

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

JEFFERSON MARREIRO DOMINGOS

O CRITÉRIO PESSOAS DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO:
UM ESTUDO DA SUA APLICABILIDADE NO SENAI CFP JWLL.

João Pessoa

2014

JEFFERSON MARREIRO DOMINGOS

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

D671c

Domingos, Jefferson Marreiro.

O critério pessoas do modelo de excelência da gestão: um estudo da sua aplicabilidade no SENAI CFP JWLL / Jefferson Marreiro Domingos. – 2014.

58 f. : il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2014.

Orientadora: Prof.^a M.^a Cibele de Albuquerque
Tomé.

1. Modelo excelência. 2. Qualidade. 3. Gestão I.
Título.

CDU 005.6

JEFFERSON MARREIRO DOMINGOS

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

O CRITÉRIO PESSOAS DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO:
UM ESTUDO DA SUA APLICABILIDADE NO SENAI CFP JWLL

Jefferson Marreiro Domingos

Relatório aprovado em 20 de Novembro de 2014

Prof. Cibele de Albuquerque Tomé, Mestre
Orientadora

Prof. Giorgione M. R. Júnior, Especialista
Examinador

Prof. Rachel C. R. Vasconcelos, Mestre
Examinadora

Dedico em memória de entes queridos que, mesmo não estando mais vivos, permanecerão sempre presentes na minha memória e no meu coração.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus. A toda a minha família que me incentivou ao longo desses anos; aos meus companheiros de jornada e docentes, por toda a cooperação existente em todo esse tempo de curso; a minha orientadora, por todo o empenho e ajuda a mim fornecido; e a gestão da empresa SENAI que me oportunizou desenvolver esse trabalho com êxito.

RESUMO

Com o passar dos anos, a evolução nos conceitos se encarregou de trazer significantes modificações na Administração. Hoje, diante de tantas referências teóricas e após uma gradativa evolução nos conceitos e objetos que concernem à administração nas empresas, é sabido que o grande diferencial de sucesso das grandes organizações em meio ao forte mercado está no fator pessoas. Desta forma, o estudo buscou embasamentos para responder a pergunta: Qual a aplicabilidade do critério Pessoas do Modelo de Excelência da Gestão no SENAI CFP JWLL? Com relação aos aspectos metodológicos, o estudo é marcado por sua abordagem qualitativa, possuindo objetivos de caráter exploratório e descritivo. Ainda em sua classificação, a mesma possui natureza aplicada. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a observação visual por parte do elaborador. Avaliando as questões relacionadas ao critério Pessoas do MEG que foram tratadas na análise de dados, percebe-se que a empresa se adequa às práticas relacionadas pela FNQ como sendo ideais em uma instituição que busca a qualidade quando se fala em seleção e contratação; e, saúde, segurança, bem-estar, satisfação e motivação no trabalho. Com relação a organização dos trabalhos e estrutura de cargos, os sistemas de trabalho da empresa estão em parte, nas conformidades do que seria ideal em uma instituição que busca a qualidade. O fato de não haver nenhum tipo de programa responsável por ações de reconhecimento das pessoas é visto como aspecto a melhorar. Quanto à disponibilização de treinamentos, percebe-se que na prática o procedimento existe, mas apresenta pequena defasagem quanto a sua avaliação. Fazendo uma análise geral no critério Pessoas levando em consideração os aspectos abordados no referencial teórico, pode-se dizer que a organização está no caminho para se chegar a um resultado satisfatório devendo para isso aperfeiçoar suas práticas para que possam ser consideradas excelentes na atuação envolvendo Pessoas.

Palavras-chave: Critério Pessoas, Modelo de Excelência da Gestão, Fundação Nacional da Qualidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Organograma da empresa.....	13
Figura 2 – Fluxograma de envio de questionários de avaliação.....	23
Figura 3 – Fluxograma de lançamento, matrícula, e conclusão de alunos no sistema	25
Figura 4 – Fluxograma de envio de relatórios estatísticos a gerência e ao setor de mercado.....	26

Quadros

Quadro 1 – Fundamentos da Excelência.....	39
Quadro 2 – Sistemas de Trabalho.....	43
Quadro 3 – Capacitação e Desenvolvimento.....	43
Quadro 4 – Qualidade de vida.....	44

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização

1.1	Identificação do Estagiário e da Organização.....	11
1.2	Histórico da Empresa.....	11
1.3	Organograma Geral da Organização.....	12
1.4	Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	14
1.5	Descrição da Concorrência.....	15
1.6	Organização e Principais Fornecedores.....	15
1.7	Relacionamento Organização-clientes.....	16
1.8	Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....	17
1.8.1	Área de Recursos Humanos.....	18
1.8.2	Área de Marketing.....	18
1.8.3	Área de Finanças.....	19
1.8.4	Área de Produção.....	19
1.8.5	Área de Materiais e Patrimônio.....	20
1.8.6	Área de Sistemas de Informação.....	20

CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio

2.1	Aspectos Estratégicos da Organização.....	22
2.2	Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades.....	22
2.2.1	Atividade A.....	23
2.2.2	Atividade B.....	24
2.2.3	Atividade C.....	25
2.3	Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	26

CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico

3.1	Identificação de Problemas na Área de Estágio.....	29
3.2	Problema de Estudo.....	30
3.3	Características do Problema de Estudo.....	30

CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho

4.1	Introdução.....	33
-----	------------------------	----

CAPÍTULO V – Desenvolvimento do Trabalho

5.1	Referencial Teórico.....	36
	5.1.1 Qualidade – Aspectos Conceituais e Evolução.....	36
	5.1.2 O Modelo de Excelência em Gestão.....	38
	5.1.3 Critério Pessoas.....	42
5.2	Aspectos Metodológicos.....	45
5.3	Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	46
5.4	Aspectos Conclusivos.....	53
	Referências.....	56
	Lista de Siglas.....	58

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Jefferson Marreiro Domingos, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2009.2.60.0172 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Centro de Formação Professor Engenheiro José William Lemos Leal - SENAI CFP JWLL, inscrita no CNPJ sob o número 03.775.588/0005-77, com sede no endereço Rua Senador Humberto Coutinho de Lucena, 133, SESI - Bayeux/PB. A sua atividade fim é baseada na prestação de serviços voltados a capacitação e a qualificação profissional de jovens e trabalhadores na área da Construção Civil. A unidade do SENAI em Bayeux atua sob o comando do Sr. Janildo Sales Figueiredo, diretor do local.

1.2 Histórico da Empresa

Com o intuito de suprir uma grande defasagem de mão de obra que existia na época, no ano de 1942, surgiu no Brasil o SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Decretado por lei do então presidente Getúlio Vargas, a instituição veio para atender a uma necessidade existente até os dias de hoje: a formação qualificada de profissionais voltados às atividades na área industrial. Em 1950, o SENAI já estava presente em quase todos os estados do país. (Fonte: http://www.SENAI.br/portal/br/institucional/snai_his.asp)

O departamento regional do SENAI da Paraíba foi criado em 28 de dezembro de 1952, com sede em Campina Grande. No entanto, só a partir de 1953 o departamento regional passou a ter existência própria, tendo como primeiro diretor o professor Amaro Salvatori Simoni. No começo da década de 1950, a principal dificuldade apontada como a razão de desemprego do país, era a falta de formação e qualificação profissional de trabalhadores do setor industrial. Foi nessa época que a escola de aprendizagem do SENAI iniciou suas atividades aqui. Inicialmente, a escola oferecia cursos para menores, abrangendo a área de mobiliário, e mecânica e manutenção de serviços automotores. (Fonte: <http://www.fiepb.com.br/SENAI>)

Anos mais tarde o SENAI inaugurava o centro de formação profissional de João Pessoa para atender aos aprendizes empregados pelas empresas beneficiadas pela lei de incentivos especiais as empresas para a formação profissional.

Em 1965, o departamento regional da Paraíba arriscou, e construiu em Bayeux o primeiro centro de treinamento do nordeste. O centro de treinamento iniciou suas atividades oferecendo cursos destinados à formação rápida e aperfeiçoamento dos operários das áreas de tornearia mecânica e fresagem. Impulsionado pela qualidade dos serviços prestados, o centro de educação profissional de Bayeux passou a semear talentos na área da construção civil.

No dia 09 de abril de 2013, a FIEP através do SENAI, prestou homenagem ao industrial José William Lemos Leal, que empresta a partir de agora o seu nome para a escola, que passou a se chamar Serviço de Nacional de Aprendizagem Industrial - Centro de Formação Professor Engenheiro Jose William Lemos Leal (SENAI CFP JWLL).

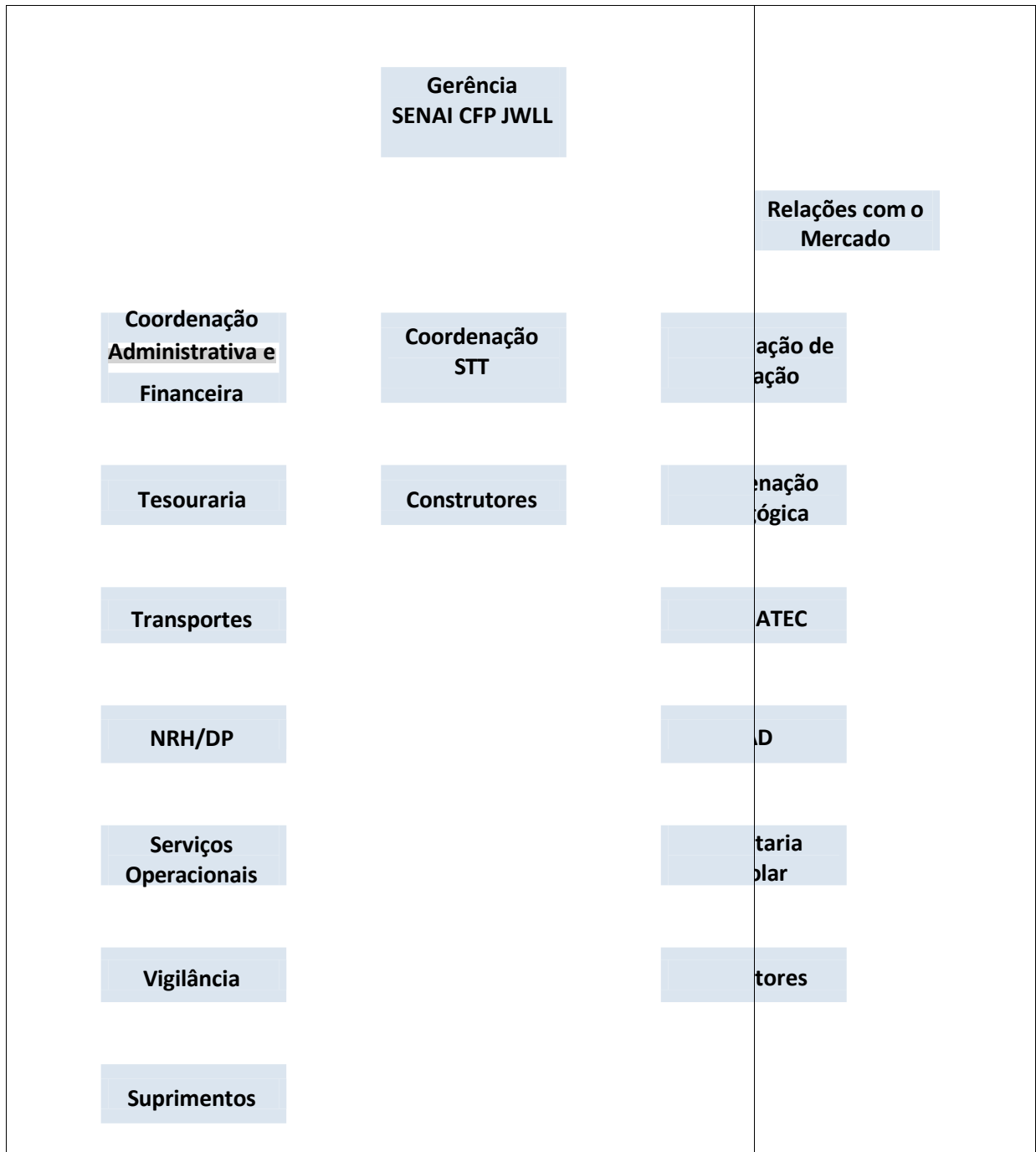
Atualmente, o SENAI CFP JWLL - conforme explicado anteriormente - atua frente ao mercado oferecendo cursos/programas nas modalidades de iniciação profissional, educação profissional básica e técnica, qualificação profissional básica e técnica, e aperfeiçoamento profissional. Além de oferecer diversos serviços técnicos e tecnológicos, contribuído para o desenvolvimento e crescimento das empresas da região.

