1)
- 3) Por que .. (seguindo resposta 2)
- 4) Por que .. (seguindo resposta 3)
- 5) Por que .. (seguindo resposta 4 – diagnostico finalizado)

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2003

Freqüência

A aplicação do diagrama de causa e efeito deverá ser semestral, pois assim a empresa terá um intervalo apropriado para monitorar os resultados obtidos na aplicação do diagrama e se necessário identificar uma nova causa para futuros problemas. Já a ferramenta os cinco por quês, por se tratar de um método mais simples e de fácil compreensão pode ser aplicada trimestralmente, pois não exige do proprietário tempo excessivo de aplicação e permite um acompanhamento dos problemas com maior periodicidade.

Recursos necessários para operação da prática

Os recursos necessários para a operação da prática na Vininha encontram-se descritos no Quadro 13.

Quadro 13 – Recursos necessários

Necessidade	Recursos da empresa
Responsável pela prática	Proprietário
Pessoal de apoio	Coordenadores
Estrutura de apoio	Computador e impressora Insumos (tonner, papel, caneta, lápis, borracha e régua) Sala de reunião
Conhecimentos necessários à execução da prática	Conhecimento da rotina da empresa e do pacote básico <i>Office</i>

Fonte: dados primários, 2009

4. PRÁTICA DE PRESERVAÇÃO DE ECOSISTEMAS E CONSCIENTIZAÇÃO SÓCIO-AMBIENTAL

A rotina para conscientização do sócio-ambiental da Vininha deverá ser desenvolvida conforme as seguintes etapas:

Pesquisa para voluntariado: Colocar nos murais da empresa informativos sobre a pesquisa para voluntariado, enviar esse mesmo informativo por e-mail, disponibilizar em local os formulários para preenchimento da pesquisa, deixar instruções de como preencher o formulário, deixar uma caneta ao lado da caixa, inserir os formulários preenchidos dentro dessa caixa, estipular uma data de término da pesquisa, definir a pessoa para coletar os formulários preenchidos ou sem resposta, verificar quem tem interesse para ser voluntário e entrar em contato com essas pessoas.

Brainstorming: Reservar o local para reunir as pessoas em uma sala, cada pessoa terá 5 minutos para falar e sugerir idéias sobre o tema, anotar todas as idéias, discutir as idéias e como serão implementadas, definir as tarefas e decidir quem irá realizá-las.

Campanha de conscientização: divulgar a campanha por meio dos murais e também enviar e-mail, incentivar todas as pessoas na campanha e divulgar com antecedência a data e horário da palestra que será oferecida.

Frequência

Será necessária uma frequência semestral de reuniões para obter os primeiros resultados.

Recursos necessários para operação da prática

Os recursos necessários para a operação da prática na Vininha encontram-se descritos no Quadro 14.

Quadro 14 – Recursos necessários

Necessidade	Recursos da empresa
Responsável pela prática	Proprietário
Pessoal de apoio	Coordenadores
Estrutura de apoio	Computador e impressora Insumos (tonner, papel, caneta, lápis, borracha e régua) Sala de reunião
Conhecimentos necessários à execução da prática	Conhecimento do pacote básico <i>Office</i> , comunicação verbal e escrita e conhecimento em gestão ambiental.

Fonte: dados primários, 2009

5. INTEGRAÇÃO DE NOVOS MEMBROS DA FORÇA DE TRABALHO

A rotina gerencial dessa prática a ser aplicada na Vininha apresenta-se como segue:

- Preparar material para integração – após contratações, preparar material necessário para realizar a integração de novos membros da força de trabalho;
- Recepcionar funcionário – receber o funcionário;
- Apresentar expectativas da empresa – definir o desempenho esperado pela empresa;
- Apresentação da empresa – descrição da empresa, podendo ser seguida de visitação às instalações;
- Apresentar superior imediato – apresentar a pessoa a quem o funcionário estará subordinado;
- Entrega do manual do funcionário – entregar manual, que contém informações necessárias à integração;
- Revisão da missão e visão – explanação sobre o que é a organização e sua razão de ser e suas aspirações para o futuro;
- Revisão de políticas internas – informações do manual do funcionário sobre direitos, deveres e responsabilidades;
- Apresentação à força de trabalho – apresentar colegas de trabalho;
- Treinamento - segurança e saúde – apresentar normas de segurança e saúde, papel da organização e cuidados do funcionário;
- Treinamento referente ao cargo – instrução específica sobre o cargo a ser ocupado;
- Entrega de material – uniforme e EPI's – entregar materiais de trabalho, que ficarão sob responsabilidade exclusiva do funcionário;
- Coleta de assinaturas pertinentes – coletar assinatura para

confirmar procedimentos, tais como a realização do treinamento de integração, recebimento de materiais de trabalho e uniformes;

- Apresentação do local de trabalho – apresentar o local de trabalho, no qual o novo colaborador terá que desempenhar suas funções;
- Apresentação de um orientador – apresentar uma pessoa, como um profissional mais experiente, que possa fornecer orientações sobre as atividades, esclarecendo suas dúvidas (pode ser o superior imediato);
- Ambientação com o local de trabalho – dar liberdade ao novo funcionário, para que ele possa conhecer melhor a rotina de trabalho e os processos internos;
- *Feedback* sobre período de integração – avaliação referente à semana na qual foi realizada a integração.

