

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

PRISCILLA SOUTO GUEDES

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO CRITÉRIO
PESSOAS SEGUNDO O MODELO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO® (MEG) DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ):
O caso do SEBRAE/Paraíba.

João Pessoa

2014

PRISCILLA SOUTO GUEDES

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



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho 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

G924p	<p>Guedes, Priscilla Souto.</p> <p>A percepção dos colaboradores quanto ao critério pessoas segundo o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): o caso do SEBRAE/Paraíba / Priscilla Souto Guedes. – 2014.</p> <p>135 f. : il.</p> <p>TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2014.</p> <p>Orientadora: Professora Mestre Rachel C. R. Vasconcelos.</p> <p>1. Gestão de Pessoas. 2. Excelência. 3. Qualidade.</p> <p>CDU 005.95</p>
-------	--

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

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO CRITÉRIO
PESSOAS SEGUNDO O MODELO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO® (MEG) DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ):
O caso do SEBRAE/Paraíba.

Priscilla Souto Guedes

Relatório aprovado em 13/01/2014

Profa. Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos
Orientadora

Profa. Dra. Maria Luiza da Costa Santos
Examinadora

Prof. Me. Glauco Barbosa de Oliveira
Examinador

Dedico este trabalho a todos que me incentivaram, apoiaram e auxiliaram de alguma forma para o desenvolvimento deste.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me abençoado com a oportunidade de viver algo tão grandioso e ter posto ao meu lado pessoas que me apoiaram e incentivaram.

Aos meus pais, que concederam boa parte do seu tempo e esforços investindo na minha educação e sempre zelando pela minha saúde a fim de tornar-me a cada dia uma pessoa melhor.

A minha irmã, Milena Souto Guedes, por indiretamente ter me incentivado a buscar melhores caminhos e que com sua simplicidade me ensina constantemente que nunca devemos desistir e sim enfrentar qualquer que seja o obstáculo ou dificuldade que venha a aparecer em nossos caminhos.

Ao meu namorado, Rafael Viana Palomaro, pelo apoio incondicional e pela confiança que você sempre demonstrou em mim, muito obrigada por tudo amor, essa conquista é nossa.

A minha orientadora, Prof.^a Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, por acreditar na minha proposta, pela disponibilidade, paciência, carinho e atenção.

Aos funcionários do SEBRAE/PB, e a todos os amigos de estágio, especificamente a todos que compõem a Unidade de Gestão de Pessoas – UGP do SEBRAE/PB por terem me apoiado no trabalho e contribuído para o desenvolvimento da pesquisa na empresa, bem como por terem tornado todos os dias corridos na empresa dias alegres e repletos de companheirismo e aprendizado. E também aqueles que estiveram em outros setores e de passagem na empresa me apoiando, compartilhando momentos e contribuindo para o meu desenvolvimento como Jéssica Cristina da Silva, Jailson Ribeiro de Oliveira e Thiago José de Queiroz Jatobá. O aprendizado e a diversão proporcionada por vocês são inesquecíveis.

Aos meus amigos universitários e companheiros de curso Henrique Meira, David Martins, Raphaella Lima, Matheus Cavalcanti, Dejaime Andrade, José Henrique e Maria Carolina com quem pude contar durante todo o curso nos momentos de alegria e de dificuldade.

Aos funcionários do IFPB por estarem sempre prezando por um ambiente de aprendizado organizado, limpo e harmônico, o que vocês fazem é de suma importância para que possamos alcançar nossos objetivos da forma mais digna e agradável possível.

RESUMO

A preocupação das organizações em manter seus colaboradores em condições favoráveis de trabalho e promover o desenvolvimento destas tem se tornado presente e imprescindível desde que verificado que diversos fatores influenciam na qualidade do trabalho e no alcance de resultados satisfatórios. O Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade auxilia na orientação quanto ao gerenciamento de pessoas através do Critério Pessoas. Dentro desta temática, o artigo buscou verificar a percepção dos colaboradores do SEBRAE/PB quanto à implementação do modelo na organização por meio da criação de um Programa de Excelência em Gestão, analisando as práticas de gestão realizadas pela empresa quanto ao que os colaboradores concordam que esteja sendo executado. A pesquisa foi de natureza aplicada com abordagem quanti-qualitativa e configurando-se também como exploratória e descritiva quanto aos seus objetivos. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram documentais, de observação direta e um questionário estruturado e fechado com base na escala de Likert, elaborado pelo autor e adaptado do MEG, aplicado online com os colaboradores da empresa. Os principais resultados obtidos demonstraram como eles têm percebido as práticas de gestão referente às Pessoas, auxiliando a organização a verificar a possibilidade de aperfeiçoar as práticas existentes. Dessa forma, é importante perceber a contribuição do modelo para o alcance de uma gestão desenvolvida e focada em melhores resultados e acompanhar como as práticas de gestão têm sido percebidas por seus colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Excelência. Qualidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1. Sede SEBRAE/PB 2014.....	15
Figura 2. Organograma do SEBRAE/PB 2014	17
Figura 3. UGP no organograma do SEBRAE/PB	40
Figura 4. Partes Interessadas do SEBRAE/PB	41
Figura 5. Fluxo do Processo de Contratação de estagiário do Sebrae/PB	45
Figura 6. Fluxo da Emissão de Declaração de Estágio.....	46
Figura 7. Fluxo da Atualização da Folha de Pagamento dos Estagiários do Sebrae/PB	48
Figura 8. Fluxo de Informação	49
Figura 9. Ajuste entre a organização e o indivíduo	63
Figura 10. Ciclo PDCA	70
Figura 11. Estruturação do MEG.....	77
Figura 12. Os Critérios de Excelência sugerindo uma visão sistêmica da gestão	78
Figura 13. Diagrama do Ciclo da Gestão	79

Quadros

Quadro 1 - Missão, visão e valores do SEBRAE/PB 2014	42
Quadro 2. Talento Humano X Capital Humano X Capital Intelectual.....	61
Quadro 3. Os principais processos de gestão de pessoas	62
Quadro 4. Os quatro componentes do sistema de gestão de pessoas e suas principais responsabilidades.....	65
Quadro 5. Eras da Qualidade	68
Quadro 6. As sete ferramentas da qualidade de Ishikawa	68
Quadro 7. Ferramenta 5's.....	70
Quadro 8. Identidade da FNQ.....	72
Quadro 9. Fundamentos da Excelência	73
Quadro 10. Itens e Critérios de Avaliação do Modelo de Excelência da Gestão	79
Quadro 11. Prática de Gestão da Definição da Estrutura Organizacional do SEBRAE/PB	82
Quadro 12. Prática de Gestão da Identificação e Avaliação das Competências do SEBRAE/PB	84
Quadro 13. Prática de Gestão do Processo de Seleção e Contratação de Pessoas do SEBRAE/PB.....	85
Quadro 14. Prática de Gestão da Responsabilidade, incentivo e remuneração variável do SEBRAE/PB.....	87
Quadro 15. Prática de Gestão da Identificação e Concepção das Necessidades de Capacitação do SEBRAE/PB.....	90
Quadro 16. Prática de Gestão de Desenvolvimento de Novos Líderes do SEBRAE/PB.....	93
Quadro 17. Prática de Gestão de Eficácia dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento do SEBRAE/PB.....	94
Quadro 18. Prática de Gestão de Desenvolvimento das Pessoas como Indivíduos, Cidadãos e Profissionais do SEBRAE/PB	95

Quadro 19. Prática de Gestão dos Serviços de Prevenção de Riscos, Controle Médico e Saúde Ocupacional do SEBRAE/PB.....	96
Quadro 20. Prática de Gestão de Identificação, análise e utilização das necessidades e expectativas das pessoas do SEBRAE/PB.	96
Quadro 21. Prática de Gestão da Avaliação, Desenvolvimento e Manutenção do Clima e Promoção da Qualidade de Vida do SEBRAE/PB	98
Quadro 22. Relação entre Itens do MEG® e suas questões	103
Quadro 23. Consolidação das Respostas	121

Gráficos

Gráfico 1. Percepção dos Colaboradores quanto à prática de gestão referente à definição da estrutura organizacional.....	105
Gráfico 2. Percepção dos Colaboradores quanto à prática referente à gestão de competências	106
Gráfico 3. Percepção dos Colaboradores quanto a Prática de Processo de Seleção e Contratação de Pessoas.....	107
Gráfico 4. Percepção dos Colaboradores quanto à Prática de Processo de Seleção e Contratação de Pessoas (Foco Integração)	108
Gráfico 5. Percepção dos Colaboradores da Prática de Gestão da Identificação e Avaliação de Desempenho do SEBRAE/PB	109
Gráfico 6. Percepção dos Colaboradores quanto à Prática de Gestão da Responsabilidade, incentivo e remuneração variável.	111
Gráfico 7. Percepção dos Colaboradores quanto à Prática de Identificação das Necessidades de Capacitação e Desenvolvimento	112
Gráfico 8. Percepção dos Colaboradores quanto à Prática de Oferta de Programas de Capacitação e Desenvolvimento.....	113
Gráfico 9. Percepção dos Colaboradores quanto à Prática de Desenvolvimento de Novos Líderes	114
Gráfico 10. Percepção dos Colaboradores da avaliação da prática Eficácia dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento.....	115
Gráfico 11. Percepção dos Colaboradores quanto a Prática Desenvolvimento das Pessoas como Indivíduos, Cidadãos e Profissionais.	116
Gráfico 12. Percepção dos Colaboradores quanto à prática de Serviços de Prevenção de Riscos, Controle Médico e Saúde Ocupacional.....	117
Gráfico 13. Percepção dos Colaboradores quanto à prática de Identificação, análise e utilização das necessidades e expectativas das pessoas.....	118
Gráfico 14. Percepção dos Colaboradores da prática Avaliação, Desenvolvimento e Manutenção do Clima e Promoção da QVT do SEBRAE/PB	119
Gráfico 15. Percepção dos Colaboradores da prática Avaliação, Desenvolvimento e Manutenção do Clima e Promoção da QVT do SEBRAE/PB (Foco Inovação e Criatividade)	120
Gráfico 16. Percepção dos Colaboradores da prática Avaliação, Desenvolvimento e Manutenção do Clima e Promoção da QVT do SEBRAE/PB fora do ambiente de trabalho.	120

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	11
A Organização	11
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	12
1.2 Histórico da Empresa	13
1.3 Organograma Geral da Organização	16
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	19
1.5 Descrição da Concorrência	21
1.6 Organização e Principais Fornecedores	21
1.7 Relacionamento organização-clientes	25
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	28
1.8.1 Área de Recursos Humanos	28
1.8.2 Área de Marketing/Comunicação	32
1.8.3 Área de Finanças	34
1.8.4 Área de Produção	35
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	36
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	37
CAPÍTULO II	39
A Área de Realização do Estágio	39
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	41
Missão Organizacional	42
Visão de Futuro	42
Valores	42
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	43
2.2.1 Contratação de estagiário do SEBRAE/PB	43
2.2.2 Emissão de Declaração de Estágio	45
2.2.3 Atualização da Folha de Pagamento dos Estagiários	46
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	49
CAPÍTULO III	51
Levantamento Diagnóstico	51
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	52
3.2 Problema de Estudo	52
3.3 Características do Problema de Estudo	53
CAPÍTULO IV	55
Proposta de Trabalho	55
4.1 Objetivos	56
4.2 Justificativa	56
CAPÍTULO V	59
Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	59
5.1 Gestão de Pessoas	60
5.2 Gestão da Qualidade	66
5.3 Fundação Nacional da Qualidade	71
5.3.1 Fundamentos da Excelência	72
5.3.2 Critérios de Excelência	74
5.3.3 MEG – Modelo de Excelência em Gestão®	76
5.3.3.1 MEG® e os Critérios de Excelência	78
5.3.3.2 Critério Pessoas	80
5.4 Programa SEBRAE de Excelência em Gestão - PSEG	81
5.5 Aspectos Metodológicos	100

5.6	Análise de Dados e Interpretação de Resultados	102
5.6.1	Sistemas de Trabalho.....	104
5.6.2	Capacitação e Desenvolvimento.....	111
5.6.3	Qualidade de Vida	116
5.6.4	Consolidação da Análise	121
5.7	Aspectos Conclusivos	126
5.8	Recomendações	127
5.8.1	Ao SEBRAE/PB.....	127
5.8.2	Aos Empresários	127
5.8.3	Às Instituições de Ensino	128
REFERÊNCIAS		129
ANEXO		132
ANEXO. Formulário adaptado do MEG e aplicado aos colaboradores para analisar a percepção destes quanto à implantação do Critério Pessoas do MEG no SEBRAE/PB. ...		132

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Priscilla Souto Guedes, inscrita no Curso Superior de Administração sob a matrícula nº 20102460404 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 Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB), que se trata de uma entidade civil sem fins lucrativos, de direito privado, criada pela Lei número 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto número 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente, alterada, pela Lei número 8.154, de 28 de dezembro de 1990, inscrita no CNPJ sob o número 09.139.551/0001-05, com sede no endereço Av. Maranhão, 983 - Bairro dos Estados, CEP: 58030-261, João Pessoa/PB. A sua atividade fim tem como objetivo apoiar e fomentar a criação, expansão e modernização de microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte, facilitando o acesso a conhecimento, crédito, tecnologia e capacitação para todos aqueles que investem ou pretendem investir em uma atividade produtiva. Além de oferecer soluções educacionais para o empreendedor, o SEBRAE também busca estimular o espírito de empreendedorismo, promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, fortalecendo a economia e o desenvolvimento do nosso Estado através de produtos e serviços que constam em seu portfólio como:

- Consultoria;
- Cursos;
- Palestras, oficinas, seminários;
- Promoção e Acesso a Eventos do SEBRAE;
- Acesso a Eventos promovidos por Terceiros;
- Garantia FAMPE;
- Orientação Técnica;
- Informação.

1.2 Histórico da Empresa

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), há mais de 4 décadas, orienta pequenos e médios empresários na busca do desenvolvimento dos mesmos. O SEBRAE existe como instituição desde 1972, mas sua história começa quase uma década antes e foi se fortalecendo quando pesquisas realizadas mais a frente identificaram que a má gestão dos negócios estava diretamente relacionada com os altos índices de inadimplência nos contratos de financiamento celebrados com o banco, o que fortaleceu ainda mais a necessidade de serviços de orientação e consultoria para gerir os negócios.

Diante disso, em 1964, o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), atual Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), criou o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (Fipeme) e o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (Funtec), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep).

Ainda na busca de solidificar as ações de incentivo ao desenvolvimento e suporte aos negócios, em 1967, a Sudene instituiu, nos estados do Nordeste, os Núcleos de Assistência Industrial (NAI), voltados para a oferta de consultoria gerencial às empresas de pequeno porte. Os NAI foram embriões do trabalho que futuramente seria realizado pelo SEBRAE.

A Paraíba foi um dos estados pioneiros na assistência aos empreendimentos de pequeno porte, quando, em 1967, na cidade de Campina Grande, instalou-se o Núcleo de Assistência Industrial (NAI/PB). Essa iniciativa pioneira foi embrião do que, posteriormente, tornou-se um sistema federado de apoio aos pequenos negócios.

Em 17 de julho de 1972, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (Cebrae), que tinha em seu Conselho Deliberativo original a Finep, a Associação dos Bancos de Desenvolvimento (ABDE) e o próprio BNDE, vinculando-se então ao Governo Federal. O início dos trabalhos começou com o credenciamento de entidades parceiras nos estados, como o Ibacesc (SC), o Cedin (BA), o Ideg (RJ), o Ideies (ES), o CDNL (RJ) e o CEAG (MG).

Em 1990, a entidade se transformou em um serviço social autônomo, denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Esse foi o primeiro organismo afinado com o antigo Programa Nacional de Desestatização, embrião de uma nova prática de gestão de determinados serviços controlados pelo Estado, ou seja, a privatização.

Dois anos depois, em 1974, o Cebrae já contava com 230 colaboradores, dos quais apenas sete no núcleo central, e estava presente em 19 estados. Em 1977, a instituição atuava

com programas específicos para as pequenas e médias empresas. Em 1979, havia formado 1.200 consultores especializados em micro, pequenas e médias empresas. No final dos anos 70, programas como Promicro, Pronagro e Propec levaram aos empresários o atendimento de que necessitavam nas áreas de tecnologia, crédito e mercado.

A partir de 1982, o Cebrae passou a ter também uma atuação mais política. Nessa época, surgem associações de empresários com força junto ao governo e micro e pequenas empresas e passam a reivindicar mais atenção governamental a seus problemas. O Cebrae serve como canal de ligação entre as empresas e os demais órgãos públicos no encaminhamento das questões ligadas ao setor. É também desse ano a criação dos programas de desenvolvimento regional. Investiu-se muito em pesquisa para elaboração de diagnósticos setoriais que fundamentassem a ação nos estados. O trabalho de pesquisa ficou tão intenso que se transformou numa diretoria.

No Governo Sarney e no Governo Collor (1985-1990), o Cebrae enfrentou uma operação desmonte. Mudou-se do Planejamento para o MIC (Ministério da Indústria e Comércio). Com grande instabilidade orçamentária, muitos técnicos deixaram a instituição. Em 1990, foram demitidos 110 profissionais, o que correspondia a 40% do seu pessoal. Em 9 de outubro de 1990, o Cebrae transformou-se em SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, pelo decreto 99.570, que complementa a Lei 8029, de 12 de abril. A entidade desvinculou-se da administração pública e transformou-se em uma instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento.

Desde então, o SEBRAE ampliou sua estrutura de atendimento para todos os estados do país, capacitou inúmeras pessoas e ajudou na criação e desenvolvimento de milhares de micro e pequenos negócios por todo o país. Sendo este sistema composto por uma unidade nacional coordenadora – O SEBRAE NACIONAL – e por suas unidades operacionais vinculadas, localizadas em cada um dos Estados da Federação e no Distrito Federal conforme definido no Estatuto do SEBRAE.

O SEBRAE/PB é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, com sede e foro no Estado da Paraíba. Opera em sintonia com o setor público, mas é, predominantemente, administrado pela iniciativa privada, portanto, não está vinculando à estrutura governamental. É uma instituição voltada para a concepção e a execução de iniciativas de apoio aos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Mais do que ser um provedor de soluções educacionais para o empreendedor, o SEBRAE/PB busca também contribuir para a geração de condições favoráveis à valorização e ao estímulo ao empreendedorismo, com o objetivo de fortalecer vocações econômicas e promover o desenvolvimento da Paraíba no contexto nacional e internacional.

A atuação da entidade é focada na busca pelo aumento da competitividade dos produtos e serviços da pequena empresa, em todos os segmentos de mercado onde esteja operando. Isso significa levar aos negócios de menor porte os benefícios da modernização da gestão empresarial, através do acesso à informação, à tecnologia e a recursos modernos de gestão. Os principais serviços prestados pelo SEBRAE/PB são os cursos, consultorias, palestras, seminários e oficinas, eventos e informações.

O SEBRAE/PB é composto por nove agências, distribuídas nas cidades de Araruna, Cajazeiras, Campina Grande, Guarabira, João Pessoa, Monteiro, Patos, Pombal e Sousa, responsáveis por atender a todo o estado da Paraíba.

Figura 1. Sede SEBRAE/PB 2014



Fonte: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/quem_somos?codUf=16 (2014)

Em 2011, a sede do SEBRAE/PB passou por uma reforma, visando promover melhor qualidade de vida aos funcionários e adequar-se às normas de acessibilidade do público alvo, onde, atualmente, também funciona a Agência Regional de João Pessoa, a ARJP.

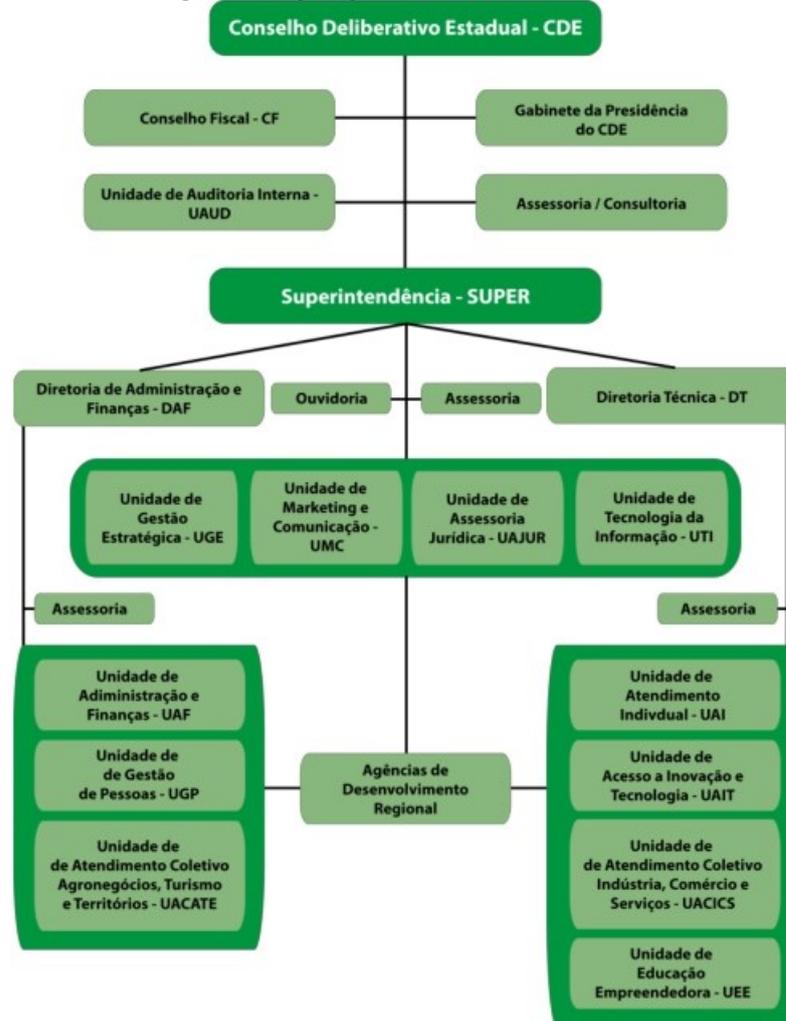
1.3 Organograma Geral da Organização

A estrutura organizacional da empresa é definida por Rebouças (2006) como sendo resultado da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos que refletem sua forma de organização e fundamenta seu funcionamento, respeitando os níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos em seu planejamento. Por isso, quando se tem uma estrutura organizacional bem definida, a resolução de problemas e desenvolvimento de ações e atividades são mais bem gerenciadas e tendem a obter melhores resultados, pois facilita a identificação dos responsáveis e o levantamento dos resultados obtidos por ela.

As empresas com estruturas organizacionais formalizadas possuem algumas ferramentas que facilitam a visualização deste. Ainda segundo REBOUÇAS (2006), as empresas com estruturas formais a representam graficamente através do organograma, reforçada esta por Oliveira (2010, p.101) que define o organograma como “a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional”.

A definição da missão, visão e valores, bem como sua departamentalização, são pontos de partida para a construção do organograma, pois quando definidos, ele é estruturado para o alcance dos objetivos estabelecidos. REBOUÇAS (2006) apresenta dois tipos de departamentalizações, as modernas que envolvem a governança corporativa, a rede de integração entre empresas, a unidade estratégica de negócio e a departamentalização por processos e as departamentalizações tradicionais representadas pela departamentalização funcional, por quantidade, por turno, territorial, por clientes, por produtos ou serviços, por projetos, matricial e, por fim, a mista.

Figura 2. Organograma do SEBRAE/PB 2014



Fonte: Arquivo – Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE/PB (2014)

O organograma do SEBRAE/PB configura-se como Matricial que corrobora com o que REBOUÇAS (2006) diz quando afirma que neste, há sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização, que como pode ser observado, neste organograma, podemos apontar a presença da departamentalização funcional aliada à departamentalização por projetos e produtos ou serviços. O estágio foi realizado na Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), que está ligada a Diretoria de Administração e Finanças, conforme Figura 2.

Alguns pontos positivos apresentados por REBOUÇAS (2006) é a característica de responsabilidade compartilhada, porém o mesmo aponta alguns cuidados, como a possibilidade de ocorrer a monopolização de alguns setores funcionais devido ao fato de que os gerentes de projetos tenderem a alocar mais recursos para si. A estrutura matricial busca manter os pontos positivos da departamentalização funcional e por projetos e minimizar os negativos entre eles com adaptações a realidade.

A estrutura organizacional do SEBRAE/PB tem como característica central a gestão flexível, criativa e inovadora, identificada como a ação transformadora de uma agência de desenvolvimento.

O modelo organizacional do SEBRAE/PB baseia-se nos pressupostos da gestão biológica. Os órgãos são unidades que se inter-relacionam e se interdependem, o que possibilita a descentralização, a adaptabilidade, a flexibilidade, a criatividade e a inovação na gestão.

A estrutura de organizacional do SEBRAE/PB é composta dos seguintes órgãos:

1. Conselho Deliberativo Estadual - CDE;
2. Conselho Fiscal;
3. Diretoria Executiva – DIREX;
4. Unidades de Apoio;
5. Unidades Operacionais;
6. Agências de Desenvolvimento Regional – AR's.

Conforme informado pelo setor de Gestão de Pessoas e que pode ser observado no organograma, a Diretoria Executiva define, através de Resolução Específica as Unidades de Apoio, Operacionais e Regionais, indicando a qual diretoria está vinculada.

Compõem a estrutura da Superintendência, a Assessoria, a Ouvidoria, a Unidade de Gestão Estratégica – UGE, a Unidade de Marketing e Comunicação – UMC, A Unidade de Assessoria Jurídica – UAJUR e a Unidade de Tecnologia da Informação – UTI e as agências de Desenvolvimento Regional.

Compõem a estrutura da Diretoria Técnica, a Assessoria, a Unidade de Atendimento Individual – UAI, a Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT, a Unidade de Atendimento Coletivo Indústria, Comércio e Serviços- UACICS e a Unidade de Educação Empreendedora – UEE.

Compõem a Diretoria de Administração e Finanças, a Assessoria, a Unidade de Administração e Finanças – UAF, a Unidade de Gestão de Pessoas – UGP, e a Unidade de Atendimento Coletivo, Agronegócios, Turismo e Territórios Específicos – UACATTE.

Apesar do formato hierárquico vertical do modelo organizacional, os gerentes de unidades e agências interdependente da diretoria a que vinculam, trocam informações, realizam reuniões, propõem soluções setoriais, territoriais, como também de apoio a decisão da DIREX, de modo que existem interfaces entre as áreas, favorecendo um ambiente de trabalho propício ao aprendizado e desenvolvimento das pessoas.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Os setores econômicos do Brasil são divididos de acordo com os produtos produzidos, o modo de produção e os recursos utilizados e podem ser divididos em três tipos, o primário, o secundário e o terciário. Eles refletem o grau de desenvolvimento econômico do país ou região, onde quanto mais presente empresas do setor terciário representa um maior desenvolvimento do local.

As empresas que produzem através da exploração de recursos da natureza se enquadram no setor primário, que normalmente também é responsável por fornecer matéria-prima para a indústria de transformação. Esta atividade não gera muita riqueza para os países devido ao fato de seus produtos não possuírem valor agregado.

Enquanto isso, o setor secundário é característico pela transformação de matérias-primas em produtos industrializados, que normalmente exige conhecimentos tecnológicos e maior capacitação, permitindo que seja agregado a ele um valor que permite um maior lucro em sua comercialização. Quando a base econômica de um país é concentrada no setor secundário, seu grau de desenvolvimento é considerado bom.

Por último, o setor terciário tem como característica principal, a oferta de serviços que são produtos não materiais que buscam atender a determinadas necessidades, como por exemplo, educação, serviços de informática, alimentação, comércio e outros.

Segundo Kotler e Keller (2006), segmento de mercado é um grande grupo de consumidores que tem em comum as mesmas preferências. A segmentação de mercado é o primeiro passo para uma oferta de mercado flexível, pois, ao identificar os segmentos existentes, a organização poderá direcionar esforços para o atendimento das necessidades específicas de cada grupo.

Dentro destes conceitos, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba está inserido no setor econômico terciário e é uma instituição voltada à concepção e execução de iniciativas de apoio aos empreendimentos de micro e pequeno porte. Em razão da importância do segmento para a geração de emprego e de riqueza, cabe ao SEBRAE colaborar com ações e projetos para a consolidação de um modelo de desenvolvimento sustentável, baseado na oferta de serviços que possibilitam a facilitação do acesso a insumos produtivos - conhecimento, crédito, tecnologia e capacitação - para todos aqueles que investem ou pretendem investir em uma atividade produtiva.

Mais do que uma provedora de soluções educacionais para o empreendedor (treinamentos, consultorias, eventos técnicos), busca também contribuir para a geração de condições favoráveis à valorização e o estímulo ao empreendedorismo, visando aumento da competitividade de empresas e produtos, com o objetivo de fortalecer vocações econômicas e promover o desenvolvimento da Paraíba no contexto nacional e internacional.

A segmentação do SEBRAE é baseada nas características da realidade social, econômica, ambiental ou legal em que estão inseridos empresas e empresários, atuais ou potenciais, que possam ter impacto significativo no desenvolvimento dos pequenos negócios.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 236) “Os mercados não são homogêneos. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características”.

O universo dos potenciais clientes (público-alvo) do SEBRAE é extremamente heterogêneo. Além da vastidão geográfica e diversidade cultural que são marcantes do Brasil, os pequenos negócios possuem características bastante distintas entre si. Diante disso, a instituição tem buscado, cada vez mais, segmentar seu público, de forma a atendê-lo de maneira mais adequada e personalizada.

A partir da subdivisão do universo em segmentos mais homogêneos, é possível elaborar produtos e estratégias mais eficazes para cada um desses públicos, de acordo com suas características e interesses. Trabalhando separadamente para cada segmento é possível ainda elaborar um modelo de atendimento que leve em conta as heterogeneidades desse universo.

São consideradas empresas os negócios (urbanos ou rurais) que estejam devidamente regularizados perante o poder público, ou seja, que estejam juridicamente aptos a produzir e comercializar seus produtos e serviços. Por conseguinte, aqueles que porventura exerçam uma atividade econômica ainda sem a devida regularização não são considerados como empresas, e sim como potenciais empresários. Serão tratados como potenciais empreendedores aqueles que não têm negócio próprio (formal ou informal) e ainda não estão no processo de abertura do seu negócio.

De forma mais clara, a segmentação busca atingir:

- Potencial Empreendedor;
- Potencial Empresário com ou sem negócio próprio;
- Empresas Urbanas com CNPJ (Micro empreendedor individual, micro empresa e empresa de pequeno porte);
- Empresas Rurais (Com CNPJ, DAP, Inscrição Estadual ou registro de pescador).

1.5 Descrição da Concorrência

A concorrência é caracterizada pela existência de produtores de mesmos bens, produtos ou prestadores de serviços iguais ou semelhantes que atingem públicos-alvo idênticos ou semelhantes. De acordo com Chiavenato (2011), as empresas não estão sozinhas no espaço, pelo contrário, disputam recursos e consumidores com outras organizações, chamadas concorrentes.

A concorrência do SEBRAE/PB está diretamente relacionada aos serviços ofertados pela empresa, como consultorias e consultores, premiações, entidades realizadoras de palestras, oficinas, seminários e que promovem eventos voltados para o desenvolvimento da economia, orientações técnicas, informações e cursos de curta duração. Alguns consultores são captados pelo SEBRAE como parceiros do serviço. Devido ao fato de o SEBRAE/PB estar no mercado há mais de 40 anos, seu posicionamento no mercado é bem reconhecido e a seus preços são bastante acessíveis sem comprometer a qualidade, o que o diferencia de alguns concorrentes que oferecem serviços similares.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

O processo de gestão e desenvolvimento de fornecedores trabalhado no SEBRAE/PB segue uma metodologia desenvolvida pelo SEBRAE/NA, que tem como objetivo promover a capacidade de desempenho superior dos fornecedores de bens e serviços do SEBRAE, assegurando oportunidade de ganhos de produtividade e aumento da qualidade.

O relacionamento do SEBRAE/PB com seus fornecedores ocorre através de vários departamentos, dependendo do qual o mesmo tenha sido solicitado, porém, o processo de contratação e pagamento, são de competência da Unidade Administrativa de Finanças, a qual, para efetuar uma contratação, exige que a mesma tenha passado por um processo de licitação no qual deve constar no mínimo três propostas, sendo assim, o fornecedor que atender melhor às exigências com um menor preço, terá seu contrato firmado com o SEBRAE/PB.

Chiavenato (2011) considera fornecedores os provedores de todos os tipos de recursos de que uma organização necessita para trabalhar, tais como recursos materiais, financeiros, tecnológicos, dentre outros.

De um modo geral, a metodologia de operacionalização da CLOG começa com o recebimento eletrônico de demandas. Em seguida é realizada a pesquisa de preço através de

formulário padrão. Fornecedores identificados e aptos a prestarem o serviço, são formalizados com as autorizações de serviço.

A exigência de mais informações para a contratação (termo de referência) está relacionada à complexidade da modalidade de aquisição, e utilizamos os valores como parâmetro para esse procedimento.

Os principais fornecedores se dividem da seguinte forma:

- Atendimento: credenciados (consultores e instrutores);
- Transporte: vans, ônibus, companhia aérea e locação de frota de carros;
- Locação de equipamentos audiovisuais;
- Serviço de hospedagem e eventos: receptivo, staff e cerimonial;
- Alimentação: coffee break;
- Sistemas de Informações;
- Outros.

A metodologia utilizada para gerenciamento dos fornecedores parte do princípio de que o relacionamento entre ambas as partes deve ser de troca mútua de crescimento e responsabilidade, visando desenvolver e agregar para ambas as partes. Para isso, a primeira fase consta da seleção dos contratos que foram frutos de processos licitatórios ou outra modalidade de contratação com exceção dos editais de credenciamento com a realização de atividades de instrutoria (curso em gestão de contratos para os gestores) e consultoria na empresa fornecedora e na gestão do contrato no período de curto prazo (3 meses), onde devem ser nivelados os conhecimentos de gestão de contrato através de ferramenta de verificação das obrigações constantes no contrato para posteriormente ser elaborado o plano de ação com atividades a serem implementadas pelo gestor e com intervenção nas empresas fornecedoras, durante um período de 3 (três) meses. No prazo de 3 meses, caso o fornecedor não atinja o indicador mínimo de 75%, ele repetirá a primeira fase. A segunda fase é caracterizada pelo monitoramento dos fornecedores em relação ao cumprimento das obrigações estabelecidas nos contratos com ferramentas de controle que são desenvolvidas e pactuadas em conjunto, a exemplo, de check list, avaliação da prestação de serviço e ata de reunião. A fim de identificar as expectativas dos fornecedores e do SEBRAE/PB para cada contrato a ser monitorado, sendo pactuadas as ações de melhoria, estimulando uma prestação de serviço que seja efetiva e produtiva para ambas as partes.

Além disso, O SEBRAE realiza um encontro com os fornecedores ao final da fase 1 onde o foco é demonstrar a evolução da gestão dos contratos e dos fornecedores através da

melhoria de desempenhos. No encontro também é apresentado aos fornecedores o direcionamento estratégico do SEBRAE/PB, valores e princípios, como forma de evidenciar as diretrizes que o SEBRAE/PB trabalha e deseja que os fornecedores incorporem nas suas prestações de serviço. Através das reuniões de relacionamento com o fornecedor são relatadas as inconformidades e são levantadas e discutidas as soluções para as mesmas, registrando em Atas de reunião. Na segunda fase, o foco está na empresa. Serão realizados diagnósticos (MPE Brasil e Radar da Inovação), gerando documento com as indicações dos pontos de melhoria que a empresa precisa trabalhar e os produtos SEBRAE que podem ser utilizados para melhorar a gestão. As Pequenas Empresas receberão “vouches” para participarem dos cursos e/ou consultorias indicadas nas áreas diagnosticadas. As médias e grandes empresas recebem apenas o diagnóstico. Os fornecedores são qualificados e estimulados a inovarem nas suas empresas com as indicações do diagnóstico.