1.3 Organograma Geral da Organização

De acordo com Araújo (2009), organograma pode ser definido como um gráfico representativo da estrutura formal da organização em determinado momento. Por meio de gráficos, os organogramas têm por objetivos: demonstrar a divisão do trabalho; as relações de hierarquia; o trabalho que é desenvolvido pelas frações organizacionais; e facilitar a análise organizacional.

Existem diversos tipos de organogramas. Alguns deles são: AFNOR, clássico, em bandeira, vertical, lambda e circular, horizontal, radial e misto, em linha, em linha e estado-maior, e comitê, hierárquico, funcional, hierárquico-consultivo, e hierárquico-funcional, escalar, linear, e militar. Estrutural (tradicional), funcional, por cargos, estrutural-funcional, circular ou radial matricial.

A composição estrutural da empresa se apresenta da seguinte maneira:



Figural: Organograma da empresa
Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

O modelo de Organograma utilizado pela empresa é o organograma Clássico; que de acordo com Filho (2011), é um modelo bastante simplificado que procura deixar bem claros os níveis de hierarquia.

No organograma da empresa pode-se ver que logo abaixo da gerência, fica o setor de mercado que possui papel fundamental no alcance das metas propostas para a unidade. O mesmo funciona também como marketing da empresa, e suas atividades são baseadas na

divulgação dos cursos ofertados, no cadastro de matrículas dos novos alunos, e na busca por novos parceiros e/ou clientes para a unidade.

No mesmo nível hierárquico estão as Coordenações: Administrativa e Financeira; de Educação; e de Serviços Técnicos e Tecnológicos. A coordenação Administrativa e Financeira tem a função de coordenar e acompanhar o planejamento dos setores em suas atividades, para promover o apoio à gestão na avaliação das ações, e metas físicas e financeiras. A Coordenação é responsável pelo bom andamento das atividades nas seguintes áreas: NRH/DP, Tesouraria, Suprimentos, Serviços Operacionais, Vigilância e Transporte.

A Coordenação de Educação é a parte que executa, planeja, organiza, coordena e integra todas as atividades educacionais da unidade. O setor de educação é responsável por gerir todo o sistema educativo da empresa e, compete à sua gestão, fornecer as condições necessárias para a realização dos cursos na escola. O setor de educação é formado por: Coordenação Pedagógica, Instrutores, Secretaria Escolar, EAD e PRONATEC.

A Unidade também atua com a prestação de Serviços Técnicos e Tecnológicos (STT); disponibilizando consultorias as empresas que desejam acompanhamento especializado nessa área. Os Serviços Técnicos Tecnológicos se dividem em: Assessoria Técnica e Tecnológica; e, Informações Tecnológicas. Essas duas qualificações são fornecidas por instrutores devidamente capacitados.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Para Kotler (2012), a segmentação de mercado divide um mercado em fatias definidas. Assim, um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos.

O segmento de atuação do SENAI de Bayeux se concentra nas diversas atividades pertencentes à área da construção civil; assim, todos os serviços de capacitação e qualificação profissional oferecidos pela empresa aos alunos, estão diretamente ligados ao atendimento das necessidades demandas neste setor. No caso do SENAI Paraíba, cada pólo localizado nas diferentes cidades do estado tem um segmento de educação profissional nas mais variadas áreas da indústria como: mecânica, eletrônicos, couro e calçados, etc.

A instituição está inserida no setor terciário que abrange todas as atividades de prestação de serviço. Nesse setor estão encaixados os serviços prestados por empresas tanto a pessoas físicas, como jurídicas, para atender determinadas necessidades dos clientes. O setor

terciário compreende os mais diversos serviços envolvendo as áreas da educação, saúde, transporte, segurança, serviços bancários, etc.

A finalidade da prestação dos serviços oferecidos pelo SENAI CFP JWLL é a capacitação e a qualificação profissional tanto de jovens trabalhadores quanto de pessoas sem experiência nas atividades da construção civil, e a orientação empresarial através de consultorias oferecidas através dos serviços técnicos e tecnológicos.

1.5 Descrição da Concorrência

Concorrência pode ser entendida como um conjunto de pessoas e/ou empresas que oferecem produtos e/ou serviços similares de forma independente umas das outras, concorrendo entre si. Os tipos mais freqüentes de concorrência encontradas atualmente são: os concorrentes do ponto de vista de mercado, e industrial; que são respectivamente quando uma empresa vê seus concorrentes como outras empresas que oferecem produtos e serviços similares aos mesmos consumidores a preços parecidos; e quando uma empresa enxerga os concorrentes como todas as empresas que fabricam exatamente os mesmos produto ou classe de produtos.

A concorrência que a empresa enfrenta nos dias de hoje está inserida tanto na iniciativa pública quanto privada. Atualmente, o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC) tem disponibilizado o ingresso a diversos cursos de qualificação profissional também na área da construção civil. Alguns desses cursos são oferecidos inclusive no próprio SENAI de Bayeux. Nessa perspectiva, se considera como concorrência os cursos do PRONATEC realizados na mesma área de atuação, ministrados em outras instituições (como o IFPB, por exemplo).

Entre as empresas privadas que atuam no segmento da educação profissional na área da construção civil, e estão situadas na região do litoral paraibano, encontram-se as escolas: Aprender Mais, *Data Corporation*, *Ipod*, e Consultores Autônomos de Serviços Técnicos e Tecnológicos.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Fornecedor é qualquer empresa que produz matérias-primas e insumos necessários e se dispõe a comercializá-los. Como o SENAI é uma empresa particular, mas

recebe recursos do governo federal, repassado através do compulsório (percentual do valor arrecadado junto às empresas da área industrial para a qualificação de trabalhadores); a instituição obedece também ao artigo 8.666/93 da Constituição Federal que discorre sobre as prerrogativas da lei da licitação.

As compras de materiais comumente utilizados são realizadas através de pregão. Para que isso seja possível, todos os anos ocorrem inúmeras licitações nos mais variados segmentos (alimentação, eletroeletrônicos, locação de veículos, cadeiras plásticas, material de expediente, roupas e fardamentos, etc.) e as compras imprescindíveis à empresa são dessa forma, efetuadas.

Apesar disso, nem todos os produtos e/ou materiais que a empresa necessita possuem fornecedor fixo resultante de processo licitatório. Nesses poucos casos, a empresa costuma realizar suas aquisições de duas maneiras a depender do valor da compra.

Para obtenção de itens que não estão no pregão com valores superiores a R\$ 150,00 o procedimento adotado é o de cotação. Qualquer compra só poderá ser realizada mediante a apresentação de ao menos outros dois valores superiores ao da oferta escolhida. As propostas de vendas só são aceitas pelo SENAI emitidas com as informações corretas da empresa fornecedora em papel carimbado, e assinado pela administração.

Compras diretas com valores abaixo de R\$ 150,00 que não estejam no pregão podem ser executadas normalmente. Em geral, as mesmas são realizadas junto a fornecedores já conhecidos e localizados próximo as dependências da unidade.

Os fornecedores em sua totalidade se encontram na cidade de Bayeux, e para cada segmento de produtos e materiais, existem parceiros diferentes, quase sempre, o vencedor cadastrado no pregão. As especificidades com relação às solicitações de compras (pagamentos, entregas, negociações), variam para cada modalidade, cada produto, e de acordo com o fornecedor em questão.

Atualmente, alguns dos principais fornecedores do SENAI Bayeux são: Bilão supermercados (alimentos), Geraldo material de construção (materiais para construção civil); Suprimais (material de expediente); Center Luz (materiais elétricos); Insiel segurança eletrônica (serviços de vigilância), entre outros.

1.7 Relacionamento Organização-clientes

Pode-se entender por cliente aquela pessoa ou empresa que paga direta ou indiretamente por um produto ou serviço oferecido; já o público consumidor, trata-se de toda

e qualquer pessoa e/ou organização que se beneficia de alguma forma com a utilização de um produto/serviço, sem que, necessariamente, tenha efetuado qualquer pagamento pela aquisição do mesmo.

A forte marca em meio ao mercado é um fator favorável ao SENAI de Bayeux. Apesar da utilização de propagandas na mídia, e da realização de ações de divulgação em locais fora da unidade; grande parte do seu alunado e que vêm até a sede da empresa solicitando vagas nos cursos.

Para atendê-los com mais conforto e qualidade, o setor de atendimento é separado para pessoas físicas e para pessoas jurídicas, onde, neste último, é possível notar uma grande demanda para levar cursos de qualificação aos seus respectivos colaboradores. Para que não haja conflitos que poderiam ocorrer no preenchimento das turmas em cursos extremamente requisitados; atualmente existe prova de seleção duas vezes ao ano, aplicadas a cursos de aprendizagem voltados a jovens que através deste obtêm a oportunidade de estagiar. O mesmo processo de seleção ocorre também para alguns cursos técnicos da mesma forma concorridos.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Araújo (2006) afirma que “processo é formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem, sempre, um início e um fim claramente delimitados”.

Os processos podem ter as seguintes etapas: projeção da missão, revisão do macrofluxo operacional do processo, sumário do processo, análise das atividades, definição das medidas e preparo manual do processo.

O SENAI CFP JWLL possui a seguinte estrutura administrativa: A unidade da Gerência compõe o nível estratégico da empresa. Possui visão sistêmica, pois a ela, e delegada a responsabilidade de planejamento estratégico da empresa. Aqui se traçam os objetivos estratégicos a médio, curto e longo prazos. Missão, visão e valores também são definidos nessa hierarquia.

Os setores: secretaria da gestão; relações com o mercado; coordenação administrativa e financeira; coordenação de serviços técnicos tecnológicos e coordenação de educação formam o nível tático da empresa. Aqui e onde se encontram os coordenadores. Nesse nível, as estratégias são desdobradas em suas áreas e cada coordenação tem que buscar efetuar-la com eficiência e eficácia.

Já o nível operacional é composto pelos seguintes setores: núcleo de apoio de recursos humanos do departamento de pessoal, tesouraria, transportes, serviços operacionais, vigilância, suprimentos, coordenação pedagógica, secretaria escolar e instrutores. São nesses setores onde são executadas as atividades operacionais determinadas pela alta gerência.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Para Chiavenato (2009), A área de recursos humanos nas empresas é o setor responsável por gerir todo o capital humano (as pessoas) da empresa; fornecendo-lhes condições favoráveis de trabalho e capacitando-os e habilitando-os para que produzam com eficiência e eficácia, com vistas ao atingimento de metas e objetivos estratégicos organizacionais.

O setor de recursos humanos na empresa é denominado de NRH/DP (ou núcleo de apoio aos recursos humanos do departamento de pessoal). O setor se faz presente diretamente atuando em todas as áreas da organização; interferindo nas questões inerentes ao bom andamento das atividades diárias, e promovendo condições motivacionais favoráveis ao desempenho de todos.

Entre outras atividades, a área de recursos humanos, é responsável nas empresas por: recrutamento e seleção de pessoas; orientação de pessoas; modelagem do trabalho; avaliação do desempenho humano; remuneração; benefícios e serviços; treinamento e desenvolvimento de pessoas; desenvolvimento de organizações; relações com os empregados; higiene, segurança e qualidade de vida.

A área de recursos humanos na empresa funciona como suporte a unidade de Campina Grande, e todas as atividades que são desenvolvidas partem da sua demanda. Algumas dessas atividades são: apoio aos processos seletivos, ações direcionadas a treinamento e desenvolvimento de pessoas, articulação do programa qualidade de vida, e encaminhamento de relatórios para o departamento de pessoal do diretório regional.

1.8.2 Área de Marketing

De acordo com Kotler (1998), Marketing pode ser definido como sendo um processo social e gerencial onde indivíduos e grupos obtêm o que desejam e precisam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Algumas das atividades que o setor de marketing deve desenvolver são: pesquisa e análise de mercado; segmentação; seleção de mercado-alvo e posicionamento; desenvolvimento de produtos; determinação de valor e de

preços; gerenciamento de canais e da cadeia de valor; promoção: comunicação integrada e marketing; e construção de relacionamentos.

O setor de Relações com o Mercado é que faz o papel de marketing na empresa, possui função fundamental no alcance das metas propostas para a unidade. Suas atividades são baseadas na divulgação dos cursos ofertados ao público (pessoa física e pessoa jurídica), no cadastro de matrículas dos novos alunos, e na busca por novos parceiros e/ou clientes para a unidade.