QUADRO 15 – Roteiro de Integração do Novo Colaborador

ROTEIRO PARA INTEGRAÇÃO DO NOVO COLABORADOR			
Data	Responsável	Tarefa	Duração
Dia 1	Gerente/Proprietário	Preparar material para integração	1 hora
Dia 2	Gerente/Proprietário	Recepcionar funcionário	½ hora
Dia 2	Gerente/Proprietário	Apresentar expectativas da empresa	½ hora
Dia 2	Gerente/Proprietário	Apresentação da empresa	2 horas
Dia 2	Gerente/Proprietário	Apresentação de vídeo institucional	1 hora
Dia 2	Gerente/Proprietário	Apresentar supervisor imediato	½ hora
Dia 2	Supervisor imediato	Entrega do manual do funcionário	½ hora
Dia 3	Gerente/Proprietário	Revisão da missão e visão	½ hora
Dia 3	Gerente/Proprietário	Revisão de políticas internas	½ hora
Dia 3	Supervisor imediato	Apresentação a força de trabalho	2 horas
Dia 3	Supervisor imediato	Treinamento - segurança e saúde	1 hora
Dia 3	Supervisor imediato	Treinamento referente ao cargo	3 horas
Dia 4	Supervisor imediato	Entrega de material – uniforme, EPI's	½ hora

Dia 4	Supervisor imediato	Coleta de assinaturas pertinentes	
Dia 4	Supervisor imediato	Apresentação do local de trabalho	½ hora
Dia 4	Supervisor imediato	Apresentação de um orientador	
Dia 4	Orientador	Ambientação com o local de trabalho	4 horas
Dia 5	Gerente/Proprietário	<i>Feedback</i> sobre período de integração	1 hora
Duração total da integração			19 horas

Eu, _____ declaro para os devidos fins que participei da integração descrita neste documento.

Por ser verdade, firmo o presente compromisso pelas normas estabelecidas.

Assinatura: _____ RG: _____

Data __ / __ / ____.

QUADRO 16 – Esquema do Manual do Funcionário

ESQUEMA DO MANUAL DE INTEGRAÇÃO DO FUNCIONÁRIO			
<p>NOME DA EMPRESA</p> <p>SLOGAN</p> <p>MANUAL DO FUNCIONÁRIO</p>	<p>INTRODUÇÃO</p> <p>✓ apresentação</p> <p>Data: Ass. Do Gerente</p>	<p>HISTÓRIA</p> <p>✓ breve histórico da organização.</p> <p>MISSÃO</p> <p>✓ missão da empresa</p> <p>VISÃO</p> <p>✓ visão da empresa</p>	<p>ORGANOGRAMA</p> <p>✓ estrutura hierárquica da empresa.</p>
<p>RESPONSABILIDADE SÓCIO AMBIENTAL</p> <p>✓ projetos sociais</p> <p>✓ projetos ambientais;</p> <p>✓ contribuição social;</p> <p>✓ separação do lixo.</p>	<p>POLÍTICA DE RH</p> <p>✓ estrutura de R H;</p> <p>✓ política de RH;</p> <p>✓ planos de carreira;</p> <p>✓ recrutamento;</p> <p>✓ Seleção.</p>	<p>POLÍTICA DE RH</p> <p>✓ remuneração;</p> <p>✓ benefícios;</p> <p>✓ incentivos;</p> <p>✓ faltas;</p> <p>✓ atrasos.</p>	<p>SEGURANÇA E SAÚDE</p> <p>✓ uso de EPI's;</p> <p>✓ treinamento – CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).</p>
<p>HIGIENE E SAÚDE</p> <p>✓ condições ambientais;</p> <p>✓ ergonomia;</p> <p>✓ medicina preventiva;</p> <p>✓ programa 5 S's.</p>	<p>NORMAS DE CONDUTA</p> <p>✓ sigilo profissional;</p> <p>✓ atendimento ao cliente;</p> <p>✓ relacionamento com os colegas.</p>	<p>NORMAS DE CONDUTA</p> <p>✓ direitos;</p> <p>✓ horários de lanche;</p> <p>✓ espaço para fumar;</p> <p>✓ reclamações;</p> <p>✓ sugestões.</p>	<p>NORMAS DE CONDUTA</p> <p>✓ deveres;</p> <p>✓ pontualidade;</p> <p>✓ cartão ponto;</p> <p>✓ venda de produtos.</p>
<p>RESPONSABILIDADES</p> <p>✓ materiais;</p> <p>✓ equipamentos;</p> <p>✓ desperdícios.</p>	<p>CANAIS DE COMUNICAÇÃO</p> <p>✓ comunicação interna;</p> <p>✓ comunicação externa.</p>	<p>MENSAGEM DE MOTIVAÇÃO</p> <p>✓ frases motivadoras.</p>	<p>NOME DA EMPRESA</p> <p>LOGO</p> <p>ENDEREÇOS</p>

Fonte: Dados primários, 2009

FREQÜÊNCIA DE APLICAÇÃO DA PRÁTICA

A frequência está diretamente relacionada à periodicidade com a qual ocorram as contratações.

Recursos necessários para operação da prática

Os recursos necessários para a operação da prática na Vininha encontram-se descritos no Quadro 17.

Quadro 17 – Recursos necessários

Necessidade	Recursos da empresa
Responsável pela prática	Proprietário
Pessoal de apoio	Assistente designado pelo proprietário
Estrutura de apoio	Computador e impressora Insumos (tonner, papel, caneta, lápis, borracha e régua) Sala de reunião
Conhecimentos necessários à execução da prática	Conhecimentos relacionados às políticas de RH (direitos e deveres legais do funcionário) e conhecimentos referentes à empresa e às atividades a serem desenvolvidas.

Fonte: Dados primários, 2009

No formulário de Priorização de Treinamentos – Matriz GUT, na primeira coluna, necessidades levantadas, devem ser listadas todas as necessidades de treinamento identificadas. Nas colunas seguintes: Gravidade, Urgência e Tendência, as necessidades devem ser analisadas e pontuadas conforme escala de 1 a 5.

Gravidade: Caso a necessidade não seja atendida/realizada, que impacto resultaria para a empresa numa escala de 1 (baixa gravidade) a 5 (alta gravidade). Os itens que obtêm pontuação entre 2 a 4 são considerados de média gravidade.

Urgência: Deve-se considerar a urgência que esta necessidade deve ser atendida. O grau de urgência deve ser pontuado entre a escala de 1 (pouco urgente) a 5 (muito urgente), e para valores entre 2 e 4, será considerado como urgente.