A seleção dos fornecedores é feita utilizando as regras do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE - RLCSS e agregado um trabalho de análise minuciosa da qualidade da informação necessária a contratação, utilizando uma metodologia de controle da economicidade, através de um papel de trabalho, com itens avaliados para que seja evidenciada a consistência da contratação.

O processo de aquisição de bens/serviços que o SEBRAE adota está fundamentado nas normas estabelecidas no Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE (RLCSS) e subsidiariamente a Lei 8.666/93 e correlatas.

Toda metodologia de execução e gestão estão vinculadas as diretrizes estabelecidas no RLCSS, instrução normativa interna, normas e leis vigentes e decisões dos órgãos de controle.

A seleção e o desenvolvimento da cadeia de suprimentos, através das aquisições, podem ser feitas através de:

- Licitações nas modalidades – concorrência; convite; concurso; leilão e pregão;
- Dispensas – Art. 9ª do RLCSS;
- Inexigibilidade – Art 10º do RLCSS;
- Procedimento de Cadastramento/Credenciamento – Art. 43º do RLCSS (SGC, NAN, SebraeTec)

Todas as solicitações de aquisição de bens/serviços acima de R\$ 400,00 são encaminhadas pelas áreas demandantes através dos sistemas eletrônicos (SFIG, SEAP). Os mesmos são autorizados pelos gerentes e/ou diretores e são operacionalizados pela central de aquisição de bens/serviços e logística (CLOG). Para cada tipo de solicitação existem rotas de

pedido que as unidades e agências formalizam a necessidade da contratação ou compra. Os contratos oriundos do setor jurídico, nas modalidades de dispensa e inexigibilidade, são cadastrados e monitorados pelo sistema RM NUCLEUS.

A Gestão de credenciados é realizada por meio do SGC - Sistema de Gestão de Credenciados, que está fundamentado pelo regulamento nacional do SGC e no Art. 43 do regulamento de licitações e contratos do SEBRAE aprovados pelo CDN, onde constam as normas e procedimentos para seleção e contratação de credenciados e as avaliações dos serviços prestados.

O SEBRAE vem utilizando essa metodologia desde 2008; e em 2009 foi lançado o primeiro edital para seleção de credenciados, onde consta as etapas de seleção (inscrição, habilitação e certificação de capacidade técnica); após a certificação os credenciados estão aptos a serem contratados, conforme normas e procedimentos do regulamento e da IN 03/00 e suas atualizações (IN 03 00 – atualizada em 2014 por meio da resolução 08/2014).

Capacitação dos fornecedores: Os fornecedores credenciados (SGC) são capacitados pela Universidade Corporativa do SEBRAE (UCSEBRAE), que oferece capacitação presencial e online, bem como em novas metodologias de soluções educacionais a serem aplicadas junto aos clientes SEBRAE. As capacitações foram estruturadas levando em consideração o mapa estratégico do SEBRAE e oferta cursos alinhados as diretrizes educacionais. Também são realizados dois encontros no ano para repasse de informações sobre as soluções educacionais existentes, sobre o SEBRAE e suas normas e diretrizes. Desde 2010, essas capacitações são disponibilizadas para os credenciados.

Repasse metodológicos: O repasse de metodologia é uma maneira utilizada para ampliar o número de instrutores e consultores com qualificação na metodologia para que os mesmos possam estar alinhados as diretrizes educacionais do SEBRAE favorecendo a dinâmica das capacitações e o atendimento das reais necessidades dos clientes através das novas metodologias recebidas.

Avaliação e monitoramento dos credenciados (instrutores e consultores) em relação ao serviço prestados é realizada por meio de avaliações realizadas pelo Gestor no próprio sistema de credenciados e pelos clientes após a realização do serviço. Os instrumentos que são avaliados: Carga horária cumprida, conteúdo aplicado, habilidade de análise e síntese do credenciado, prazos estabelecidos foram cumpridos, os objetivos estabelecidos na contratação foram alcançados e satisfação do cliente.

1.7 Relacionamento organização-clientes

A essência de uma empresa está em atender algum desejo ou necessidade dos seus clientes e consumidores. Os dois principais tipos de clientes são o interno e o externo, o externo compra os produtos e se utiliza dos serviços oferecidos pela organização porém, não faz parte da sua estrutura administrativa nem está envolvido no processo produtivo enquanto o cliente interno trabalha ou presta serviços na empresa.

Alguns autores diferenciam o cliente de consumidor. Brandão (2009) considera consumidor “aquele que adquire bens sem estabelecer um vínculo comercial em longo prazo com a empresa, restringindo-se ao atendimento das suas necessidades no momento da compra”. Os clientes por sua vez, possuem uma peculiaridade, a habitualidade da compra. Chiavenato (2011) ressalta a importância dos clientes ao afirmar que se os mesmos forem conquistados e mantidos, a organização triunfará.

O SEBRAE busca atender seus clientes tanto internos (conselheiros, dirigentes, empregados e estagiários) quanto externos (clientes, fornecedores, parceiros e sociedade) por meio de várias ferramentas que auxiliem em uma comunicação de fácil acesso e que permita um maior relacionamento com seus clientes.

Para ampliar e facilitar o acesso dos clientes ao SEBRAE na Paraíba, a instituição desenvolveu por meio das Unidades de Atendimento Individual (UAI) e Marketing e Comunicação (UMC) canais de relacionamento com o cliente focado no atendimento presencial, nas mídias digitais e telefônica.

O atendimento presencial tem como objetivo maior atender à missão da empresa, realizando atendimentos por público-alvo, prestando atendimento personalizado, orientando e fornecendo informações que atendam a necessidade do cliente. Tem ações itinerantes, como a realização da Semana Nacional do Micro Empreendedor Individual, onde os atendimentos presenciais são realizados em pontos de grande circulação nas principais cidades do Estado.

A Unidade de Atendimento Individual implantou em 2008 o projeto piloto do Call Center - Central de Atendimento do Bloco Nordeste (Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe) com foco no atendimento à distância para todos os clientes, em especial, para aqueles clientes que não possuem agência do SEBRAE em seu município, ou com dificuldades de deslocamento, e os que precisam de informações rápidas e simples.

Os teleatendentes realizam atendimento básico, também conhecido como Atendimento Nível 1, como por exemplo: informações sobre formalização, impressão do DAS, emissão de notas fiscais, inscrição em cursos e eventos. As informações estaduais são

redirecionadas pela gestora do Call Center do estado. As informações nacionais são enviadas pelo SEBRAE/NA, em formato de FAQs, ou em formato de pesquisas para a gestora do Call Center estadual, que faz o redirecionamento para a operação.

Em 2009, a Unidade de Atendimento Individual implantou as ferramentas de Marketing Digital, tais como: email marketing, SMS, além de aderir ao Projeto do Portal Atender.com do SEBRAE Nacional, e iniciar, de forma tímida, o relacionamento com os clientes através das mídias, que são mensalmente analisados relatórios do Twitter, Facebook e os acessos do Youtube.

Com o objetivo de estreitar o relacionamento com o cliente à distância foi criada a Loja Virtual, ou seja, o e-commerce do SEBRAE na Paraíba. Todas as ferramentas são geridas através de relatórios diários, quantitativos e qualitativos, e análise do fluxo das demandas. Há também a monitoria de qualidade que permite o aperfeiçoamento, especialmente, para a ferramenta do Call Center, resolução de falhas e melhor atendimento ao cliente.

Em caráter piloto, o SEBRAE Nacional, convidou o SEBRAE na Paraíba para iniciar atendimento à distância nos 8 temas de gestão do novo portal, serviço intitulado de Fale com um Especialista, com data de início da operação de Julho de 2014.

A Loja Virtual, também conhecida como e-commerce do SEBRAE na Paraíba, é uma ferramenta gerida pela UTI, mas disponibilizada para o projeto do SEBRAE Digital, para atender às demandas dos clientes internos e externos. Atualmente, as vendas finalizadas são apenas as vendas gratuitas.

Ouvidoria - em 2013 foi implantado esse canal de interação com o cliente que utiliza mecanismos de registros para realizar os cadastros das sugestões, críticas elogios e dúvidas. Esse canal foi utilizado e divulgado durante a Feira do Empreendedor 2014, ligada a Orientação Empresarial, obteve bons resultados com o tratamento das demandas que foram identificadas e sanadas de acordo com a necessidade.

Todas as manifestações dos clientes, anônimas ou identificadas, registradas em qualquer dos canais de relacionamento disponíveis, são endereçadas à ouvidoria que guarda o devido sigilo, quando solicitado, assegurando a transparência da organização na aplicação de seus recursos e no cumprimento de sua missão.

Constitui-se num canal de atendimento ao público interno (conselheiros, dirigentes, empregados e estagiários) e externo (clientes, fornecedores, parceiros e sociedade). As manifestações se classificam em elogios, sugestões, críticas, reclamações e denúncias. Ao receber a manifestação cabe a ouvidoria averiguar sua veracidade e fazer o devido

encaminhamento, exercendo o papel de mediador, buscando a satisfação dos envolvidos. Deve acompanhar as providências adotadas, cobrando respostas, quando necessário, mantendo os interessados informados.

Quando o assunto se refere à solicitação de atendimento, o cliente será direcionado para a área operacional competente ou canal de primeira instância para realização do seu atendimento.

Os conteúdos que se referem à crítica, reclamação, sugestão ou elogio são analisados e encaminhados para as unidades, agências ou para os responsáveis. Os responsáveis analisam a manifestação e a resposta pode ser feita de duas formas: os responsáveis respondem ao cliente com cópia para a ouvidoria, ou encaminham para a ouvidoria, que entra em contato com o manifestante para esclarecer e/ou apresentar a solução.

A Ouvidoria utiliza o Código de Conduta, que é aplicado às manifestações referentes à conduta dos empregados e colaboradores da instituição. O documento explicita as responsabilidades que temos uns para com os outros, com nossos parceiros, fornecedores, clientes, governo e sociedade. O Código resume os nossos valores e princípios para auxiliar na condução dos projetos e das atividades realizadas pelo SEBRAE/PB.

Quando se tratar de denúncia ou fato relevante, a ouvidoria encaminha para a comissão de ética que analisará o fato ou conduta, registrando a proposta, se pronunciando por escrito e emitindo parecer. A comissão de ética encaminha à Diretoria do SEBRAE/PB ou ao Conselho Deliberativo Estadual sugestões de medidas corretivas ou punitivas, quando confirmado o descumprimento das questões referentes ao código de conduta.

A ouvidoria recebe as ocorrências ou manifestações, providenciando as respostas da seguinte forma: para os elogios, sugestões, críticas e reclamações o prazo de resposta é de 10 dias, as questões são analisadas e encaminhadas para as unidades, agências ou para os responsáveis. Os responsáveis analisam a manifestação e respondem ao cliente por e-mail com cópia para a ouvidoria, ou encaminham para a ouvidoria, que entra em contato com o manifestante para esclarecer e/ou apresentar a solução; as ocorrências de natureza ética e denúncias são endereçadas à Comissão de Ética por e-mail (ouvidoria@sebraepb.com.br), pelo portal e também de alguma forma escrita. Todas as ocorrências encaminhadas à Comissão de Ética são analisadas dentro de 40 (quarenta) dias corridos. Após a deliberação do CDE ou da Diretoria Executiva, dependendo de cada caso específico, a área competente encaminha as providências cabíveis, dentre elas o retorno ao colaborador que gerou a ocorrência. A ouvidoria emite trimestralmente um relatório com os resultados de atuação da

Ouvidoria onde constam os assuntos tratados considerando o tempo de resposta e a resolução de tais.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Na ótica de Chiavenato (2011), a estrutura organizacional é a interligação entre órgãos e tarefas dentro da empresa. Conforme apresentado no item 1.3 do presente trabalho, o nível estratégico do SEBRAE/PB é composto pelo SEBRAE Nacional e no âmbito estadual, é representado pelo CDE, Diretoria Executiva (formada pela Diretoria técnica, DFA e SUPER) e Unidade de Gestão Estratégica (UGE). O nível tático compreende as Unidades Estaduais que são responsáveis por todas as Agências Regionais do Estado correspondente. No nível operacional, encontram-se as Agências Regionais que estão ligadas às Unidades Estaduais e que são as Agências instaladas em várias cidades do Brasil, responsáveis pelo atendimento aos clientes externos, ações de mobilização e alguns eventos regionais.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

A industrialização inseriu na realidade das empresas uma maior presença de máquinas em substituição ao trabalho humano, mas isso acabou refletindo em algo positivo quando se considerado que a manutenção, o funcionamento e o gerenciamento das máquinas e da empresa dependem de pessoas e estas, quando submetidas a melhores condições de trabalho tendem a render melhores resultados.

Os conceitos apresentados por alguns autores entre recursos humanos e gestão de pessoas são semelhantes e diferenciam-se em poucos aspectos. Para Chiavenato (2008), as pessoas são classificadas como recursos, quando estas são padronizadas, uniformes e precisam ser administradas para que apresentem o maior rendimento possível. Faz-se entender por tal que os recursos humanos são característicos por desenvolverem o trabalho em uma organização. Ainda segundo Chiavenato (2008) em se tratando dos objetivos da gestão de pessoas ele se refere aos cuidados e investimentos necessários em seus colaboradores a fim de promover o crescimento da organização com foco na colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais da organização.

As atividades a serem desempenhadas pelo setor de gestão de pessoas segundo Chiavenato (2008) envolve a execução de processos como agregar pessoas (recrutamento e seleção), aplicar pessoas (modelagem de trabalho e avaliação de desempenho), recompensar

peças (remuneração, benefícios e incentivos), desenvolver pessoas (treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento), manter pessoas (higiene, segurança, qualidade de vida, relações com empregados e sindicatos) e monitorar pessoas (dados dos empregados e sistemas de informação gerencial).

O SEBRAE/PB, como uma organização de gestão do conhecimento, tem no Sistema de Gestão de Pessoas o instrumento que lhe possibilita planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências imprescindíveis à concretização de seu Direcionamento Estratégico.

Entre as responsabilidades da UGP do SEBRAE/PB está a seleção e contratação por meio de processo seletivo para efetivos e trainee; para estagiários e processo de movimentação interna. A seleção de funcionários é realizada após uma análise do quadro efetivo e das necessidades apresentadas e comprovadas pela Unidade de Gestão de Pessoas e aprovada pela Diretoria para posteriormente analisar também o impacto da decisão na folha de pagamento para então ser aprovado ou não pelo CDE. Após autorização, o processo seletivo ocorre por meio de uma prestadora de serviço que elabora junto ao SEBRAE o Edital de seleção. O processo seletivo para estagiários ocorre conforme as demandas da Instituição e através de convênios firmados com os agentes de integração Centro de Integração Empresa Escola (CIEE) e/ou Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

O processo de movimentação interna do SEBRAE consiste na valorização dos talentos internos, através da oportunidade de enfrentar novos desafios, seja para vaga de analista técnico, gerente ou assistente, conforme critérios e necessidades do SEBRAE. Este é realizado com controle sobre perfil dos candidatos e necessidades das vagas existentes, quando o funcionário é aprovado no processo de movimentação interna ele é submetido a uma série de capacitações e integração à sua nova ocupação na empresa.

Para acompanhar as tendências de mercado, a UGP participa anualmente, dentre outros eventos, do Congresso Nacional de Recursos Humanos (CONARH), além de promover a participação dos dirigentes e gerentes no HSM Management, anualmente.

A UGP trabalha atualmente com base no Sistema de Gestão de Pessoas - SGP que tem como objetivo fortalecer o capital humano do SEBRAE/PB de forma que a organização possa responder com qualidade e tempestividade aos seus objetivos institucionais. Para tanto, se propõe a:

- Proporcionar um modelo de gestão de pessoas alinhado com o propósito, a estratégia, os princípios e os processos de trabalho do SEBRAE/PB, impulsionando as transformações culturais e o estilo de gestão;

- Condicionar a evolução na carreira, as ações de capacitação e as formas de reconhecimento às competências relevantes para a Organização e aos resultados alcançados;
- Incentivar o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento do empregado; Pautar o desenvolvimento da carreira por critérios objetivos, transparentes e universais, possibilitando ampla concorrência a todos os envolvidos;
- Comprometer os gestores do SEBRAE/PB na condução dos processos de gestão de pessoas e Estimular o comprometimento dos colaboradores com a empresa e o engajamento nos trabalhos de sua área de atuação.

Diante do que a UGP se propõe, em suma, esta tem a responsabilidade de administrar, manter atualizados e controlar os procedimentos a seguir descritos, zelando pela efetiva observação das políticas e diretrizes do Sistema de Gestão de Pessoas. Os processos de contratação, demissão, promoção e movimentação de profissionais do SEBRAE/PB serão acompanhados de parecer prévio emitido pela UGP.

O SGP está baseado nos seguintes valores e premissas: Ética; Transparência; Impessoalidade; Igualdade de tratamento funcional; Concorrência aberta e universal, baseada em indicadores objetivos, previamente definidos; Foco nas competências e no desempenho excelente; Educação continuada e autodesenvolvimento permanente; Vinculação com as estratégias, objetivos e metas do SEBRAE/PB e Colaborador como ator do processo de ascensão profissional e sujeito do seu próprio desenvolvimento.

As alterações nas políticas descritas neste documento requerem aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo do SEBRAE/PB.

Os benefícios consistem em oferecer um conjunto de serviços ou informações que contribuam para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores dentro e fora do ambiente de trabalho. Atualmente são desenvolvidas ações de responsabilidade da UGP, como:

- Plano de Saúde;
- Plano de Previdência Privada (SEBRAEPREV);
- Plano Odontológico;
- Auxílio Alimentação;
- Incentivo a Curso de Idiomas e Pós Graduação (reembolso de 50% das despesas dos empregados, assessores e diretores do SEBRAE/PB);
- Bolsa para Cursos do SEBRAE/PB
- Extensão da Licença a Maternidade e Garantia da Licença a Paterna
- Antecipação de Férias quando de Casamento
- Complementação Salarial por Afastamento para Tratamento de Saúde

- Dia do Empregado SEBRAE/PB
- Estabilidade Pré-aposentado
- Programa de Desligamento Incentivado – PDI
- Seguro de Vida
- Auxílio Funeral
- Auxílio Creche/Escola (mensal)

Anualmente é realizada pesquisa junto aos SEBRAE UFs, quanto aos benefícios ofertados, para comparação de apresentação de sugestões de melhoria nos benefícios locais.

A gestão do clima organizacional do SEBRAE PB abrange a avaliação, desenvolvimento e manutenção do clima organizacional e promoção da qualidade de vida onde primeiramente é realizada uma pesquisa de clima organizacional com formulário estruturado via internet que leva em consideração fatores como satisfação e relação com o trabalho, ambiente e condições de trabalho, relacionamento chefia-subordinado, treinamento em equipe, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, oportunidades de carreira, remuneração e benefício, o sistema SEBRAE, comunicação interna e identidade. Em nível local a pesquisa é utilizada como subsídio para tomadas de decisões na área de Gestão de Pessoas. Após a realização da pesquisa, os resultados são analisados em cada fator, na busca de melhorias.

Além da análise da pesquisa de clima, é realizada também pesquisa com funcionários do SEBRAE/PB, através do Google Docs, com o objetivo de identificar as prioridades/necessidades em relação às ações do Programa de Qualidade de Vida. O programa tem como ações a realização da ginástica laboral três vezes por semana e de massagens de relaxamento uma vez por semana, a feira de orgânicos que oferece aos colaboradores e a comunidade residente nas proximidades, uma feira semanal de produtos agroecológicos em frente ao SEBRAE incentivando uma alimentação saudável, esta ação é promovida pela Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em parceria com a Unidade de Marketing e Comunicação (UMC) e com o Projeto de Horticultura/Zona da Mata Norte. O SEBRAE no Programa de Qualidade de Vida realiza também o Outubro Rosa, o Novembro, os Aniversariantes do mês, ações em Datas comemorativas como na Páscoa, Dia dos Pais e Dia das Mães e Dicas Qualidade de Vida que são divulgadas para os colaboradores do SEBRAE sobre melhoria de qualidade de vida, exercícios físicos e práticas saudáveis, nos murais internos e papo SEBRAE.

Outros programas desenvolvidos pela Unidade são os programas Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) que mapeia os riscos no ambiente de trabalho, planeja as ações

necessárias e as executa; o Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) que realiza exames admissionais, demissionais, periódicos, de retorno ao trabalho e de mudança de função, bem como análise de riscos e realização de palestras e treinamentos e CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes responsável por estar permanentemente verificando os riscos ambientais presentes, acidentes e doenças ocorridas e o ausentismo, estando estes programas alinhados às exigências legais vigentes e às políticas da unidade.

O SEBRAE/PB avalia a eficácia dos seus programas e ações de capacitação e desenvolvimento, através de:

- 1- Avaliação de Competências: Tem como objetivo acompanhar a evolução do funcionário nas competências e atitudes requeridas pelo SEBRAE/PB, considerando que neste processo fica evidente a eficácia ou não das ações e programas de capacitação, uma vez que esses impactam na evolução de entrega do funcionário.
- 2- Oficina de Disseminação: Tem como objetivo a disseminação do conhecimento, ou seja, todo colaborador que participar de uma capacitação, cujo assunto seja de interesse comum, o mesmo deverá ao retornar, em um espaço máximo de quarenta dias realizar uma Oficina de Disseminação, repassando o seu aprendizado à toda a equipe da qual faz parte e parceiros de outras unidades/agências, com avaliação dos participantes.
- 3- Avaliação UC SEBRAE – Nos cursos on-line, o participante somente recebe certificado se realizar a avaliação de verificação de aprendizado, dentro do próprio sistema e consequentemente aprovado.
- 4- Certificação do Conhecimento: É o reconhecimento formal dos conhecimentos, habilidades e competências do colaborador, preparando-o como profissional e cidadão, promovendo segurança, credibilidade e reconhecimento à qualidade dos serviços prestados. Este processo teve início em 2013, é voluntário, porém implica no PIC- Placar Individual de Carreira.

Diante de todas as ações e projetos apresentados, a UGP caracteriza-se como uma unidade bem estruturada e consolidada em relação à preocupação com seus colaboradores, tornando a empresa um ambiente flexível e agradável para se trabalhar.

1.8.2 Área de Marketing/Comunicação

O Marketing tem se destacado por sua funcionalidade de aproximar empresas de clientes e permitir uma troca entre ambas as partes. Dentre as principais definições de marketing estão:

“O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”.
AMA – *American Marketing Association* (2005, apud OLIVEIRA, 2012).

É necessário obedecer a cinco condições para ser validado com marketing. As regras são: haver pelo menos duas partes envolvidas; ambas as partes precisam oferecer algo de valor; deve haver comunicação e o processo de entrega envolvido e reconhecido por ambas as partes; a liberdade de aceitação ou rejeição deve ser respeitada; condições reais de uma parte negociar com a outra (LAS CASAS, 2010).

Existem diversos tipos de *marketing*. De acordo com Oliveira (2013) os mais conhecidos são o *marketing* direto, bastante utilizado para atingir grandes públicos e trazer retorno rápido; o *marketing* indireto está associado à inserção da marca ou produto em jornais, programas de televisão e filmes; o *marketing* de resposta tem o objetivo de investigar problemas e satisfazer necessidades do mercado consumidor; o *marketing* de previsão antecipa fatos e situações através de pesquisas de mercado; e por último, o *marketing* de criação de necessidades, que visa oferecer um produto sem demanda ou inédito, para um mercado consumidor.

A Unidade de Marketing e Comunicação do SEBRAE/PB em consonância com seu Direcionamento Estratégico é responsável por ações de marketing e comunicação da empresa, bem como se relaciona com as demais unidades e agências regionais buscando garantir transparência, de forma que o SEBRAE Paraíba ganhe agilidade e qualidade em suas relações internas e externas, solidificando sua imagem e reputação junto à sociedade e contribuindo para as metas organizacionais previstas a cada plano plurianual, permitindo também que haja convergência de esforços, humanos e financeiros, em busca de resultados para o cumprimento da missão institucional.

Na Unidade de Marketing e Comunicação são trabalhados os canais de comunicação nas mídias sociais e a Agência SEBRAE de Notícias. Em 2009, a instituição criou o twitter (@sebraepb) e em 2011 a página institucional no *Facebook*, isto é, a *fanpage* do SEBRAE Paraíba (facebook.com/SebraeParaíba). As ferramentas possuem ênfase na divulgação de projetos, produtos e eventos do SEBRAE, conforme orientação instituição do

SEBRAE NA. Para a gestão e operacionalização das redes sociais o SEBRAE Paraíba adotou como Guia, O Manual do SEBRAE Nacional de Boas Práticas para atuação nas Redes Sociais. Em 2011, o serviço passou a ser realizado por empresa terceirizada com a geração de relatórios e alinhamento à estratégia estadual adotada pelo SEBRAE na Paraíba e correções de falhas anteriormente identificadas.

A Unidade de Marketing e Comunicação criou em 2009 outro canal de relacionamento, a Agência SEBRAE de Notícias. Este focado em jornalistas e formadores de opinião com a veiculação de matérias jornalísticas. A ferramenta tem ênfase no aspecto de divulgação institucional do SEBRAE e formação de opinião positiva na imprensa paraibana. Apesar do enfoque inicial, muitos empresários acessam o espaço que possui interação com o cliente (jornalista ou não). São gerados relatórios de acesso (quantitativo e principais conteúdos clicados ou procurados) e realizados ajustes, conforme problemas identificados.

1.8.3 Área de Finanças

A área de finanças é responsável por gerenciar e organizar a empresa a fim de garantir sua sobrevivência e dar suporte às decisões gerenciais a curto e longo prazo. Segundo Machado (2004) uma das tarefas mais importantes do administrador financeiro é o planejamento e administração da movimentação dos recursos financeiros. Em empresas de pequeno porte é recorrente confusão entre as responsabilidades contábeis e financeiras, mas Gitman (2014) aborda essa diferença ao informar que a contabilidade está relacionada a ênfase em fluxos de caixa, e a outra, à tomada de decisões.

O foco da Gestão administrativa do SEBRAE/PB é adequar e gerir normas e processos na área contábil e financeira visando um melhor gerenciamento dos processos. Ela representa os meios facilitadores e necessários à concretização dos fins (objetivos organizacionais) – que seja pelas funções sociais, no atendimento às exigências legais nos aspectos tributários/fiscais, previdenciários e trabalhistas, demais dimensões que justificam a sua realização.

A Unidade de Administração e Finanças – UAF está constituída de atividades que se complementam como: custeio administrativo, gestão da administração financeira, gestão da administração patrimonial, remuneração de recursos humanos e suporte operacional Relacionado a Negócios. Devido ao fato de a área de finanças estar interligada aos processos financeiros, a unidade se relaciona com todos os departamentos da empresa.

Entre as ações de melhoria nos processos a unidade criou desde 2012 a Central de Aquisição de Bens e Serviços e Logística-CLOG, com o objetivo de contribuir na modernização da área administrativa com a melhoria na gestão dos processos de contratação e aquisição de bens e serviços e suporte administrativo e logístico a todas as áreas e agências do SEBRAE/PB.

Por ser uma instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, a empresa é mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento, este repasse caracteriza-se como Contribuição Social Ordinária - CSO e esta representa 90% dos cenários de recursos que são repassados de acordo com os requisitos financeiros definidos em Instrução Normativa. A obrigação da entidade é realizar no mínimo 10% de contrapartida financeira de recursos próprios. O SEBRAE/PB capta recursos para alavancar ainda mais a capacidade financeira através de Editais do próprio SEBRAE/NA, estes recursos são denominados de Contribuição Social Adicional – CSN, o que complementam os investimentos junto as MPE'S.

A diretoria Executiva delibera acerca dos níveis de investimentos com base nas carteiras de projetos, apresentados pelos Gerentes de Agências Regionais e validados pelos Gerentes de Unidades. Com esta informação, é feita uma análise dos cenários de recursos, para que sejam definidos quais projetos serão estratégicos para a instituição. Após esta etapa, o projeto é encaminhado ao Conselho Deliberativo Estadual para aprovação, e, por fim, são encaminhados ao SEBRAE/NA para validação.

Os indicadores monitorados pela Unidade de Administração e finanças são os Índices Orçamentários (Pessoal, custeio Administrativo, receita própria, patrimônio e CSO), através do boletim de Monitoramento mensal, como também os índices financeiros (Estrutura, Liquidez e Rentabilidade), como forma de averiguar e monitorar as variações destes indicadores, comparando-se os resultados do ano corrente em relação aos anos anteriores.

1.8.4 Área de Produção

A área produtiva de uma organização reflete a razão de sua existência por ser onde se concretiza o objetivo final. Segundo Slack et al (2007), o desenvolvimento de produtos e serviços é a razão fundamental de uma organização, seja qual for o seu tamanho, segmento ou foco.

De forma geral, a principal diferença entre produto e serviço é o fator intangibilidade, onde o serviço caracteriza-se por ser intangível e o produto tangível. Assim o SEBRAE/PB como atuante na realização de eventos, consultorias, cursos, palestras, oficinas, seminários, projetos de incentivo ao crescimento do mercado, orientação empresarial e informações que buscam incentivar a competitividade e o crescimento de pequenas e micro empresas, caracteriza-se como uma empresa que fornece serviços a sociedade.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

De acordo com Dias (2010), o gerenciamento dos recursos materiais abrange desde a compra até a distribuição dos produtos acabados estando sempre envolvido com a alocação e controle da maior parte dos principais recursos de uma empresa.

A gestão patrimonial do SEBRAE/PB está vinculada à Unidade de Administração e Finanças e tem como objetivo geral investir na aquisição de bens móveis e prioritariamente tornar o Sistema SEBRAE uma referência no país em qualidade de gestão de recursos públicos. Entre as ações desenvolvidas pela gestão patrimonial está a aquisição de bens móveis que tem como objetivo a aquisição de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos e outros bens móveis, e a reforma estrutural de imóvel que tem como objetivo promover adequações do espaço físico, e ampliação de área útil do SEBRAE.

A manutenção dos edifícios próprios acontece de forma corretiva e preventiva. Na manutenção corretiva, sempre que detectado um problema, é efetuado um processo licitatório para a contratação do serviço/fornecimento dos materiais visando o restabelecimento das perfeitas condições para o funcionamento da edificação. Na manutenção preventiva as empresas especializadas são contratadas através de processos licitatórios, estas realizam mensalmente visita de inspeção para equipamentos de ar condicionado e elevador de acessibilidade (no Edifício Sede) bem como para o controle de pragas e insetos nas dependências das edificações em João Pessoa.

O SEBRAE/PB tem implementado o critério sustentabilidade em suas aquisições e tem registrado avanços nas práticas sustentáveis em TI, sobretudo por meio da ampliação do uso de virtualização de servidores, aumentando a taxa de utilização de recursos computacionais, diminuindo a necessidade de aquisição de novos equipamentos e reduzindo o consumo de energia e papel.

Quanto à contratação de serviços e obras, os materiais que são adquiridos tem como requisito a sustentabilidade que cada um deve obedecer como por exemplo as tomadas

elétricas devem seguir os padrões ambientais e normas vigentes de segurança; as torneiras são de acionar 1/4 de volta permitindo a abertura e o fechamento mais econômico e eficiente na utilização da água (edifício sede); os acionadores de descargas dos banheiros são do tipo dualflux, com dois estágios de utilização para resíduos sólidos e líquidos. E na aquisição de materiais diversos os materiais de limpeza devem ser biodegradáveis e não agressivos ao meio ambiente, como por exemplo, o uso de papeis recicláveis.

Na empresa há o almoxarifado que é responsável por armazenar matérias de escritório, cursos, limpeza e etc. O controle de pedidos e quantidades disponíveis é feito através do sistema, onde os pedidos são feitos através do sistema e devem passar por aprovação dos gestores de cada unidade para que sejam encaminhados ao almoxarifado, posteriormente os materiais são liberados, conferidos e encaminhados à unidade solicitante. O almoxarifado controla o estoque de forma que quando os materiais estão perto de acabar, já é enviada uma solicitação de compra de materiais para reposição. O controle de quantidades compradas é feito pela CLOG. A comunicação do setor ocorre com todos os setores da organização devido ao fato deste ser fornecedor de material para todos.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

A área de Sistemas de Informação tem se destacado devido à grande responsabilidade de gerir as informações de uma empresa de forma que venha garantir a segurança com a correta acessibilidade através de meios adequados e muitas vezes desenvolvidos para necessidades específicas das empresas.

A definição simples de Sistemas de Informação é fornecida por Oliveira (2010), que afirma que se trata do processo de transformação de dados em informações. Ainda de acordo com Oliveira (2010) dado é qualquer elemento na forma bruta, enquanto a informação como descrito por O'Brien e Marakas (2007), são dados convertidos em um contexto útil para o usuário final.

Segundo O'Brien e Marakas (2007) os Sistemas de Informação se dividem em sistemas operacionais e sistemas de informação gerencial. A principal diferença entre eles é o nível de complexidade e de relação entre as informações, sendo os sistemas operacionais menos complexos e por muitas vezes, uma das bases de informação para os sistemas de informação gerencial.

No SEBRAE/PB a Unidade de Tecnologia da Informação – UTI está em constante contato e suporte a todas as áreas da empresa. Uma das principais responsabilidades da unidade é o desenvolvimento de sistemas de informação demandados pelos clientes internos ou de entendimento necessário da própria UTI. Para tal desenvolvimento, é necessário que haja primeiramente uma solicitação a qual segue com os estágios de levantamento de requisitos, análise da proposta, desenvolvimento do projeto, implementação (que envolve as etapas de desenvolvimento, homologação, implantação e manutenção), elaboração da documentação técnica e elaboração do manual do usuário.

Alguns dos sistemas já desenvolvidos pela UTI foram o SIEG – Sistema de Informações Estratégicas e Gerenciais que tem como principal funcionalidade gerar relatórios financeiros e físicos para acompanhamento das realizações dos projetos, o SFIG – Sistema de Sistema de Informações Gerencias baseado em fluxos de processos para tramitação de todos os processos referentes a diárias, passagem aérea, contratos, transportes, almoxarifado, entre outros.

Além do desenvolvimento de sistemas, também são contempladas atividades como análise e utilização da informação centrada na integração de sistemas e base de dados, de modo a facilitar o acesso à informação por parte dos usuários, aperfeiçoar rotinas de trabalho, melhorar o fluxo de dados, implantar ambientes e ferramentas adequados para a operação dos processos de negócios do SEBRAE/PB, prospectar, desenvolver e aprimorar soluções e relatórios que facilitem a implementação e o monitoramento da estratégia. As integrações realizadas entre sistemas permitem atualmente que o planejamento, orçamento e gestão financeira sejam otimizados permitindo o acompanhamento e execução do planejamento e orçamento estabelecido em cada exercício.

