

PROCESSOS DE GESTÃO EM ONGs: UMA PROPOSTA DE MELHORIA POR MEIO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Cintia Carolina dos Santos¹

Daiana Cristina de Moura de Cerqueira²

Dayane dos Santos Silveira da Luz³

Claudio Marlus Skora⁴

Resumo

Frente aos desafios e dificuldades enfrentados nas organizações do Terceiro Setor o estudo apresentado tem como objetivo propor por meio de uma pesquisa-ação a adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para a melhoria dos processos de gestão em uma Organização Não Governamental (ONG). O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é baseado em onze fundamentos e oito critérios que embasam o diagnóstico de gestão. O artigo resultou na formulação de projetos como propostas de melhorias à instituição, considerando seu modelo de negócio e gestão. Espera-se que a Organização Não Governamental (ONG), ao adequar seus processos administrativos e de gestão ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG), possa realizar sua missão com mais eficácia e eficiência e, desta forma, impactar mais positivamente a sociedade.

Palavras-chave: Gestão de ONG's. Modelo de Excelência em Gestão. Terceiro Setor. Responsabilidade Social.

PROCESSES OF MANAGEMENT IN ONGs: A PROPOSAL FOR IMPROVEMENT THROUGH THE MODEL OF EXCELLENCE IN MANAGEMENT

¹Administradora formada no do Curso de Administração do Centro Universitário do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: cintia.carol@yahoo.com.br.

²Administradora formada no do Curso de Administração do Centro Universitário do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: daiana_moura@hotmail.com.

³Administradora formada no do Curso de Administração do Centro Universitário do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: daya_00_@hotmail.com.

⁴Administrador, Economista, Mestre em Administração. Professor do Curso de Administração do Centro Universitário do Brasil s do Brasil. Endereço eletrônico para contato: claudiomskora@gmail.com.

Abstract

The challenges and difficulties faced in the Third Sector organizations presented study aims to propose through an action research adoption Model Management Excellence (MEG) to improve management processes in a Non-Governmental Organization (ONG). The Model of Excellence in Management (MEG) is based in eleven foundations and eight criteria that underlie the diagnostic management. The article resulted in the formulation of projects and proposals for improvements to the institution, considering its business model and management. It is expected that the Non-Governmental Organization (ONG), to adapt their administrative and management at the Model of Excellence in Management (MEG) processes can accomplish their mission more effectively and efficiently and thus more positively impact society.

Keywords: Management of ONG's. Model of Excellence in Management. Third Sector. Social Responsibility.

1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos com a participação voluntária, num âmbito não governamental, atendendo às práticas tradicionais da caridade, expandindo o seu sentido para outros ideais, levando em consideração o conceito de cidadania, do apoio e manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 1994).

Em concordância com tal afirmação aponta-se que ele pode ser entendido como todas as atividades desempenhadas pelo setor privado, porém que não possui ligação direta com o Estado e também não é lhe atribuído lucro (TAVARES, 2000).

No Brasil o termo mais utilizado para organizações do terceiro setor é Organizações Não Governamentais (ONGs), no qual, usam a produção para um bem coletivo e que se diferenciam das entidades privadas por não objetivarem o lucro. As Instituições que forem legalmente reconhecidas como organizações sem fins lucrativos poderão obter isenções fiscais. (COELHO, 2002).

Em sua grande maioria as Organizações Não Governamentais (ONG) possuem como princípio legal a caridade e recebimento de serviços, a parte financeira praticamente é administrada pelo recebimento de doações; os lucros que possam ser adquiridos são revertidos e aplicados na própria organização, através de investimentos e melhorias no ambiente interno (COELHO, 2002).

Segundo Jocenara (2006), o processo de captação de recursos apresenta-se como um dos principais desafios do processo de gestão das organizações do Terceiro Setor, tendo em vista a necessidade de obter a sustentabilidade da instituição. Villas Bôas Neto e Stefani (2003) acrescentam que a captação de recursos além de um grande desafio é de grande importância a qual não pode ser desempenhada de forma isolada, devendo esta ser uma das estratégias do plano de marketing da instituição.

Partindo da importância da gestão em uma organização sem fins lucrativos, pretende-se analisar como a utilização do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) poderá contribuir para que, por meio de seus critérios e fundamentos ocorram melhorias no que diz respeito a seus processos de gestão e com isso gerar melhor imagem o que facilitaria a captação de recursos. Sendo assim, objetiva-se neste

estudo responder a seguinte pergunta de pesquisa: como o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) poderá contribuir na gestão de uma ONG?

Segundo a FNQ (2008a) o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), tem como principal característica ser um modelo sistêmico, ou seja, busca estruturar e alinhar os componentes da gestão sob a ótica de um sistema.

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. Desta forma, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e integralizado (FNQ, 2008a).

Espera-se que com a contribuição do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), na organização, os processos de gestão possam ser desempenhados de maneira eficiente.

Desta forma, o objetivo do estudo é **propor melhorias nos processos de gestão de uma Organização Não Governamental (ONG), com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) na organização**. Considera-se importante para alcançar o objetivo geral deste artigo a realização das seguintes etapas: identificar o modelo de negócio da Associação Cristã de Assistência Social (ACRIDAS), utilizando-se das questões constantes no modelo Canvas; identificar por meio do questionário do Prêmio de Competitividade de Micro e Pequenas Empresas (anexo B), os pontos fracos e fortes da organização, quanto aos processos de gestão na Organização Não Governamental (ONG); selecionar os processos mais importantes por meio da matriz Gravidade-Urgência-Tendência (G.U.T) e apresentar propostas de melhorias aos processos de gestão com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

O estudo realizar-se-á por meio da pesquisa-ação, tipo particular de pesquisa participante que pressupõe a intervenção do pesquisador na realidade social investigada, que se utiliza de dados coletados na organização, por meio dos resultados obtidos na aplicação do questionário do Prêmio de Competitividade de Micro e Pequenas Empresas (KOERICH, et al., 2009).

Este trabalho pretende contribuir para as pesquisas do Terceiro Setor brasileiro que sofrem pela escassez de recursos e por vezes limitam-se a projetos e

planos que poderiam contribuir com a responsabilidade social, com as quais estão engajadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se o conceito, a importância e as características do Terceiro Setor, demonstrando também a importância do voluntariado numa organização não governamental. Em seguida, apresenta-se o Modelo de Excelência em Gestão com seus critérios e fundamentos.

Foram utilizados artigos científicos, livros e os cadernos de Excelência em Gestão publicados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

2.1 O TERCEIRO SETOR

A “origem” do termo terceiro setor apresenta discordâncias entre diversos autores. Muitos acreditam que tenha surgido na década de 80 quando houve uma preocupação de alguns intelectuais na relação público-privado. Outros, que surgiu na década de 60 e 70 no auge dos movimentos sociais e por fim, aqueles que acreditam que o início do terceiro setor estão nos séculos XV a XIX sendo uma categoria vinculada às instituições de caridade e filantropia, encontram-se as ações de assistência social, saúde e educação realizadas especialmente pela Igreja Católica (ALBUQUERQUE, 2006).

O terceiro setor é composto por diversas entidades ou associações às quais não visam lucro e tem como objetivo auxiliar o Estado atuando nos problemas mais comuns da sociedade, como educação, saúde, assistência social à infância e juventude entre outros (VILLAS BÔAS NETO; STEFANI; PEZZI JR, 2003).

Segundo Melo Neto e Froes (2002), o terceiro setor é considerado como uma mistura dos dois setores econômicos que o antecede, sendo o primeiro setor representado pelo Estado, portanto público, já o segundo é representado pelo empresariado, sendo assim privado.

O terceiro setor está em constante crescimento devido sua grande importância dentro da sociedade, o que o difere do segundo setor é que não visa o lucro como objetivo final, e na sua grande maioria os trabalhos são realizados por

meio de voluntários, tendo somente, alguns funcionários contratados para fim de controle da organização e dos recursos recebidos (VOESE; REPTCZUK, 2011).

Ainda segundo Voese e Repetczuk (2011), o terceiro setor possui quatro características: o lucro, o qual não é o objetivo principal dessas entidades, porém é de suma importância para garantir a continuidade de projetos e propósitos; seus propósitos institucionais, independente da área em que atuam a preocupação é a mesma, provocar mudanças sociais; o patrimônio pertence à sociedade, sendo assim os mantenedores não possuem participação econômica; contribuições, doações e subvenções são as principais fontes de recursos financeiros, econômicos e materiais de organizações sem fins lucrativos.

O terceiro setor possui atributos próprios, o que o faz ser facilmente conhecido pelos mesmos. Uma característica marcante e muito comum no terceiro setor é que as entidades por assim dizer não trabalham voltadas para o lucro no sentido capitalista, sendo as receitas oriundas de doações, ou prestação de serviços, são revertidas para a própria instituição, não havendo desta maneira distribuição dos lucros entre os diretores e/ou associados. (COSTA, 2005).

Considera-se como outra característica do terceiro setor o voluntariado, que é movido por uma inquietação interior do ser humano frente aos problemas sociais que o levam a prática da conscientização a prestar um serviço à sociedade, cumprindo um papel de cidadão consciente (DOMENEGHETTI, 2002). Tabolka (2011) apresenta uma definição sobre voluntariado apontando-o como:

Participação da execução de programas sociais, campanhas para adquirir fundos, para a realização de tarefas, voltadas para áreas administrativas, também oferecendo mão de obra sem remuneração, por confiarem em uma transformação social na comunidade.

O voluntariado contribui para a realização dos projetos idealizados no planejamento estratégico da organização, sendo assim uma peça fundamental no terceiro setor.

Ainda sobre o voluntariado, Vidal, e outros (2004) acreditam que boa parte de voluntários em nosso país são de baixa renda e a ajuda ao próximo pode ser comparada a um clima organizacional, onde a liberdade para a mudança na organização serve como estímulo à participação dos mesmos na tomada de decisão.

Outra particularidade do Terceiro Setor é o desenvolvimento de atividades beneficentes, tais como, religiosas, sociais, culturais, de conhecimento e

filantrópicas, com o objetivo de realizar ações de cunho social (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Segundo Perez e Junqueira (2002) por meio dessas características apresentadas, as ONGs começam a conquistar espaços e ganhar uma visão na sociedade e percebe-se uma mudança de apoio à caridade para uma valorização da cidadania. O Estado também obtém ganhos significativos, pois a participação do terceiro setor está se caracterizando cada vez mais em auxiliar o Estado, não tomando o papel de responsabilidades, mas sim o de trazer à tona os problemas enfrentados pela sociedade, mostrando alternativas para resolver, facilitando a cobrança e presença nas soluções.

Um grande aspecto que impacta diretamente as organizações do terceiro setor é a dependência de recursos externos que muitas vezes advém em forma de doações. Para que essas instituições consigam colocar em prática projetos sociais é necessária sua independência financeira, a fim de minimizar as adequações dos projetos desenvolvidos, o que pode findar com a perda do foco frente aos objetivos propostos da organização (VIEGAS; ASSIS; BARRETO; 2010).

Ainda segundo Viegas, Assis e Barreto (2010), observa-se que o foco das organizações não pode estar voltado somente para a captação de recursos, mas também de uma boa gestão para a elaboração do planejamento estratégico que visa desenvolver dentro dos recursos disponíveis, projetos sociais para os casos sociais críticos (MELO NETO; FROES; 2002).

Para Albuquerque (2006), as vantagens de aumentar a captação de recursos como sendo um meio que estabelece relações com a sociedade, aumenta o número de voluntários tendo em vista que, à medida que os doadores passam a conhecer a instituição, o grau de interesse em se tornar um voluntário aumenta. Observa-se também que, quando uma organização recebe investimentos de grandes empresas privadas, isso significa que há uma boa impressão do trabalho que está sendo desenvolvido e com isso, aumenta a credibilidade.

É neste aspecto que o Modelo de Excelência em Gestão apresenta-se como uma oportunidade às ONG's para melhorar seu desempenho.

2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG)

A FNQ (2008a) aponta que para melhoria de processos o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) estipula uma orientação conjunta e interdependente para administrar uma organização. Aponta que as partes interessadas e os vários elementos da organização possam se relacionar de forma harmoniosa e equilibrada nas estratégias e resultados. Tem como principal característica ser um modelo sistêmico, ou seja, busca estruturar e alinhar os componentes da gestão sob a ótica de um sistema.

O MEG possui algumas características de extrema importância para a organização que queira usá-lo como ferramenta, sendo elas:

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

O MEG é baseado em onze fundamentos os quais demonstram seus valores que repercutem internacionalmente, tendo como principais fontes de referência a Baldrige National Quality Program, a European Foundation for Quality Management e a International Organization for Standardization (FNQ, 2008a).

Os fundamentos são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização de pessoas, conhecimento sobre cliente e mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. A descrição de cada fundamento é apresentado no quadro 1.

Quadro 1 - Fundamentos da Excelência

Fundamentos da Excelência	
Pensamento sistêmico	Entendimento das relações de interdependências 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 ideias 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 ser 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, consequentemente 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 às 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.

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

Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos oito critérios que são: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados, os quais são evidenciados na sua interdependência, porém complementares com o objetivo de gerar resultados. O critério pessoas, por exemplo, compõe a força de trabalho, essas pessoas utilizam-se de processos existentes na organização e todo o ciclo (PDCL- *Plan, Do, Check, Learn*) deverá conduzir a resultados que por sua vez, devem ser analisados e entendidos. Após, gera-se as informações e conhecimentos a serem utilizados na tomada de decisão (FNQ, 2012).

Liderança: este critério examina a governança da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Além de abordar o desempenho da organização com ênfase na comparação com outras organizações e o atendimento das partes interessadas (MIRANDA, VALADÃO, TURRIONI, 2012).

Estratégias e planos: é um processo contínuo e adaptativo onde a organização estrutura as estratégias para atingir os objetivos em um determinado

período de tempo em decorrência com o ambiente externo, podendo assim ter uma definição da missão, objetivos e metas (TACHIZAWA, REZENDE, 2000).

Clientes: Podem ser entendidos como elementos que adquirem (por meio de troca de valor ou não) os produtos ou serviços, ou seja, consomem as saídas e os resultados da organização. Os clientes podem ser conhecidos como usuários, consumidores, contribuintes, ou ainda, patrocinadores (CHIAVENATO, 2000).

Sociedade: é reconhecida como “uma parte interessada a qual apresenta necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas de forma proativa” (FNQ, 2008f, p.5).

Informações e conhecimentos: de extrema importância nas organizações, pois “é através das informações e conhecimentos que será identificado os dados gerados pela análise do ambiente externo, podendo assim projetar as ações futuras e as atividades da organização” (FNQ, 2008g).

Pessoas: sobre esse critério, Sartori e Siluk (2011) afirmam que “é uma configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e a manutenção do seu bem-estar”.

Processos: é um conjunto de atividades unidas que capturam insumos (input) e o transformam criando um resultado (output), no qual, é adicionado valor para um resultado mais eficaz (JOHANSSON, et. al 1995).

Resultados: de acordo com Silva e Silva (2011) o critério resultado é o foco principal dos oito critérios do MEG. Este critério, “aborda resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhamentos de referenciais comparativos pertinentes” (SARTORI, SILUK, 2011).

Observa-se que ao aplicar o Modelo de Excelência da Gestão, alguns benefícios são adquiridos como a promoção da integridade e a visão sistêmica da organização; além de promover o aprendizado organizacional. Tudo isso direciona as ações implantadas com foco nos resultados.

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

O modelo de negócios Canvas será apresentado a seguir para entendimento de sua real importância no conhecimento do negócio e seus valores, sendo utilizado

no decorrer para a identificação da instituição e a preposição de projetos de melhorias.

O modelo de negócios Canvas é descrito pelo seu criador, Alexander Osterwalder (2004), como um modelo o qual descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor. Possui nove blocos que são:

a) **Segmento de clientes:** abrange uma fatia do mercado e são considerados os principais clientes ou então, nichos de clientes.

b) **Oferta de valor:** nesse caso compreende os benefícios que são transmitidos na compra de um produto ou com um serviço. Um fator importante a ser comparado com a concorrência.

c) **Canais:** refere-se a qualquer tipo de interface da empresa com o cliente.

d) **Relacionamento:** definir boas estratégias de relacionamento pode até ser considerado como algo difícil, porém evitará que o cliente procure o concorrente por oferecer um preço menor.

e) **Fluxo de receitas:** trata-se da maneira como o cliente pagará pelos benefícios recebidos.

f) **Recursos-chaves:** é peça fundamental para fazer o negócio funcionar. É o primeiro bloco do lado esquerdo o qual é considerado como a parte operacional do negócio.

g) **Atividades-chaves:** complementa os recursos-chave e considera a atividade realizada de forma constante que faz com que o modelo de negócios funcione corretamente.

h) **Parecerias-chaves:** compreende-se como os fornecedores ou empresas que colaboram e ajudam o seu negócio a entregar valor.

i) **Estrutura de custos:** cita os principais custos que tem peso no financeiro e está muito ligada a operacionalização do Modelo de negócios.

Esses nove blocos ou elementos criados por Osterwalder (2004) são inseridos dentro de quatro blocos conceituais num modelo que demonstra a relação dos elementos inseridos, sendo essa relação primordial para o sucesso de uma organização/empresa no seu modelo de negócios. Ao escolher o *Business Model Canvas*, algumas etapas devem ser seguidas. A primeira delas está em responder algumas perguntas importantes como citadas no quadro 2:

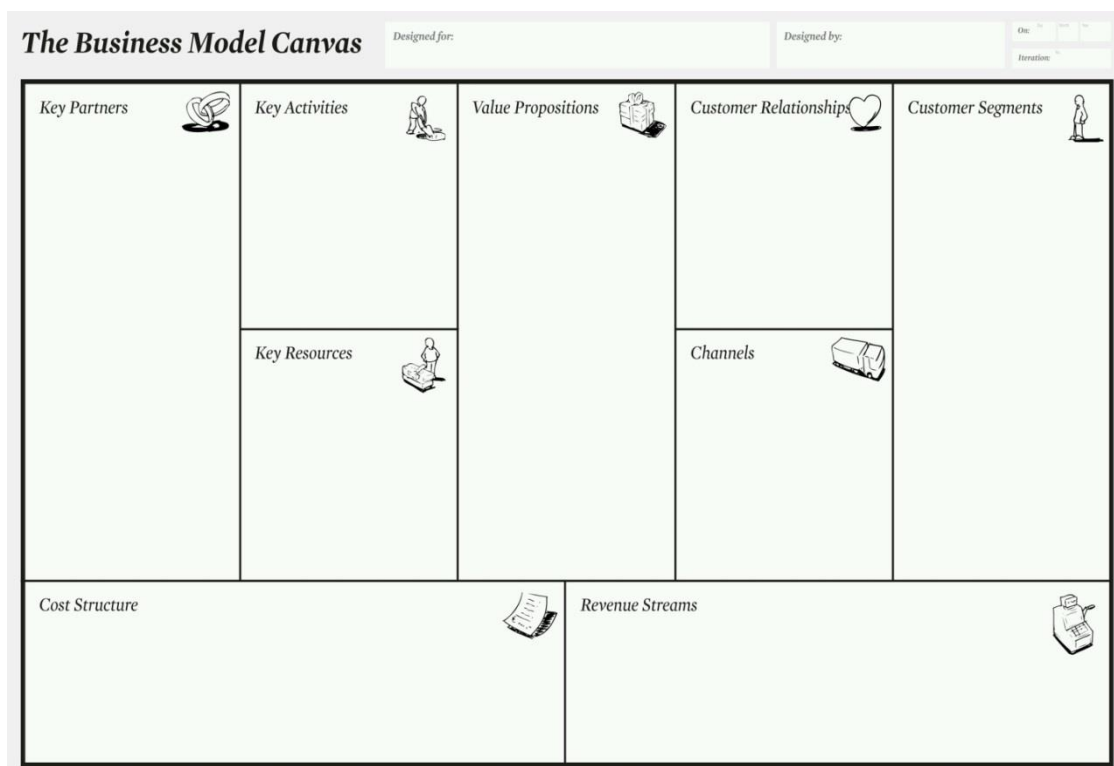
Quadro 2 - Questões trabalhadas no método BussinesModelCanvas

Elemento do Modelo de Negócios	Perguntas
Segmentos de Clientes	Para quem estamos criando valor? Quais são as características deste(s) segmento(s)? Quem são os nossos potenciais clientes mais importante?
Proposições de valor	Que valores nós entregamos ao Cliente? Que problemas dos nossos clientes estamos ajudando a resolver? Que pacotes de produtos e serviços oferecemos a cada Segmento de Cliente? Quais necessidades dos clientes estamos satisfazendo?
Canais de distribuição	Através de quais canais atingimos nossos Segmentos de Clientes? Gostaríamos de atingir? Como podemos alcançá-los agora? Como estão integrados os nossos canais? Quais funcionam melhor? Quais tem melhor custo-benefício? Como estamos integrando-os às rotinas do cliente?
Relacionamento com os clientes	Que tipo de relacionamento temos com nossos clientes? O que os segmentos esperam que possamos estabelecer e manter com eles? Quão caros eles são?
Fluxo de receitas	Por quais valores nossos clientes estão realmente interessados em pagar? Por quais eles pagam atualmente? Como eles estão pagando atualmente? Como eles gostariam de pagar? Como cada fluxo de receita contribui para a receita global?
Recursos-chave	Quais recursos-chave nossa Proposta de Valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com os Clientes? Fontes de receita?
Atividades-chave	Que atividades-chave a nossa Proposta de Valor exige? Nossos Canais de Distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias-chave	Quem são os nossos principais parceiros? Quem são os nossos principais fornecedores? Recursos-chave que estamos adquirindo de parceiros? Principais Atividades que os parceiros realizam?
Estrutura de Custos	Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio? Quais os recursos-chave mais caros? Quais as atividades-chave mais caras?

Fonte: Osterwalter e Pignur (2009)

Depois de obter respostas para as questões apresentadas, as informações geradas são dispostas em um painel ou quadro padronizado de forma visível gerando uma análise holística do negócio conforme mostra a figura 1. Quando findada essa etapa, passa-se por uma avaliação final da viabilidade do modelo em questão.

Figura 1 - O painel do Modelo de Negócios Canvas



Fonte: Osterwalter e Pigneur (2009)

Foi por meio desta metodologia que possibilitou identificar a forma pela qual a ACRIDAS entrega valor à sociedade por seus processos.

2.4 MATRIZ GRAVIDADE-URGÊNCIA-TENDÊNCIA (G.U.T)

Como elemento necessário para a identificação dos processos que necessitam de priorização, apresenta-se a seguir os aspectos conceituais da matriz GUT.

A matriz GUT, segundo o autor Daychouw (2007), é uma ferramenta que prioriza os principais problemas de uma instituição/organização. Esses problemas são mensurados através de valores que vão de 1 a 5 e são gerados a partir de uma análise da gravidade, urgência e tendência de cada um.

a) gravidade: está relacionada com o impacto que o problema pode gerar na instituição em si, nas pessoas, nos resultados, enfim, os efeitos que surgirão caso o problema não seja resolvido;

b) urgência: envolve o tempo disponível para solucionar o problema, considera-se também o tempo necessário;

c) tendência: avalia o crescimento, a redução ou o desaparecimento do problema.

O quadro 3 auxilia na classificação dos números:

Quadro 3 - Matriz G.U.T

MATRIZ GUT				
Ptos	G	U	T	GxUxT
	GRAVIDADE Consequências se nada for feito.	URGÊNCIA Prazo para tomada de decisão.	TENDÊNCIA Proporção do problema no futuro.	
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	5x5x5=125
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em curto prazo	4x4x4=64
3	Graves.	O mais cedo possível.	Vai piorar em médio prazo.	3x3x3=27
2	Pouco grave.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo.	2x2x2=8
1	Sem gravidade.	Não tem pressa.	Não vai piorar ou pode até melhorar.	1x1x1=1

Fonte: Daychouw (2007, p.67)

Na aplicação da Matriz GUT, considera-se em uma nova tabela a linha de uma atividade ou problema e multiplicam-se os números considerados de acordo com a definição acima. A prioridade número um será a que tiver maior valor.

2.5 MÉTODO 5W2H

O método 5W2H se faz necessário neste artigo, visto que este tem por objetivo auxiliar na criação dos planos de ações com o intuito de melhorar os processos de gestão da instituição.

O método 5W2H é conhecido no âmbito empresarial por ser eficiente e de grande utilidade, sendo este um método que auxilia na construção dos planos de ações, após a identificação dos problemas que a instituição possui.

Segundo Daychouw (2007), a terminologia 5W2H tem origem nos termos da língua inglesa e significam O quê (What), Quando (When), Por que (Why), Onde (Where), Como (How), Quanto (How Much).

Para o autor, explicar esta ferramenta consiste em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral.

2.6 CICLO PDCA

O ciclo PDCA foi de suma importância para definição das etapas do plano elaborado, e conseqüentemente segui-las desde seu planejamento até a sua avaliação final.

PDCA é uma abreviação das palavras em inglês *Plan* (Planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar) e *Act* (agir). O ciclo PDCA é considerado uma ferramenta de melhoria contínua e de prática de controle. Suas iniciais são fases que devem ser continuamente repetidas.

Figura 2 - Fases do ciclo PDCA



Fonte: Silva (2006)

De acordo com Silva (2006), as quatro fases básicas possuem outras seis fases.

a) planejamento/ Plan (fazer-**P**), primeira fase, consta a elaboração do plano além das metas a serem alcançadas. É nessa fase que são traçadas ações ou uma sequência de ações que possam conduzir o trabalho para o alcance do objetivo/meta anteriormente definida. Uma das ações é a utilização da ferramenta 5W2H, descrita anteriormente, para auxiliar nas tomadas de decisões.

b) execução/ Do (executar-**D**) como o próprio nome diz, é o momento em que o planejamento, as ações definidas são colocadas em prática. Para o sucesso dessa fase, é necessário que a empresa/ instituição invista tempo e recursos em

treinamentos dos seus funcionários. É na etapa “Execução” que os dados são coletados para uma futura verificação em relação ao traçado no planejamento.

c) verificação/ Check (checar-**C**), fase de comparação entre o obtido (segunda fase) com o planejado (primeira fase). É a análise estatística dos dados que promoverá uma compreensão do que precisa ser mudado para que o processo ocorra conforme planejado.

d) atuar corretivamente/ Act (ação-**A**), após a análise dos dados estatísticos da fase de verificação, na última fase cabe à decisão entre adotar o padrão proposto, caso das metas terem sido alcançadas ou então, a decisão de atuar de forma corretiva nos aspectos que não permitiram o sucesso por completo do planejamento.

Após a conclusão das quatro etapas básicas do ciclo PDCA, um novo ciclo inicia e, portanto, inicia um processo de melhoria contínua. Quando o ciclo é aplicado corretamente, a instituição ganha em qualidade nos processos, na produtividade e até na redução de custos.

Baseando-se nas ferramentas expostas, suas utilidades e importâncias individuais, foi realizado um plano em conjunto com as virtudes que cada fundamentação teórica traz desde o conhecimento do terceiro setor para identificação das suas principais dificuldades a serem superadas até a elaboração dos planos de ação. Aplica-se o MEG como ferramenta para o modelo de gestão ideal e as demais ferramentas que auxiliam na identificação do negócio da instituição, nos processos a serem priorizados e o corpo que este projeto deverá ter para ser colocado em prática.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Escolheu-se como delineamento a pesquisa exploratória em razão de se tratar de um assunto pouco discutido e tendo deste modo, a necessidade de ter uma visão abrangente do tema. Gil (1999, p.27) aponta que esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar uma visão geral, nesse caso, acerca da Instituição escolhida para o estudo do caso, tendo em vista que, o tema abordado é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas.

A abordagem qualitativa foi escolhida tendo em vista que é um método apropriado quando o tema é muito complexo, não sendo tendencioso à quantificação. Segundo Chizzotti (1991, p.79) esta abordagem “parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

O intuito é de verificar os processos e procedimentos da ACRIDAS, pessoalmente, facilitando assim o discernimento dos fatos ocorridos na organização em razão da proximidade que há com o objeto estudado. Foram utilizados autores que abordam o tema pesquisado e especialistas na área de gestão e do terceiro setor, além de artigos científicos, acadêmicos e em meio eletrônico.

Optou-se ainda pela pesquisa documental, para ter uma visão administrativa e, desta forma, obter os registros (normativas, circulares, editais, etc.), e compreender o funcionamento que abrangem ONG's. Estes documentos foram obtidos pelos administradores da instituição, e por meio de pesquisa eletrônica no site da instituição, para melhor visualização da mesma.

A pesquisa documental se assemelha à bibliográfica, porém segundo Gil (1999, p. 51) a diferença de ambas está na natureza da fonte, enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico.

Foram também realizadas entrevistas de forma semiestruturada, isto é, com questões prévias nas quais não terão liberdade de alterar os tópicos, por outro lado, nas não estruturadas o pesquisador busca conseguir aspectos mais relevantes através de conversas. As questões foram voltadas para descobrir o modelo que a organização utiliza e qual seria o modelo ideal a ser aplicado.

Conforme Franco (2005), a análise de conteúdo tem sido usada com mais frequência para produzir inferências acerca dos dados, obtidos através de perguntas e observações de interesse para o pesquisador.

Para Bardin (2002), esse tipo de análise é considerado como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, sendo essa, o ponto de partida da análise de conteúdo seja de forma verbal, gestual, silenciosa, figurativa,

documental, entre outros. As mensagens expressam sempre um significado e um sentido (FRANCO, 2005).

A análise de conteúdo foi de forma presencial com um estudo gerado nas entrevistas face a face, após foi confeccionado um detalhamento das respostas obtidas do roteiro semiestruturado na qual contou com respostas de diretores além de uma amostra dos funcionários.

4 ANÁLISE DE DADOS E PROPOSIÇÕES

Neste capítulo apresenta-se o perfil organizacional da instituição ACRIDAS, o seu modelo de negócio por meio da ferramenta CANVAS, e o desenvolvimento por meio das ferramentas já mencionadas anteriormente, constantes do objetivo específico. Por fim, sugerem-se as melhorias nos processos de gestão da instituição.

4.1 PERFIL ORGANIZACIONAL

Os dados apresentados foram extraídos do site da instituição, além de entrevistas com os funcionários e gestores.

A Associação Cristã de Assistência Social, fundada em 8 de agosto de 1984, doravante denominada ACRIDAS, com sede e foro na rua Eduardo Geronasso, 1782, Bacacheri CEP 82510-280, Curitiba – Paraná, é uma pessoa jurídica de direito privado, constituída na forma de associação sem fins lucrativos e econômicos, com prazo de duração indeterminado e que tem por objetivo a promoção integral da criança, do adolescente e da família em risco pessoal e social, sem discriminação de credo religioso e político, de raça ou nacionalidade.

Após um episódio que chocou jovens da Igreja Cristianismo Decidido, quando viram dormindo em uma cozinha um morador de rua que adentrou aquele lugar em busca de alimento, a igreja se sentiu mobilizada para ajudar pessoas que moravam nas ruas, principalmente, crianças. O projeto foi ampliando, e os pais de alguns jovens sentiram o desejo de doar o terreno ao lado do parque Bacacheri. No início, em 1984, o lugar tinha como nome: Assistência Cristianismo Decidido e depois passou a se chamar Associação Cristã de Assistência Social - ACRIDAS.

A ACRIDAS atua no terceiro setor, como uma instituição não governamental e utiliza-se do voluntariado trabalhando para que todas as crianças e adolescentes tenham uma vida digna e saudável. No entanto, há ainda muitas delas vivendo em situações extremamente difíceis, sujeitas a todo tipo de violência. São realizados projetos que transformam positivamente a vida de todos os atendidos, promovendo a melhoria de vida e a reintegração das crianças em suas famílias biológicas, com qualidade suficiente para não comprometer os laços familiares. Em caso de impossibilidade disso, as crianças ficam nas casas-lares com pais sociais.

Os adolescentes que não puderam ser adotados ou reintegrados às suas famílias de origem, são preparados para a saída da Instituição, sendo apoiados em sua autoestima, formação educacional e primeiro emprego, habilitando-os para uma vida independente. Mais uma garantia de integração social que a ACRIDAS oferece aos adolescentes atendidos.

A ACRIDAS trabalha com diversos profissionais como: Psicólogos, Enfermeiros, Assistente Social, para juntamente com a equipe de voluntários trabalharem com a implementação de projetos, cujo objetivo maior é oferecer condições para formar cidadãos capazes de ler a realidade em que estão inseridos de maneira crítica, desenvolvendo competências como: ética cristã, criatividade, flexibilidade, senso de coletividade, expressão de emoções e ideias, interação e busca de soluções em prol do bem comum, procurando desenvolver um aprendizado de forma prazerosa com várias atividades lúdicas como pintura, jogos, trabalhos com sucatas, contos de história, leitura, apoio escolar, e informática.

A Assembleia Geral é o órgão supremo da ACRIDAS, de caráter normativo e deliberativo, constituída por todos os associados que estejam no pleno exercício de seus direitos, podendo reunir-se ordinária e extraordinariamente. São cargos do Conselho Diretor: Presidente, Vice-presidente, 1º Secretário, 2º Secretário, 1º Tesoureiro e 2º Tesoureiro.

A ACRIDAS por ser uma ONG visa o engajamento dos projetos sociais como meio de ligação entre a associação e comunidade, sempre voltadas para o bem comum das crianças e adolescentes.

O projeto Liga das amigas foi criado para reunir voluntárias que possam dispor de um tempo para auxiliar nas rotinas de casas-lares na ONG. Trata-se de um trabalho organizado pelas voluntárias da Instituição Rosineide da Silva e Jaqueline Camargo, com o objetivo de fomentar o voluntariado feminino com ações que irão

auxiliar o trabalho social da casa de mulheres, atender necessidades emergenciais e rotineiras das mães sociais da ONG, como fornecimento de produtos em casos de ausência de estoque (pacotes de fralda, vestuário e afins).

Todo projeto da ACRIDAS é voltado para o voluntariado, outro projeto para benefício da criança é o apoio pedagógico onde pessoas interessadas oferecem apoio escolar a crianças e adolescentes acolhidos. Os interessados participam antes de um curso de voluntariado no Centro de Ação Voluntária (CAV).

Para a comunidade e sociedade a ACRIDAS proporciona um trabalho de transformação quando se observa como as crianças e adolescentes estão sendo preparados para um convívio digno, refletindo em um impacto positivo de direitos humanos. A ACRIDAS tem que estar em dia com o Tribunal de Contas e com a vigilância sanitária como também com os órgãos CNAS, CMAS, COMDIBA.

A ACRIDAS possui concorrência no sentido de parceiros e/ou patrocinadores, no que diz respeito à parte das doações a organização. Muitas pessoas consideram ajudar organizações que julgam ser mais conhecida, ou que por indicações de outras pessoas acabam por ter mais conhecimento de determinada organização.

Considera-se como principal desafio a independência financeira. O consumo não é consciente tanto de energia quanto de alimentos, logo, há muito desperdício e consequentemente, muitos gastos. Uma cozinha industrial foi construída na unidade do Bacacheri com a intenção de aproveitar todo o alimento, economizando gás e energia também. Para esse trabalho, a instituição conta com a ajuda de uma nutricionista.

A busca pela qualidade e excelência na ACRIDAS vem desde a sua criação realizada há mais de 20 anos, onde o trabalho de reintegração familiar da criança e do adolescente é o foco principal. Reconhecendo a importância dos serviços prestados na prevenção da institucionalização de crianças através da educação, abrigo para crianças e adolescentes vitimados e sua reintegração familiar e social.

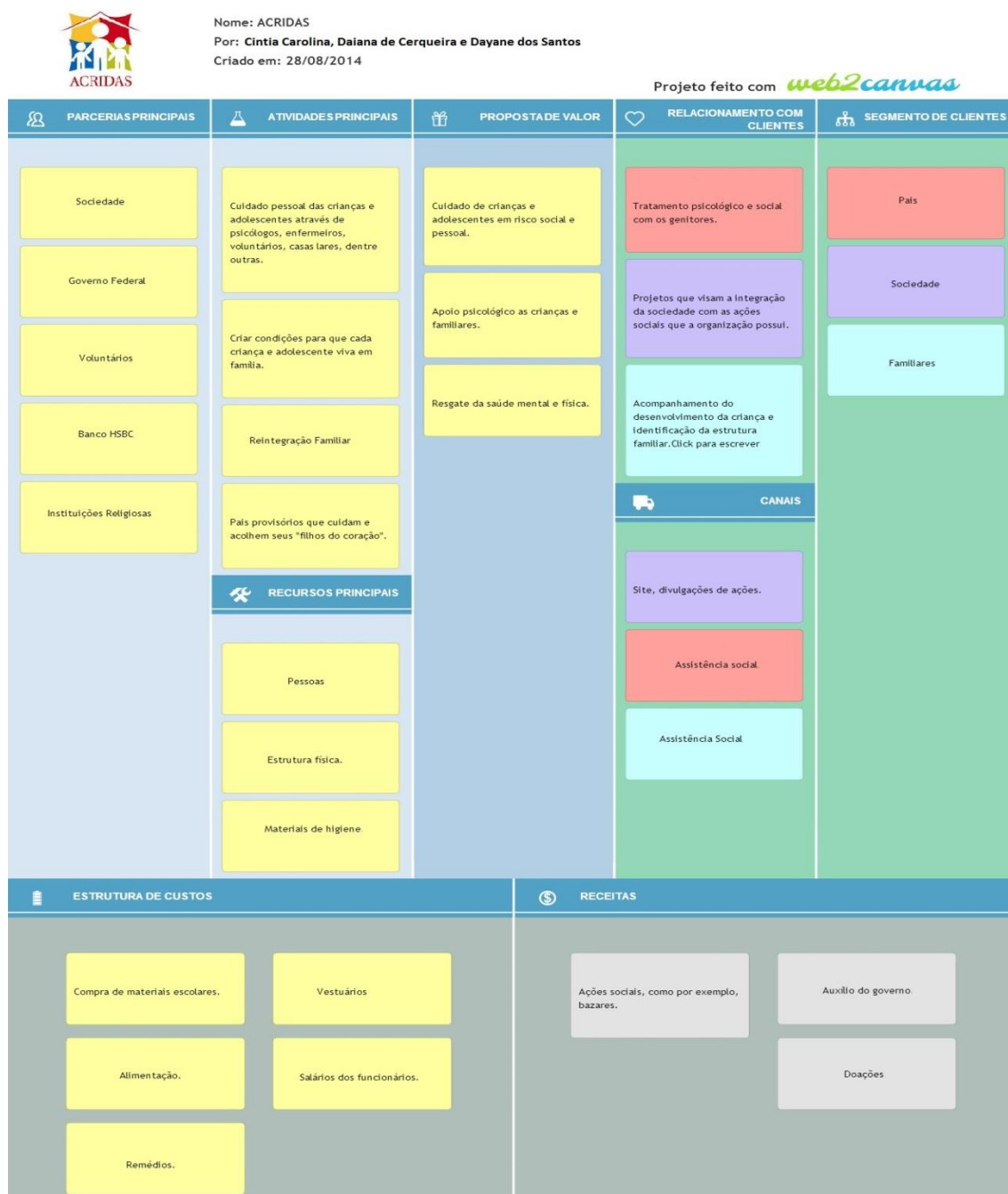
4.2 O MODELO DE NEGÓCIO DA ACRIDAS, CONFORME O BUSINESS MODEL CANVAS.

O modelo de negócios Canvas propõe que o gestor possa conhecer seu negócio através de elementos essenciais. Considerando que o bom desempenho de

uma organização é muito mais devido à relação dos elementos do que os elementos em si; os autores criaram com o Canvas uma forma de entender o processo de uma instituição através de um método sequencial de desenvolvimento (Osterwalter, 2004).

Com o objetivo de facilitar na montagem do Canvas, há várias questões para serem respondidas em cada bloco conforme descrito no quadro nº2. Respondidas todas as questões, todo conteúdo produzido é disposto em um painel que permite uma análise holística do modelo de negócios em questão conforme pode ser observado na figura 3:

Figura 3 - O painel do Modelo de Negócios Canvas da ACRIDAS



Fonte: As autoras (2014) baseado em Osterwlater, 2004.

O lado direito está ligado à parte externa da instituição e ao seu valor. Nota-se que os segmentos de clientes, ou seja, a fatia do mercado que a instituição alcança está os pais dos assistidos, a própria sociedade e familiares já que na falta de recuperação dos pais para que os genitores voltem para o lar, os parentes tem prioridade na adoção. Nesse lado também há as formas que a instituição se relaciona com os principais clientes, sendo esse o bloco “Relacionamento com

clientes” e os meios para chegar até eles, ou seja, qualquer interface da empresa com o cliente (bloco “Canais”).

O lado esquerdo refere-se à parte interna da empresa e sua eficiência. A proposta de valor da ACRIDAS fica muito clara observando as atividades principais desenvolvidas. Para que isso ocorra, a instituição conta com alguns parceiros-chaves que acreditam no trabalho desempenhado e auxiliam de diversas formas a organização a entregar valor em tudo que faz. Esses parceiros são essenciais, tendo em vista que, os custos com os assistidos e empregados são bem elevados e as receitas obtidas não suprem todos os gastos da ACRIDAS. Entendendo a instituição por meio do Canvas, nota-se que ela poderia atender mais crianças se os recursos-chave fossem ampliados e mais parcerias fossem obtidas.

4.3 AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DA ACRIDAS, CONFORME O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG).

Para auxiliar no acesso as informações importantes para a instituição e atender um dos objetivos propostos – identificar os pontos fortes e fracos, e as possíveis melhorias – foi utilizado, no prosseguimento da pesquisa, o questionário do Modelo de Excelência em Gestão desenvolvido para micro e pequenas empresas denominado MPE Brasil, ciclo 2014, disposto no anexo B.

Para tanto, o questionário teve sua aplicação na data de 03 de Setembro de 2014, tendo como pesquisada a colaboradora Rosana Andrade, assistente social na instituição, sendo esta a responsável pela parte administrativa. O quadro 4 representa o gabarito do questionário:

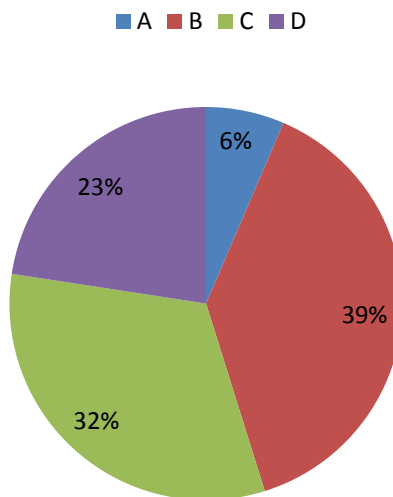
Quadro 4 - Gabarito do Questionário MPE

QUESTÃO	RESPOSTA	QUESTÃO2	RESPOSTA3	QUESTÃO4	RESPOSTA5
1	C	12	C	23	D
2	B	13	C	24	C
3	B	14	D	25	B
4	A	15	D	26	B
5	C	16	D	27	B
6	B	17	A	28	C
7	C	18	D	29	C
8	B	19	B	30	D
9	B	20	B	31	C
10	B	21	B		
11	D	22	C		

Fonte: As Autoras (2014)

A fim de facilitar a interpretação das respostas obtidas, o gráfico 1 apresenta de forma quantitativa os agrupamentos das alternativas em percentuais.

Gráfico 1 - Percentual das respostas do gabarito



Fonte: As Autoras (2014)

O questionário do MPE é subdividido pelos critérios definidos pela FNQ conforme apresentado no referencial teórico, pelo quadro 5 que detalha-se a escolha das alternativas em cada critério:

Quadro 5 - Respostas de acordo com os critérios que o questionário aborda

Assuntos	Questões	Total de Questões			
		A	B	C	D
Liderança	1 a 6	1	3	2	0
Estratégias e planos	7 a 10	0	3	1	0
Clientes	11 a 15	0	0	2	3
Sociedade	16 a 18	1	0	0	2
Informações e conhecimentos	19 a 22	0	3	1	0
Pessoas	23 a 27	0	3	1	1
Processos	28 a 31	0	0	3	1

Fonte: As Autoras (2014).

No quadro 6 é apresentado o resultado para cada critério, com os seus pontos fortes e pontos fracos, sendo eles A e B representam os pontos fracos e C e D os pontos fortes.

Quadro 6 - Respostas considerando Pontos Fortes e Pontos Fracos

ASSUNTOS	TOTAL DE QUESTÕES			
	A + B	C + D	Ponto fraco = A + B	Ponto forte = C + D
Liderança	4	2	X	
Estratégias e planos	3	1	X	
Clientes	0	5		X
Sociedade	1	2		X
Informações e conhecimentos	3	1	X	
Pessoas	3	2	X	
Processos	0	4		X

Fonte: As Autoras (2014).

Observa-se no quadro 6 que a maioria das respostas foi A+B, ou seja, mais oportunidades de melhorias na área de liderança, estratégias e planos, informações e conhecimentos e pessoas. Para que se possam determinar quais destas melhorias são prioritárias, elaborou-se a matriz de gravidade, urgência e tendência que é apresentada a seguir.

4.4 PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO, CONFORME A MATRIZ GUT

Conforme descrito anteriormente por Daychouw (2007), a Matriz G.U.T tem como principal objetivo priorizar os principais problemas vivenciados nos processos de uma instituição. Para o cálculo foi utilizado o quadro número 3 como base na quantificação em relação à Gravidade, Urgência e Tendência obtendo os resultados como observado no quadro 7:

Quadro 7 - Matriz G.U.T – ACRIDAS.

PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES								
	FRACO		FORTE		G	U	T	TOTAL
PROCESSOS/AÇÕES/PROCEDIMENTOS	A	B	C	D				
LIDERANÇA								
A Missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?			X		3	2	2	12
O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?		X			4	4	5	80
O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?		X			3	4	3	36
Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?	X				5	4	3	60
Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?			X		3	3	1	9
A busca de informações para identificar oportunidades de inovação incluem as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?		X			3	3	2	18
ESTRATÉGIAS E PLANOS								
A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?			X		2	4	1	8
As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?		X			4	3	2	24
Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidas?		X			5	3	2	30
Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?		X			5	3	2	30
CLIENTES								
Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?				X	1	1	2	2
Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?			X		2	2	1	4
As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?			X		2	2	2	8
A satisfação dos clientes é avaliada?			X		1	1	1	1
As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar sua fidelidade e captar novos?				X	2	1	1	2
SOCIEDADE								
As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?				X	3	1	1	3
Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?	X				4	3	3	24
A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?				X	3	1	1	3
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO								
As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?		X			3	4	3	36
O compartilhamento do conhecimento é promovido?		X			3	3	2	18
São promovidas melhorias nas práticas de gestão?		X			5	4	3	60
São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?			X		3	4	2	24
PESSOAS								
As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?				X	3	2	1	6
A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidas e considera os requisitos da função?			X		2	3	2	12
Os colaboradores são capacitados nas suas funções?		X			3	4	2	24
Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?		X			5	5	3	75
O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidas?		X			2	3	3	18
PROCESSOS								
Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?			X		3	3	3	27
Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?			X		3	3	3	27
Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?				X	2	1	1	2
As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?			X		3	4	3	36

Fonte: As Autoras (2014).

Como se observa no quadro 7, foi efetuado o cálculo na matriz G.U.T, com base nas informações da entrevistada, que estabeleceu uma nota de 1 a 5 para a gravidade, urgência e tendência de cada assunto, na hipótese destes não serem resolvidos.

Desta maneira, após o levantamento das notas com o auxílio da Matriz, destaca-se as quatro prioridades que contribuirão para atender a terceira etapa para se alcançar o objetivo geral deste artigo, que se refere em identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria da organização estudada. O quadro 8, portanto, apresenta ações prioritizadas:

Quadro 8 - Resumo dos principais processos a serem aprimorados

PROCESSOS COM MAIOR RELEVÂNCIA				
CAUSA INFLUENTE	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
LIDERANÇA				
O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?	4	4	5	80
Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?	5	4	3	60
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS				
São promovidas melhorias nas práticas de gestão?	5	4	3	60
PESSOAS				
Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?	5	5	3	75

Fonte: As Autoras (2014).

Considerando o quadro 8, três critérios foram identificados como pontos fracos, são eles: liderança, informações e conhecimentos e pessoas. No quadro 8 estão apontados as questões do questionário MPE Brasil, depois de feita a análise da prioridade através da Matriz G.U.T, foram criados os planos de ações considerando os quesitos com valor superior a 60.

4.5 PLANOS DE MELHORIA PARA OS PROCESSOS DE GESTÃO DA ACRIDAS

Nos tópicos anteriores foram realizadas as análises de acordo com o questionário aplicado pela equipe aos responsáveis pela organização ACRIDAS, o que facilitou no entendimento de como a organização é hoje para que assim fosse

possível sugerir planos de ações com as devidas melhorias aos processos já existentes.

Sendo assim, o plano de ação demonstrado utilizou a ferramenta 5W2H apresentado no quadro 9:

Quadro 9 - Propostas de melhorias á ACRIDAS

Projeto: Compartilhar informações aos colaboradores					Cronograma (meses)												Como fazer (How)
Etapas	Atividade (What)	Porquê (Why)	Responsável (Who)	Onde (Where)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Plan	Realizar reuniões mensais	Para entender e aplicar idéias inovadoras dos funcionários	Rogério (diretor)/Rosana (assistente social)	Acridas		x											Estabelecendo horários fixos e datas estipuladas através de escalas.
Plan	Criar mural para avisos, atividades, acontecimentos, etc,	É um meio onde a informação seja fixada em locais estratégicos e que desperta curiosidade dos funcionários.	Funcionário do RH	Acridas		x											Providenciando espaço visível para os horários de maior movimento (almoço, lanche, ponto).
Plan	Despertar interesse dos funcionários para os acontecimentos da organização através de incentivos.	Todo incentivo cria interesse em busca de conhecimento	Rogério (diretor)	Acridas					x	x	x						Divulgar as ações que a organização realiza, assim como os resultados que esta ação obteve.
Plan	Dispor de um site interno (intranet) para acesso aos colaboradores.	É um acesso prático a ser acessado em horário de expediente.	Funcionário da TI	Acridas					x	x	x						Promovendo um link de fácil acesso com novidades, informações na página principal.
Plan	Publicações impressas (jornais, revistas, boletins)	Pode ser compartilhado.	Rogério (diretor)	Acridas			x	x									Criando um roteiro para ser disponibilizado em locais de acesso dos funcionários.
Plan	Implantação de treinamentos e-learning	Aperfeiçoamento das habilidades.	Funcionário da TI	Acridas													Disponibilizando mensalmente a ferramenta de aprimoramento das habilidades de interesses.
Do	Designar um representante de cada setor para ser responsável para participar das reuniões e disseminar as informações aos demais.	Para possibilitar um alto nível de alcance.	Rogério (diretor)	Acridas					x		x						Criando cronograma com datas pré fixadas com todas as tarefas anuais. E assim a pessoa responsável deverá informar aos demais colaboradores da organização. Fazendo com que as informações sejam do conhecimento de todos.
Do	Divulgar relatórios do processo de comunicação	Para demonstrar aos colaboradores o interesse das suas necessidades por parte da organização.	Rosana (assistente social)	Acridas						x	x						Atendendo os interesses dos funcionários e aprimoramento das falhas.
Do	Atualizar as informações nos canais disponíveis pela organização.	Verificar os canais utilizados e atualiza-lo para que a organização desenvolva da melhor forma.	Funcionário da TI	Acridas									x				Contratando ou capacitando um colaborador para atualizar. Aprimorar os canais de informação.
Check	Analisar os resultados e desempenho de cada etapa do planejamento	Aprimorar os resultados e adequa-los as atividades.	Rogério (diretor)	Acridas								x	x				Convocando todos os gestores e colaboradores para expor pontos positivos e negativos.
Check	Identificar necessidades de melhorias no ponto falho	Adequar as atividades da organização.	Rosana (assistente social)	Acridas													Atendendo a todos os interessados e propor melhorias.
Act	Ajustar o programa para correção das falhas encontradas	Aprimorar as atividades e corrigir as falhas.	Funcionário da TI	Acridas											x		Realizando correção de todo processo, etapa por etapa.
Act	Manutenção diária dos programas implantados	Saber lidar com as dificuldades dos dia a dia, e identificar os pontos fortes e fracos dos programas utilizados.	Rosana (assistente social)	Acridas										x	x		Fazendo diariamente vistorias nos canais implantados.

Fonte: As autoras (2014).

Por meio do quadro 8, em que é apresentada a matriz GUT levantou-se as possíveis causas dos problemas encontrados nas respostas do questionário MPE - Brasil, que ajudou a priorizar as ações com maior pontuação. Com o resultado aplicou-se a ferramenta 5W2H como demonstra o quadro 9, sendo apresentado um plano de ação e os demais apresentados nos apêndices A, B e C.

A finalidade do plano de ação é aprimorar o compartilhamento de informações aos colaboradores, apresentado através do quadro 9 as atividades relacionadas ao ciclo PDCA.

Com relação ao planejamento no ciclo PDCA, as etapas irão seguir da seguinte maneira:

Planejamento (Plan): Inicia-se com a realização de reuniões mensais, para que a diretoria defina prioridades de execução do projeto através das ideias de cada colaborador. Em seguida serão exibidas as ideias do planejamento em um mural com avisos, atividades e acontecimentos, por se tratar de um canal com maior acesso por todos os colaboradores. A terceira etapa consiste em motivar os colaboradores despertando a curiosidade e o interesse em participar ativamente dos novos projetos da organização.

A quarta fase, consiste em transmitir os novos projetos e informações através de uma intranet, onde todos os colaboradores possam acessar através de um terminal os acontecimentos sem precisar recorrer ao gestor. A quinta etapa amplia a forma de divulgação dos projetos demandando de um material impresso, como: boletins, revistas e jornais, para que o acesso às informações não fique somente internamente podendo ser compartilhado com amigos e familiares.

Por fim, a última etapa do ciclo de planejamento baseia-se na motivação dos colaboradores e suas necessidades em aprimorar suas habilidades. Desta maneira, sugere-se treinamentos e-learning para que todo projeto do canal de comunicação seja dissipado de maneira eficaz.

Execução (Do): Inicia-se a fase de execução, responsabilizando uma pessoa de cada setor, a qual será incumbida de participar das reuniões mensais, como também levar as informações aos demais. Em seguida elaboram-se relatórios do processo a ser executado, para que a implantação do projeto seja compartilhada de maneira clara e objetiva. Todas as novas informações deverão ser atualizadas através dos canais de divulgação, para que todos tenham acesso.

Verificar/Checkar (Check): Todo programa deve ser verificado, analisando os resultados de desempenho de cada etapa do planejamento, para corrigir possíveis erros no decorrer do projeto. Em seguida identificam-se as necessidades de melhorias adequando as atividades da organização junto ao programa aprimorado.

Ação/Agir (Act): Após as fases de planejamento, execução e checagem o ciclo passará por correções das falhas, caso necessário, com manutenções diárias para que o projeto não se torne retrógrado. O projeto tem como sede principal na ACRIDAS, sendo os responsáveis o diretor Rogério e a assistente social Rosana Andrade, com apoio dos departamentos de RH e TI, sendo imprescindível o apoio de todos os colaboradores.

Todo o levantamento obtido nas respostas do questionário MPE Brasil foi imprescindível para a criação dos planos de ações devido a identificação dos pontos fracos priorizando através da ferramenta G.U.T o levantamento dos processos com maior relevância.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo foi realizada uma pesquisa para identificar o modelo de negócio da Associação Cristã de Assistência Social (ACRIDAS), para tanto se utilizou o Canvas como ferramenta com o propósito de compreender como a organização cria, entrega e captura os valores constantes em seus propósitos.

Objetivando compreender quais são os processos de gestão a serem aprimorados, foi aplicado o questionário Prêmio de Competitividade de Micro e Pequenas Empresas e conforme anexo B, depois de respondida as questões pela entrevistada analisaram-se as respostas de cada uma das perguntas, agrupadas em critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), que resultaram em uma verificação de quais critérios apresentavam oportunidades de melhorias já que eram considerados pontos fracos da instituição.

Com o objetivo de priorizar os principais problemas vivenciados na instituição, aplicou-se a matriz G.U.T a qual analisa a gravidade, urgência e tendência estabelecendo notas de 1 a 5 para cada critério, multiplicando-se para obter um valor total. Para a criação dos planos de ações foram considerados os critérios que obtiveram valores superiores a 60 pontos.

Após coletada todas as informações necessárias, elaborou-se os planos de ações os quais propõem melhorias frente ao comportamento ético, o compartilhamento das informações com os colaboradores, melhorias na prática de gestão e os perigos e riscos associados à saúde e segurança no trabalho.

Diante do exposto, foi alcançado o objetivo geral do artigo que é propor melhorias nos processos de gestão de uma Organização Não Governamental (ONG), com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) na organização.

Percebe-se, então que o MEG contribui de forma direta para a melhoria de processos de gestão, uma vez que ele permite aos gestores um maior entendimento nos principais processos por oferecer uma visão sistêmica. Este modelo apoia o planejamento estratégico e a tomada de decisão, assim como a otimização das principais atividades para realização do serviço prestado.

As dificuldades encontradas na elaboração do artigo se deram na obtenção das informações, devido à indisponibilidade dos gestores e o receio de repassar as informações da instituição por se tratar de crianças e adolescentes que estão para adoção as quais não podem ser expostas. Em relação à primeira dificuldade, poder-se-á ser solucionada quando outros funcionários da instituição puderem contribuir com informações pertinentes para a melhoria da ACRIDAS. Para tanto, foi sugerido um plano de ação a fim de melhorar a comunicação entre os gestores e demais colaboradores.

Durante a elaboração deste trabalho verificou-se a oportunidade de realização de demais pesquisas, as quais sugere-se a seguir. Primeiro um estudo em outras ONG's, aplicando o diagnóstico do Modelo de Excelência em Gestão, de forma a verificar as potencialidades desta ferramenta para a contribuição na melhoria de processos. Outro estudo poderia ocorrer relacionando o MEG com o Canvas, descobrindo formas de interação entre as duas metodologias. Por fim, nova aplicação deste mesmo estudo na ACRIDAS, para proporcionar o contínuo aperfeiçoamento da gestão da instituição.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.C.C. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed.70, 2002.

BRIGO, Jocenara. **Plano de Marketing para captação de recursos em uma organização sem fins lucrativos**. Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p. 1 – 88, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24397/000592352.pdf>> Acesso em: 12 mai. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.

COSTA, Selma Frossard. O serviço social e o terceiro setor. **Serviço social em revista**. Londrina, Jan/Jul., 2005. Disponível em:<<http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v7n2.htm>>. Acesso em: 16/05/2013.

DAYCHOUM, Merthi. **40+10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DAYCHOUM, Merthi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DOMENEGHETTI, Ana Maria. Definição, tipificação e implantação do setor de voluntários In PEREZ, Clotilde; JUNQUEIRA, Luciano Prates (organizadores), **Voluntariado e a gestão das políticas sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994.

FNQ. **Caderno Rumo a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. São Paulo: FNQ, 2008a.

FNQ. **Caderno Rumo a Excelência: Sociedade**. São Paulo: FNQ, 2008f.

FNQ. **Caderno Rumo a Excelência: Informações e Conhecimento**. São Paulo: FNQ, 2008g.

FRANCO, Maria Laura P.B. **Análise de conteúdo**. 2 ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JOHANSSON, Henry J. et al. **Processos de Negócio**: como criar sinergia entre a estratégia de mercado e a excelência operacional. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOPERICH, Magda S. et al. Pesquisa-ação: ferramenta metodológica para a pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Enfermagem**. Goiânia, 2009. Disponível em: <<http://www.fen.ufg.br/revista/v11/n3/v11n3a33.htm>> Acesso em: 10 mai. 2014.

MARÇON, Denise; FILHO, Edmundo Escrivão. Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um Repensar Sobre as Teorias Organizacionais. **XXV Encontro da ANPAD**, São Paulo, p. 1 – 15, 2001. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=3192> Acesso em: 17 abr. 2014.

MIRANDA, Rafael de C.; VALADÃO, Alexandra de F. C.; TURRIONI, João B. Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no Brasil. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão 7**. Minas Gerais, p. 514 – 525. 2012. Disponível em: <www.uff.br/sg/index.php/sg/article/download/V7N4A1/V7N4A1> Acesso em: 09 mai. 2014.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A administração do Terceiro Setor**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OSTERWALTER, A; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. OSF, 2009.

OSTERWALTER, A. **The business model ontology**: a proposition in a design science approach, 2004. Tese (D.Sc.)=Universidade de Lausanne, Lausanne, 2004.

PEREZ, Clotilde; JUNQUEIRA, Luciano. **Voluntariado**: e a gestão das políticas sociais. São Paulo: Futura, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarryet al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

SARTORI, Tatiane; SILUK, Julio C. M. Modelo de excelência em Gestão (MEG): aplicação em uma empresa de software em Santa Maria. **VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio Grande do Sul, p. 1 – 10. 2011. Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos11/39714427.pdf> Acesso em: 12 mai. 2014.

SILVA, Narjara B. S. X.; SILVA, Patricia M. A comunicação no Modelo de Excelência em Gestão (MEG). **Revista Temática**, Paraíba, p. 1-11, 2011. Disponível em: <http://www.insite.pro.br/2011/Fevereiro/comunicacao_excelencia_gestao.pdf> Acesso em: 11 mai. 2014.

SILVA, Jane Azevedo da; **Apostila de controle de qualidade**. Juiz de Fora: UFJF, 2006.

TABOLKA, Juceli. **Voluntariado nas organizações não-governamentais: desafios de gestão**. 2011. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina. 2011. Disponível em: <http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=769> Acesso em: 16 mai. 2014.

TACHIZAWA, Takeshi; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, Patrícia da Cunha. Terceiro Setor: Estrutura Organizacional: Classificações (in) adequadas?. **1º Encontro de Estudos Organizacionais – EnEo**, Curitiba, p. 1 – 15, 2000. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=62&cod_evento_edicao=15&cod_edicao_trabalho=4710> Acesso em: 17 abr. 2014.