Tendência: Qual a tendência caso o treinamento não seja efetuado para a necessidade apontada. Deve-se considerar a escala de 1 (ficaria igual) a 5 (significativa piora), e os itens cuja numeração estão entre 2 a 4, considera-se como ligeira piora.

Após a pontuação das necessidades x GUT, multiplicar $G \times U \times T$, a necessidade que alcançar maior pontuação deve ser priorizada. Conforme o orçamento e disponibilidade, a empresa pode trabalhar na execução de uma ou mais necessidades de treinamento, obedecendo à ordem de prioridade.

Planejar o treinamento utilizando o formulário do Quadro 19 e definir o método que melhor se adequa as necessidades do treinamento. O formulário tem como objetivo auxiliar a identificação dos principais itens que deverão ser analisados no planejamento de um treinamento; deve-se preencher cada item de acordo com o treinamento que será efetuado, seguindo as orientações abaixo.

Tema: Tema do treinamento que será executado.

Instrutor: Definir quem irá ministrar o treinamento podendo ser um instrutor interno ou externo.

Local: Onde será realizado o treinamento, dentro ou fora da empresa.

Período de realização: Definir a melhor data para realização do treinamento.

Carga Horária: Estabelecer a carga horária, levando em consideração o tema e o conteúdo que deve ser aplicado.

Público Alvo: Quem participará do treinamento.

Conteúdo: Definir qual será o conteúdo ministrado, de acordo com o tema escolhido.

Material Didático: Quais materiais serão utilizados e a quantidade de cada um.

Equipamentos: Levantar as necessidades dos equipamentos como computadores, *data show*, altos falantes, microfones.

Orçamento Previsto: Analisar o orçamento para que o treinamento possa ser executado com o valor destinado pela empresa para tal fim.

Responsável pela organização: Pessoa que será responsável por toda a organização do treinamento e contatos como telefone e e-mail.

Quadro 19 – Formulário para planejamento de Treinamento.

Formulário de planejamento do Treinamento	
Item	Demanda
Tema do treinamento	
Instrutor	
Local	
Período de realização	
Carga horária	
Público alvo	
Conteúdo	
Material Didático necessário	
Equipamentos Necessários	
Orçamento previsto	
Responsável pela organização do Treinamento	
Telefones e e-mail do responsável pela organização	

Fonte: Dados primários, 2009

Selecionar instrutor para o treinamento, se necessário, utilizando o formulário do Quadro 20. Este formulário está dividido em 4 itens e 12 subitens, durante a entrevista ou a avaliação do currículo, o entrevistador(a) deve observar cada item e marcar os

subitem considerando o grau de habilitação do instrutor em cada subitem como muito habilitado, habilitado ou pouco habilitado, por exemplo o instrutor é muito habilitado no subitem conhecimento, marca-se um X nessa coluna, seguindo assim para os demais.

Quadro 20 - Formulário para seleção do instrutor

Seleção Instrutor Entrevista			
Colaborador(a):			Cargo:
Data:			Local:
Entrevistado:			
	Muito Habilitado	Habilitado	Pouco Habilitado
<u>Preparo Técnico</u>			
Conhecimento Conteúdo			
Dicção			
Espontaneidade			
<u>Didática</u>			
Material Utilizado			
Slides - Claros e Objetivos			
<u>Adaptabilidade</u>			
Possui capacidade de adaptar a diversos públicos.			
<u>Personalidade</u>			
Senso de Humor / Empatia			
Carisma			
Transmite Segurança			
Motivado para função			
Criativo			
Dinâmico			

Fonte: Dados primários, 2009

No Quadro 21 encontram-se os itens que serão utilizados/providenciados no treinamento. O responsável pela organização do treinamento deve assinalar com um X em SIM para os que foram providenciados, e NÃO para aqueles que ainda necessitam de contratação, definição ou mesmo compra, neste caso, se necessário, observar na coluna de sugestões o que pode ser feito para definição de cada item. É importante que todos os itens estejam definidos até o dia do treinamento, para que não ocorram erros na execução do evento.

Quadro 21 - Formulário de verificação da organização do treinamento

Check list da organização do Treinamento		
Item	Providenciado	Sugestões
Definição de Treinamento (Necessidade/Metodologia)	() Sim () Não	Efetuar levantamento da necessidade e priorização de treinamento.
Escolha de Instrutor Interno (escolha quem efetuará treinamento) (Se externo, será necessário efetuar avaliação de instrutor e verificar preço)	() Sim () Não	Interno - Efetuar escolha de acordo com o conteúdo. Externo - Efetuar seleção de instrutor e após contratação.
Local (Interno Sala de Reunião, Bancada de Trabalho) (Externo Escolha Local, Orçamento, Visita ao Local, Contratação)	() Sim () Não	Interno - Reservar data e horário para utilização. Externo - Fazer orçamento e visitar o local, contratar.
Compra/ Locação / Reserva Equipamentos Data Show, Computador, Altos Falantes.	() Sim () Não	Verificar se será necessário comprar ou alugar equipamentos. Levantar todos os itens necessários, fazer orçamento.
Preparação Material Didático	() Sim () Não	Verificar quantidade de participantes, separar material que será utilizado.
Escolha dos Participantes	() Sim () Não	Analisar quem participará do treinamento de acordo com o conteúdo que será aplicado.
Programação Treinamento Data, Horário, Duração.	() Sim () Não	Enviar comunicado aos participantes com tema, data, horário e duração estimada do treinamento. O comunicado pode ser feito por <i>email</i> ou circular.
Compra de insumos (material escritório, água)	() Sim () Não	Levantar todos os itens que serão necessários, efetuar orçamento e compra, solicitando entrega ao menos dois dias antes do evento.
Orçamento/Contratação <i>Coffee Break</i>	() Sim () Não	Fazer orçamento. Visitar o local que fornecerá o serviço. Contratar, confirmando data e hora evento.