1.8.3 Área de Finanças

Em geral, as empresas possuem em finanças as seguintes atribuições: fluxos operacionais de caixa; administração de contas a receber; análise de ponto de equilíbrio; alavancagem financeira; análise de investimentos, entre outros.

A Tesouraria na unidade é responsável por desenvolver funções de pagamento e recebimento de contas através das seguintes atividades: lançamento de receitas e despesas no Zeus (programa financeiro local); conciliações bancárias e fluxos operacionais de caixa; além de também ser de sua atribuição a organização de documentos fiscais (arquivo do setor).

1.8.4 Área de Produção

A administração da produção se utiliza de recursos físicos e materiais que as empresas possuem como: máquinas, equipamentos, instalações, matérias-primas, prédios, ou edifícios, e a tecnologia indispensável para que todos esses ativos possam ser integrados em uma atividade conjunta e coordenada (CHIAVENATO, 2005). Algumas das atividades que a área de produção em geral desenvolve são: determinação e localização de unidades de operações; escolha do arranjo físico; planejamento da produção; programação da produção; controle da produção; estudo dos tempos e movimentos; análise ergonômica do trabalho; e medição da produtividade.

Como a organização em questão é uma prestadora de serviço, as ações que ela desenvolve são realizadas pela coordenação pedagógica que atua presente no acompanhamento e na elaboração do calendário escolar. Algumas das principais responsabilidades do setor são: coordenar o processo de orientação profissional aos alunos, colaborar na análise de soluções dos problemas apresentados pelos alunos, realizar acompanhamento de egressos, e exercer outras atividades que lhes forem determinadas pela gerência da escola.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A área da administração de materiais nas organizações envolve o conjunto de todos os fluxos de materiais das empresas. Vai desde o planejamento e o controle dos mesmos, passando por outras atividades como compras, entrada de materiais, almoxarifado, controle de inventários, transporte interno, etc. (CHIAVENATO, 2005). O setor de materiais costuma ser responsável por: codificação de materiais; especificação de materiais; classificação de materiais; padronização e normatização de materiais; aquisição de materiais; recebimento e armazenagem de materiais; controle de inventário de materiais; expedição e transporte de materiais.

A gestão de materiais na organização recebe a denominação de suprimentos. O setor na instituição é dividido em compras e almoxarifado. O almoxarifado é responsável por todo o processo de saída de materiais do estoque. Já a os colaboradores que trabalham com compras, cuidam da aquisição de bens e serviços para a empresa que possui todo um processo específico para a realização dessa atividade.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Para Laudon e Laudon (2007) e Turban, Rainer Jr. e Potter (2005), os sistemas de informação das empresas se apresentam frente à coleta de dados, processamento e armazenamento de informação quanto a sua funcionalidade (sistema de vendas, produção e financeiro), quanto aos grupos de usuário (sistemas de transações, sistemas de apoio à decisão) e quanto a um sistema integrado de relacionamento na organização (sistemas de gerenciamento do relacionamento, sistemas de gestão do conhecimento).

Nas organizações, o profissional da área de Sistema de Informação atua na escolha de sistema de informação; montagem de banco de dados; seleção de interfaces; atribuição de níveis/autorização de acesso; armazenagem e controle de informações; padronização e filtro de banco de dados.

O profissional da área no SENAI é responsável pela manutenção das boas condições de uso das máquinas, suporte no esclarecimento de dúvidas ao usuário, indicação e instalação de novos sistemas e equipamentos tecnológicos e de informação, criação de perfis e validação de acesso para os colaboradores no sistema, entre outras atividades que são realizadas diariamente durante o expediente.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O setor de realização do estágio foi à secretaria escolar da unidade SENAI CFP JWLL, que possui entre outras atribuições o dever de atuar como suporte a coordenação pedagógica. Algumas das atividades que o setor desenvolve são: lançamento e matrícula de alunos no sistema escolar; emissão e entrega de declarações e certificados; envio de questionários de avaliação dos cursos para a unidade SENAI de Campina Grande; apresentação de relatórios mensais de apropriação de matrículas à gerência e ao setor de relações com o mercado; acompanhamento de egressos; atendimento presencial e por telefone, aos alunos e demais empregados; entre outras solicitações que se façam necessárias.

Em sua recente estrutura a secretaria permanece formada por duas colaboradoras do quadro efetivo de funcionários, juntamente com outros dois estagiários. No organograma geral o setor está inserido dentro da coordenação pedagógica que, por sua vez, se encontra logo abaixo da gerência na hierarquia da empresa.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A organização possui como missão: “Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira”. Sua visão é “Consolidar-se como líder nacional em educação profissional e tecnológica e ser reconhecido como indutor de inovação e transferência de tecnologias para a indústria brasileira, atuando com padrão internacional de excelência”. E os principais valores compartilhados por todos na mesma são: “fé, entrega, atitude, inovação e cumplicidade”.

O planejamento estratégico da unidade ocorre uma vez por ano, e é elaborado pela gestão da empresa juntamente com a coordenação administrativa. Ambos possuem a responsabilidade de formular as metas para obtenção dos objetivos propostos para o período seguinte, levando em consideração aspectos como tempo, recursos físicos, e pessoas. Fatores inerentes para o alcance de resultados.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Os fluxogramas em sua essência procuram mostrar o processo de uma atividade detalhando cada passo e cada ação. Essa ferramenta possui grande importância para as empresas, pois é através delas que o gestor pode encontrar falhas, fazer alterações, ou simplesmente reduzir etapas em um processo.

2.2.1 Atividade A – Envio de questionários de avaliação dos cursos a unidade SENAI Campina Grande.

Os questionários avaliativos dos cursos são instrumentos compostos de perguntas abertas e fechadas aos estudantes, e visam saber a opinião desses tanto sobre sua satisfação com relação ao curso que está sendo ministrado, como sobre a estrutura física que é disponibilizada pela empresa para a prática da aprendizagem; além de também permitir aos colaboradores conhecer mais sobre o aspecto profissional do estudante/trabalhador.

O procedimento no setor começa com a chegada do material recolhido em sala de aula vindo da coordenação pedagógica. Após isso é feito um levantamento de todos os alunos pertencentes à referida turma, onde os nomes dos mesmos são relatados em um perfil juntamente a outras informações sobre a turma pertencente ao curso. Ao fim, uma folha de rosto é impressa e anexada junto ao restante do material recolhido junto aos alunos, e enviado através de malote para a unidade de Campina Grande. O fluxograma do processo ocorre da seguinte maneira:

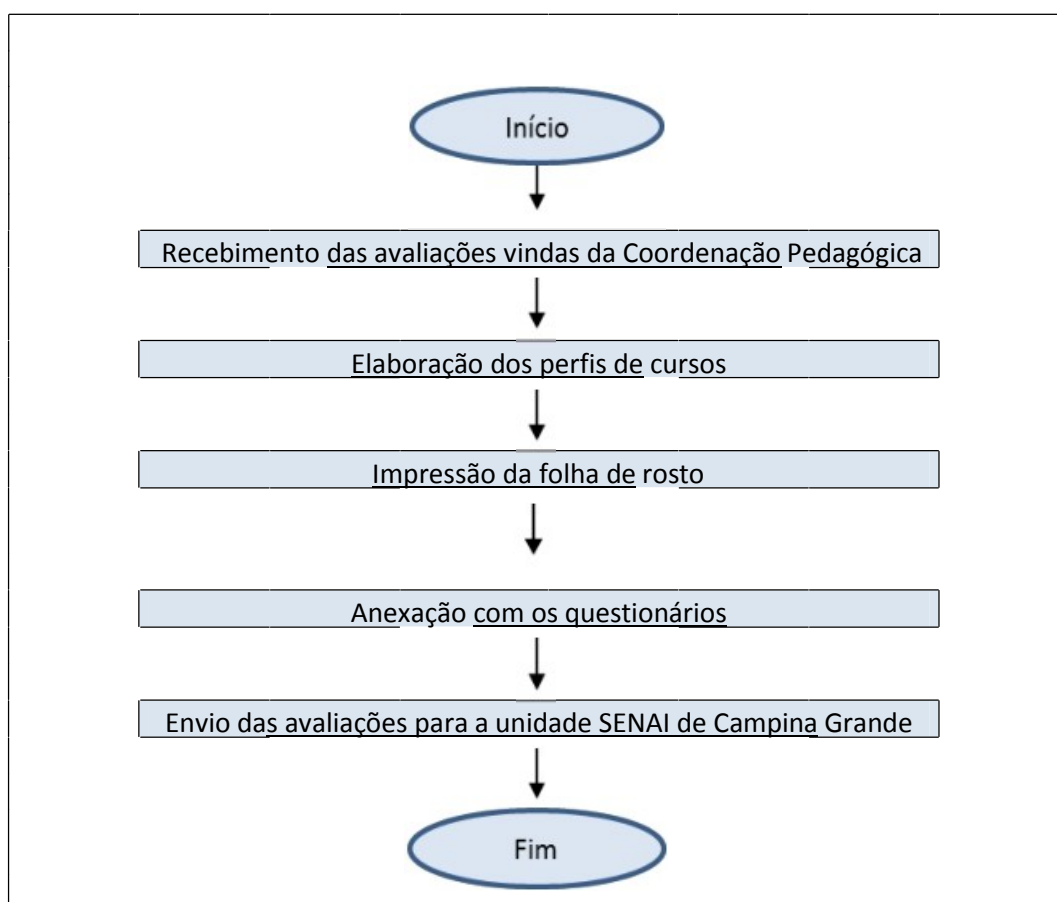


Figura 2: Fluxograma de envio de questionários de avaliação
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O envio deste material acadêmico constitui de grande importância para a organização, pois e a partir da coleta dos dados fornecidos pelos alunos que a gerência, juntamente com a coordenação, obterá embasamento para propor alguma possível alteração tanto no calendário de cursos atual, como na programação de cursos futuros. Essa ação também se mostra bastante eficaz para que os principais interessados possam medir a satisfação dos alunos com relação aos conteúdos dos cursos e a estrutura oferecida. Tudo para que a unidade consiga oferecer cada vez mais condições adequadas para a absorção de conhecimentos com êxito.

2.2.2 Atividade B – Lançamento, matrícula, e conclusão de turmas de alunos no sistema.

O processo se inicia com o recebimento das turmas no setor. O primeiro passo é lançar os dados dos alunos no sistema utilizado pela empresa (SCOP), colocando todas as informações retiradas da ficha de inscrição do aluno, e da documentação fornecida pelo mesmo no ato de inscrição. Em seguida, ocorre a abertura de turma, para a efetuação de matrículas, também feita no sistema para, de fato, formalizar o registro do participante na turma. Ao fim do curso, as turmas são novamente revisadas para que se haja a conclusão; procedimento em que são lançadas e/ou abonadas faltas, colocadas notas, e revistas e resolvidas quaisquer outras pendências que possam ter ocorrido. Esse último passo é necessário para que se possam ser finalmente, emitidos os certificados. Cada etapa dessas atividades e supervisionada pela colaboradora responsável pelo setor.