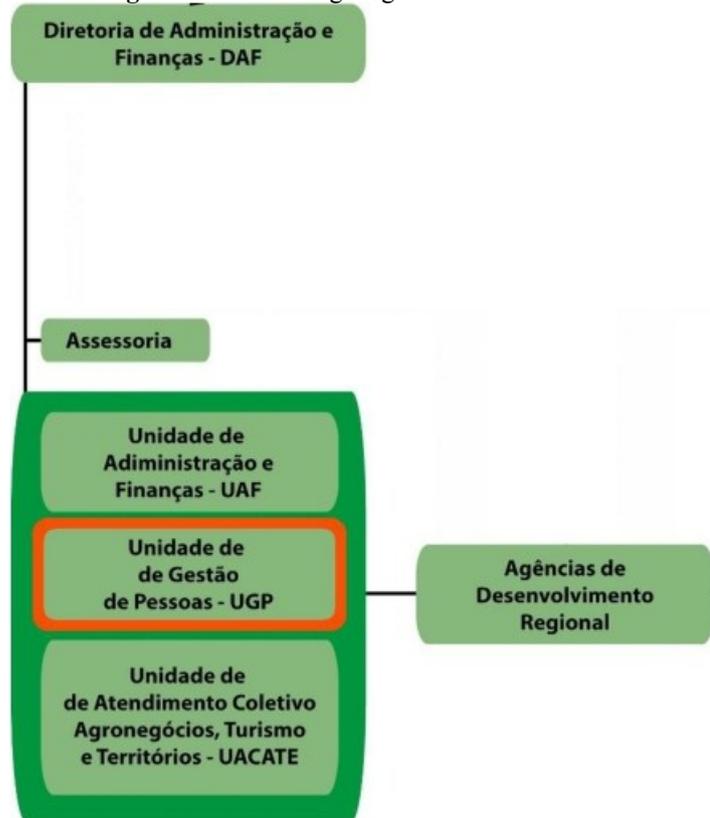
E dentre as atividades rotineiras da UTI está também o controle da quantidade de acessos a aplicações e de usuários logados, a configuração dos níveis de permissão dos usuários, controle de usuários cadastrados e desligados, suporte aos usuários no que se refere a orientações de acesso, criação de senha e suporte, manutenção das máquinas como computadores, impressoras, redes de internet, entre outros.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O estágio foi realizado na Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), que juntamente com a Unidade de Administração e Finanças (UAF) e a Unidade de Atendimento Coletivo, Agronegócios, Turismo e Territórios Específicos – UACATTE regulam a Agência de Desenvolvimento Regional da Paraíba e compõem a Diretoria Administrativo Financeira que por sua vez está ligada à Superintendência.

Figura 3. UGP no organograma do SEBRAE/PB



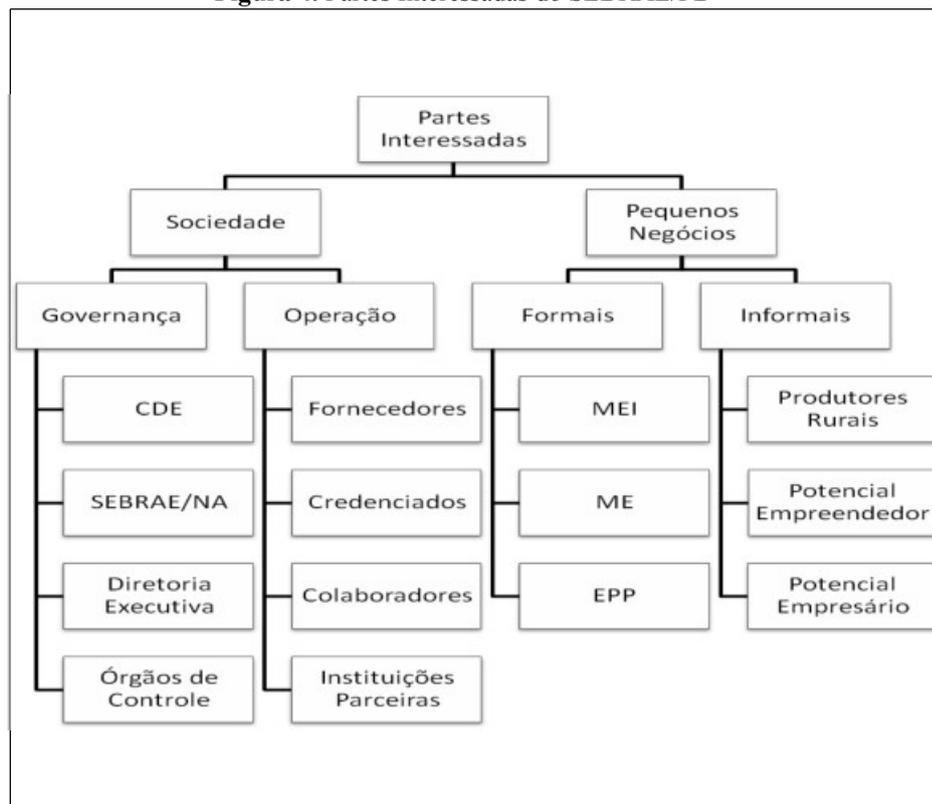
Fonte: Arquivo – Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE/PB (2014)

Dentre as principais responsabilidades da UGP está a busca da garantia dos direitos trabalhistas, da qualidade de vida, o incentivo a capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores e a manutenção de um ambiente de trabalho funcional, o que envolve atividades como confecção da folha de pagamento e repasse dos benefícios oferecidos, incentivo à participação dos colaboradores em cursos bem como o subsídio financeiro em partes ou em sua totalidade para tais, realização de ações de qualidade de vida como através de eventos e palestras em datas comemorativas, lembranças para os aniversariantes do mês, entre outras.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

O SEBRAE/PB possui o seu direcionamento estratégico que aponta as partes interessadas em dois grandes grupos, o de clientes, representados pelos pequenos negócios e a sociedade, de modo geral. Considerando a amplitude dos grupos, percebeu-se a necessidade de realizar uma subclassificação das partes interessadas. Para os clientes, por exemplo, a segmentação por porte possibilitou a identificação de demandas próprias do perfil de cada fração de cliente. Para a sociedade, admite-se o Conselho Deliberativo Estadual (CDE) como *stakeholder* imediato devido à composição institucional o qual o colegiado representa e que também é uma unidade ativa no planejamento das ações do SEBRAE/PB, expressando demandas e comunicando interesses dos setores representados (agricultura, indústria, comércio, serviço, instituições do ensino superior, sistema bancário, entidades de classe e o governo).

Figura 4. Partes Interessadas do SEBRAE/PB



Fonte: Arquivo – Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE/PB (2014)

O mapeamento de partes interessadas contribui para a manutenção de relacionamento institucional cooperativo. Parceiros estratégicos são considerados a partir da similaridade entre o escopo de atuação, a oferta de produtos e serviços e a interseção na

definição do público-alvo; identificados, são observados quanto à capacidade de interação com os programas, projetos e atividades do SEBRAE e a contribuição para a execução dos projetos, a mobilização do público-alvo e a captação de contrapartidas econômicas e financeiras.

Visando atingir os objetivos institucionais e garantir a satisfação de todas as partes envolvidas, o SEBRAE/PB realiza e planeja suas atividades e ações baseadas em sua identificação e em sua missão, visão e valores.

Quadro 1 - Missão, visão e valores do SEBRAE/PB 2014

Missão Organizacional	
Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia do Estado da Paraíba.	
Visão de Futuro	
Ser instituição de excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.	
Valores	
Compromisso com o resultado	Sustentabilidade
Conhecimento	Transparência
Inovação	Valorização humana
Fonte: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/quem_somos?codUf=16 (2014).	

A preocupação da empresa em estar estrategicamente bem posicionada no mercado a fim de consolidar sua imagem e suas ações com comprometimento é destacada em sua missão e demonstra o quão importante é a atuação da empresa na economia local.

Sua visão destaca a preocupação em manter padrões de excelência, justiça e sustentabilidade em meio à competitividade econômica atual. Para isso, é de grande importância incorporar em seus colaboradores tal visão a fim de atingir os objetivos com tais características.

Os valores da empresa refletem uma cultura inovadora que busca bons e sólidos resultados de forma transparente, valorizando as pessoas envolvidas e também se preocupando com o ambiente no qual está inserido, conforme observado no Quadro 1.

A Unidade de Gestão de Pessoas é uma das partes fundamentais envolvidas na visão estratégica da empresa, pois o funcionamento da empresa e o alcance dos resultados dependem totalmente da participação e do trabalho das pessoas, por isso, a importância deste setor, diante seu papel de gerenciar e executar atividades que permitem com que o alcance dos objetivos da empresa focados na excelência seja alcançado, oferecendo melhores condições.

A Unidade de Gestão de Pessoas, expressa os princípios que norteiam o Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) do SEBRAE/PB, estabelecendo políticas, diretrizes e procedimentos para sua administração. O SGP fundamenta-se no conceito de competências, entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, associadas e aplicadas, geram resultado.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

O fluxograma tem como função principal organizar graficamente um processo a fim de definir seu início ou entrada, processo e fim ou saída. A utilização desta ferramenta permite uma padronização do trabalho de modo que sua qualidade de execução seja mantida igualmente em todas as atividades, serviços ou produtos.

Segundo Chiavenato (2007), o fluxograma pode ser apresentado de três formas. O fluxograma vertical retrata a sequência de uma rotina por meio de linhas – onde estarão as atividades a serem desempenhadas – e de colunas – que representam os símbolos das tarefas envolvidas na rotina. O fluxograma horizontal, que em sua maioria utiliza os mesmos símbolos do fluxograma vertical, enfatiza os órgãos ou as pessoas envolvidas em um procedimento permitindo visualizar a parte referente a cada um e comparar a distribuição das tarefas entre todos os envolvidos. O último é o fluxograma de blocos, que se baseia em uma sequência de blocos ou ícones encadeados entre si tendo cada qual um significado específico.

As atividades destaque realizadas na empresa serão apresentadas a seguir com base na estrutura do fluxograma de blocos para melhor compreensão.

2.2.1 Contratação de estagiário do SEBRAE/PB

A solicitação de contratação de estagiários surge a partir da necessidade dos setores de suporte às atividades e também da preocupação do SEBRAE/PB em contribuir para o desenvolvimento de estudantes locais junto à empresa, quando detectada, esta deve ser

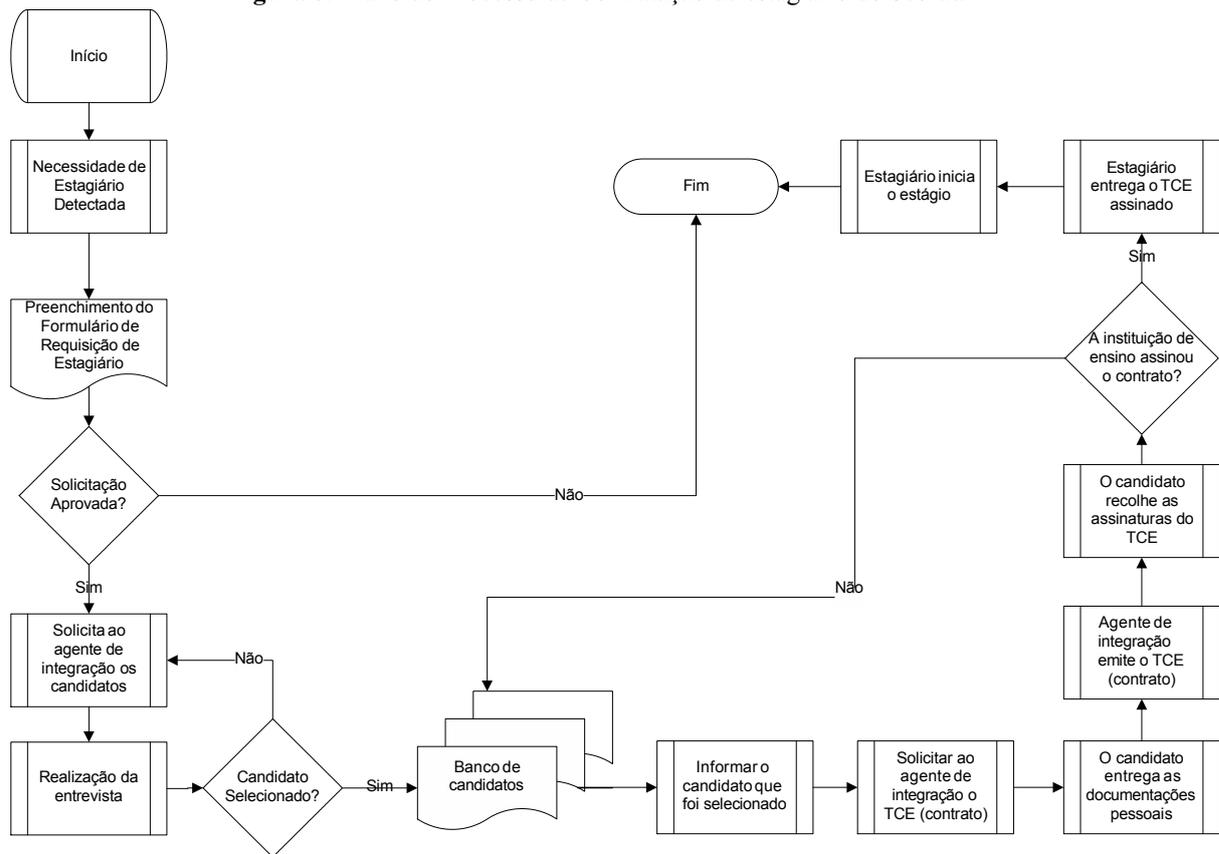
formalmente requerida através de um formulário padrão onde são solicitadas informações sobre a proposta vaga de estágio como o turno do estágio, as atividades a serem desempenhadas, as competências e habilidades requeridas para os potenciais candidatos e também a definição do supervisor que será responsável pelo estagiário.

Quando esta solicitação é aprovada, tendo como critério de aprovação a disponibilidade de recursos financeiros e físicos para um novo estagiário, os candidatos são solicitados ao agente de integração com os devidos pré-requisitos apontados no formulário, posteriormente a entrevista vem a ser realizada pelo setor solicitante, esta pode ser realizada pelo próprio setor ou por um funcionário da Unidade de Gestão de Pessoas. Atualmente as entrevistas não são padronizadas e sim personalizadas de acordo com a necessidade apontada na vaga. Após a seleção, é criado um banco de candidatos classificados e o candidato aprovado é convocado a comparecer ao agente de integração para entrega dos documentos necessários para a confecção de seu termo de contrato de estágio. O SEBRAE/PB envia um e-mail autorizando a confecção do contrato e quando o este é emitido e todas as assinaturas das partes solicitadas são recolhidas, o estagiário está autorizado a iniciar as atividades.

O SEBRAE/PB possui atualmente o Passaporte do Estagiário, um livreto onde consta um breve histórico da empresa, informações sobre sua estrutura organizacional, alguns direitos e deveres dos estagiários e uma seleção de cursos que o estagiário pode realizar pelo SEBRAE e por meio de seus agentes de integração que estão alinhados ao perfil da empresa e visando o crescimento pessoal e profissional dos estagiários.

O estágio do SEBRAE é remunerado e também conta com o auxílio transporte, entre outros benefícios do estágio como participação nos cursos ofertados pela Educação Empreendedora do SEBRAE/PB gratuita.

Figura 5. Fluxo do Processo de Contratação de estagiário do Sebrae/PB



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A quantidade de estagiários no SEBRAE/PB é significativa e a UGP é responsável pela contratação de todos os estagiários das Agências Regionais da Paraíba, o que envolve as Agências Regionais de Araruna, Cajazeiras, Campina Grande, João Pessoa, Guarabira, Monteiro, Patos, Pombal e Sousa, bem como realiza também atividades referentes a manutenção do estagiário na empresa que envolvem a confecção e controle da folha de frequência mensal, o cálculo da bolsa remuneração e transporte mensal que é repassado aos agentes de integração que são responsáveis por efetuar o pagamento dos estagiários, emissão de declarações, controle de avaliação de desempenho dos estagiários e suporte para dúvidas e orientações profissionais aos estagiários.

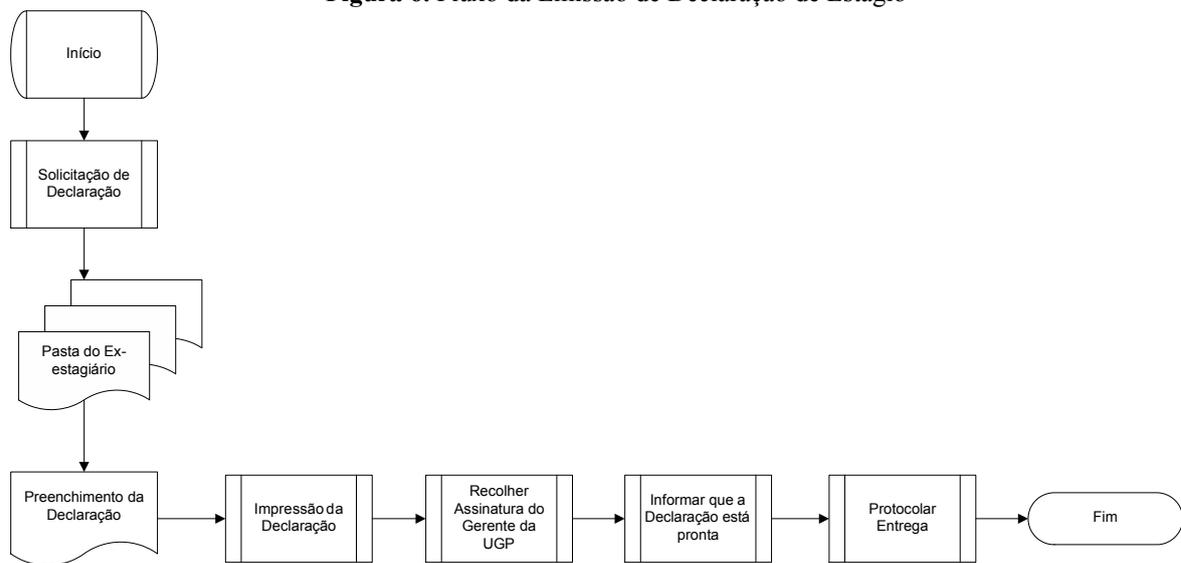
2.2.2 Emissão de Declaração de Estágio

Ao concluir o estágio no SEBRAE/PB e quando solicitado pelo ex-estagiário, é emitida a declaração de estágio que comprova que o mesmo estagiou na empresa. A declaração é um documento padrão que constam informações como nome completo do

estagiário, data de vigência do contrato, carga horária cumprida e atividades desenvolvidas, essa declaração é emitida pela UGP e assinada por seu gerente.

Para emitir a declaração é necessário que seja feito um levantamento da documentação na pasta de ex-estagiários onde verificamos as informações necessárias a serem alimentadas na declaração, a imprimimos, recolhemos a assinatura do Gerente da Unidade de Gestão de Pessoas e informamos ao ex-estagiário que sua declaração está pronta, a entrega do documento é registrada no caderno de protocolo de documentações dos estagiários da UGP.

Figura 6. Fluxo da Emissão de Declaração de Estágio



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A emissão de declaração dos ex-estagiários é de suma importância quanto à comprovação da contribuição da empresa para o desenvolvimento profissional dos estudantes da região. A empresa reconhece também que a colaboração dos alunos que estagiam no SEBRAE tem agregado novos conhecimentos e uma maior agilidade nos processos bem como auxiliado a empresa no alcance de melhores resultados.

2.2.3 Atualização da Folha de Pagamento dos Estagiários

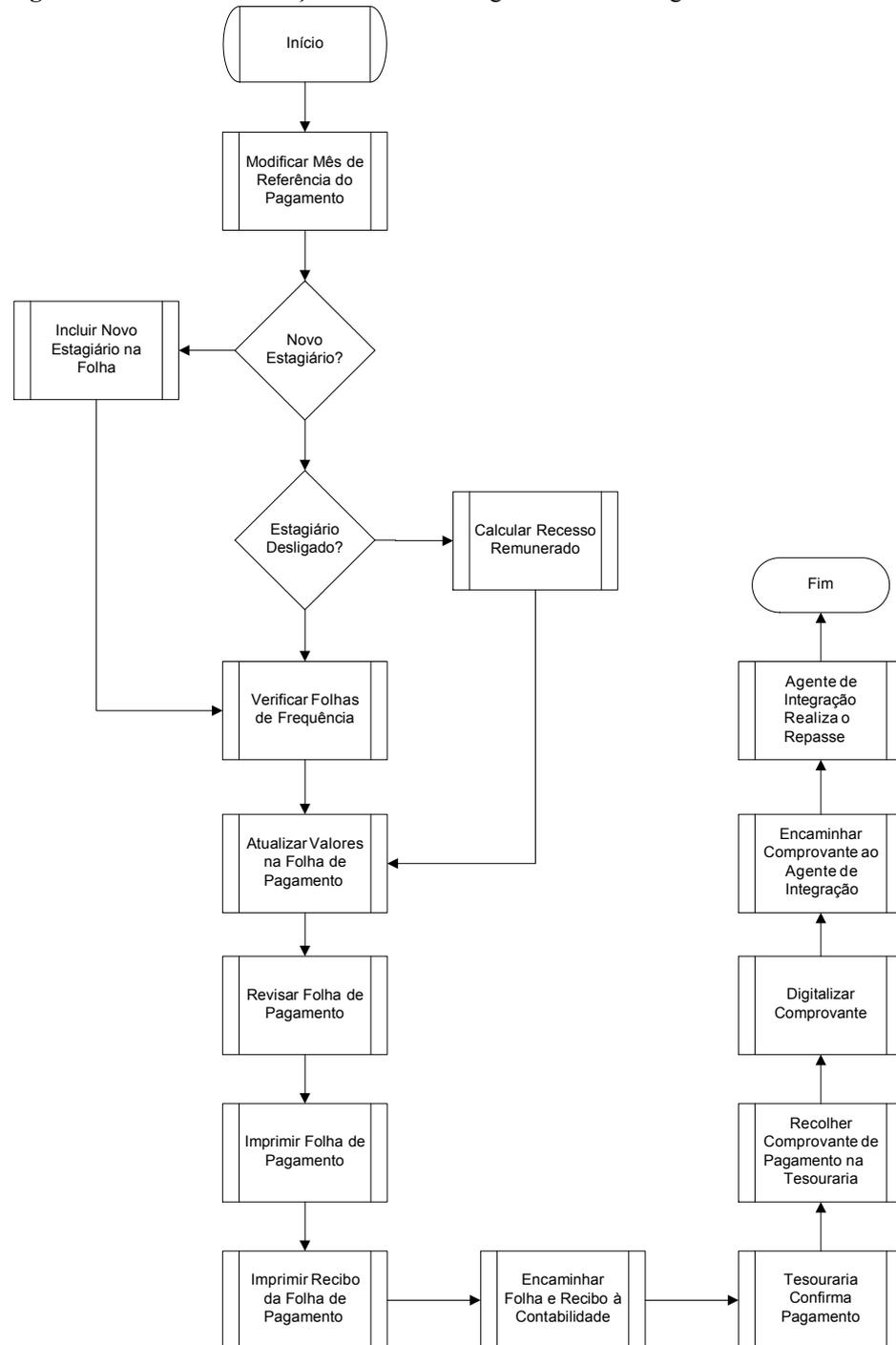
Os estagiários do SEBRAE/PB recebem mensalmente a bolsa auxílio e o auxílio transporte, o seguro de vida é gerenciado pelo agente de integração que emite o contrato do estagiário. O cálculo dos valores a serem repassados pelo agente de integração aos estagiários é feito pela UGP, pois é necessário conferir as folhas de frequência onde são registradas as

ausências, dias cobertos por atestados médicos, justificativas, banco de horas e possíveis desligamentos.

O cálculo do pagamento dos estagiários é feito em uma planilha eletrônica onde são registrados os dias de vigência do contrato, nome completo, código do contrato de estágio, dias úteis estagiados, ausências, recesso remunerado, taxa de manutenção dos estagiários que é paga ao agente de integração e dados bancários do estagiário. Primeiramente atualiza-se o mês de referência de pagamento e verifica-se se os estagiários contratados no mês em pauta já estão inclusos na folha, em seguida inicia-se a conferência das folhas de frequência para alimentar a planilha com os dias de presença para ser calculado o valor a ser recebido de bolsa auxílio e auxílio transporte, bem como caso haja algum estagiário em processo de desligamento, calcular o valor que o mesmo deverá receber de recesso remunerado. Quando os cálculos estão concluídos é realizada uma verificação para que a folha seja impressa junto ao recibo de pagamento ao agente de integração que irá receber o valor total e repassar para cada estagiário. Essa documentação é enviada e protocolada quando entregue ao setor de contabilidade que agenda o pagamento e aguarda a tesouraria dar entrada no pagamento junto ao banco. Quando o valor é finalmente pago ao agente de integração, o SEBRAE/PB encaminha o comprovante de pagamento digitalizado para o agente de integração que posteriormente repassa os devidos valores para cada estagiário até o 15º dia do mês seguinte.

A confecção da folha de pagamento aos estagiários envolve algo além do simples repasse financeiro, pois ela nos permite mensalmente verificar a situação do mesmo diante de suas obrigações, como por exemplo, a compatibilidade com a vaga ocupada, assiduidade, comprometimento com suas atividades, suporte ao aprendizado e reconhecimento de seu esforço.

Figura 7. Fluxo da Atualização da Folha de Pagamento dos Estagiários do Sebrae/PB



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Além destas, outras atividades são executadas como efetuar desligamento dos estagiários, controle da frequência dos estagiários e suporte às ações de qualidade de vida e atividades relacionadas à gestão de pessoas que contribuem para manter a organização, eficiência e trabalho dinâmico da UGP bem como garantir um ambiente de trabalho favorável em toda a empresa.

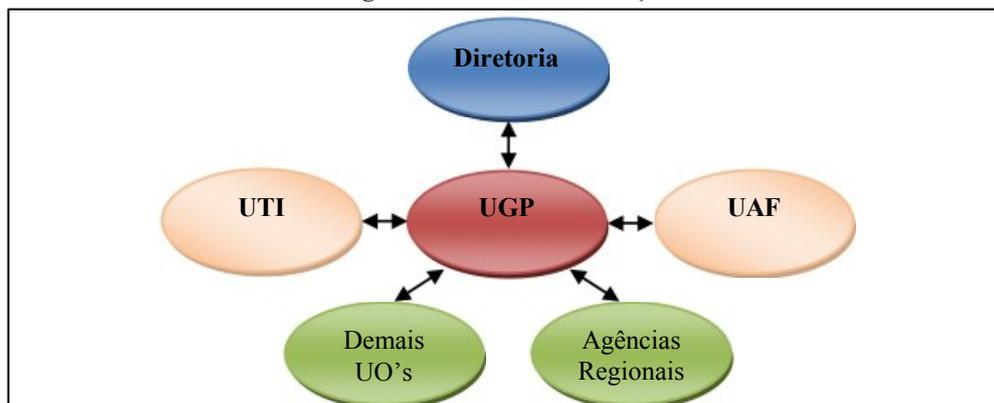
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A Unidade de Gestão de Pessoas do SEBRAE/PB gerencia todas as ações nas Agências Regionais da Paraíba e todas as Unidades Operacionais. Devido ao fato de envolver pagamentos, contratações, desenvolvimento de novas ações referentes à gestão de pessoas da empresa, o envolvimento deste setor com os demais é constante abrangendo desde a contratação de todos os funcionários e estagiários, a capacitação, remuneração, motivação, até os processos de rescisão de contratos.

Sendo as principais atividades do setor a atualização de informações dos colaboradores referentes a salário e auxílios, a realização de práticas que visam a capacitação dos funcionários e a qualidade de vida, a UGP possui maior interação com a Unidade de Informação e Tecnologia que dá suporte aos softwares de remuneração e controle de férias e auxílios, a Unidade Administrativo Financeira que é responsável pelo pagamento dos colaboradores, dos contratos firmados com empresas prestadoras de serviço voltados aos programas de qualidade de vida, das inscrições em cursos e oficinas de capacitação e desenvolvimento profissional, bem como passagens aéreas e hospedagem que permitem que estes sejam efetuados sem maiores custos ao colaborador e também com as Diretorias que são responsáveis por nortear todas as Unidade Operacionais estando em consonância com o Direcionamento Estratégico quanto à aprovação de ações, atividades e decisões de nível mais estratégico a serem tomadas junto às Unidades Operacionais.

Devido ao fato de haver estagiários em todas as Agências Regionais na maioria das OP's do SEBRAE/PB, sendo este o principal resultante da necessidade de comunicação com quase toda a empresa em sua totalidade, a área de estágio permitiu um relacionamento abrangente e de boa comunicação.

Figura 8. Fluxo de Informação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

O processo de manutenção dos estagiários exige controle de documentação, acompanhamento do desempenho do mesmo através da avaliação de estágio e movimentação de contratação e desligamento dos mesmos, por isso, a amplitude da comunicação se tornou um ponto positivo no estágio, portanto, o fato de estas atividades serem executadas por estagiários pode gerar uma situação de conflito de autoridade onde as solicitações e cobranças feitas a partir de um estagiário para colaboradores em diversos cargos efetivos não fosse enfrentada como uma cobrança relevante. Em alguns momentos, foi verificado também que a cultura organizacional não possui metodologia de incentivo a retornos a solicitações partidas do setor, bem como também não há punição, o que também pode acarretar em uma menor preocupação dos colabores frente às solicitações geradas pela UGP.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

A Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) trabalha continuamente na busca de melhorias dos processos do SEBRAE/PB a fim de garantir qualidade de vida, um clima organizacional positivo e condições de trabalho favoráveis a todos que fazem parte da organização.

Durante o período de estágio, foi possível observar que a empresa encontra-se em um bom grau de maturidade em relação às demais empresas presentes no mercado, pois está frequentemente buscando aperfeiçoar as atividades já desenvolvidas, bem como tem se preocupado em verificar quais atividades podem inseridas e/ou findadas.

Problemas ou pontos a serem melhorados observados na empresa:

- Conflito de interesses entre as lideranças da empresa;
- Alta demanda de atividades por funcionário;
- A implantação do Modelo de Excelência em Gestão® – MEG;

A implementação do Modelo de Excelência em Gestão® – MEG atua como uma ferramenta para gerenciar a organização de modo a reduzir os problemas e gargalos existentes seja no fornecimento de serviço como nas atividades do trabalho. O conflito de interesses entre as lideranças da empresa e a alta demanda de atividade por funcionário pode estar associada a vários fatores como, por exemplo, a cultura organizacional, a natureza da empresa e dos recursos financeiros da mesma, entre outros que podem não estar evidentes ou de fácil associação ao problema. O SEBRAE está permanentemente buscando aperfeiçoar e corrigir os problemas existentes através da implementação do MEG® com o Programa SEBRAE de Excelência em Gestão, a fim de manter uma excelência em sua gestão, favorecendo aos colaboradores um ambiente sólido e favorável ao trabalho e conseqüentemente, obtendo resultados satisfatórios. Diante da implementação do MEG® no SEBRAE/PB foi observado que este não avalia de forma direta se seus colaboradores estão visualizando a eficácia do mesmo através da percepção das ações desenvolvidas.

3.2 Problema de Estudo

Quando uma organização busca obter uma gestão bem estruturada, entende-se que esta busca seguir exemplos de gestões bem sucedidas, um dos principais desafios entre os gestores

é alinhar os exemplos às necessidades específicas de sua empresa. O problema identificado na organização será trabalhado com base na verificação da percepção dos colaboradores quanto à implantação do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) no SEBRAE/PB, a fim de verificar se esta metodologia tem sido percebida pelos colaboradores com foco na sua contribuição para a UGP.

A pesquisa tem como intuito responder à seguinte questão: Como o Critério Pessoas segundo o Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é percebido pelos colaboradores do SEBRAE/PB.

3.3 Características do Problema de Estudo

A gestão de pessoas é atualmente uma das grandes responsabilidades das empresas, pois está relacionada à satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e ao melhor desempenho destes. Visando acompanhar a evolução das empresas e obter excelência em sua gestão, desde 2012 o SEBRAE/PB implantou o Programa SEBRAE de Excelência em Gestão (PSEG) que tem como base o Modelo de Excelência em Gestão da FNQ, o que resultou até o momento em três Relatórios de Auto Avaliação Assistida divulgados pela Unidade de Gestão Estratégica da empresa que permitem visualizar anualmente os avanços e as possíveis melhorias a serem realizadas posteriormente. Os relatórios são divulgados a cada ano após análise dos resultados obtidos no programa.

O MEG® que é utilizado como base para o PSEG traz em sua abordagem gerencial oito critérios, que são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Cada critério engloba requisitos a serem implantados através de práticas de gestão. Essa metodologia é internacional e adaptada do modelo norte americano. No Brasil, ela é operacionalizada através da FNQ e nos Estados através dos programas estaduais de qualidade. O fator humano é abordado no programa através do critério Pessoas.

Logo, por ser uma empresa reconhecida atualmente, isso gera uma responsabilidade em relação a tornar-se um exemplo e inspiração para demais empresas. Atualmente, a UGP é norteada pelo Sistema de Gestão de Pessoas – SGP que é um manual onde constam todas as políticas e procedimentos referentes à gestão de pessoas que fundamentam juntamente com o PSEG as práticas referentes ao critério Pessoas. Analisaremos no decorrer do trabalho a aplicação do MEG® na empresa com foco no critério Pessoas.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

O estágio obrigatório foi desenvolvido na Unidade de Gestão de Pessoas do SEBRAE/PB, esta é de suma importância para o gerenciamento das ações e atividades referentes às pessoas que são responsáveis por manter a empresa funcionando e obtendo cada vez mais, melhores resultados a fim de alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

As empresas na busca de alcançar uma excelência em sua gestão têm aderido ao padrão do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para nortear suas ações, práticas e projetos. O MEG® foi desenvolvido com base nas práticas mais aplicadas e que geraram melhores resultados em empresas reconhecidas.

O presente trabalho possui como tema: A percepção dos colaboradores do SEBRAE/PB quanto ao Critério Pessoas do Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que tem sido implementado desde 2012, através do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão (PSEG).

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral verificar a percepção dos colaboradores do SEBRAE/PB quanto ao Critério Pessoas do Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

4.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o sistema de trabalho oferecido pela organização;
- Descrever os processos de trabalho relativos à capacitação e desenvolvimento;
- Elencar as práticas de gestão voltadas para a qualidade de vida no trabalho;
- Verificar a percepção dos colaboradores quanto às práticas de gestão referentes ao Critério Pessoas.

4.2 Justificativa

Atualmente, o gerenciamento de pessoas dentro de uma empresa já é reconhecido com uma das atividades primordiais devido ao fato de que as empresas não sobrevivem sem pessoas. Este trabalho justifica-se pela importância do gerenciamento de pessoas dentro de

uma organização tendo em vista a busca pela excelência em gestão empresarial que tem sido um diferencial competitivo para que a empresa alcance seus objetivos e se destaque no mercado. A Fundação Nacional da Qualidade buscando desenvolver um modelo de excelência apresentou desde 2001 o Modelo de Excelência em Gestão que permite com que várias empresas ao adotá-lo possam promover de forma mais estruturada e orientada, melhorias em vários setores da empresa. Este Modelo é frequentemente atualizado e tem atualmente como base os Fundamentos da Excelência que é constituído por oito critérios, sendo eles, liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados.

A preocupação das organizações em proporcionar aos colaboradores melhores condições de trabalho, em adequar-se a legislação vigente e obter melhores resultados refletem em uma maior presença de ações e projetos que prezem por tais, permitindo também que estes obtenham menores índices de rotatividade e de insatisfação no ambiente de trabalho.