Fonte: Dados primários, 2009

A próxima etapa é executar o treinamento e avaliar a estrutura utilizando o formulário do Quadro 22. Este formulário está dividido em 6 itens e 15 subitens. No final do treinamento todos os participantes devem preenchê-lo, assinalando com um X nos itens correspondentes ao que foi observado por cada um durante o treinamento.

Exemplo: Item (Equipamentos) – Subitem (Funcionalidade), marcar com X em BOM, caso esta tenha sido percepção do participante.

Existe ainda um espaço para serem descritos os pontos fortes e fracos da estrutura. Neste campo deve ser listado outro item que não foi contemplado e que o participante considera relevante ser apontado. O responsável pelo treinamento deve informar aos participantes que esta avaliação refere-se somente à estrutura do treinamento e não ao conteúdo aplicado pelo instrutor do treinamento.

Quadro 22 – Formulário para avaliação de estrutura

Avaliação Estrutura Treinamento <i>On the Job</i>				
Colaborador(a)		Cargo:		
Data:		Local:		
Instrutor (a) / Palestrante				
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Pessoal				
Pessoal de apoio (número suficiente)				
Participantes contribuíram no aprendizado				
Instrutor				
Didático				
Comunicação (com participantes)				
Paciente				
Local				
Iluminação				
Espaço				
Ventilação				
Cadeiras				
Horário				
Material Didático				
Qualidade (impressão, fonte, figuras)				
Auto explicativo				
Equipamentos				
Funcionalidade				
Insumos				
Material de Escritório (quantidade, qualidade)				
Coffee Break (quantidade, qualidade)				
Pontos Fortes e Fracos verificados na estrutura (além dos descritos acima)				
Pontos Fortes		Pontos Fracos		
A estrutura deste treinamento atendeu suas expectativas?		Sim () Não ()		

Fonte: Dados primários, 2009

Freqüência de aplicação da prática

Conforme demanda e orçamento da empresa, podendo ser regular.

Recursos necessários para operação da prática

Os recursos necessários para a operação da prática na Vininha encontram-se descritos no Quadro 23.

Quadro 23 – Recursos necessários

Necessidade	Recursos da empresa
Responsável pela prática	Proprietário
Pessoal de apoio	Assistente designado pelo proprietário
Estrutura de apoio	Local para realização do treinamento Computador, projetor multimídia, som e impressora Insumos (tonner, papel, caneta, lápis, borracha e régua) Brindes e <i>coffee break</i>
Conhecimentos necessários à execução da prática	Conhecimentos de organização de eventos; custos e orçamentos; seleção de pessoas.

Fonte: Dados primários, 2009.

7. PRÁTICA DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS

A operacionalização da rotina de avaliação de treinamento consiste na execução de diversas atividades de acordo com o tipo de avaliação a ser feita, conforme explicação a seguir.

Avaliação de reação – este formulário deverá ser preenchido pelo colaborador que foi treinado, assim que o treinamento for concluído, sob supervisão e acompanhamento do instrutor do treinamento.

- Acessar o arquivo que contém o formulário de avaliação de reação;
- Preencher os campos: tema do treinamento, o instrutor, data, carga horária do treinamento e área treinada;
- Verificar se as informações preenchidas estão de acordo com o treinamento realizado;
- Imprimir o formulário de avaliação de reação de acordo com o número de colaboradores;
- Distribuir os formulários aos colaboradores que participaram do treinamento assim que o mesmo for concluído;
- Solicitar a atenção de todos à leitura das instruções de preenchimento, enfatizando a importância da sinceridade no preenchimento dos formulários;
- Tabular os dados obtidos;
- Analisar os dados tabulados;
- Apresentar os resultados ao requisitante do treinamento;
- Divulgar os resultados para os colaboradores, de acordo com a política de divulgação da empresa.

Quadro 24 – Formulário para Avaliação de Reação

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO	
Tema do treinamento: _____	Instrutor do Treinamento: _____
Data do treinamento: ____/____/____	Área Treinada: _____ Carga horária: _____
NOME (OPCIONAL) _____	CARGO: _____
INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DA AVALIAÇÃO DE REAÇÃO	
* Identifique-se colocando seu nome e cargo que ocupa na empresa. (OPCIONAL).	
* Nas questões 1, 2, 3 e 4 marque com um X a opção mais semelhante à sua opinião.	
* Na questão 5, escreva uma ou mais sugestões de treinamentos.	
1- Linguagem utilizada no treinamento:	
<input type="checkbox"/> Complicada, de difícil entendimento	
<input type="checkbox"/> Algumas expressões não ficaram claras	
<input type="checkbox"/> Simples, de fácil entendimento	
2- Conteúdo abordado:	
<input type="checkbox"/> Não é importante para a minha rotina de trabalho	
<input type="checkbox"/> Me auxiliará em algumas atividades	
<input type="checkbox"/> Contribuirá para a melhoria do meu desempenho	
3- Para você, o treinamento foi:	
<input type="checkbox"/> Demorado e cansativo	
<input type="checkbox"/> Razoável	
<input type="checkbox"/> Interessante e produtivo	
4- O meu aprendizado neste treinamento foi:	
<input type="checkbox"/> Muito significativo	
<input type="checkbox"/> Pouco significativo	
<input type="checkbox"/> Nulo	
5- Utilize o espaço abaixo para indicar/sugerir temas ou assuntos para futuros treinamentos que contribuir para a melhoria de seu desempenho e/ou com o ambiente de trabalho:	

Obrigado pela colaboração!	

Avaliação de aprendizado – este formulário deverá ser preenchido pelo colaborador que foi treinado dois meses após o treinamento para verificação da aplicação do conteúdo abordado no treinamento. O superior imediato da área treinada deve dar seu parecer comparando a situação anterior ao treinamento com a atual, baseando-se nas respostas obtidas no formulário.