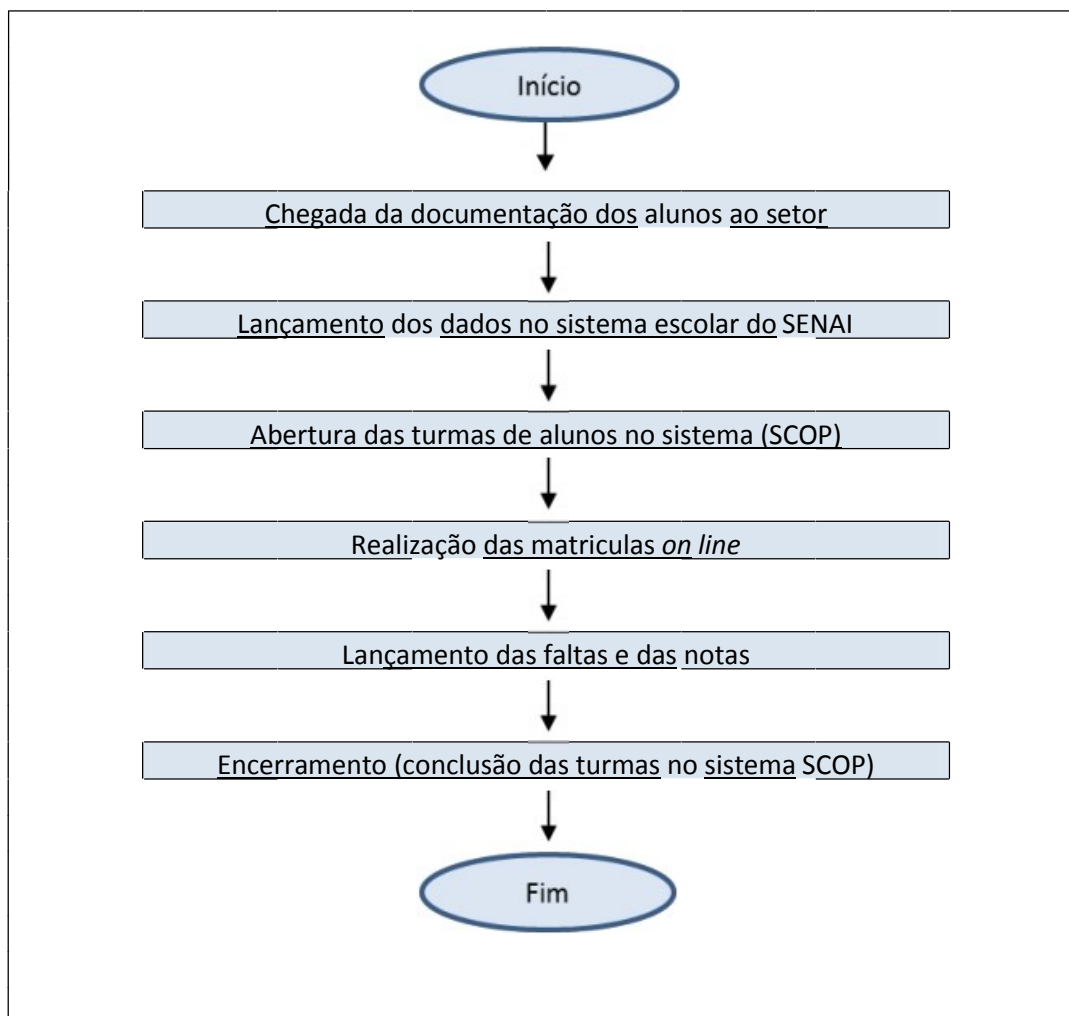


Figura 3: Fluxograma de lançamento, matrícula, e conclusão de turmas de alunos no sistema

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O processo rotineiro de lançamento, matrícula, e conclusão de alunos no sistema é responsável por permitir a gerência quantificar o número de alunos que estão participando efetivamente das aulas. Além disso, entre outras vantagens essa tarefa possibilita também realizar comparações entre o número de pessoas atendidas naquele momento, com as metas que foram levantadas no início do período. Assim, em caso de grande discrepância entre os números de atendimentos no que se refere ao esperado e o realizado; os gestores poderão se reunir e revisar ou redefinir o planejamento para que ao final do ano, as metas possam ser atingidas.

2.2.3 Atividade C – Envio de relatórios estatísticos a Gerência e ao setor de Mercado.

O encargo de enviar relatórios estatísticos à gerência e ao setor de Relações com o Mercado só é possível, ao final do fechamento mensal das atividades de lançamento e

matrículas com todas as turmas dos cursos iniciadas no mês vigente. A partir daí, com a ajuda do sistema são gerados balanços que apresentam em forma percentual informações sobre os atendimentos feitos com matrículas realizadas no período; bem como também, mostram o perfil demográfico e social das pessoas que estão sendo beneficiadas através da participação nos cursos. Todo esse procedimento é desenvolvido junto à supervisora do setor.

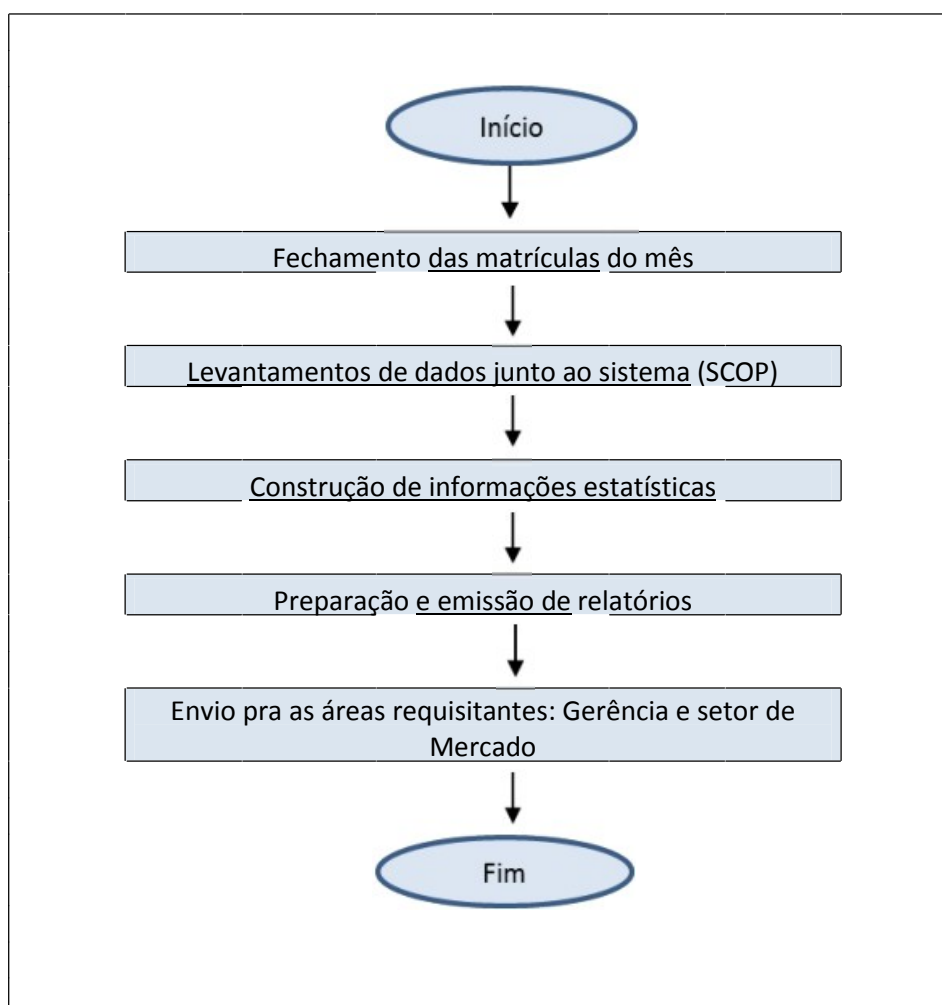


Figura 4: Fluxograma de envio de relatórios estatísticos a gerência e ao setor de mercado
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Da mesma forma como justificado anteriormente a atribuição de envio de relatórios também possui como função principal auxiliar o acompanhamento das atividades acadêmicas iniciadas durante o mês.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

Como o setor em que o estágio foi desenvolvido possui contato diretamente com os clientes finais da empresa, a secretaria compõe um setor chave para a organização no que diz respeito à identificação de necessidades e medição da satisfação dos alunos com relação aos cursos ministrados e a estrutura física do ambiente de aprendizagem. Essas informações servem de base para a Gerência e a Coordenação Pedagógica no que diz respeito a ações futuras. Além disso, o setor mantém relações diretas com praticamente todos os demais departamentos da unidade; relação essa facilitada devido ao perfil das pessoas que compõem o quadro da empresa, que em sua maioria é formada por jovens, solteiros e/ou recém-casados, e cursando ensino superior. Essa “homogeneidade” nas características dos colaboradores é apontada pelos mesmos como um fator facilitador nas relações interpessoais e um ponto bastante positivo para todos, pois oportunizam inclusive, o desenvolvimento de relações de companheirismo e amizade fora do ambiente da empresa.

Diante do exposto, é possível perceber a dinâmica de trabalho tanto do setor de estágio, quanto da empresa na qual ela está inserida. Entretanto, vale ressaltar que apesar de perceptível muitos dos motivos do sucesso que o SENAI CPF JWLL vem possuindo ao longo desses anos, nele, ainda cabem espaços para otimização de alguns de seus processos e procedimentos. Parte dos aspectos que mais chamam a atenção para tal, estão atrelados a pequenos problemas que encarados sob outra visão, ocasionam boas oportunidades de avanços aos sistemas de trabalho do SENAI Bayeux. Essas observações serão vistas a seguir.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Como toda grande organização que busca a melhoria permanentemente de seus processos, o SENAI de Bayeux possui ainda alguns gargalos que dificultam o bom andamento das atividades em seu dia-a-dia. Aspectos a melhorar que podem ser vistos em diferentes áreas da empresa. Entre eles, pode se destacar três que acabam por envolver diretamente a qualidade do serviço que é oferecido por seus colaboradores.

A entrada de pessoas recém-chegadas à empresa, ainda é considerada um processo aquém do ideal. A partir do momento em que um contratado(a) é convocado(a) a apresentar a sua documentação para iniciação no trabalho, o que acontece entre este momento e o seu efetivo treinamento para o desenvolvimento da função, consiste na realização de uma apresentação das dependências físicas da empresa; e na recepção acompanhada por uma conversa informal com o gestor da unidade. Diferentemente do que poderia ocorrer nesse caso, não existe, por exemplo, a entrega de manual do colaborador com mensagem de boas vindas, ou com e explicação dos direitos e deveres de cada empregado. Nesse meio tempo é inexistente também qualquer tipo de oferecimento para conhecimento do funcionário do código de conduta e ética da organização; nem conversas de esclarecimento sobre o contrato de trabalho.

Após a contratação de novos membros para a força de trabalho, é fundamental que a organização desenvolva atividades de integração, com o objetivo de assegurar que esses novos membros recebam as informações mínimas necessárias para iniciar suas atividades. Normalmente, são realizados, programas de integração, que incluem, por exemplo, a comunicação das políticas e valores da organização e orientações sobre segurança. É importante lembrar que o tema explicita claramente força de trabalho, e não somente empregados efetivos da organização. (FNQ, 2008, pg.16).

A medição dos resultados alcançados, ou a avaliação do desempenho que é realizada, apresenta gargalos em sua concepção. Isso porque todos os avaliados são levados em conta muito em função do que é dito, ou seja, é uma abordagem totalmente qualitativa e de ponto de vista pessoal. Não há, na prática, nenhuma ferramenta quantitativa que meça o desempenho do colaborador.

As metas traçadas são formuladas para o atingimento de objetivos em grupo. Elas não são criadas com espaços para mensurar individualmente a atuação de cada funcionário dentro do processo. As avaliações de desempenho aplicadas na empresa buscam descobrir a percepção dos colaboradores acerca da liderança e performance no trabalho de seus gestores.

Além disso, a equipe que aplica a avaliação de desempenho não fornece nenhum tipo de feedback ao seus clientes internos. Tarefa que se faz fundamental para o retorno dos envolvidos no processo, quanto a sua atuação efetiva em todos os âmbitos analisados.

A eficácia dos programas de avaliação de treinamentos e capacitações na empresa, também não condiz com a forma ideal de fazê-lo. Dentro da organização, quando necessário, até existe a avaliação de reação que se trata de perguntas feitas por parte dos instrutores aos capacitados; indagando-os se os conteúdos apresentados foram assimilados de forma satisfatória. O problema é que assim como as avaliações de desempenho, os resultados aqui, não costumam ser medidos. Não há, por exemplo, aplicação de provas ou questionários que afirmam não só se o conteúdo foi realmente aprendido, mas se a forma com que o assunto foi passado, é o considerado por todos como sendo o mais adequado.

Analisando questões como as citadas e enxergando, convivendo e entendendo mais sobre o ambiente organizacional no que diz respeito a possíveis melhorias através de estudos mais específicos; é possível fazer uma ligação direta entre as oportunidades de resolução desses problemas, com o critério Pessoas do Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Nas formas como se dão as relações entre os colaboradores; nos sistemas de trabalho, e na estrutura oferecida para tal finalidade; podem estar escondidas as respostas para o aprimoramento das formas e da força de trabalho das pessoas no local. O resultado de tudo isso, pode vir a ser uma melhor qualidade nos serviços oferecidos pela empresa, e a satisfação dos clientes (internos e externos) da organização.

3.2 Problema de Estudo

A forma como as pessoas são conduzidas na empresa se refletem na maneira como a organização interage com o mundo a seu redor, pois, apenas pessoas dotadas de informações e conhecimento, conduzidas através de uma liderança eficaz, agindo baseada em estratégias e planos, e voltando os seus processos de modo a satisfazer clientes e sociedade; e que são capazes de levar o conjunto a obter sólidos resultados.

Ao perceber a importância do fator pessoas, o estudo busca embasamentos para responder à problemática: Qual a aplicabilidade do critério Pessoas do Modelo de Excelência da Gestão no SENAI CFP JWLL?