A partir do exposto, o estudo a seguir apresentará as práticas de gestão referentes ao Critério Pessoas desenvolvidas pelo SEBRAE/PB com base no Modelo de Excelência em Gestão da FNQ e verificará a percepção dos colaboradores em relação a estas. Os resultados apresentados podem auxiliar na identificação de práticas que estão contribuindo para a empresa ou não, bem como sua eficácia.

O pesquisador do presente estudo poderá adquirir um conhecimento prático, que o permitirá consolidar a teoria com a experiência da empresa, agregando a si uma visão ampla do gerenciamento de pessoas, bem como a importância das práticas que refletem em um melhor alcance de resultados. Justifica-se também a escolha do tema por o autor já haver tido o contato com a área de Gestão de Pessoas, através da empresa júnior intercursos do IFPB, e ter desenvolvido afinidade, permitindo assim o desenvolvimento do estágio obrigatório na mesma área e podendo notar os grandes benefícios que a mesma oferece às pessoas e empresas.

No âmbito acadêmico, contribui para a visualização da aplicação de teorias consolidadas em um Modelo de Excelência em Gestão que norteiam as ações referentes às Pessoas e suas principais responsabilidades, fundamentando cada vez mais sua importância para o direcionamento de ações e projetos necessários e possíveis para proporcionar um ambiente de trabalho humano e agradável, bem como permitindo sua análise e o desenvolvimento de futuras pesquisas.

Diante da importância do fator humano para todas as empresas, o estudo busca verificar a percepção dos colaboradores quanto ao Critério Pessoas que é implementado pelo SEBRAE/PB segundo o MEG® da FNQ.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

O presente estudo visa possibilitar ao leitor um entendimento sobre o assunto explorado para que seus resultados sejam compreendidos e agreguem conhecimento. Para isso, neste capítulo serão apresentados pressupostos teóricos que contextualizarão a análise empírica à luz da literatura.

Visando possibilitar um entendimento acerca da importância do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e seu Critério Pessoas para as empresas e para os Gestores de Gestão de Pessoas, este capítulo se apresenta dividido em quatro principais itens e seus desdobramentos: Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade, Modelo de Excelência em Gestão e Programa SEBRAE de Excelência em Gestão. Para a elaboração da fundamentação teórica foi feita uma pesquisa bibliográfica, de campo e documental, com base em uma revisão à luz da literatura.

Na parte final deste trabalho, foi apresentado um estudo da percepção dos colaboradores do SEBRAE/PB quanto à implementação do Critério Pessoas segundo o MEG® da FNQ.

5.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é um tema atualmente discutido e importante para todas as empresas e um dos principais propulsores desse movimento segundo Lacombe (2011) foi a Revolução Industrial, especialmente pela aplicação do taylorismo.

A partir daí, vários estudos foram feitos em busca de entender cada vez mais os humanos e a interferência das condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho em seus, até então, empregados. Ao comparar as condições de trabalho às quais eles eram submetidos antigamente, podemos perceber que em grande parte das empresas esse cenário não é mais condizente e a realidade é diferente. O que antes se resumia à preocupação do pagamento de salários, hoje é algo detalhista e complexo, que leva em consideração inúmeros fatores que contribuem para um ambiente de trabalho mais agradável e conseqüentemente para o sucesso das empresas.

Segundo Chiavenato (2008), a importância da função de gestão de pessoas foi percebida a partir do momento em que as empresas tinham capital financeiro, mas seu crescimento foi dificultado por não manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada, o que tornou o fator humano um dos principais gargalos nas organizações. Segundo Chiavenato (2008, p. 11) “As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários” bem como valoriza

a interferência das condições de trabalho em seu desempenho ao afirmar que “As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas”.

Segundo Marquardt (1996 apud Bitencourt 2010) a capacidade de aprender continuamente a partir de suas experiências e transformá-las em práticas que contribuam para um melhor desempenho é importante para que a empresa seja bem-sucedida na promoção de rápidas mudanças. Para isso, é importante que a empresa esteja alinhada e seja incentivada a essa cultura de inovação e mudança.

Entre os novos conceitos que surgiram agregados à necessidade de adaptação e mudança das empresas, foi observado que as pessoas não eram simplesmente pessoas e que elas poderiam ser vistas como peças fundamentais e que careceriam de distinções para reconhecer suas características no ambiente organizacional. Diante disso, Chiavenato (2008) aponta na GP moderna uma maior ênfase nas pessoas trazendo novos conceitos como talento humano e capital humano e capital intelectual, a diferença entre esses conceitos está apresentada no quadro abaixo:

Quadro 2. Talento Humano X Capital Humano X Capital Intelectual

TALENTO HUMANO	CAPITAL HUMANO	CAPITAL INTELECTUAL
Nem sempre toda pessoa é um talento, para ser talento ela deve possuir um diferencial competitivo, aquela que possui conhecimento e a habilidade de transformá-lo em bons resultados de forma a saber analisar situações e possuir atitude para agir como agente de mudança e agregar valor.	Nem todo talento é capital humano, o capital humano é a integração entre o talento humano e o contexto da organização, pois para obter bons resultados na organização o talento humano precisa estar alinhado ao ambiente no qual está trabalhando.	É invisível, intangível e composto pelo capital interno, capital externo e capital humano, devendo haver um relacionamento entre a estrutura interna da organização, a força de trabalho e a estrutura externa representada pelos clientes, fornecedores e outros.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

O setor de GP por mais que seja responsável por toda administração das pessoas não possui ferramentas necessárias, bem como é em alguns aspectos limitada quanto ao controle de todas as pessoas devido à legislação vigente e aos direitos humanos que defendem que as empresas devem respeitar certos limites. De acordo com Bitencourt (2010) a responsabilidade da GP é compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional,

cabendo ao RH a formulação de políticas que equalizem as práticas de GP pelos diversos gestores e áreas da organização, tornando os demais gestores responsáveis por selecionarem pessoas para trabalhar em sua área, motivá-las, desenvolvê-las, avaliá-las, aconselhá-las e recompensá-las.

Vários autores definem e apontam as responsabilidades de Gestão de Pessoas, e há uma similaridade entre elas. As funções administrativas a serem desempenhadas segundo Chiavenato (2008) são: planejar, organizar, dirigir e controlar. De forma mais detalhada, ele aponta a necessidade da existência de políticas e práticas que norteiem a administração de pessoas moderna que podem ser resumidas em seis processos básicos de gestão de pessoas, são eles:

Quadro 3. Os principais processos de gestão de pessoas

Moderna Gestão de Pessoas	Agregando pessoas	Quem deve trabalhar na organização: - Recrutamento de pessoal - Seleção de pessoal
	Aplicando pessoas	O que as pessoas deverão fazer: - Desenhos de cargos - Avaliação do desempenho
	Recompensando pessoas	Como recompensar as pessoas: - Recompensas e remuneração - Benefícios e serviços Como desenvolver as pessoas: - Treinamento e desenvolvimento - Programas de mudanças - Programas de comunicações
	Desenvolvendo pessoas	
	Mantendo pessoas	Como manter as pessoas no trabalho: - Benefícios - Descrição e análise de cargos
	Monitorando pessoas	Como saber o que fazem e o que são: - Sistema de informação gerencial - Banco de dados

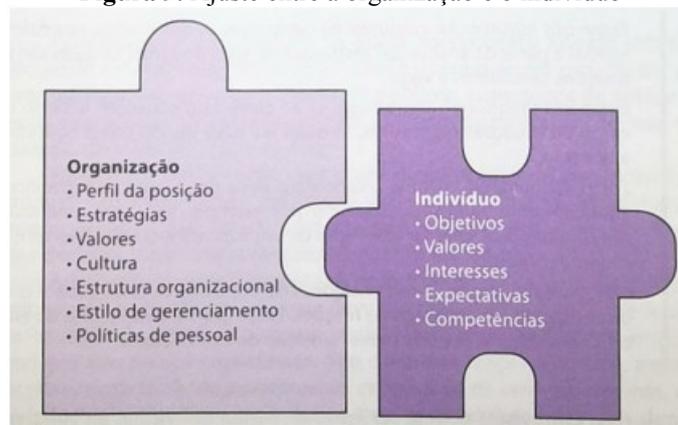
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p. 19)

Esses processos devem levar em consideração os fatores externos (como por exemplo: leis e regulamentos legais, a existência de sindicatos, condições sociais e culturais) e internos da organização (visão, missão, valores, estratégias e cultura organizacional), com isso, Chiavenato (2008) aponta que os resultados finais desejáveis envolvem a execução de práticas éticas e socialmente responsáveis, a geração de produtos e serviços competitivos e de alta qualidade e a qualidade de vida no trabalho.

O primeiro processo de GP abordado por Chiavenato (2008) é o de Agregar Pessoas que envolve o recrutamento de pessoas, processo pelo qual as organizações buscam e localizam os candidatos e a seleção de pessoas onde os candidatos são avaliados e escolhidos conforme às necessidades da vaga.

O recrutamento para os cargos vagos pode ocorrer internamente quando preenchidos por funcionários da própria organização e externamente quando preenchido por candidatos externos que são desconhecidos pela organização. Entre as principais técnicas de recrutamento externo Chiavenato (2008) aponta o anúncio em jornais e revistas especializadas, por intermédio de agências de recrutamento, através do contato com escolas, universidades e agremiações, divulgação de cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consulta aos arquivos de candidatos, recrutamento virtual e banco de dados de candidatos ou banco de talentos. Bitencourt (2010) menciona a importância do alinhamento entre a organização e o indivíduo no processo de recrutamento e seleção e expõe essa relação conforme Figura 9.

Figura 9. Ajuste entre a organização e o indivíduo



Fonte: Bitencourt (2010, p. 85)

Lacombe (2011) ressalta a importância da cultura organizacional para a condução da equipe, para ele, quando uma cultura é bem definida, há maior consistência e coerência nas ações e decisões, refletindo em melhores condições para o alcance das metas.

A seleção de pessoas consiste na análise dos candidatos recrutados para que ocorra a seleção do que esteja alinhado aos objetivos da organização e tenha demonstrado melhor desempenho nos requisitos avaliados. Em se tratando das técnicas de seleção, Chiavenato (2008) as divide em cinco categorias, sendo elas, entrevista de seleção, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

O processo de Aplicar Pessoas é o segundo abordado por Chiavenato (2008) no qual ocorre a alocação e posicionamento das pessoas em suas atividades que envolvem a integração das pessoas à organização, a apresentação do desenho organizacional presente e desenho de cargos e a avaliação de desempenho humano.

O procedimento de socialização das pessoas à organização é um passo fundamental para integrá-la tanto às demais pessoas quanto à cultura organizacional, isso tende a facilitar a adaptação e o desenvolvimento pessoal e profissional promovendo também seu alinhamento aos objetivos organizacionais. Em relação ao desenho organizacional, entende-se que “O desenho organizacional apresenta a arquitetura da organização: como os seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar”. CHIAVENTATO (2008, p. 198)

O outro procedimento de aplicar pessoas é o de avaliação de desempenho humano que busca incentivar e promover o crescimento profissional de seus colaboradores dentro da organização. Chiavenato (2008) aponta quatro aspectos importantes para se medir: resultados, desempenho, competências e fatores críticos de sucesso. Essa avaliação segundo ele pode ser feita pela própria pessoa (auto-avaliação), pelo gerente, pela pessoa e o gerente, pela equipe de trabalho, pelos parceiros ao redor (360°), para cima, pelo órgão de RH ou pela comissão de avaliação.

O terceiro processo de GP apresentado por Chiavenato (2008) é o de Recompensar Pessoas que envolve a remuneração, os programas de incentivos e os benefícios e serviços ofertados aos colaboradores pela organização a fim de atrair, reter e motivá-los.

A remuneração é apontada por Chiavenato (2008) como sendo uma recompensa pelos serviços de alguém, esta quando é total, a pessoa recebe a remuneração básica, incentivos salariais e benefícios. O salário pode ser pago aos colaboradores por unidade de tempo ou por resultado e tarefa.

Os programas de incentivo e benefícios atuam como incentivo para o alcance de metas e objetivos organizacionais, e a escolha do programa a ser executado depende diretamente das necessidades da organização e das pessoas. Chiavenato (2008, p. 356) afirma que “Os planos de benefícios surgiram como uma perspectiva paternalista e unilateral para reter pessoas e reduzir a rotatividade e o absenteísmo”.

O processo de Desenvolver Pessoas inclui atividades como treinamento e incentivo a criatividade e inovação, focando no desenvolvimento de pessoas e consequentemente organizacional. O treinamento deve estar orientado para o presente, na

busca de melhorar as habilidade e competências para o desempenho imediato do cargo bem como os preparando para futuros cargos (Chiavenato, 2008).

O quinto processo é o de Manter Pessoas, o qual Chiavenato (2008) aponta como principais responsabilidades desenvolver e manter um programa de relações com os empregados, exigir disciplina dos colaboradores, gerir conflitos, manter a higiene do trabalho, a saúde ocupacional, a segurança do trabalho, a prevenção de acidentes e a qualidade de vida no trabalho.

O Monitoramento de Pessoas é o último processo, para Chiavenato (2008) as empresas devem possuir bancos de dados com todas as informações importantes previamente definidas e alimentadas para dar suporte aos procedimentos administrativos rotineiros e às tomadas de decisões.

Para que os especialistas de GP, gerentes de linha e colaboradores possam obter informação e tomar decisões adequadas torna-se necessário um sistema de informações de GP como suporte. CHIAVENATO (2008, p. 524) De forma mais detalhada é possível observar que apenas alguns processos apontados por Chiavenato são realocados dentro das quatro componentes do sistema de gestão de pessoas apontados por Bitencourt (2010) no Quadro 4.

Quadro 4. Os quatro componentes do sistema de gestão de pessoas e suas principais responsabilidades

GESTÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento; - Seleção; - Seleção por competências; - Decisão de seleção;
GESTÃO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação das competências demandadas; - Identificação das competências atuais; - Identificação das competências necessárias futuramente;
GESTÃO DA REMUNERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de remuneração; - Remuneração direta; - Plano de benefícios; - Incentivos de curto e longo prazo; - Outras formas de reconhecimento e incentivo;
GESTÃO DO DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> - Inter-relacionamento entre: - Características organizacionais; - Ambiente de tarefas; - Características do trabalhador;

Fonte: Adaptado de Bitencourt, 2010.

Todos os processos elencados são de suma importância e tendem a aproximar as organizações de seus colaboradores de modo que demonstram por si só uma maior dedicação em mantê-los satisfeitos e em desenvolvê-los. Bitencourt (2010) ao informar as

responsabilidades da GP se aproxima dos processos defendidos por Chiavenato (2008), sendo estas:

- Gestão do processo de recrutamento e seleção de pessoas;
- Gestão do processo de desenvolvimento;
- Gestão da remuneração;
- Gestão do desempenho;

Apesar de o gerenciamento de pessoas ser demonstrado de forma estruturada por vários autores, é importante lembrar que estar preparado para mudanças, inclusões e exclusões de teorias e o desenvolvimento de novos estudos que possam contribuir para as organizações. Lacombe (2011) afirma que a tendência das organizações é de manter um pequeno órgão central de recursos humanos com comunicação intensa e participação na formulação e na implementação das estratégias da empresa, pois cada vez mais elas dependem das pessoas em todos os níveis.

A gestão de pessoas agora engloba tanto os aspectos internos quanto os externos da organização, os clientes e consumidores muitas vezes percebem a missão, visão e valores empresariais ao adquirir o produto e/ou serviço ofertado, isso é resultado da interdependência das áreas da empresa na busca de alcançar uma excelência na gestão. A gestão da qualidade que antes era focada apenas no produto e/ou serviço final, percebeu que todos os processos desenvolvidos anteriormente afetavam no resultado final, expandindo assim a visão de qualidade para todos os processos da empresa e conseqüentemente para o trabalho desempenhado pelos colaboradores da empresa.

5.2 Gestão da Qualidade

Ao observar os avanços tecnológicos e as inovações nos produtos e serviços presentes no mercado atual, uma das associações a serem feitas para tal é o efeito da concorrência. Desde o feudalismo, quando havia as trocas de mercadorias, a concorrência já gerava uma preocupação em atribuir a elas preço e valor que permitisse uma negociação mais valiosa, com o tempo isso também foi se associando à necessidade da garantia de qualidade agregada aos produtos e serviços. Quando um produto ou serviço é ofertado com qualidade, ele se torna um parâmetro para a concorrência do que vem a ser requisito mínimo para tais, porém, a garantia da presença da qualidade gera outra preocupação que é a padronização dos processos na produção ou no serviço.

O conceito de qualidade é discutido por diversos autores como um termo de difícil definição, pois é preciso considerar que este além de ser dinâmico, pode ser percebido de diferentes formas pelas pessoas e consumidores. A partir do momento em que um produto/serviço nasce da necessidade de um consumidor, a importância desta difere entre eles, bem como o nível de satisfação também está relacionada à expectativa criada pelo consumidor. Segundo Paladini (2010, p.30) “para definir corretamente qualidade, o primeiro passo é considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço”.

O conceito de qualidade tem evoluído constantemente, tendo sido inicialmente relacionado apenas ao produto final e atualmente sendo considerado como um reflexo do trabalho executado por toda a organização. A uniformização dos sistemas de qualidade foi consequência dessa evolução, bem como o *Controle Total da Qualidade (CTQ)* que segundo Toledo et al (2013) este conceito surgiu com base no princípio de que um produto de alta qualidade depende de ações integradas de garantia da qualidade em todos os processos e setores da empresa que direta ou indiretamente possam influenciar na qualidade, devendo o controle do mesmo iniciar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um consumidor que fique satisfeito.

Diante da necessidade de controlar e gerenciar os processos de garantia da qualidade a gestão de tais tornou-se necessária, surgindo assim a Gestão da Qualidade. É possível observar a presença de setores específicos de qualidade em várias empresas que vem sendo bem reconhecidas por seus consumidores. Segundo Paladini (2010, p.53) “a preocupação com a otimização do processo está presente hoje na Gestão da Qualidade”. Isso é reflexo da busca do aperfeiçoamento dos produtos e serviços que com o tempo passou a buscar economia através da redução de erros, danos e falhas, o que consequentemente gera um menor gasto de tempo e reduz também o custo de produção, bem como também se aplica aos processos que envolvem a prestação de serviços.

O desenvolvimento de sistemas de gestão de qualidade e sua posterior adoção por várias organizações tornou-se uma prática recorrente. ABNT (2000, apud Toledo et al 2013) define um sistema de gestão da qualidade como um conjunto de recursos, regras e procedimentos que são implantados numa organização para satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas (clientes, acionistas, fornecedores, sociedade, etc). A evolução constante da qualidade é abordada em 4 grandes eras, como mostrado no quadro 5.

Quadro 5. Eras da Qualidade

PERÍODO	ERA
Décadas de 1910, 1920 e 1930	Era da Inspeção da Qualidade
Décadas de 1940 e 1950	Era do Controle da Qualidade dos Processos
Décadas de 1960, 1970	Era da Garantia da Qualidade
Décadas de 1980, 1990	Era do Gerenciamento Estratégico da Qualidade

Fonte: Toledo (2013)

Atualmente, é possível encontrar diversas ferramentas, normas, modelos de gestão da qualidade que norteiam as empresas para as melhores práticas. Ishikawa contribuiu para a gestão da qualidade com sete ferramentas, são elas:

Quadro 6. As sete ferramentas da qualidade de Ishikawa

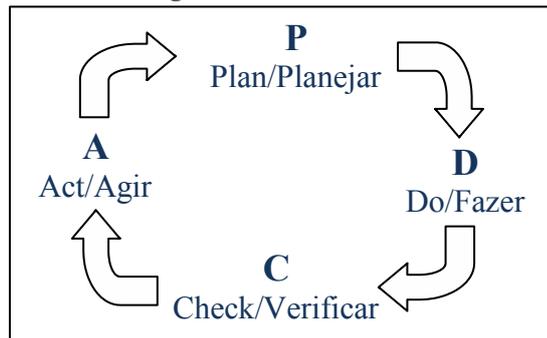
Gráfico de Pareto	Gráfico de barras que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização de temas, podendo representar numericamente a frequência de ocorrências e o estabelecimento de metas numéricas viáveis de serem alcançadas para a obtenção de maiores ganhos.
Diagrama de Causa Efeito (Espinha de Peixe)	Ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que por razões técnicas possam afetar o resultado considerado. Em geral, este tipo de ferramenta é aplicado em grupos interdisciplinares de forma que o grupo tenha condições de detectar diversas possíveis causas para o efeito, sendo que cada participante contribui com seu conhecimento específico. Dependendo do tipo de problema a ser resolvido, pode ser necessário a construção de um sub-diagrama para a causa que o grupo ache que seja a mais provável, quando este fator é composto de outros sub-fatores.
Histograma	Gráfico de barras que tem por objetivo representar uma distribuição de frequência de uma variável de interesse. A barra horizontal representa os intervalos ou classes e a barra vertical representa a frequência do intervalo correspondente. A área da barra é proporcional à frequência do intervalo. Isto nos dá uma ideia visual da distribuição de frequência, bem como podemos saber que tipo de distribuição representa o efeito ou fenômeno.
Folha de Verificação	Meio simples de coleta de dados. A folha de verificação mais simples é um conjunto de itens que podem aparecer em um processo, para o qual se deve verificar a ocorrência ou não. Existem vários tipos de folhas de verificação. Algumas, como por exemplo, para verificação de um item de controle de um processo produtivo, podem conduzir diretamente à formação de um histograma, ou mesmo de um gráfico de controle.

Gráfico de Dispersão	<p>Os Diagramas de dispersão são representações de duas ou mais variáveis que são organizadas em um gráfico, uma em função da outra. Este tipo de Diagrama é muito utilizado para correlacionar dados, como a influência de um fator em uma propriedade, dados obtidos em diferentes laboratórios ou de diversas maneiras. Quando uma variável tem o seu valor diminuído com o aumento da outra, diz-se que as mesmas são negativamente correlacionadas. Este gráfico permite que façamos uma regressão linear e determinemos uma reta, que mostra o relacionamento médio linear entre as duas variáveis. Dentre vários benefícios da utilização de diagramas de dispersão como ferramenta da qualidade, um de particular importância é a possibilidade de inferirmos uma relação causal entre variáveis, ajudando na determinação da causa raiz de problemas.</p>
Fluxograma	<p>Ferramenta muito útil na determinação e principalmente na visualização das etapas de um processo. O fluxograma utiliza alguns símbolos que representam diferentes tipos de ações, atividades e situações.</p>
Carta de Controle	<p>Ferramenta da qualidade mais conhecida e difundida. Muitas empresas já a utilizam há muito tempo, pois ela é muito útil no controle de processos e produtos.</p> <p>A ferramenta é baseada em dados estatísticos e tem por princípio que todo processo tem variações estatísticas. A partir da determinação desta variação, são calculados parâmetros que nos informam se o processo está ocorrendo dentro dos limites esperados ou se existe algum fator que está fazendo com que o mesmo saia fora de controle. De tempos em tempos, faz-se necessária uma revisão dos valores de controle, que podem ser calculados a partir dos valores medidos no dia-a-dia, desde que tais valores não tenham sofrido nenhuma influência ou desvio gerado por fator externo e que tenham sido obtidos dentro das condições normais do processo.</p>

Fonte: Apatado de Godoy (2009).

Entre as demais ferramentas de qualidade difundidas, há também a 5's, o PDCA e outros. De acordo com Rodrigues (2012) o PDCA tem como função a análise dos processos críticos, ele é um ciclo que busca o monitoramento com eficácia da gestão dos processos produtivos, sendo necessário definir o padrão a ser atingido. O PDCA é de origem americana e cada letra tem um significado conforme Figura 10.

Figura 10. Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Rodrigues (2012)

Os 5's também foi originado no Japão na década de 50 e se baseia em cinco sentidos de qualidade que devem ser incorporados à cultura da organização e são conceituados conforme Quadro 7.

Quadro 7. Ferramenta 5's

1- SEIRI - SENSO DE UTILIZAÇÃO: separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário.
2- SEITON - SENSO DE ARRUMAÇÃO: identificar e organizar tudo, para que qualquer pessoa localize facilmente.
3- SEISO - SENSO DE LIMPEZA: manter o ambiente limpo eliminando as causas da sujeira e incentivando a não sujar.
4- SEIKETSU - SENSO DE SAÚDE E HIGIENE: manter um ambiente de trabalho favorável a saúde e higiene.
5- SHITSUKE - SENSO DE AUTO-DISCIPLINA: transformar os 5's em modo de vida, ou seja, fazer da metodologia, um hábito.

Fonte: Viver 5's (2014).

No âmbito internacional, a International Organization for Standardization (ISO), fundado em 1945 na Suíça com o objetivo de criar normas para produtos, materiais, processos e sistemas, atualmente é composta por mais de 160 países e possui a série 9000 focada nos padrões de sistemas de gestão da qualidade.

Todas as normas desenvolvidas pela ISO são voluntárias, mas os países participantes adotam as normas da ISO e as tornam compulsórias. O Brasil participa da ISO por meio da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que é uma sociedade privada, sem fins lucrativos, e reconhecida pelo governo brasileiro como foro nacional de normalização. TOLEDO ET AL (2013, p. 77)

No Brasil, a ABNT representa a ISO, mas, além disso, também há modelos de premiações de práticas de gestão da qualidade que tem sido bastante difundida e utilizada por empresas públicas e privadas. Segundo Toledo et al (2013) já existem mais de 75 modelos de prêmios que de modo geral têm objetivos como difundir práticas de gestão compatíveis com as empresas consideradas de “classe mundial” para estimular o desenvolvimento da cultura empresarial, fornecer referências de boas práticas de gestão para promover o aperfeiçoamento contínuo, promover o reconhecimento às organizações que geram resultados aos seus *stakeholders* e contribuir para o aumento da competitividade do país gerando desenvolvimento econômico e social.

Entre os modelos mais reconhecidos apontados por Toledo et al (2013) estão o Prêmio Deming que é gerenciado pela JUSE (Union Japanese of Scientists and Engineers), o Prêmio Malcolm Baldrige (MBQNA), americano e administrado pelo NIST (National Institute Standard and Tecnology) e por fim o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), brasileiro e administrados pela FNQ (Fundação Nacional da Qualidade). Tendo em vista a atuação da Fundação Nacional da Qualidade, abordaremos a seguir suas características e metodologia.

5.3 Fundação Nacional da Qualidade

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma entidade privada sem fins lucrativos que atua há 23 anos no movimento pela excelência da gestão, que reúne milhares de pessoas em rede em prol da disseminação da causa e inserção das organizações e do Brasil na rota da competitividade mundial. Sua atuação tem incentivado empresas a aprimorarem sua gestão bem como orientar as práticas empresariais e elevarem o nível de competitividade o que conseqüentemente impulsiona o mercado a obter uma maior excelência, criando um cenário mais maduro. A própria instituição reafirma seu papel de agente para o desenvolvimento das organizações e do País e segue ampliando e fortalecendo a sua rede de parceiros, consolidando-se como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão. Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ vem cumprindo seu objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e de seus desdobramentos.

Para melhor compreensão do papel da FNQ, segue descrita sua missão, aspiração, valores e clientes:

Quadro 8. Identidade da FNQ

NOSSA MISSÃO	
Estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.	
NOSSA ASPIRAÇÃO	
Ser reconhecida como o mais importante agente promotor, articulador e disseminador da cultura e da excelência da gestão no Brasil.	
NOSSOS VALORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento • Excelência • Integridade 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito • Responsabilidade
NOSSOS CLIENTES	
Organizações de qualquer porte, setor e natureza, que se relacionem com a FNQ, com o objetivo de melhorar a sua gestão e contribuir para o aumento da competitividade sustentável do País.	

Fonte: FNQ(2014)

De acordo com a FNQ (2014) seu trabalho é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), uma metodologia de avaliação, auto avaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão. Este modelo está estruturado em treze Fundamentos e oito Critérios, o Modelo define uma base teórica e prática para a busca da excelência, dentro dos modernos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

5.3.1 Fundamentos da Excelência

Os Fundamentos da Excelência revelam padrões reconhecidos internacionalmente nas organizações de *Classe Mundial*, expressos por meio de seus *processos gerenciais* e consequentes resultados. Estes alicerçam o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e seus Critérios e são descritos de forma a explicar como devem ser colocados em prática em uma organização de alto desempenho. Devido à dinâmica da evolução da qualidade e do cenário de competitividade, a proposta da FNQ é de permanente atualização dos Fundamentos e Critérios de Excelência, entre outras iniciativas. A vigésima edição do Caderno de Excelência divulgado em 2013 apresenta os fundamentos e seus conceitos conforme Quadro 9.

Quadro 9. Fundamentos da Excelência

FUNDAMENTOS	CONCEITO
PENSAMENTO SISTÊMICO	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
ATUAÇÃO EM REDE	Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.
INOVAÇÃO	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
AGILIDADE	Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
OLHAR PARA O FUTURO	Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazo, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS	Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA	Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
DECISÕES FUNDAMENTADAS	Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2013)

5.3.2 Critérios de Excelência

Os Critérios de Excelência são aplicados ao MEG® e utilizados pela FNQ para avaliar candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). A utilização destes pelas organizações possibilita o desenvolvimento de um programa de melhoria da gestão por meio de auto avaliações e diagnóstico do sistema de gestão.

De acordo com a FNQ (2013), com o objetivo de facilitar o entendimento de conteúdos relacionados no Modelo, estrutura-los e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização, essas questões são agrupadas em Itens, e estes em Critérios, que garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua e se relaciona. Essas questões trabalham juntas, como uma estrutura única e integrada para gerir o desempenho da organização de forma sistêmica e clara. Responder às questões auxilia a organização a alinhar seus recursos; identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria; aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações; e atingir os objetivos estratégicos, bem como analisar de forma geral sua gestão. Como resultado, a organização avança em direção a excelência da gestão e gera valor aos clientes e acionistas, à sociedade e a outras partes interessadas, o que contribui para a sua sustentabilidade e perenidade.

A FNQ apresenta os oito Critérios (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados) de forma sistêmica que considera a organização como um sistema orgânico adaptável ao ambiente. Para auxiliar na compreensão dos oito Critérios da Excelência e na visualização da relação entre eles, bem como seu impacto na excelência da gestão, a FNQ caracteriza-os da seguinte forma:

1. **Liderança:** cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, riscos, interação com as partes interessadas, exercício da liderança e análise do desempenho da organização.
2. **Estratégias e Planos:** formulação e implementação das estratégias, por meio de análise dos ambientes interno e externo, ativos intangíveis, bem como a definição de indicadores e metas, desdobramentos de planos de ação.

3. **Clientes:** análise e desenvolvimento de mercado, entendimento das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, gerenciamento da marca e imagem da organização, e relacionamento com clientes
4. **Sociedade:** responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, que incluem identificação das necessidades e expectativas da sociedade, atendimento à legislação como requisito de desempenho, tratamento dos impactos dos produtos, processos e instalações, prevenção de acidentes e acessibilidade.
5. **Informações e Conhecimento:** informações da organização, desde a identificação de necessidades até a implantação do sistema de informação, e gestão do conhecimento organizacional, ao identificar, desenvolver, reter e proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias.
6. **Pessoas:** sistemas de trabalho, identificação de competências, seleção e integração de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento, capacitação e desenvolvimento, preparação de novos líderes e qualidade de vida.
7. **Processos:** processos da cadeia de valor em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos, das partes interessadas, que realizam as transformações e entregas da organização, considerando em destaque os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
8. **Resultados:** apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativa a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.

Estes Critérios estão subdivididos em 23 itens de avaliação, cada um deles com questões ou solicitações específicas. Desses itens, 18 referem-se a processos gerenciais e cinco a resultados organizacionais. Os Itens de processos gerenciais, relativos aos Critérios de 1 a 7, são compostos por questões que investigam “como” a organização realiza determinadas atividades gerenciais de forma sistemática através das práticas de gestão adotadas e seu funcionamento. Esse atendimento, em uma avaliação, é evidenciado por meio de informações para analisar o ENFOQUE adotado pela organização em suas práticas de gestão, a sua APLICAÇÃO abrangente, o APRENDIZADO incorporado nas práticas e sua INTEGRAÇÃO ao sistema de gestão. Os itens de resultados organizacionais, relativos ao Critério 8, requerem

a apresentação de informações para avaliação de resultados em termos de RELEVÂNCIA, MELHORIA, COMPETITIVIDADE e COMPROMISSO.

5.3.3 MEG – Modelo de Excelência em Gestão®

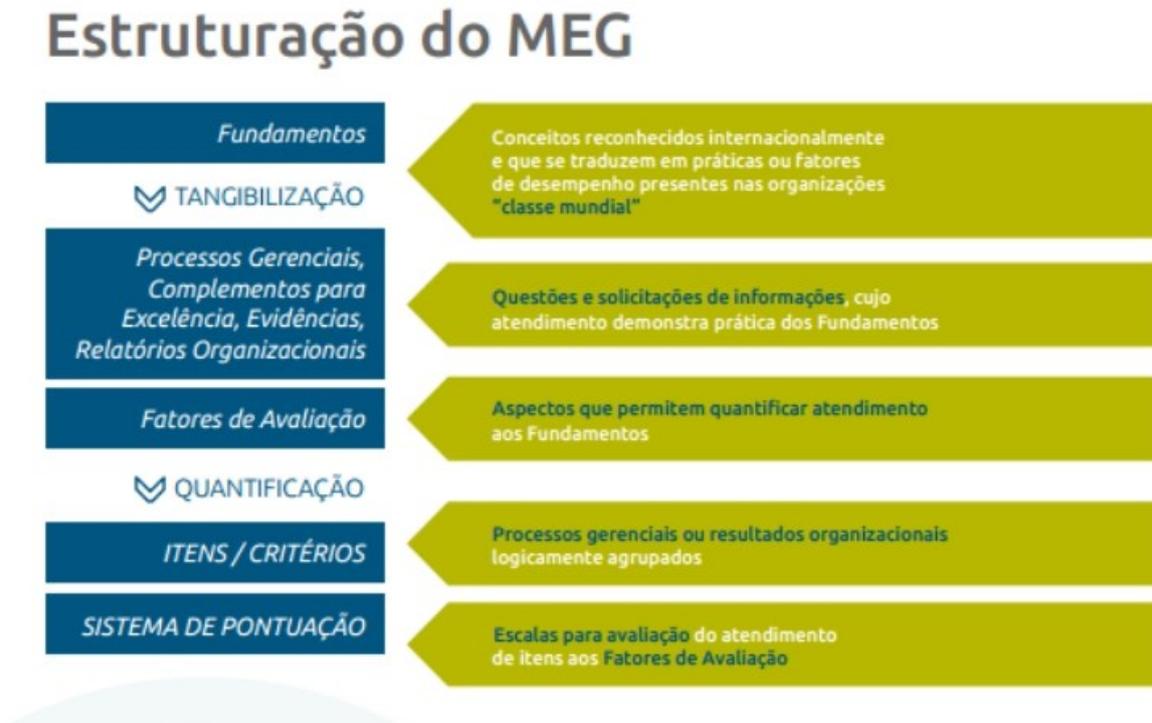
O Modelo de Excelência da Gestão® é resultado da experiência, do conhecimento e do trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do Exterior. Visando orientar as organizações a um padrão de ações gerenciais que possam ser mensuradas qualitativa ou quantitativamente, este modelo propõe questões e solicitações de resultados a serem atendidos pelas organizações. Para que seja possível o alcance da excelência da gestão, são necessárias evidências para sustentar as avaliações.