- Acessar o arquivo que contém o formulário de avaliação de aprendizado;
- Preencher os campos: tema do treinamento, o instrutor, data, carga horária do treinamento e área treinada;
- Verificar se as informações preenchidas estão de acordo com o treinamento realizado;
- Imprimir o formulário de avaliação de aprendizado;
- Distribuir os formulários aos colaboradores que participaram do treinamento;
- Recolher os formulários;
- Preencher o parecer de acordo com as respostas obtidas;
- Tabular os dados;
- Apresentar os resultados ao requisitante do treinamento;
- Divulgar os resultados para os colaboradores, de acordo com a política de divulgação da empresa.

Quadro 25 – Formulário para Avaliação de Aprendizado

AVALIAÇÃO DE APRENDIZADO	
Tema do treinamento: _____	Instrutor: _____
Data do treinamento: ____ / ____ / ____	Área treinada: _____ Carga horária _____
NOME: _____	CARGO: _____
<u>INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DA AVALIAÇÃO DE APRENDIZADO</u>	
* O colaborador treinado deve preencher corretamente o seu nome e o cargo que ocupa na organização.	
* Os campos 1, 2 e 3 devem ser preenchidos pelos colaboradores treinados, assinalando a opção referente ao aprendizado obtido através do treinamento recebido.	
* O campo 4, deve ser preenchido pelo superior imediato da área treinada com o parecer da situação anterior ao treinamento e a situação atual.	
<u>OBS.:</u> Esta avaliação deve ser feita 6 meses após a realização do treinamento em questão.	
1 - Avalie o seu nível de conhecimento sobre este assunto antes do treinamento:	
<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito Bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim	
2 - Avalie o nível de aplicação do conteúdo depois do treinamento:	
<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito Bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim	
3 - Avalie o nível de aplicação do conteúdo do treinamento nas suas atividades:	
<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito Bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim	
<i>O preenchimento do campo abaixo é de responsabilidade do superior imediato da área treinada</i>	
4 - PARECER DO SUPERIOR IMEDIATO DA ÁREA TREINADA	

Data: ____ / ____ / ____	Assinatura do Responsável: _____

Fonte: Adaptado de RH Portal (2009).

Avaliação de resultado - este formulário deverá ser preenchido pelo superior imediato da área treinada, seis meses após o treinamento, para verificação dos resultados obtidos por meio do treinamento realizado, comparando aos resultados anteriores e o atual, dando ao final do formulário a sua conclusão.

- Acessar o arquivo que contém o formulário de avaliação de resultado;
- Preencher os campos: tema do treinamento, o instrutor, data, área treinada e carga horária do treinamento;
- Preencher os resultados dos indicadores na coluna “antes do treinamento”. Estes indicadores devem ser mensuráveis e definidos de acordo com o treinamento e área da empresa a ser impactada por este;
- Imprimir o formulário de avaliação de resultado;
- Preencher a coluna “antes do treinamento” e a coluna “6 meses após o treinamento”, de acordo com a situação anterior ao treinamento e a atual, dando o parecer em relação aos resultados obtidos;
- Tabular os dados obtidos;
- Apresentar os resultados à chefia da área treinada, a qual deve preencher no formulário o seu parecer em relação aos resultados obtidos;
- Divulgar os resultados para os colaboradores, de acordo com a política de divulgação da empresa.

Quadro 26 – Formulário para Avaliação de Resultados

AVALIAÇÃO DE RESULTADO				
1- IDENTIFICAÇÃO DO TREINAMENTO				
Tema do treinamento: _____		Instrutor: _____		
Data do treinamento: ____/____/____		Área treinada: _____	Carga horária: _____	
2- MELHORIAS APRESENTADAS				
INDICADOR	ANTES DO TREINAMENTO ¹	6 MESES APÓS O TREINAMENTO ²	VALOR DE REFERÊNCIA	RESULTADO
Produtividade	[] %	[] %	> 70	[]
Custos com	[] mil	[] mil	< 30	[]
Horas Extras	[] horas	[] horas	> 10	[]
Reclamações de	[] quantidade de reclamações	[] quantidade de reclamações	< 2	[]
Acidentes	[] média 6 meses antes do treinamento	[] média de 6 meses após o treinamento	> 3	[]
Manut. preventiva de máquinas	[] horas	[] horas	> 40	[]
Absenteísmo	[] %	[] %	< 2	[]
Turn-over	[] %	[] %	< 2	[]
¹ Deve ser feita a média dos 6 meses anteriores ao treinamento ² Deve ser feita a média dos 6 meses posteriores ao treinamento				
3- PARECER DO SUPERIOR IMEDIATO DA ÁREA TREINADA				

Data: ____/____/____ Assinatura do Responsável _____				
4- PARECER FINAL DA CHEFIA DA ÁREA				

O treinamento foi eficaz? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>				
Data: ____/____/____ Assinatura do Responsável _____				

Fontes: Marras 2000 e RH Portal (2009).

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DA AVALIAÇÃO DE RESULTADO

Questão 1 - O requisitante do treinamento deve identificar corretamente o tema, o instrutor, a carga horária e a data do treinamento, bem como a área treinada.

Questão 2 - * Mensurar cada indicador 6 meses ANTES do treinamento, fazer a média e com o resultado preencher o quadro correspondente da coluna "ANTES DO TREINAMENTO".

* Mensurar cada indicador 6 meses APÓS o treinamento, fazer a média e com o resultado preencher o quadro correspondente da coluna "6 MESES APÓS O TREINAMENTO".

* A coluna "VALOR DE REFERÊNCIA" é o valor considerado bom para cada indicador.

Exemplo: Se o indicador "Produtividade", após o treinamento, atingiu um valor maior (>) que 70% , é considerado bom.

* A coluna "RESULTADO" deve apresentar a diferença numérica entre cada indicador da coluna "ANTES DO TREINAMENTO" e a coluna "6 MESES APÓS O TREINAMENTO". Os valores que apresentarem resultado negativo devem conter o sinal "-" à frente.

Questão 3 - O superior imediato dos colaboradores treinados deve preencher dando o parecer da situação anterior treinamento e a situação atual, baseando-se nos resultados apresentados na questão 2. Deve também preencher a data na qual esta avaliação foi preenchida, assinando-a no campo abaixo do parecer.