3.3 Características do Problema de Estudo

Os procedimentos burocráticos de integração dos novos colaboradores; medição do desempenho humano; e, avaliação da eficácia dos programas de treinamento e capacitação;

ocorrem da forma como relatada desde sua implantação. E, apesar do esforço da diretoria em se padronizar esses processos utilizando referências teóricas como base; essas práticas ainda não foram reformuladas. A falta de um setor local especializado em políticas para as pessoas (já que, apesar de existir funcionário responsável por atividades de RH, o setor atua como departamento de pessoal; e sua estrutura atual não tem suporte para modernizações grandes em toda a área de pessoas), pode ser apontada como causa dessas ocorrências.

Inconformidades na gestão do critério Pessoas nas empresas podem trazer problemas às organizações. Entre alguns deles pode-se citar: o surgimento de lideranças ineficazes; baixo clima organizacional; ruídos no processo de comunicação; fraco desempenho por equipes; falta de treinamento direcionado, e adequado a realidade do público-alvo, etc.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

4.1 Introdução

Com o passar dos anos, a evolução nos conceitos se encarregou de trazer significantes modificações na Administração. No caso particular das empresas, desde o primeiro estudo baseado na Administração Científica realizada por Frederick Winslow Taylor no início do século XX, até os dias atuais; pensamentos, teorias e correntes envolvendo as tarefas realizadas, a estrutura organizacional, o comportamento humano, o ambiente inserido, e a tecnologia envolvida nos processos, foram desenvolvidos, analisados, e, discutidos e melhorados. Hoje, diante de tantas referências teóricas e após uma gradativa evolução nos conceitos e objetos que concernem à administração nas empresas, é sabido que o grande diferencial de sucesso das grandes empresas em meio ao forte mercado está no fator pessoas.

Na empresa pesquisada o capital humano é visto como pilar essencial nos resultados alcançados cotidianamente. A cultura no ambiente incentivada pela gerencial regional busca aprimorar os mecanismos para a motivação e a valorização do trabalho das pessoas. O SENAI entende que mesmo dispondo de uma excelente estrutura, o que faz o nome forte da empresa em meio ao mercado é o resultado do esforço e do empenho das pessoas da casa na realização de suas atividades; já que, estão sempre buscando desenvolvê-las com excelente nível de qualidade.

Sendo assim, o estudo busca embasamentos para responder a seguinte pergunta: Qual a aplicabilidade do critério Pessoas do Modelo de Excelência da Gestão no SENAI CFP JWLL?

O presente trabalho possui como objetivo geral: Realizar diagnóstico do critério pessoas à luz do Modelo em Excelência da Gestão no SENAI CFP JWLL. Como objetivos específicos, têm-se:

- a) Descrever os aspectos teóricos acerca do assunto: critério Pessoas do MEG;
- b) Identificar e analisar as práticas e as políticas relacionadas a Pessoas existentes na empresa;
- c) Propor melhorias no que se refere aos processos envolvendo a área de Pessoas na organização; aplicáveis a sua estrutura, na qual a mesma possa se espelhar e utilizar, visando obter melhorias na forma como a gestão de pessoas é conduzida atualmente na empresa.

Esse trabalho se justifica para a organização, pela oportunidade de conhecer mais a fundo a sua forma de trabalho; enxergando não só suas limitações, como também os espaços existentes para avanços e desenvolvimentos; Para a academia, este trabalho se explica pelo

estudo dos diversos problemas e soluções existentes na área de Pessoas dentro das empresas, e pelo aumento no acervo de materiais disponíveis ao assunto abordado.

Para a sociedade, este trabalho se justifica pelo incentivo a iniciação de pesquisas acadêmicas e a elaboração de TCC's, artigos e periódicos; sobretudo no que diz respeito à área do estudo em questão; e, para o aluno; pelo grande aprendizado teórico e prático proporcionado diante da experiência vivida.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1.1 Qualidade – Evolução e Aspectos Conceituais

As organizações precisam se adaptar às mudanças constantes do mercado para garantir seu espaço dentro do ambiente competitivo e isso inclui uma das principais prerrogativas em relação à melhor aceitação do produto ou serviço: a qualidade. Todos os níveis empresariais, desde o operacional ao estratégico, devem estar em sinergia para alcançar seus objetivos. Mas a possibilidade de maior eficiência, crescimento e destaque da empresa dentro do ramo de atividade, seja em atuação pública ou privada, podem ser alcançados tendo-se como prática a busca pelos melhores níveis de excelência em gestão.

O conceito da qualidade inicialmente teve sua função dirigida para a inspeção. É certo que qualidade, por muito tempo significou, apenas, o controle da produção, a qualidade intrínseca de bens e serviços, o uso de ferramentas e métodos de gestão, ou a assistência técnica adequada (MARSHALL JÚNIOR, 2010).

Contudo, de forma mais recente, ela surgiu como função da gerência, sendo essencial para o sucesso das organizações. Desta forma, a ação da Gestão da Qualidade passa a ganhar importância uma vez que se considera que existe um processo natural de transferência de valores, hábitos e comportamentos do meio social externo para o interior das organizações (PALADINI, 2004). Dessa maneira, percebe-se que é importante a criação de uma cultura da qualidade, ou seja, onde ela é dirigida para o consumidor, baseada no atendimento das necessidades do cliente, na importância que cada consumidor atribui ao conjunto de atributos ou elementos que compõem um produto ou serviço.

Conforme Townsend (1991, Pg.02), “William R. Thurston, presidente e principal executivo da empresa de alta tecnologia Gen-Rad Inc., afirmou em artigo intitulado “A qualidade está entre as orelhas do cliente” que “qualquer empresa que não resolva suas questões de qualidade ao longo dos próximos 10 anos estará fora dos negócios”. DonalEphlin, vice-presidente da United Auto Workers, coloca de forma sucinta: “Qualidade é a segurança de emprego de hoje... Não há sentido em ser competitivo em custos, se você não for competitivo em qualidade”.

Segundo Garvin (1988), as abordagens da qualidade são:

a) Transcendental: Trata a qualidade como algo inato ao produto, ainda que relacionado a seu funcionamento. Nesta abordagem, pode-se afirmar que a qualidade é absoluta e universalmente reconhecível. Neste caso, não pode ser medida precisamente e o seu reconhecimento também ocorre pela experiência. Pirsig (1974) apud Carvalho (2005, p.

1955) assevera “a qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas. Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe”.

b) Baseada no produto: Nesta abordagem a qualidade é vista como uma variável passível de medição e, até mesmo, precisa, provenientes dos atributos do produto. Abbot (1955) apud Carvalho (2005, Pg.09) fala “diferenças na qualidade equivalem à diferença na quantidade e de alguns elementos ou atributos desejados”.

c) Baseada no usuário: A qualidade aqui é subjetiva. A qualidade de um produto é condicionada ao nível que ele atende às precisões do consumidor. Juran (1974) apud Carvalho (2005, Pg.09) afirma “qualidade é a adequação ao uso”.

d) Baseada na produção: A qualidade é a conformidade com especificações básicas, ou seja, está em consonância o planejado com o executado. Crosby (1979) apud Carvalho (2005, Pg.09) diz “qualidade é a conformidade às especificações”.

e) Baseada no valor: Envolve os conceitos de excelência e valor. Um produto é de boa qualidade quando oferecer alto grau de conformação a um custo admissível. Broh (1974) apud Carvalho (2005, Pg.09) “qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável”.

É possível esclarecer ainda que a pesquisa vai de encontro ao pensamento de Oakland (1994) quando o autor afirma que a noção da qualidade depende de maneira fundamental da percepção de cada pessoa. Aquilo que apresenta qualidade para um, não necessariamente, pode representar qualidade a outros. Assim, o primeiro conceito que deve ser percebido é que a noção da qualidade depende das observações individuais de cada um.

Paladini (2010) faz considerações a respeito destas abordagens. Para o autor, a abordagem transcendental que causará a confiança no produto só será conferida com o tempo, sendo a abordagem que terá mais dificuldade em ser atingida. Com relação à abordagem baseada no produto, é uma forma de penetrar no mercado, passando para o consumidor a imagem de que o produto é necessário, por possuir características importantes.

A abordagem no processo, por englobar mais itens que podem ser supervisionados pela própria empresa, faz com que esta abordagem possa ser o ponto de partida para a implantação da qualidade. A abordagem no valor deve vir posteriormente. Apesar disso, deve ser bem analisada, pois outras empresas podem copiar e ainda exceder os valores praticados pela organização.

Já, segundo ainda o mesmo autor, a abordagem focada no usuário é a mais completa de todas, já que além de envolver as outras quatro abordagens engloba itens que gerem a fidelização do consumidor, por este encontrar elementos que não acham em outros produtos.

Assim, pode-se observar que as abordagens de Garvin são fatores de decisão no momento da escolha do consumidor entre um produto ou serviço.

De acordo com Oliveira et. al. (2004, Pg.04) a evolução da qualidade passou por três grandes fases que eram a era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total.

Na era da inspeção do produto, se realizava a inspeção pelo produtor e pelo cliente. Não havia metodologia estabelecida para a sua realização, de forma que a inspeção tinha como objeto principal detectar possíveis deformidades na fabricação. Esta fase se deu no início da era industrial e até meados do século XIX.

A fase seguinte foi à era do controle estatístico. A demanda em todo o mundo por produtos manufaturados cresceu de tal maneira que se tornou inviável fazer inspeção produto a produto. Desenvolveram então técnicas de inspeção por amostragem onde seu uso só começou a originar resultados mais confiáveis, depois do amadurecimento dos métodos estatísticos e dos procedimentos associados. A partir de cálculos estatísticos, um número determinado de produtos era aleatoriamente escolhido e inspecionado, representando, assim, a qualidade de todo o lote. Pode-se notar que o foco dessa maneira de controle ainda estava concentrado no produto (MARSHALL JÚNIOR, 2010).

O desenvolvimento do conceito de qualidade levou a mudança do foco, do produto para a produção, aceitando transformações que deram início a era da qualidade total. O cliente passou a receber toda a atenção, passando a girar em torno da sua satisfação os esforços das organizações. Percebeu-se que toda a empresa tem responsabilidade sobre a qualidade dos seus serviços e produtos oferecidos. Baseada em conceitos como engenharia da confiabilidade, custos da qualidade e defeito zero; a gestão da qualidade passou a estabelecer que, de uma forma sistêmica, em todos os níveis da empresa, os processos internos devem estar inter-relacionados e interdependentes.

5.1.2 O Modelo da Excelência da Gestão

Em meio a forte competitividade existente no mercado atual, a busca por práticas de excelência se tornaram necessidade de primeira linha na administração das empresas.

O Modelo da Excelência em gestão (MEG) estabelece que os vários elementos de uma organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e nos resultados.

O MEG da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) possui diversas características, entre elas pode-se citar: a proporção de um referencial para a gestão das empresas, no formato de um modelo completo e reconhecido em todo o mundo; atualização frequente de suas metodologias com base nas práticas de gestão das melhores organizações de

ordem mundial; direção voltada para o resultado dos negócios; promoção do aprendizado organizacional; enfoque na integração e no alinhamento sistêmico como um todo; etc.

Em sua estrutura, o modelo do MEG é formado por onze fundamentos, e oito critérios. Por fundamentos, entende-se que são os conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de alto desempenho global. No quadro, seguem os fundamentos nos quais a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2008) se baseia para a construção do MEG.

Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado Organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização e sua força de trabalho por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e Constância de Propósitos	Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes envolvidas.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processo da organização que agregam valor para as partes interessadas; sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluírem-se os riscos identificados.
Visão de Futuros	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando sua perenização.
Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangíveis e intangíveis de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das Pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o Mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente, e consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e a atuação unida, buscando benefícios para as partes envolvidas.
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Quadro 1: Fundamentos da Excelência

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade: conceitos fundamentais da excelência em gestão (2011).

Quanto aos os critérios podem ser descritos como sendo as áreas de atuação em que os fundamentos serão implantados. O funcionamento do MEG pode ser percebido da seguinte maneira:

“o direcionamento da organização, dado pela liderança, ouvindo os clientes e a sociedade, é definido por meio das estratégias e planos; a sua implementação é realizada por meio das pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos processos existentes na organização; todo esse ciclo ao ser executado, deverá conduzir a resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão gerando um novo ciclo de gestão. (FNQ, 2008, pg.11).