Dentro da metodologia do modelo, também é possível avaliar o grau de maturidade da gestão por meio de pontuação dos processos gerenciais e resultados organizacionais, o que proporciona a compreensão do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua, relacionando-a a pontuação das demais empresas presentes e que aderem ao modelo.

De acordo com a FNQ (2013) a utilização do MEG® e seus questionamentos resultam em respostas que auxiliam a organização a alinhar seus recursos, identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, aprimorar a comunicação, proatividade e efetividade de suas ações e a atingir os objetivos estratégicos. Tudo isso impulsiona a organização em direção a excelência em gestão e gera valor aos *stakeholders* e consequentemente sua sustentabilidade e perenidade.

Por ser considerado um modelo de referência e aprendizado, o MEG® permite às organizações, independente de porte ou setor, a adequação de suas práticas aos conceitos de empresa de Classe Mundial, havendo assim um respeito à cultura existente. É preciso considerar que o modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas que incentivem práticas de gestão que a tornem mais competitiva, estando atenta às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas e que essas informações sejam utilizadas para formular o seu planejamento estratégico e seus desdobramentos rumo a excelência. De forma sintetizada, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em 13 Fundamentos da Excelência que alicerçam seus 8 Critérios de Excelência que são quantificados através do Sistema de Pontuação conforme Figura 11.

Figura 11. Estruturação do MEG



Fonte: e-book Modelo de Excelência da Gestão® (2013)

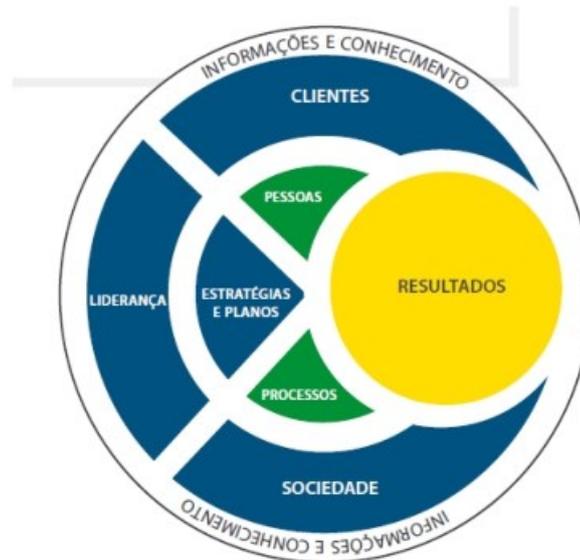
O e-book do Modelo de Excelência da Gestão® elenca os seguintes benefícios de sua aplicação:

- Promove a competitividade e a sustentabilidade
- Proporciona um referencial para a gestão de organizações
- Promove o aprendizado organizacional
- Possibilita a avaliação e melhoria da gestão de forma abrangente
- Prepara para participar do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)
- Melhora a compreensão de anseios das partes interessadas
- Mensura os resultados do negócio de forma objetiva
- Gera confiança das partes interessadas nos administradores
- Desenvolve a visão sistêmica dos executivos
- Estimula o comprometimento e a cooperação entre as pessoas
- Incorpora a cultura da excelência
- Uniformiza a linguagem e melhora a comunicação gerencial
- Permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão
- Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico

5.3.3.1 MEG® e os Critérios de Excelência

A aplicação do O Modelo de Excelência da Gestão® é orientada por seus Critérios de Excelência. Este modelo é sistêmico, pois possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Learn).

Figura 12. Os Critérios de Excelência sugerindo uma visão sistêmica da gestão



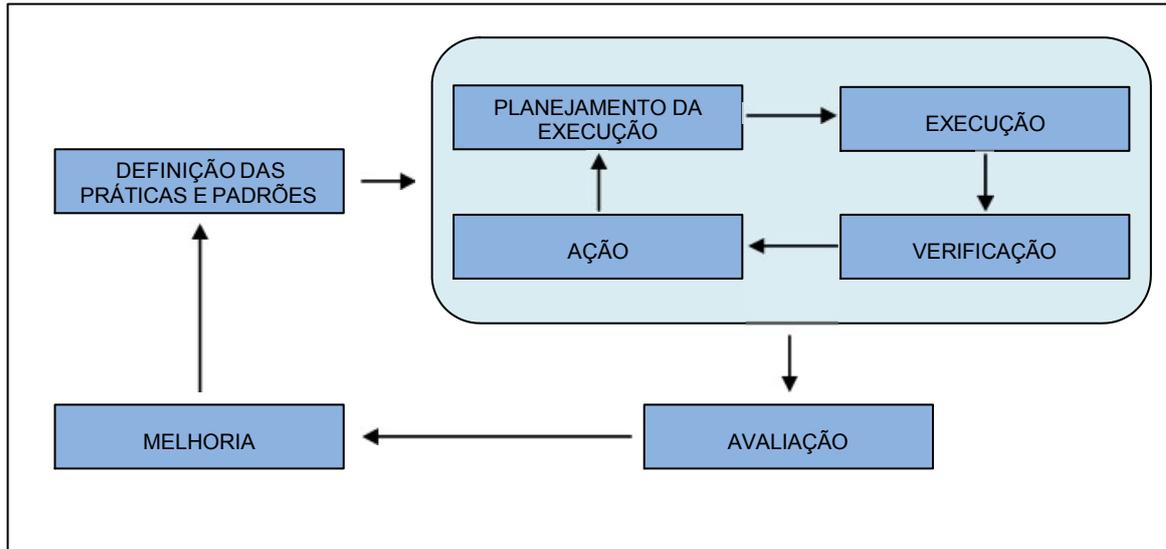
Fonte: FNQ (2013)

A figura 12 é a considerada pela FNQ (2013) como a mandala do modelo e pode ser entendida de acordo com a seguinte lógica apresentada pela FNQ: Por meio das demandas dos *clientes* e da *sociedade*, a *liderança* desenvolve *estratégias e planos* que são executados por *pessoas* e *processos* com o objetivo de gerar *resultados*. Tudo isso só acontece se as *informações e os conhecimentos* estiverem permeando todos os Critérios, as variáveis e a organização.

A FNQ subdivide os oito Critérios de Excelência em 23 itens de avaliação, sendo 18 processos gerenciais e cinco resultados organizacionais. Avaliar a qualidade da gestão, modelar o sistema de gestão com práticas de organizações classe mundial e com foco em resultados, visando ao desenvolvimento sustentável são as principais vantagens do seu uso.

Em adição à figura representativa do MEG®, em um nível mais detalhado da ação gerencial, o Modelo permite verificar, por meio dos oito Critérios, se a implementação do sistema de gestão da organização incorpora o PDCL – do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) –, como sugerido abaixo no Diagrama do Ciclo da Gestão apresentado pela FNQ.

Figura 13. Diagrama do Ciclo da Gestão



Fonte: Adaptado da FNQ (2013)

Seguindo a lógica PDCL para a verificação dos Critérios, o MEG® subdivide em 23 itens de avaliação, dos quais 18 representam os Processos Gerenciais e 5 de Resultados organizacionais, cada um deles com questões ou solicitações específicas.

Quadro 10. Itens e Critérios de Avaliação do Modelo de Excelência da Gestão

CRITÉRIOS		ITENS
Processos Gerenciais	Liderança	1.1 Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão
		1.2 Governança
		1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança
		1.4 Análise do desempenho da organização
	Estratégias e Planos	2.1 Formulação das estratégias
		2.2 Implementação das estratégias
	Clientes	3.1 Análise e desenvolvimento de mercado
		3.2 Relacionamento com clientes
	Sociedade	4.1 Responsabilidade socioambiental
		4.2 Desenvolvimento social
	Informações e Conhecimento	5.1 Informações da organização
		5.2 Conhecimento da organização
	Pessoas	6.1 Sistemas de trabalho
		6.2 Capacitação e desenvolvimento
6.3 Qualidade de vida		
Processos	7.1 Processos de cadeia de valor	
	7.2 Processos relativos a fornecedores	
	7.3 Processos econômico-financeiros	
Resultados Organizacionais	Resultados	8.1 Econômico-financeiros
		8.2 Sociais e ambientais
		8.3 Relativos aos clientes e ao mercado
		8.4 Relativos às pessoas
		8.5 Relativos aos processos

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2013)

A principal diferença entre os processos gerenciais e os resultados organizacionais é que o último evidenciará por meio de informações como a organização realiza determinadas atividades gerenciais de forma sistemática através das práticas de gestão adotadas e seu funcionamento.

A difusão e aplicação do MEG® em uma organização dependem da dedicação e engajamento das pessoas e de seus líderes, sem estes, uma organização fica impossibilitada de possuir recursos humanos e financeiros em busca da excelência da gestão. Diante disso, o Critério Pessoas será mais aprofundado a seguir.

5.3.3.2 Critério Pessoas

Entre os Fundamentos da Excelência, o que representa o Critério Pessoas é a **VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA**, que segundo a FNQ (2013) está relacionado à criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis a excelência. Pela FNQ este Critério aborda os itens de Sistemas de trabalho, Capacitação e desenvolvimento e Qualidade de vida dos colaboradores.

Este Critério é avaliado nas empresas com base em questionamentos do MEG® que buscam levantar práticas que atendam aos itens fundamentais da Gestão de Pessoas nas organizações e que seguem explicitados a seguir conforme a FNQ (2013).

O Item **Sistemas de Trabalho** aborda os processos gerenciais utilizados para definir a organização do trabalho, identificar competências, selecionar e integrar pessoas, avaliar e planejar a melhoria do desempenho, bem como para remunerar e reconhecer as pessoas, buscando o alto desempenho (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2013).

O segundo item abordado pelo Critério Pessoas é **Capacitação e Desenvolvimento**, nele são abordados os processos gerenciais utilizados para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, conceber e avaliar a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento, identificar e preparar novos líderes e sucessores, e desenvolver as pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2013)

Por fim, o último item é **Qualidade de Vida** que aborda os processos gerenciais utilizados para tratar os riscos relacionados à saúde e segurança, identificar as necessidades e

expectativas, avaliar o bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas, promover a qualidade de vida e manter um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação e a excelência no desempenho. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2013).

5.4 Programa SEBRAE de Excelência em Gestão - PSEG

Na busca da excelência em gestão, o SEBRAE/PB adotou a metodologia do Modelo de Excelência em Gestão® – MEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ para o desenvolvimento de um programa interno que promove a excelência na organização, o Programa SEBRAE de Excelência em Gestão – PSEG. O programa tem como ponto de partida a avaliação da FNQ à empresa, onde os pontos fortes e as oportunidades de melhorias apontadas são tratadas formalmente por meio de um Comitê Gestor da Excelência em Gestão, de modo que haja um acompanhamento das práticas desenvolvidas e do surgimento da necessidade de desenvolver novas práticas.

As novas práticas a serem desenvolvidas são tratadas por meio de um Plano de Melhoria da Gestão – PMG onde são registradas todas as ações que serão implementadas para que haja um acompanhamento destas a fim de garantir sua execução e conseqüentemente o alcance de melhores resultados nas avaliações da FNQ.

Tendo sido implantado no SEBRAE/PB desde 2012, o PSEG atualmente já possui Práticas de Gestão desenvolvidas e bem definidas que buscam atender ao padrão do MEG em seus oito critérios. Porém, abaixo serão apresentadas as Práticas de Gestão referentes ao Critério Pessoas, sendo este o foco da presente pesquisa. As Práticas estão subdivididas nos itens Sistema de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de vida, buscando responder aos questionamentos do MEG.

No MEG®, o item Sistema de Trabalho divide-se em seis pontos principais (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2013):

- Como a organização do trabalho é definida?
- Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?
- Como as pessoas são selecionadas e contratadas, interna e externamente?
- Como as pessoas recém-contratadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?

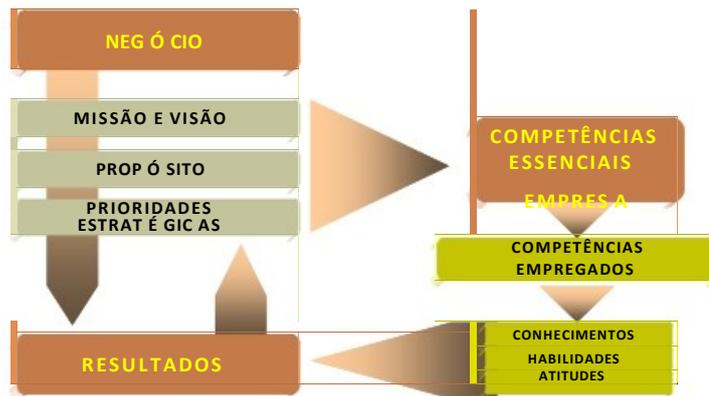
- Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, e das equipes é avaliado e como as necessidades de melhoria são acordadas com as pessoas?
- Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca do alto desempenho, o alcance de metas e a cultura de excelência?

O SEBRAE/PB apresenta em seu Programa SEBRAE de Excelência em Gestão quatro Práticas de Gestão que buscam responder a estes pontos descritos resumidamente abaixo.

Quadro 11. Prática de Gestão da Definição da Estrutura Organizacional do SEBRAE/PB

Prática: Definição da Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional está definida no Regimento Interno do SEBRAE/PB, que é aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual. Este documento descreve os papéis e responsabilidades de cada Diretoria, Gerência e Assessoria, deixando claro o nível de autonomia para que o fluxo de trabalho seja organizado e contínuo. O modelo organizacional baseia-se nos postos da gestão biológica, sendo os órgãos unidades que se inter-relacionam e se interdependem, possibilitando adaptabilidade, descentralização, flexibilidade, criatividade e inovação. Além disso, o SEBRAE possui o **Sistema de Gestão de Pessoas** que expressa os princípios que norteiam o Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) do SEBRAE/PB, estabelecendo políticas, diretrizes e procedimentos para sua administração. Ele é fundamentado no conceito de competências, entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, associadas e aplicadas, geram resultado. A gestão de pessoas por competências é um modelo vantajoso para a empresa e para os empregados, pois se baseia em diretrizes e critérios previamente estabelecidos, que ponderam as necessidades da organização e os interesses do profissional.



O objetivo do Sistema de Gestão de Pessoas - SGP é fortalecer o capital humano do SEBRAE/PB, promovendo a excelência e a competitividade. O SGP é baseado em três premissas: Ética; Transparência e Abertura; e nas competências essenciais do SEBRAE/PB: Conhecimento permanente; Inovação; e o profissional como ator principal.

do processo de ascensão profissional e sujeito do seu próprio desenvolvimento. Para tanto, se propõe a: Proporcionar um modelo de gestão de pessoas alinhado com o propósito, a estratégia, os princípios e os processos de trabalho do SEBRAE/PB, impulsionando as transformações culturais e o estilo de gestão; Condicionar a evolução na carreira, as ações de capacitação e as formas de reconhecimento às competências relevantes para a Organização e aos resultados alcançados; Incentivar o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento do empregado; Pautar o desenvolvimento da carreira por critérios objetivos, transparentes e universais, possibilitando ampla concorrência a todos os envolvidos; Comprometer os gestores do SEBRAE/PB na condução dos processos de gestão de pessoas e Estimular o comprometimento dos colaboradores com a empresa e o engajamento nos trabalhos de sua área de atuação.

Para estimular a resposta rápida, agilidade e a comunicação eficaz entre as pessoas das diversas áreas e localidades são disponibilizadas algumas ferramentas tais como: Papo SEBRAE; Web conferência; Mural Digital; Clipping Sebrae/PB; Correio eletrônico; *NewsLetter* Direção; *WallPaper* nos monitores; e Conexão Sebrae; Frota de veículos, fundamental para atendimento às empresas e deslocamentos entre unidades principalmente no interior do estado.

O SEBRAE/PB, por meio da UGP e chancela da DIREX da autonomia para os colaboradores se motivarem em torno de processos e inovações, assim gerando grupos de trabalho comitês, a exemplo do comitê de Endomarketing. Este comitê se define como, **grupo conector de endomarketing**, onde a estratégia de endomarketing será desdobrada no Estado por meio de colaboradores de cada uma das agências regionais e da sede do SEBRAE na Paraíba, e por representantes das Unidades de Marketing e Comunicação (UMC), Gestão de Pessoas (UGP) e Administração e Finanças (UAF). Este grupo participa do processo de planejamento, execução, monitoramento e a avaliação das ações realizadas no Estado, tendo como premissas a estadualização e padronização das ações no Estado, respeitando-se a necessidade local de adequação à realidade regional e o alinhamento das ações à estratégia estadual, à missão, visão e valores institucionais.

O SEBRAE Paraíba, antecipou-se com a preparação dos funcionários e elaboração do PADI - Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual e certificação do conhecimento (2013), ambos impactam da progressão de carreira, com implantação prevista após a aprovação do SGP – 7.0(2014), trazendo ganho de pontuação na pontuação do PIC – Plano Individual e Carreira.

O monitoramento da estrutura organizacional é feito por meio do engajamento dos colaboradores no processo de planejamento (PPA), no comprometimento com as metas (organizacionais, equipes e individuais) por meio de projetos e ações pertinentes a sua rotina, visando o melhor desempenho (PADI, avaliação de competências) e a geração de resultados.

Quadro 12. Prática de Gestão da Identificação e Avaliação das Competências do SEBRAE/PB

Prática: Identificação de Competências, Avaliação do Desempenho e Mecanismos para Evolução na Carreira

As competências do SEBRAE/PB são definidas com base no Direcionamento Estratégico. No caso de mudança das estratégias do SEBRAE NACIONAL ou SEBRAE/PB, pode ocorrer alteração nas competências. Isto implica em revisão ou exclusão das competências que não mais atendam à Organização e inclusão de novas.

As Competências Essenciais estão vinculadas ao negócio do SEBRAE (definidas nacionalmente) e ao cumprimento de sua missão. Elas dão origem às competências profissionais, pelas quais os empregados são avaliados. As competências essenciais do SEBRAE são:

- Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das MPE;
- Promover o desenvolvimento da cultura empreendedora e fomentar o empreendedorismo;
- Promover a gestão de conhecimentos sobre as MPE e seu ambiente;
- Articular e formular soluções inovadoras para o desenvolvimento das MPE; e
- Articular parcerias para a criação de ambiente institucional favorável às MPE.

As competências profissionais estão divididas em competências técnicas, comportamentais e de gestão. As Competências Técnicas correspondem às competências necessárias à consecução dos processos e projetos organizacionais e diferem de acordo com o Espaço Ocupacional e seu nível de complexidade. As Competências Comportamentais correspondem ao conjunto de atitudes e comportamentos necessários ao alcance dos objetivos individuais e de equipe, devendo estar alinhadas aos objetivos do SEBRAE/PB e são obrigatórias para todos os colaboradores. As Competências de Gestão são aquelas necessárias e obrigatórias para os profissionais que exercem função gerencial. Todas as competências são avaliadas através de uma escala, considerando quatro níveis de proficiência e descrições únicas sobre a expectativa para cada nível: Não aplica, Desenvolvimento, Aplicação e Superação.

A Avaliação de Competências tem como objetivo acompanhar a evolução do empregado nas competências, e tem como responsável o gerente que avalia os empregados da sua unidade e estabelece o nível de proficiência de cada uma das competências, de acordo com a escala.

O Placar Individual de Carreira é a síntese do desempenho global do empregado no período avaliativo, consiste em um conjunto de indicadores baseados em competências, conhecimentos, escolaridade, experiência e resultados, que retratam a estratégia da empresa e orientam a carreira do empregado no SEBRAE/PB, os indicadores que o compõem são: tempo de empresa, escolaridade adicional, ações de desenvolvimento – PADI/Certificações, competências, desempenho e tempo na função (exclusivo para cargos de confiança).

A pontuação total, obtida pelo empregado no conjunto de indicadores que compõem o Placar Individual de Carreira, define o seu posicionamento no *ranking*. A quantidade de *steps* que os melhores classificados no *ranking* poderão obter é definida previamente pela DIREX, antes do início do ciclo de avaliação, devendo seguir os intervalos definidos abaixo:

Percentual de promovidos	Ranking					
	Assistente I	Assistente II	Analista Técnico I	Analista Técnico II	Analista Técnico III	Funções de Confiança
20% melhores classificados	Promoção de até 4 steps					
20% subsequentes	Promoção de até 2 steps					
60% subsequentes	Sem promoção					

Todas as etapas do Processo de Avaliação são controladas através de sistema. São realizados os cálculos e gerados os relatórios e gráficos com os **resultados (pontuações) das avaliações** bem como de outros indicadores que compõem o placar individual.

Fonte: Programa Sebrae de Excelência em Gestão, 2014.

Quadro 13. Prática de Gestão do Processo de Seleção e Contratação de Pessoas do SEBRAE/PB

Prática: Processo de Seleção e Contratação de Pessoas

Por meio do Direcionamento Estratégico e do desdobramento deste no PPA, anualmente, verifica-se a disponibilidade de pessoas para atender os objetivos e as metas traçados, em face das competências existentes e daquelas em desenvolvimento, além do dimensionamento do quadro, e analisa-se a eventual necessidade de processo seletivo, quer seja para efetivos e/ou trainee, reservando vagas para pessoas com deficiência (PCD).

A **seleção e contratação** de pessoas é realizada por meio dos seguintes processos:

1-PROCESSO SELETIVO PARA EFETIVOS E TRAINEES:

Consiste na elaboração de edital para o processo seletivo de funcionários e trainee. Essa sistemática decorre da implantação do Sistema de Gestão de Pessoas (SGP), pelo SEBRAE Nacional a partir de 2002, regulamentando o processo seletivo para o quadro efetivo e de trainee. Inicialmente a Diretoria solicita a UGP uma análise de todo quadro efetivo e apresenta uma planilha da estrutura de pessoal para que seja feita uma análise pela Diretoria que ao decidir pela contratação, é feita uma solicitação da Unidade de Gestão de Pessoas para a Unidade de Administração e Finanças de uma análise de impacto no percentual orçamentário destinado a folha de pagamento, estando o orçamento com disponibilidade financeira, a UGP encaminha a demanda à Diretoria, que por sua vez encaminha para aprovação do Conselho da Diretoria Executiva, para validação e autorização de abertura do processo de contratação de empresa responsável pelo processo seletivo. A contratação da empresa é feita pela CLOG por processo nos termos da legislação vigente nacional e institucionalmente no sistema S, após a contratação, a UGP elabora junto a ela o Edital que deve assegurar a diversidade e a inclusão por meio da reserva (inclusão) de vagas para portadores de deficiência, alinhado ao Decreto Federal nº 5.296, de 02/12/2004), como estímulo a inclusão de minorias, conforme os itens 3.11.4 (p. 16) e 3.14 (p. 17). A divulgação do edital é realizada pela UMC no site do SEBRAE /PB e nos jornais de grande circulação do Estado, a empresa contratada realiza o processo seletivo conforme edital e a UGP convoca os aprovados para os trâmites legais de contratação e capacitação introdutória (correspondência AR e site do SEBRAE/PB).

2- PROCESSO SELETIVO PARA ESTAGIÁRIOS:

Consiste na seleção de estagiários conforme as demandas da Instituição, através de convênios firmados com os agentes de integração Centro de Integração Empresa Escola (CIEE) e/ou Instituto Euvaldo Lodi (IEL). As Unidades /Agências demandantes encaminham para UGP o formulário (Requisição de Estagiários), que descreve a quantidade de vagas, turno de estágio e o perfil do candidato desejado. Este formulário sendo autorizado pelo gerente da área, a UGP solicita dos Agentes de Integração a seleção, conforme o perfil demandado, os Agentes de Integração realizam a seleção e encaminham para a UGP o candidato aprovado, junto com o Termo de Compromisso de Estágio –TCE, para colher as devidas assinaturas. Após assinatura de contrato, o candidato inicia o seu estágio efetivamente, por um período de até 12 meses, podendo ser renovado, por igual período. A renovação de estágio dar-se-á a partir da avaliação do estagiário pelo seu Supervisor na Unidade / Agência, através de formulário próprio (Avaliação de Estagiário), e encaminha para UGP, com a autorização do gerente imediato; nesse momento o estagiário avalia o estágio através de formulário próprio (Avaliação do Estágio pelo Estagiário). Em caso de renovação, a UGP solicita ao Agente de Integração a elaboração do termo de aditivo, em caso de desligamento, a UGP dá o receso, conforme a Lei de Estágio, finalizando o contrato de estágio e comunica ao Agente de Integração.

3- PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO INTERNA:

Consiste na valorização dos talentos internos, através da oportunidade de enfrentar novos desafios, seja para vaga de analista técnico, gerente ou assistente, conforme critérios e necessidades do SEBRAE. Na Paraíba o processo iniciou no primeiro semestre de 2014. A movimentação interna parte da análise das demandas da Diretoria, Unidades e Agências Regionais, através de formulário, chamado de “Dimensionamento de Pessoal”, havendo demanda, é feita a contratação de consultoria para junto com a UGP formatar o processo simplificado de seleção que passa por aprovação do modelo de processo pela diretoria, quando aprovado, a divulgação do Processo de Movimentação Interna ocorre através de email para todos os colaboradores, Grupo Papo Sebrae – *Facebook* e Mural digital disponível em todos os computadores. A Realização do Processo de Seleção é feita através da consultoria contratada, com acompanhamento da UGP; baseado nos critérios construídos a partir do perfil da vaga e alinhada às competências exigidas pela organização. Depois de realizado, o resultado é encaminhado à diretoria para aprovação e posteriormente o resultado é divulgado pelo e-mail institucional para todos os colaboradores e mural digital, bem como é realizado o *Feedback* individual do perfil aprovado para o mesmo, e para o gerente que o irá receber, diante disso, os últimos procedimentos se referem à realização formal do Processo de Movimentação Interna.

Para acompanhar as tendências de mercado, a UGP participa anualmente, dentre outros eventos, do Congresso Nacional de Recursos Humanos (CONARH), além de promover a participação dos dirigentes e gerentes no HSM Management, anualmente.

4- INTEGRAÇÃO

A preparação para exercício da função e integração à cultura da organização, é realizada da seguinte forma:

- 1- Integração de Novos Colaboradores: Consiste no momento de chegada dos novos funcionários e trainees, com o objetivo de integrá-los aos processos e normas da

instituição. Para que este processo aconteça, são realizadas as seguintes etapas/atividades:

- 1.1 Elaboração do Programa de Ambientação;
 - 1.2 Contratação de consultorias necessárias para a realização do processo;
 - 1.3 Período de Capacitação técnica (incluindo os temas como: História do Sebrae, SGP, Benefícios, Código de Conduta, Auditoria de Risco, Direcionamento Estratégico, Ouvidoria, MEG®, Atendimento Individual, Coletivo, Licitação, Jurídico, Sistemas Informatizados) e comportamental (Aprimorando Relações, Trabalho em Equipe, Integração). Os novos funcionários conhecem, por meio de visita técnica, todas as agências onde o Sebrae PB atua, bem como a um projeto finalístico focado em desenvolvimento integrado sustentável e produção local – Sob a perspectiva territorial (atuação estratégica conforme as demandas do público-alvo e da sociedade), antes de assumir suas atividades.
 - 1.4 Construção do perfil individual do novo colaborador e ou trainee;
Construção do perfil de cada candidato convocado e participante do Programa de Ambientação, ao final desde processo referente a cada público (funcionário e trainee), feedback individual para o funcionário/trainee e gerentes que receberá os mesmos, com objetivo de orientar a gestão.
 - 1.5 Feedback individual do perfil para o novo funcionário ou trainee, e para o gerente que o receberá;
 - 1.6 Capacitação dos funcionários que desempenharão o papel de tutoria;
 - 1.7 Processo de tutoria tanto para o trainee, como para os novos funcionários, respeitando a programação de cada público;
 - 1.8 Aplicação de Avaliação de Adaptação ao Trabalho, para os novos funcionários dentro do período de estágio probatório. Para o trainee, são aplicadas avaliações tanto de Adaptação ao Trabalho, quanto de Competências e Atitudes, em intervalos quadrimestrais, com a mediação da UGP e consultoria Educacional;
 - 1.9 Para os novos funcionários, acompanhamento durante o estágio probatório (3 meses), realizado pela UGP e consultoria Educacional. Para os trainees, acompanhamento com UGP, consultorias educacional, técnica e pedagógica;
- Para acompanhar as tendências de mercado, a UGP participa anualmente, dentre outros eventos, do Congresso Nacional de Recursos Humanos (CONARH), além de promover a participação dos dirigentes e gerentes no HSM Management, anualmente.
- Em 2009 foi implantada a IN de Estágio, regulamentando o funcionamento do Programa de Estágio; aprovado em 2014, o “Passaporte do Conhecimento”- Ação de endomarketing da UGP, em parceria com a UMC, que entrega ao estagiário, no momento da contratação, um kit estagiário [squaze, crachá, passaporte propriamente dito e cursos gratuitos na grade de capacitação (presencial e online)] e o apresenta a instituição. Este passaporte trata de orientações e de direcionamento (foco) na capacitação.

Fonte: Programa Sebrae de Excelência em Gestão, 2014.

Quadro 14. Prática de Gestão da Responsabilidade, incentivo e remuneração variável do SEBRAE/PB

Prática: Responsabilidade, incentivo e remuneração variável.

O reconhecimento do empregado está baseado no conceito de remuneração estratégica, que compreende o conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam, interagem e alinham o desenvolvimento profissional e os resultados individuais com os objetivos organizacionais. O *mix* de remuneração está composto por salário fixo,

remuneração variável e benefícios.

A remuneração variável é a forma de reconhecimento que incentiva o empregado a extrapolar seus níveis normais de desempenho. Refere-se à quantia paga anualmente, de forma variável, em função do alcance pleno das metas organizacionais, de equipe e individuais. Para viabilizar a remuneração variável, o SEBRAE/PB deve atingir os resultados relativos aos indicadores selecionados, conforme os seguintes percentuais:

Metas	Definição	Medidas	Alcance pleno
Organizacional	Indicadores que asseguram o cumprimento da missão do SEBRAE/PB e estão associados aos objetivos estratégicos constantes do PPA aprovado pelo CDE.	4	60% de um salário fixo
Equipes	Indicadores que asseguram a implementação do Plano de Trabalho de cada Unidade conforme aprovado pela Diretoria da área. São associados aos projetos e atividades da Unidade	3	25% de um salário fixo
Individual	Indicadores que asseguram o cumprimento das metas individuais de cada colaborador, associadas aos projetos e atividades aos quais está vinculado, bem como ao cumprimento das normas internas.	3	15% de um salário fixo
Total		10	100% de um salário fixo

Os indicadores e as metas são definidos e divulgados até o final do quarto trimestre de cada ano, a partir do Plano Plurianual aprovado pela Diretoria Executiva e pelo CDE. As metas de equipe são de responsabilidade do Gerente de cada Unidade e são validadas pela Diretoria da área. As metas de equipe são monitoradas pela Unidade de Gestão de Pessoas para efeito de remuneração variável e pela Unidade de Gestão Estratégica, uma vez que estão relacionadas à implementação do Plano de Trabalho de cada Unidade. As Metas individuais de cada empregado são negociadas entre ele e seu superior imediato, anualmente, na elaboração do Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual – PADI, conforme previsto no Capítulo VI, Seção V. O potencial de premiação não deve ultrapassar um salário fixo mensal de cada empregado. O percentual do salário fixo será definido anualmente, de acordo com disponibilidade orçamentária do SEBRAE/PB.

O atingimento das metas organizacionais é pré-condição para viabilizar remuneração variável. As parcelas relativas às metas de equipes e metas individuais só serão devidas se as metas organizacionais forem atingidas. A parcela relativa à meta individual só será devida se a meta da equipe for atingida. A remuneração variável não integra a remuneração fixa dos empregados, tendo suas metas e respectivos indicadores de resultados definidos anualmente em Instrução Normativa da Diretoria Executiva.

O SEBRAE tem como forma de buscar o elevar o desempenho (Certificação, graduação, pós-graduação e idiomas) a promoção da cultura da excelência (Encorporea Tec e Encorporea) e o alcance de metas (alinhar as competências o objetivos estratégico: “Desenvolver e manter competências para alcançar resultados”.

O ENCORPORA TEC SEBRAE – Encontro Técnico Corporativo dos Colaboradores do SEBRAE/PB, é realizado no primeiro semestre de cada ano, cujo objetivo é apresentar à todos os colaboradores quais as estratégias e planos do Sebrae/PB para o ano corrente, alinhando as informações e necessidades da organização, para o alcance dos objetivos estratégicos.

ENCORPORA SEBRAE – Encontro Corporativo dos Colaboradores do SEBRAE/PB, é realizado no final de cada ano com o propósito de fomentar entre os colaboradores o desenvolvimento de competências e atitudes que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos, por meio da realização de ações educacionais que propiciem a consolidação do Aprender a Ser, a Conhecer, a Fazer, e a Viver juntos (conforme referências educacionais da UNESCO utilizados pelo Sistema SEBRAE). O encontro visa também proporcionar um ambiente de integração entre os empregados e celebração dos resultados. Os temas praticados surgiram da participação de funcionários da UGP no CONARH – Congresso Nacional de Gestão de Pessoas, buscando os temas do momento para implementar no contexto do Encorpara.

PROGRAMA DE APOIO A CAPACITAÇÃO - CURSOS DE GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO, IDIOMAS, são três IN's, que consistem no investimento financeiro do SEBRAE/PB, por meio de reembolso ou pagamento direto à instituição de ensino (mediante contrato/convênio), referente a matrícula e mensalidades dos colaboradores do SEBRAE/PB, em cursos de graduação, Pós-graduação (MBA e Lato sensu), reconhecidos pelo MEC e de idiomas respectivamente, que deverão obrigatoriamente, estar alinhados com os objetivos, projetos e programas do SEBRAE, objetivando estimular seu desenvolvimento intelectual e profissional. Para ter direito ao benefício, o colaborador deverá preencher o formulário com justificativa, correspondente ao curso que deseja participar, ter aprovação do seu gerente imediato, encaminhar para parecer da UGP e autorização do diretor da área.

Certificação do Conhecimento é o reconhecimento formal dos conhecimentos, habilidades e competências do colaborador, preparando-o como profissional e cidadão, promovendo segurança, credibilidade e reconhecimento à qualidade dos serviços prestados. Este processo teve início em 2013, é voluntário, porém implica no PIC- Placar Individual de Carreira.

Fonte: Programa Sebrae de Excelência em Gestão, 2014.

O item Capacitação e Desenvolvimento é abordado pela FNQ no MEG® através de cinco questionamentos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2013):

- Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?
- Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?
- Como são identificados e preparados os novos líderes e os sucessores para os líderes atuais?
- Como a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento é avaliada?

- Como a *organização* promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?

Através do PSEG, o SEBRAE/PB desenvolveu quatro Práticas de Gestão para atender aos questionamentos da FNQ no item Capacitação e Desenvolvimento, são estas:

Quadro 15. Prática de Gestão da Identificação e Concepção das Necessidades de Capacitação do SEBRAE/PB
Prática: Identificação e Concepção das Necessidades de Capacitação

A identificação das necessidades de capacitação acontece por meio do PADI e do Programa de Ambientação para os novos colaboradores, conforme a seguir:

1- PLANO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL (PADI) que é uma das ferramentas utilizadas para promoção do desenvolvimento, é formatado individualmente, identificando metas de desenvolvimento e os resultados esperados, alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Esta ferramenta é pautada no processo de avaliação de competências onde os colaboradores preenchem seus PADI's e alinha com seu supervisor as metas individuais e as metas de desenvolvimento e a meta de equipe, estes são encaminhados para a UGP para verificação com orientação da Consultoria, e sugere correções se houver necessidade estes são revisados pelos supervisores e a UGP, consolidados e apresentados a DIREX, para análise e aprovação, após aprovação a UGP devolve para cada gerente para que os mesmos apresentem aos seus colaboradores, assim podendo colocar em prática as ações que levarão aos resultados esperados e ao alcance das metas de desenvolvimento.

2- PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO PARA NOVOS COLABORADORES

Consiste no momento de chegada dos novos funcionários e trainees, com o objetivo de integra-los aos processos e normas da instituição. Para que este processo aconteça, são realizadas as seguintes etapas/atividades, este procedimento também parte do levantamento das competências necessárias e conta com o acompanhamento de consultoria para o período de Capacitação técnica (incluindo os temas como: História do Sebrae, SGP, Benefícios, Código de Conduta, Auditoria de Risco, Direcionamento Estratégico, Ouvidoria, MEG, Atendimento Individual, Coletivo, Licitação, Jurídico, Sistemas Informatizados) e comportamental (Aprimorando Relações, Trabalho em Equipe, Integração). É feita a construção do perfil individual do novo colaborador e ou trainee, dado o Feedback individual do perfil para o novo funcionário ou trainee, e para o gerente que o receberá, realizada a capacitação dos funcionários que desempenharão o papel de tutoria (processo de tutoria tanto para o trainee, como para os novos funcionários, respeitando a programação de cada público), verificada a aplicação de avaliação de Adaptabilidade ao Trabalho, para os novos funcionários dentro do período de estágio probatório. Para o trainee, são aplicadas avaliações tanto de Adaptabilidade ao Trabalho, quanto de Competências e Atitudes, em intervalos quadrimestrais, com a mediação da UGP e consultoria Educacional. Para os novos funcionários, acompanhamento durante o estágio probatório (3 meses), realizado pela UGP e consultoria Educacional. Para os trainees, acompanhamento com UGP, consultorias educacional, técnica e pedagógica. Posteriormente é feita a apresentação de relatório final para análise e aprovação da diretoria, para os funcionários, a divulgação da contratação por

tempo indeterminado. Para os trainees, por se tratar de um Programa de Desenvolvimento, poderão ou não ser contratados ao final do período, a depender do desempenho obtido durante o programa, conforme programação de atividades.

A **concepção das capacitações** ocorrem por meio das seguintes ações/programas:

1. BOLSAS PARA CURSOS DO SEBRAE/PB:

Cláusula do Acordo Coletivo 2010/2011 que garante o direito a participação em cursos realizados pelo Sebrae Paraíba – Colaboradores, cônjuges e filhos dos colaboradores poderão participar gratuitamente, de cursos da programação da Unidade de Educação Empreendedora, realizados pelo Sebrae, com carga horária de até 16hs, sendo disponibilizada apenas 02(duas) vagas por curso, para cada agencia, sendo destinadas prioritariamente aos colaboradores, seus filhos e cônjuges, que ainda não usufruíram desse benefício no ano corrente e o preenchimento das vagas será feito mediante pedido do colaborador, à unidade de Gestão de Pessoas.

2- PROGRAMA DE APOIO A CAPACITAÇÃO - CURSOS DE GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO, IDIOMAS:

São três IN, que consiste no investimento financeiro do SEBRAE/PB, por meio de reembolso ou pagamento direto à instituição de ensino (mediante contrato/convênio), referente a matrícula e mensalidades dos colaboradores do SEBRAE/PB, em cursos de graduação, Pós-graduação (MBA e Lato sensu), reconhecidos pelo MEC e de idiomas respectivamente, que deverão obrigatoriamente, estar alinhados com os objetivos, projetos e programas do SEBRAE, objetivando estimular seu desenvolvimento intelectual e profissional. Conforme IN, o SEBRAE/PB dará cobertura de:

- 100% para os colaboradores que ainda não possuem graduação, ou pós-graduação;
- 50% para os colaboradores que tem uma pós-graduação paga pelo SEBRAE/PB;
- 50% para o primeiro curso de idiomas;
- 30% para o segundo cursos de idioma

Para ter direito ao benefício, o colaborador deverá preencher o formulário com justificativa, correspondente ao curso que deseja participar, ter aprovação do seu gerente imediato, encaminhar para parecer da UGP e autorização do diretor da área.

3- UNIVERSIDADE CORPORATIVA – UCSEBRAE:

Através da oferta de cursos formatados para atender as necessidades da organização poder ser ofertados das seguintes formas:

- Solicitação Individual do colaborador seja para cumprimento do PADI, seja para aperfeiçoamento/aquisição de novos conhecimentos;
- Indicação da própria UC Sebrae Nacional/Estadual;
- Indicação gerencial;
- Indicação de Diretoria.

4- ENCORPORA TEC SEBRAE – Encontro Técnico Corporativo dos Colaboradores do SEBRAE/PB:

Realizado no primeiro semestre de cada ano, cujo objetivo é apresentar a todos os colaboradores quais as estratégias e planos do SEBRAE/PB para o ano corrente, alinhando as informações e necessidades da organização, para o alcance dos objetivos

estratégicos.

5- ENCORPORA SEBRAE – Encontro Corporativo dos Colaboradores do SEBRAE/PB

Realizado no final de cada ano, foi desenvolvido com o propósito de fomentar entre os colaboradores o desenvolvimento de competências e atitudes que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos, por meio da realização de ações educacionais que propiciem a consolidação do Aprender a Ser, a Conhecer, a Fazer, e a Viver juntos (conforme referências educacionais da UNESCO utilizados pelo Sistema SEBRAE). O encontro visa também proporcionar um ambiente de integração entre os empregados e celebração dos resultados. Iniciando em 2007, em parceria com o SESI, o Sebrae/PB realiza o I Encontro dos Colaboradores, como Circuito da Saúde; em 2008 foi institucionalizado como Encorpora, abrangendo temas que trabalhem atitudes, comportamento, competências e a integração entre os colaboradores , Agência para justificar aos órgãos de controle as despesas geradas e registrar o nome como marca do evento. Os temas praticados surgiram da participação de funcionários da UGP no CONARH – Congresso Nacional de Gestão de Pessoas, buscando os temas do momento para implementar no contexto do Encorpora.

6- PROGRAMA DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E EQUIPES: Tem o objetivo de promover o desenvolvimento dos gerentes do SEBRAE/PB, com foco no alcance dos resultados e na modernização organizacional. Dentro do Programa são trabalhadas competências técnicas e comportamentais, através das ações:

-Desenvolvimento e *coaching* gerencial – Realizar *coaching* visando o acompanhamento estruturado e transferência das aprendizagens e prática dos compromissos assumidos buscando refletir sobre seus êxitos e dificuldades e, principalmente sobre as razões de tais êxitos e dificuldades. O Coaching é também um poderoso instrumento para o desenvolvimento pessoal, pois coloca o indivíduo diante de si mesmo, de suas limitações e possibilidades e, sobretudo diante de suas escolhas, num exercício de humildade.

-Capacitação técnico-gerencial – que visa promover a participação dos gerentes em eventos de mercado como cursos, palestras, congressos, visando o desenvolvimento gerencial em gestão de pessoas.

Quadro 16. Prática de Gestão de Desenvolvimento de Novos Líderes do SEBRAE/PB**Prática: Desenvolvimento de Novos Líderes**

A identificação de líderes no SEBRAE PB se dá por meio da avaliação de competências, implementadas nos processos organizacionais, nos diferentes níveis e âmbitos da estrutura organizacional, cujos resultados sejam relevantes para o alcance de metas organizacionais (principal fator) e de equipe (fator secundário). As principais formas de preparar as pessoas para o exercício da liderança são: Gestão de Projetos através da Metodologia - GEOR; Programa Trainee; e Programa de Desenvolvimento Gerencial.

O SEBRAE/PB trabalha com a **Metodologia GEOR**, focando na Gestão Orientada para Resultados, cujo perfil de atuação dos gestores de projetos compreende competências fundamentais para o exercício da liderança, tais como: geração de resultados, negociação, persuasão, atuação sistêmica, orientação para o cliente e flexibilidade aos princípios de sustentabilidade.

Outra forma de preparação para o exercício da liderança no SEBRAE PB é a realização do **Programa de Trainee**, incluindo competências voltadas para o desenvolvimento de valores e comportamentos e resultados, tais como: condutas éticas; gestão de risco; estratégia orientada para resultados; relacionamento com os clientes; excelência em produtos, serviços e processos; legislação; sistemas de informação e trabalho em equipe. Outro meio de preparar as pessoas para exercer a liderança é o **Programa de Desenvolvimento Gerencial e de Equipes** do SEBRAE/PB, com foco no alcance dos resultados e a fim de favorecer a criação de um contexto capacitante de mudanças e de lideranças que possam se expressar contribuindo para a obtenção de altos padrões de resultados com alta capacidade adaptativa da Instituição a exigências permanentes de contextos ambientais em transformação permanentes. Este programa busca criar um ambiente nas equipes que favoreça a emergência de líderes não posicionados que possam fortalecer a estrutura de geração de resultados, de comunicação interna nas equipes e um clima de trabalho favorável à geração dos resultados planejados e na modernização organizacional, posteriormente estendido às equipes, trabalhando competências técnicas e comportamentais, através das ações:

Desenvolvimento e coaching gerencial – Realizar *coaching* visando o acompanhamento estruturado e transferência das aprendizagens e prática dos compromissos assumidos buscando refletir sobre seus êxitos e dificuldades e, principalmente sobre as razões de tais êxitos e dificuldades. O Coaching é também um poderoso instrumento para o desenvolvimento pessoal, pois coloca o indivíduo diante de si mesmo, de suas limitações e possibilidades e, sobretudo diante de suas escolhas, num exercício de humildade.

Capacitação técnico-gerencial – que visa promover a participação dos gerentes em eventos de mercado como cursos, palestras, congressos, visando o desenvolvimento gerencial em gestão de pessoas.

Quadro 17. Prática de Gestão de Eficácia dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento do SEBRAE/PB
Prática: Eficácia dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento

O SEBRAE/PB avalia a eficácia dos seus programas e ações de capacitação e desenvolvimento, através de:

- **Avaliação de Competências:** Tem como objetivo acompanhar a evolução do funcionário nas competências e atitudes requeridas pelo SEBRAE/PB, considerando que neste processo fica evidente a eficácia ou não das ações e programas de capacitação, uma vez que esses impactam na evolução de entrega do funcionário.
- **Oficina de Disseminação:** Tem como objetivo a disseminação do conhecimento, ou seja, todo colaborador que participar de uma capacitação, cujo assunto seja de interesse comum, o mesmo deverá ao retornar, em um espaço máximo de quarenta dias, realizar uma Oficina de Disseminação, repassando o seu aprendizado a toda a equipe da qual faz parte e parceiros de outras unidades/agências, com avaliação dos participantes, que avaliam, dentre outros aspectos, o domínio do conteúdo pelo colaborador.
- **Avaliação UC SEBRAE** – Nos cursos on-line, o participante somente recebe certificado se realizar a avaliação de verificação de aprendizado, dentro do próprio sistema, e se for aprovado.
- **Certificação do Conhecimento:** É o reconhecimento formal dos conhecimentos, habilidades e competências do colaborador, preparando-o como profissional e cidadão, promovendo segurança, credibilidade e reconhecimento à qualidade dos serviços prestados. Este processo teve início em 2013, é voluntário, porém implica no PIC- Placar Individual de Carreira.

Ações/Programas	Indicadores	Fonte
Avaliação de Competências	Número de colaboradores promovidos	Percentual de colaboradores promovidos x espaços ocupacionais
Oficina de Disseminação	Número de participantes	Lista de Frequência
	Avaliação do Colaborador	Gráfico de satisfação dos participantes
Universidade Corporativa	Número de colaboradores do Sebrae/PB inscritos em cursos da UC Sebrae	Relatório da UC Sebrae Nacional
	Número de colaboradores aprovados	Relatório da UC Sebrae Nacional
	Número de colaboradores desistentes	Relatório da UC Sebrae Nacional
CERTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO	Número de Inscritos	Email enviado pelo Sebrae Nacional informando por UF
	Número de Aprovados	Email enviando pelo Sebrae Nacional
	Número de Aprovados por Tema	Email enviando pelo Sebrae Nacional
PADI	Número de PADI realizados	Planilha de registro da realização do PADI de cada funcionário
	Número de Metas Individuais realizadas	Percentual de metas individuais x metasrealizadas

Fonte: Programa Sebrae de Excelência em Gestão, 2014.

Quadro 18. Prática de Gestão de Desenvolvimento das Pessoas como Indivíduos, Cidadãos e Profissionais do SEBRAE/PB

Prática: Desenvolvimento das Pessoas como Indivíduos, Cidadãos e Profissionais
<p>O SEBRAE/PB promove o desenvolvimento dos seus colaboradores como indivíduos, cidadãos e profissionais, através de programas e ações, tais como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Desenvolvimento Gerencial e de Equipes 2 ENCORPORA SEBRAE 3 PROGRAMA TRAINEE 4 CERTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO 5 PLANO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL (PADI): O PADI é uma das ferramentas utilizadas para promoção do desenvolvimento, ele é formatado individualmente, identificando metas de desenvolvimento e os resultados esperados, alinhados aos objetivos estratégicos da organização. 6 PROGRAMA DE ADEQUAÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (PDI): Trata-se do programa de desligamento incentivado, que teve sua primeira versão em 2005, tendo sido aperfeiçoado em sua 3ª edição em 2014 incluindo o acompanhamento educacional pedagógico, cujo foco é de orientação e acompanhamento como fase preparatória constituindo-se em um elemento de fundamental importância para o enfrentamento desta nova fase da vida, orientando-os na construção de um projeto de vida, viabilizando novos projetos que contemplem o desenvolvimento integral do ser humano. 7 Incentivo ao Voluntariado – O SEBRAE estimula a prática do voluntariado, através de campanhas de doação de alimentos, produtos de limpeza, higiene pessoal, e brinquedos, sendo este último uma parceria com a empresa Correios, voltada para suprir necessidades identificadas em instituições como hospitais, asilos e orfanatos, advindas de sugestões dos colaboradores. O incentivo ao voluntariado dos colaboradores SEBRAE é promovida por meio do convite para capacitação e atuação como avaliadores voluntários dos reconhecimentos Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios e Prêmio MPE Brasil – Fomentando o desenvolvimento de competências de vanguarda na era do conhecimento, como Responsabilidade Social Empresarial, Inovação, Voluntariado, etc.

Fonte: Programa Sebrae de Excelência em Gestão, 2014.

O último item do Critério Pessoas é Qualidade de Vida. Estes itens são verificados de acordo com o MEG® através de cinco questionamentos (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2013):

- Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?
- Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios a elas oferecidos?

- Como o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados e desenvolvidos?
- Como é mantido um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes?
- Como a organização promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?

Para este, foram desenvolvidas três Práticas de Gestão que atendem aos questionamentos do MEG® elencados anteriormente e que buscam garantir a Qualidade de Vida dos colaboradores na organização.

Quadro 19. Prática de Gestão dos Serviços de Prevenção de Riscos, Controle Médico e Saúde Ocupacional do SEBRAE/PB

Prática: Serviços de Prevenção de Riscos, Controle Médico e Saúde Ocupacional
<p>A Unidade de Gestão de Pessoas do SEBRAE na Paraíba (UGP) desenvolve os programas Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) alinhados às exigências legais vigentes e às políticas da unidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> - PPRA: Mapeamento de riscos no ambiente de trabalho, classificados em função das áreas de trabalho e das funções exercidas pelos colaboradores com recomendações de segurança; bem como o planejamento das ações e seus respectivos períodos de execução. - PCMSO: Realização de Exames admissional, demissional, periódico, de retorno ao trabalho e de mudança de função; Análise de riscos e realização de palestras e treinamentos. - CIPA – Comissão Interna de Prevenção de acidentes: Riscos ambientais, Acidentes e doenças e Ausentismo realiza vistorias às instalações físicas das agências e acompanham a correção de alguns riscos.

Fonte: Programa Sebrae de Excelência em Gestão, 2014.

Quadro 20. Prática de Gestão de Identificação, análise e utilização das necessidades e expectativas das pessoas do SEBRAE/PB.

Prática: Identificação, análise e utilização das necessidades e expectativas das pessoas
<p>As necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho do SEBRAE PB são identificadas e analisadas por meio dos seguintes mecanismos:</p> <p>Mecanismo 1 – Pesquisa de Clima Organizacional: é estruturada pelo SEBRAE Nacional, por meio de empresa contratada, que considera um estudo teórico-empírico daquilo os empregados do Sistema SEBRAE manifestam interesse das dimensões: Satisfação e relação com o trabalho; Ambiente e condições de trabalho; Relacionamento chefia-subordinado; Treinamento em equipe; Oportunidades de treinamento e desenvolvimento; Oportunidades</p>

de carreira; Remuneração e benefício; O sistema SEBRAE; Comunicação interna; e Identidade.

Mecanismo 2 - Grupo Conector de Endomarketing: é um comitê integrado do SEBRAE/PB que interage, articula e mobiliza a estratégia de endomarketing do SEBRAE/PB, por meio da parceria dos representantes e colaboradores das Unidades de Marketing e Comunicação (UMC), Gestão de Pessoas (UGP) e Administração e Finanças (UAF), com participação voluntária e colaborativa dos colaboradores de cada uma das agências regionais e da sede do SEBRAE na Paraíba. Este grupo realiza os processos de planejamento, execução, monitoramento e a avaliação das ações realizadas no Estado, promovendo reuniões trimestralmente para análise das ações e dos resultados obtidos, tendo como premissas a estadualização e padronização das ações no Estado, respeitando-se a necessidade local de adequação à realidade regional, bem como o alinhamento das ações à estratégia estadual, à missão, visão e valores institucionais e verificação das dimensões: Clima organizacional; Relações Interpessoais; Comunicação interna; Construção colaborativa e Ações conjuntas (integração).

Mecanismo 3 - Acordo Coletivo: é uma Convenção Coletiva de Trabalho de caráter normativo, pelo qual o Sindicato dos Empregados do SEBRAE/PB (SENALBA) e o SEBRAE/PB estipulam, pactuam e estabelecem condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho – em conformidade com o artigo 7º, inciso XXVI da Constituição Federal. A celebração do acordo coletivo de trabalho é facultada ao SENALBA, de acordo com o art. 611 § 1º da CLT. Este mecanismo possibilita identificar as necessidades e expectativas a seguir: Reconhecimento; Condições de trabalho; Relações de trabalho; Interesses coletivos; Benefícios; Reajuste de salários.

Mecanismo 4 - Levantamento das Demandas da Qualidade de Vida: visa promover o bem-estar físico, psicológico e emocional do colaborador, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem felizes e envolvidas com o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Dentre seus objetivos destacam-se: Incentivar e proporcionar aos colaboradores do SEBRAE/PB, a melhoria da qualidade de vida criando um ambiente de integração e bem estar através de hábitos e estilos de vidas saudáveis e felizes entre os colaboradores, suas famílias e a sociedade. Feita a análise das demandas, indicações e sugestões, estas são analisadas e tomadas medidas de mitigação como ações de disponibilização de massagens, ginástica laboral, orientações para alimentação saudável e cuidados com a saúde, entre outras – De modo a contemplar e propiciar o atendimento as necessidades e expectativas bem-estar físico, psicológico e emocional; desenvolvimento pessoal e ambiente agradável.

Mecanismo 5 – Ouidoria: Como permanentemente as pessoas mudam de necessidades e expectativas, a ouvidoria se torna outro mecanismo, pela dinâmica de atuação e a presença constante na estrutura organizacional e no cotidiano das ações e relações interpessoais, a mesma se apresenta acolhendo as manifestações dos colaboradores, guardando o devido sigilo e assegurando a transparência. As manifestações se classificam em sugestões, elogios, críticas e denúncias, sendo averiguadas quanto a sua veracidade. As demandas são resolvidas por meio do processo de mediação, cujo perfil é de isenção e de orientação, com vistas a esclarecer e/ou apresentar a solução ao manifestante. Os resultados das informações, solicitações, demandas e/ou reclamações são analisados e geram necessidades e expectativas

relativas a: Ética, Transparência, Relacionamento interpessoal, Mediação e Solução. São desenvolvidas ações de responsabilidade da UGP, como: Plano de Saúde; Plano de Previdência Privada (SEBRAEPREV); Plano Odontológico; Auxílio Alimentação; Incentivo a Curso de Idiomas e Pós Graduação; Bolsa para Cursos do SEBRAE/PB; Extensão da Licença a Maternidade e Garantia da Licença a Paterna; Antecipação de Férias quando de Casamento; Complementação Salarial por Afastamento para Tratamento de Saúde; Dia do Empregado SEBRAE/PB; Estabilidade Pré-aposentado; Seguro de Vida; Auxílio Funeral; Bolsa para Cursos do SEBRAE/PB; Auxílio Creche/Escola(mensal).

Fonte: Programa Sebrae de Excelência em Gestão, 2014.

Quadro 21. Prática de Gestão da Avaliação, Desenvolvimento e Manutenção do Clima e Promoção da Qualidade de Vida do SEBRAE/PB

Prática: Avaliação, Desenvolvimento e Manutenção do Clima e Promoção da QVT.

A gestão do clima organizacional do SEBRAE PB abrange a avaliação, desenvolvimento e manutenção do clima organizacional e promoção da qualidade de vida.

Avaliação do Clima Organizacional

1 – Pesquisa de clima: a pesquisa de clima organizacional teve início em 2005 e é realizada anualmente pelo SEBRAE/NA, sendo aplicadas duas versões: a ampliada e a de monitoramento, respectivamente, em anos alternados e nos anos intermediários. É um instrumento que avalia o clima organizacional na empresa. O objetivo é levantar o perfil socioeconômico dos colaboradores internos, o grau geral de satisfação frente a fatores estratégicos de gestão, bem como realizar o comparativo dos resultados obtidos na pesquisa anterior e alinhar ações de Gestão aos dados coletados na pesquisa.

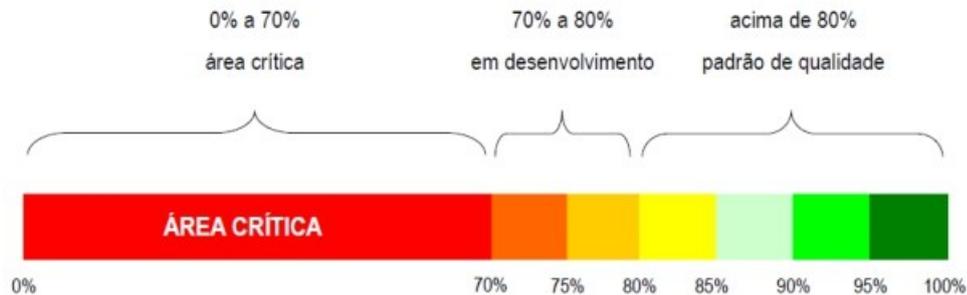
As dimensões avaliadas são:

- 01 - Satisfação e relação com o trabalho;
- 02 - Ambiente e condições de trabalho;
- 03 - Relacionamento chefia-subordinado;
- 04 - Treinamento em equipe;
- 05 - Oportunidades de treinamento e desenvolvimento;
- 06 - Oportunidades de carreira;
- 07 - Remuneração e benefício;
- 08 - O sistema SEBRAE;
- 09 - Comunicação interna; e
- 10 - Identidade.

A Pesquisa de Clima busca os pontos que indicam a qualidade de vida dos colaboradores no Sistema SEBRAE e em nível local é utilizada como subsídio para tomadas de decisões na área de Gestão de Pessoas. A metodologia utilizada nesta pesquisa consiste na aplicação via internet, de um questionário estruturado com as temáticas relacionadas às 10 dimensões acima citadas, encaminhado através de e-mail aos colaboradores; a lista dos emails é fornecida pelo SEBRAE estadual e enviada pelo SEBRAE Nacional para a empresa de pesquisa contratada, que se responsabiliza pelo envio da pesquisa para cada colaborador.

2 – Análise da pesquisa para desenvolvimento/manutenção de clima favorável: A equipe da UGP analisa os resultados de cada dimensão, levantando pontos para melhoria conforme

as faixas (área crítica, em desenvolvimento e padrão de qualidade) de ICO visando implementar melhorias.



A partir da análise realizada, são apontadas sugestões de melhoria e implementadas as ações consideradas como viáveis e favoráveis para desenvolver/manter o clima organizacional, e promover a melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

3 – Melhorias efetivadas decorrente da análise das pesquisas

- Alteração da tabela salarial com elevação da remuneração de todos os colaboradores , implantada a partir 2009;
- Implantação do Programa de Desenvolvimento Gerencial, visando a melhoria da relação gerente-subordinado, a partir de 2010.
- Sistematização e criação da instrução normativa para acesso a cursos de pós-graduação e de idiomas, implantada a partir de 2011) e do acesso a cursos de graduação, implantado a partir de 2012; possibilitando o desenvolvimento de competências e facilitando o crescimento de carreira.
- Implantação do processo de crescimento de carreira, alinhado ao SGP;
- Reforma da sede e de algumas agências regionais para melhoria do ambiente e estrutura física, além da reestruturação do "espaço conviver"(destinado a alimentação e descanso dos colaboradores), a partir de 2011.;
- Implantação do projeto de endomarketing, em parceria com a UMC, que iniciou em fevereiro de 2013;
- Rodada de conversas com os funcionários para colher sugestões de melhoria e análise dos resultados da pesquisa de clima, com proposição de ações a serem implementadas por meio de uma consultoria especializada em 2013;
- Disponibilização de "farmacinhas" para colocar medicamentos em todas as agências.

4- Programa de Qualidade de Vida (mensal): Além da análise da pesquisa de clima, é realizada também pesquisa com funcionários do SEBRAE/PB, através do Google Docs, com o objetivo de identificar as prioridades/necessidades em relação às ações do Programa de Qualidade de Vida. Foi elaborado um Programa de Qualidade de Vida que contempla ações voltadas à promoção da saúde e bem-estar dos colaboradores, dentro e fora do ambiente de trabalho, contribuindo para manter um clima organizacional favorável. O programa tem como ações:

- **Ginástica Laboral** – É realizada dentro do ambiente das unidades e agências, semanalmente, e contempla todos os colaboradores.

- **Massagens:** São oferecidas sessões de massagens, uma vez por semana, a todos os colaboradores.
- **Feira de Orgânicos** – O SEBRAE oferece aos colaboradores e a comunidade residente nas proximidades, uma feira de produtos agroecológicos que funciona de 15 em 15 dias, das 17h às 19h30, em frente ao SEBRAE. O objetivo é incentivar a alimentação saudável, o consumo de produtos orgânicos, estimulando o cultivo e comercialização dos materiais oferecidos. Esta ação é promovida pela Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em parceria com a Unidade de Marketing e Comunicação (UMC) e com o Projeto de Horticultura/Zona da Mata Norte. Os colaboradores do SEBRAE e até residentes do Bairro dos Estados, têm a oportunidade de adquirir produtos naturais, sem agrotóxicos e com preços acessíveis.
- **Outubro Rosa** – No mês de outubro, realiza-se uma programação especial para o público feminino, com ações voltadas a prevenção de doenças e conscientização. Como sinalização externa, a estrutura do SEBRAE recebe iluminação cor de rosa e o símbolo da campanha (um laço cor de rosa).
- **Novembro Azul** - No mês de novembro, realiza-se uma programação especial para o público masculino, com ações voltadas a prevenção de doenças e conscientização. Como sinalização externa, a estrutura do SEBRAE recebe iluminação azul e o símbolo da campanha.
- **Aniversariantes do mês** - Todos os aniversariantes devem receber o cartão de aniversário, o post no papo SEBRAE e uma muda de planta nativa ou roseira. É importante que todos os funcionários recebam a mesma ação.
- **Datas comemorativas:** Ações realizadas na Páscoa, Dia dos Pais e Dia das Mães.
- **Dicas Qualidade de Vida:** são divulgadas para os colaboradores do SEBRAE dicas sobre melhoria de qualidade de vida, exercícios físicos e práticas saudáveis, nos murais internos e papo SEBRAE.

Fonte: Programa Sebrae de Excelência em Gestão, 2014.

5.5 Aspectos Metodológicos

A pesquisa teve como objetivo verificar a percepção dos colaboradores quanto ao Critério Pessoas do Modelo de Excelência da Gestão® - MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ que vem sendo implementado por meio do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão - PSEG no SEBRAE/PB, através de um questionário de escala de *Likert*. As análises têm como base as informações geradas nos Relatórios de Autoavaliação Assistida, as Práticas de Gestão, os Manuais do SEBRAE/PB e Normas do SEBRAE/PB, que foram verificadas através do questionário como as mesmas têm sido percebidas por seus colaboradores quanto a sua aplicação. Esta pesquisa configurou-se como de natureza aplicada, gerando conhecimentos destinados a solução da problemática estabelecida.

A abordagem foi de caráter quanti-qualitativo onde foram analisadas as informações e o percentual dos resultados obtidos. Justifica-se essa abordagem, por favorecer a utilização de técnicas estatísticas e matemáticas parametrizando e mensurando os aspectos concretos. A abordagem qualitativa terá um objetivo exploratório descritivo, a fim de levantar as práticas de Excelência em Gestão da empresa. Ohira e Davok (2008) mencionam que na abordagem quantitativa “usa-se concomitantemente métodos e técnicas qualitativas e quantitativas para a coleta, interpretação e análise dos dados. Entende-se que essas duas abordagens não são excludentes, porém complementares”.

A pesquisa também se configura como exploratória e descritiva. Para Gil (2002, p.42) “[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” e a exploratória, de acordo com Gil (2002) tem como finalidade proporcionar maior intimidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Este modo de investigação tem um planejamento “[...] bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado”(GIL, 2010, p.27).

Quanto aos procedimentos técnicos, foi adotada a pesquisa de caso, através da pesquisa de campo e documental, analisando dados da própria empresa, observação direta e bibliográfica através da coleta de informações de materiais já publicados, livros e internet. Para Andrade (2010), a principal diferença entre uma e outra está na espécie de documentos que constituem fontes de pesquisas: enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias, a pesquisa documental baseia-se em documentos primários, originais, os quais nunca foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa.

O questionário foi elaborado pelo autor e aplicado online com perguntas estruturadas, as quais foram adaptadas com base nas perguntas do Modelo de Excelência em Gestão, tendo sido estas transformadas em afirmações, a fim de verificar através de uma escala de concordância se na percepção dos colaboradores se a empresa estava atendendo aos questionamentos. As respostas eram fechadas e baseadas na escala de *Likert*, a qual apresentou a escala de concordância de cinco categorias. De acordo com Johnson (2002, apud ALEXANDRE et. al., 2003) “existem escalas de *Likert* variando de quatro a onze categorias, mas as escalas de quatro e cinco categorias são, realmente, as mais populares.”

A amostragem adotada nesse estudo foi definida como: não probabilística por acessibilidade e conveniência. Marconi e Lakatos (2006) definem a técnica de pesquisa não probabilística como a que não faz uso de formas aleatórias de seleção, tornando-se impossível a aplicação de formula estatística para cálculo. Esse mesmo autor afirma que o tipo mais

comum de amostra não probabilística é a intencional, isto é, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população. O universo da pesquisa foi composto por 166 funcionários do SEBRAE/PB, o que envolve suas 9 Agências Regionais, o endereço virtual do questionário foi enviado à todos os colaboradores, do qual foram obtidas 63 respostas, sendo a amostra de 38% do universo estudado.

O parâmetro utilizado para análise da eficácia das práticas gerenciais desenvolvidas no SEBRAE/PB foi a escala de maturidade considerada pela organização em suas pesquisas de clima que definem se a prática está em área crítica (<70%), em desenvolvimento (70% - 80%) ou se está atendendo o padrão de qualidade (>80%).

5.6 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

O objetivo geral deste trabalho é “Analisar como o Critério Pessoas é implementado pelo SEBRAE/PB segundo o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade foi percebido por seus colaboradores”, visando estabelecer a relação da busca da excelência pela organização através das práticas e a contribuição do MEG® para tal. Para isso, as práticas de gestão adotadas pela empresa foram referenciadas a fim de relacionar com os resultados obtidos no formulário de percepção dos colaboradores e por fim os resultados obtidos por meio dos Relatórios de AutoAvaliação Assistida do Programa Sebrae de Excelência em Gestão – PSEG.

Conforme a estrutura do MEG®, as informações foram agrupadas de acordo com a divisão do Critério Pessoas, seus itens e suas questões de verificação. Para melhor visualização da estrutura da análise, é necessário compreender que o questionário foi aplicado online devido à população da empresa estar distribuída em nove cidades diferentes e submetidos ao mesmo modelo de gerenciamento.

O formulário consta de 16 afirmações fechadas baseadas na escala de *Likert* com afirmações sobre a aplicação de práticas de gestão do Critério Pessoas, as quais os mesmos informariam o grau de concordância (Concordo Totalmente – CT, Concordo – C, Indiferente – I, Discordo – D e Discordo Totalmente – DT) com as afirmações. A análise das respostas acompanha a metodologia utilizada pelo SEBRAE para identificar a satisfação dos seus colaboradores que atende ao requisito de que estando a satisfação abaixo de 70%, considera-se que a prática está em área crítica, estando compreendida de 70% a 80% configura-se como em desenvolvimento, e acima de 80% está atendendo o padrão de qualidade. Logo, as

afirmações foram elaboradas e verificadas conforme as perguntas feitas no manual do MEG e adaptadas a afirmações que buscam verificar se os colaboradores concordam com tais.

Quadro 22. Relação entre Itens do MEG® e suas questões

CRITÉRIO PESSOAS DO MEG®	
Sistemas de Trabalho	Questão na Pesquisa
Como a organização do trabalho é definida?	Referente à Questão 1.
Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?	Referente à Questão 2.
Como as pessoas são selecionadas e contratadas, interna e externamente?	Referente à Questão 3.
Como as pessoas recém-contratadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?	Referente à Questão 4.
Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, e das equipes é avaliado e como as necessidades de melhoria são acordadas com as pessoas?	Referente à Questão 5.
Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca do alto desempenho, o alcance de metas e a cultura de excelência?	Referente à Questão 6.
Capacitação e Desenvolvimento	
Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?	Referente à Questão 7.
Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?	Referente à Questão 8.
Como são identificados e preparados os novos líderes e os sucessores para os líderes atuais?	Referente à Questão 9.
Como a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento é avaliada?	Referente à Questão 10.
Como a <i>organização</i> promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?	Referente à Questão 11.
Qualidade de Vida	
Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?	Referente à Questão 12.
Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios a elas oferecidos?	Referente à Questão 13.
Como o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados e desenvolvidos?	Referente à Questão 14.
Como é mantido um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes?	Referente à Questão 15.
Como a organização promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?	Referente à Questão 16.

Fonte: Elaborado pela Autora com adaptações do MEG, 2014.

As práticas elencadas pela empresa são registros do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão que é desenvolvido desde 2012 e tem como objetivo Implantar o Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ em todas as Unidades Federativas do SEBRAE, promovendo a cultura da excelência e a melhoria da gestão do Sistema, o compartilhamento e o reconhecimento das boas práticas, baseado nos conceitos fundamentais e essenciais à obtenção da excelência no desempenho, com vistas a gerar melhores resultados para os clientes e sociedade. Entre os resultados e benefícios esperado pelo programa estão:

- Diagnóstico da maturidade da gestão, com base num modelo referencial reconhecido internacionalmente;
- Identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria da gestão;
- Uma base comparativa do desempenho da gestão de todo Sistema SEBRAE, permitindo a formação de um banco de boas práticas para o sistema;
- Foco nos resultados;
- Compartilhamento de informações e aprendizado.

Na busca de correlacionar o Modelo de Excelência da Gestão, as Práticas de Gestão do SEBRAE/PB e às afirmações do questionário aplicado aos colaboradores da empresa para verificar a percepção deles quanto ao Programa SEBRAE de Excelência em Gestão, segue quadro que relacionará a estrutura do MEG® (Itens e questões) com o questionário aplicado aos colaboradores da empresa na pesquisa.

5.6.1 Sistemas de Trabalho

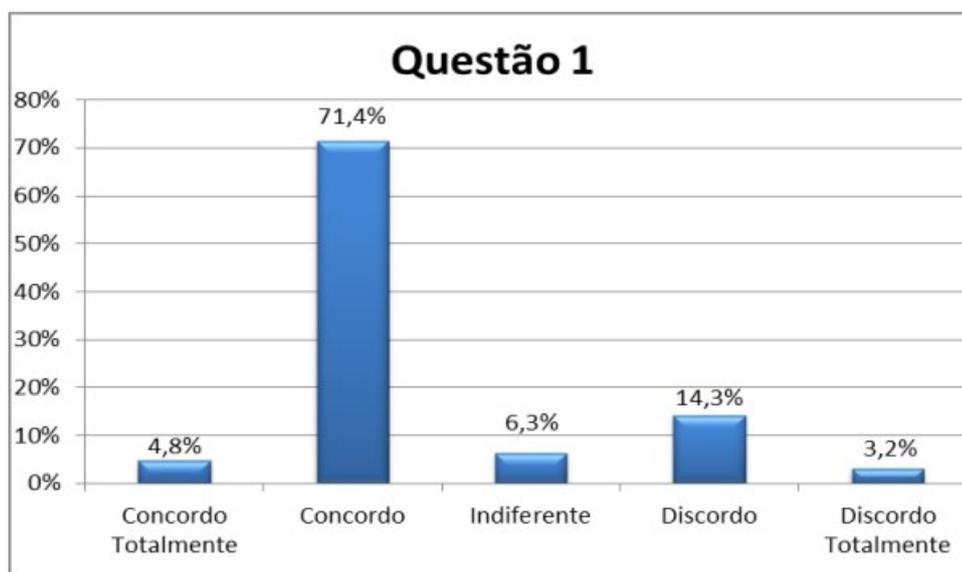
O primeiro item do Critério Pessoas do MEG® é o Sistemas de Trabalho e o mesmo verifica através de 6 perguntas (correspondentes às afirmações de 1 à 6 do questionário aplicado) as práticas de gestão desenvolvidas nas organizações. A seguir serão elencadas as práticas e relacionadas às respostas obtidas pelos colaboradores em relação a percepção dos mesmos. Para a questão “*Como a organização do trabalho é definida?*” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2014) do MEG®, o SEBRAE/PB apresenta a prática **Definição da Estrutura Organizacional** apresentada pelo PSEG.

Essa prática corrobora com a teoria de CHIAVENATO (2008, p. 198) referente à definição do trabalho que afirmou que “O desenho organizacional apresenta a arquitetura da organização: como os seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar”.

A prática menciona detalhes que fundamentam ainda mais a importância da definição dos Sistemas de Trabalho, demonstrando o interesse em mantê-los alinhados às regras, políticas e cultura organizacional de forma bem estruturada.

Esta prática foi contemplada na Questão 1 através da afirmação “*A forma da organização do trabalho e o quadro de pessoal e suas responsabilidades na empresa está bem definida, estimulando a resposta rápida e o aprendizado organizacional, facilitando a atuação dos responsáveis pelos processos na estrutura organizacional adotada e proporcionando autonomia dos diversos níveis da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização e para buscar inovações*”.

Gráfico 1. Percepção dos Colaboradores quanto à prática de gestão referente à definição da estrutura organizacional



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Para esta, através da aplicação do questionário aos colaboradores, foi possível observar que 76,2% (CT+C) concordaram que a organização atende a esse requisito, porém, apesar de confirmar a aplicação da prática, isso demonstra que pode não estar atingindo sua totalidade, havendo a possibilidade de aperfeiçoar a prática e seus procedimentos.

O segundo ponto questionado pelo MEG® no item Sistemas de Trabalho é “*Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?*” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2014), este é atendido pela empresa através da prática **Identificação de Competências, Avaliação do Desempenho e Mecanismos para Evolução na Carreira.**

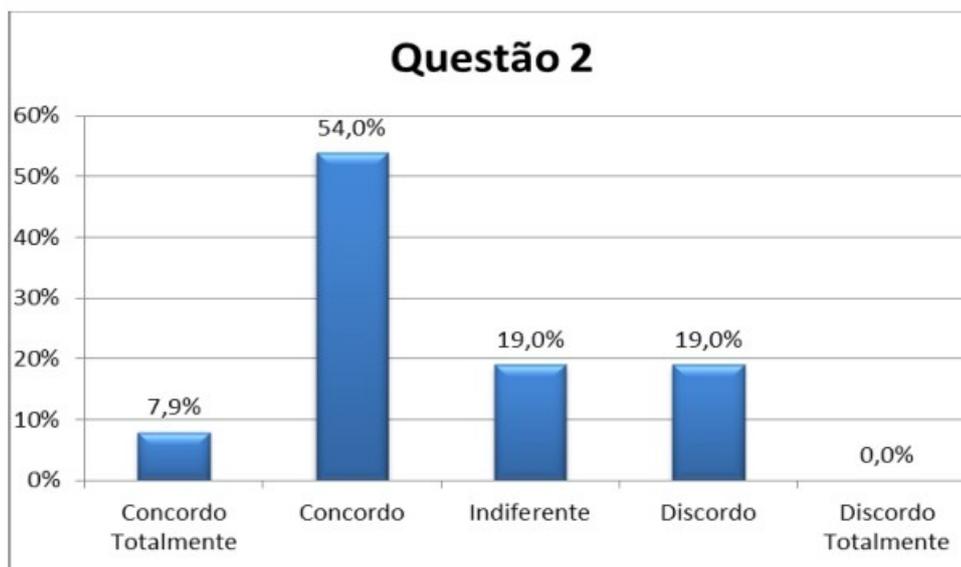
Chiavenato (2008) aponta quatro aspectos importantes para se medir em relação ao procedimento de aplicar pessoas que são: resultados, desempenho, competências e fatores

críticos de sucesso. Não obstante, a necessidade de focar na busca de melhorar as habilidades e competências para o desempenho imediato do cargo também é apontada por Chiavenato (2008) como no processo desenvolver pessoas. Diante disso, é possível observar a aplicação desta teoria na empresa através desta prática.

O SEBRAE/PB demonstra através desta prática uma visão integrada de competências que atendam as necessidades da organização como um todo. Para Bitencourt (2010) a gestão do processo de desenvolvimento envolve a identificação das competências demandadas, atuais e necessárias futuramente, o que solidifica a preocupação da empresa em acompanhar e avaliar as competências de seus colaboradores.

A Questão 2 a fim de verificar a aplicação desta, afirmou que *“As competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são bem identificadas e exigidas na empresa.”*

Gráfico 2. Percepção dos Colaboradores quanto à prática referente à gestão de competências



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Nesta, a concordância (concordo totalmente + concordo) foi de 61,9%, o que demonstra uma fragilidade no alcance da prática tendo como base a medida de 70% como valor mínimo para não demonstrar fragilidade, de forma que esta não tem sido percebida em sua totalidade por seus colaboradores, o que pode estar relacionado a não difusão da prática ou à insatisfação em relação ao desenvolvimento da mesma.

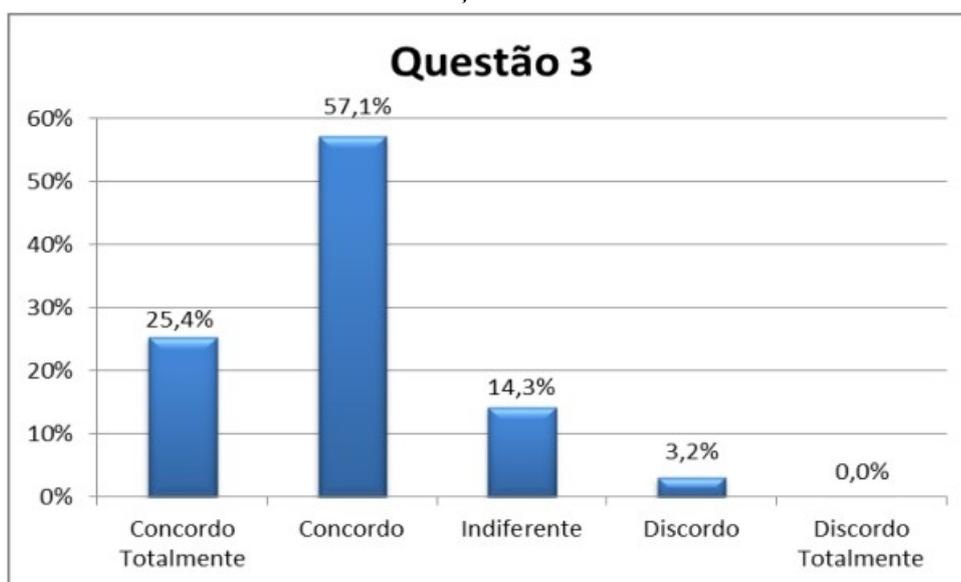
O terceiro questionamento utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade para verificar a existência de prática referente ao item Sistemas de Trabalho é *“Como as pessoas*

são selecionadas e contratadas, interna e externamente?” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2014). O SEBRAE/PB atende a essa adequação através da prática **Processo de Seleção e Contratação de Pessoas**.

O processo de seleção é o primeiro processo de GP abordado por Chiavenato (2008) é o de Agregar Pessoas que envolve o recrutamento de pessoas, processo pelo qual as organizações buscam e localizam os candidatos e a seleção de pessoas onde os candidatos são avaliados e escolhidos conforme às necessidades da vaga. Bittencourt (2010) também aponta que entre as atividades da Gestão do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas estão: recrutamento, seleção, seleção por competências e decisão de seleção.

Esta prática foi verificada quanto à percepção dos colaboradores diante da afirmação: *“A forma dos processos de seleção, contratação interna e externa estão adequados”* na Questão 3.

Gráfico 3. Percepção dos Colaboradores quanto a Prática de Processo de Seleção e Contratação de Pessoas



Fonte: Pesquisa Direta, 2014

O posicionamento dos mesmos foi de 82,5% de concordância, esse resultado pode estar relacionado a diversos fatores que em sua generalidade e aponta apenas 3,2% de discordância (discordo + discordo totalmente). Apesar da não concordância em sua totalidade, verifica-se a busca de aperfeiçoamento para que o processo de agregar pessoas contribua cada vez mais para o alcance dos objetivos da organização.

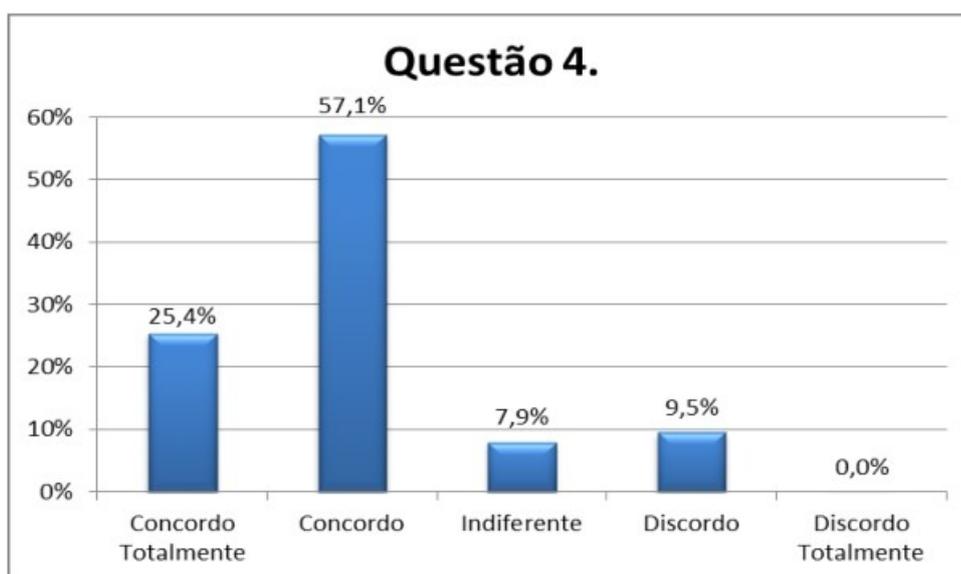
A contratação e seleção é uma das primeiras etapas na aquisição de novos colaboradores, estes devem estar bem orientados e integrados à cultura organizacional para

que se faça valorosa sua contratação. A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2014), pautada nessa temática, questiona “*Como as pessoas recém-contratadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?*” a fim de verificar o nível de preocupação da organização em relação a isso. No SEBRAE/PB a prática desenvolvida é a mesma prática de contratação, porém com ações de integração complementares à contratação e seleção.

O processo de integração envolve o alinhamento entre o perfil do novo colaborador à cultura da organização a fim de garantir que ambas as partes caminham juntas para o alcance dos mesmos objetivos. Bitencourt (2010) menciona a importância do alinhamento entre a organização (seu perfil, estratégias, valores, cultura, estrutura organizacional, estilo de gerenciamento e políticas de pessoal) e o indivíduo (objetivos, valores, interesses, expectativas, competências) no processo de recrutamento e seleção e expõe essa relação através da necessidade de compatibilidade entre ambos. Enquanto Lacombe (2011) ressalta e reforça a importância da cultura organizacional para a condução da equipe, para ele, quando uma cultura é bem definida, há maior consistência e coerência nas ações e decisões, refletindo em melhores condições para o alcance das metas.

A Questão Quatro verificou a percepção dos colaboradores do SEBRAE/PB através da seguinte afirmação: “*As pessoas recém-contratadas estão sendo bem preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional*”.

Gráfico 4. Percepção dos Colaboradores quanto à Prática de Processo de Seleção e Contratação de Pessoas (Foco Integração)



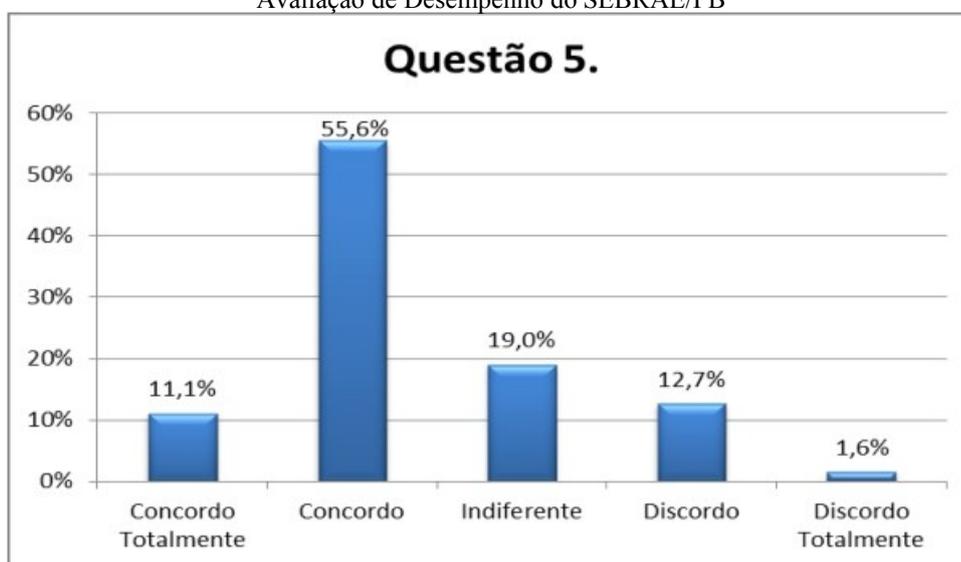
Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Nesse ponto, de acordo com o Gráfico Quatro, 82,5% também concordaram que verificam a integração dos recém-contratados, isso aponta uma certa maturidade e percepção dos mesmos quanto a eficácia e execução desta prática.

Cada questão de verificação do MEG® aborda uma prática de importância, diante disso, é fundamental que as empresas que buscam atingir um padrão de excelência em gestão tenham em sua organização práticas bem definidas e em funcionamento para que os resultados sejam mais bem visualizados. Além da seleção e integração dos novos contratos, é importante verificar o desempenho destes futuramente e dos que já compõem a estrutura organizacional, a FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2014) busca levantar “*Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, e das equipes é avaliado e como as necessidades de melhoria são acordadas com as pessoas?*”.

Esta prática requerida é atendida pela mesma prática de identificação das competências necessárias, explicitada no Quadro 12, pois apenas a identificação das competências não basta, é necessário verificar também quais competências as pessoas já possuem e quais devem possuir futuramente, isto contempla a necessidade de avaliar o desempenho das pessoas frequentemente.

Gráfico 5. Percepção dos Colaboradores da Prática de Gestão da Identificação e Avaliação de Desempenho do SEBRAE/PB



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

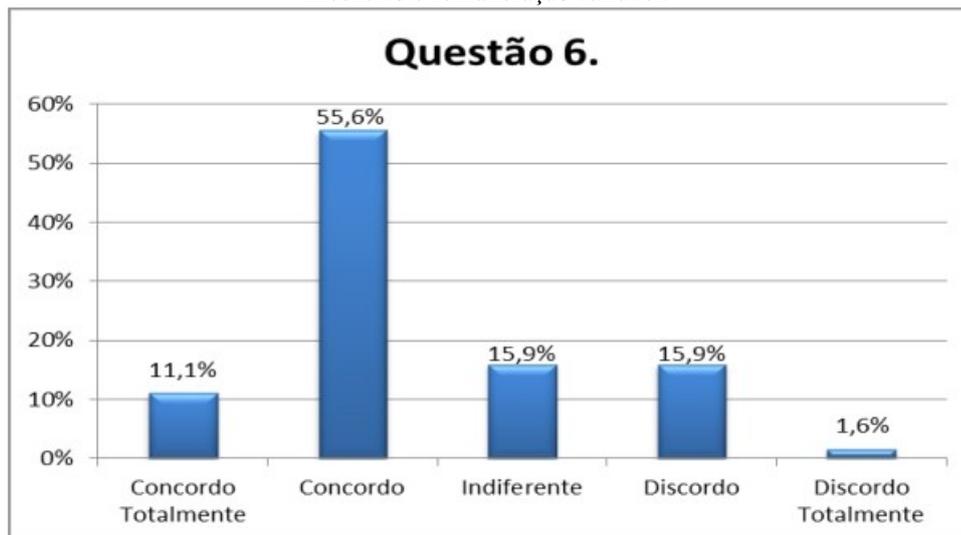
E a fim de verificar a mesma prática que apresentou resultado fragilizado na Questão 2, a afirmação da Questão 5 “*A avaliação do desempenho das pessoas, incluindo líderes, e das equipes está adequada e estimula a busca do alto desempenho, o alcance de*

metas, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional das pessoas e equipes.” apresentada no quadro acima, também obteve um resultado razoável de 66,7% de concordância quanto à percepção dos colaboradores, o que corrobora com o resultado da Questão Dois e evidencia a possibilidade de melhorias da prática referida.

A última questão referente ao Item Sistemas de Trabalho da Fundação Nacional da Qualidade é “*Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca do alto desempenho, o alcance de metas e a cultura de excelência?*” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2014). Esta questão é respondida pela Prática de Gestão: **Responsabilidade, incentivo e remuneração variável.**

Chiavenato (2008) apresenta estas responsabilidades através do processo de Recompensar Pessoas que envolve a remuneração, os programas de incentivos e os benefícios e serviços ofertados aos colaboradores pela organização a fim de atrair, reter e motivá-los. O salário pode ser pago aos colaboradores por unidade de tempo ou por resultado e tarefa. Os programas de incentivo e benefícios atuam como um complemento para o alcance de metas e objetivos organizacionais, e a escolha do programa a ser executado depende diretamente das necessidades da organização e das pessoas. Chiavenato (2008, p. 356) afirma que “Os planos de benefícios surgiram como uma perspectiva paternalista e unilateral para reter pessoas e reduzir a rotatividade e o absenteísmo”. A importância da remuneração também é apontada por Bitencourt (2010) através da Gestão da Remuneração que envolve a remuneração, a remuneração direta, o plano de benefícios, incentivos de curto e longo prazo e outras formas de reconhecimento e incentivo. No cenário atual e de economia capitalista, a remuneração é indispensável na relação de troca pelos serviços de alguém. A prática de remuneração foi verificada quanto à percepção dos colaboradores através da afirmação 6 “*A remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca do alto desempenho, o alcance de metas e a cultura de excelência*” a qual é possível observar abaixo, no Gráfico 6, o grau de concordância dos colaboradores do SEBRAE/PB, tendo sido este de apenas 66,7%. Apesar do investimento em programas de acompanhamento de desempenho e da aplicação em remuneração variável, o nível de concordância aponta a necessidade da verificação dos fatores não percebidos pelos colaboradores e a necessidade de revisão da prática para atingir uma melhor percepção.

Gráfico 6. Percepção dos Colaboradores quanto á Prática de Gestão da Responsabilidade, incentivo e remuneração variável.



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

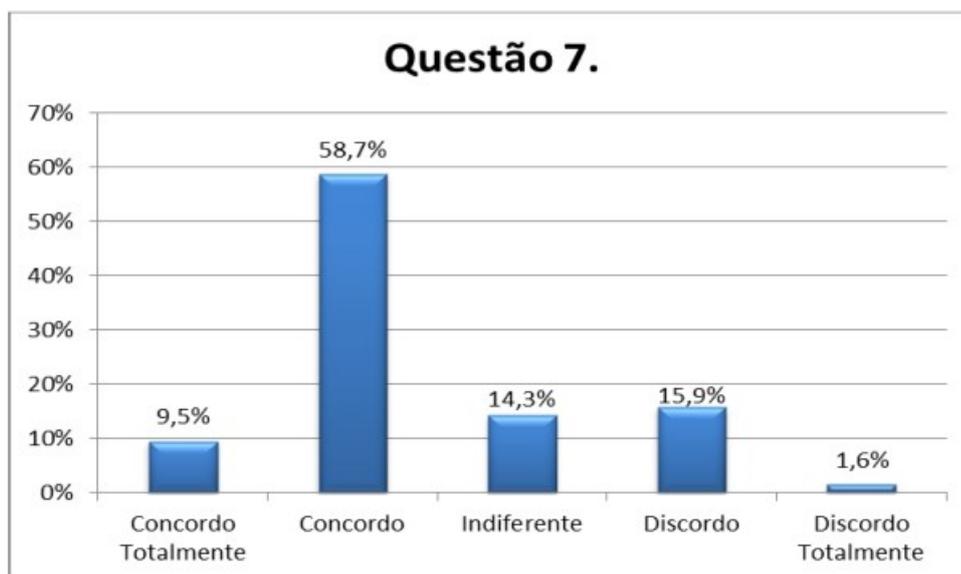
5.6.2 Capacitação e Desenvolvimento

O segundo item do Critério Pessoas do MEG® é o Capacitação e Desenvolvimento que verifica através de 5 questões (correspondentes às afirmações de 7 à 11 do questionário aplicado) as práticas de gestão desenvolvidas nas organizações. A seguir serão elencadas as práticas e relacionadas às respostas obtidas pelos colaboradores em relação à percepção dos mesmos. Para a questão “*Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?*” e também a questão “*Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?*” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2014) do MEG®, o SEBRAE/PB apresenta a prática **Identificação e Concepção das Necessidades de Capacitação** que contempla as duas afirmações, incluindo a identificação e a realização da capacitação e de desenvolvimento.

A importância de manter os colaboradores bem capacitados a fim de permitir o desenvolvimento do mesmo junto à organização, é uma abordagem mais atual, porém já apontada desde 1996 por Marquardt (1996 apud Bitencourt 2010) que afirma que a capacidade de aprender continuamente a partir de suas experiências e transformá-las em práticas que contribuam para um melhor desempenho é importante para que a empresa seja bem-sucedida na promoção de rápidas mudanças. Para isso, é importante que a empresa esteja alinhada e seja incentivada a essa cultura de inovação e mudança.

A percepção dos colaboradores diante da aplicação desta prática foi verificada através das afirmações 7 e 8, cujos resultados podem ser observadas abaixo. Na Questão 7, a afirmação foi: “*As necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas são bem identificadas.*”

Gráfico 7. Percepção dos Colaboradores quanto à Prática de Identificação das Necessidades de Capacitação e Desenvolvimento

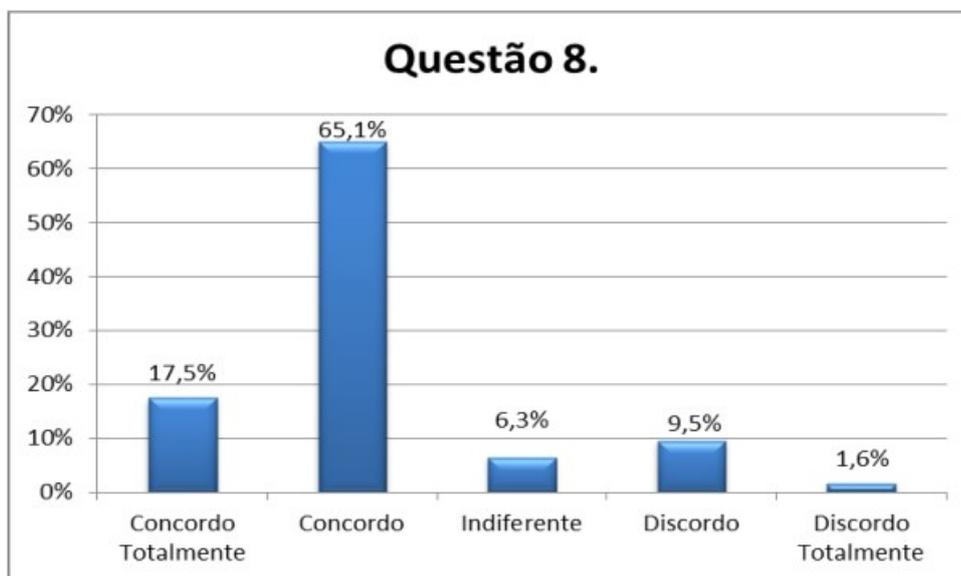


Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Em relação à identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento, 68,2% dos colaboradores concordam que esta é executada, porém ao verificar as demais alternativas, pode se perceber que alguns se posicionam de forma indiferente para a afirmação e 17,5% discordam da aplicação desta prática.

O processo de Desenvolver Pessoas, apontado por Chiavenato (2008), inclui atividades como treinamento e incentivo a criatividade e inovação, focando no desenvolvimento de pessoas e conseqüentemente organizacional. Se tratando da mesma temática, porém não mais da identificação, mas sim da oferta de programas de capacitação e desenvolvimento incentivando a cultura da excelência, a Questão 8 afirmou que: “*Há programas de capacitação e desenvolvimento que levam em consideração as necessidades da organização e das pessoas incentivando à cultura da excelência.*” e foi possível verificar um aumento de posicionamento em relação a questão anterior, criando assim uma relação desproporcional, onde a identificação não é bem percebida, mas a oferta de programas que incentivam a capacitação conta com a concordância de 82,6%, uma diferença de quase 15% de percepção.

Gráfico 8. Percepção dos Colaboradores quanto à Prática de Oferta de Programas de Capacitação e Desenvolvimento



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

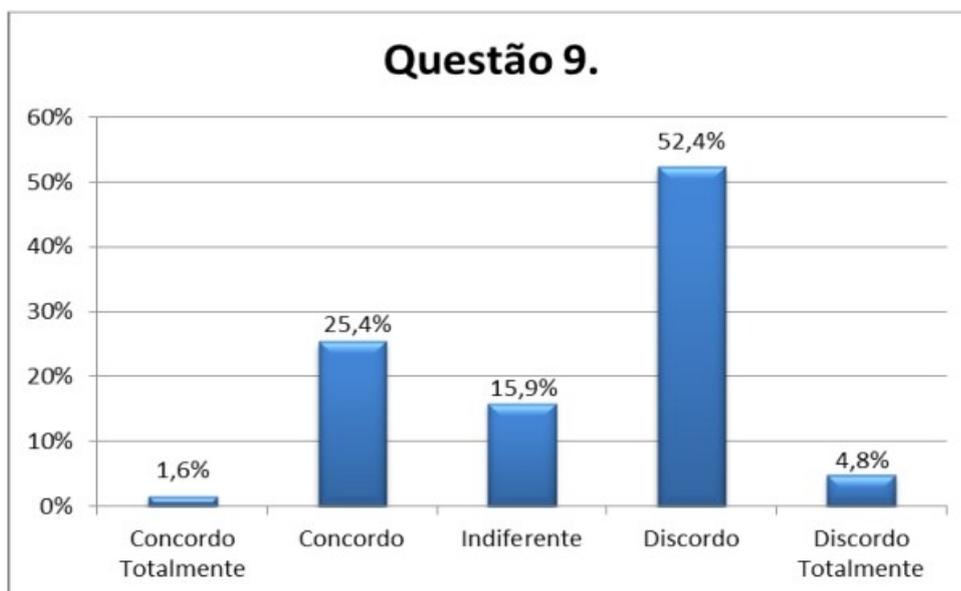
A terceira questão da Fundação Nacional da Qualidade referente à Capacitação e Desenvolvimento é “*Como são identificados e preparados os novos líderes e os sucessores para os líderes atuais?*” é atendida pela Prática de Gestão de **Desenvolvimento de Novos Líderes** do SEBRAE/PB.

De acordo com Bitencourt (2010) a responsabilidade da GP é compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional, cabendo ao RH a formulação de políticas que equalizem as práticas de GP pelos diversos gestores e áreas da organização, tornando os demais gestores responsáveis por selecionarem pessoas para trabalhar em sua área, motivá-las, desenvolvê-las, avaliá-las, aconselhá-las e recompensá-las.

Essa responsabilidade deve ser difundida por líderes, bem como deve haver a identificação e preparação para estes. A prática acima mencionada age em prol do desenvolvimento de líderes, porém, ao verificar a percepção dos colaboradores em relação à prática e através da afirmação: “*Os novos líderes e os sucessores são identificados e preparados para serem futuros líderes.*”, o grau de concordância foi baixo e inferior à discordância. Conforme Gráfico 9, além de 15,9% terem se posicionado de forma indiferente, a porcentagem que discordou desta afirmação foi de 57,2%. O desenvolvimento de líderes está associado à qualidade do gerenciamento da organização, diante deste resultado é

preocupante os efeitos colaterais que essa percepção pode estar gerando, bem como é necessário verificar os fatores que podem estar comprometendo a eficácia desta prática.

Gráfico 9. Percepção dos Colaboradores quanto à Prática de Desenvolvimento de Novos Líderes



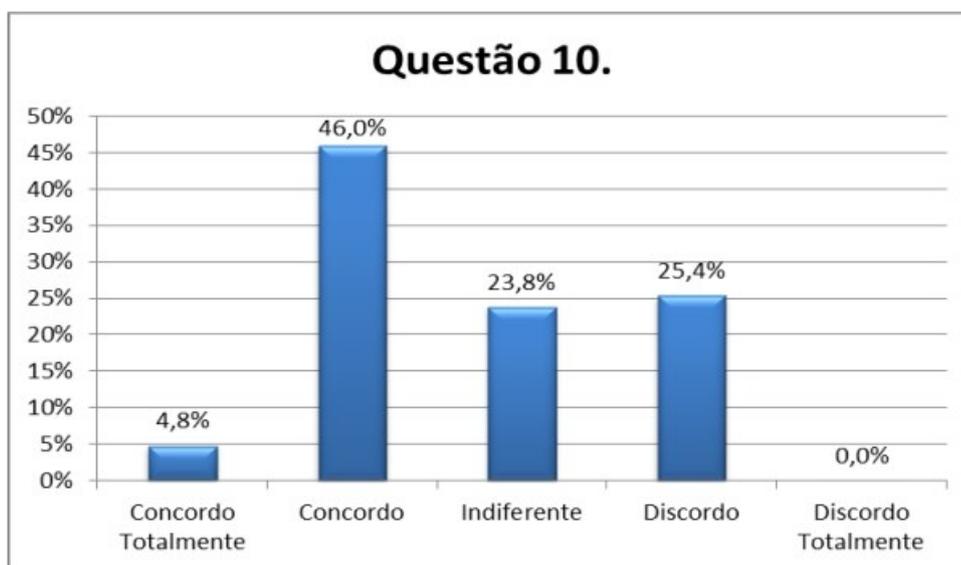
Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

A avaliação da eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento é importante para a mensuração dos resultados obtidos e do impacto deste no alcance dos objetivos organizacionais. O questionamento da Fundação Nacional da Qualidade (2014) feita às organizações para tal é “*Como a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento é avaliada?*” e é respondida pelo SEBRAE/PB através da prática **Eficácia dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento**.

Para a FNQ além de possuir as práticas, é necessário avaliar sua eficácia para que os esforços da mesma sejam mensurados e se verificado que esta não proporciona retorno a organização, deve haver uma correção da prática. De acordo com Rodrigues (2012) o PDCA tem como função a análise dos processos críticos, ele é um ciclo que busca o monitoramento com eficácia da gestão dos processos produtivos, sendo necessário definir o padrão a ser atingido.

No formulário aplicado, esta prática abordada pela afirmação 10. “*A eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento é bem avaliada.*”, que busca verificar se está havendo avaliação desta, obteve o seguinte posicionamento dos colaboradores:

Gráfico 10. Percepção dos Colaboradores da avaliação da prática Eficácia dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento.



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Apenas 50,8% dos colaboradores concordaram (concordo totalmente + concordo) que a eficácia do programa é bem avaliada, esse resultado não aponta necessariamente se o programa está sendo bem avaliado, pois pode estar relacionado a não divulgação dos resultados da avaliação do mesmo para todos os colaboradores.

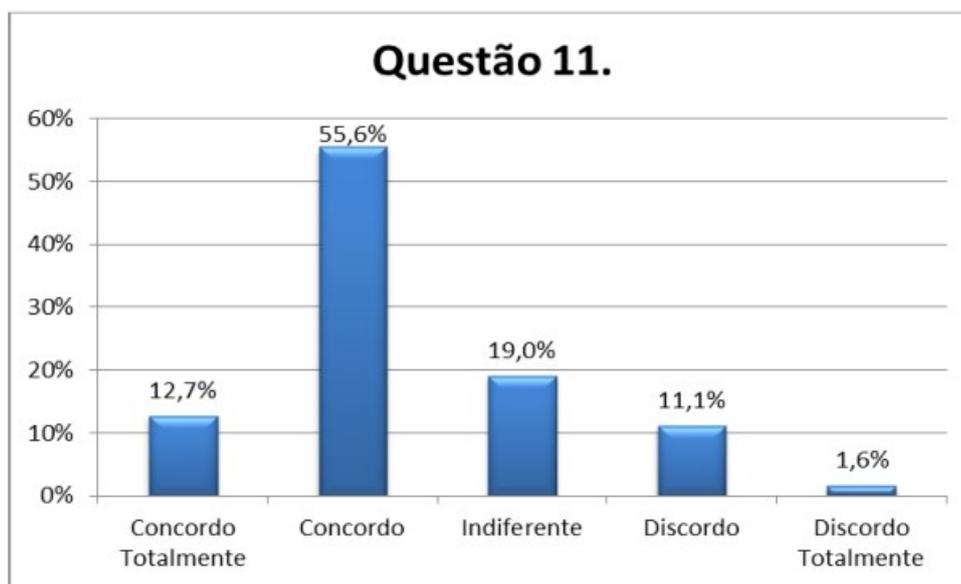
Por fim, a ultima questão referente ao item Capacitação e Desenvolvimento é “*Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?*” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2014) é respondida pela prática **Desenvolvimento das Pessoas como Indivíduos, Cidadãos e Profissionais** que está relacionada à prática anteriormente mencionada, onde alguns processos são utilizados para tal.

Chiavenato (2008) afirma que nem todo talento é capital humano, o capital humano é a integração entre o talento humano e o contexto da organização, pois para obter bons resultados na organização o talento humano precisa estar alinhado ao ambiente no qual está trabalhando. O desenvolvimento delas como indivíduo, cidadão e profissional permite a obtenção de melhores resultados na organização. A busca pela excelência e qualidade total da gestão envolve o desenvolvimento de todos seus *stakeholders* e como humanos, há a necessidade de desenvolvê-los.

O SEBRAE/PB apresenta nesta prática a preocupação em desenvolvê-los no aspecto pessoal, social e profissional com a prática de programas que envolvem o colaborador desde sua inserção à organização até seu desligamento em condições favoráveis.

A percepção dos colaboradores demonstra-se razoável quanto à afirmação 11 “*A organização promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais.*”, tendo sido de 68% a concordância.

Gráfico 11. Percepção dos Colaboradores quanto a Prática Desenvolvimento das Pessoas como Indivíduos, Cidadãos e Profissionais.



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

5.6.3 Qualidade de Vida

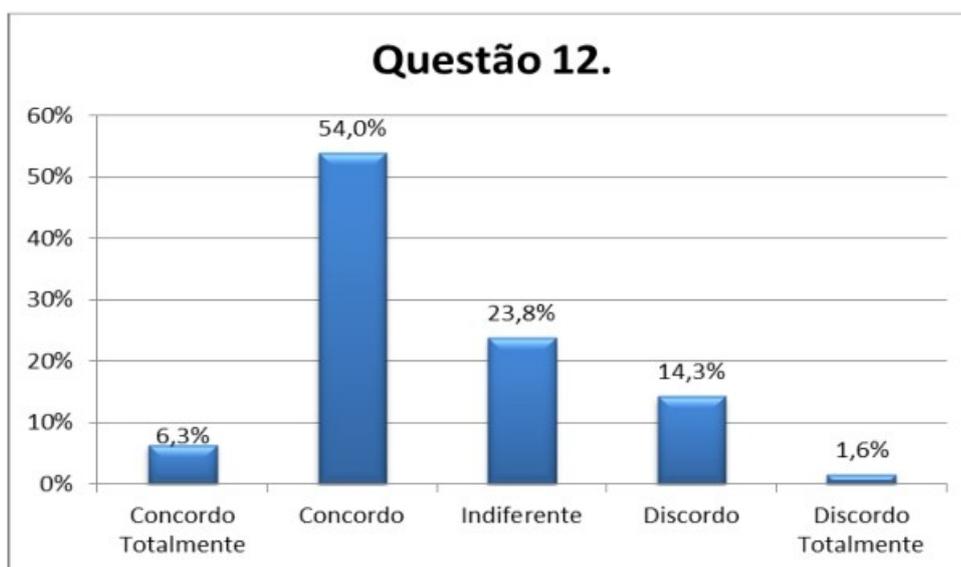
O último item do Critério Pessoas está relacionado às afirmações 12 a 16, e também é verificada pelo MEG® quanto às práticas de gestão desenvolvidas pela organização. O primeiro questionamento da FNQ (2014) em relação à Qualidade de Vida “*Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?*” é atendido pelo SEBRAE/PB através da prática **Serviços de Prevenção de Riscos, Controle Médico e Saúde Ocupacional** explanada no Quadro 19 do PSEG.

O desenvolvimento destes programas pela por parte da empresa, corrobora com as responsabilidades apontadas por Chiavenato e pela teoria 5’s da qualidade. Chiavenato (2008) aponta que desenvolver e manter um programa de relações com os empregados, exigir disciplina dos colaboradores, gerir conflitos, manter a higiene do trabalho, a saúde ocupacional, a segurança do trabalho, a prevenção de acidentes e a qualidade de vida no

trabalho são atividades que compõem o quinto processo de Manter Pessoas. Enquanto a Teoria 5's mencionada pelo portal Viver 5's (2014) designa o S- *SEIKETSU* - SENSO DE SAÚDE E HIGIENE para manter um ambiente de trabalho favorável a saúde e higiene.

A afirmativa 12 “*Os perigos e os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são bem identificados, tratados, gerenciados e controlados.*” abrange esta prática de **Serviços de Prevenção de Riscos, Controle Médico e Saúde Ocupacional**.

Gráfico 12. Percepção dos Colaboradores quanto à prática de Serviços de Prevenção de Riscos, Controle Médico e Saúde Ocupacional



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

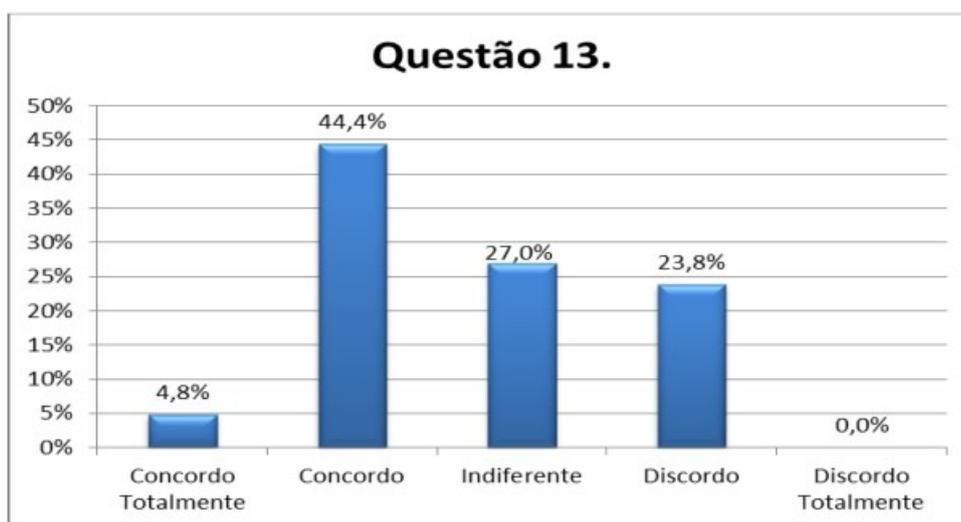
Quando verificada quanto à percepção dos colaboradores obteve 60,3% de concordância e 23,8% indiferentes, quando se trata desse tema, a forma de percepção da preocupação com estes riscos por parte da empresa não é tão percebida pelos colaboradores, isto pode estar relacionado à falta de atenção por parte deles ao tema, pois a incidência de discordância foi de 15,9%. Mostra-se necessário verificar se estão havendo impactos à saúde, higiene e segurança dos colaboradores que não estão sendo monitorados para justificar o resultado obtido.

A segunda questão que avalia a Qualidade de Vida na organização é “*Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios a elas oferecidos?*” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2014) é atendido na prática **Identificação, análise e utilização das necessidades e expectativas das pessoas** do SEBRAE/PB.

Conforme mencionado anteriormente, todas as ações desenvolvidas pautam uma Gestão de Pessoas bem estruturada e que corrobora com os autores Chiavenato (2008), Bitencourt (2010) e com as exigências do MEG® (2014).

Todas as ações apresentadas na prática Identificação, análise e utilização das necessidades e expectativas das pessoas, estão relacionadas à afirmação 13 que diz que “*As necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios a elas oferecidos.*”.

Gráfico 13. Percepção dos Colaboradores quanto à prática de Identificação, análise e utilização das necessidades e expectativas das pessoas.



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Porém, a satisfação plena dos colaboradores é algo de difícil alcance, mesmo diante de todas as práticas apresentadas, no que se referem à identificação das necessidades e expectativas da força de trabalho, os colaboradores apontam que 49,2% concordam que estas estão de acordo com o esperado e oferecido pela empresa.

As três últimas questões do MEG® referentes ao item Qualidade de Vida estão resumidas em uma única prática de gestão que contempla a avaliação e desenvolvimento do bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas, a manutenção do clima organizacional e a promoção da qualidade de vida fora do trabalho. Esses fatores estão traduzidos nas questões: “*Como o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados e desenvolvidos? Como é mantido um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes?* e *Como a organização promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora*

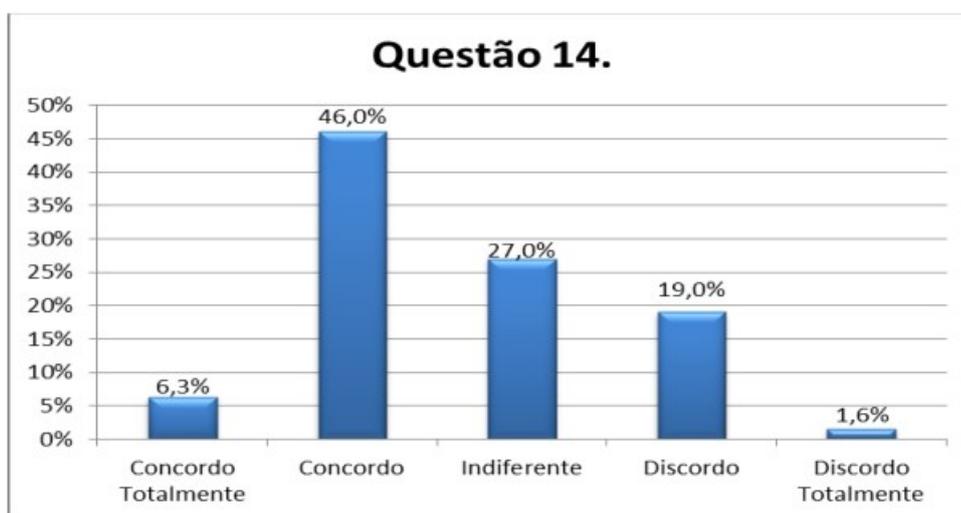
do ambiente de trabalho?” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2014). A prática **Avaliação, Desenvolvimento e Manutenção do Clima e Promoção da Qualidade de Vida** apesar de ampla, demonstram-se bem estruturada.

O processo Recompensar Pessoas apresentado por Chiavenato (2008) e a Gestão da Remuneração de Bitencourt (2010) apontam fatores que interferem na qualidade de vida e que estão presentes na prática apresentada pela empresa como a preocupação com remuneração, os programas de incentivos e os benefícios e serviços ofertados aos colaboradores pela organização a fim de atrair, reter e motivá-los onde a escolha do programa a ser executado depende diretamente das necessidades da organização e das pessoas. Chiavenato (2008, p. 356) afirma que “Os planos de benefícios surgiram como uma perspectiva paternalista e unilateral para reter pessoas e reduzir a rotatividade e o absenteísmo”. Bittencourt (2010) menciona o plano de benefícios e incentivos de curto e longo prazo bem como permite uma maior abertura ao incluir outras formas de reconhecimento e incentivo. Estas necessidades apontadas pelos autores são verificadas pelo SEBRAE/PB através de pesquisas realizadas em âmbito nacional e regional.

Devido ao fato de a prática contemplar três questões, abaixo segue análise destas para verificar a percepção dos colaboradores em relação à mesma.

Segundo a afirmação 14, “*Os fatores que garantem o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são bem identificados, avaliados e desenvolvidos.*” não há uma unanimidade de concordância, porém, mais da metade 52,3% dos respondentes concordam que estes estão sendo bem identificados.

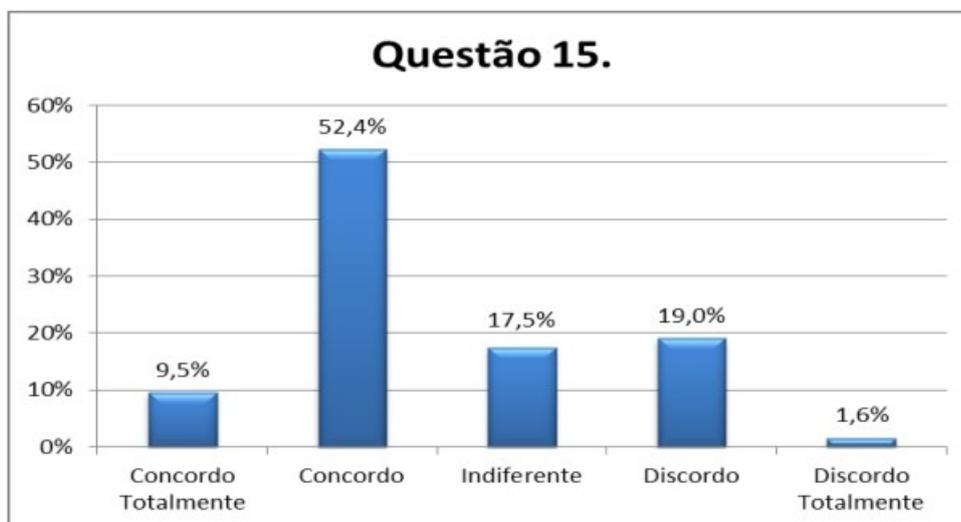
Gráfico 14. Percepção dos Colaboradores da prática Avaliação, Desenvolvimento e Manutenção do Clima e Promoção da QVT do SEBRAE/PB



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Quando abordada a questão mais voltada à criatividade e inovação houve um pequeno aumento do grau de concordância em relação à questão anterior, porém, por estar relacionada à mesma prática, apresenta a necessidade de revisão da mesma para verificar possíveis aprimoramentos. A afirmação em questão foi “*O clima organizacional mantido é favorável à criatividade, à exploração de ideias, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes.*”

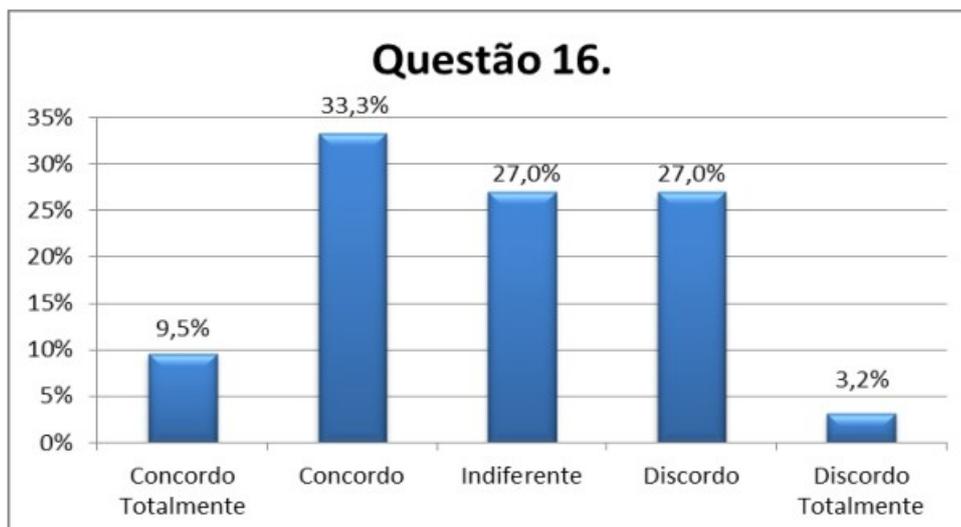
Gráfico 15. Percepção dos Colaboradores da prática Avaliação, Desenvolvimento e Manutenção do Clima e Promoção da QVT do SEBRAE/PB (Foco Inovação e Criatividade)



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

O último fator avaliado foi “*A organização também promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.*”

Gráfico 16. Percepção dos Colaboradores da prática Avaliação, Desenvolvimento e Manutenção do Clima e Promoção da QVT do SEBRAE/PB fora do ambiente de trabalho.



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Provavelmente, esta questão é a mais difícil de mensurar por se tratar de uma dimensão fora do controle da organização e do ambiente de trabalho, conseqüentemente a questão de resultado mais desfavorável, apresentando uma indiferença de 27% e discordância de 30,2%, onde sequer metade dos colaboradores concordaram.

5.6.4 Consolidação da Análise

Por fim, a análise das respostas foram consolidadas a fim de relacioná-las por Itens do MEG® e permitir a visualização geral da percepção dos colaboradores quanto à implementação das Práticas Gerenciais e finalmente apresentar os resultados apontados pelo Relatório de AutoAvaliação Assistida do Programa Sebrae de Excelência em Gestão do ano de 2014. Tomando como base o mesmo parâmetro das pesquisas de clima organizacional, em que os resultados abaixo de 70% consideram-se críticos, analisaremos as porcentagens a seguir com base nesse critério, apontando destaque para as que não atingiram o valor mínimo de 70% de concordância que é o parâmetro utilizado pelo SEBRAE/PB para verificação do grau de qualidade, onde, estando este abaixo de 70%, considera-se como crítico.

Quadro 23. Consolidação das Respostas

ITEM/AFIRMAÇÃO	CT + C	I	D + DT
Sistemas de Trabalho	72,75%	13,75%	13,49%
A forma da organização do trabalho e o quadro de pessoal e suas responsabilidades na empresa está bem definida, estimulando a resposta rápida e o aprendizado organizacional, facilitando a atuação dos responsáveis pelos processos na estrutura organizacional adotada e proporcionando autonomia dos diversos níveis da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização e para buscar inovações.	76,19%	6,34%	17,46%
As competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são bem identificadas e exigidas na empresa.	61,9%	19,04%	19,04%
A forma dos processos de seleção, contratação interna e externa estão adequados.	82,53%	14,28%	3,17%
As pessoas recém-contratadas estão sendo bem preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional.	82,53%	7,93%	9,52%
A avaliação do desempenho das pessoas, incluindo líderes, e das equipes está adequada e estimula a busca do alto	66,66%	19,04%	14,28%

desempenho, o alcance de metas, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional das pessoas e equipes.			
A remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca do alto desempenho, o alcance de metas e a cultura de excelência.	66,66%	15,87%	17,46%
Capacitação e Desenvolvimento	59,36%	15,87%	24,76%
As necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas são bem identificadas.	68,25%	14,28%	17,46%
Há programas de capacitação e desenvolvimento que levam em consideração as necessidades da organização e das pessoas incentivando à cultura da excelência.	82,53%	6,34%	11,11%
Os novos líderes e os sucessores são identificados e preparados para serem futuros líderes.	26,98%	15,87%	57,14%
A eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento é bem avaliada.	50,79%	23,8%	25,39%
A organização promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais.	68,25%	19,04%	12,69%
Qualidade de Vida	53,33%	24,44%	22,22%
Os perigos e os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são bem identificados, tratados, gerenciados e controlados.	60,31%	23,80%	15,87%
As necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios a elas oferecidos.	49,20%	26,98%	23,80%
Os fatores que garantem o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são bem identificados, avaliados e desenvolvidos.	52,38%	26,98%	20,63%
O clima organizacional mantido é favorável à criatividade, à exploração de ideias, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes.	61,90%	17,46%	20,63%
A organização também promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.	42,85%	26,98%	30,15%

Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Por ordem de pontuação, verifica-se que o Item Qualidade de Vida é o mais fragilizado dentro do Critério Pessoas, seguido da Capacitação e Desenvolvimento e o Item Sistema de Trabalho apresentando-se como o mais bem percebido entre os colaboradores. Considerando que a estruturação da organização é o ponto principal para o desenvolvimento das demais práticas, a empresa encontra-se em posição favorável a busca pela Excelência em Gestão. Abaixo segue a avaliação geral do Critério Pessoas e seus Itens com base no Relatório de AutoAvaliação Assistida do ano de 2014, apontando apenas as oportunidades de melhoria a fim de relacioná-los com a percepção dos colaboradores.

Oportunidades para Melhoria do Item **Sistemas de Trabalho** segundo o Relatório de Autoavaliação Assistida (PSEG SEBRAE/PB, 2014):

- a) Estruturar a gestão biológica preconizada, tendo em vista que há relações matriciais que não estão sendo exercidas de tal forma, priorizando-se a hierarquia. Por exemplo, as unidades de atendimento da sede que contemplam carteiras de projetos relacionados a seu escopo de atuação acompanham o andamento das ações junto aos gestores de projetos, mas com pouco poder de influência quanto à performance obtida. A relação de controle é exercida pelo gerente da agência, sem que haja uma cooperação maior entre essas três partes.
- b) Estruturar e implantar a sistemática prevista no Plano de Melhoria da Gestão - PGM para a análise da estrutura organizacional com o objetivo de avaliar sua adequação às estratégias e desafios estabelecidos a partir do ciclo de planejamento estratégico. Esta análise precisa incluir o dimensionamento do quadro de pessoal e a definição de atividades a serem terceirizadas.
- c) Incorporar à organização do trabalho da UGP a definição e acompanhamento das ações sob sua responsabilidade, decorrentes da Autoavaliação Assistida. Sugere-se também que, em caso de atrasos, a repactuação deve ser registrada e acompanhada com mais cuidado. Este aperfeiçoamento pode servir de exemplo para as demais unidades.
- d) Estruturar uma metodologia para avaliação e desenvolvimento das competências da direção, bem como de avaliação de seu desempenho, tendo em vista que os processos atuais não alcançam este nível hierárquico, responsável pela internalização dos Fundamentos Liderança Transformadora e Valorização das Pessoas e da Cultura.

A oportunidade de melhoria d) tem relação com as afirmações 2 e 5 do formulário aplicado que se referem a identificação e avaliação das competências e desempenho das pessoas, confirmando sua importância.

e) Assegurar a implementação do processo de remuneração variável conforme previsto no PMG para 2015, com a consolidação do PADI e a definição de indicadores e metas a serem alcançados.

f) Reforçar junto aos gestores a necessidade do reconhecimento individual além da remuneração variável (elogios públicos em eventos comemorativos, por exemplo), bem como a promoção do PIC como oportunidade para que cada colaborador aproprie-se da sua carreira profissional. Alguns colaboradores relatam que este tipo de incentivo explicita a medida da importância do seu trabalho aos olhos do SEBRAE/PB.

As duas últimas oportunidades de melhoria citadas contemplam a afirmação 6 que também foi apontada pelos colaboradores com grau de concordância inferior a 70%.

Oportunidades para Melhoria do Item **Capacitação e Desenvolvimento** (Relatório de Autoavaliação Assistida/PSEG - SEBRAE/PB, 2014):

a) Incorporar à gestão do desempenho a realização do PADI no que tange à capacitação, tendo em vista que recursos são direcionados pelo SEBRAE buscando equilibrar as necessidades organizacionais e o desenvolvimento profissional do colaborador, de forma a retroalimentar o PADI posterior.

b) Reforçar junto aos gestores a necessidade de seguir o padrão gerencial de indicação de capacitação, visto que, quando não há transparência nesta, suscita nos demais o sentimento de que foram injustiçados ou preteridos.

As oportunidades de melhoria a) e b) tem relação com a afirmação 7 do formulário aplicado que se referem a identificação da necessidade de capacitação e desenvolvimento.

c) Abranger na concepção dos programas de capacitação dos líderes a disseminação da cultura da excelência preconizada pelo MEG®, como uma metodologia de gestão que permite o alcance de alto desempenho. Percebe-se em alguns gestores o entendimento de que basta dar as condições para que o facilitador atue e assim o MEG® será implementado, ou seja, estes gestores ainda não perceberam que é necessária uma atuação diferente por parte dos líderes, principalmente no que se refere à gestão das pessoas.

d) Incorporar à UGP o controle do Mestrado em Valência, hoje realizado pela Unidade de Educação Empreendedora, visto que tal atribuição não é desta, o que pode gerar um florescimento de ações paralelas e até concorrentes, resultando na falta de interação das ações do SEBRAE/PB.

- e) Estabelecer metodologia para que os gestores possam identificar possíveis líderes em âmbito individual, e com isso subsidiar Programa de Sucessores, que ainda deve ser estruturado.
- f) Revisar a metodologia de controle das Oficinas de Disseminação, a fim de que a UGP possa ter, por unidade, o percentual de colaboradores que realizaram as Oficinas sobre o total de colaboradores que deveriam tê-las feito.
- g) Implementar a metodologia de avaliação da eficácia proposta pela UCSEBRAE que contempla: Resultado Organizacional, Comportamento no Cargo (impacto no trabalho), Aprendizagem e Reação.
- h) Estruturar o acompanhamento do percentual de colaboradores que aderem à prática de Voluntariado de Atuação como avaliadores (MPE, Mulher de Negócio). Incorporar ao Voluntariado outras práticas que vão além de doações materiais, como forma de desenvolver sua cidadania.
- i) Consolidar a implantação das ações referentes à Promoção do Desenvolvimento dos Colaboradores conforme previsto no PMG para 2015.

Em relação às oportunidades de melhoria de Capacitação e Desenvolvimento, o item e) está vinculado à afirmação 8 que se trata da presença de programas de capacitação e desenvolvimento que incentivam a cultura de excelência, o item g) e i) fazem referência à afirmação 10 sobre a avaliação da eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento.

Oportunidades para Melhoria do Item **Qualidade de Vida** (Relatório de Autoavaliação Assistida/PSEG - SEBRAE/PB, 2014):

- a) Estruturar plano de ação, em parceria com a CIPA, a fim de tornar mais tangível à observância pelos colaboradores das questões relativas à ergonomia e saúde, como a Blitz da Postura (Boa Prática do SEBRAE/NA).
- b) Implementar processo de utilizar as diversas fontes de informações existentes (pesquisa de clima, grupos de focos, encontros) para identificar as necessidades da força de trabalho, como descrito na ficha correspondente. O que foi mostrado pela UGP como sendo realizado com esse propósito não atende, tendo em vista que se limita a perguntar aos colaboradores a importância das práticas existentes e se falta algum programa dentre os elencados. Estruturar também forma de tradução das necessidades e expectativas identificadas em requisitos de desempenho.
- c) Estruturar sistemática de comparação dos benefícios e programas do SEBRAE com o mercado de trabalho da Paraíba de forma a calibrar a necessidade de se fazer ou não alterações, tendo em vista o nível de competitividade do SEBRAE neste mercado. Divulgar sistematicamente aos gestores e colaboradores os resultados obtidos.
- d) Desenvolver e implementar práticas para estimular à proposição de ideias e à criatividade da força de trabalho na busca de inovações.

e) Consolidar a implantação das ações referentes à Melhoria da Qualidade de Vida conforme previsto no PMG.

Todas as oportunidades de melhoria de Qualidade de Vida se relacionam com alguma afirmação que não obteve 70% de concordância, o item a) se relaciona com a afirmação 12 quanto a identificação, tratamento, controle e gerenciamento dos perigos e riscos relacionados à saúde operacional, os itens b) e c) à afirmativa 13 referente à identificação das necessidades e expectativas das pessoas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios. A afirmação 15 que relaciona o clima organizacional ao incentivo a criatividade e inovação se relaciona a oportunidade de melhoria apresentada no item d), por fim, o item e) contempla todas as afirmações referentes à Qualidade de Vida.

5.7 Aspectos Conclusivos

Este trabalho teve como objetivo analisar a implementação do Critério Pessoas pelo SEBRAE/PB segundo o Modelo de Excelência em Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Através da análise de dados das Práticas de Gestão desenvolvidas pela empresa através do Programa Sebrae de Excelência em Gestão – PSEG, do formulário aplicado com os colaboradores e do Relatório de Autoavaliação Assistida – RAA do PSEG, analisou-se a contribuição do MEG® para o desenvolvimento das práticas que norteiam para a excelência da gestão da organização.

Atendendo aos objetivos propostos, foi possível observar que a empresa possui o sistema de trabalho bem definido e caracterizado, já desenvolve programas de capacitação e desenvolvimento e busca identificar processos que afetam a qualidade de vida no trabalho bem como promovê-lo. Além disso, a empresa possui organograma formalizado, plano de cargo e carreira, processos de seleção e integração e socialização, programas de identificação de riscos à saúde e voltados para a qualidade de vida, entre diversas ações que tornam o trabalho da Unidade de Gestão de Pessoas complexo e integrado a toda a organização.

De acordo com as análises apresentadas, é preciso observar que apesar de alguns resultados não alcançarem a excelência, não foi efetuada uma comparação com as práticas das empresas presentes no mercado e suas concorrentes e sim apenas tendo como guia as orientações do Modelo de Excelência em Gestão. Em ordem decrescente, os itens apontados pelos colaboradores como menos percebidos, foram Sistema de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e por último, Qualidade de Vida, os dois últimos ficaram abaixo de 70% na

percepção dos colaboradores, diante disto, é imprescindível a definição de melhorias das ações referentes a estes itens.

A contribuição do MEG para o desenvolvimento das práticas atuais existentes na empresa foi de grande importância e percebida por esta a partir do momento em que a empresa aderiu desde 2012 um programa interno de excelência pautado no modelo, estando a cada ano mais consolidado e aperfeiçoado.

Com o objetivo de orientar as organizações a um padrão de ações gerenciais que possam ser mensuradas qualitativa ou quantitativamente, o MEG propõe questões e solicitações de resultados a serem atendidos pelas organizações. Verifica-se que este vem sendo implantado e pode servir de orientação para as demais empresas que buscam excelência em sua gestão.

5.8 Recomendações

5.8.1 Ao SEBRAE/PB

Recomenda-se que outras pesquisas e análises sejam realizadas visando comparar o resultado obtido pelo SEBRAE/PB com empresas do mesmo ramo, bem como verificar a percepção dos colaboradores em relação aos demais critérios do MEG.

Sugere-se ao SEBRAE/PB, enquanto agente incentivador de crescimento às micro e pequenas empresas, a continuidade do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão para estimular o mercado a também almejem a excelência.

5.8.2 Aos Empresários

Reconhece-se que medidas de melhoria e qualificação referentes às Pessoas precisam ser desenvolvidas por parte dos empresários a fim de garantir diante esse critério, um ambiente favorável à obtenção de resultados cada vez melhores permitindo que seus colaboradores estejam comprometidos com a organização e sendo reconhecidos por isso.

No que diz respeito à contribuição do MEG para as organizações, é importante observar que o referente trabalho analisou apenas um dos Critérios do modelo, o que demonstra que, em sua totalidade pode nortear amplamente a gestão de uma organização.

Aos futuros empresários, indico o estudo do modelo para que este seja implantado desde o planejamento do seu futuro negócio, tendo em vista que a prévia estruturação de uma

empresa com visão de excelência aproxima o alcance de melhores resultados e retorno frente a competitividade sempre presente no ambiente empresarial.

5.8.3 Às Instituições de Ensino

Diante do vasto acervo de referenciais teóricos do curso de administração, o MEG encontra-se em uma posição de estudo bastante atualizada e aplicável aos vários ramos de negócios, devendo este ser mais explorado a fim de situar os estudantes ao cenário de concorrência atual e exigência do mercado quanto à qualidade requerida.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item.** In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2003, Minas Gerais.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRANDÃO, T. **Cliente é diferente de consumidor.** Disponível em: <<http://www.cidademarketing.com.br/2009/blog/mercadologia/28/cliente-diferente-de-consumidor.html>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional.** 20 ed. São Paulo, 2013.

_____. **Metodologia Modelo de Excelência da Gestão.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

_____. **E-book MEG.** Disponível em: <http://fnq.org.br/e-book_MEG.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2014.

_____. **Relatório de Autoavaliação Assistida: Programa Sebrae de Excelência em Gestão do SEBRAE/PB.** João Pessoa, 2014.

Gestão Portal Sebrae PB. Disponível em: <<http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/paraiba/sebrae-pb/>>. Acesso em: 20 set. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GODOY, Adeline Leite. **Ferramentas da Qualidade**. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/ferramentas-da-qualidade.html>> Acesso em: 10 dez 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, José Roberto. **Administração de Finanças Empresariais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 3. ed. Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, B. **Os diferentes tipos de marketing mais utilizados**. Disponível em: <<http://www.mestredomarketing.com/os-diferentes-tipos-de-marketing-mais-utilizados/>>. Acesso em: 10 out. 2014.

OLIVEIRA, B. **Definição de Marketing**. Disponível em: <<http://www.mestredomarketing.com/definicao-de-marketing/>>. Acesso em: 10 out. 2014.

OLIVEIRA, D. e P. R. de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OHIRA, M. de L. B.; DAVOK, D. F. **Caminhos do TCC**: roteiro para elaboração de projeto de pesquisa. Florianópolis: UDESC, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TOLEDO, José Carlos et al. **Qualidade Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

VIVER 5S. **Projeto Pedagógico Viver 5S – Manual**. Disponível em: <<http://5s.com.br/3/3a/p24/p24.php>>. Acesso em: 12 dez 2014.

ANEXO

ANEXO. Formulário adaptado do MEG e aplicado aos colaboradores para analisar a percepção destes quanto à implantação do Critério Pessoas do MEG no SEBRAE/PB.

A percepção dos colaboradores do Sebrae/PB quanto ao PSEG.

O Sebrae/PB implantou desde 2012 o Programa Sebrae de Excelência em Gestão – PSEG que utiliza o Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade em todas as Unidades Federativas do SEBRAE. Este questionário é estruturado e tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores do Sebrae/PB quanto à atuação do PSEG no Critério Pessoas e seus Resultados verificando sua concordância em relação às afirmações abaixo.

As questões estão estruturadas da seguinte forma:

- 1 à 6 - Sistemas de Trabalho;
- 7 à 11 - Capacitação e Desenvolvimento;
- 12 à 16 - Qualidade de Vida.

* Required

1. A forma da organização do trabalho e o quadro de pessoal e suas responsabilidades na empresa está bem definida, estimulando a resposta rápida e o aprendizado organizacional, facilitando a atuação dos responsáveis pelos processos na estrutura organizacional adotada e proporcionando autonomia dos diversos níveis da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização e para buscar inovações. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

2. As competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são bem identificadas e exigidas na empresa. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

3. A forma dos processos de seleção, contratação interna e externa estão adequados. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

4. As pessoas recém-contratadas estão sendo bem preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

5. A avaliação do desempenho das pessoas, incluindo líderes, e das equipes está adequada e estimula a busca do alto desempenho, o alcance de metas, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional das pessoas e equipes. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

6. A remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca do alto desempenho, o alcance de metas e a cultura de excelência. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

7. As necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas são bem identificadas. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

8. Há programas de capacitação e desenvolvimento que levam em consideração as necessidades da organização e das pessoas incentivando à cultura da excelência. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

9. Os novos líderes e os sucessores são identificados e preparados para serem futuros líderes. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

10. A eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento é bem avaliada. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

11. A organização promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

12. Os perigos e os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são bem identificados, tratados, gerenciados e controlados. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

13. As necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios a elas oferecidos. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

14. Os fatores que garantem o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são bem identificados, avaliados e desenvolvidos. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

15. O clima organizacional mantido é favorável à criatividade, à exploração de ideias, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

16. A organização também promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho. *

(marque apenas uma opção)

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Indiferente
- Discordo
- Discordo Totalmente

Submit

100%: You made it.