Questão 4 - A chefia da organização ou da área treinada deve preencher este campo com a conclusão sobre o treinamento oferecido, comparando a situação anterior ao treinamento com a atual, determinando se há necessidade de um novo treinamento. A chefia deve assinalar a questão se o treinamento foi ou não eficaz, bem como colocar a data do preenchimento de seu parecer juntamente com a assinatura do responsável.

OBS. Esta avaliação deve ser feita 6 meses após a realização do treinamento em questão.

Freqüência

A prática de avaliação de treinamento deve ser realizada sempre que um treinamento for realizado, pois permite que a empresa tenha conhecimento da eficácia do mesmo através do nível de conhecimento dos participantes.

Recursos necessários para operação da prática

Os recursos necessários para a operação da prática na Vininha encontram-se descritos no Quadro 27.

Quadro 27 – Recursos necessários

Necessidade	Recursos da empresa
Responsável pela prática	Proprietário
Pessoal de apoio	Assistente designado pelo proprietário
Estrutura de apoio	Computador,e impressora Insumos (tonner, papel, caneta, lápis, borracha e régua) Sala de reunião
Conhecimentos necessários à execução da prática	Conhecimentos de estatística, administração de custos, informática básica, gestão de pessoas, administração de recursos humanos.

Fonte: Dados primários, 2009.

8 - DETERMINAÇÃO DE REQUISITOS APLICÁVEIS AOS PROCESSOS

Para que a organização projete seus processos, de maneira a atender aos requisitos dos clientes e outras partes interessadas, se faz necessário uma ferramenta simples que possibilite ao mesmo tempo formalizar, por meio de um documento, e transmitir as informações de forma clara e objetiva às pessoas envolvidas, ferramenta esta proposta no Quadro 28:

Quadro 28 – Determinação dos requisitos aplicáveis aos processos

FORMULÁRIO PARA DETERMINAÇÃO DOS REQUISITOS APLICÁVEIS AO PROCESSO	
	Nº DO FORMULÁRIO:
RESPONSÁVEL PELA SOLICITAÇÃO	
NOME DO PROCESSO	
Objetivo do processo	
Clientes do processo	
Necessidades do cliente do processo	
Resultado do processo - produto/serviços obtidos	
Requisitos do produto/serviço	
Indicador de desempenho para o requisito	
Foco orientador custo/qualidade	
Volume da demanda	
Frequência de disponibilização	
Tempo de disponibilização do resultado do processo	
Data definição dos requisitos ____ / ____ / ____ Responsável pela definição dos requisitos _____ Data de aprovação dos requisitos ____ / ____ / ____ Responsável pela aprovação dos requisitos identificados _____ _____ Assinatura de aprovação dos requisitos	
Data entrega para setor de Projeto ____ / ____ / ____ Responsável execução do projeto _____ _____ Assinatura de recepção do formulário	

Fonte: Dados primários, 2009.

Instruções de preenchimento do formulário:**Responsável pela solicitação:**

Neste campo, informar o nome da pessoa ou setor requerente do processo.

Nome do processo:

Informar, nesse campo, o nome do processo.

Objetivo do processo:

Nesse campo deve ser descrito o produto ou serviço que se pretende apresentar.

Cliente do processo:

Neste campo, informar qual o tipo de cliente, se ele é interno ou externo.

Necessidades do cliente do processo:

Relatar as características solicitadas pelo cliente do produto ou serviço acabado.

Resultado do processo - produto/serviços obtidos:

Descrever neste item, as especificações do produto/serviço a serem atendidas.

Indicador de desempenho para o requisito:

Apresentar neste campo a métrica que será utilizada para mensurar os resultados que se pretende obter.

Foco orientador do produto ou serviço:

Informar neste item se o processo deverá focar o custo ou qualidade do produto.

Volume da demanda:

Neste campo deve ser determinada a demanda do produto, isto é, a quantidade do produto ou do serviço a ser disponibilizado.

Freqüência de disponibilização:

Determinar, neste campo, de quanto em quanto tempo o produto ou serviço deve ser disponibilizado, podendo ser em dias ou em horas.

Tempo de disponibilização do resultado do processo:

Informar neste campo quanto tempo será necessário para o produto ou serviço ser produzido

A Determinação de requisitos aplicáveis aos processos pode ser considerada uma prática de gestão simples, porém, para aumentar as chances de assertividade nesse estágio se faz necessário seguir determinadas etapas:

- receber solicitação para definição dos requisitos do processo;
- identificar o produto ou serviço a ser gerado;
- reunir o responsável de cada setor envolvido com o processo;
- realizar um *brainstorming* – técnica de geração de idéias;
- preencher formulário com os requisitos a serem atendidos;
- formalizar o processo com data e assinatura do responsável no formulário;
- encaminhar os formulários preenchidos para o setor de projetos;
- imprimir o formulário em duas vias.
- colher assinatura da área de projetos;
- deixar uma via para a área de projetos;
- aguardar proposta do projeto;
- receber proposta;
- reunir a equipe envolvida no processo;
- conferir e verificar se o a proposta do projeto atende os requisitos identificados no formulário;

Freqüência de aplicação da prática

A freqüência está atrelada à necessidade da organização criar um ou mais processos novos ou modificar os já existentes.

Recursos necessários para operação da prática

Os recursos necessários para a operação da prática na Vininha encontram-se descritos no Quadro 29.

Quadro 29 – Recursos necessários

Necessidade	Recursos da empresa
Responsável pela prática	Proprietário
Pessoal de apoio	Assistente designado pelo proprietário
Estrutura de apoio	Computador,e impressora Insumos (tonner, papel, caneta, lápis, borracha e régua) Sala de reunião
Conhecimentos necessários à execução da prática	Conhecimentos de informática básica.

Fonte: dados primários, 2009.