Liderança

Segundo a FNQ (2008), o critério liderança demonstra o fundamento da excelência da liderança e constância de propósitos, e enfoca de forma aberta e democrática, a atuação das pessoas, exercendo a liderança em todos os níveis na organização. E a forma que visa o desenvolvimento da cultura da excelência como fonte de motivação para a promoção de relações de qualidade e proteção dos interesses de ambas as partes. Trata do comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização, além das estratégias e da promoção do sistema de gestão para a excelência. Esse critério está organizado em três temas principais: Governança corporativa; exercício da liderança e promoção da cultura de excelência; e, análise do desempenho da organização.

Estratégias e Planos

Assevera a FNQ (2008) que o critério estratégias e planos manifesta basicamente o fundamento da excelência visão do futuro, pois, determina os elementos de análise do ambiente externo onde a organização executará suas transações a partir da compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado de atuação a curto e longo prazos. Esse delineamento das perspectivas futuras proporciona elementos para traduzir a visão da organização em estratégias e planos concretos para consegui-las com comprometimento das pessoas. O critério é representado no MEG da FNQ na forma de uma seta integradora central aos demais critérios, a qual aponta para o critério Resultados. Outros fundamentos da excelência evidenciados ao longo do critério estratégias e planos são: Conhecimento sobre o cliente e o mercado, valorização das pessoas, orientação por processos e informações, geração de valor, liderança e constância de propósitos, desenvolvimento de parcerias, e, responsabilidade social.

Clientes

Para a FNQ (2008), o critério clientes está ligado com o fundamento conhecimento sobre o cliente e o mercado, que trata da criação e da entrega de valor para o cliente de forma sustentada e com considerável nível de competitividade em meio ao mercado. Isso se dá por meio do conhecimento e entendimento entre essas duas entidades: clientes e mercado. O critério está estruturado em dois temas principais: Imagem e conhecimento de mercado e relacionamento com os clientes.

Sociedade

A estruturação do critério sociedade é baseada, sobretudo no fundamento responsabilidade social, que parte do princípio do reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessantes da organização. O valor da organização depende de sua credibilidade perante a sociedade e de seu reconhecimento público. Assim, o zelo com a imagem frente à sociedade se torna fundamental para o sucesso da organização. Outro fundamento relacionado com a sociedade é o pensamento sistêmico, pela importância no entendimento das relações de interdependência existentes entre a organização e ambiente externo. Os fundamentos visão de futuro, liderança, e constância de propósitos também orientam a estruturação deste critério que contempla dois temas: Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social. (FNQ, 2008).

Informações e Conhecimento

De acordo com a FNQ (2008), Informações e conhecimento traduz o fundamento da excelência orientação por processos e informações, pois afere a tomada de decisões na organização com base em medições e análise do seu desempenho e de outros fatos e dados dos ambientes externo e interno. A organização deve dispor de sistemas de informação adequados para tal e usar sistematicamente informações comparativas conforme critérios estabelecidos pela liderança. Os seus diferenciais favoráveis identificados em relação a essas informações expressam o potencial de seus ativos intangíveis em agregar valor ao negócio e gerar diferencial competitivo. Os temas que compõem são referentes a informações da organização e a ativos intangíveis e conhecimento organizacional.

Processos

Consoante a FNQ (2008), o critério aborda a gestão dos processos da organização que agregam valor de uma forma geral. Ele considera os processos principais do negócio, os processos de apoio, os processos relativos aos fornecedores e os processos econômico-financeiros da organização. Este critério baseia-se no fundamento orientação por processos e

informações, que guia a organização com vistas à compreensão e o gerenciamento por meio de processos, obtendo-se assim o pleno domínio dos recursos empregados pela organização, à previsibilidade de seus resultados, a melhoria do seu desempenho e a implementação sistemática tanto de inovações como de melhorias. Os processos de agregação de valor são classificados em dois grupos: processos principais do negócio e processos de apoio.

Resultados

Segundo a FNQ (2008), o critério resultados corresponde à etapa referente ao controle do ciclo PDCL. Esse critério mede o alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas. Os resultados estão estruturados em seis temas inter-relacionados aos demais temas do modelo. São eles: resultados econômico-financeiros; resultados relativos aos clientes e ao mercado; resultados relativos à sociedade; resultados relativo às pessoas; resultados aos processos principais do negócio e dos processos de apoio; e, resultados relativos aos fornecedores.

Além desses, existe mais um critério que será abordado com mais ênfase no trabalho. O critério Pessoas.

5.1.3 Critério Pessoas

De acordo com os cadernos rumo a excelência da FNQ (2008), a estruturação do critério pessoas está baseada principalmente no fundamento valorização das pessoas, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem estar da força de trabalho, enfocando também a luta por um ambiente propício ao comprometimento e ao desenvolvimento. O critério pessoas se divide em três pontos principais: Sistemas de Trabalho; Capacitação e Desenvolvimento; e, Qualidade de Vida.

Sistemas de Trabalho

Os sistemas de trabalho abordam as formas como a organização proporciona à sua força de trabalho, condições necessárias para definir e executar seus processos. Inclui como as pessoas estão organizadas para assegurar condições adequadas de trabalho no que se refere a aspectos como: cooperação, comunicação, autonomia, estrutura de cargos e outros. Esses aspectos são entendidos como importantes para que as pessoas tenham a possibilidade de

utilizar inteiramente seu potencial. Esse tema abrange também as práticas voltadas à seleção, contratação, e integração de novos membros de trabalho, assim como à avaliação do desempenho, reconhecimento e remuneração do pessoal (FNQ, 2008).

Seleção e contratação	As práticas de seleção e contratação devem levar em consideração os requisitos de desempenho, igualdade e justiça entre os candidatos. Elas Também devem observar as estratégias e as necessidades do negócio da empresa. Os requisitos de desempenho o qual o avaliador deve ser ater durante o processo incluem formação escolar e acadêmica, conhecimentos, habilidades, e experiências anteriores. As seleções de pessoas para ocupação de cargos podem ser feitas por meio de processos internos e/ou externos.
Integração das pessoas recém-contratadas	O ato de integração tem por objetivo assegurar que novos membros recebam as mínimas informações necessárias para iniciar suas atividades. Em geral são realizados programas de integração que incluem, por exemplo, comunicação de políticas e valores da organização e orientações sobre segurança.
Gerenciamento do desempenho	Diversas empresas têm sistemas para avaliação de desempenho associados ao atingimento de metas. Normalmente, no começo de cada período de avaliação a direção define as metas a serem atingidas por todos. Ao final do período, os resultados reais são comparados com as metas. Porém, um ponto fundamental a se citar e que a avaliação e o gerenciamento do desempenho, devem também estimular a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional das pessoas.
Remuneração, reconhecimento e incentivos.	Essas práticas devem ser estimuladas para o alcance de metas e o desenvolvimento da cultura da excelência. Esses aspectos são importantes alavancadores de mobilização de pessoas.

Quadro 2: Sistemas de Trabalho

Fonte: Cadernos de Excelência da FNQ, adaptado pelo autor.

Capacitação e Desenvolvimento

O tema capacitação e desenvolvimento aborda as atividades de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho, desde a fase de identificação das necessidades, passando pela realização e avaliação da eficácia sempre levando em consideração as estratégias da organização. É importante frisar que este tema trata abertamente o desenvolvimento da cultura da excelência e também o desenvolvimento pessoal e profissional dos que compõem a força de trabalho (FNQ, 2008).

Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento	Para assegurar o alcance dos objetivos, as atividades de capacitação devem ser precedidas por uma fase de identificação das necessidades. Existem diversas formas de identificar essas necessidades. Entre elas destacam-se três: sistemáticas de avaliação de desempenho; as estratégias da organização, e a análise das não conformidades.
Concepção da forma de realização dos programas	Os programas de capacitação e desenvolvimento devem ser definidos de forma a compatibilizar as necessidades operacionais e estratégicas da organização; e a necessidade de pessoas. Para assegurar que o

	atingimento dos objetivos dos programas de capacitação e desenvolvimento, é importante serem consideradas as necessidades dos usuários na concepção da forma de realização do programa.
Avaliação da eficácia dos programas de capacitação	Diversas formas de avaliação são adotadas pelas organizações que pretendem adequar os programas às suas necessidades e às necessidades de sua força de trabalho. Comumente, as empresas costumam se utilizar das avaliações de reação, onde o(a) candidato(a) ao final do programa de treinamento opina de forma geral sobre a realização da capacitação oferecida.
Desenvolvimento integral dos processos	O sucesso das pessoas depende não só das oportunidades que lhe são oferecidas para aprender, mas de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas habilidades. Por este motivo, é importante que a organização estabeleça práticas voltadas a desenvolver a força de trabalho pessoal e profissionalmente, ou seja, de forma integral.

Quadro 3: Capacitação e Desenvolvimento

Fonte: Cadernos de Excelência da FNQ, adaptado pelo autor.

Qualidade de Vida

Considera que a organização precisa ser capaz de atrair e reter as pessoas que necessita para suas operações e estratégias; e manter um clima organizacional que faça com que a força de trabalho extraia o máximo de seu potencial para assegurar o alto desempenho. O tema abrange ainda orientações à empresa para manter práticas compatíveis com a sua responsabilidade de zelar pela integridade física das pessoas que utiliza como força de trabalho (FNQ, 2008).

Saúde ocupacional e segurança	As empresas devem zelar pela segurança física e mental de seus trabalhadores. Desta forma, devem se preocupar com ações envolvendo a saúde ocupacional - ergonomia e segurança do trabalho. A legislação do Brasil, inclusive, já determina algumas práticas em grandes empresas como o PCMSO e o PPRA. Outras ações realizadas nas empresas são: PERG, o POT, e o PPA.
Identificação das necessidades e expectativas	A organização precisa inicialmente identificar os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação, e o comprometimento das pessoas. Nesse caso, a utilização da avaliação de satisfação, reuniões com parte da força de trabalho, e entrevistas de avaliação de desempenho, podem ser ferramentas importantes para o diagnóstico da empresa.
Avaliação e desenvolvimento do bem-estar, da satisfação e do comprometimento	A organização deve estabelecer formas de avaliar o bem-estar, a satisfação, e o comprometimento, de maneira que possam assegurar a contínua adequação de suas práticas. Diversos métodos podem ser utilizados para essa avaliação. Entre esses processos, o mais conhecido e a pesquisa de clima.
Manutenção do clima organizacional	O clima satisfatório é mantido por meio de tratamento adequado dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas. Espera-se que a organização mantenha políticas, programas, serviços, e benefícios coerentes ao combate desses fatores. Normalmente, essas práticas são definidas nas leis trabalhistas. Outras, por acordos sindicais. Mas a empresa pode desenvolver novas práticas adequadas as suas características e possibilidades.

Melhoria da qualidade de vida fora do ambiente da organização	A melhoria da qualidade de vida das pessoas objetivando o impacto favorável no desempenho da organização deve ser meta constante das organizações que buscam a excelência. Práticas nesse sentido podem estar ligadas a atividades fora do ambiente de trabalho, por exemplo, no envolvimento com ações relacionadas ao esporte, cultura e lazer.
---	---

Quadro 4: Qualidade de Vida

Fonte: Cadernos de Excelência da FNQ, adaptado pelo autor.

Em resumo, o critério pessoas reúne em seus temas os requisitos voltados a selecionar, integrar, e organizar as pessoas e avaliar os seu desempenho; capacitar e desenvolver; e manter o ambiente de trabalho, de forma a assegurar a utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em alinhamento com as estratégias organizacionais. (FNQ, 2008, pg.07).

5.2 Aspectos Metodológicos

Com relação aos aspectos metodológicos do trabalho, os dados e as informações levantadas foram analisadas e tratadas da seguinte maneira: A classificação da pesquisa obedece a quatro diferentes critérios: Quanto à abordagem, se faz qualitativa, pois sua análise utiliza de conceitos e palavras ao invés de números. Em se falando de objetivos, este tem caráter exploratório e descritivo, onde os acontecimentos serão relatados após a visualização de situações *in loco* e relatados conforme a precisão.

Vergara (2010) *apud* (LAVILLE et. al, 1999), cita que os procedimentos qualitativos focam as peculiaridades e as relações entre os elementos; enfatizando o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente frequente no texto.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, o mesmo está baseado sob uma revisão bibliográfica e pesquisa documental, para montar um estudo de caso. Ainda em sua classificação; a mesma possui natureza aplicada, já que os resultados aferidos no desenvolvimento do trabalho podem ser, na empresa, inseridos.

Oliveira Netto (2008) afirma que a pesquisa de natureza aplicada objetiva a colocação do conhecimento básico, podendo ou não ser reservada; e gera novas tecnologias e conhecimentos resultantes do processo de pesquisa, que poderá gerar produtos, processos e patentes.