VIDAL, Francisco A. B. et al. Gestão participativa e voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organizações do terceiro setor. **EnANPAD 2004**, p. 1 – 16. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1429#self> Acesso em: 18 abr. 2014.

VIEGAS, Glauce; ASSIS, Lilian Bambirra; BARRETO, Raquel de Oliveira. Captação de recurso, mobilização, e legalidade: o “fazer estratégico” das organizações do terceiro setor de Minas Gerais. **XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1 – 17, set., 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12041> Acesso em: 17 abr. 2014.

VILLAS BÔAS NETO, Antonio; STEFANI, Monalisa; PEZZI JR, Sady. **Gestão de Marketing para Organizações do Terceiro Setor: Público-Privado-Terceiro Setor**. Paraná: Midiograf, 2003.

VOESE, Simone Bernardes; REPTCZUK, Roseli Maria. Características e Peculiaridades das Entidades do Terceiro Setor. **ConTexto: Revista do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Contabilidade**, Porto Alegre, vol. 11, 2011. Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/16314/pdf>> Acesso em: 13 abr. 2014.

APÊNDICE A – Proposta de melhoria quanto ao comportamento ético dentro da instituição

Projeto: Incentivando o comportamento ético dentro da instituição

Etapas	Atividade (What)	Porquê (Why)	Responsável (Who)	Onde (Where)	Cronograma (meses)												Como fazer (How)
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Plan	Reunir os funcionários do administrativo para discussão sobre o tema ética na ACRIDAS.	A fim de gerar um "brainstorm".	Rogério (diretor)	Acridas	x												Escolher dia e horário , além de comunicação do evento com os interessados.
Plan	Elaborar um esboço para criação do código de ética da instituição.	Alcançar um padrão de ética organizacional.	Rogério (diretor) e Rosana (assistente social)	Acridas	x	x											Nova reunião entre diretor e assistente social com o objetivo de elaborar normas internas ao que se refere ética dos funcionários.
Do	Criar código de ética de fácil compreensão.	Atenção voltada as normas e respeito aos demais colegas.	Rogério (diretor)	Acridas			x	x									Contratar um designer para elaborar as ilustrações das normas que se referem a ética dentro da instituição.
Do	Finalizar o código de ética.	Normatizar os padrões de comportamento.	Rosana (assistente social)	Acridas				x									Definir prazo para o término do código para posterior aprovação.
Do	Produzir valores.	Adequar comportamentos dos funcionários.	Rosana (assistente social)	Acridas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todo funcionário deverá passar pela fase de conhecimento da instituição através de palestras, antes de assumir o seu trabalho.
Do	Entregar os códigos de ética para cada funcionário.	Facilitar a adequação das novas normas internas.	Departamento Pessoal	Acridas					x								Entregar os códigos para os funcionários da instituição e, para os novos, após a atividade "produzir valores".
Check	Analisar o planejamento para novas adequações.	Verificar o planejamento e o cumprimento das etapas.	Rogério (diretor)	Acridas										x			Criando uma auditoria interna.
Act	Ajustar o projeto para o próximo ano considerando os pontos positivos e negativos encontrados na auditoria.	Aprimorar as atividades que compõe o projeto e alterar falhas.	Rogério (diretor) e Rosana (assistente social)	Acridas										x	x		Alterar o planejamento e a execução das atividades para o próximo ano, considerando os desvios do objetivo desse projeto.

Fonte: As autoras (2014).

APÊNDICE B – Proposta de melhoria quanto á promoção das melhorias nas práticas de Gestão.

Projeto: Promover melhorias na prática de Gestão

Etapas	Atividade (What)	Porquê (Why)	Responsável (Who)	Onde (Where)	Cronograma 2015 (meses)												Como fazer (How)
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Plan	Escolher pessoas designadas que possam estimular as novas práticas de gestão.	O líder pode ser peça fundamental ao que se refere a inserção de novas mudanças no modelo de administrar a instituição.	Diretor	Acridas	x												O diretor pode ser o líder ou designar outra pessoa que possua características essenciais para uma ótima liderança.
Plan	Escolher canais de comunicação.	Fornecer aos funcionários a liberdade de expressar sobre possíveis melhorias no setor.	Diretor e Assisistente Social	Acridas	x	x											Fazer uma reunião com liderança para a escolha do melhor meio de comunicação entre funcionários e direção.
Do	Promover canais de comunicação para as mudanças dentro da instituição.	Os colaboradores terão a segurança de conversarem com seus gestores para apresentar sugestões ou propostas inovadoras que agreguem valor e diferencial ao negócio.	Todos envolvidos	Acridas			x	x									Divulgar a todos os envolvidos os meios de comunicação escolhido para que as pessoas sintam que fazem parte do processo de melhoria e todos possam ser ouvidos.
Do	Colocar em prática o canal escolhido.	Estabelecer uma política de comunicação aberta.	Todos envolvidos	Acridas					x	x	x	x	x	x	x	x	Após a escolha do canal, o mesmo será implantado com o apoio dos envolvidos (RH, TI, Direção, etc).
Check	Verificar a viabilidade do canal e percentual de melhoria.	O canal escolhido pode não ser o mais adequado.	Diretor	Acridas										x	x		Fazer uma pesquisa de satisfação dos gestores e funcionários em relação ao canal de comunicação interna e identificar as melhorias após a implantação.
Act	Manutenção anual das novas práticas de gestão.	Toda organização está sujeita a mudanças em seus processos.	Diretor e Assisistente Social	Acridas												x	Reunião com os envolvidos no início do projeto para verificação dos sucessos e falhas encontradas no decorrer do projeto.

Fonte: As autoras (2014).

APÊNDICE C – Proposta de melhoria quanto á identificação dos perigos e riscos relacionados á saúde e segurança no trabalho

Projeto: Identificar os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho

Etapas	Atividade (What)	Porquê (Why)	Responsável (Who)	Onde (Where)	Cronograma 2015 (meses)												Como fazer (How)
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Plan	Selecionar empresa para a criação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Programa de Saúde Médico Ocupacional (PCMSO).	Oferecer aos funcionários e crianças maior segurança no âmbito da ACRIDAS.	Diretor	Acridas	x	x											Pesquisas de empresas.
Plan	Receber na instituição a equipe contratada para a avaliação e classificação dos riscos	Apreciação dos riscos existentes por ordem de importância.	Diretor e Assistente Social	Acridas		x	x										Agendar dia e horário para receber a equipe contratada.
Do	Criar um roteiro das ações a serem empreendidas para atingir as metas dos programas	Ser a metodologia de ação que garanta a preservação da saúde dos trabalhadores da Instituição	Equipe contratada	Acridas			x	x									Elabor o roteiro de ação com a equipe envolvida.
Do	Divulgar as ações a serem executadas pelos profissionais.	Adequar os comportamentos dos funcionários em relação as novas diretrizes para que os programas PPRA e PCMSO possam ser alcançados.	Diretor e Equipe Contratada	Acridas					x								Agendar dias e horários para a participação dos funcionários a fim que todo o efetivo possa participar da palestra.
Check	Medir a eficácia das medidas através de relatórios anuais.	Verificar novos indícios de acidentes ou problemas que interfiram na saúde dos profissionais em suas diversas áreas de atuação na ACRIDAS.	Assistente Social	Acridas												x	Comparar as ações para atingir plenamente os programas com os resultados obtidos ao longo do ano.
Act	Acompanhamento e revisão anual	A avaliação deve ser revista regularmente para assegurar que se mantenha atualizado.	Diretor	Acridas												x	Verificar a aplicabilidade e resultados obtidos após as atividades.

Fonte: As autoras (2014).

ANEXO A – Termo de Aptidão à Defesa Pública



TERMO DE APTIDÃO À DEFESA PÚBLICA

Eu, Professor(a) Claudio Marlus Skora, orientador(a) da equipe composta pelos alunos Cintia Carolina dos Santos, Daiana Cristina de Moura de Cerqueira e Dayane dos Santos Silveira da Luz, regularmente matriculados no Curso de Administração das Faculdades Integradas do Brasil, considero que o Trabalho de Conclusão de Cursos por eles elaborado está apto para Defesa Pública.

Curitiba, 13 de novembro de 2014.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Claudio Marlus Skora', is written over a horizontal line. Below the line, the text 'Professor Orientador' is printed in a black, sans-serif font.

ANEXO B – Carta de Autorização da ACRIDAS

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA E DIVULGAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eu, CREMILDA DOS SANTOS MINOCCIO (nome),
DIRETORA EXECUTIVA (cargo), da organização
ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - ACRIDAS telefones números
(41) 3523-5608, (41) 3523-5610, (41) 3523-5605, e e-mail
GESTORA@ACRIDAS.ORG.BR, SECRETARIA@ACRIDAS.ORG.BR, contato da equipe
do Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração das Faculdades
Integradas do Brasil autorizo a mesma a realizar este estudo nesta organização e tenho a
seguinte decisão quanto a divulgação do trabalho final a ser elaborado pelos integrantes:

☒ autorizar a divulgação do nome da organização no Trabalho de Conclusão do Curso
visando divulgar seu nome, função e seus processos gerenciais, tornando-a mais
conhecida no mercado e demonstrando sua missão para a sociedade em geral;

☐ não autorizar a divulgação do nome da empresa no Trabalho de Conclusão do
Curso.

CURITIBA (cidade), 23 / 02 / 2014

Atenciosamente,


Rosângela Branco Jr. Emerick
Assinatura do Responsável e Carimbo da Organização

ANEXO C – Questionário do Prêmio de Competitividade de Micro e Pequenas Empresas (Ciclo 2014)

LIDERANÇA

Este critério analisa a liderança da empresa, representada por seus dirigentes. Verifica a formulação da Missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento das informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa, também, o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Contempla o controle das atividades da empresa em relação a padrões definidos e melhorias de seus produtos e serviços, como decorrência do aperfeiçoamento de processos e métodos de gestão.

1. A Missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores? A Missão da empresa formaliza a razão de sua existência, define por que ela existe. Usualmente, a Missão é estabelecida pelo empreendedor no momento da criação da empresa e pode ser revista sempre que necessário. O registro em forma escrita e a comunicação da Missão aos colaboradores contribuem para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa. Colaboradores incluem empregados, terceiros prestadores de serviços e qualquer pessoa que tenha algum relacionamento com a empresa.

- a. A missão não está definida;
- b. A missão está definida informalmente, sendo de conhecimento dos dirigentes;
- c. A missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores;
- d. A missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida por todos colaboradores.

2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas? O comportamento ético na empresa significa a transparência nas suas relações, o cumprimento das exigências legais aplicáveis, o respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores da empresa, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e atos de corrupção. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidas regras claras para promover e assegurar o comportamento ético, tanto

nas relações internas, entre colaboradores e dirigentes, quanto nas relações externas, entre colaboradores, dirigentes, clientes, fornecedores e a comunidade. O comportamento ético, considerado como um dos valores da empresa destaca a importância da ética para os dirigentes e empregados, e sua utilização nas atividades da empresa.

- a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético;
- b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais;
- c. O comportamento ético está definido em regras escritas;
- d. O comportamento ético está definido em regras escritas que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes? A análise do desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridos corretamente. Esta análise é responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente com a utilização de informações que demonstrem o desempenho da empresa em relação aos aspectos financeiros, da produção, das vendas, dos clientes, dos empregados, dos fornecedores e da comunidade, inclusive quanto aos impactos ambientais. Para avaliar a competitividade da empresa, na análise do desempenho é importante a comparação de alguns resultados com os mesmos resultados de empresas concorrentes ou similares.

- a. Não é feita a análise do desempenho da empresa;
- b. A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro;
- c. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção;
- d. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente com uso de informações abrangentes ao negócio: financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção, sociedade e aspectos ambientais, considerando informações comparativas, relativas aos concorrentes ou de outras empresas.

4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores? O compartilhamento de informações com os colaboradores, relacionadas à empresa como metas, objetivos, estratégias e resultados de pesquisa de satisfação, entre

outras, tem como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializando a contribuição de cada um. Quando todos os empregados entendem quais são os objetivos da empresa e acompanham os resultados obtidos rumo ao seu cumprimento, a produtividade, o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores aumentam significativamente.

- a. As informações não são compartilhadas com os colaboradores;
- b. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente;
- c. O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores;
- d. O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa? A busca constante por novos conhecimentos é fundamental para o desenvolvimento pessoal dos dirigentes. A aplicação desses conhecimentos na empresa contribui para a melhoria contínua e planejada do desempenho, tanto dos dirigentes quanto da organização como um todo. Os investimentos no desenvolvimento gerencial dos dirigentes contribuem para o crescimento da empresa e sua manutenção no mercado de atuação.

- a. Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial;
- b. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa;
- c. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa;
- d. Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

6. As práticas de gestão da empresa são controladas com base em padrões de execução definidos? A execução das práticas de gestão, dentro de padrões definidos, possibilita a satisfação das necessidades dos clientes e das demais partes envolvidas ou interessadas na empresa, tais como seus proprietários, fornecedores, colaboradores e as comunidades do entorno. As necessidades das partes

interessadas são traduzidas em requisitos, geralmente de ordem técnica, que, ao serem cumpridos na realização das atividades, garantem a satisfação das necessidades das partes interessadas. O controle das práticas está relacionado ao conhecimento, pelos dirigentes, das várias atividades da sua empresa. Para que o controle seja eficaz, as práticas devem ser formalizadas e documentadas (padrões escritos) por meio de padrões de execução que definem a maneira correta de executar a atividade, o responsável e a frequência de execução. Além dos padrões de execução, devem ser utilizados indicadores que medem o resultado de cada prática de gestão. Para assegurar os resultados esperados e necessários, cada indicador deve ter uma meta que, basicamente, define a necessidade da parte interessada ou envolvida.

- a. As práticas de gestão são executadas informalmente;
- b. Algumas práticas de gestão são executadas com padrões documentados;
- c. A maioria das práticas de gestão é executada com padrões de trabalho;
- d. A maioria das práticas de gestão é executada com padrões documentados e algumas são controladas por meio de indicadores.

7. É promovida a melhoria dos produtos, dos serviços, dos processos e dos métodos de gestão da empresa? Por meio de seus processos e seus métodos de gestão, a empresa gera produtos e serviços que atendem às necessidades dos seus clientes. Para mantê-los sempre fiéis e atrair novos clientes, é necessário que a empresa melhore continuamente o que oferece. A melhoria dos produtos e serviços é decorrência da melhoria dos processos e dos métodos de gestão da empresa. Essa melhoria pode ser conseguida internamente, ouvindo os dirigentes e os colaboradores, e externamente, pesquisando atividades, produtos e serviços dos concorrentes e de outras empresas, bem como ouvindo os clientes, consultando universidades, escolas, centros de pesquisa, associações e sindicatos. Desta forma, pode-se identificar oportunidades de melhorias que, implementadas nos processos, métodos de gestão, produtos e serviços da empresa, promovem o aumento de sua competitividade no mercado de atuação.

- a. Não são promovidas melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa.
- b. As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas em decorrência da solução de problemas ocorridos.

c. As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes e colaboradores.

d. As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes e empregados, e de informações obtidas externamente, existindo entre as melhorias pelo menos um exemplo de uma inovação implementada na empresa.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este critério analisa o posicionamento estratégico da empresa por meio de suas estratégias e planos. Considera a formulação da Visão de Futuro e sua comunicação aos colaboradores. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias, bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.

8. A Visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores? A Visão da empresa estabelece onde ela deseja estar num futuro definido. É a expressão do que os dirigentes esperam da empresa e constitui a base para a definição de suas estratégias. A Visão permite estabelecer os objetivos estratégicos a serem atingidos no futuro; e as estratégias são os caminhos que devem ser percorridos pela empresa para cumprir seus objetivos. A comunicação da Visão aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

a. A Visão não está definida;

b. A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento dos dirigentes;

c. A Visão está registrada de forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores;

d. A Visão está registrada de forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.

9. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas? A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a empresa vai cumprir a sua Missão, no presente, e alcançar os objetivos no futuro. Na definição das estratégias é importante considerar informações externas à empresa, relativas a clientes, mercado, fornecedores e comunidades; e informações internas, relativas aos colaboradores e à capacidade da empresa de prestar serviços, produzir e vender, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e continuidade.

- a. As estratégias não estão definidas;
- b. As estratégias estão definidas como intenções e ideias, mas são de conhecimento apenas dos dirigentes;
- c. As estratégias estão definidas informalmente, considerando informações internas e externas à empresa;
- d. As estratégias estão definidas formalmente, por meio de método que considera informações internas e externas à empresa.

10. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos? Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance em relação aos objetivos da empresa. As metas, definidas para cada indicador, permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa e para o acompanhamento da implementação das estratégias. Esses indicadores e suas respectivas metas são utilizados na análise do desempenho da empresa e na implementação das estratégias, e devem ser comunicados a todos os colaboradores.

- a. Não existem indicadores relacionadas às estratégias;
- b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores
- c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

11. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos? Os planos de ação são uma ferramenta de planejamento: definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa. Os planos de ação são estabelecidos para realizar tudo que a empresa deve fazer para que suas estratégias sejam implementadas com sucesso. É importante que os planos de ação tenham responsáveis designados para o seu acompanhamento. Além do estabelecimento dos planos de ação, a empresa precisa assegurar os recursos necessários para a implementação das estratégias.

a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.

b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.

c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.

d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados por um responsável.

CLIENTES

Este critério analisa a empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais. Estuda o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e sua identificação e agrupamento em relação a esses aspectos. Observa a divulgação dos produtos aos clientes atuais e potenciais, e analisa sua satisfação e insatisfação em relação aos produtos e serviços disponibilizados pela empresa, por meio do tratamento das reclamações dos clientes e da avaliação da sua satisfação.

12. Os clientes são conhecidos e agrupados? Os clientes de uma empresa são as pessoas, físicas ou jurídicas, que satisfazem suas necessidades e expectativas utilizando os produtos e serviços disponibilizados pela empresa. São classificados em clientes atuais e clientes potenciais. Os clientes atuais são aqueles que compram os produtos ou serviços da empresa. Os clientes potenciais são aqueles que poderão utilizar os produtos e serviços no futuro. É importante conhecer

os clientes atuais e os potenciais e, para atendê-los corretamente, eles devem ser agrupados conforme suas necessidades e expectativas. O agrupamento pode ser feito observando critérios tais como, idade, sexo, localização e outros.

- a. Os clientes não são conhecidos;
- b. Os clientes são conhecidos intuitivamente;
- \$\$\$c. Os clientes são conhecidos e agrupados;
- d. Os clientes são conhecidos e agrupados de forma planejada e as informações obtidas são utilizadas na melhoria do atendimento dos clientes atuais e na busca dos clientes potenciais.

13. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas? O correto atendimento dos clientes demanda o conhecimento das suas necessidades e expectativas. Além de conhecer esses aspectos, é necessário analisar e utilizar as informações obtidas para melhorar continuamente o atendimento aos clientes. Dessa forma, a empresa oferece a seus clientes, produtos e serviços que satisfazem adequadamente suas necessidades e expectativas.

- a. As necessidades e expectativas dos clientes não são conhecidas;
- b. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas de forma intuitiva;
- c. As necessidades e expectativas são conhecidas por meio de informações obtidas dos clientes;
- d. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas por meio de métodos formalizados.

14. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes? Para que os clientes saibam que a empresa dispõe de produtos e serviços capazes de atendê-los em suas necessidades e expectativas, é importante que os produtos e serviços sejam divulgados, comunicados ou informados aos clientes. Dessa forma, a empresa possibilita a procura dos clientes, vende seus produtos e serviços e incentiva o retorno dos clientes atuais e de novos clientes.

- a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes;
- b. Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes;
- c. Os produtos e serviços são divulgados para alguns grupos de clientes;

d. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

15. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas? As reclamações apresentadas pelos clientes demonstram que suas necessidades e expectativas não foram atendidas pela empresa. Quando ocorre uma reclamação é necessário que a empresa registre-a e a trate adequadamente, de forma a garantir a satisfação e a continuidade da utilização dos produtos e serviços por parte dos clientes. O registro das reclamações recebidas permite acompanhar o grau de insatisfação dos clientes e avaliar o nível de aceitação dos produtos e serviços. O tratamento da reclamação de um cliente consiste na pronta solução do problema junto ao cliente e, posteriormente, na identificação das causas da reclamação e sua eliminação por meio de ações apropriadas, prevenindo a repetição. As reclamações corretamente tratadas podem contribuir para o aumento da satisfação dos clientes e para torná-los fiéis à empresa.

a. A empresa não disponibiliza canais para que os clientes apresentem suas reclamações;

b. As reclamações apresentadas não são registradas e são tratadas ocasionalmente, dependendo do grau de insatisfação do cliente ou da gravidade da reclamação apresentada;

c. As reclamações recebidas são registradas e tratadas;

d. As reclamações recebidas são registradas e tratadas, e o cliente é informado sobre a solução dada à sua reclamação.

16. A satisfação dos clientes é avaliada? A satisfação das necessidades e expectativas dos clientes constitui a razão da existência da empresa. É a sua missão, e dessa satisfação decorre a sua sobrevivência. Dessa forma, é necessário verificar se os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços entregues pela empresa. Os resultados dessa verificação devem ser usados para as ações de melhoria nos produtos e serviços, e na maneira como a empresa atende a seus clientes.

a. A satisfação dos clientes não é avaliada;

b. A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva;

c. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal;

d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal, e os resultados obtidos são analisados e utilizados na melhoria dos produtos, serviços e no atendimento aos clientes.

SOCIEDADE

Este critério analisa a empresa em relação à sociedade, principalmente a comunidade próxima às suas instalações, com influências recíprocas. Observa a identificação e o tratamento dos impactos ao meio ambiente, provocados pelos produtos, serviços e atividades da empresa, bem como de suas próprias instalações. Observa também o cumprimento das exigências legais e o comprometimento com a comunidade, por meio do desenvolvimento voluntário de ações ou projetos sociais, com envolvimento, também voluntário, de seus dirigentes e colaboradores.

17. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas? Para a atuação correta e ética da empresa na sociedade, é necessário que ela atenda a todas as exigências legais aplicáveis. As exigências legais estão contidas nas leis, decretos, regulamentos e outros instrumentos existentes e aplicáveis aos produtos, serviços, instalações e operações da empresa, e são de cumprimento obrigatório. De forma ampla e global, as exigências legais são determinadas pelos órgãos competentes nas esferas municipal, estadual e federal, como, por exemplo, a Prefeitura Municipal, a Vigilância Sanitária, os Órgãos Ambientais, o PROCON, o MEC e outros. As exigências legais são dinâmicas, isto é, são alteradas e atualizadas continuamente. Dessa forma, precisam ser mantidas atualizadas pela empresa.

a. As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas;

b. Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas;

c. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas;

d. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e são mantidas atualizadas.

18. Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos e tratados? Toda empresa provoca, por meio de suas operações, produtos e serviços, algum tipo de dano ao meio ambiente. Os danos provocados são impactos negativos ao meio ambiente. É necessário que a empresa conheça esses impactos negativos e atue de forma a eliminá-los ou a minimizar seus efeitos. Por exemplo, o consumo de água, energia elétrica e papel, de forma não controlada, provoca a redução da disponibilidade de recursos naturais e, conseqüentemente, impactam o meio ambiente. Da mesma forma, o descarte inadequado de resíduos (sobras de produção, lixo, lâmpadas fluorescentes, cartuchos de impressoras, pilhas e embalagens, entre outros), bem como emissões atmosféricas (fumaças e gases) e efluentes contaminados (esgotos industriais) provocam agressões ao meio ambiente.

- a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são tomadas para a proteção do meio ambiente.
- c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns deles são tratados por meio de ações adequadas.
- d. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

19. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais? Toda empresa influencia, positiva ou negativamente, a comunidade na qual está inserida e atua. Essa comunidade tem necessidades e expectativas que podem ser atendidas pela organização de forma voluntária, motivando e envolvendo seus colaboradores nessas atividades. O atendimento à comunidade pode ser feito por meio de ações ou projetos sociais, ou seja, com atividades que objetivam a satisfação das necessidades e expectativas da comunidade. As ações e projetos sociais podem contribuir para o desenvolvimento da comunidade, tanto local quanto regional. Quando envolvem os colaboradores, contribuem para o desenvolvimento da responsabilidade social não só da empresa, mas, também, dos colaboradores. É importante observar que as ações e projetos sociais, isoladamente, não garantem o desenvolvimento sustentável. Isso só acontece quando há, simultaneamente ao social, investimentos no desenvolvimento econômico e na proteção ambiental da comunidade.

- a. Não são realizados ações ou projetos sociais;
- b. A empresa participa de ações ou projetos sociais esporadicamente e sem o envolvimento dos colaboradores;
- c. A empresa participa de ações ou projetos sociais esporadicamente e com o envolvimento dos colaboradores;
- d. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais que promovem o desenvolvimento local ou regional da comunidade com envolvimento dos colaboradores.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério analisa as informações necessárias à execução e análise das atividades da empresa e à tomada de decisão. Analisa a definição das informações necessárias e a sua comunicação para os dirigentes e colaboradores. Observa, também, como o conhecimento adquirido pelas pessoas, na execução de suas atividades, é compartilhado entre os dirigentes e colaboradores, assegurando o domínio das técnicas no seu setor de negócios.

20. As informações necessárias para o planejamento, execução e análise das atividades para a tomada de decisão estão definidas? Na execução das atividades, incluindo os processos principais do negócio da empresa, são constantemente gerados dados, tais como volume de itens produzidos, quantidade de serviços prestados, cotações de preço de materiais e serviços, quantidade de embalagens necessárias e de colaboradores para atender aos serviços contratados para o próximo mês, entre outros. Esses dados, devidamente tratados e organizados de forma sistemática e padronizada, geram as informações da empresa. As informações obtidas dentro e fora da empresa são muito importantes para a execução das atividades, a análise dos resultados e a tomada de decisão. É importante observar que muitas informações são externas à empresa, como as necessidades dos clientes, a atuação dos concorrentes, as taxas de juros e outras. O sistema de informação da empresa, como, por exemplo, o quadro de avisos, organiza a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A utilização de computadores para o armazenamento e o processamento das informações facilita principalmente a sua análise e apoia a

tomada de decisão. Quando as informações estão definidas e organizadas em um sistema de informação, as atividades podem ser realizadas da maneira adequada, os resultados obtidos podem ser corretamente analisados e o sucesso do negócio fica fortalecido.

- a. As informações não estão definidas;
- b. Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas;
- c. As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades, e para a tomada de decisão estão definidas;
- d. As informações para o planejamento, análise e execução das atividades, e para a tomada de decisão estão definidas e organizadas em um sistema de informação (quadro de aviso, computador ou outro meio).

21. As informações necessárias para a condução adequada do negócio são disponibilizadas para os colaboradores? A disponibilização ou a comunicação das informações para os colaboradores é necessária e importante para garantir a correta execução das atividades, a análise dos resultados obtidos, a tomada de decisão e a condução adequada do negócio. Quando as informações são disponibilizadas ou comunicadas aos colaboradores, as atividades podem ser executadas corretamente e os resultados obtidos podem ser analisados pelos colaboradores que dispõem das informações necessárias. Por exemplo, reuniões, quadros de aviso e computadores ligados em rede na empresa são meios eficientes para a disponibilização das informações aos colaboradores.

- a. As informações não são disponibilizadas para os colaboradores;
- b. As informações são disponibilizadas para alguns colaboradores;
- c. As informações são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores;
- d. As informações são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores de forma organizada e em sistemas de informação.

22. O compartilhamento do conhecimento é promovido? O compartilhamento do conhecimento é necessário para manter na empresa os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores e é feito por meio de treinamentos, da análise e melhoria das formas de execução das atividades ou de lições aprendidas durante a solução de problemas. Quando os colaboradores compartilham seu conhecimento,

este fica mantido internamente, não sendo perdido no momento do desligamento. É necessário incentivar os colaboradores a compartilharem suas experiências e aprendizados. São diversos os meios que podem ser utilizados para o compartilhamento do conhecimento, tais como: repasses de treinamentos realizados; reuniões para discussão de lições aprendidas; apresentação de melhorias para os demais colaboradores, entre outros. O conhecimento também pode ser registrado em papel ou em meio eletrônico (no computador), o que permite sua disponibilização para todas as pessoas na empresa e sua futura utilização.

- a. Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento;
- b. Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido;
- c. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados;
- d. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

PESSOAS

Este critério analisa a empresa em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

23. As funções e responsabilidades das pessoas dirigentes e colaboradores estão definidas? A organização da empresa, registrada no seu organograma, estabelece as funções necessárias para a sua operação eficaz. Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa. O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores define e esclarece a participação

de cada pessoa nas atividades da empresa, promove a sinergia do trabalho em equipe e leva à eficiência e à produtividade do sistema de trabalho.

- a. Não estão definidas;
- b. Estão definidas informalmente;
- c. Estão definidas e documentadas;
- d. Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores.

24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função? A seleção de empregados tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa para cada função. Esses requisitos são necessários para a adequada capacitação e posterior desempenho na execução da função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na organização.

- a. A seleção é feita de forma intuitiva;
- b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções;
- c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções;
- d. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções? Para cada função é necessário que os colaboradores sejam adequadamente capacitados para o exercício das responsabilidades inerentes à função. A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa.

- a. Os colaboradores não são capacitados;
- b. Os colaboradores são capacitados eventualmente;
- c. Os colaboradores são capacitados regularmente;

d. Todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.

26. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados? Qualquer condição presente na empresa que coloque em risco a segurança no trabalho ou a saúde dos colaboradores constitui um perigo para as pessoas. Esses perigos ou condições inseguras devem ser corretamente identificados e analisados, pois o risco de exposição do colaborador ao perigo é uma probabilidade de ocorrência do mesmo. O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de ações preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos caso ocorram. Por exemplo, a realização de trabalhos em locais elevados constitui um perigo para o colaborador, e o risco ou probabilidade de queda são altos. A utilização de cintos de segurança nessas atividades previne (o cinto de segurança é uma ação preventiva) a ocorrência da queda, ou seja, elimina o risco derivado do perigo de trabalhos em altura. O cumprimento obrigatório das exigências legais do PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional e do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais contribui para a identificação dos perigos e para o tratamento dos riscos associados à saúde e a segurança no trabalho. Ações corretivas são utilizadas para o tratamento dos perigos e riscos após a sua ocorrência.

- a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados;
- b. Os perigos e riscos não são identificados, mas alguns deles são tratados;
- c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e são tratados apenas com ações corretivas;
- d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e são tratados com ações corretivas e preventivas.

27. O bem estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos? As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com consequente motivação e entusiasmo das pessoas. A existência

de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores;

b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados;

c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais;

d. São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

PROCESSOS

Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa, por meio da análise de sua seleção e avaliação. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.

28. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados? Processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa determinada sequência, levam a um resultado esperado, necessário ou desejado. O processo transforma uma entrada numa saída, agregando valor. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de se executar o processo, na definição do responsável pela execução e a frequência com que o processo deve ser realizado. Os processos principais do negócio satisfazem as necessidades dos clientes por meio do atendimento aos requisitos dos processos. Os requisitos dos processos, geralmente de ordem técnica, são traduzidos das necessidades dos clientes e da legislação aplicável à empresa. Os padrões dos processos são documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

- a. Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada;
- b. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados;
- c. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados;
- d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes

29. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes? O controle dos processos principais do negócio tem por objetivo assegurar que os requisitos dos processos e, conseqüentemente as necessidades dos clientes, sejam integralmente atendidas. Quando os requisitos não são atendidos, são tomadas ações corretivas sobre os processos de forma a promover os ajustes necessários. O controle do processo é feito por meio da definição de indicadores que vão medir o resultado do processo. A necessidade do cliente, traduzida em requisito do processo, define a meta do indicador. Por exemplo, a necessidade do cliente é um atendimento em no máximo duas horas. Existe um indicador de tempo de realização do processo, com meta de uma hora e meia, assegurando o atendimento ao cliente em prazo inferior ao desejado por ele.

- a. Os processos principais do negócio não são controlados;
- b. Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes;
- c. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados;
- d. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados, sendo controlados também por meio de indicadores e metas.

30. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos? A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes pela empresa depende diretamente da qualidade dos materiais e dos

serviços adquiridos dos fornecedores. Para que a empresa seja atendida nas suas necessidades em relação a materiais e serviços adquiridos dos fornecedores, é necessário estabelecer critérios que orientem a seleção dos fornecedores e, posteriormente, os mesmos critérios podem ser usados na sua avaliação. Como exemplo de critérios de seleção, um preço justo, cumprimento dos prazos de entrega, qualidade dos materiais e serviços oferecidos e apoio pós venda espelham o mínimo que se espera ou se deseja de um fornecedor. Esses fatores podem ser verificados em outros clientes do fornecedor e, posteriormente, após a sua seleção, podem ser usados nas avaliações periódicas de desempenho nos fornecimentos. Por isso, é importante que a empresa selecione e avalie o desempenho dos fornecedores, com o objetivo de otimizar a qualidade e reduzir os custos de fornecimento.

a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho;

b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado;

c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema;

d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

31. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos? A operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para as compras de serviços e materiais, o pagamento dos colaboradores e das despesas, e investimentos em equipamentos necessários à comercialização, à prestação de serviços ou à fabricação de produtos e entrega aos clientes. O monitoramento e o controle das finanças são essenciais para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa. O livro de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da

empresa é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros.

- a. Não existem controles financeiros;
- b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa;
- c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa;
- d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

RESULTADOS

Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim, são solicitados resultados relativos aos clientes, aos processos principais do negócio, aos colaboradores e a resultados financeiros, necessários para garantir a sobrevivência da empresa ao longo do tempo. Nas questões 1 a 31, a empresa demonstrou, por meio das opções de respostas, o que faz para atender ao que foi solicitado naquelas questões. Os resultados são decorrentes do que é feito para atender ao que foi solicitado nas questões anteriores. São solicitados resultados relativos aos clientes – satisfação e reclamações de clientes; aos colaboradores – capacitações ministradas e acidentes; à produção – produtividade no trabalho; e às finanças – margem de lucro. O controle dos resultados envolve a sua medição e análise com o objetivo de acompanhar o desempenho da empresa. O período de medição dos resultados corresponde a intervalos de tempo distintos, mostrando os resultados em períodos anuais. A tendência do resultado é o seu comportamento no tempo. Considerando dois períodos, ou dois anos, para a análise do resultado, se o resultado melhora do primeiro ano para o segundo ano, sua tendência é favorável (resposta “c” nas opções de respostas). Ao contrário, se o resultado piora do primeiro ano para o segundo ano, sua tendência é desfavorável (resposta “b” nas opções de respostas). Quando existem informações referentes a três anos, a tendência é considerada favorável se os resultados mostram uma melhora constante e sustentada nos três anos considerados, o que, normalmente, evidencia a satisfação da parte interessada naquele resultado – por exemplo, os clientes, os colaboradores ou os dirigentes (resposta “d” nas opções de respostas). Considerando três anos consecutivos na

apresentação do resultado, a tendência é considerada favorável quando é evidenciada uma melhoria do primeiro para o segundo ano, e esta é sustentada pela melhoria apresentada do segundo para o terceiro ano, configurando uma melhoria contínua e sustentada nos três anos considerados.

32. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes? A missão fundamental de qualquer empresa é atender às necessidades de seus clientes. Portanto, é necessário avaliar se os clientes estão satisfeitos com a empresa, seus produtos e serviços.

- a. Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável;
- c. É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável;
- d. É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável.

33. Existem resultados relativos a reclamações de clientes? Reclamações de clientes indicam, em geral, insatisfação com a empresa, seus produtos e serviços. Como a satisfação dos clientes é a missão fundamental de qualquer empresa, as reclamações dos clientes, como uma medição indireta da sua insatisfação com a empresa, precisam ser controladas.

- a. Não são controladas e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável;
- c. São controladas, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável;
- d. São controladas, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável.

34. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores? Os colaboradores devem ser capacitados para a execução das atividades que estão sob sua responsabilidade na empresa. Geralmente, a capacitação é feita por meio de treinamentos internos e externos ministrados para os

colaboradores. Além de acompanhar a capacitação de colaboradores é importante existir algum tipo de indicador, como, por exemplo, a quantidade de horas de treinamento por profissional.

- a. Não são controladas e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável;
- c. São controladas, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável;
- d. São controladas, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável.

35. Existem resultados relativos a acidentes com colaboradores? Trata-se de acidentes relacionados com a atividade do colaborador na empresa. O resultado é referente somente aos acidentes que provocaram o afastamento do colaborador das suas atividades.

- a. Não são controladas e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável (crescente);
- c. São controlados, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a quantidade de acidentes tem tendência favorável (decrecente);
- d. São controlados, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, sendo que a quantidade de acidentes tem tendência favorável (decrecente).

36. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho? A produtividade no trabalho refere-se à receita gerada por cada colaborador no desempenho de suas atividades na empresa. É um indicador universal e importante para o controle dos produtos e serviços disponibilizados para os clientes.

- a. Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável;
- c. É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável;

d. É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável

37. Existem resultados relativos à margem de lucro? A margem de lucro refere-se à relação entre as receitas e as despesas anuais da empresa, ou seja, os ganhos financeiros obtidos com a venda de produtos ou serviços aos clientes.

- a. Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar;
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável;
- c. É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável;
- d. É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência.