

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ISABELLA DE SOUSA ALMEIDA

A REESTRUTURAÇÃO DO PRÊMIO PARAIBANO DE QUALIDADE DA GESTÃO  
ATRAVÉS DA METODOLOGIA PMBOK

João Pessoa

2014

ISABELLA DE SOUSA ALMEIDA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, campus João Pessoa

A447r Almeida, Isabella de Sousa .  
A reestruturação do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão através da metodologia PMBOK / Isabella de Sousa Almeida. – 2014.  
105 f. : il.  
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração)  
– Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.  
Orientadora : Prof<sup>ª</sup>. Elaine Cristina Batista de Oliveira  
1. Gestão da qualidade. 2. Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão 1. 3. Guia PMBOK. I. Título.

CDU 005.6

ISABELLA DE SOUSA ALMEIDA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

A OTIMIZAÇÃO DO PRÊMIO PARAIBANO DA QUALIDADE ATRAVÉS DA  
METODOLOGIA PMBOK

---

Isabella de Sousa Almeida

**Relatório aprovado em 19 de Março de 2014**

---

Prof. Jimmy de Almeida Léllis, Doutor  
Professor Orientador

---

Marcio Carvalho da Silva, Doutorando  
Examinador

---

Elaine Cristina Batista de Oliveira,  
Doutoranda  
Examinador 2

João Pessoa  
2014

Dedico esse trabalho a Deus, pelo dom da vida e por todo amor e misericórdia a mim  
concedida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter sido a luz no meu caminho, quando tudo parecia escuro. Ao meu pai, Ivo que despertou desde criança em meu coração a paixão pela administração através do seu exemplo, cuidado e carinho. À minha mãe, Lindonete que me ensinou as primeiras letras do alfabeto, que sempre me ajudou com o dever de casa, a ela toda minha gratidão e maior amor do mundo. À minha irmã, Luana, por todo carinho nos momentos mais difíceis, você me inspira a ser melhor.

Ao meu padrinho Adebald e madrinha Tânia por terem sido a figura de família quando a minha não estava presente, a eles todo meu carinho, admiração e gratidão eterna, devo a vocês o título de administradora e mais do que isso, devo a vocês a pessoa que sou. A Vanessa, por ser esse exemplo de irmã, por me defender e apoiar em tudo. A Danilo, por ser a figura de irmão mais velho que não tive e por toda a confiança. A Josilene, por me escutar quando eu mais precisei e pelo carinho incondicional.

Ao melhor parceiro do mundo, meu namorado, Fred, que esteve sempre ao lado, agradeço pelo seu carinho atenção e amor, eu não teria conseguido sem você que representa a melhor parte da minha vida. A Júlio e Keila, por serem o exemplo de família que eu quero ter, e por me tratarem como filha. Sou tão feliz por ter vocês por perto.

A família PPQ, que me proporcionou a vivência prática de tudo o que aprendi na teoria, em especial a Rafael pela confiança, respeito e empatia Ana Raíssa pela amizade e companheirismo, Dalmo pelos ensinamentos, Dejaime pela humildade e por toda ajuda e tranquilidade que passa, Rairon pela alegria que sua presença traz, e aos que chegaram depois, Elida, minha pupila, Caroline, Vanessa e Julliermy.

Aos meus amigos de graduação Neto, Fernando, João, Amanda e Maria, tenho a melhores recordações porque estiverem comigo, os levarei sempre no coração. A Ellen, pelas correções e paciência. A Jorge por ter sido a pessoa mais competente e gentil que conheço. A Bia que nos conquistou de cara pelo seu comprometimento e exemplo de vida. Juntos, Isabella, Jorge, Ellen e Bia formaram a melhor equipe de trabalhos do curso de administração, nossa sintonia e harmonia jamais serão esquecidas.

Agradeço a todos os meus professores que foram verdadeiros exemplos de vida, em especial ao meu orientador Jimmy Lélis, pelo apoio, dedicação paciência e tranquilidade.

Por fim a Lídia, que chegou no final e me ajudou muito sem esperar nada em troca, vejo Deus através da sua vida. Obrigada por tudo.

Devo muito a todos vocês.

## RESUMO

O presente trabalho se propôs a desenvolver um projeto, tendo como base o PMBOK para o lançamento do Prêmio na Modalidade Processos para o Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão objetivando minimizar os impactos negativos da alta complexidade da metodologia de avaliação MEG (Modelo e Excelência da Gestão) para tanto foi necessário descrever o Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão, Ilustrar o cenário atual do setor de premiação, descrever os 11 gerenciamentos do PMBOK para o Prêmio na modalidade processos e por fim propor o Prêmio na modalidade Processos. Para isso foi realizada uma entrevista não estruturada e observação participante não estruturada como instrumento de coleta de dados, aplicadas no setor de premiação da Associação Paraibana da Qualidade. Logo após foi estruturada uma análise Swot com do cenário atual e do cenário esperado após a implantação do projeto do Prêmio de processos, que foi descrito com detalhadamente no apêndice A do projeto. Por fim chegou-se à conclusão que o projeto apresenta-se como uma solução viável para a reestruturação do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão.

**Palavras-chaves:** Administração; Gestão da qualidade; Excelência organizacional; PMBOK Guide; Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão.

## LISTA DE SIGLAS

ARH	Área de Recursos Humanos
COORDEXEC	Coordenação administrativa
FIEP	Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
IEL	Instituto Evaldo Lodi
MBC	Movimento Brasil Competitivo
OM	Oportunidades de Melhorias
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PESQP	Programas Estaduais e Setoriais da Qualidade e Produtividade
PF	Pontos Fortes
PGQP	Programa Gaúcho de Qualidade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PO's	Procedimento operacionais
PPQ	Programa Paraibano da Qualidade
PPQG	Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão
PPQP	Programa Paraibano da Qualidade e Produtividade
PQB	Programa Qualidade Bahia
RE	Rumo a Excelência
RH	Recursos Humanos
SAG	Sistema de Avaliação da Gestão
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECAP	Setor de Capacitação e Premiação
SECOM	Setor de Comunicação e Marketing
SETEC	Setor Técnico
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SPT	Sistemas de Processamento de Transação
SSD	Sistema de Suporte a Decisão
SSE	Sistema de Suporte ao Executivo



## **LISTA DE APÊNDICES**

Apêndice A: Projeto prêmio de processos .....	56
---	----

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1: Organograma Geral .....	16
Figura 2: Formas de Relacionamento com o Cliente.....	19
Figura 3: Identificação da área de estágio.....	25
Figura 4: Fluxograma do processo de premiação.....	27
Figura 5: Fluxo de informação com outras áreas.....	32
Figura 6: Tabela de pontuação MEG, nível I e II.....	36
Figura 7: Níveis de premiação – PPQ.....	37
Figura 8: Características do projeto.....	45
Figura 9: O ciclo de vida do projeto dividido em fases.....	46
Figura 10: Gerenciamento dos custos do projeto.....	48
Figura 11: Gerenciamento da qualidade do projeto.....	49
Figura 12: Gerenciamento do tempo do projeto.....	51
Figura 13: Análise do ambiente antes da implantação do projeto.....	54
Figura 14: Análise do ambiente após a implantação do projeto.....	55
Figura 15: Evolução no Grau de Excelência das Organizações.....	55

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I - A ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Identificação do Estagiário e da Organização .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Histórico da Empresa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Organograma Geral da Organização .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Descrição da Concorrência.....</b>	<b>17</b>
<b>1.6 Organização e Principais Fornecedores .....</b>	<b>18</b>
<b>1.7 Relacionamento organização-clientes.....</b>	<b>18</b>
<b>1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões .....</b>	<b>20</b>
1.8.1 Área de Recursos Humanos .....	20
1.8.2 Área de Marketing.....	21
1.8.3 Área de Finanças .....	22
1.8.4 Área de Produção .....	22
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	22
1.8.6 Área de Sistemas de Informação .....	23
<b>CAPÍTULO II - A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Aspectos Estratégicos da Organização .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades .....</b>	<b>26</b>
2.2.1 Atividade A - Determinação da Elegibilidade .....	28
2.2.2 Atividade B - Inscrições .....	29
2.2.3 Atividade C – Preparação da Banca examinadora .....	29
2.2.4 Atividade D – Treinamento para Elaboração do RG .....	29
2.2.5 Atividade E – Recebimento do Relatório de Gestão.....	30
2.2.6 Atividade F – Avaliação dos Examinadores .....	30
2.2.7 Atividade G – Finalistas.....	30
2.2.8 Atividade H – Visita de Verificação .....	30
2.2.9 Atividade I – Revisão do RA pelo Comitê Técnico.....	31
2.2.10 Atividade J – Decisão da Banca de Juízes .....	31
2.2.11 Atividade L – Vencedora .....	31
2.2.12 Atividade M – Divulgação das Vencedoras .....	31
2.2.13 Atividade N – Cerimônia de Premiação.....	31
2.2.14 Atividade O – Recebimento do RA.....	32
2.2.15 Atividade P – Plano de Melhoria da Gestão .....	32
<b>2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa ....</b>	<b>32</b>

<b>CAPÍTULO III - LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Problema de Estudo .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Características do Problema de Estudo .....</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO IV - PROPOSTA DE TRABALHO .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Objetivos .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Justificativa .....</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO V - DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO .....</b>	<b>43</b>
<b>5.1 Fundamentação Teórica .....</b>	<b>44</b>
5.1.1 Introdução ao PMBOK.....	44
5.1.2 Tipos e classificação de projetos .....	47
5.1.3 Gerenciamento de Custo .....	48
5.1.4 Gerenciamento da Qualidade .....	48
5.1.5 Gerenciamento do Tempo .....	49
<b>5.2 Aspectos Metodológicos .....</b>	<b>52</b>
<b>5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....</b>	<b>53</b>
<b>5.4 Aspectos Conclusivos .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	
<b>APÊNDICE A</b>	

**CAPÍTULO I**  
**A Organização**

## **1.1 Identificação do Estagiário e da Organização**

Isabella de Sousa Almeida, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20101460176 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Associação Paraibana da Qualidade, inscrita no CNPJ sob o número 04.919.358/0001-73, com sede no endereço Av. Maranhão, 910, sala 203, Ed. Assis Chateaubriand – Bairro dos Estados – João Pessoa – PB . A sua atividade fim é Atividades de associações de defesa de direitos sociais e, tem como responsável Rafael Bernardino de Sousa, presidente do conselho diretor.

## **1.2 Histórico da Empresa**

No final dos anos 80, o Brasil viveu um momento decisivo quando o governo federal, através de várias ações, passa a expor a economia nacional à concorrência internacional. Neste contexto, a busca por uma melhor qualidade e produtividade passa a ser o grande desafio das empresas sediadas no país. Com o objetivo de conhecer as “novidades” em termos de técnicas de qualidade e produtividade por todo o mundo, o governo financiou missões para os Estados Unidos, Europa e Japão. Como resultado, foi constituído em 1990, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, mobilizando o empresariado nacional para a importância da qualidade na gestão organizacional.

Nascem, então ao final de 1992, os programas estaduais de Qualidade. Destes os que mais se destacaram em resultados foram o PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e o PQB – Programa Qualidade Bahia, pelo uso de metodologia de avaliação alinhado aos critérios do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.

Na Paraíba, como em diversos outros estados, tais programas sofreram descontinuidade. Porém, levando em conta esta primeira experiência e as causas do sucesso dos programas acima citados, a partir do Seminário do Poder de Compras Governamentais - em 1999, iniciaram-se diversas reuniões promovidas inicialmente pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, onde logo aliou-se a FIEP – Federação das Indústrias do Estado da Paraíba e outras empresas, com o objetivo revitalizar e instituir o Programa Paraibano da Qualidade e Produtividade - PPQP.

Suas etapas iniciais foram a definição da estrutura funcional e sua viabilização. Para conduzir estas etapas, foi nomeado um grupo representativo de trabalho, composto pelos senhores: Francisco Nunes (SEBRAE – PB), Derlópidas Gomes Neves Neto (IEL – Instituto Evaldo Lodi), João da Mata (Lechef), Roberto Braga (Grupo São Braz), Irenaldo Cavalcante (Brascorda), e Marilda Cauduro Brendler Felizardo (Coordenadora Executiva do PPQP)

No ano de 2001 várias organizações participaram das atividades do então PPQP e muitas delas aliaram-se ao programa, sob formas diferenciadas de adesão, quais sejam organizações com termo de adesão, mantenedores e convenientes.

Com o sucesso do projeto, foi criada no dia 18 de fevereiro de 2002 a ASSOCIAÇÃO PARAIBANA DA QUALIDADE que assumiu definitivamente a denominação Programa Paraibano da Qualidade – PPQ, que configura-se no mercado paraibano como uma entidade de natureza civil, sem fins lucrativos, que em muito tem contribuído com a melhoria do sistema de gestão nas empresas paraibanas.

A finalidade maior do PPQ é promover a disseminação de conceitos e uso de ferramentas de gerenciamento pela qualidade total por parte das organizações no Estado da Paraíba, com vistas ao desenvolvimento da cultura e da capacitação para o gerenciamento da qualidade, nas administrações públicas federais, estaduais e municipais, diretas e indiretas, abrangendo o poder Executivo, Legislativo e Judiciário, em organizações não-governamentais e na iniciativa privada.

Existem no país outros Programas Estaduais e Setoriais da Qualidade e Produtividade, que reúnem-se periodicamente para discutir aspectos de importância para todos os Estados, como também para partilhar suas experiências no FÓRUM DOS PESQP - Programas Estaduais e Setoriais da Qualidade e Produtividade. Cada programa é regido pelo seu próprio estatuto, estando todos ligados apenas pelos seus aspectos estruturais e ideológicos, que está focado na melhoria da competitividade do país.

Os programas Estaduais e Setoriais, como formas de incentivo a melhoria contínua das organizações utilizam prêmios, promovendo um reconhecimento em dois níveis: Nível I ( com pontuação máxima de 250 pontos) e Nível II ( máxima de 500 pontos). Estes prêmios estão alinhados aos critérios do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade. Esta metodologia possibilita à organização uma ascensão gradativa que proporciona a melhoria contínua visando a excelência gerencial através do alcance do PNQ, o que se traduz em resultados positivos.

O PPQ, preocupado em otimizar a utilização dos benefícios do uso dos critérios do PNQ para as organizações paraibanas, realizou uma parceria com o PQB, passando a utilizar sua metodologia de avaliação, já reconhecida inclusive por remeter suas empresas ao êxito de vencedoras do PNQ. Esta parceria permaneceu até o ano de 2004. Nesta ocasião foi desenvolvido pelos Programas Estaduais e Setoriais, junto ao PNQ, um trabalho de padronização da metodologia para os níveis I e II chamada de RE – Rumo a Excelência. O PPQ adotou o RE a partir de 2005.

O primeiro ciclo de avaliação e melhoria, foi realizado pelo PPQ no ano de 2002, onde empresas piloto puderam participar e receber o benefício do diagnóstico de PF – Pontos Fortes e OM – oportunidades de Melhorias, para embasar o Plano de Melhorias da sua Gestão.

Em 2003 partiu-se então para o reconhecimento, através do lançamento dos prêmios que se realizou em 05/12/2002 no auditório da FIEP em Campina Grande, onde contou com uma palestra da SERASA, empresa vencedora do PNQ nos anos de 1995 e 2000, é também a 1ª empresa vencedora do Prêmio Ibero-americano da Qualidade. Na ocasião contamos com a presença da Superintendente da FNQ, do Presidente do MBC – Movimento Brasil Competitivo e dos Coordenadores dos PESQP.

Através do Sistema de Avaliação, cursos e palestras, visitas técnicas e demais atividades promovidos pelo PPQ, as empresas e instituições no Estado da Paraíba encontraram-se aptas, a partir do ano de 2003, a se inscreverem PRÊMIO PARAIBANO DA QUALIDADE, aberto a empresas de qualquer porte, públicas ou privadas, que já estejam com mais implementações na sua gestão da Qualidade.

Em 25 de março de 2004, no Teatro Santa Roza, houve a Cerimônia de Premiação do Prêmio Sebrae Revelação Empresarial, com três vencedoras, e do Prêmio Paraibano da Qualidade Nível I, com cinco vencedoras. Na ocasião foi lançado o Prêmio Paraibano da Qualidade Nível II.

No dia 18 de abril de 2005, no Teatro Santa Roza, aconteceu a Cerimônia de Premiação do Prêmio Sebrae Revelação Empresarial, com três vencedoras, e do Prêmio Paraibano da Qualidade Nível I, com duas vencedoras e do Prêmio Paraibano da Qualidade Nível II – troféu bronze, com duas vencedoras.

Em 25 de julho de 2006 houve a cerimônia conjunta tendo duas vencedoras no Prêmio Sebrae Revelação Empresarial, duas vencedoras no Nível II troféu bronze do Prêmio Paraibano da Qualidade, que teve ainda uma vencedora no Nível II troféu prata. Sendo cada



troféu (bronze, prata e ouro) um pré-requisito para buscar o outro, está previsto candidatura ao troféu ouro somente a partir de 2007.

Como forma de preparação para o Prêmio Paraibano da Qualidade, foi lançado em 2005, o SAG- SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO, com uma metodologia mais simplificada que promove a auto avaliação e um feedback da gestão, com base no Rumo a Excelência do PNQ no Nível I.

No ano de 2007, venceu 1 empresa no Nível I, uma vencedora no Nível II troféu bronze e duas vencedoras no troféu prata na cerimônia do Prêmio Paraibano da Qualidade.

Em 2008, o Prêmio Paraibano da Qualidade realizou sua cerimônia no dia 5 de novembro e teve duas vencedoras no Nível I; no Nível II Categoria Bronze, com duas vencedoras; e uma vencedora no nível II Categoria Prata.

No dia 20 de novembro de 2009, a cerimônia do Prêmio Paraibano da Qualidade aconteceu no Auditório da Estação Ciência. Neste ciclo 2009 tiveram três vencedoras do Nível I. No Nível II categoria Bronze, também foram três organizações vencedoras. No nível II categoria Prata teve uma vencedora. Em 2009 tivemos a primeira premiação no Nível II categoria Ouro.

Em 2010 algumas empresas se inscreveram, porém não ultrapassaram a faixa de corte da pontuação, portanto não houve cerimônia de entrega nesse ano.

No ciclo 2011/2012 foram reconhecidas 4 empresas, no nível I de avaliação ganhou a Softcom Tecnologia, no nível II categoria bronze Eja Consultoria e Coca Cola Guararapes, já na categoria prata venceu a Vijai Elétrica do Brasil.

No dia 08 de junho de 2012 o Prêmio Paraibano da Qualidade foi reconhecido através da lei estadual 9.788, pela qual passou a se chamar Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão (PPQG), tal feito valida o reconhecimento e institui o prêmio como patrimônio estadual.

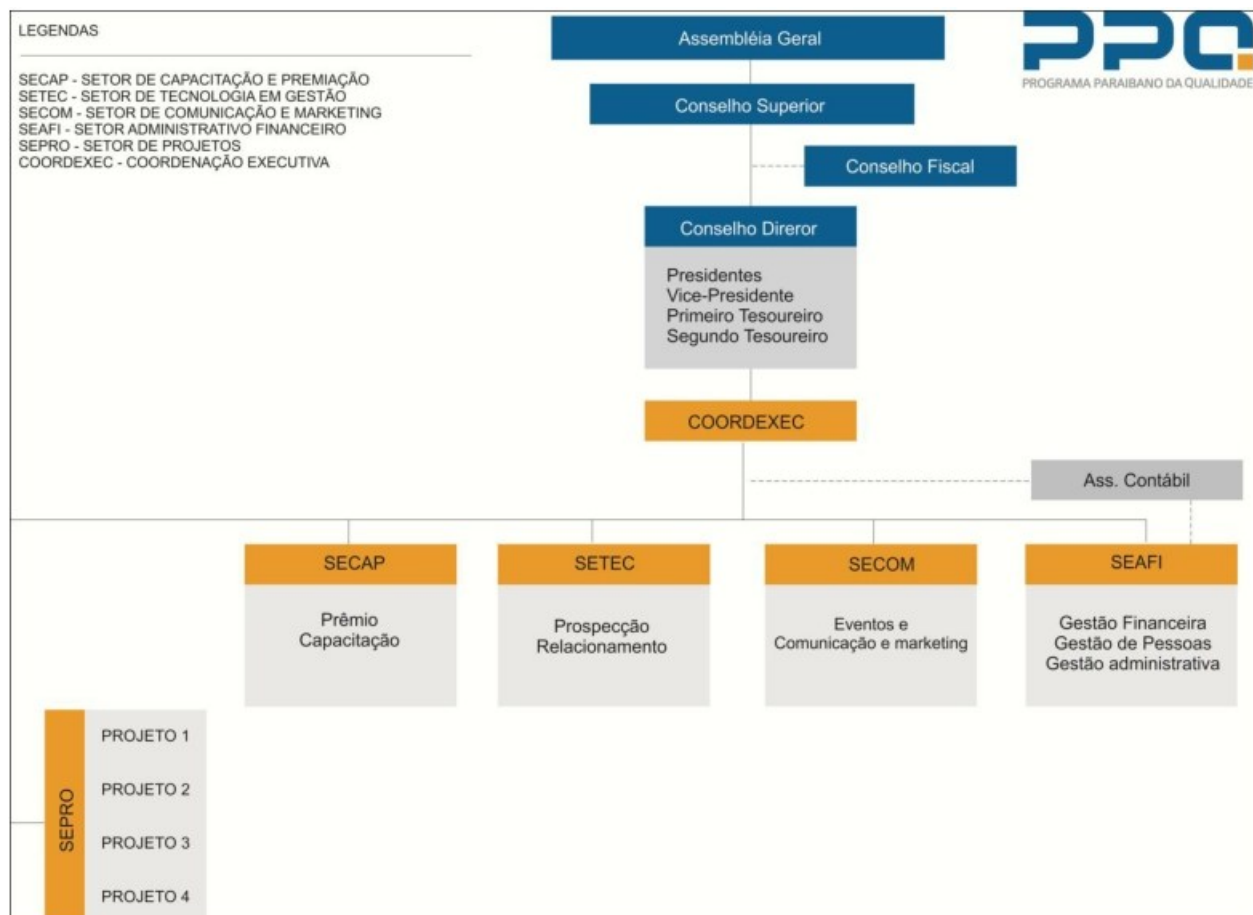
O último ciclo de avaliação, 2012/2013, reconheceu quatro empresas como vencedoras, sendo que duas no nível I, Distribuidora de Medicamentos do Brasil e Grupo Maxims, já no nível II, categoria bronze venceram Softcom Tecnologia e Solar Coca Cola

A conquista do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão se configurara como grande diferencial para as empresas premiadas por destacá-las como referência no Estado e na Região, mostrando que a busca pela melhoria contínua é a base de uma organização competitiva.

### 1.3 Organograma Geral da Organização

O organograma é uma ferramenta de ilustração dos órgãos hierárquicos de uma organização. Ele pode ser “conceituado como representação da estrutura funcional de uma organização” (DAYCHOUM, 2013, p. 54). Corroborando com essa visão Cury, (2006, p. 219) “organograma é a representação gráfica abreviada estrutura da organização”.

Por se tratar de uma associação, regida por estatuto próprio, no topo da sua estrutura hierárquica encontra-se a Assembleia Geral composta por um representante de cada organização associadas que se reúnem bianalmente para eleger o conselho superior, conselho fiscal e conselho diretor, todos esses também formados por representantes de organizações associadas. Logo abaixo se encontram as funções executivas, compostas por funcionários e estagiários contratados para cumprir as atividades planejadas pela governança da empresa. Para auxiliar na função financeira o programa conta com uma assessoria contábil, responsável pelos relatórios de prestação de contas e pela função burocrática da gestão de pessoas como contratação e demissão.



**Figura 11 - Organograma Geral**  
 Fonte: PPQ, 2014

#### **1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado**

Denomina-se primeiro setor, o setor da economia composto por instituições do governo, que tem por finalidade atender à coletividade. No segundo setor, encontram-se as organizações privadas, que objetivam atender a interesses individuais. Já no terceiro setor, encontram-se as organizações sem fins lucrativos.

Segundo Tenório (p.07, 2005):

Essas organizações não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade.

A Associação Paraibana da Qualidade, está inserida no terceiro setor da economia, por se tratar de uma organização sem fins lucrativos que presta serviços à sociedade, com a finalidade de promover a competitividade das organizações paraibanas através do auxílio na implantação de práticas de gestão da qualidade, baseadas no MEG.

Para Szazi (p.27, 2006) a associação é “uma pessoa jurídica criada a partir da união de ideias (sic) e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa”. De acordo com o artigo 53, da Lei 10.406, do Código Civil (2002), as associações são pessoas jurídicas formadas a partir da união de pessoas físicas que se organizam para desenvolver atividades que não objetivam o lucro, sendo assim, há entre os associados e a associação a existência de direitos e obrigações recíprocas.

O segmento de mercado do PPQ é empresarial, pois a associação destina-se apenas a pessoas jurídicas que possuem CNPJ no estado da Paraíba. Por segmento de mercado entende-se a divisão do mercado em grupos homogêneos, que possuem gostos, características e necessidades semelhantes. Tal divisão melhora o direcionamento do marketing e a postura que a empresa deve assumir frente a seus clientes.

#### **1.5 Descrição da Concorrência**

Analisar a concorrência é importante para o sucesso de toda organização. “A concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 24). Nesse contexto, a empresa deve identificar seus concorrentes, sabendo que os concorrentes mais próximos de uma

empresa são aqueles que buscam atender aos mesmos clientes com ofertas semelhantes, já os concorrentes potenciais são aqueles que através de outros caminhos podem atender as mesmas necessidades. (KOTLER; KELLER, 2006)

No caso da organização estudada, os concorrentes são potenciais tendo em vista que a empresa é a única no estado autorizada pela FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) a utilizar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), contudo as consultorias realizam um serviço similar, mas, com um método diferente, por isso são considerados concorrentes potenciais. No entanto o PPQ procura tratar essas empresas com parceiras e não como concorrentes, na indicação de serviços e no tratamento da necessidade dos clientes.

## **1.6 Organização e Principais Fornecedores**

De acordo com Francischini e Gurgel (2002) os fornecedores podem ser classificados em fornecedores potenciais, aqueles que encaminham propostas de fornecimento, e fornecedores habituais, que passam a suprir normalmente a empresa.

Os principais fornecedores da organização estudada são Telasat, que fornece equipamentos audiovisuais para a organização desde 2009, Acrepão sempre contratada pela a empresa quando esta precisa de Coffee Break em eventos e reuniões. Para a locação de salas para cursos o PPQ procura o Hotel Verde Green por fornecer um espaço confortável a um preço considerado justo, em caso de eventos de grande porte o Hotel Tambaú tem preferência pelo espaço com capacidade adequada ao tamanho dos eventos que o PPQ realiza.

## **1.7 Relacionamento organização-clientes**

São considerados clientes do PPQ aqueles que manifestam interesse em participar da associação através da assinatura de um termo de mantenedor ou de contratos de prestação de serviços e convênios diversos. O relacionamento acontece através de e-mails, telefone, encontros presenciais e participações em eventos oferecidos pela instituição de forma gratuita. Na figura são apresentadas as formas de relacionamento praticadas pela empresa. Através dela pode-se observar que são a empresa divide em cinco etapas o relacionamento, a primeira fase é a prospecção, nessa um técnico de atendimento visita as empresas para apresentar o trabalho do programa, caso a empresa decida associar-se ao PPQ ela assina um termo e começa o trabalho de divulgação e veiculação da imagem.



**Figura 12 - Formas de Relacionamento com o Cliente**

Fonte: PPQ, 2014

Outra atividade é a palestra de abertura, para proporcionar a todos os funcionários o conhecimento acerca das atividades seguintes. Em seguida é realizada uma avaliação inicial chamada de SAG, para realizá-la os técnicos de atendimento passam de dois a três dias na empresa coletando informações, para em seguida elaborarem o plano de melhoria que é acompanhado bimestralmente para verificar a implantação de projetos visando transformá-los em pontos fortes. Por fim, a etapa de reconhecimento é concretizada através do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão.

## **1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões**

A Associação Paraibana da Qualidade tem a seguinte estrutura administrativa: um Coordenação executiva, três supervisores, sendo que deles dois são supervisores técnicos e um supervisora administrativa e cinco estagiários. As unidades que compõem o nível estratégico são a COORDEXEC – Coordenação Administrativa, Conselho Superior e Conselho Diretor.

No nível tático estão às supervisões, dentre elas a técnica, responsável pelo atendimento às organizações, chamada de SETEC – Setor Técnico e a segunda supervisão técnica responsável pelo Setor de Capacitação e Premiação – SECAP, a Supervisão Administrativa é responsável pelo Setor de Comunicação e Marketing da empresa – SECOM. No nível operacional encontram-se os estagiários, dentre eles 3 encontram-se no Setor Técnico e um deles no Setor de Premiação e Capacitação e outro que auxilia nas atividades do Setor Financeiro.

Os procedimentos administrativos são mapeados através de PO's (Procedimento operacionais) que descrevem passo a passo das atividades de cada um dos setores da empresa. Eles foram mapeados em 2011, com o auxílio de uma consultora e são revisados anualmente por cada setor.

### **1.8.1 Área de Recursos Humanos**

Os recursos humanos de uma organização são as pessoas que constituem e dão vida ao processo gerencial. De acordo com Chiavenato (2008, p. 09) a Administração de Recursos Humanos (ARH) é responsável por conduzir os aspectos da posição gerencial relacionado com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Contudo devem ser diferenciados três conceitos nessa área, Gestão de pessoas, Gestão de Recursos Humanos (RH) e Gestão de talentos.

Historicamente as tarefas exercidas pelo setor de RH eram funções operacionais, tais como recrutamento, seleção, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais. Com o avanço da tecnologia, surgem as equipes de gestão com pessoas, através da qual as práticas de gestão de pessoas são delegadas aos gerentes de linha, responsáveis por motivar e visualizar as pessoas como parceiras da organização. O mais novo conceito refere-

se a gerenciar talentos, para essa teoria talento é sempre um tipo especial de pessoa, hoje é preciso, saber atrair, reter e monitorar esse ativo precioso para a organização. (CHIAVENATO, 2008)

O setor de recursos humanos da organização estudada ainda comporta-se de forma tradicional e não está estruturado, no entanto algumas ações já dão indícios de que a empresa preocupa-se com a satisfação dos funcionários. Essa área é responsável por controlar o horário dos colaboradores da empresa, recrutar, contratar e demitir. Além dessas atividades operacionais o setor mensura anualmente a satisfação dos funcionários e realiza avaliações de desempenho e mede a percepção dos funcionários quanto ao clima organizacional. Outra prática de gestão de pessoas é a comemoração dos aniversários do mês e o fornecimento de lanches diários para motivar a força de trabalho no desempenho de suas atividades.

### **1.8.2 Área de Marketing**

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 05) “O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente.” Contudo para suprir necessidades é necessário conhecê-las, portanto a tarefa primordial do marketing é entender as necessidades, desejos e demandas do mercado-alvo (KOTLER; KELLER 2006). Para propagar a empresa deve fazer uso do *mix* de marketing, composto por propaganda, promoção de vendas, eventos e experiência, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto e vendas pessoais. (KOTLER; KELLER 2006).

A SECOM, responsável pelo Marketing da empresa cuida da comunicação institucional e dos eventos de grande porte da organização. A comunicação institucional envolve entrevistas com associados, cobertura de *workshops*, visitas técnicas, cursos realizados pela empresa, atualização das mídias digitais e atas de reunião. Os eventos de responsabilidade do setor são o Encontro de líderes, que reúne anualmente 250 líderes ou representantes da alta direção para apresentar e debater sobre gestão da qualidade e apresentarem suas dificuldades no alcance de melhorias, o CONPEG (Congresso Paraibano de Excelência da Gestão) é o outro evento realizado pelo setor, este destinado a 500 pessoas de todos os níveis hierárquicos de empresas associadas e não associadas.

As prioridades do setor são os eventos, divulgação dos associados e as melhorias implantadas com o auxílio do PPQ, o setor é visto como estratégico pela empresa, pois através dele pode conquistar espaços ainda maiores.

### **1.8.3 Área de Finanças**

A área de finanças da empresa reúne um conjunto de processos e ferramentas que visam o controle do bens monetários e patrimoniais da organização. “A administração financeira envolve-se tanto com a problemática de escassez de recursos quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.” (NETO; LIMA, 2009, p.25). São funções básicas da administração financeira, planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e passivos. (NETO; LIMA, 2009).

Na empresa estudada, o setor financeiro cumpre atividades operacionais de controle financeiro, tais como, organização dos documentos, contas a pagar, contas e receber. As finanças são planejadas através de um orçamento com previsão de entradas e saídas que é controlado ao longo do ano.

### **1.8.4 Área de Produção**

O setor de produção é responsável por desenvolver a atividade fim da empresa e gerar valor para atender as demandas em produtos e serviços. “A administração da produção trata a maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços [...] e gerenciam suas atividades, decisões e responsabilidades da função de produção.” (SLACK, 2009, p. 30)

A empresa estudada não possui um setor de operações, no entanto, o setor técnico é responsável pelo atendimento às organizações associadas, e produz principalmente serviços de avaliação da gestão, chamado de SAG, para isso conta com processos padronizados e rotinas de trabalho definidas.

### **1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio**

Os materiais e o patrimônio da organização devem ser gerenciados visando o controle e otimização dos processos. “A administração de materiais é atividade que planeja,



executa e controla nas condições mais eficientes e econômicas o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos a comprar, até a entrega do produto terminado” (Francischini e Gurgel, 2002, p. 05). Por sua vez, a administração do patrimônio é responsável por gerenciar o ativo imobilizado da empresa, que segundo Francischini e Gurgel (2002, p. 11) “é todo ativo de natureza relativamente permanente, em geral, mantido pela empresa para a produção e mercadorias ou prestação de serviços.”

A empresa não possui um setor de materiais e patrimônio estruturado, a rotina administrativa dessa área está restrita a compras de materiais de limpeza e de escritório. A única prática padronizada é a de aquisição de bens duráveis, com valores acima de R\$ 200,00, para isso são solicitados 3 orçamentos, junto ao mercado de fornecedores potenciais e enviados a diretoria que decidirá com base nas informações apresentadas escolherá o fornecedor no qual a compra será realizada.

### **1.8.6 Área de Sistemas de Informação**

A tecnologia de informação diz respeito aos suprimentos necessários para o desenvolvimento dos sistemas de informação, ou seja, os recursos tecnológicos e computacionais para o processamento das informações, softwares e hardwares (LAUDON; LAUDON, 2004). De acordo com O’Brien e Marakas (2010, p.42):

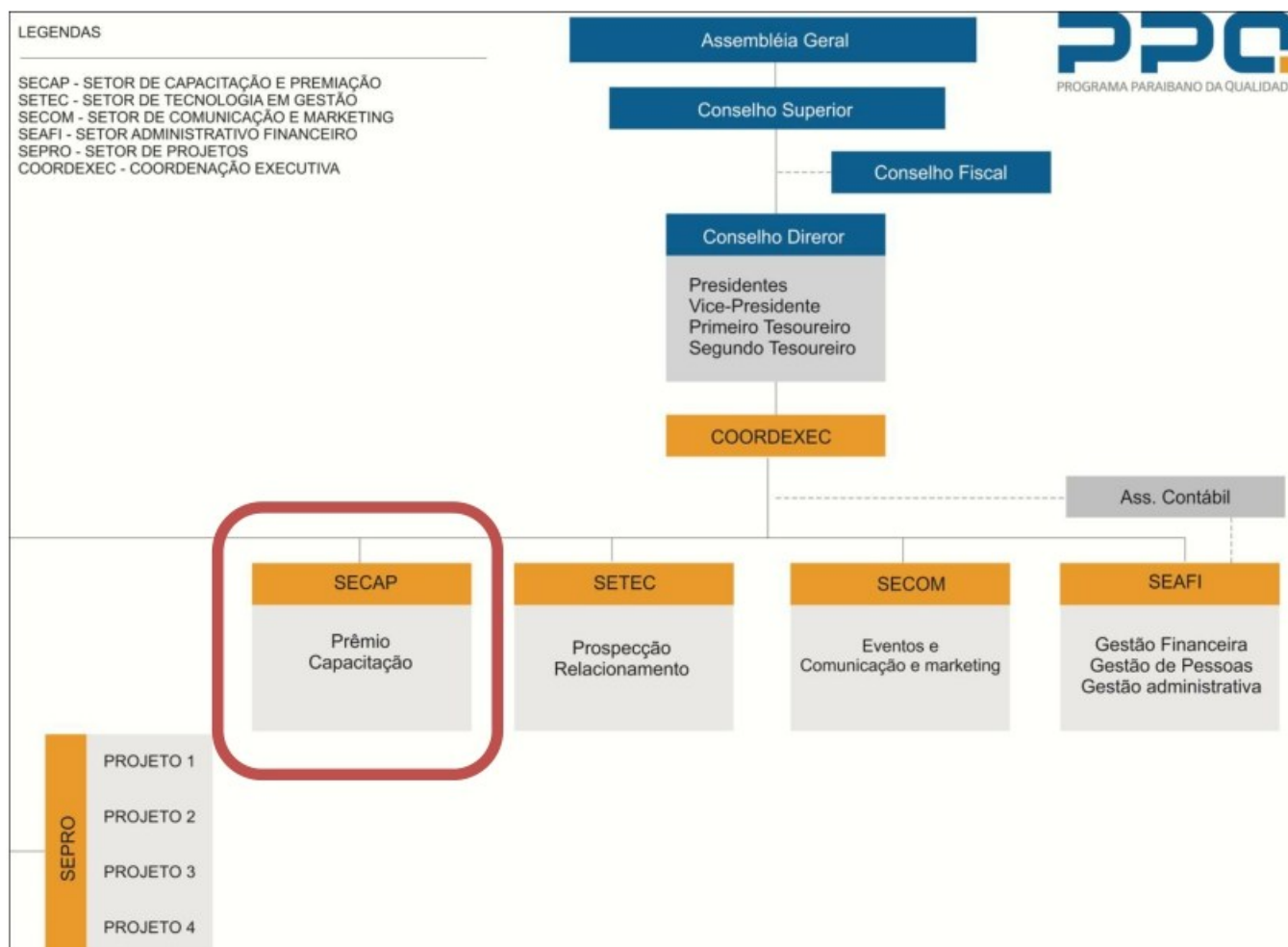
“O papel importante das aplicações dos sistemas de informação nos negócios é fornecer um suporte eficiente às estratégias de uma empresa para obter vantagem competitiva. Esse papel estratégico dos sistemas de informação envolve o uso de tecnologia da informação para desenvolver produtos, serviços e recursos que forneçam para a empresa importantes vantagens sobre forças competitivas que ela enfrenta no mercado global”.

Os sistemas de informação são classificados em quatro tipos Sistemas de Processamento de Transação (SPT), Sistema de Suporte a Decisão (SSD), Sistema de Suporte ao Executivo (SSE) e Sistema de Informação Gerencial (SIG), (SILVA, 2001).

Na empresa estudada, não há um sistema de informação, porém desde janeiro de 2014 a empresa está testando um software gratuito até 10 licenças, chamado Podio, que tem apresentado bons resultados. No entanto o mesmo encontra-se em fase de teste, sendo que só um setor da empresa o utiliza para 100% das suas atividades. Encontra-se no planejamento estratégico que este seja implementado em todos os setores da empresa até o final de 2014.

**CAPÍTULO II**  
**A Área de Realização do Estágio**

A área de realização do estágio foi a SECAP (Setor de Capacitação e Premiação), apesar de estarem sob a mesma supervisão, capacitação e premiação são funções distintas e executadas através de processos específicos. Para o estudo foi considerada somente a área de premiação.



**Figura 13 - Identificação da área de estágio**

Fonte: PPQ, 2014

## 2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

O setor de premiação se relaciona diretamente com os demais setores da organização, uma vez que, ele representa a coroação do trabalho realizado pelas empresas junto ao PPQ em busca de melhoria através da implantação de projetos. Contudo o Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão não é restrito a organizações associadas, qualquer empresa do setor público ou privado pode candidatar-se.

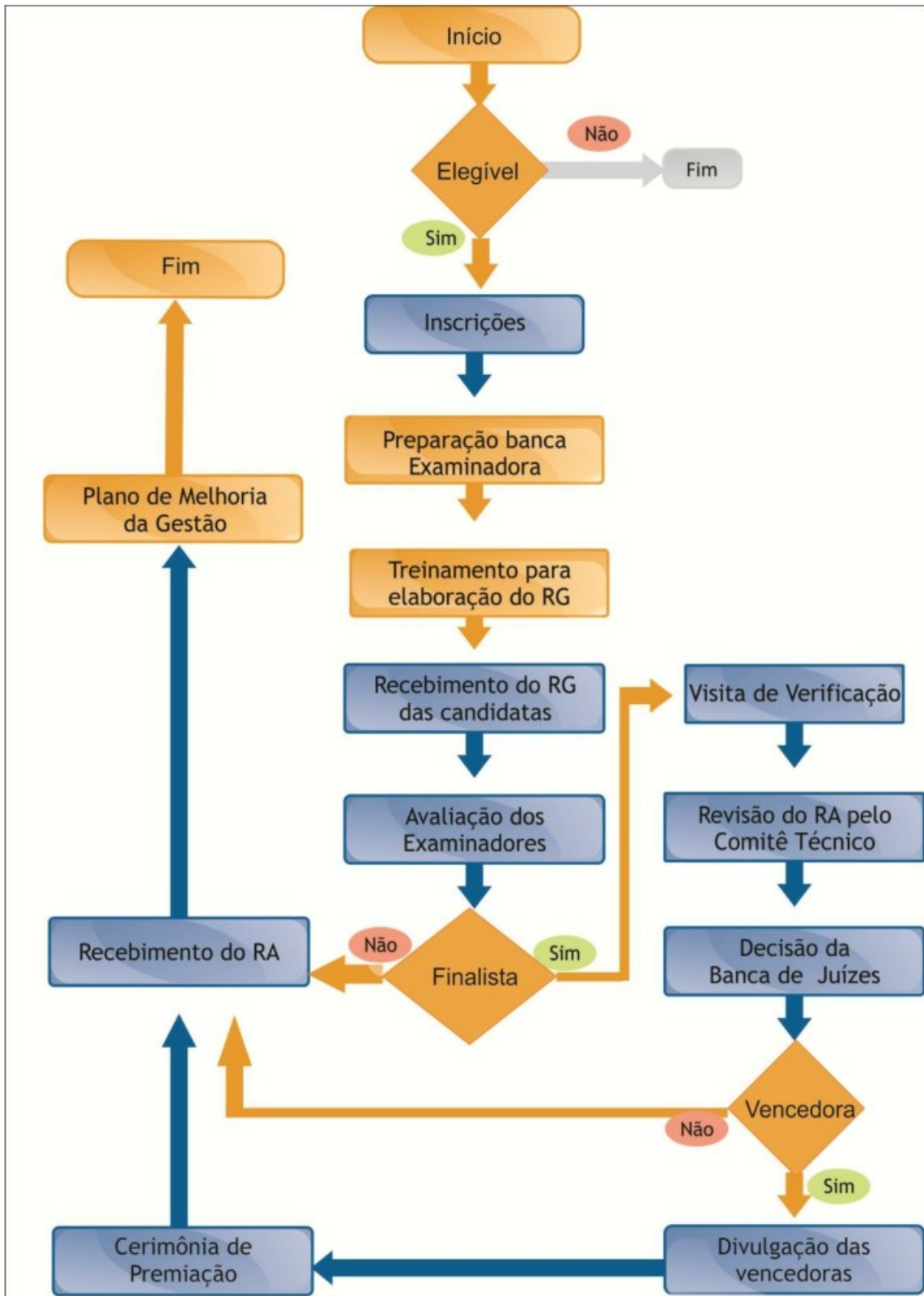
A razão de existência da empresa traduzida através de sua missão é “Promover a competitividade e a sustentabilidade, por meio da disseminação de modelos e métodos gerenciais e reconhecer a excelência da gestão nas organizações privadas e públicas do estado da Paraíba.” O reconhecimento é concebido através do Prêmio que tem como função primordial manter as empresas motivadas no alcance de melhorias.

Para alcançar sua visão que é “Até 2017, ser a maior referência na promoção na disseminação de métodos e modelos que conduzam à excelência da gestão na Paraíba, bem como, estar presente em pelo menos 3 macrorregiões do estado e ter associados e a força de trabalho satisfeitos e motivados” é necessário consolidar a área de premiação, para que ela alcance cada vez mais empresas e assim fortaleça a imagem institucional.

Todo o trabalho realizado, em todos os setores da organização está baseado nos valores organizacionais “Gestão participativa e alinhada aos padrões de excelência, força de trabalho entusiasmada e sua conduta deve ser ética, comunicação deve ser precisa e clara, relações íntegras e transparentes, resultados que reflitam os interesses balanceados das partes interessadas e serem sustentáveis”, tais valores são constantemente disseminados e incentivados junto à força de trabalho da empresa.

## **2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades**

As atividades desempenhadas por uma organização podem ser descritas claramente através de um fluxograma, que “é um gráfico que universal que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento” (CURY, 2006, p. 340). Corroborando com esse pensamento, Daychoum (2013, p. 53) “na prática os fluxogramas são a representação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer”. Nas organizações os fluxogramas são vitais, pois, proporcionam melhor visualização dos processos, o rápido entendimento de qualquer alteração, facilita a localização de deficiências por mostrar claramente as modificações introduzidas. Existem três tipos principais, o fluxograma vertical, fluxograma administrativo ou de rotina de trabalho e o fluxograma global (CURY, 2006). Na empresa estudada predomina o fluxograma vertical, que é apresentado a seguir com a descrição das atividades da SECAP, especificamente da área de premiação da empresa, ele descreve todas as etapas do trabalho realizado.



**Figura 14 - Fluxograma do processo de premiação**

Fonte: PPQ, 2014

### 2.2.1 Atividade A - Determinação da Elegibilidade

Nessa etapa são verificados diversos fatores determinados por norma interna, necessários para aprovação da inscrição da empresa no processo de avaliação.

Podem candidatar-se ao PPQG todas as organizações nacionais ou estrangeiras, sociedades de economia mista, abertas ou não, limitadas ou outras formas legais, inclusive as Unidades Autônomas de uma organização maior, que atendam aos seguintes requisitos:

- Ter pelo menos 01 ano de funcionamento formal;
- Sede situada no estado da Paraíba;
- Podem se candidatar Unidades/Agências de uma organização, desde que não haja candidatura ao PPQG por parte da organização como um todo, no ciclo em questão;
- As organizações vencedoras por duas vezes no Nível I do PPQG não poderão candidatar-se novamente ao mesmo nível a não ser que haja o intervalo mínimo de dois ciclos de premiação.
- As organizações vencedoras do Nível II do PPQG não poderão se candidatar ao Nível I sem considerar o intervalo mínimo de dois ciclos de premiação.

Não podem participar do processo de Premiação/Avaliação do PPQG:

- Unidades cuja organização maior à qual pertençam ou são controladas, estejam se candidatando ao Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão no mesmo ciclo;
- Organizações que possuem estrutura temporária e/ou que exerçam atividades de natureza não permanente;
- Associações religiosas;
- Associações político-partidárias;
- Organizações que possuam 50% ou mais da força de trabalho situada fora do estado da Paraíba;
- Organizações que possuam 50% ou mais dos bens materiais situados fora do estado da Paraíba.
- As candidatas à premiação que, no ano de participação do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão, tenham restrições de qualquer natureza junto aos órgãos de defesa do consumidor e/ou perante as instituições públicas federais, estaduais e/ou municipais.

Nota: Para as situações não previstas nestas instruções, cabe à Coordenação Executiva do Programa Paraibano da Qualidade tomar as providências cabíveis, de acordo com critérios próprios e com a aprovação do Conselho Diretor do PPQ.

Esta etapa é fundamental para o setor de premiação, pois faz um filtro inicial das empresas, visando manter o controle. Tal verificação ocorre através do preenchimento de um formulário no qual a empresa declara as informações acima apresentadas encaminha ao PPQ e posteriormente recebe o parecer quanto à aprovação ou não de sua candidatura.

### 2.2.2 Atividade B - Inscrições

As organizações que forem consideradas elegíveis devem preencher ao formulário de inscrição, e efetivá-las através do pagamento da taxa de inscrição.

### 2.2.3 Atividade C – Preparação da Banca examinadora

São considerados candidatos a examinadores todos os participantes do Curso de Formação dos Examinadores fornecido pelo PPQ, anualmente eles passam por uma avaliação realizada pelo setor de premiação que analisa o seu desempenho no curso e em avaliações anteriormente realizadas. Após tal avaliação são montadas as equipes de 3 a 5 examinadores variando segundo porte da organização participante. Essas equipes são compostas por 1 examinador com experiência em avaliações anteriores de pelo menos 3 ciclos, chamado de examinador líder, examinador com pelo menos 2 ciclos de avaliações anteriores chamado de examinador Sênior e examinadores em 1º ciclo de avaliação. Uma vez montadas as equipes o PPQ fornece a elas uma capacitação gratuita visando reforçar os conceitos e a metodologia de avaliação.

### 2.2.4 Atividade D – Treinamento para Elaboração do Relatório de Gestão

Todas as organizações participantes do processo de premiação devem encaminhar ao PPQ um Relatório de Gestão que será avaliado previamente pelos examinadores antes da visita de avaliação. Para capacitar a organização participante à adequarem o relatório à metodologia de avaliação, o treinamento é realizado.

### 2.2.5 Atividade E – Recebimento do Relatório de Gestão

Após o período de elaboração as candidatas encaminha ao PPQ seus respectivos relatórios em seis vias que posteriormente são codificados e entregues aos examinadores para avaliação .

### 2.2.6 Atividade F – Avaliação dos Examinadores

A avaliação dos examinadores é composta por dois diferentes momentos. No primeiro deles os examinadores avaliam individualmente os relatórios, em seguida o examinado líder convoca a todos para uma reunião de alinhamento chamada reunião de consenso.

### 2.2.7 Atividade G – Finalistas

Nesta etapa os examinadores definem se a organização é ou não finalista através de faixas de pontuação determinadas pelo MEG. No nível I é considerada finalista a organização que obtiver mais de 100 pontos de 250 possíveis, no nível II é considerada finalista a organização que alcançar mais de 250 pontos dos 500 possíveis. Após alinhar a pontuação os examinadores visitam a organização para comprovar as informações fornecidas através do relatório de gestão, por fim é realizada uma última reunião após a visita para novamente alinhar a pontuação e finalizar o processo de avaliação.

### 2.2.8 Atividade H – Visita de Verificação

Nesta etapa os examinadores visitam a organização candidata para comprovar as informações fornecidas através do relatório de gestão, e ver como ocorre a gestão da empresa na prática. Após a visita é realizada uma última reunião para novamente alinhar a pontuação e finalizar o processo de avaliação com a entrega do RA (Relatório de avaliação).



### 2.2.9 Atividade I – Revisão do RA pelo Comitê Técnico

Nesta etapa os membros do Comitê Técnico, revisam à luz do MEG (Modelo de Excelência da Gestão) os Relatórios de Avaliação produzidos pelos examinadores para identificar e reparar possíveis falhas.

### 2.2.10 Atividade J – Decisão da Banca de Juízes

Tendo sido concluído o Relatório de Avaliação é convocado a Banca de Juízes, formada por representantes da sociedade empresarial e civil. Cabe a estes definir as vencedoras do ciclo com base na análise da confiabilidade do processo e pontuação obtida.

### 2.2.11 Atividade L – Vencedora

Nesta etapa o PPQ recebe a pontuação final que expressa à decisão dos juízes e a partir dela prepara a comunicação às candidatas.

### 2.2.12 Atividade M – Divulgação das Vencedoras

Após o resultado validado pela banca de juízes é preparada uma carta que será assinada pelo presidente do PPQ e enviada à organização vencedora com o resultado e convocação para a reunião das vencedoras onde serão definidos os detalhes para a cerimônia.

### 2.2.13 Atividade N – Cerimônia de Premiação

O reconhecimento às organizações vencedoras ocorrerá em uma Cerimônia de Premiação, com as entregas dos troféus, placas e menções honrosas. No evento estarão reunidos representantes da sociedade e das organizações participantes, bem como a força de trabalho que às compõem.

### 2.2.14 Atividade O – Recebimento do RA

Todas as candidatas, sejam vencedoras ou não, recebem o Relatório de Avaliação (RA), com os pontos fortes e as oportunidades de melhorias.

### 2.2.15 Atividade P – Plano de Melhoria da Gestão

Com base neste documento caberá a cada organização elaborar e implantar o seu Plano de Melhoria da Gestão visando o aumento da efetividade em sua atuação. Para as organizações associadas ao Programa Paraibano da Qualidade será oferecido o suporte para o desenvolvimento de seu plano de melhoria.

## 2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O setor de realização do estágio (SECAP) relaciona-se diretamente com todos os setores da organização, haja vista que para o desenvolvimento do trabalho ele demanda informações da SETEC (setor de tecnologia em gestão), autorizações e direcionamento da COORDEXEC (coordenação executiva), divulgação da SECOM (setor de comunicação) e solicita boletos e acompanhamento do pagamento das inscrições e da cerimônia da SEAFI (setor administrativo financeiro), portanto nota-se uma interação constante, pois relacionamento entre as áreas é direto e pessoal, não existem barreiras no fluxo de informações na empresa.



**Figura 15 - Fluxo de informação com outras áreas**  
 Fonte: PPQ, 2014. Adaptado por autora, 2014

Como pontos positivos da cooperação existente entre os setores podemos destacar o espírito de equipe, a definição clara dos deveres de cada área, o fácil acesso a informações, contudo vale destacar que por ser um setor dependente de outros setores o resultado é compartilhado, nesse sentido destaca-se a falta de autonomia da área de premiação na tomada de decisões.

**CAPÍTULO III**  
**Levantamento Diagnóstico**

### 3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Após o detalhamento da área estudada, foram observadas diversas oportunidades de melhoria, que são lacunas que deixaram a desejar no alcance dos resultados planejado para o setor. Dentre elas foram destacadas as três que mais impactam negativamente e podem comprometer no curto prazo a credibilidade do processo.

- Número abaixo do esperado de inscrições em torno de 70% – Anualmente é estabelecida uma meta de inscrições no Prêmio, tendo como base o histórico dos anos anteriores e o número de empresas associadas ao PPQ, contudo no ano de 2013 apenas 30% da meta estabelecida foi alcançada.
- Fragilidade na função controle do processo de análise do resultado final – O resultado final é validado por uma equipe de juízes, composta por representantes de órgãos regulamentadores e fiscalizares, no entanto, nota-se uma fragilidade em controlar a presença deles na reunião de aprovação do resultado.
- Alta complexidade do Modelo de avaliação (MEG) – O Modelo é muito criterioso, o que impede possíveis candidaturas, pois as empresas acreditam não possuir uma gestão alinhada aos critérios solicitados por essa metodologia.

### 3.2 Problema de Estudo

Uma das funções primordiais do PPQ é disseminar o MEG, esse modelo serve de base para as empresas que desejam melhorar sua gestão, através de um conjunto de conceitos e ferramentas que auxiliam as empresas em busca da melhoria. Contudo a realidade das organizações paraibanas apresenta um nível baixo de adesão à gestão da qualidade, grande parte delas ainda encontra-se no estágio inicial. Por se tratar de uma metodologia consolidada a nível mundial e traduzida por meio de oito critérios de avaliação, essa metodologia é bastante rigorosa nos fatores e subfatores de pontuação. Não pretende-se com esse trabalho simplificar o MEG, mas sim apresentar uma alternativa que minimize os impactos negativos da sua alta complexidade, e reconhecer o esforços das empresas em busca da melhoria contínua. Portanto o trabalho destina-se a responder a seguinte questão, como reestruturar o

Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão, para motivar as empresas a se inscreverem e se manterem no processo?

### 3.3 Características do Problema de Estudo

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) aborda oito critérios, são eles, liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados, cada critério tem um peso de pontuação diferente, conforme apresentado na figura. Atender a todos esses critérios de avaliação é um desafio para qualquer empresa em qualquer ramo de atuação, é importante destacar que se trata que essa metodologia é operacionalizada no Brasil através da Fundação Nacional da Qualidade e nos estados por meio dos programas estaduais de qualidade.

Nota-se que alguns critérios têm peso maior, como é o caso de Liderança, Processos e Resultado e outros apresentam um menor peso, tais como Sociedade e Informação e Conhecimento.

Modelo de Excelência da Gestão (MEG)	
Critérios Compromisso com a Excelência - até 250 pontos	Critérios Rumo à Excelência - até 500 pontos
Liderança ..... 33 pontos	Liderança ..... 60 pontos
Estratégias e planos ..... 20 pontos	Estratégias e planos ..... 35 pontos
Clientes .....20 pontos	Clientes .....35 pontos
Sociedade .....12 pontos	Sociedade .....30 pontos
Informação e conhecimento..12 pontos	Informação e conhecimento..30 pontos
Pessoas ..... 20 pontos	Pessoas ..... 45 pontos
Processos.....33 pontos	Processos.....60 pontos
Resultado.....100 pontos	Resultado.....205 pontos

**Figura 16 - Tabela de pontuação MEG, nível I e II**

Fonte: Elaborado pela autora, 2014

Para obter um reconhecimento de qualidade baseado no MEG a empresa deve alcançar no nível I no mínimo 125 pontos e no nível II no mínimo 200 pontos, de acordo com as faixas de corte apresentadas.

Instrumento de Avaliação	Faixa	Reconhecimento	Descrição
<b>Nível I: Indicado para as organizações que estão em estágio inicial da implantação de um programa de melhoria da gestão.</b>			
Compromisso com a Excelência	101 – 125	Menção Honrosa	Enfoques preliminares em Excelência em Gestão com início de desenvolvimento e implementação de práticas de gestão, conduzido pela Liderança. A maioria dos resultados relevantes apresentados são decorrentes da aplicação das práticas implementadas e pelos menos já alguns possuem tendência favorável.
	125 - 250	Troféu Nível I	Enfoques preliminares com início de desenvolvimento e implementação de práticas de gestão, conduzido pela Liderança. Práticas, adequadas à maioria dos requisitos abrangendo a maioria das áreas, processos, produtos e ou partes interessadas pertinentes. A maioria dos resultados relevantes apresentados são decorrentes da aplicação das práticas implementadas e pelos menos já alguns possuem tendência favorável. Início de uso de referenciais comparativos em alguns resultados.
<b>Nível II: Indicado para as organizações que estão no estado intermediário de utilização de um programa de melhoria da gestão, nesse nível já se pode perceber os resultados significativos dos resultados advindos das práticas realizadas no cotidiano empresarial.</b>			
Rumo à Excelência	200 - 274	Troféu Bronze	Início de enfoques sistêmicos, conduzidos pela Liderança, com desenvolvimento e implementação das práticas de gestão coerentes com as estratégias e objetivos, com alguma inter-relação, adequadas a muitos dos requisitos já apresentando atendimento proativo para alguns destes requisitos. As práticas de gestão possuem aplicação continuada, sendo evidenciado algumas melhorias decorrentes do aprendizado. Existência de resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.
	275 - 349	Troféu Prata	Enfoques sistêmicos, conduzidos pela Liderança e com foco em processos, com desenvolvimento e implementação das práticas de gestão coerentes com as estratégias e objetivos, já com inter-relação na maioria das práticas, adequadas à maioria dos requisitos, apresentando atendimentos proativos a muitos destes requisitos. As práticas de gestão apresentadas possuem aplicação continuada e abrangendo a maioria dos processos/ áreas/ produtos ou serviços, tendo muitas melhorias decorrentes do aprendizado. Existência de resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com muitas tendências favoráveis.
Rumo à Excelência	350 - 425	Troféu Ouro	Enfoques sistêmicos e integrados com desenvolvimento e implementação adequados a quase todos os requisitos. As práticas de gestão apresentadas possuem aplicação continuada e abrangendo a quase todos os processos/ áreas/ produtos ou serviços, apresentando melhorias decorrentes do aprendizado na maioria destas práticas. Existência de resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas implementadas, sendo que a maioria dos resultados possui tendências favoráveis, inclusive os estratégicos, e desempenho igual ou superior às informações comparativas pertinentes.
	425 - 500	Troféu Diamante	Enfoques sistêmicos e integrados com desenvolvimento e implementação adequados a quase todos os requisitos, apresentando atendimentos proativos à maioria destes requisitos. As práticas de gestão apresentadas possuem aplicação continuada e abrangendo a quase todos os processos/ áreas/ produtos ou serviços, apresentando melhorias decorrentes do aprendizado na maioria destas práticas. Há coerência total com as estratégias e objetivos, inter-relação em quase todas as práticas e cooperação entre a maioria das áreas. Existência de resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas implementadas, sendo que a maioria dos resultados possui tendências favoráveis, inclusive os estratégicos, e desempenho igual ou superior às informações comparativas pertinentes.

**Figura 17 - Níveis de premiação – PPQ**

Fonte: PPQ, 2014

Tendo em vista que a média do estado Paraíba, de acordo com o PPQ é de 50 pontos torna-se difícil para a empresa alcançar tal pontuação e ser premiada. No entanto foi observado que todas as empresas candidatas possuem boas práticas em algum desses critérios de avaliação, que deixam de ser reconhecidas em função da ausência dessas em todos os critérios de avaliação.

Tal problema tem desmotivado as empresas participantes a se inscreverem em outro ciclo de avaliação, o que acarreta em um baixo número de empresas inscritas no prêmio e impede a empresa de continuar melhorando sua gestão, para galgar pontuações maiores. Em contrapartida a missão do prêmio é reconhecer e motivar as empresas em busca de melhorias constantes. Surge então a necessidade de reconhecer as boas práticas implantadas em cada um dos critérios de avaliação, exceto resultados, uma vez que esta não se trata de um processo gerencial, e sim dos impactos com a implantação deles. Para isso o trabalho propõe reestruturação do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão através do Prêmio de Processos, para isso foi estabelecido um projeto com a descrição de todas as suas etapas através da metodologia do PMBOK.



**CAPÍTULO IV**  
**Proposta de Trabalho**

O presente trabalho se propõe a desenvolver um projeto baseado na metodologia do PMBOK, para o desdobramento do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão (PPQG) em um Prêmio de Processos que visa reconhecer os esforços das organizações em cada critério de avaliação. A proposta é que os dois caminhem juntos e que o prêmio de processos ocorra junto ao PPQG.

Com o tema a reestruturação do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão através da metodologia do PMBOK, o trabalho se encaixa na área de gestão de projetos, uma vez que ele será desenvolvido de maneira estruturada obedecendo a um padrão aceito mundialmente e reconhecido pelos resultados alcançados.

## **4.1 Objetivos**

### **4.1.1 Objetivo Geral**

Desenvolver um projeto, tendo como base o PMBOK para o lançamento do Prêmio na Modalidade Processos para o Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão.

### **4.1.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever o Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão.
- b) Ilustrar o cenário atual do setor de premiação
- c) Descrever os 11 gerenciamentos do PMBOK para o Prêmio na modalidade processos
- d) Propor o Prêmio na modalidade Processos

## **4.2 Justificativa**

Após a segunda guerra mundial o mundo precisava de uma reorganização, no ambiente empresarial a realidade de caos era a mesma vivida pela população, nesse contexto surge a figura de um estatístico americano chamado Deming, responsável pela reestruturação do Japão no período pós-guerra, através da popularização de conceitos e ferramentas de qualidade empresarial. Apenas cinco anos após a guerra, 1950, foi lançado o Prêmio Demming de qualidade, com a função de reconhecer os esforços das empresas em busca da

melhoria contínua. A partir de então os olhos do mundo voltaram-se para o Japão em busca de entender os motivos que o levaram a se sobressair do período de crise. A busca pela qualidade nos processos foi descoberta, a partir de então houve a disseminação dos conceitos de Demming para todo o mundo e cada vez mais teóricos passaram a estudar e aperfeiçoar as pesquisas por ele realizadas. Como consequência dessa disseminação os prêmios de qualidade são implantados em outros países, nos Estados Unidos em 1988, na Europa e no Brasil em 1991.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), trouxe para o Brasil o MEG (Modelo de Excelência da Gestão) que reúne 11 fundamentos, que são características comuns a todas as empresas de sucesso mundial, que posteriormente foram traduzidos em 8 critérios, que são cobrados das empresas interessadas em aderir ao modelo, através de avaliações e implementações de ações de melhoria.

Como nos outros países, o Brasil lançou o seu Prêmio, chamado PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade). Com o passar dos anos foram difundidos para os estados brasileiros tais conceitos e fundadas representações estaduais da FNQ, nasce então em 2002 o Programa Paraibano da Qualidade com a função de disseminar o MEG no Estado e reconhecer as organizações paraibanas que buscam a excelência em seus processos gerenciais. Foi então lançado o Prêmio Paraibano da Qualidade em 2003.

A função primordial do Prêmio é manter as empresas motivadas na implementação de ações e melhoria que as leve rumo à excelência em sua gestão, isso é avaliado através de uma faixa de pontuação estabelecida no MEG para cada critério de avaliação, porém ao longo dos anos foi percebido que várias empresas deixavam de ganhar o Prêmio por falhas em um único critério de avaliação e as demais práticas implementadas não eram esquecidas, o que provocava a desistência no processo de busca pela qualidade na gestão. Visando solucionar esse problema, foi lançado nos Estados do Amazonas, São Paulo, e Rio Grande do Sul o Prêmio na modalidade processos, que visa reconhecer em áreas específicas a busca qualidade da gestão realizada por essas empresas.

Por se tratar de uma tendência no país, o presente trabalho, visa desenvolver um projeto para o lançamento em 2015 do Prêmio Melhores Práticas na Paraíba, visando contribuir com o comprometimento na busca pela excelência das empresas paraibanas e mantê-las engajadas na causa da qualidade.

Tal proposta de trabalho é importante para a empresa estudada, pois visa solucionar um problema que contribuirá para o alcance de sua missão e proporcionará maior

alcance do Prêmio a outras organizações. Para a sociedade, a melhoria das empresas fomentada através do Prêmio de Processos, refletirá de forma positiva tendo em vista que quando as empresas melhoram e são motivadas a investir continuamente em melhorias a sociedade inteira é beneficiada, os clientes ganham melhores produtos e atendimento personalizado, a economia é fortalecida através da oferta de empregos e maior índice de sobrevivência da empresa, isso faz a organização crescer e manter-se no mercado por mais tempo. Para a academia o trabalho é importante, pois, agrega um conhecimento novo, pouco abordado que associa uma metodologia conceitual à prática organizacional.

**CAPÍTULO V**  
**Desenvolvimento da Proposta de Trabalho**

## 5.1 Fundamentação Teórica

Visando maior entendimento do tema proposto, foi revisada a literatura com foco nos gerenciamentos de tempo, custo e qualidade do PMBOK. Foi realizada uma introdução à essa metodologia e destacada a classificação do projetos.

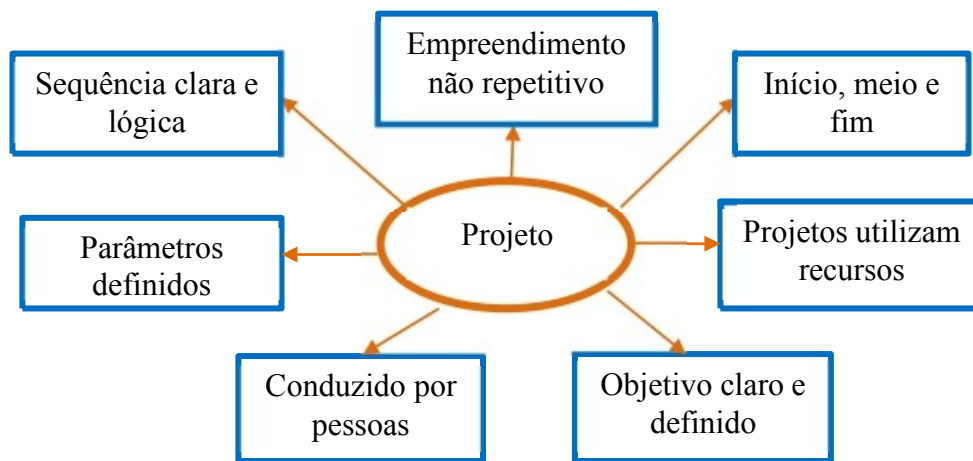
### 5.1.1 Introdução ao PMBOK

*Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um guia que fornece orientações, regras e características e padrões para o gerenciamento de projetos. Foi desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), essa é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos, conta hoje com mais de 700.000 membros. (PMI, 2008) “O PMBOK é o padrão para gerenciar a maioria dos projetos em vários setores econômicos. Descreve processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento para o alcance de resultados bem-sucedidos” (MELO, 2012, p. 01)

O PMI considera projeto como sendo um “esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um fim definidos” (PMI, 2008, p.11). Corroborando com a definição do PMI, Vargas (2009, p. 02) conceitua projetos como sendo:

“Um empreendimento não repetitivo caracterizado por uma sequência lógica de eventos, com início meio e fim que se destina a atingir um objetivo claro e definido sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetro definidos de tempo, custos, recursos envolvido e qualidade.”

A partir do conceito acima exposto, podemos concluir que as principais características de projetos são a temporalidade e a individualidade do produto ou serviço produzido pelo projeto, na visão de Bruce e Langdon (2000) o que caracteriza o projeto é o início e fim definidos, recursos próprios, equipe e metas estabelecidas, no entanto, Vargas (2009) complementa ao afirmar que a partir dessas duas características principais é possível descrever outras, tais como, sequência clara e lógica, empreendimento não repetitivo e parâmetros definidos conforme apresentado na figura.



**Figura 18 - Características do projeto**

Fonte: Vargas, 2009. Adaptado por Autora, 2014

Nota-se que a visão dos autores quanto às características é a mesma, no entanto, Vargas (2009) apresenta-as de maneira detalhada, para facilitar o entendimento e proporcionar uma visão clara e abrangente das características de projetos. Contudo, é importante destacar que projetos são diferentes de operações embora possuam características similares, já que ambos envolvem pessoas e possuem recursos limitados (MELO, 2012). “Os projetos e as operações diferem principalmente no fato de que as operações são contínuas e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e exclusivos” (MELO, 2012, p. 03). A partir dessa afirmação podemos inferir que a característica dos projetos é o início e fim definido, ou seja, um projeto nasce a partir de uma necessidade definida e clara e sua principal função é alcançar a finalidade a que se propôs, logo após ele é encerrado. Atividades repetitivas que mantêm a organização em movimento são chamadas de operações.

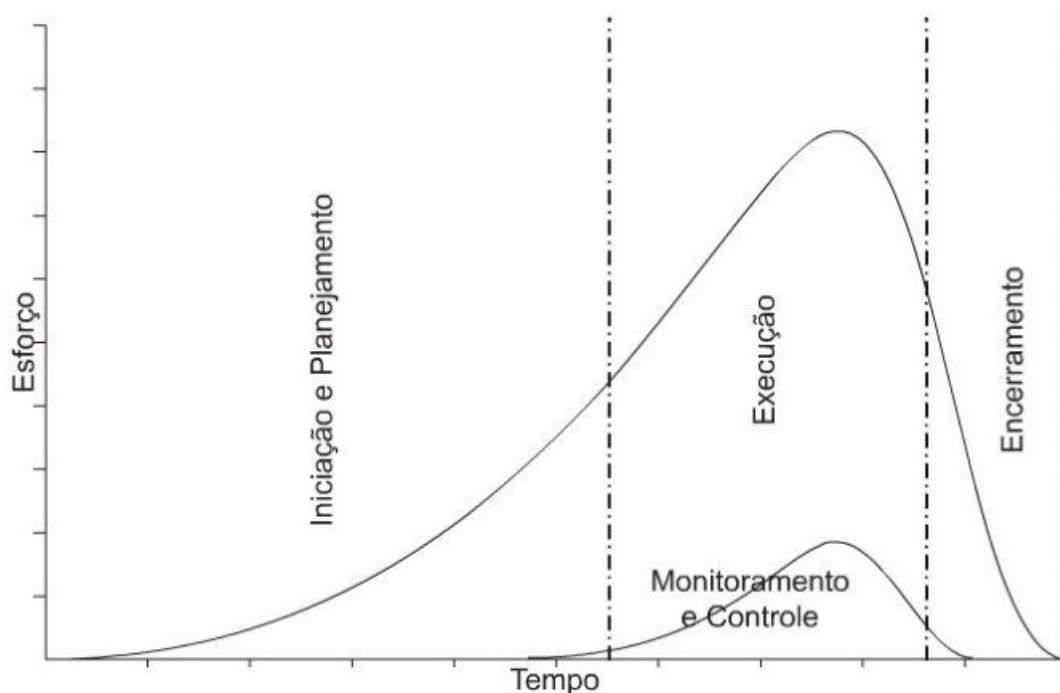
Para garantir o alcance de resultados o PMBOK divide os projetos em fases, “que são divisões do projeto no qual o controle adicional é necessário para gerenciar de forma efetiva o término de um entrega importante” (MELO, 2012, p. 36). Contudo o número de fases e a estrutura ideal da organização lógica delas, depende do tamanho e complexidade e cultura da organização, existem práticas comuns em diversos setores, podendo estabelecer uma estrutura preferida.

Por sua vez o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos a fim de atender requisitos, no PMBOK as fases do projeto são realizadas através de 42 processos agrupados logicamente abrangendo 5 grupos também conhecidos como fases do projeto, a saber:

- Iniciação – Definição de um novo projeto através da obtenção de autorização para iniciá-lo.
- Planejamento – Processos realizados para definir o escopo, refinar os objetivos e desenvolver o curso necessário para alcançar os objetivos
  - Execução – Colocar em prática o plano de gerenciamento do projeto
  - Monitoramento e controle – Processos para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto
- Encerramento – Finalização de todas as atividades

Tais processos representam o ciclo de vida do projeto, que é constituído de fases sequenciais que as vezes se sobrepõe cujo número e nome são determinados pela necessidade de tempo e controle demanda pelas organizações (MELO, 2012, p. 29). Através do ciclo de vida do projeto é possível avaliar o nível de esforço despendido para a realização do projeto (VARGAS, 2009) e, além disso, é importante compreender, planejar e administrar todas as fases, pois acontecimentos significativos ocorrem conforme a progressão lógica (KEELING, 2012)

Podemos constatar a partir da figura que no início do projeto o nível de esforço é baixo, ele apresenta seu pico na fase de execução e volta a cair na fase de encerramento. É importante destacar que as fases do projeto estão intimamente relacionadas à natureza do projeto conforme enfatizado anteriormente. (VARGAS, 2009).



**Figura 19 - O ciclo de vida do projeto dividido em fases**  
 Fonte: Vargas, (2009 p.08)



### 5.1.2 Tipos e classificação de projetos

Os projetos podem ser classificados de diferentes formas, do ponto de vista macroeconômico os projetos podem ser Agrícolas, Industriais e de Serviços, (MATHIAS; WOILER, 2010) por sua vez a classificação microeconômica, segundo Montagner (2012) em função do setor, divide-se em cinco classificações sob essa visão:

- Projeto de Implantação – visa iniciar nova tarefa, sem nenhum investimento prévio.
- Projeto de Expansão ou Ampliação – agregar algo novo a atividades já em desenvolvimento.
- Projeto de Modernização – aquisição de novas tecnologias. Projetos desse tipo em geral demandam alto nível de treinamento, visando capacitar as pessoas ao novo.
- Projeto de Relocalização – Mudança de local da unidade operacional ou administrativa.
- Projeto de diversificação - ampliar o leque de possibilidades, através da oferta de novos produtos ou serviços.

O PMBOK apresenta-se como sendo um guia completo e a principal referência da área. Seu desdobramento acontece através de nove áreas distintas, que são detalhadas do guia.

- |               |                     |
|---------------|---------------------|
| 1. Integração | 6. Recursos Humanos |
| 2. Escopo     | 7. Comunicação      |
| 3. Tempo      | 8. Riscos           |
| 4. Custos     | 9. Aquisições       |
| 5. Qualidade  |                     |

Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizado com maior ênfase o gerenciamento do custo, tempo e qualidade que serão de talhados a seguir, que de acordo com Bruzzi (2008) são os fatores básicos para o gerenciamento e controle dos projetos, por se tratarem de variáveis inter relacionadas, porém, é relevante que o gerente do projeto determine qual dessas variáveis é predominante.

### 5.1.3 Gerenciamento de Custo

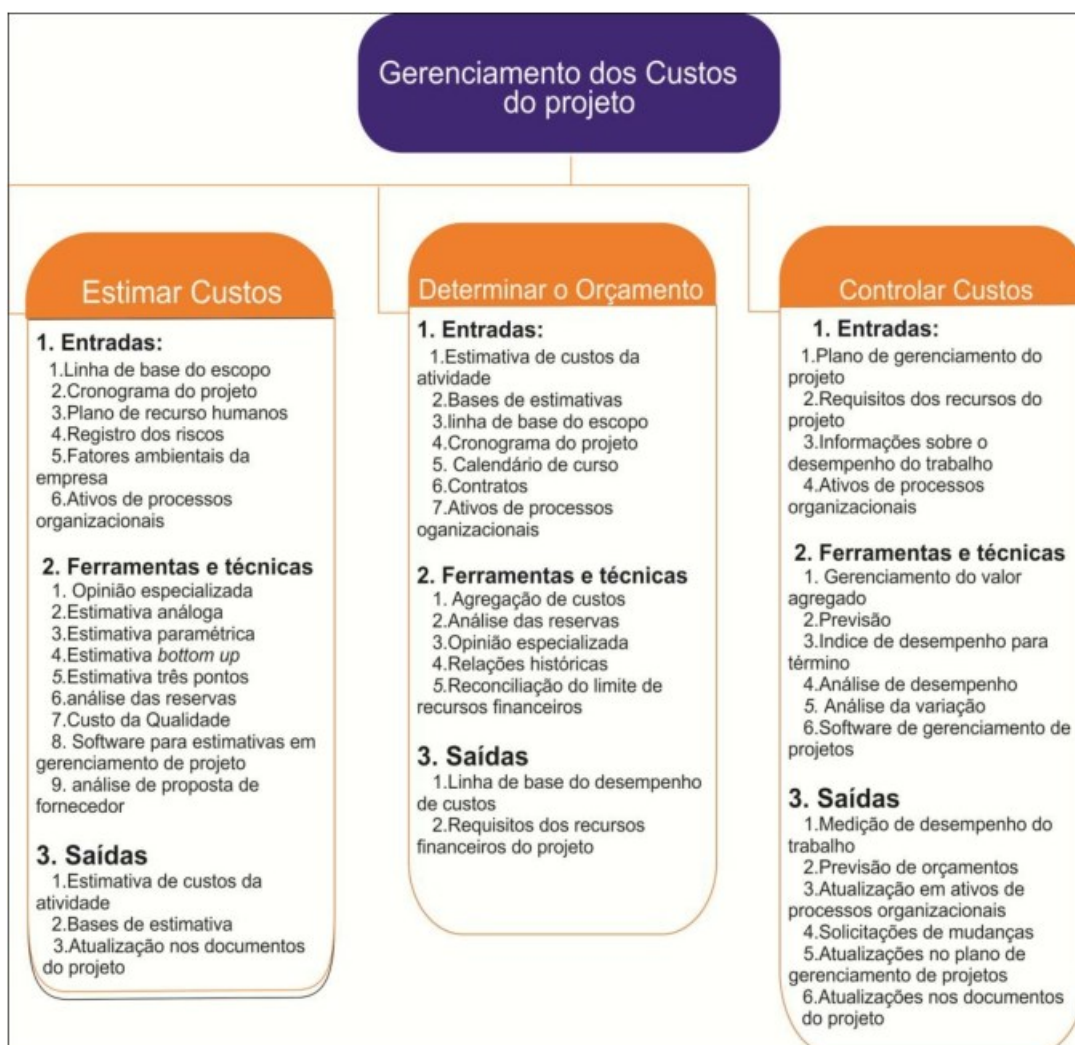
Gerenciar os custos é uma das etapas primordiais para o desenvolvimento de qualquer projeto, para isso é necessário estimar o custos, que é o “processo de desenvolvimento de uma estimativa dos recursos monetários necessários para executar o projeto” (PMI, 2008, p. 143), para o gerenciamento dos custos o PMI (2008) sugere três diferentes etapas, a saber:

**Estimar Custos** – A partir das informações do projeto são levantadas as necessidades financeiras e materiais para a realização do projeto (PMI, 2008);

**Determinar o orçamento** – O processo de agregação dos custos estimados das atividades individuais ou pacotes de trabalho (PMI, 2008);

**Controlar custos** – Processo de monitoramento do progresso do projeto para a atualização de seu orçamento (PMI, 2008).

### 5.1.4 Gerenciamento da Qualidade



**Figura 20 - Gerenciamento dos custos do projeto**

Fonte: PMI, 2008. Adaptado por autora, 2014

A qualidade é um conceito abstrato que passa pelo filtro individual, no entanto o clientes estão cada vez mais exigentes, o que torna indispensável esse gerenciamento em qualquer projeto desenvolvido. Para o PMI (2008, p. 160) “o gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam a política de qualidade os objetivos e as responsabilidades de modo que o projeto alcance os resultados esperados”. São processos relacionados ao gerenciamento da qualidade:

**Planejar a Qualidade** – O processo de edificar os requisitos e padrões de qualidade necessários a execução do projeto (PMI, 2008);

**Garantir a Qualidade** – O processo de auditoria dos requisitos estabelecidos no planejamento (PMI, 2008);

**Controlar a Qualidade** – Monitoramento e registro dos resultados da auditoria (PMI, 2008).

### 5.1.5 Gerenciamento do Tempo



**Figura 11 - Gerenciamento da qualidade do projeto**

Fonte: PMI, 2008. Adaptado por autora, 2014

Uma das principais características do projeto é ter determinado o início e fim, portanto o gerenciamento do tempo é indispensável, VARGAS o define como sendo “a área que engloba os processos requeridos para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto” (2009, p. 20). De acordo com o PMI (2008) o Gerenciamento do tempo inclui os processos necessários para o término pontual do projeto, para isso é necessário:

**Definir as atividades** – Identificar quais as ações específicas a serem produzidas para a conclusão do projeto (PMI, 2008);

**Sequenciar as atividades** – Identificação e documentação das atividades de forma ordenada (PMI, 2008);

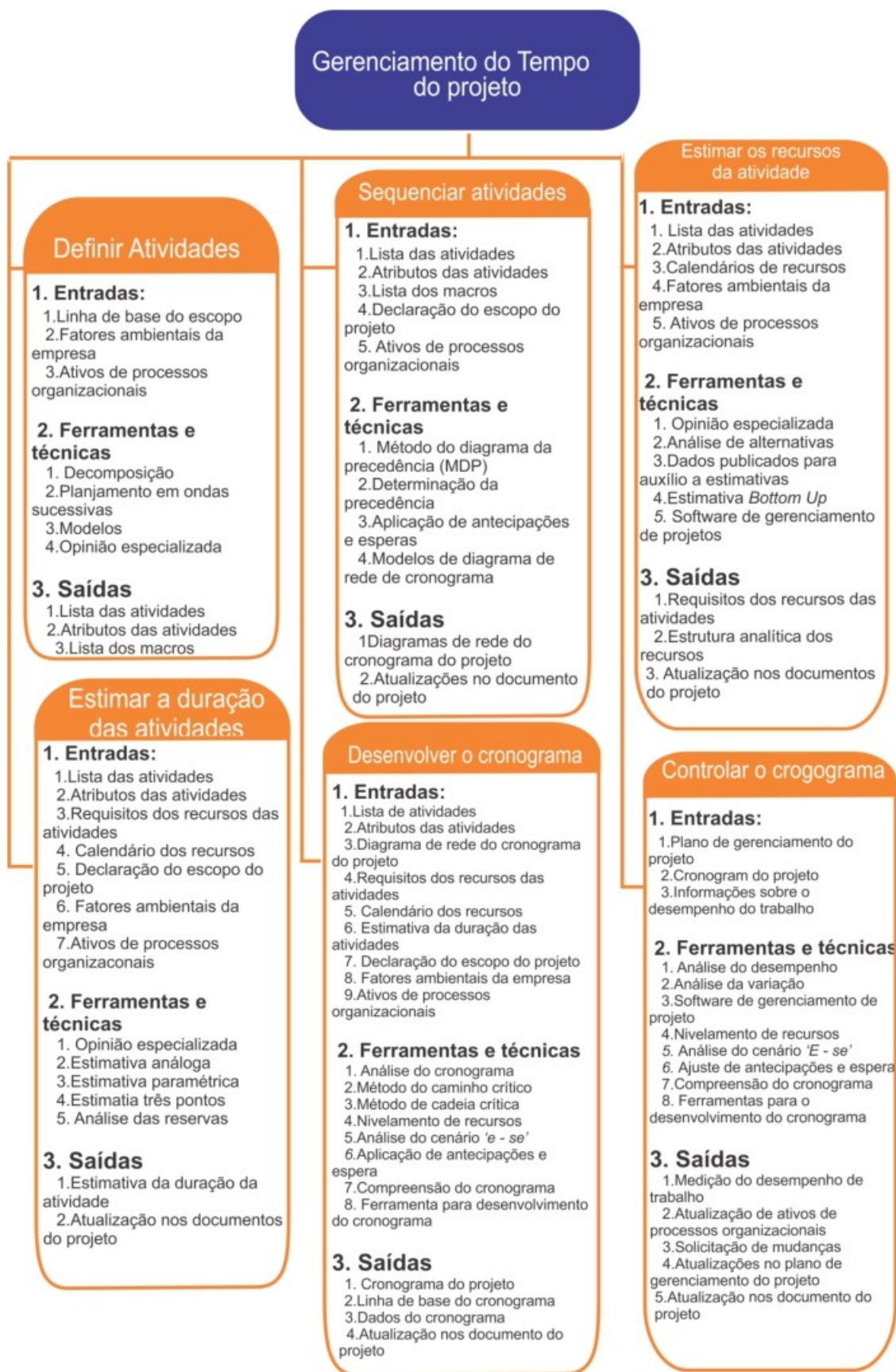
**Estimar os recursos das atividades** – Definir quais os tipos e quantidades de recurso material e pessoal e quais os suprimentos serão necessário para o desenvolvimento do trabalho (PMI, 2008);

**Estimar as durações das atividades** – Processo de estimativa do número de períodos que serão necessários para a conclusão do projeto (PMI, 2008);

**Desenvolver o cronograma** – Estabelecer prazos e sequenciar as atividades em ordem cronológica, observando qual o tempo e quais os responsáveis. (PMI, 2008);

**Controlar o cronograma** – Monitoramento do andamento do projeto (PMI, 2008).

Para o gerenciamento do tempo é necessário que já se tenha estabelecido o plano de gerenciamento do projeto, que pode ser formal ou informal detalhado ou generalizado que contenha as ferramentas e técnicas associadas ao plano de gerenciamento do cronograma (PMI, 2008), já que “um cronograma é um calendário de realização para um plano e, portanto, não pode ser estabelecido antes deles.” (CLEMENTS; GIDO, 2010, p.140)



**Figura 12 - Gerenciamento do tempo do projeto**

Fonte: PMI, 2008. Adaptado por autora, 2014

## 5.2 Aspectos Metodológicos

Quanto à natureza, a presente pesquisa é aplicada, segundo Roesch (2007), é um tipo de pesquisa onde os pesquisadores procuram gerar soluções potenciais para resolver os problemas humanos levantados.

Quanto à forma de abordagem ela é qualitativa, já que nesse tipo de pesquisa, o pesquisador se propõe a participar, compreender e interpretar informações, através de entrevistas, observações, questionários abertos, interpretação de forma visual e estudo de caso (FONSECA, 2009), corroborando com o pensamento da autora foi utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista não estruturada, que “consiste em uma conversação informal que pode ser alimentada por perguntas abertas ou de sentido genérico proporcionando maior liberdade para o entrevistado” (FONSECA, 2009, p. 37) realizada com os três supervisores da empresa que foram escolhidos pelo cargo que ocupam e pelo tempo de empresa, sendo abordados os temas como histórico do PPQ e do setor de premiação, principais pontos fortes e oportunidade de melhoria desse setor, e observação não estruturada e participante, que segundo Roesch (2007), é uma técnica utilizada para levantar informações e ainda utiliza os sentidos para obter determinados aspectos da realidade, permitindo assim, interpretar os processos, levantando-se o dimensionamento e a necessidade, desta forma foi possível o envolvimento e participação em todos os processos do setor.

Quanto aos objetivos, eles serão de caráter descritivo, pois, pesquisas desse tipo tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população e uma das suas particularidades mais significativas está na utilização de questionários e observação (GIL, 2010) e explicativos, pois, esse tipo de pesquisa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos (GIL, 2010). Quanto aos procedimentos técnicos de pesquisa foi adotada a pesquisa bibliográfica, que se utiliza da contribuição de vários autores sobre determinada temática de assunto, documental que se baseia em materiais que ainda não receberam tratamento analítico (LOPES, 2006), já que para o levantamento dos dados foram consultados documentos da organização e estudo de caso, que consiste em um estudo profundo e exaustivo e com coleta de dados realizada em diversas fontes (GIL, 2010) para o trabalho foram realizadas pesquisas, observação, documentos e verificadas todas as metodologias de trabalho. O método utilizado foi o método indutivo, que se utiliza da indução, processo mental em que, partindo-se de dados particulares, devidamente



constatados pode-se inferir uma verdade geral ou universal não contida nas partes examinadas. (LOPES, 2006)

### **5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados**

Na análise e interpretação dos dados foram levantados dois cenários distintos a partir da pesquisa qualitativa realizada, já que de acordo com Fonseca (2009) nesse tipo de pesquisa, o pesquisador se propõe a participar, compreender e interpretar informações, através de entrevistas, observações, questionários abertos, interpretação de forma visual e estudo de caso, todos esses procedimentos foram utilizados para a elaboração dos cenários.

Após o estudo exaustivo de todas as etapas, prazos, custos e processos do setor, através de entrevistas não estruturadas e observação não estruturada e participante foi constatado que os supervisores da empresa tem uma visão alinhada do cenário no qual setor de premiação se encontra, e todos afirmaram as fraquezas que mais impactam na credibilidade do setor são:

- Baixo número de inscrições
- Baixo número de vencedoras

Anualmente é realizado o planejamento estratégico e nele é definido, com base no número de novas associadas e no crescimento do mercado local, um número esperado de candidatas ao prêmio, no entanto essa meta não tem sido alcançada ao longo dos anos e no último ano ficou 70% abaixo de número esperado. Também foram observados outras fraquezas de caráter gerencial, tais como ausência de divulgação em massa e atraso na cerimônia de entrega do Prêmio. Em paralelo a essa realidade os entrevistados afirmaram que a principal dificuldade em manter no processo de premiação é a alta complexidade do MEG, por isso torna-se necessário desenvolver alternativas para otimizar esse ponto, pois o modelo não pode ser simplificado. Para ilustrar a realidade encontrada no setor e descrita pelos entrevistados foi elaborada um análise SWOT.

ANÁLISE SWOT	
<p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade no PPQ no mercado</li> <li>• Baixo valor de inscrição</li> <li>• Idoneidade do processo</li> <li>• Sustentabilidade financeira</li> <li>• Equipe de examinadores</li> <li>• Investimento em programa de treinamento</li> <li>• Cooperação com outros setores internos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo número de inscrições</li> <li>• Baixo número de vencedoras</li> <li>• Ausência de divulgação em massa</li> <li>• Ausência de um programa de capacitação para os examinadores</li> <li>• Atraso na cerimônia de entrega</li> <li>• Alta complexidade do MEG</li> <li>• Descontinuidade de participação no processo</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do mercado</li> <li>• Clientes mais exigentes</li> <li>• Alta concorrência</li> <li>• Aumento do número de associados ao PPQ</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de examinadores</li> <li>• Crise no mercado após a copa</li> <li>• Concorrentes que oferecem prêmios gratuitos</li> <li>• Atraso no cronograma</li> <li>• Ausência de empresas inscritas</li> </ul>

**Figura 13 – Análise do ambiente antes da implantação do projeto**

Fonte: Elaborado pela autora, 2014

Tendo como intuito de anular os pontos fracos e minimizar as ameaças, encontradas, observa-se como alternativa de otimização seccionar o prêmio em critérios, como forma de reconhecer diversos níveis e áreas e esforços, para isso foi desenvolvido um projeto para a implantação do prêmio seccionado, desenvolvido com base no PMBOK e está detalhado no Apêndice A desse trabalho.

Com a implantação desse projeto, imagina-se que o cenário estratégico do setor de premiação se configurará conforme apresentado na análise SWOT. Na qual pode ser observado que os principais pontos fracos tornar-se-iam pontos fortes sendo o aspecto motivacional o mais significativo para as empresas, tendo em vista que, de acordo com os supervisores muitas delas entram no prêmio buscando motivação para sua equipe através da mobilização em torno de um objetivo em comum. Não ganhar para elas representa, na maioria dos casos a desistência do processo.

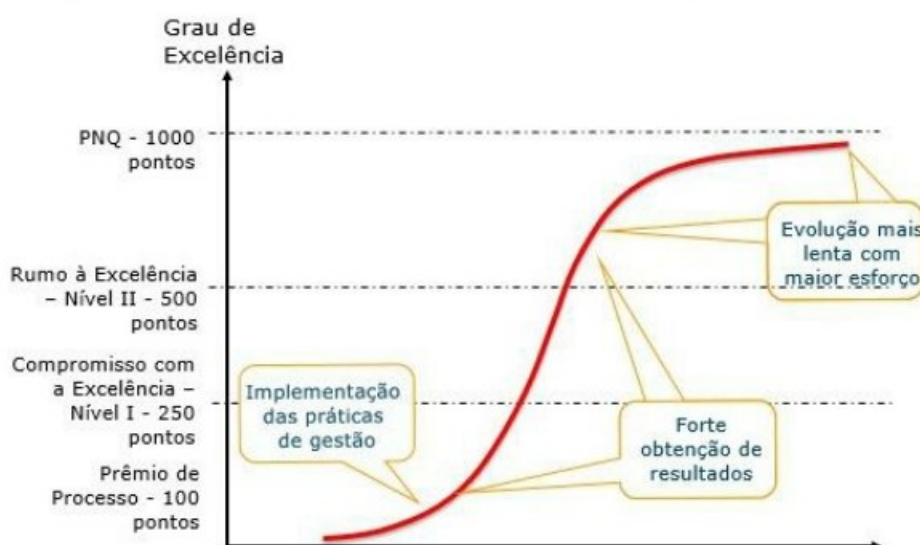
Tornar o prêmio mais simples eleva as chances de alcançar um reconhecimento, ainda que apenas em um critério, motivaria a empresa a continuar melhorando seus processos gerenciais em busca de reconhecimentos mais abrangentes.



ANÁLISE SOWT	
<p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade no PPQ no mercado</li> <li>• Baixo valor de inscrição</li> <li>• Idoneidade do processo</li> <li>• Sustentabilidade financeira</li> <li>• Equipe de examinadores</li> <li>• Investimento em programa de treinamento</li> <li>• Cooperação com outros setores internos</li> <li>• Continuidade no processo de avaliação</li> <li>• Motivação das empresas por terem suas práticas reconhecidas</li> <li>• Alto número de candidatas</li> <li>• Alto número de vencedoras</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de divulgação em massa</li> <li>• Ausência de um programa de capacitação para os examinadores</li> <li>• Atraso na cerimônia de entrega</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do mercado</li> <li>• Clientes mais exigentes</li> <li>• Alta concorrência</li> <li>• Aumento do número de associados ao PPQ</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de examinadores</li> <li>• Crise no mercado após a copa</li> <li>• Concorrentes que oferecem prêmios gratuitos</li> <li>• Atraso no cronograma</li> <li>• Ausência de empresas inscritas</li> </ul>

**Figura 14 – Análise do ambiente após a implantação do projeto**  
 Fonte: Elaborado pela autora, 2014

Por isso o projeto propõe que o prêmio seccionado em processos gerenciais apresente-se como o primeiro passo para a conquista do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão, e posteriormente do Prêmio Nacional da Qualidade conforme figura.



**Figura 15 – Evolução no Grau de Excelência das Organizações**  
 Fonte: PPQ, 2014. Adaptado por autora 2014

#### 5.4 Aspectos Conclusivos

Identificar, e transformar os pontos fracos em pontos fortes, configuram-se como um desafio e um alvo a ser alcançado por qualquer empresa. Para a empresa estudada, o cenário observado no estágio não refletia sua missão e seus aspectos estratégicos. A razão de existência do Programa Paraibano de Qualidade no estado é disseminar práticas, modelos gerenciais e reconhecer os diversos esforços em busca de melhoria das organizações paraibanas. No entanto foi observado que na área de reconhecimento há um baixo número de inscritas, em contrapartida o número que associadas ao PPQ crescia, o que sugere que cada vez mais empresas estavam buscando melhorias.

Após estudar detalhadamente o setor chegamos à conclusão de que isso ocorria em função do processo que se apresentava muito criterioso, em função do modelo de avaliação MEG e isso levava as empresas que concorriam e não ganhavam à desmotivação. Por isso o prêmio de processos apresentou-se como uma alternativa viável para minimizar os efeitos negativos do principal problema da área. Os objetivos propostos foram alcançados, através do detalhamento do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão, e do desenvolvimento do projeto à luz do PMBOK.

Sugerir o Prêmio na modalidade processos, e entregar a empresa um projeto de implantação, sabendo que para ela, tal projeto irá ajudá-la a alcançar sua missão no estado, representa o fechamento do aprendizado acumulado em quatro anos de vivência acadêmica.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Novo Código Civil Brasileiro. Legislação Federal.** <<http://planalto.gov.br>>. Acesso em: 22 de jan de 2013
- BRUCE, A.; LANGDON, K. **Como gerenciar projetos.** São Paulo: Publifolha, 2000.
- BRUZZI, Demerval Guilarducci. **Gerencia de Projetos.** SENAC, 2008
- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004.
- CARVALHO, Marly Monteiro de (coord.); PALADINI, Edson Pacheco (coord.) et al. **Gestão da Qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- CLEMENTS, James P.; GIDO, Jack. **Gestão de Projetos.** 3 ed. Tradução: Vertice Translete. São Paulo - Cengage Learning, 2010.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: Uma visão holística.** 8 ed. São Paulo – Atlas, 2006.
- DAYCHOUM, Merhi. **40+10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** Brasport, 2013
- FONSECA, Regina Celia Viega da. **Metodologia do Trabalho Científico.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano Do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio.** Cengage Learning Editores, 2002
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos: Uma abordagem global.** São Paulo: Saraiva 2002

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12° ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAUDON, K. C. e LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MATHIAS, Washington Franco; WOILER, Samsão. **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise**. 2 ed. São Paulo, 2010

MELO, Maury. **Guia da Estudo para o Exame PMP: Project Management Professional Exam**. 4 ed. Rio de Janeiro – Brasport 2012.

MONTAGNER, Calos Alberto. **Elaboração e Análise de Projetos**. IESDE Brasil S.A, 2012.

NETO, Assaf; LIMA, Alexandre, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

O'BRIEN, James A. MARAKAS, George M. **Administração de Sistemas de Informação**. McGraw Hill Brasil, 2010.

PMI, Project Management Institute (Editor). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos**. Tradução oficial para o português do PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) Guide. PMI, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo – Pioneira Thomson Learning, 2001.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: Regulação no Brasil**. 4° ed. – São Paulo: Peirópolis, 2006.

TENORIO, Fernando (org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9. ed. São Paulo: FGV, 2005. Disponível em:  
<http://books.google.com.br/books?id=S1Vr3scF8W0C&pg=PP1&lpg=PA7&ots=irwXjTyJmN&dq=Gest%C3%A3o+de+ONGs:+principais+fun%C3%A7%C3%B5es+gerenciais&lr=&hl=pt-BR>>.  
Acesso em 21 de fev de 2013.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático para o Planejamento do Projeto**, 4ª ed. 2009, editora Brasport, São Paulo – Brasil

## APÊNDICE A: PROJETO PRÊMIO DE PROCESSOS

# PRÊMIO DE PROCESSOS

## PLANO DO PROJETO

Preparado por	Isabella de Sousa Almeida	Versão 1.0
Aprovado por	Patrocinador	
		Março de 2014

### João Pessoa

#### REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
02.06.13	Isabella de Sousa Almeida	Versão inicial do documento

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO (PROJECT CHARTER)
3. REFERÊNCIAS
4. ORGANIZAÇÃO DO PROJETO
5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EQUIPE
6. EQUIPE DO PLANEJAMENTO DO PROJETO
7. LIMITES E RESPONSABILIDADES DO PROJETO
8. ESCOPO
  - a. WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)
  - b. DESCRIÇÃO (DICIONÁRIO) DA WBS
9. EQUIPE E RESPONSABILIDADES
10. PRODUTOS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS
11. CRONOGRAMA
12. ORÇAMENTO
13. PLANOS DE GERENCIAMENTO
  - a. PLANO DE CONTROLE INTEGRADO DAS MUDANÇAS
  - b. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES
  - c. PLANO DE GERENCIAMENTO E RESPOSTA AOS RISCOS
  - d. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS SUPRIMENTOS
  - e. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

# 1 INTRODUÇÃO

O Modelo de avaliação das empresas (MEG) é uma metodologia de avaliação que está alicerçado em um conjunto de conceitos fundamentais para a busca de qualidade da gestão. Tais conceitos são expressos através dos fundamentos de excelência, reconhecidos internacionalmente eles traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho. São eles:

1. Pensamento Sistêmico
2. Aprendizado Organizacional
3. Cultura de Inovação
4. Liderança e Constância de Propósitos
5. Orientação por Processos e Informação
6. Visão de Futuro
7. Geração de Valor
8. Valorização das Pessoas
9. Conhecimento sobre Cliente e Mercado
10. Desenvolvimento de Parceria
11. Responsabilidade Social

Tais fundamentos são colocados em prática através de 8 critérios de avaliação, 1- Liderança, 2- Estratégias e Planos, 3- Clientes, 4- Sociedade, 5- Informação e Conhecimento, 6- Pessoas, 7- Processos e 8- Resultado. Para se tornar vencedora do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão a empresa que se candidatar deve apresentar boas práticas de gestão em cada um dos 7 critérios que avaliam a gestão e mensurar resultados para atender ao critério de número 8 – Resultados.

Em Paralelo a modalidade Processos busca avaliar práticas que contemplem cada um dos critérios do MEG® e que tenham obtido destaque em seus resultados organizacionais. Uma prática em cada critério poderá ser premiada, apenas para Resultados não haverá candidatura, por não se tratar de processo gerencial.

Através deste método as organizações devem responder aos requisitos de cada um dos 7 critérios de avaliação. As respostas aos requisitos são realizadas por meio



das chamadas práticas de gestão e dos padrões de trabalho, que ainda serão submetidos à avaliação dos seguintes fatores:

Enfoque

Adequação ao requisito

Proatividade

Aplicação

Também serão avaliados a disseminação das práticas e padrões nas áreas, processos e partes interessadas, continuidade de uso, periódico e ininterrupto, aprendizado (implementação de melhorias decorrentes de um processo de análise e melhoria sistemática), integração, coerência com as estratégias e objetivos organizacionais, inter-relacionamento com outras práticas de gestão e cooperação entre áreas.

Após o processo de avaliação descrito, é conferido à organização candidata uma pontuação para cada um de seus critérios e uma pontuação geral, que sendo superior à linha de corte definida pela Banca de Juízes, credencia a organização ao reconhecimento público do Prêmio de Qualidade dos processos.

# 2 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

TERMO DE ABERTURA (PROJECT CHARTER)		
Preparado por	Isabella de Sousa Almeida	Versão 1.0
Aprovado por		Data: Fevereiro 2014
1. JUSTIFICATIVA		
<p>Ao longo dos 10 anos de existência do Prêmio Paraibano de Qualidade da gestão, apenas 25 organizações foram reconhecidas pela qualidade de seus processos gerenciais. Ao estudar as causas de um número de vencedoras considerado baixo, nota-se que o MEG (Modelo de Excelência da Gestão), instrumento de avaliação das empresas candidatas ao Prêmio, é bastante abrangente e completo. Para ganhar as práticas gerenciais das empresas em cada um dos critérios deve possuir enfoque, aplicação, aprendizado e integração. Em função da alta complexidade do modelo, muitas empresas desistem do processo de avaliação por acharem que nunca serão boas o suficiente. Em paralelo a esse pensamento nos deparamos com a missão do prêmio que é motivar as empresas em busca de resultados melhores, pois com isso elas mudam e a sociedade muda junto.</p> <p>Para sanar o problema exposto alguns estados como Amazonas e Rio Grande do Sul, lançaram o Prêmio de Processos, que reconhece as práticas gerenciais em cada um dos critérios do MEG. Tal ação elevou o número de candidatas e vencedoras nesses estados.</p> <p>Portanto o presente trabalho destina-se a elaborar um projeto para o lançamento da modalidade processos para o estado da Paraíba a ser lançado em 2015. Acredita-se que com essa alternativa as empresas se sentirão mais confiantes em se inscrever e participar das avaliações.</p> <p>A proposta é que o prêmio de processos ocorra simultaneamente ao Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão (PPQG), as empresas vencedoras na modalidade</p>		

processos serão reconhecidas por ter uma prática gerencial de destaque, já as empresas vencedoras do PPQG serão reconhecidas pela excelência e qualidade de todas as suas práticas gerenciais. O principal intuito ao propormos a modalidade processos para o estado é incentivar que as empresas que já são boas motivem-se a serem ainda melhores. Com isso ganha a empresa que terá maior aceitação no mercado, ganham os clientes que terão um melhor atendimento, ganha a economia e ganha o Estado que terá empresas melhores e determinadas a alcançarem a excelência gerencial.

## **2. PRODUTOS E SERVIÇOS**

A principal contribuição do presente trabalho é desenvolver um projeto para o lançamento do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão na modalidade processos, pois foi constatada que, ao longo dos 10 anos de existência desse reconhecimento, o número de organizações inscritas e vencedoras está abaixo do esperado pelo PPQ, a meta alcançada do número de inscrições chega a ser 70% a menos que o planejado. Tal realidade não reflete a capacidade de melhoria que as empresas do estado tem.

## **3. GERENTE DO PROJETO**

A Gerente do projeto se chama Isabella de Sousa Almeida, Graduada em Administração pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba.

## **4. RESTRICÇÕES**

1. O Projeto destina-se a atender empresas que possuam seu CNPJ no Estado da Paraíba
2. O plano do projeto deve ser aprovado até Agosto de 2014

## **5. PRÉ-REQUISITOS**

1. A equipe de examinadores do prêmio deve trabalhar de forma voluntária.
2. Os custos envolvidos no processo de avaliação devem ser pagos pelas empresas candidatas.
3. Os custos da cerimônia de entrega do Prêmio devem ser rateados entre as vencedoras conforme porte das empresas.
4. As empresas candidatas devem conhecer o MEG (Modelo de Excelência da Gestão) através do qual serão avaliadas.

5. O projeto deve ser autossustentável

## 6. SUPOSIÇÕES

1. Após a implantação do projeto o número de candidatas ao Prêmio será maior
2. Todos os serviços e produtos necessários serão disponibilizados por parceiros do PPQ

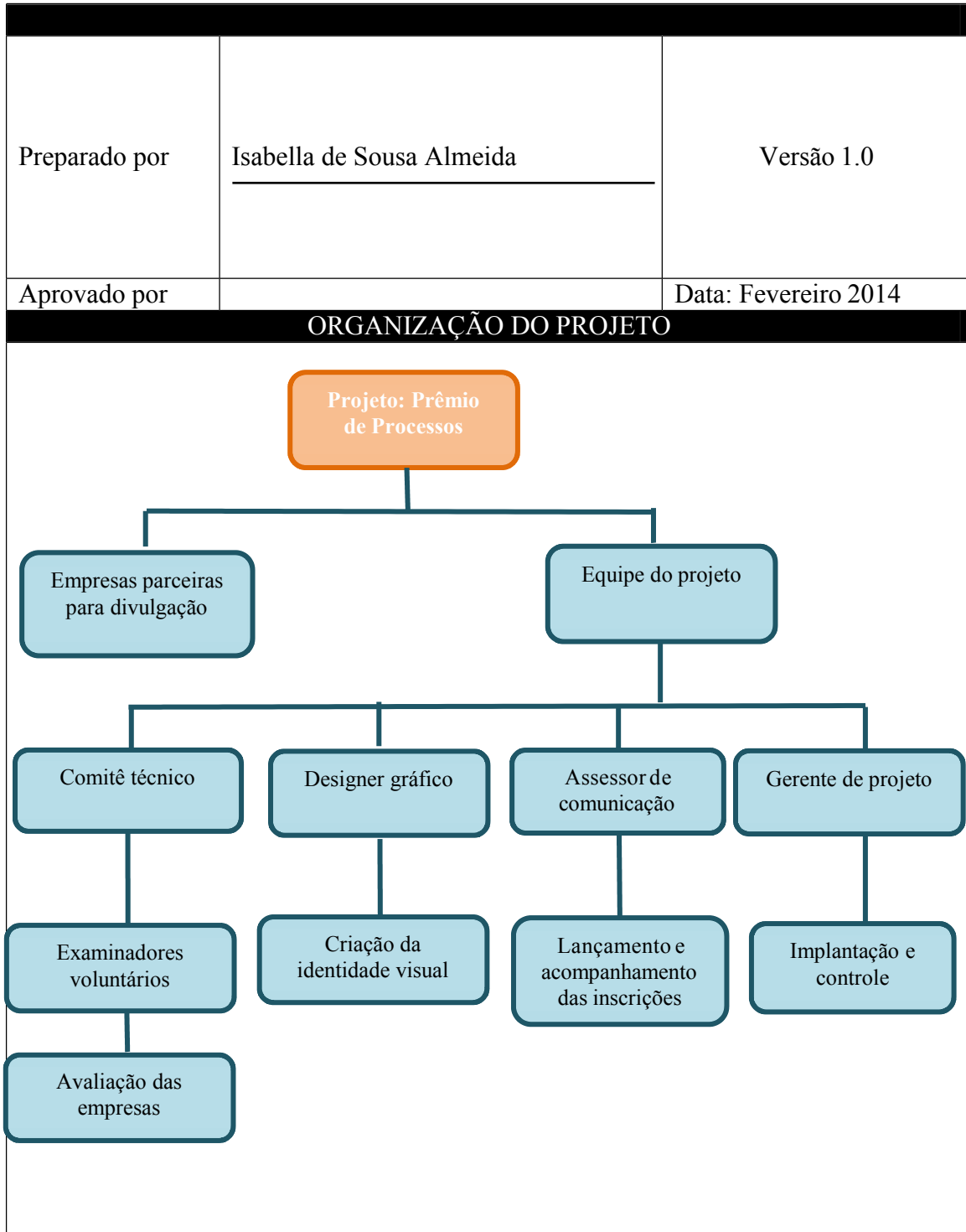
# 3 REFERÊNCIAS

Preparado por	<u>Isabella de Sousa Almeida</u>	Versão 1.0
Aprovado por		Data: Fevereiro.2014

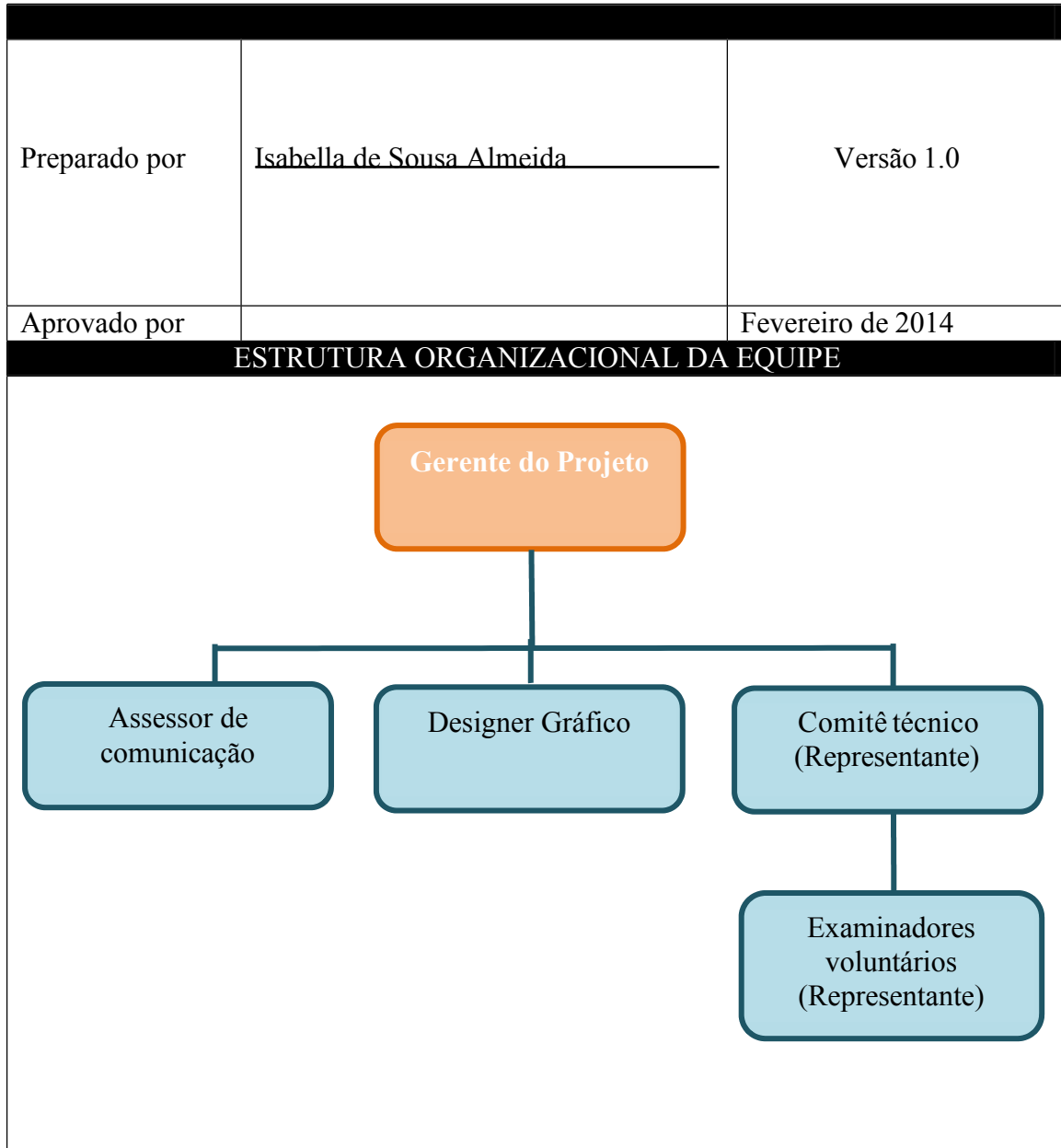
Os textos abaixo serviram de suporte para o desenvolvimento do projeto.

1. PMI, Project Management Institute (Editor). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos**. Tradução oficial para o português do PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) Guide. PMI, 2008.
2. CARVALHO, Marly Monteiro de (coord.); PALADINI, Edson Pacheco (coord.) et al. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
3. CLEMENTS, James P.; GIDO, Jack. **Gestão de Projetos**. 3 ed. Tradução: Vertice Translate. São Paulo - Cengage Learning, 2010.
4. BRUCE, A.; LANGDON, K. **Como gerenciar projetos**. São Paulo: Publifolha, 2000.
5. MELO, Maury. **Guia da Estudo para o Exame PMP: Project Management Professional Exam**. 4 ed. Rio de Janeiro – Brasport 2012.

# 4 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO



# 5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EQUIPE



# 6 EQUIPE DE PLANEJAMENTO DO PROJETO

Preparado por	Isabella de Sousa Almeida	Versão 1.0
Aprovado por		Fevereiro 2014

## EQUIPE DE PLANEJAMENTO DO PROJETO

Nome	Função
1. Isabella de Sousa Almeida	Gerente do Projeto
2. Dayvison Santos	Designer Gráfico
3. Ana Raissa	Assessora de comunicação
4. Otavio César	Presidente do comitê técnico
5. Manoel Santos	Coordenador dos examinadores



# 7 LIMITES E RESPONSABILIDADES DO PROJETO

Preparado por	<u>Isabella de Sousa Almeida</u>	Versão 1.0
Aprovado por		Fevereiro 2014
<b>LIMITES E RESPONSABILIDADES DO PROJETO</b>		
<p>Este plano abrange todas as atividades que serão desenvolvidas para o lançamento do prêmio de processos. Trata-se de um projeto de expansão. As atividades que forem inclusas ao longo do desenvolvimento do projeto devem seguir os procedimentos elencados no Plano Integrado de Mudanças em anexo.</p> <p>Limites e Responsabilidades do Projeto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todos os prazos devem ser cumpridos, bem como o custo, escopo e qualidade devem seguir o planejado.</li> <li>2. O projeto não estabelece a substituição do Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão pelo Prêmio na metodologia processos.</li> <li>3. As principais decisões são tomadas pelos gerentes do projeto. Qualquer alteração no que foi planejado e negociado previamente deve ser colocada em pauta em reunião com todas as partes interessadas e executada mediante o aval de todos.</li> <li>4. Esse projeto não visa substituir o Prêmio já existente, e sim proporcionar que eles ocorram em paralelo.</li> <li>5. As vencedoras do prêmio na modalidade de processos receberão o troféu na mesma cerimônia das vencedoras do PPQG.</li> </ol>		

# 8 ESCOPO DO PROJETO

ESCOPO DO PROJETO		
Preparado por	<u>Isabella de Sousa Almeida</u>	Versão 1.0
Aprovado por		Data:
A. WORK BREAKDOWN STRUCTURE – WBS		
<b><i>Projeto Prêmio de Processos</i></b>		
<p><b>1. INICIO</b></p> <p>1.1 Concepções da ideia</p> <p>1.2 Reuniões de <i>brainstorming</i></p> <p><b>2. GERENCIAMENTO</b></p> <p>2.1 Reuniões de Abertura</p> <p>2.1.1 Definir regras de funcionamento</p> <p>2.2 Planejamento</p> <p>2.2.1 Termo de abertura</p> <p>2.2.2 EAP</p> <p>2.3 Cronograma</p> <p>2.3.1 Cronograma Macro</p> <p>2.3.2 Cronograma Detalhado</p> <p>2.4 Orçamentos</p> <p>2.5 RH</p> <p>2.5.1 Lista de equipes</p> <p>2.5.2 Matriz de responsabilidades</p> <p>2.6 Plano de resposta aos riscos</p> <p>2.7 Plano de Comunicação</p> <p>2.8 Plano de mudanças</p> <p>2.9 Plano de gerenciamento de suprimentos</p> <p>2.10 Plano de gerenciamento da qualidade</p>		

## 2.11 Controle

2.11.1 Reunião com comitê técnico

2.11.2 Reunião de avaliação

2.11.3 Relatório de prestação de contas financeiras

## 3. EXECUÇÃO

3.1 Definir identidade visual

3.2 Preparar material de divulgação

3.3 Elaborar *book* para divulgação

3.4 Atualizar site

3.5 Contratar software de avaliação

3.6 Divulgação

3.6.1 Enviar *release* para a mídia

3.6.2 Realizar evento de divulgação

3.6.2.1 Convidar empresas de todo o estado

3.6.2.2 Contratar fornecedores

3.7 Abrir inscrições

3.8 Agendar visitas de divulgação

3.9 Acompanhar inscrições

3.10 Atualizar banco de dados

3.11 Enviar guia da candidata

3.12 Curso de elaboração de relatório da gestão para candidatas

3.13 Formação da banca examinadora

3.13.1 Selecionar Examinadores

3.13.2 Enviar e-mail de convocação

3.13.3 Realizar curso de atualização dos examinadores

3.13.4 Realizar curso de atualização dos líderes

## 4. ENCERRAMENTO

4.1 Registro de lições aprendidas

4.2 *Project close out*

## 5. FIM

## EAP GRÁFICA



B DESCRIÇÃO (Dicionário) DA WBS			
IDEN. WBS	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO
1.2	Reunião de <i>brainstorming</i>	Reunião para listar todas as ideias referentes à concretização do projeto.	No primeiro momento da reunião não deve haver nenhuma restrição às ideias lançadas. Posteriormente, as ideias serão filtradas e registradas.
2.1.1	Definir regras de funcionamento	Documento de abertura do projeto que deve conter todas as informações inerentes a este. A partir de sua aprovação, dá-se início ao projeto.	Clareza nas informações; Deve ser revisado pela equipe do planejamento do projeto.
2.2.2	EAP	Estrutura Analítica do Projeto, refere-se à decomposição do escopo do projeto do Prêmio de Processos	Que seja detalhada em nível de pacote de trabalho; Que inclua todo o escopo do trabalho a ser realizado; Que exista clareza no Dicionário da EAP; Deve ser revisado pela equipe de planejamento do projeto.
2.3.1	Cronograma Macro	Refere-se aos marcos do projeto, ou seja, as principais etapas e entregas.	Deve ser revisado pela equipe de planejamento do projeto
2.3.2	Cronograma detalhado	Previne as datas previstas e as precedências para cada atividade.	Deve ser revisado pela equipe de planejamento do projeto.
2.4	Orçamentos	Planilha contendo as estimativas de custos diretos dos recursos utilizados no projeto.	Que todos os itens sejam orçados, inclusive aqueles que serão conseguidos através de parcerias; Deve ser revisado pela equipe de planejamento do projeto.

		grau de experiências de cada participante do projeto.	cumpram com suas responsabilidades; Deve ser revisado pela equipe de planejamento do projeto.
2.5.2	Matriz de responsabilidades	Define a atuação de cada membro da equipe, por pacote de trabalho.	Todos os pacotes de atividades devem ser atribuídos ao responsável; Deve ser revisado pela equipe de planejamento do projeto.
2.6	Plano de Respostas a Riscos	Descreve os riscos previstos para o projeto bem como o plano de ação a ser tomado para neutralizar o impacto de ameaças e potencializar o efeito das oportunidades ao projeto.	Devem constar todos os riscos previstos ao projeto; Devem constar claramente as ações para mitigação dos riscos; Deve ser revisado pela equipe de planejamento do projeto
2.7	Plano de Comunicação	Define quais stakeholders do projeto necessitam de que informações, quando e como estas informações serão fornecidas. Garantir que a informação seja disponibilizada e compartilhada aos interessados de forma segura e eficaz	Deve ser revisado pela equipe de planejamento do projeto.
2.8	Plano de mudanças	Documento que estabelece a ligação entre todos os planos do projeto, definindo as políticas para acomodar mudanças, no decorrer do desenvolvimento e execução do projeto.	Deve ser revisado pela equipe de planejamento do projeto

2.9	Plano de Gerenciamento de suprimentos	Documento que descreve os processos envolvidos na compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados para o projeto.	Deve ser revisado pela equipe de planejamento do projeto.
2.10	Plano de Gerenciamento da Qualidade	Documento que descreve os processos envolvidos no planejamento, monitoramento, controle e na garantia de que o projeto satisfará os requisitos de qualidade especificados.	Deve ser revisado pela equipe de planejamento do projeto.
2.11.1	Reunião com comitê técnico	Deverá ser documentada através de uma ata de reunião, com a assinatura de todas as pessoas presentes.	A Ata de Reunião deve ser aprovada pelos participantes.
2.11.2	Relatório de Avaliação	Relatório elaborado e divulgado semanalmente pelo Gerente do Projeto, com as informações sobre o andamento e controle do projeto.	O relatório deve ser disponibilizado de acordo com as práticas estabelecidas no Plano de Comunicação.
2.11.3	Relatório de Prestação de Contas Financeiras	Relatórios de prestação de contas sobre as parcelas de patrocínio recebidas e custos incorridos pelo Projeto.	O relatório deve ser disponibilizado de acordo com as práticas estabelecidas no Plano de Comunicação
3.2	Preparar matérias de divulgação	Atividade de definição da identidade visual do prêmio	Deve ser aprovado pelo assessor de comunicação.

3.3	Elaborar <i>book</i> de divulgação	Documento contendo o histórico do prêmio e a nova proposta da metodologia processos	O documento deve ser atrativo e aprovado pela equipe de planejamento do projeto
3.4	Atualizar site	Atividade relacionada à mudança do site com a inclusão da nova metodologia	Deve destacar a nova metodologia
3.5	Contratar <i>software</i> de avaliação	Contatar fornecedores e solicitar as licenças	Deve estar adequado à edição 7 do MEG
3.6.1	Enviar <i>release</i> para a mídia	Documento contendo as principais informações da nova metodologia	Deve ser elaborado pela assessoria de marketing e aprovado pelo gerente do projeto
3.6.2.1	Convidar empresas de todo o estado	Encaminhar convite as principais empresas do estado	Deve ser encaminhado via e-mail
3.6.2.2	Contratar fornecedores	Atividade relacionada ao levantamento de preços e credibilidade do fornecedor	Deve ser contratado o fornecedor com qualidade reconhecida
3.8	Agendar visitas de divulgação	Elaborar uma agenda de visitas às principais empresas do estado	Deve ser agendada com o principal gestor da empresa
3.9	Acompanhar inscrições	Atualização diária das empresas inscritas	Comunicação à equipe de planejamento do projeto
3.10	Atualizar banco de dados	Atividade relacionada à inserção de novas empresas no banco de dados da empresa	Que as informações estejam completas
3.11	Enviar guia da candidata	Documento que contém todas as regras, prazos e custos do prêmio	Deve ser aprovado pelo comitê técnico
3.12	Curso de elaboração do Relatório de Gestão (RG) para candidatas	Atividade de esclarecimento da metodologia à candidata para elaboração do RG	Devem estar presentes todas as pessoas que irão escrever o relatório
3.13.1	Selecionar Examinadores	Revisar as competências dos	Serão selecionados os que apresentaram bom



		participantes do curso de formação de examinadores	desempenho no curso e tenham experiência com gestão da qualidade
3.13.2	Enviar e-mail de convocação	Comunicar aos examinadores que eles foram selecionados	Que seja um texto claro e aprovado pelo assessor de marketing
3.13.3	Realizar curso de atualização dos examinadores	Após selecionados o examinadores participam de uma reciclagem no modelo de avaliação	Que seja gratuito para os examinadores.
3.14.4	Realizar curso de atualização dos líderes	Dentre os examinadores são selecionados os líderes de equipe que passam por uma reciclagem com conteúdo diferenciado	Que seja gratuito para os líderes. Que sejam reforçadas as responsabilidades e deveres de um líder
4.1	Registro de lições aprendidas	Documento que servirá de feedback para projetos posteriores	Deve ser apresentado a equipe do projeto e demais áreas da empresa
4.2	<i>Project Close out</i>	Reunião de encerramento do projeto	

# 9 EQUIPE E RESPONSABILIDADES

EQUIPE E RESPONSABILIDADES		
Preparado por	<u>Isabella de Sousa Almeida</u>	Versão 1.0
Aprovado por		Data: Fevereiro 2014
1. EQUIPE E RESPONSABILIDADES		
Nome		Função
1.	Isabella de Sousa Almeida	Gerente do Projeto
2.	Dayvison Santos	Designer Gráfico
3.	Ana Raissa	Assessora de comunicação
4.	Otavio César	Presidente do comitê técnico
5.	Manoel Santos	Coordenador dos examinadores

## 2.MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

	Isabella	Ana Raissa	Otavio	Dayvison	Manoel
1.1 Concepção da ideia	R	M			
1.2 Reunião de <i>brainstorming</i>	R	R			
2.1 Reunião de Abertura	R	P			
2.1.1 Termo de Abertura	P	R			
2.2.1 EAP	R	M			
2.2.2.1 Cronograma macro	M	R			
2.2.2.2 Cronograma detalhado	M	R			
2.2.3 Orçamentos	P	R	P	P	
2.2.4.1 Lista de Equipes	R	M			
2.2.4.2 Matriz de Responsabilidades	R	M			
2.2.5 Plano de Respostas a Riscos	R	P			
2.2.6 Plano de Comunicação	R	P			P
2.2.7 Plano de Mudanças	R	M			
2.2.8 Plano de Gerenciamento de Suprimentos	R	M	P	P	
2.2.9 Plano de Gerenciamento de Qualidade	R	M			
2.3.1 Reunião com comitê técnico	P		R		
2.3.2 Reunião de Avaliação	R	P	M		
2.3.3 Relatório de Prestação de Contas Financeiras	R	P	P	P	P
2.4.1 Definir identidade visual	P	M		R	
2.4.1.1 Preparar material de divulgação	P	M		R	
2.4.1.2 Elaborar <i>book</i> para divulgação	M	R		P	
2.4.1.3 Atualizar o site		P		R	
2.4.2 Contratar <i>software</i> de avaliação	R			P	
2.5.1 Enviar release para a mídia		R		M	
2.5.2 Realizar evento de divulgação	P	R		M	

2.5.2.1 Convidar empresas de todo o estado	P	R			
2.5.2.2 Contratar fornecedores		R			
3.1 Agendar visitas de divulgação	R	P			
3.1.1 Acompanhar as inscrições	R				
3.1.2 Atualizar banco de dados				R	
3.1.3 Enviar guia da candidata	R	P			
3.2 Curso de elaboração do Relatório de Gestão para candidatas	R	P		M	
4.1 Selecionar Examinadores	R		M		P
4.2 Enviar e-mail de convocação		R	M		P
4.3 Realizar curso de atualização da banca	R	M	P		P
4.4 Realizar curso de atualização dos líderes	R	M	P		P

### **PAPÉIS**

- R Responsável  
P Participante da Equipe  
M *Mentoring*

# 10 PRODUTOS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS

Preparado por	Isabella de Sousa Almeida	Versão 1.0
Aprovado por		Fevereiro 2014

## PRODUTOS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS

### EVENTO DE DIVULGAÇÃO

ITENS	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Locação de auditório para evento (250 pessoas)	R\$ 3.000,00	R\$3.000,00
Recursos audiovisuais	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Coquetel	R\$ 13,00	R\$ 3.250,00
Decoração	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Recepcionistas	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Seguranças	R\$ 300,00	R\$ 300,00
TOTAL: R\$ 10.650,00		

### SERVIÇOS GRÁFICOS

Q	PRODUTOS:	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
1000	Folders	R\$ 1,50	R\$ 1.500,00
100	Apostilhas para cursos	R\$ 10,00	R\$ 5.000,00
1	Designer Gráfico	R\$ 3.300,00	R\$ 3.300,00
500	Pastas	R\$ 3,00	R\$ 1.500,00
100	Canetas para cursos	R\$ 2,00	R\$ 200,00
100	Guia da Candidata	R\$ 7,00	R\$ 700,00
TOTAL: R\$ 12.200,00			

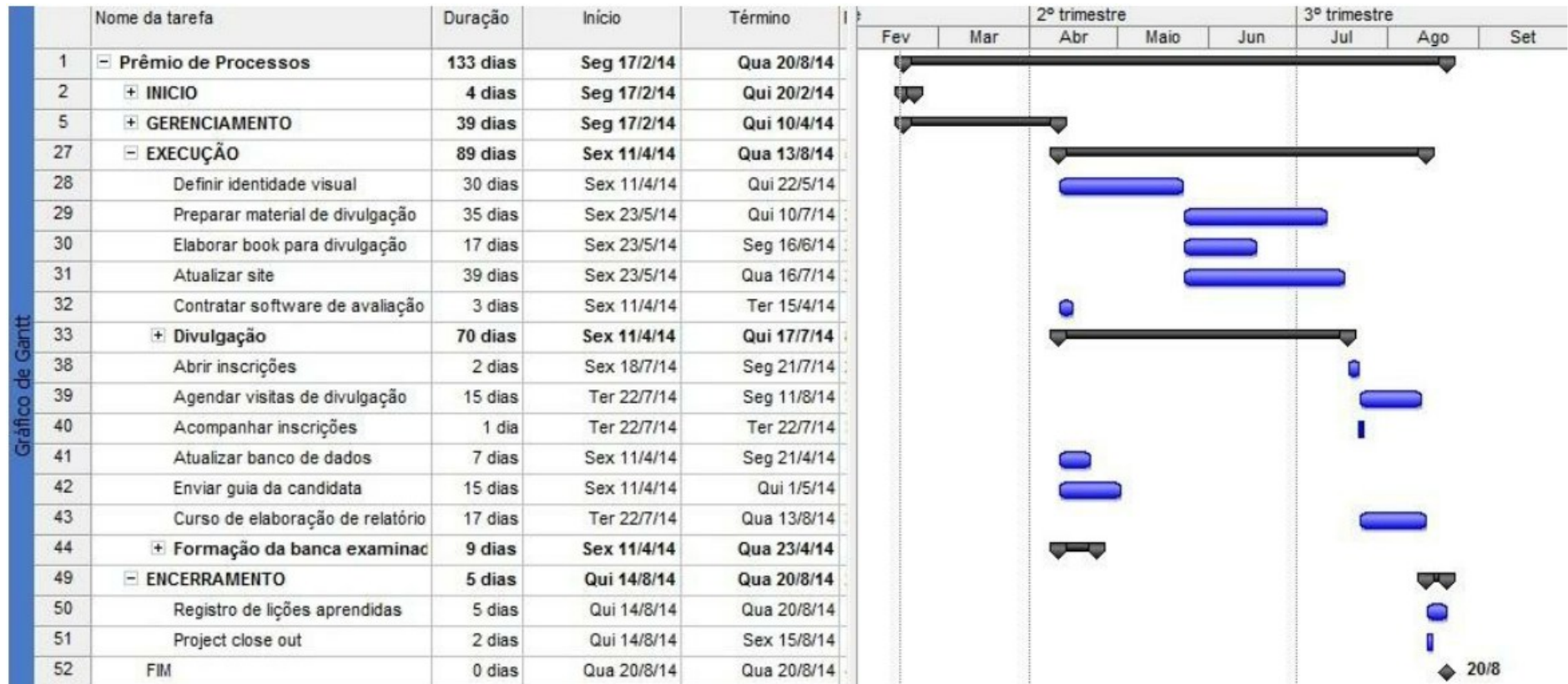
### SOFTWARE

Q	PRODUTOS:	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
100	Software de avaliação	R\$ 50,00	R\$ 500,00
TOTAL: R\$ 500,00			

# 11 CRONOGRAMA

Preparado por	Isabella de Sousa Almeida	Versão 1.0
Aprovado por		Data: Fevereiro 2014

**A. CRONOGRAMA SUMARIZADO**



## B. DETALHAMENTO DOS PACOTES DE TRABALHO/ATIVIDADES

<b>PACOTE DE TRABALHO</b>	<b>DURAÇÃO</b>	<b>INÍCIO</b>	<b>FIM</b>
<b>Prêmio de Processos</b>	133 dias	17/2/14	20/8/14
<b>INICIO</b>	4 dias	17/2/14	20/2/14
Concepção da ideia	2 dias	17/2/14	18/2/14
Reunião de <i>brainstorming</i>	2 dias	19/2/14	20/2/14
<b>GERENCIAMENTO</b>	39 dias	17/2/14	10/4/14
Reunião de Abertura	1 dia	17/2/14	17/2/14
Definir regras de funcionamento	5 dias	18/2/14	24/2/14
<b>Planejamento</b>	3 dias	25/2/14	27/2/14
Termo de abertura	2 dias	25/2/14	26/2/14
EAP	3 dias	25/2/14	27/2/14
<b>Cronograma</b>	20 dias	28/2/14	27/3/14
Cronograma Macro	7 dias	28/2/14	10/3/14
Cronograma Detalhado	13 dias	11/3/14	27/3/14
Orçamentos	10 dias	28/3/14	10/4/14
<b>RH</b>	4 dias	17/2/14	20/2/14
Lista de equipes	2 dias	17/2/14	18/2/14
Matriz de responsabilidades	2 dias	19/2/14	20/2/14
Plano de resposta aos riscos	2 dias	28/2/14	3/3/14
Plano de Comunicação	2 dias	28/2/14	3/3/14
Plano de mudanças	2 dias	28/2/14	3/3/14
Plano de gerenciamento de suprimentos	2 dias	28/2/14	3/3/14
Plano de gerenciamento da qualidade	2 dias	28/2/14	3/3/14
<b>Controle</b>	5 dias	28/3/14	3/4/14
Reunião com comitê técnico	1 dia	28/3/14	28/3/14
Reunião de avaliação	2 dias	31/3/14	1/4/14
Relatório de prestação de contas financeiras	2 dias	2/4/14	3/4/14
<b>EXECUÇÃO</b>	89 dias	11/4/14	13/8/14
Definir identidade visual	30 dias	11/4/14	22/5/14
Preparar material de divulgação	35 dias	23/5/14	10/7/14
Elaborar <i>book</i> para divulgação	17 dias	23/5/14	16/6/14
Atualizar site	39 dias	23/5/14	16/7/14
Contratar <i>software</i> de avaliação	3 dias	11/4/14	15/4/14
<b>Divulgação</b>	70 dias	11/4/14	17/7/14
Enviar <i>release</i> para a mídia	5 dias	11/7/14	17/7/14
<b>Realizar evento de divulgação</b>	15 dias	11/4/14	1/5/14
Convidar empresas de todo o estado	7 dias	11/4/14	21/4/14
Contratar fornecedores	15 dias	11/4/14	1/5/14
Abrir inscrições	2 dias	18/7/14	21/7/14
Agendar visitas de divulgação	15 dias	22/7/14	11/8/14

Acompanhar inscrições	1 dia	22/7/14	22/7/14
Atualizar banco de dados	7 dias	11/4/14	21/4/14
Enviar guia da candidata	15 dias	11/4/14	1/5/14
Curso de elaboração de relatório da gestão para candidatas	17 dias	22/7/14	13/8/14
<b>Formação da banca examinadora</b>	9 dias	11/4/14	23/4/14
Selecionar Examinadores	7 dias	11/4/14	21/4/14
Enviar e-mail de convocação	2 dias	11/4/14	14/4/14
Realizar curso de atualização dos examinadores	2 dias	22/4/14	23/4/14
Realizar curso de atualização dos líderes	2 dias	22/4/14	23/4/14
<b>ENCERRAMENTO</b>	5 dias	14/8/14	20/8/14
Registro de lições aprendidas	5 dias	14/8/14	20/8/14
<i>Project close out</i>	2 dias	14/8/14	15/8/14
<b>FIM</b>	0 dias	20/8/14	20/8/14



# 12 ORÇAMENTO

Preparado por	Equipe:  Isabella de Sousa Almeida	Versão 1.0		
Aprovado por		Data: Fevereiro 2014		
A. ORÇAMENTO CONSOLIDADEO POR ITEM DE CUSTO				
GRUPO	RECURSOS	CUSTO UNITÁRIO	QUANT	TOTAL
Locação	Locação de auditório para evento (250 pessoas)	R\$ 3.000,00	1	R\$ 3,000.00
Locação	Recursos audiovisuais	R\$ 2.000,00	1	R\$ 2,000.00
Aquisição	Coquetel	R\$ 13,00	250	R\$ 3,250.00
Aquisição	Decoração	R\$ 1.500,00	1	R\$ 1,500.00
Serviços	Recepcionistas	R\$ 600,00	2	R\$ 600.00
Serviços	Seguranças	R\$ 300,00	2	R\$ 300.00
Aquisição	Folders	R\$ 1,50	1000	R\$ 1,500.00
Aquisição	Apostilas para cursos	R\$ 10,00	500	R\$ 5,000.00
Serviços	Designer Gráfico	R\$ 3.300,00	1	R\$ 3,300.00
Aquisição	Pastas	R\$ 3,00	500	R\$ 1,500.00
Aquisição	Canetas	R\$ 2,00	100	R\$ 200.00
Aquisição	Guia da Candidata	R\$ 7,00	100	R\$ 700.00
Aquisição	Software de avaliação	R\$ 50,00	50	R\$ 2,250.00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 25,100.00</b>
<b>RESERVA DE CONTIGÊNCIA – 15%</b>				<b>R\$ 3,765.00</b>
<b>TOTAL GERAL = R\$ 28.865,00</b>				

<b>B. CUSTO MENSAL DO PROJETO</b>		
<b>INVESTIMENTO DE PARCEIROS</b>		
<b>MÊS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
	Folders	R\$ 1,500.00
	Apostilhas para cursos	R\$ 5,000.00
	Designer Gráfico	R\$ 3,300.00
Abril	Pastas	R\$ 1,500.00
	Canetas	R\$ 200.00
	Guia da Candidata	R\$ 700.00
	<i>Software</i> de avaliação	R\$ 2,250.00
	Locação de auditório para evento (250 pessoas)	R\$ 3,000.00
	Recursos audiovisuais	R\$ 2,000.00
Maio	Coquetel	R\$ 3,250.00
	Decoração	R\$ 1,500.00
	Recepcionistas	R\$ 600.00
	Seguranças	R\$ 300.00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>25,100.00</b>

# 13 PLANOS DE GERENCIAMENTO

## a) PLANO DE CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

PLANO DE CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS		
Preparado por	Isabella de Sousa Almeida	Versão 1.0
Aprovado por		Data: Fevereiro 2014
A. OBJETIVO		
<p>O plano de controle integrado de mudanças objetiva definir quais as responsabilidades e ferramentas utilizadas pelos participantes do projeto Prêmio de Processos. Todas as mudanças necessárias devem ser devidamente documentadas pelo solicitante e tratada de acordo com o plano.</p>		
B. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES		
PAPEL	RESPONSABILIDADES	PARTICIPANTE(S)
Gerente de Mudanças	Identificar mudanças; Avaliar impacto das mudanças sobre os aspectos de escopo, custo e prazo;	Gerente do projeto
Solicitante	Solicita a mudança, por escrito ao gerente de mudanças	Equipe do projeto
Comitê Técnico	Avaliar a relevância das mudanças e aprova-las	Representantes da equipe examinadores e dos líderes dessas equipes
C. SOLICITAÇÃO DA MUDANÇA		
<p>Todos os participantes envolvidos no projeto podem solicitar mudanças a partir das necessidades identificadas, documentá-las e encaminhá-las ao gestor de mudanças que tem a responsabilidades de analisa-las e autorizar as mudanças.</p>		

#### D. IDENTIFICAÇÃO DA MUDANÇA

As mudanças podem ser identificadas a qualquer tempo, por qualquer pessoa diretamente envolvida no processo. Ao perceber essa necessidade o participante deve solicitar através de formulário ao gestor de mudanças do projeto.

#### E. AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA MUDANÇA

TIPO DE MUDANÇA	ANÁLISE DE IMPACTO
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de trabalho/atividades;</li> <li>• Prazo adicional;</li> <li>• Riscos associados com as mudanças;</li> </ul>
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração do prazo final do projeto;</li> <li>• Ações corretivas (reduzir ou ampliar escopo e custos associados);</li> <li>• Qualidade;</li> <li>• Riscos associados com as mudanças</li> </ul>
Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações corretivas (equilibrar a variação de custo combinado ao escopo e tempo);</li> <li>• Custo final do projeto;</li> </ul>

#### REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
22 Fevereiro 2014	<u>Isabella de Sousa Almeida</u>	Versão inicial do documento

#### APROVAÇÕES

Isabella de Sousa Almeida Gerente do Programa	[Assinatura]	Data: 22.02.14
--	--------------	----------------

## b) PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES		
Preparado por	<u>Isabella de Sousa Almeida</u>	Versão 1.0
Aprovado por		Data: Fevereiro 2014
A. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES		
<p>O objetivo primordial do gerenciamento das comunicações é promover informações corretas em tempo hábil para a pessoa certa, para que isso ocorra, o projeto contará com as seguintes ferramentas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E-mails</li> <li>• Reuniões</li> <li>• Podio</li> </ul> <p>Os e-mails serão utilizados para troca de informações rápidas e nas ocasiões de aprovações de mudanças, isso visa garantir a formalização das solicitações</p> <p>As reuniões devem ocorrer semanalmente com a equipe do projeto para informar sobre o andamento das etapas do projeto e discutir mudanças e planos de ação corretiva. Ao final da reunião deve ser feita uma Ata com as principais decisões que deve ser assinada por todos os participantes</p> <p>O Podio é uma ferramenta on-line de trabalho e gratuita até 10 licenças, nele deve ser lançado todo o projeto e suas etapas e responsáveis, dessa forma toda a equipe do projeto terá informação instantânea e poderá solicitá-las aos demais membros. Após a conclusão de etapas ou modificações será alterado no Podio para que todos visualizem, as atas de reunião também estarão disponíveis nele.</p> <p>São funções do gerente de comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter atualizadas as informações no Podio</li> <li>• Preparar a reunião mensal</li> <li>• Convocar a equipe do projeto para reuniões extraordinárias sempre que</li> </ul>		

necessário

**B. MATRIZ DE COMUNICAÇÃO**

<b>OBJETIVO /CONTEÚDO DA MENSAGEM</b>	<b>ALVO</b>	<b>CANAL/ EVENTO</b>	<b>PERIODI- CIDADE</b>	<b>RESPO N- SABIL I- DA- DES</b>	<b>MATERIAIS RELACIO- NADOS</b>
Reunião de Abertura do projeto	Equipe do projeto	Apresentação PPT	No início do projeto	Gerente do projeto	Lista de presença
Acompanhar atividades Informar sobre andamento do projeto	Equipe do projeto	Reunião de acompanhamento	Semanal	Gerente do projeto	Ata de Reunião Podio
Evento de divulgação das inscrições	Empresas potenciais candidatas	Apresentação da nova metodologia	Na etapa de execução do projeto	Equipe do Projeto	Guia da candidata Cronograma
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar os indicadores do projeto.</li> <li>- Avaliação do cronograma. Orçamentos. fornecedores e qualidade.</li> <li>- Acompanhar os problemas e riscos.</li> <li>- Analisar as mudanças</li> </ul>	Equipe do projeto	Reunião do comitê técnico	Semanal	Representante do comitê	Relatório de prestação de contas Atas de reuniões anteriores Podio
Apresentar resultados obtidos no projeto	Equipe do projeto Conselho superior do PPQ	Apresentação do PPT	Ao final do projeto	Gerente do projeto	Lista de Presença Relatório do Projeto Apresentação Final

<b>REGISTRO DE ALTERAÇÕES</b>		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
Fevereiro 2014	Equipe: <u>Isabella de Sousa Almeida</u>	Versão inicial do documento
<b>APROVAÇÕES</b>		
	[Assinatura]	Data: Fevereiro 2014

## c) PLANO DE GERENCIAMENTO E RESPOSTA AOS RISCOS

PLANO DE GERENCIAMENTO E RESPOSTAS AOS RISCOS		
Preparado por	Equipe:  <u>Isabella de Sousa Almeida</u>	Versão 1.0
Aprovado por		Data:
A. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS		
<p>O plano de gerenciamento dos riscos tem como funções primordiais, identificar os riscos, realizar uma análise qualitativa dos riscos e planejar respostas a eles. Nesse plano não será realizada a análise quantitativa dos riscos, pois, não temos dados estatísticos que embasem a avaliação. Como ferramenta para a análise dos riscos será utilizada a EAR (Estrutura Analítica dos Riscos) como forma de organizar de maneira estruturada e hierárquica os riscos do projeto, separados em categorias e subcategorias, essa ferramenta auxilia na identificação dos riscos do projeto.</p>		
<pre> graph TD     Riscos[Riscos] --- Externos[Externos]     Riscos --- Tecnicos[Técnicos]     Riscos --- Internos[Internos]     Riscos --- Gestao[Gestão]     Externos --- Parceiros[Parceiros]     Externos --- Fornecedores[Fornecedores]     Tecnicos --- Software[Software de avaliação]     Internos --- Examinadores[Examinadores]     Gestao --- Recursos[Recursos financeiros]     Gestao --- Cronograma[Cronograma] </pre>		



Os riscos serão qualificados de acordo com seu impacto para o projeto e sua probabilidade de ocorrência.

Probabilidade (medida em %)

- Baixa (1) a probabilidade de ocorrência é baixa (menor que 20%)
- Média (2) a possibilidade de ocorrência é provável (entre 21 a 60%)
- Alta (3) a probabilidade é eminente ( maior que 60%)

Gravidade (Medida em pontos)

- Baixa (1) o impacto é irrelevante e não interfere no andamento do projeto
- Média (2) o impacto do risco é relevante e necessita de um acompanhamento mais próximo
- Alta (3) o impacto do risco afetará o custo e o cronograma do projeto o que comprometerá seus resultados

### MATRIZ DE PROBABILIDADE E GRAVIDADE

Probabilidade	3			
	2			
	1			
	0	1	2	3
	Gravidade			

## REGISTRO DE RISCOS E PLANOS DE AÇÃO/CONTIGÊNCIA

Riscos	Categoria	Probab.(P)	Impacto (I)	ExP (PxI)	Ação/Contigência
Ausência de parceiros	Externo	2	3	6	Buscar novos parceiros, e cobrar um valor maior pelas inscrições.
Atraso de fornecedores	Externo	2	3	6	Acompanhar minuciosamente todos os fornecedores e avalia-los a cada entrega
Falhas no software de avaliação	Técnico	2	2	4	Informar ao fornecedor e solicitar novas licenças
Ausência de examinadores	Interno	3	3	9	Buscar examinadores fora do estado
Atraso no cronograma	Gestão	2	3	6	Avaliar a adaptar o cronograma
Ausência de recursos	Gestão	3	3	9	Reavaliar o orçamento e buscar novos parceiros

<b>1) RISCO EXTERNO</b>	
<b>OCORRÊNCIA DO RISCO</b>	<b>RESPOSTA AO RISCO</b>
Ausência de parceiros	Mitigar
<b>FAIXA</b>	<b>IMPACTO NO CUSTO</b>
Média	Imensurável
<b>OCORRÊNCIA DO RISCO</b>	<b>RESPOSTA AO RISCO</b>
Atraso dos fornecedores	Eliminar
<b>FAIXA</b>	<b>IMPACTO NO CUSTO</b>
Média	Imensurável
<b>2) RISCO TÉCNICO</b>	
<b>OCORRÊNCIA DO RISCO</b>	<b>RESPOSTA AO RISCO</b>
Falhas no software de avaliação	Eliminar
<b>FAIXA</b>	<b>IMPACTO NO CUSTO</b>
Média	Imensurável
<b>3) RISCO INTERNO</b>	
<b>OCORRÊNCIA DO RISCO</b>	<b>RESPOSTA AO RISCO</b>
Escassez de examinadores	Eliminar
<b>FAIXA</b>	<b>IMPACTO NO CUSTO</b>
Alta	Imensurável

4) RISCO GERENCIAL	
OCORRÊNCIA DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO
Ausência de recursos	Mitigar
FAIXA	IMPACTO NO CUSTO
Alta	Imensurável
OCORRÊNCIA DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO
Atraso no cronograma	Eliminar
FAIXA	IMPACTO NO CUSTO
Alta	Imensurável

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
Fevereiro 2014	Equipe: Isabella de Sousa Almeida	Versão inicial do documento
APROVAÇÕES		
	[Assinatura]	Data: Fevereiro 2014

## d) PLANO DE GERENCIAMENTO DE SUPRIMENTOS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE SUPRIMENTOS		
Preparado por	Equipe:	Versão 1.0
	Isabella de Sousa Almeida	
Aprovado por		Data:
1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE SUPRIMENTOS		
<p>O plano de gerenciamento de suprimentos, seguirá os mesmo padrões já utilizados pelo PPQ, são eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Levantamento de 3 orçamentos para qualquer compra</b> – Para as aquisições do projeto devem ser contatadas três empresas distintas para o mesmo produto, após o levantamento deve ser encaminhado ao gerente do projeto que deve aprovar através da assinatura a aquisição.</li> <li>• <b>Uso de parceiros para disponibilização de recursos</b> – Antes de qualquer aquisição os parceiros do PPQ devem ser contatados para a disponibilização dos recursos.</li> <li>• <b>Adquirir produtos em empresas associadas</b> – As compras devem ser realizadas preferencialmente em parceiros.</li> </ul>		
2. GERENCIAMENTO E TIPOS DE CONTRATO		
<p>Todos os contratos deste projeto são do tipo Preço Unitário Fixo, Irreajustável, e permuta neles devem estar contidos os preços de cada produto.</p>		
3. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE COTAÇÕES E PROPOSTAS		
<p>Após realizar o levantamento de 3 orçamentos o gestor de custos do projeto avaliará as propostas observando 3 princípios básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade para entrega – o projeto tem um tempo de execução pré-definido que não deve ser ultrapassado por problemas com o fornecedor</li> <li>• Custo</li> </ul>		

- Qualidade

A relação custo qualidade deve ser mantida em equilíbrio, para que sejam mantidos os altos padrões de qualidade definidos no planejamento do projeto, porém o custo deve ser monitorado e negociado sempre.

#### 4. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Os fornecedores serão avaliados a partir de uma ficha de avaliação que deve ser preenchida no ato da entrega do produto, visando evitar falhas e erros repetitivos. Os critérios de avaliação que serão verificados são Qualidade, Entrega, Quantidade, Custo.

Em casos de disponibilização de recursos por parceiros através de fornecedores dessas empresas, será mantida a avaliação e encaminhada posteriormente ao financiador do produto.

#### 5. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE SUPRIMENTOS

Os produtos serão avaliados no ato da entrega, já os processos devem ser revisados nas reuniões quinzenais, visando garantir adequação ao planejamento.

#### 6. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DOS SUPRIMENTOS

A aquisição dos suprimentos deve obedecer ao orçamento do projeto. As aquisições não previstas no orçamento, devem ser alocada dentro das reservas gerenciais.

#### 7. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE SUPRIMENTOS

##### 7.1 RESPONSÁVEL PELO PLANO

A Gerente do projeto é responsável por desenvolver e planejar os recursos financeiros mensalmente para às aquisições necessárias. Também é dela a responsabilidade de realizar permutas e parcerias juntos as empresas associados e encaminhar feedbacks para o estabelecimento de parcerias com eles

##### 7.2 FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE SUPRIMENTOS

Os planos do gerenciamento dos projetos devem ser atualizados quinzenalmente.

<b>REGISTRO DE ALTERAÇÕES</b>		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
Fevereiro 2014	<u>Isabella de Sousa Almeida</u>	Versão inicial do documento
<b>APROVAÇÕES</b>		
	[Assinatura]	Data: Fevereiro 2014

## e) PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE		
Preparado por	Equipe:	Versão 1.0
	<u>Isabella de Sousa Almeida</u>	
Aprovado por		Data: Fevereiro 2014

### 1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O gerenciamento da qualidade será realizado a partir do ciclo PDCA uma metodologia criada por Deming para a aplicação da melhoria continua e o controle de processos. Traduzidos para o português cada uma das letras tem um significado, “*Plan*”, planejar; “*Do*”, fazer ou agir; “*Check*”, checar ou verificar; e “*Action*”, no sentido de corrigir ou agir de forma corretiva.

PDCA	FLUXO-GRAMA	FASE	OBJETIVO
P	①	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	②	OBSERVAÇÃO	Desdobrar o problema maior em problemas menores.
	③	ANÁLISE	Descobrir as causas fundamentais de cada problema menor.
	④	PLANO DE AÇÃO	Conceber um plano de ação para cada problema menor para bloquear as causas fundamentais.
D	⑤	EXECUÇÃO	Bloquear as causas fundamentais.
C	⑥	VERIFICAÇÃO	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	⑦	(BLOQUEIO FOI EFETIVO?)	
A	⑧	PADRONIZAÇÃO	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	⑨	CONCLUSÃO	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalhos futuros.

**Metodologia PDCA**  
Fonte: Campos (2004)



**Plan (Planejar)** é a primeira fase do processo, consiste em estabelecer diretrizes para cada etapa do processo, tais como tempo, custo, riscos e responsáveis. Essa etapa é fundamental para o sucesso do projeto, pois se bem planejado evita retrabalho e perdas durante a sua execução.

**Do (Fazer ou agir)** Consiste em colocar em prática as etapas planejadas, é necessário que cada membro da equipe tenha clareza quanto ao planejamento e quais suas responsabilidades para que os resultados esperados sejam entregues.

**Check (Checar ou verificar)** As etapas executadas são analisadas tendo como base os resultados esperados comparados aos resultados alcançados com cada etapa do projeto. Nesta fase a identificação de falhas é o principal objetivo.

**Action (Agir)** No caso da identificação de falhas nas etapas do projeto são elaborados planos de ação para a correção destes, visando a inibição de atrasos ou custos excessivos, com o objetivo de manter a melhoria contínua.

## 2. PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS QUESITOS DA QUALIDADE E RESPOSTAS

As mudanças serão realizadas com base em priorização a partir do estabelecimento de vínculos aos resultados do projeto.

Serão estabelecidos graus de priorização com base no cronograma de mudanças.

- **Mudanças urgentes** – Aquelas que já extrapolaram o prazo de análise e melhoria
- **Mudanças intermediárias** – Aquelas que ainda têm um curto prazo para as respostas
- **Mudanças em dia** – Aquelas que têm mais de 15 dias para a sua análise e realização.

Os prazos serão estabelecidos pelo gerente da qualidade do projeto com base no cronograma do projeto e no impacto delas para o alcance dos resultados previstos.

Todas as mudanças solicitadas devem ser analisadas nas reuniões quinzenais.

### **3. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE QUALIDADE**

As mudanças serão controladas em reuniões quinzenais, com a equipe do projeto, que deve julgar sua relevância. Ao identificar a mudança o solicitante deve registrá-la no pódio e solicitar ao assessor de comunicação que a inclua na pauta da reunião. Após discussão a gerente do projeto junto com a equipe devem definir se essa é ou não uma mudança relevante e quais seus impactos. Para isso o solicitante da mudança deve apresentar o cenário antes da mudança, e o que ele espera que aconteça após a mudança, utilizando a análise SWOT como ferramenta.

### **4. FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS DE QUALIDADE DO PROJETO**

A avaliação dos requisitos da qualidade do projeto será realizada em reuniões que deve ocorrer quinzenalmente com a equipe do projeto, ou sempre que identificada a necessidade e dada a urgência de mudanças poderão ser convocados reuniões extraordinárias

### **5. ALOCAÇÕES FINANCEIRAS DAS MUDANÇAS NOS REQUISITOS DA QUALIDADE**

Os recursos serão alocados com base no orçamento do projeto e cronograma, sendo a reserva de contingência utilizada sempre que necessário para o gerenciamento da qualidade.

### **6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

#### **6.1 RESPONSÁVEL PELO PLANO**

Isabella de Sousa Almeida, gerente do projeto será responsável pelo gerenciamento da qualidade.

Otávio César, representante do comitê Técnico será auxiliar na função do gerenciamento da qualidade

## 6.2 FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

A atualização do plano de gerenciamento será realizada após a reunião quinzenal da equipe.

Qualquer necessidade de alteração antes desse período será analisada quanto a sua relevância para o projeto, dada a alta relevância poderá ser realizada a qualquer momento.

### REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Fevereiro 2014	Isabella de Sousa Almeida	Versão inicial do documento

### APROVAÇÕES

	[Assinatura]	Data: Fevereiro 2014
--	--------------	----------------------