9. PRÁTICA DE PROJETO DE PROCESSOS

Para se realizar um projeto de processo, é necessário seguir algumas rotinas que serão descritas a seguir:

- Realizar o preenchimento do Formulário, que irá auxiliar a criação do fluxograma;

FORMULÁRIO

O preenchimento de um formulário irá auxiliar a elaboração do fluxograma e do layout da organização. Este documento deve conter informações como logotipo da organização, número do formulário, data, nome e assinatura do responsável pela elaboração da prática, seu setor e os elementos necessários para a realização do projeto de processo. O quadro 29 representa um modelo de formulário.

Os elementos que compõem o formulário do Quadro 30 estão descritos abaixo:

- **Atividades do Processo:** neste campo serão descritas todas as atividades que são desenvolvidas durante o projeto do processo;
- **Recursos Utilizados:** são todos os equipamentos, instalações e ferramentas utilizadas durante o processo;
- **Insumos:** todas as matérias-primas, informações, tecnologias e outros elementos utilizados para o desenvolvimento do projeto de processo;
- **Executores:** são todas as pessoas (mão-de-obra) envolvidas no projeto;
- **Fornecedores:** todas as organizações que fornecem insumos ou recursos para a execução do projeto;

- **Documentos Utilizados no Processo:** toda a documentação necessária e utilizada para a formalização e efetuação do projeto;
- **Capacidade Instalada do Processo:** descrever neste campo a capacidade instalada na organização para efetuar o projeto;
- **Outras Informações:** dados importantes e pertinentes que não foram citados nos itens acima.

Quadro 30 – Formulário de Descrição do Processo

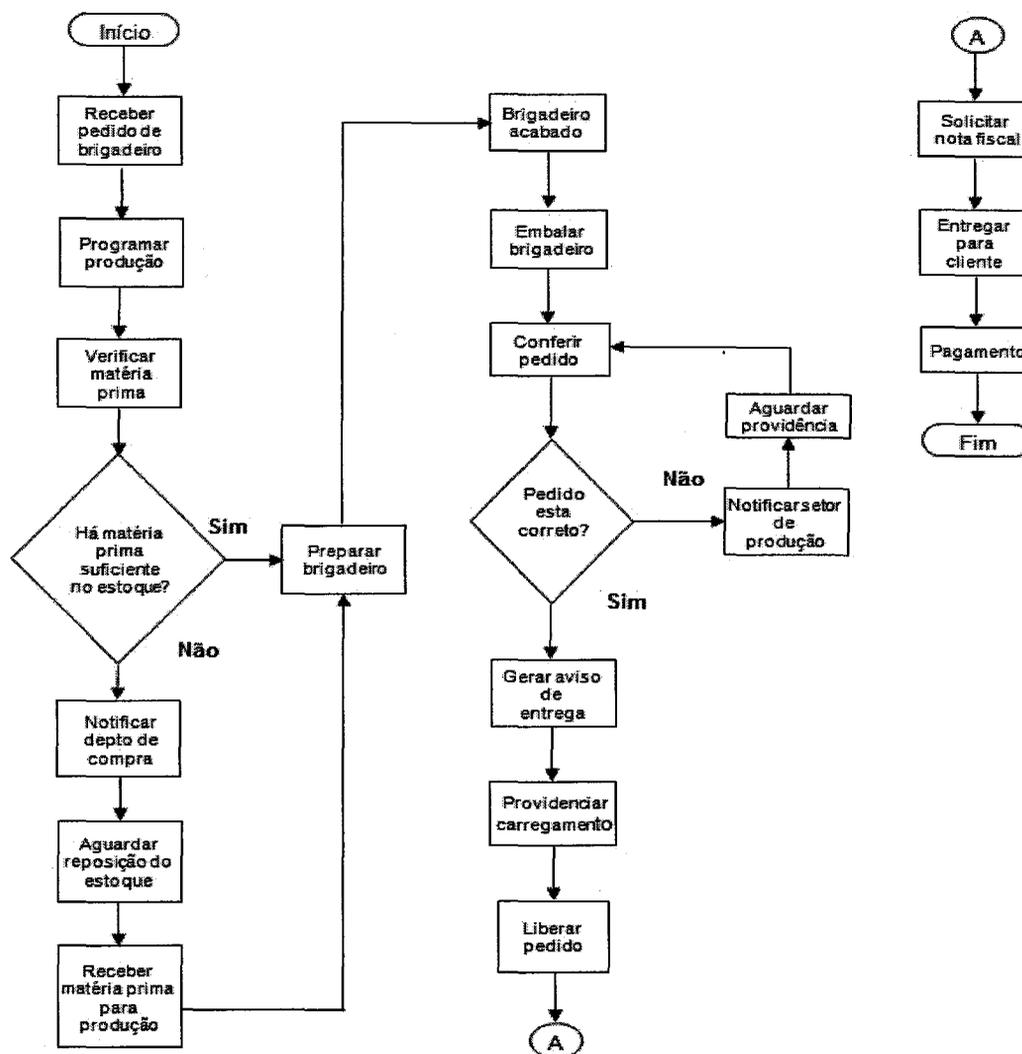
Logo da Empresa		Formulário de Descrição de Processo		n° 0001	
Setor		Data			
Responsável		Assinatura			
Atividades do Processo					
Recursos Utilizados					
Insumos					
Executores					
Fornecedores					
Documentos Utilizados no Processo					
Capacidade Instalada do Processo					
Outras Informações					

Fonte: Dados primários, 2009.

- Desenvolver Fluxograma para demonstrar passo a passo as atividades desenvolvidas pela organização, desde o início até o fim do processo, os seus responsáveis e como as atividades serão realizadas. Os símbolos do fluxograma estão demonstrados no Quadro 09.

A figura 7 demonstra um exemplo de fluxograma de produção e expedição de brigadeiros.

Figura 7 – Modelo de Fluxograma



Fonte: Dados primários, 2009.

- Definir o Arranjo Físico (*layout*), preocupando-se com a disposição das instalações, máquinas, equipamentos e pessoas (Slack et al., 1996).

LAYOUT

De acordo com Slack et al. (1996), existem vários tipos de *layout*:

- **Layout Posicional:** é normalmente utilizado quando os materiais transformados são muito grandes ou delicados, fazendo com que as máquinas, equipamentos e pessoas se movam ao redor do material.

- **Layout por Processo:** mantém todos os recursos similares da operação juntos. Os diferentes tipos de recursos que sofrem transformação percorrerão seus roteiros ao longo da operação de acordo com suas necessidades de processamento. É geralmente utilizado quando a variedade é relativamente.

- **Layout Celular:** é aquele em que recursos necessários para uma classe particular de produtos são agrupados juntos de alguma forma.

- **Layout por Produto:** é aquele em que os recursos de transformação estão configurados na seqüência específica para a melhor conveniência do produto ou do tipo de produto.

- **Layout Misto:** é quando as operações combinam elementos de alguns ou todos os tipos básicos de layout.

Para auxiliar a elaboração de um *layout* são utilizadas algumas ferramentas como:

- Desenho ou planta baixa da área disponível: irá mostrar as formas e dimensões dos espaços existentes, a localização de facilidades como: elevadores, janelas, saídas, colunas, tomadas e outros detalhes;

- Gabaritos ou modelos dos itens físicos: mesas, cadeiras, armários e demais equipamentos;

- Padrões estabelecidos pela cúpula da organização: padrões definidos para todas as áreas da organização, desde os gabinetes dos executivos aos demais colaboradores, deve conter o tamanho dos móveis padronizados para os empregados segundo uma escala hierárquica ou outro critério.

- Após a realização do projeto do processo (formulário, fluxograma e *layout*), os diretores ou responsáveis pela prática deverão aprovar o projeto para que se inicie a aplicação do mesmo.

Freqüência de aplicação da prática

Quando houver necessidade de projetar novos processos ou redesenhar os já existentes.

Recursos necessários para operação da prática

Os recursos necessários para a operação da prática na Vininha encontram-se descritos no Quadro 31.

Quadro 31 – Recursos necessários

Necessidade	Recursos da empresa
Responsável pela prática	Proprietário
Pessoal de apoio	Coordenadores
Estrutura de apoio	Computador e impressora Insumos (tonner, papel, caneta, lápis, borracha e régua) Sala de reunião
Conhecimentos necessários à execução da prática	Conhecimento da rotina da empresa e do pacote básico <i>Office</i>

Fonte: dados primários, 2009

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DO APÊNDICE 1:

ARAÚJO, Luis César Gonçalves. **Organização Sistemas e Métodos**. São Paulo, Atlas, 2001.

Avaliação de Eficácia de Treinamento. Disponível em:

<http://www.rhportal.com.br/download/avaliacao_eticacia_treinamento.pdf> Acesso em 3/10/2009.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais**. UFRS, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

NUMA - Núcleo de Manufaturas Avançada. Disponível em: <<http://www.numa.org.br>> Acesso em: 18/10/2009.

OLIVEIRA, D.P.R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Pinho Rebouças Djalma. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma Abordagem Gerencial**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

SLACK, Nigel; *et al.* **Administração de Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1 LIDERANÇA

a) Como são estabelecidos os valores e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas?

- Apresentar os valores e os princípios organizacionais.

b) Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinentes, às diversas partes interessadas?

c) Como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?

- Citar os códigos de conduta emitidos.

d) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?

e) Como a Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas?

f) Como é verificado o cumprimento dos principais padrões de trabalho?

g) Como a organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho?

h) Como a Direção analisa o desempenho operacional e estratégico considerando as informações comparativas e o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas?

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

a) Como são definidas as estratégias da organização, considerando-se os ambientes externo e interno?

- Apresentar as principais estratégias da organização.

b) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?

- Apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação.

c) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação às pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinentes?

d) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

3 CLIENTES

a) Como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos?

b) Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas, analisadas e compreendidas

c) Como os produtos e marcas da organização são divulgados aos clientes e ao mercado?

d) Como são tratadas as reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando a assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?

e) Como é avaliada a satisfação dos clientes e como essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?

4 SOCIEDADE

a) Como são tratados os impactos sociais e ambientais adversos de produtos, processos e instalações?

b) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais?

- Destacar de que forma são tratadas as pendências ou eventuais sanções.

c) Como as pessoas da força de trabalho são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?

d) Como são selecionados e desenvolvidos projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial?

- Citar os principais projetos sociais.

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

a) Como os sistemas de informação são definidos, considerando-se as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?

- Citar os principais sistemas de informação e sua finalidade.

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

c) Como são obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?

- Apresentar os critérios utilizados para determinar o método mais apropriado de coleta, considerando as fontes das informações comparativas identificadas.

d) Como são compartilhados e retidos os conhecimentos geradores de diferenciais para a organização?

6 PESSOAS

a) Como a organização do trabalho é definida e implementada?

b) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho?

- Destacar de que forma é realizada a integração dos novos membros da força de trabalho.

c) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, considerando as estratégias da organização e as necessidades das pessoas?

d) Como são definidos os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?

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

g) Como a satisfação das pessoas é avaliada?

7 PROCESSOS

a) Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio, a partir das necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas?

- Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.

b) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando a assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?

c) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?

- Destacar as formas utilizadas para incorporar melhores práticas de outras organizações.

- Apresentar as principais melhorias implantadas nos processos.

d) Como os fornecedores são selecionados, considerando requisitos de desempenho?

e) Como os fornecedores 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?

f) Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?

8 RESULTADOS

a) Apresentar os resultados relativos à gestão econômico-financeira.

b) Apresentar os resultados relativos aos clientes e aos mercados.

- Estratificar por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos.

c) Apresentar os resultados relativos à sociedade.

d) Apresentar os resultados relativos às pessoas.

e) Apresentar os resultados relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.

f) Apresentar os resultados relativos aos fornecedores.