O método que corresponde ao tipo de pesquisa escolhido é o indutivo, porque o estudo atrelado ao tema parte com o caso particular da empresa, para o estudo do assunto de forma mais ampla.

Para Lakatos e Marconi (2009), a indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos

indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a observação visual por parte do elaborador, tendo como população (conjunto de pessoas que fazem parte do grupo estudado) o universo de todos os colaboradores que compõem a visão gerencial e a visão operacional do SENAI CFP JWLL.

Após o levantamento de todos os dados, as informações colhidas serão confrontadas com a teoria para que seja possível tirar conclusões a respeito do tratamento dado ao critério pessoas na empresa.

5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Visando responder as propostas elencadas na introdução do estudo, a análise de dados foi realizada utilizando-se da observação do pesquisador no campo empírico de trabalho.

Inicialmente, para esclarecimento, o nível I do PPQ corresponde à avaliação em âmbito mais restrito das práticas analisadas pelos programas estaduais e setoriais da qualidade e produtividade. Esses programas que visam o incentivo a melhoria contínua das organizações fornecem prêmios às empresas que se destacam por suas operações em conformidade ao que considera a FNQ ideais a uma empresa de sucesso que busca a excelência.

No presente trabalho as questões relacionadas ao critério Pessoas do MEG foram estudadas e analisadas pelo autor na empresa pesquisada, de forma semelhante a como ocorrem às avaliações do PPQ nas empresas que desejam concorrer ao prêmio concedido às práticas de excelência em nível I. Abaixo, segue quadro referente aos critérios que foram julgados e os resultados a respeito dessa avaliação na organização serão vistos em seguida.

Nº	Requisito da Gestão	Descrição
01	Organização do trabalho e estrutura de cargos (05 pontos)	A organização do trabalho e as estruturas de cargos estão definidas de forma a estimular a criatividade e a inovação, e assegurar a cooperação e a comunicação entre as pessoas dos diferentes setores e unidades.
02	Seleção e contratação de pessoas (05 pontos)	A seleção e a contratação de pessoas levam em conta os requisitos de desempenho necessários à função e ao atendimento dos processos, das estratégias, dos planos e das metas.
03	Reconhecimento das pessoas (05 pontos)	Existem mecanismos para reconhecimento do desempenho das pessoas visando estimular a obtenção de metas de alto desempenho.

04	Disponibilização dos treinamentos (06 pontos)	A capacitação e o desenvolvimento da força de trabalho consideram as estratégias da organização, as necessidades das pessoas e a formação da cultura da excelência. Os recém-contratados são incluídos nos programas de treinamento.
05	Saúde, Segurança, Bem-estar, satisfação e motivação no trabalho (06 pontos)	Os fatores que impactam na saúde, segurança, bem-estar, satisfação e motivação da força de trabalho são identificados e gerenciados. A satisfação das pessoas é medida e os resultados são tratados visando melhoria do clima organizacional.
06	Melhorias (03 pontos)	As práticas de gestão e seus respectivos padrões de trabalho são melhorados

1 Organização do trabalho e estrutura de cargos

Apesar de já existir um modelo pré-determinado que discorre sobre a estrutura da empresa, a definição dos cargos, e as funções das pessoas dentro da mesma; o gestor na unidade é o responsável pela definição dos departamentos e das equipes. O diretor local possui total autoridade para definir quaisquer mudanças no organograma que ele achar válido. A mesma forma acontece com as pessoas de igual nível hierárquico; as quais podem, a depender da necessidade, serem remanejadas para qualquer outra tarefa que se encaixe com a sua formação acadêmica.

Fatores como comunicação e cooperação são estimulados no relacionamento entre os funcionários. O trabalho em grupo faz parte da rotina da empresa e os resultados do serviço de um departamento influenciam diretamente na atuação de outro. Por isso, qualquer novo meio para facilitação na comunicação que venha a beneficiar a empresa, depois de sugerida, é logo analisada, e, na comprovação da sua eficácia, é prontamente implantada.

Os sistemas de trabalho enfocam como a organização proporciona à sua força de trabalho as condições necessárias para definir e executar seus processos. Inclui como as pessoas estão organizadas para assegurar condições adequadas de trabalho no que se refere a aspectos como cooperação, comunicação, autonomia, estrutura de cargos e outros. Esses aspectos são tidos como importantes para que as pessoas tenham a possibilidade de utilizar plenamente seu potencial. FNQ (2008).

A gestão da empresa se mostra bastante intensificada quanto à organização do trabalho. Atividades desenvolvidas com foco no mapeamento dos processos; revisão na distribuição das tarefas; e, resolução de problemas de cunho operacional fazendo uso de ferramentas da qualidade como 5w 2hs e espinha de peixe nos níveis estratégico e tático, respectivamente; são exemplos de práticas que a empresa realiza na tentativa de padronizar os seus processos.

Apesar de esporádicas, mudanças em relação ao organograma ou rodízio de pessoas entre setores só são efetuadas após estudos do diretor com apoio da coordenação administrativa financeira que, para a realização de qualquer alteração, leva em consideração o perfil do profissional e a necessidade existente no setor. Coordenadores de área possuem poder na tomada de decisão, mas na maioria das vezes, esta só ocorre após prévia consulta ao líder superior. Iniciativas para facilitação na comunicação como a inclusão de chat interno, e de incentivos a cooperação mútua como reuniões (quando necessário) entre equipes para exposição de dificuldades no ambiente de trabalho, são praticadas; o que torna o desenvolvimento das atividades menos complicadas.

Aspirando aprimoramento no que diz respeito à organização do trabalho e a estrutura dos cargos na empresa, sugestões a se oferecer nesse sentido seriam: a repartição das responsabilidades e autoridades, pois apesar de se haver liberdade para os coordenadores tomarem decisões; essas, na prática, ocorrem apenas mediante autorização do gestor; definição final da estrutura de cargos e níveis hierárquicos, pois o modelo atual, apesar de estar em processo de modernização e adequação com a realidade da empresa, ainda está enraizado nas definições empregadas nas últimas gestões; e, a utilização em caráter formal de instrumentos à disposição da força de trabalho para estimular a participação e a iniciativa como programa de sugestões e participação em grupos multifuncionais.

Para instigar fatores como criatividade e inovação, e garantir a cooperação e a comunicação entre as pessoas dos diferentes setores, sessões de reunião em determinado período de tempo (quinzenal, mensal ou bimestral, por exemplo), podem ser aplicados envolvendo gestor, coordenadores e colaboradores para promover o diálogo de forma aberta e com a participação dos envolvidos nos processos.

2 Seleção e contratação de pessoas

Seleções e contratações de novos colaboradores são feitas exclusivamente através de concurso público, realizado sempre que existe a necessidade de acréscimo e/ou reposição de pessoal. O processo é aberto a todos os interessados que comprovem aptidão aos requisitos solicitados na descrição do cargo. A escolha de novos colaboradores ocorre em três fases: inscrição com envio de currículo para avaliação; apresentação de documentação comprobatória solicitada em etapa anterior, e prova de seleção para o cargo escolhido; e, aplicação de dinâmicas de grupos, e testes situacionais.

Todo o processo é aplicado e supervisionado pela equipe de recursos humanos da FIEPB (parceira do SENAI) e tem por objetivo selecionar pessoas com perfis adequados ao

preenchimento dos cargos. Desta forma, a escolha das pessoas realizada pela equipe de recursos humanos da empresa atua de forma imparcial tanto na seleção de atuais funcionários (para os que possuem intenção de mudança de cargo), quanto de novos membros que desejem se inserir nela, mas sem deixar de buscar eleger de maneira justa e obedecendo as regras do processo, candidatos cujas características apontem para o pleno exercício de suas funções com êxito, focado no alcance de metas e objetivos estratégicos.

Por outro lado, a sistemática para a escolha de estagiários atuantes nas diversas atividades organizacionais, é uma tarefa de responsabilidade da unidade Bayeux, que possui total liberdade para definir o perfil esperado, e as estratégias adequadas para captação e retenção de novos talentos junto ao Instituto Euvaldo Lodi (parceira comercial e integrante da FIEP). Devido a mudanças de algumas políticas feitas pela diretoria que administra o SENAI em âmbito regional, prestadores de serviço não são mais utilizados como mão de obra no local.

De acordo com a FNQ (2008), as práticas de seleção e contratação devem levar em consideração os requisitos de desempenho, igualdade e justiça entre os candidatos. Aqui também são observadas as estratégias e as necessidades do negócio da empresa. Os requisitos de desempenho avaliados incluem formação escolar e acadêmica, conhecimentos, habilidades, e experiências anteriores. A seleção de pessoas para ocupação de cargos podem ser feitas por meio de processos internos e/ou externos.

A forma como a empresa recruta e seleciona pessoas é apontada como correta, ou indicada pela literatura relacionada ao tema (citada inclusive pelo Caderno Rumo a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, 2008), a empresas de qualquer porte que visem trazer pessoas que venham a suprir as demandas da mesma. No formato atual, proporciona lisura ao seu processo devido ao tratamento igualitário oferecido aos interessados, e ao mesmo tempo, tem-se como selecionar apenas candidatos que se encaixem no perfil requerido pela empresa. Perfil esse que leva em consideração conhecimentos acadêmicos inerentes ao desenvolvimento da função e predicados intrínsecos dos indivíduos que indiquem capacidade de atuação em funções chave para o sucesso no cumprimento de planos estratégicos.

O único aspecto em discordância acerca da melhor forma para se selecionar pessoas aqui é a inexistência de seleção estritamente interna, a qual poderia haver em sua estrutura, sobretudo para oferecer aos colaboradores oportunidade direta de ascensão na empresa, e favorecer a efetuação de pessoas já condizentes com a cultura e com conhecimento na rotina da empresa em cargos de níveis hierárquicos altos.

Apesar de estar em conformidade com a FNQ quando se trata de realizar processos de seleção que ofereçam aos candidatos condições de igualdade; optando nesse caso pela realização de concursos públicos onde não só se aplica seleção de vagas de forma justa, como também propicia a inclusão de minorias e de indivíduos com deficiências e necessidades especiais; para melhorar o sistema de seleção e contratação de pessoas pode-se propor o uso de processos de seleção interna para o preenchimento de vagas diferenciadas por pessoas presentes no atual quadro de funcionários. Procedimento esse que, entre outros benefícios como os já citados acima, criam oportunidades de carreira para os colaboradores.

3 Reconhecimento das pessoas

O reconhecimento das pessoas ainda é uma prática bastante informal no SENAI de Bayeux. A mostra da gratidão exercida pela empresa aos serviços prestados pelos colaboradores fica a cargo do gestor ou de coordenadores de área quando são atingidos resultados igual ou superior aos esperados na organização ou no setor, em sua maioria, realizados de maneira mais concreta em forma de elogios e agradecimentos pessoais.

A atual direção da unidade buscou nos últimos anos recompensar de diversas maneiras os esforços percebidos. De maneira geral, todos que fazem parte do corpo colaborativo do SENAI são citados quando metas estratégicas são cumpridas e os resultados são satisfatórios no período. Reuniões em horários externos acontecem em comemoração aos feitos, às vezes, em restaurantes, onde o gestor enfatiza a importância do trabalho desenvolvido nos setores para o resultado final do que foi por eles obtido.

Para a FNQ (2008) reconhecimento, remuneração e incentivos são importantes alavancadores da mobilização das pessoas, razão pela qual se recomenda que as organizações façam uma vinculação adequada entre esses elementos de mobilização e o aumento do desempenho e a busca da excelência.

Algumas sugestões para que haja evolução na forma como a empresa manifesta gratidão pela cooperação de seus funcionários são homenagem por tempo de empresa; para colaboradores acima de dez anos, com a realização de evento comemorativo e entrega de taça ou diploma; reconhecimento formal com exposição coletiva e premiação (como vale-jantar, por exemplo) a funcionários com contribuições acima da média em determinada atividade; e a criação de prêmio por iniciativa à criatividade e a inovação. Essas ações podem ser inseridas em um programa de reconhecimentos praticados pela empresa.

4 Disponibilização dos treinamentos

A administração moderna trouxe a importância do fator pessoas no alcance do resultado das empresas. Sendo assim, as atividades de capacitação e desenvolvimento passaram a ser realizadas com vistas a auxiliar o alcance das estratégias traçadas para a empresa.

Quanto às necessidades de desenvolvimento profissional das pessoas, sempre que observado por parte do superior imediato, ou pela gerência, ou ainda quando existe alguma precisão de remanejamento, programas de treinamento são implantados para atender nas dificuldades dos colaboradores. Aos que aspiram à continuação de seus estudos para qualificação profissional, seja ela graduação, pós, ou mesmo acesso a cursos profissionalizantes, palestras e oficinas; a empresa disponibiliza de recursos físicos, financeiros, e parcerias externas para atender seus clientes internos e aprimorar ainda mais suas habilidades e competências.

A FNQ (2008) afirma que para o alcance dos objetivos da empresa, as atividades de capacitação devem ser precedidas por uma fase de identificação das necessidades; existindo diversas formas de fazê-las, entre elas, destacam-se três: sistemáticas de avaliação de desempenho; estratégias da organização, e análise de não conformidades.

Todas essas alternativas oferecidas pela instituição fazem parte também do desdobramento das ações da empresa para alcance de seus objetivos. De dois em dois anos avaliações de desempenho são realizadas com os colaboradores, e é a partir de seus resultados que planos com estratégias para desenvolvimento de pessoas são formulados e aplicados. Na empresa, esse procedimento acontece com essa duração devido a uma orientação do departamento nacional, com sede em Brasília. Uma ressalva a se fazer envolvendo a avaliação de desempenho, e que o tempo ideal para uma organização deste porte avaliar seus funcionários naquilo que fazem diariamente deveria ser a cada doze meses; neste caso, a respostas às necessidades das pessoas seriam mais rapidamente atendidas.

Para obter melhores resultados com relação aos treinamentos que são disponibilizados, sugere-se fazer a identificação das necessidades de captação e desenvolvimento através do que a empresa julga ser necessária para atingir aos seus objetivos e não apenas na necessidade de melhor desempenho em determinada função; ou seja, realizar programas de capacitação que atendam além das necessidades operacionais e de pessoas, as necessidades estratégicas da organização.

Outra sugestão a ser dada, e com relação à disponibilização nos treinamentos está na forma de verificação dos treinamentos aplicados. Essas ocorrem de maneira subjetiva, sendo feitas a partir da opinião do trabalhador sobre o que foi visto durante o programa de

treinamento. Para averiguar o conteúdo aplicado, a melhor maneira seria a aplicação de provas de conhecimento específico sobre o assunto ministrado. Dessa forma a empresa poderia obter respostas mais concretas acerca da eficiência dos treinamentos.

5 Saúde, segurança, bem estar, satisfação e motivação no trabalho

A saúde ocupacional, e a segurança no ambiente de trabalho constituem de preocupações permanentes da alta direção da empresa. E visando não só minimizar, como eliminar possíveis conseqüências indesejadas da falta de cuidados com a saúde física e mental dos funcionários, é que a organização conta com estratégias previamente definidas no combate a esse mal.

O grupo de pessoas que formam a CIPA da empresa atua na identificação e na prevenção de eventuais acidentes. Para que as ações sejam realizadas com êxito, faz-se necessário um diagnóstico inicial relatando as situações de risco aos quais os trabalhadores estão expostos. Esse relatório é feito por profissionais da área de saúde e segurança do trabalho presentes na unidade. Nas fases seguintes acontecem a elaboração do mapa de risco para o conhecimento de todos os empregados; o desdobramento das atividades de prevenção a acidentes; e a elaboração de um cronograma contendo todas as tarefas práticas e de conscientização a serem desenvolvidas no período de um ano.

Otras ações realizadas visando o bem-estar do colaborador, inclusive com atividades fora do expediente de trabalho são ginástica laboral todos os dias; passeios ecológicos, e competições esportivas. Esses movimentos são preparados pelo programa qualidade de vida, implantado na organização e tratado com muita seriedade pelos colaboradores. A empresa oferece ainda convênio com planos médicos e odontológicos, e descontos em academia conveniada para seus funcionários.

Para avaliar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores no exercício de suas atribuições, pesquisas de clima e satisfação são aplicadas no mesmo período da avaliação de desempenho; ou seja, a cada dois anos. Os resultados levantados por estes questionários são repassados ao gestor da unidade, e aos recursos humanos da FIEPB que analisa as informações e, caso sejam detectadas discrepâncias entre o esperado e o encontrado, repassa para a direção da unidade medidas de como melhorar a satisfação de seus colaboradores. Essas instruções poderão ser alteradas, se necessário.

A organização deve estabelecer formas de avaliar o bem-estar, a satisfação e o comprometimento, de maneira que visem assegurar não só a conseqüente adequação de suas práticas, como também orientar a melhoria contínua delas. Diversos métodos podem ser utilizados para essa avaliação. Entre estes está a pesquisa de clima. (FNQ, 2008)

A Qualidade de vida no ambiente de trabalho é uma das principais preocupações da gestão do SENAI. A compra de materiais de escritório com proporções ergonômicas, por exemplo, já é uma realidade. A existência de um profissional específico responsável por ginástica laboral também. Além da CIPA e do Programa Qualidade de Vida.

Percebe-se que apesar da estrutura enxuta da unidade, estes estão sumariamente protegidos por condições e programas que os contemplam na parte de saúde e segurança, bem estar, motivação e satisfação no ambiente de trabalho. As pessoas devem sentir-se confortáveis para o exercício de suas funções. Seguras em todos os aspectos que a organização puder lhe garantir. Práticas assertivas segundo a FNQ são desenvolvidas na mesma. Assim, à temática qualidade de vida dentro da empresa, pode ser atribuída uma avaliação bastante positiva em sua concepção atual.

5.4 Aspectos Conclusivos

Diante das informações e sem abrir mão do auxílio teórico extraído de grandes obras relacionadas ao tema, foi possível fazer uma análise do critério Pessoas em uma empresa prestadora de serviços da cidade de Bayeux/PB.

Avaliando as questões relacionadas ao critério Pessoas do MEG que foram tratadas na análise de dados, percebe-se que a empresa se adequa às práticas relacionadas pela FNQ como sendo ideais em uma instituição que busca a qualidade quando se fala em seleção e contratação; e, saúde, segurança, bem-estar, satisfação e motivação no trabalho. Apesar da boa avaliação, os pontos elencados, ainda podem sofrer adequações ao modelo do MEG para assim haver uma evolução que abarque em nível de excelência os pontos averiguados. Contudo, nos quesitos organização do trabalho e estrutura de cargos; disponibilização dos treinamentos; e, reconhecimento das pessoas; são notadas necessidades de avanço na forma com são idealizados.

As seleções e contratações são feitas observando-se critérios de igualdade e justiça, mas buscando atender as expectativas estratégicas da empresa. A única ressalva a se fazer, é a inexistência de processos de seleção interna.

A qualidade de vida no trabalho incentivada na organização é diferenciada e pode ser considerada exemplo para empresas do mesmo porte e ponto forte da atual gestão. A preocupação com a saúde ocupacional e a segurança vão além das sugestões ouvidas. Estão presentes nas expectativas atendidas. O clima organizacional se mantém favorável para uma boa convivência. Práticas saudáveis realizadas nas dependências ou não da unidade como ginástica e competições esportivas; descontos em academia; e, até fornecimento de

alimentação natural nas refeições; são desenvolvidas com o apoio dos colaboradores evidenciando melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores.

Com relação à organização dos trabalhos e estrutura de cargos, os sistemas de trabalho da empresa estão em parte, nas conformidades do que seria ideal em uma instituição que busca a qualidade. Decisões finais com relação à divisão de tarefas e organograma podem sofrer adequações ao modelo da FNQ. Criação de momentos para diálogos podem ser feitos para assim haver uma evolução que abarque em nível de excelência os pontos averiguados.

O fato de não haver nenhum tipo de programa responsável por ações de reconhecimento das pessoas também é visto como aspecto a melhorar. Atos de reconhecimento no SENAI vão de acordo com a visão de merecimento do gestor.

Quanto à disponibilização de treinamentos, percebe-se que na prática o procedimento existe, mas apresenta pequena defasagem quanto a sua avaliação. A fase de identificação das necessidades acontece alicerçada sobre os aspectos informados pelos próprios funcionários, enquanto sua concepção se dá pela melhor forma segundo os Recursos Humanos da unidade SENAI de Campina Grande e do diretor da escola local. O desenvolvimento integral das pessoas também se faz presente com programas de acompanhamento profissional, e suporte nas necessidades acadêmicas dos empregados.

Fazendo uma análise geral no critério Pessoas levando em consideração os aspectos abordados no referencial teórico, dos trinta pontos que a empresa poderia possuir no critério, pelo que foi visto e analisado, podem ser atribuídos dezenove pontos. Com isso, pode-se dizer que ela ainda está no caminho para se chegar a um resultado satisfatório com relação a Pessoas devendo para isso aperfeiçoar suas práticas para que possam ser consideradas excelentes na atuação envolvendo Pessoas.

A importância em um bom desempenho de Pessoas é fundamental para a instalação da qualidade também nos outros aspectos focados pela FNQ (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Processos, e Resultados) Como sugestão final, a organização poderia avaliar também esses demais critérios, é buscar concorrer à premiação Nacional oferecida pela FNQ; assim, além de descobrir em qual estágio de desenvolvimento ela se encontra no momento, poderia também ter a possibilidade de no futuro próximo ser reconhecida por suas práticas de qualidade como um todo.

A presente pesquisa teve por limitação a amostra da unidade de Bayeux. Para uma pesquisa mais ampla poderiam ser consideradas também as outras unidades do SENAI presentes no estado da Paraíba.

Por fim, espera-se que o trabalho possa servir para despertar o interesse de novos acadêmicos por maiores estudos relacionados a área, e que, de alguma forma os resultados aferidos, possam ser considerados para melhora em seu desempenho atual.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de., **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional : arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia** : volume 1/ Luis César G. de Araújo. - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Marly Monteiro ... [et al]. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 - 10^a impressão.

CHIAVENATO, Idalberto., **Administração de materiais: uma abordagem introdutória.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto., **Administração da produção: uma abordagem introdutória.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto., **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHINELATO FILHO, João., **O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações** / João Chinelato Filho. - 14. ed. - Rio de Janeiro : LTC, 2011.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos Rumo à Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG).** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência).

GARVIN, David A. **Managing quality: the strategic and competitive edge.** EUA, Nova York: Harvard Business School, 1988.

KOTLER, Philip., **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** / Phillip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. - 14. ed. - São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 6. ed. - 7. reimpressão - São Paulo : Atlas, 2009.

LAUDON, Kenneth, 1944 - **Sistemas de Informações Gerenciais** / Kenneth C. Laudon e Jane P. Laudon, tradução Thelma Guimarães; Revisão Belmiro N. João, 7^a edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da Qualidade ...[et al].** 10 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total.** São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio de. **Metodologia da Pesquisa Científica Guia Prático para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. 3. ed. rev. e atual. / Alvim Antônio de Oliveira Netto. - Florianópolis: Visual Books, 2008.

OLIVEIRA, Otávio J. PALMISANO, Angelo. MANÃS, Antonio Vico. MODIA, Esther Cabado. MACHADO, Márcio Cardoso. FABRÍCIO, Márcio Minto. MARTINO, Mariluci Alves. NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza. PEREIRA, Raquel S. SOUZA, Roberto. BARROCO, Rosana. CALIXTO, Rosângela. SERRA, Sheyla Mara Baptista. MELHADO, Silvio Burrattino. CARVALHO, Valter Rodrigues. FILHO, Walter dos Reis Pedreira. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo. Pioneira. Thomsom Learning, 2004.

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

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TOWNSEND, Patrick L. **Compromisso com a Qualidade: um sistema comprovado de melhoria da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

TURBAN, Efraim. **Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e prática** / Efraim Turban, R. Kelly Rainer, Richard E. Potter; tradução Daniel Vieira. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2010.

Disponível em: <http://www.fiepb.com.br/SENAI>

Disponível em: http://www.SENAI.br/portal/br/institucional/snai_his.asp

Disponível em: http://www.mbc.org.br/mbc/pb/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=154

LISTA DE SIGLAS:

CPF JWLL - CENTRO DE FORMAÇÃO PROFESSOR ENGENHEIRO JOSE WILLIAM LEMOS LEAL

CIPA - COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES

FIEP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA PARAÍBA

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

MAG - MODELO EM EXCELÊNCIA DA GESTÃO

PCMSO - PROGRAMA DE CENRO - MÉDICO DE SAUDE OCUPACIONAL

PERG - PROGRAMA DE ERGONOMIA

POT - PROGRAMA DE ORIENTAÇÃO E TREINAMENTO

PPQ - PROGRAMA PARAIBANO DA QUALIDADE

PPRA - PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS