

ESCOLA POLITÉCNICA
DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO BASEADO NOS
CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ PARA
SISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

EDUARDO TADEU TAKESHI OHMACHI

ORIENTADOR: PROF. ROBERTO G. ROTONDARO

1999

1999
Oh42

AGRADECIMENTOS

Ao professor Roberto Rotondaro pela sua orientação neste trabalho final.

Aos meus pais que sempre me apoiaram em todos os momentos e a minha irmã pelos momentos de descontração.

À Patrícia pelo seu estímulo, carinho e paciência durante esses últimos anos.

À turma de 1999, em especial ao Magrão, Daniel's, César, Carioca, Fernanda, Luiz, Pedrão, Marcão, Sato e Paulinha que juntos superamos esse desafio.

Finalmente, ao pessoal da BrasilPrev: ao Marco Antonio e Paulo Hirai que possibilitaram a execução deste trabalho e à Luciana, Almeida, Alexandre, André Alvarez e Claudia que nunca deixaram de responder as minhas dúvidas, sempre compartilhando seus conhecimentos, tão importantes para minha formação.

SUMÁRIO

Nos dias atuais, as organizações têm enfrentado cada vez mais desafios decorrentes da crescente competitividade, globalização e das mudanças tecnológicas. Esse ambiente obriga os administradores a pensar e agir estrategicamente para criar um força de trabalho capacitada com o objetivo de produzir bens e serviços, de forma a agregarem maior valor aos consumidores e garantir a sobrevivência das organizações.

Nesse contexto, ao consideramos que a competência e qualificação da força de trabalho são resultados das práticas de recursos humanos, constatamos a importância da gestão de recursos humanos no desenvolvimento das organizações.

O presente trabalho de formatura tem como objetivo analisar os sistemas de gestão de recursos humanos, através de uma sistemática de Auto-avaliação baseado nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

Com esse Sistema de Auto-avaliação, o que se espera é aumentar a capacidade dos gestores da empresa em avaliar seus pontos fortes e, principalmente, descobrir as oportunidades de melhorias da sua gestão, de forma a prepará-los a responder aos desafios do novo milênio.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
<u>1.1. A EMPRESA</u>	1
<u>1.2. DADOS DO ESTÁGIO</u>	2
1.2.1. Reformulação do SGRH	3
<u>1.3. CONSIDERAÇÕES GERAIS</u>	4
<u>1.4. OBJETIVOS DO TRABALHO</u>	5
<u>1.5. JUSTIFICATIVA</u>	5
<u>1.6. LIMITES DO TRABALHO</u>	8
<u>1.7. RESULTADOS ESPERADOS</u>	8
<u>1.8. METODOLOGIA</u>	8
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
<u>2.1. PRÊMIOS DA QUALIDADE</u>	11
2.1.1. Origem dos Prêmios da Qualidade	11
2.1.2. Prêmios da Qualidade	12
<u>2.2. CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ</u>	16
2.2.1. Objetivos	16
2.2.2. Fundamentos	17
2.2.3. Estrutura e Pontuação	20
2.2.4. Critérios de Excelência	23
2.2.5. Processo de Premiação	29
2.2.6. Sistema de Pontuação	30
2.2.7. Faixas de Pontuação Global	34
<u>2.3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</u>	35
2.3.1. Evolução da função Recursos Humanos	35
2.3.2. Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos	37
2.3.3. Políticas e Práticas de Recursos Humanos	38
2.3.4. O novo papel de Recursos Humanos	40
<u>2.4. SISTEMAS DE AUDITORIA</u>	45
2.4.1. Auditoria de Recursos Humanos	45
2.4.2. Auditoria de Sistemas da Qualidade	46
2.4.2.1. Auditoria de Desempenho	48
2.4.2.2. O processo da auditoria	49
2.4.2.3. Critérios para qualificação de auditores	50
3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO	52
<u>3.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO</u>	52
<u>3.2. O SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO</u>	56
3.2.1. Fase I: Preparação para a Auto-avaliação	57
3.2.1.1. Treinamento da Equipe da Gestão	58
3.2.1.2. Elaboração do Relatório da Gestão	58
3.2.2. Fase II: Auditoria de Desempenho	59
3.2.2.1. Definição da Equipe Auditora	60

3.2.2.2. <i>Análise do Relatório da Gestão</i>	62
3.2.2.3. <i>Planejamento da Auditoria de Desempenho</i>	63
3.2.2.4. <i>Auditoria às Instalações</i>	65
3.2.2.5. <i>Revisão Consensual</i>	66
3.2.2.6. <i>Elaboração do Relatório Final da Auditoria</i>	69
3.2.3. Fase III: Implementação de Melhorias	70
3.2.3.1. <i>Elaboração dos Planos de Ação</i>	71
3.2.3.2. <i>Execução dos Planos de Ação</i>	72
3.2.3.3. <i>Verificação dos Resultados</i>	73
3.2.3.2. <i>Correção</i>	74
4. FASE I: PREPARAÇÃO PARA A AUTO-AVALIAÇÃO	76
<u>4.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS</u>	76
<u>4.2. TREINAMENTO DA EQUIPE DA GESTÃO</u>	77
<u>4.3. ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DA GESTÃO</u>	78
<u>4.4. RELATÓRIO DA GESTÃO</u>	78
5. FASE II: AUDITORIA DE DESEMPENHO	80
<u>5.1. DEFINIÇÃO DA EQUIPE AUDITORA</u>	80
<u>5.2. ANÁLISE DO RELATÓRIO DA GESTÃO</u>	81
<u>5.3. PLANEJAMENTO DA AUDITORIA DE DESEMPENHO</u>	88
<u>5.4. AUDITORIA ÀS UGB'S</u>	90
<u>5.5. REVISÃO CONSENSUAL</u>	90
<u>5.6. ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DA AUDITORIA</u>	95
6. FASE III: IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS	101
<u>6.1. ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO</u>	101
<u>6.2. EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO</u>	107
<u>6.3. VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS</u>	109
<u>6.4. CORREÇÃO</u>	110
7. CONCLUSÕES	111
<u>7.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	111
<u>7.2. REFLEXÃO SOBRE O TRABALHO DE FORMATURA</u>	112
8. BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS	116

1. INTRODUÇÃO

1.1 A EMPRESA

A história da BrasilPrev começa em 1993, quando o Banco do Brasil e mais 15 grandes entidades nacionais associaram-se para criá-la. Esta decisão foi tomada em função da importância estratégica da previdência privada no país, já que consiste em poupança de longo prazo e é capaz de alavancar investimentos em diversos setores da economia.

A missão da BrasilPrev, isto é, a razão de sua existência é a seguinte:

Prover aposentadoria digna ao menor custo, ao maior número possível de pessoas, de forma a permitir que cada família e cada indivíduo protejam seu futuro financeiro e de seus dependentes, através dos benefícios de produtos de previdência, que provêm independência econômica e segurança.

E a sua Visão (estabelecida em 1998) é:

Em cinco anos, ser a maior e melhor empresa de previdência do Brasil.

Desde sua criação, a BrasilPrev tem se destacado por duas características básicas : a solidez e a flexibilidade. Solidez de uma empresa ligada ao Banco do Brasil e flexibilidade para criar planos de aposentadoria sob medida para atender as necessidades de seus clientes.

A empresa atua no mercado através dos seguintes produtos:

- ☞ BrasilPrev Classe A - destinado a dirigentes e funcionários de pequenas empresas, preferencialmente clientes do Banco do Brasil.
- ☞ BrasilPrev Especial - destinado a dirigentes e funcionários de médias e grandes empresas, preferencialmente clientes do Banco do Brasil.
- ☞ BrasilPrev Individual - destinado para pessoas físicas com idade a partir de 14 anos, com ênfase ao segmento de profissionais liberais e autônomos, preferencialmente clientes do Banco do Brasil.
- ☞ BrasilPrev Júnior - destinado a crianças e jovens entre 0 a 20 anos, sendo oferecido para o responsável financeiro com até 55 anos.
- ☞ BrasilPrev Esportes - destinado a jogadores de futebol e atletas profissionais em geral.

1.2. DADOS DO ESTÁGIO

O estágio na BrasilPrev iniciou-se em janeiro de 1998. O objetivo inicial do estágio foi atuar na Unidade Gerencial Básica¹ (UGB) Planejamento da empresa. Após dois meses houve uma transferência para a UGB Custos e Controles Internos para atuar no projeto de “Custeio ABC e Controles Internos”. Dois meses depois houve uma nova transferência para a UGB Escritório da Qualidade.

O Escritório da Qualidade é formado por um gerente administrativo e de recursos humanos – Marco Antonio Prata, uma coordenadora – Luciana Galvão de Oliveira Fernandes e um estagiário – Eduardo Tadeu Takeshi Ohmachi, que estão subordinados ao Diretor de Planejamento – Paulo Hirai.

A **Missão**² do Escritório da Qualidade é implantar um Sistema de Gestão baseado no modelo de Gestão pela Qualidade Total, no estilo japonês. Esse processo de mudança teve início em março de 1997 e desde então, o novo sistema já implantou as seguintes metodologias: Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia (*Daily Routine Work*), Gerenciamento pelas Diretrizes (*Policy Deployment*), Desdobramento da Função Qualidade - QFD (*Quality Function Deployment*) e PDCA de Melhorias (metodologia de resolução de problemas). Além disso, a UGB é responsável pela implantação do Programa de Qualidade de Vida.

A **Visão**² do Escritório da Qualidade, é em três anos, preparar a empresa para estar em um patamar suficiente para concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Uma outra atividade do Escritório da Qualidade é a auxiliar a UGB Recursos Humanos na reformulação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) da empresa, pois a Gestão pela Qualidade Total promove conceitos e premissas importantes para essa reformulação.

1- Na BrasilPrev cada área de atuação ou departamento é chamado de Unidade Gerencial Básica, ou simplesmente UGB.

2- Retirado as “Tabela de Negócio” da UGB: Escritório da Qualidade, que contém a definição do negócio da UGB, missão, visão, pessoal, equipamentos, produtos e clientes internos, além dos insumos e fornecedores.

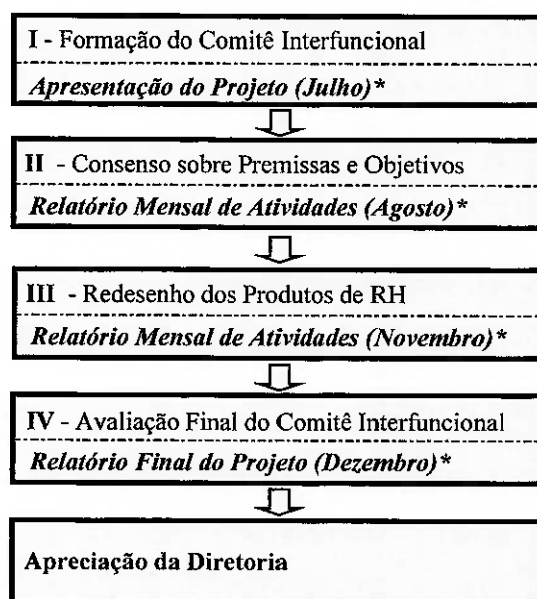
1. INTRODUÇÃO

Nesse contexto, o objetivo do estágio é auxiliar os coordenadores das UGB's (Escritório da Qualidade e Recursos Humanos) e o gerente de recursos humanos na implantação do Sistema de Gestão e na reformulação do SGRH. As principais atividades exercidas no estágio são: consultoria interna dos conceitos da qualidade, elaboração e preparação do material utilizado na implantação das metodologias da qualidade, administrar e prover suporte do software GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes, software utilizado no acompanhamento dos itens de controle da empresa), além de participar da equipe de recursos humanos.

1.2.1. Reformulação do SGRH

A partir de junho de 1999, a BrasilPrev está reformulando seu SGRH com objetivo de “Desenvolver um Sistema de Gestão de Recursos Humanos que promova o desenvolvimento das pessoas, tendo como objetivo o atingimento das metas e da visão da organização”³.

Esse processo seguirá as seguintes etapas, conforme a figura 1.



* As datas em parênteses referem-se ao prazo previsto de término de cada uma das Etapas.

Figura 1: Etapas da Reformulação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos BrasilPrev – Adaptado do material de RH da BrasilPrev.

3- Retirado do Material de RH da BrasilPrev.

1.3. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Nos últimos quarenta anos, os principais setores empresariais do país passaram por um processo rápido e constante de mudanças em várias esferas: econômica, política, cultural, demográfica e tecnológica. Isso tem obrigado as empresas a adotarem novos padrões de conduta, com a finalidade de superar os paradigmas clássicos da gestão e os desafios competitivos do futuro.

Para as empresas buscarem a competitividade nesse processo de mudança, é necessário a compreensão dos vários fatores que pressionam os negócios, tais como: a globalização, o processo de estabilização econômica, a política de abertura do mercado, a tendência mundial de busca da qualidade e da competitividade e a adoção intensa de máquinas e equipamentos automatizados nos processos produtivos.

Reengenharia, *downsizing*, terceirização e ISO 9000 são algumas alternativas que as empresas têm utilizado para se adaptarem à essa nova ordem. No entanto, em alguns casos a busca pela competitividade torna-se mais complexa, demandando um profundo processo de mudança organizacional, envolvendo modificações nas estratégias adotadas, nos processos, nos produtos e, também, nas práticas de gestão de recursos humanos.

Apesar de muitas empresas focarem suas decisões estratégicas baseadas, apenas, em aspectos tecnológicos, estruturais e administrativos, verifica-se um número crescente de empresas que têm obtido sucesso através da implementação de práticas que valorizem o fator humano.

CHIAVENATO (1996) destaca que Mausbach Filho verifica entre as empresas ganhadoras do PNQ um diferencial comum: elas consideram seus funcionários como seu “maior patrimônio” ou sua “base de sustentação do relacionamento com o cliente” e até mesmo, a sua “vantagem competitiva”. Além disso, essas empresas, que se estruturaram com os Critérios de Excelência⁴ do PNQ, planejam suas ações de recursos humanos de forma integrada com seus processos e, principalmente, com o plano estratégico de seus negócios, é o caso da Xerox do Brasil, Serasa, Siemens, entre outras.

4- Esses Critérios de Excelência são adaptados no Brasil, do prêmio americano *Malcom Baldrige National Quality Award* (Prêmio Malcom Baldrige), pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

Dessa forma, o que se observa é a gestão de recursos humanos passando a desempenhar um papel importante para a sobrevivência das empresas e na consolidação do desempenho empresarial. No entanto, FRANÇA (1997) cita Flávio Toledo mostrando que apesar dessa importância estratégica, os gestores de recursos humanos têm demonstrado uma ponto falho: “fragilidade nos novos instrumentos, medidas e *performance* específicas”.

1.4. OBJETIVOS DO TRABALHO

Este trabalho de formatura pretende analisar e propor uma sistemática (ferramenta) de Auto-avaliação baseada nos Critérios de Excelência do PNQ para sistemas de Gestão de Recursos Humanos, de forma a auxiliar os gestores na identificação dos pontos fortes e, principalmente, das oportunidades de melhorias da sua gestão.

Vale lembrar que o Sistema de Auto-avaliação está baseado nas seguintes hipóteses:

- ➊ Ele é aplicado a qualquer empresa, independente do tamanho, ramos de atividade ou de ter iniciado um Sistema de Qualidade ⁵.
- ➋ Não é necessário que a empresa tenha como objetivo concorrer ao PNQ, haja vista que o objetivo principal da utilização desse Sistema de Auto-avaliação é diagnosticar a situação da sua gestão;

1.5. JUSTIFICATIVA

A justificativa do tema escolhido pode ser dividido em quatro partes:

- ➊ Por que estudar a gestão de recursos humanos?

Diversos autores, entre eles, PETERS; WATERMAN (1986), reconhecem a gestão de recursos humanos como um dos fatores importantes do sucesso empresarial. Além disso, CHIAVENATO (1996) mostra a relevância do fator humano como vantagem competitiva para as empresa atuais, o que demonstra a importância do assunto e merecedora de um estudo mais aprofundado.

5- Hipótese baseada no depoimento do instrutor Renê Leonel da FPNQ, no qual destacou que qualquer empresa pode usar a Auto-avaliação, independente de ter um Sistema da Qualidade. No entanto, ele destacou que as empresas que possuem, encontram menores dificuldades na utilização dos critérios.

☉ Por que os Critérios de Excelência do PNQ?

A escolha dos Critérios de Excelência do PNQ, como pilares do Sistema de Auto-avaliação, levou em consideração os seguintes pontos promovidos pela FPNQ-1 (1999):

- Abrangência: os critérios atendem aos principais pontos da gestão de uma organização – sistema de liderança, planejamento estratégico, relacionamento com o cliente e com o mercado, gestão da informação, gestão de pessoas, gestão de processos e resultados.
- Orientado a resultados: induz a uma ampla gama de indicadores financeiros, e não financeiros, como os indicadores relativos ao cliente e ao mercado, às pessoas, aos fornecedores, ao produto e aos processos.

Além disso, a utilização dos critérios é comprovada por outras empresa, tais como: empresas ganhadoras do prêmio (IBM, Xerox do Brasil, Citibank, Serasa, Alcoa, Copesul, Weg, Siemens e Caterpillar), e por empresas que utilizam a Auto-avaliação (Petrobrás, Shell do Brasil, Varig, Brasmotor, entre outras).

☉ Por que focar em um Sistema de Auto-avaliação?

O PNQ foi concedido pela primeira vez em 1992 para IBM. Desde então, foram criadas algumas premiações regionais que utilizam um modelo simplificado do PNQ, como o Programa Qualidade RS e o Prêmio Bahia Qualidade. Um outro processo também foi impulsionado pela introdução dos Critérios de Excelência do PNQ aqui no Brasil: a Auto-avaliação.

O principal objetivo de algumas organizações ao utilizarem essa Auto-avaliação é para a reestruturação do Sistema de Gestão. Nesse sentido, GEORGE (1993) enfatiza que as Auto-avaliações são exigidas, em particular, às empresas que se estabilizaram após um período de crescimento acelerado. Durante o período de crescimento acelerado, soluções e conceitos são improvisados a fim de atender aos interesses imediatos. No entanto, à medida que a empresa amadurece e as condições competitivas e de mercado se alteram, esses conceitos possivelmente acabam por se tornar ineficientes. Quando isso ocorre, ele destaca que os critérios do Prêmio Malcom Baldrige podem ser empregados para assessorar a reestruturação da organização.

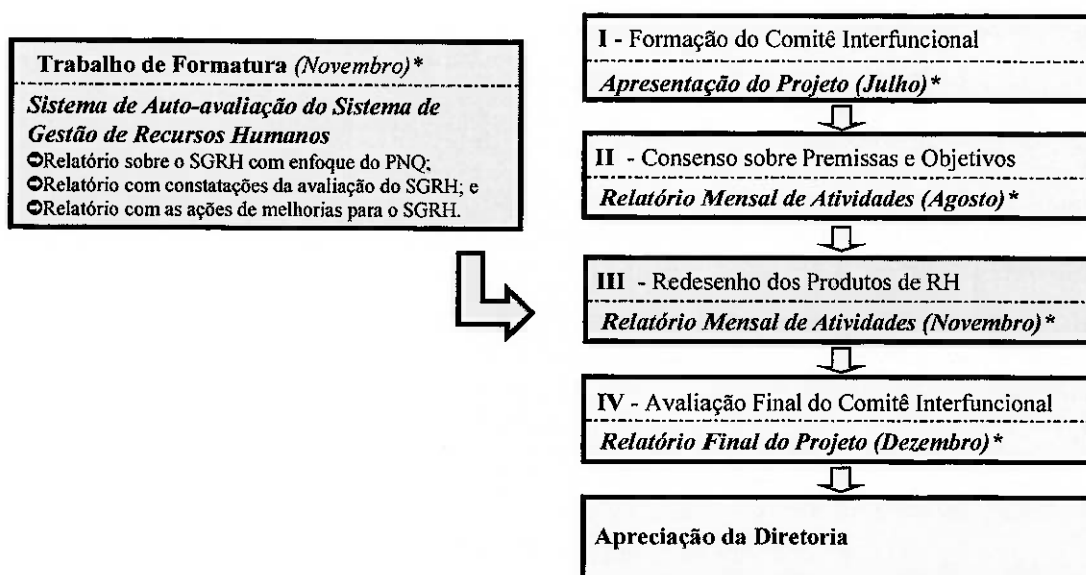
1. INTRODUÇÃO

- ☉ Por que esse Sistema de Auto-avaliação condiz com o contexto da empresa estudada?

A empresa aumentou em 41,5% seu quadro de funcionários desde janeiro de 1997. Nesse contexto, o trabalho mostra-se adequado pois o SGRH está sendo reformulando (vide justificativa anterior). Além disso, o trabalho pode servir como uma fonte de informação nesse processo, haja vista que dele resultará:

- Um relatório sobre o SGRH da empresa, com enfoque dos Critérios de Excelência do PNQ;
- Um relatório contendo as constatações da avaliação do SGRH; e
- Um relatório contendo as ações de melhorias dos pontos deficientes do SGRH.

Este trabalho de formatura se encaixa no processo de reformulação, a partir do “Redesenho dos Produtos de RH”, conforme mostra a figura abaixo:



* As datas em parênteses referem-se ao prazo previsto de término de cada uma das Etapas.

Figura 2. Etapas da Reformulação do Gestão de Recursos Humanos BrasilPrev e o Trabalho de Formatura – Adaptado do material de RH da BrasilPrev.

Além disso, de acordo com a missão do Escritório da Qualidade que visa, em três anos, estar em um patamar suficiente para concorrer ao PNQ, este trabalho pode ser considerado um “projeto piloto” rumo ao alcance da missão da UGB.

1.6. LIMITES DO TRABALHO

O Sistema de Auto-avaliação proposto pelo trabalho de formatura somente analisará a função de recursos humanos da empresa. Para isso, o sistema utilizará todos os itens do Critério 5 Gestão de Pessoas⁶ e o item “Resultados relativos às pessoas” do Critério 7 Resultados da organização dos Critérios de Excelência.

1.7. RESULTADOS ESPERADOS

Considerando o objetivo do trabalho e suas limitações, o trabalho de formatura buscará os seguinte resultados:

Para a empresa:

- ➊ Fornecer uma importante ferramenta para identificar e avaliar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias da sua gestão de recursos humanos.
- ➋ Ampliar a visão dos gestores da empresa de como a qualidade, através dos Critérios de Excelência do PNQ, pode impactar na função de recursos humanos;

Para o autor:

- ➌ Ampliar o entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho na empresa, estabelecidos pelos Critérios de Excelência do PNQ;
- ➍ Ampliar o entendimento sobre a função de recursos humanos, além de contribuir na reformulação do SGRH.

1.8. METODOLOGIA

O propósito deste tópico é definir uma metodologia de pesquisa com objetivo de elaborar um trabalho de formatura mais consistente com os padrões acadêmicos. Para isso, será determinado o modelo, o plano e o método de pesquisa.

BRYMAN (1989) determina dois modelos de pesquisa: qualitativa e quantitativa. A diferença entre elas não está na presença ou não de quantificação, como normalmente se pensa, por pelo menos duas razões: primeira, pesquisadores qualitativos às vezes, utilizam-se de processos quantitativos nas suas investigações e, vice versa. A segunda e a mais importante, é que a pesquisa qualitativa, em contraste com a quantitativa, dá ênfase na perspectiva dos indivíduos estudados.

6- Ao longo do trabalho, também será utilizado o termo “Gestão de Pessoas” para se referir à Gestão de Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

O modelo qualitativo é direcionado por uma série de considerações derivadas de uma teoria ou literatura sobre determinado assunto. Além disso, o pesquisador procura trazer à tona o que é importante para os indivíduos no ambiente que eles trabalham.

Conforme BRYMAN (1989), a abordagem qualitativa reforça os seguintes aspectos:

- a) Maior proximidade do pesquisador às circunstâncias nas quais a empresa está introduzida, procurando aprofundar-se no contexto da organização (abordagem perspectiva);
- b) Menor rigidez na estruturação da pesquisa, redundando inicialmente em hipóteses menos robustas e conferindo à pesquisa maior flexibilidade quanto ao redirecionamento dos eventos (caráter exploratório);
- c) Sequência de eventos ao longo da pesquisa, minimizando as dificuldades em reproduzir as etapas da pesquisa;
- d) Utilização de mais de uma fonte de dados dentro do universo restrito de pesquisa.

Desta forma, o modelo qualitativo é o mais apropriado para esse trabalho final, pois estará mais próximo das circunstâncias nas quais a empresa está inserida, procurando aprofundar-se no contexto da mesma. Além disso, esse modelo tem uma rigidez menor na sua estrutura, permitindo uma maior flexibilidade no redirecionamento dos passos estabelecidos no início da pesquisa em função das evidências dos dados.

BRYMAN (1989) em sua obra propõe uma distinção entre plano e método de pesquisa, sendo que o método é a forma de coleta de dados e o plano é a estrutura no qual essa coleta vai se encaixar. Os cinco planos de pesquisa são descritos, resumidamente, abaixo:

☛ Plano de Pesquisa Experimental:

É aquela no qual o investigador pode construir correlação entre as variáveis, e estabelecer relações de causa efeito, no qual a habilidade de elaborar estas relações irá determinar as evidências conclusivas para a pesquisa.

☛ Plano de Pesquisa Levantamento:

O levantamento das variáveis é feito através de entrevistas e questionários, no qual o objetivo é analisar as relações entre as variáveis.

☛ Plano de Pesquisa Qualitativo:

A ênfase é dada na interpretação dos indivíduos à respeito do ambiente onde estão inseridos, a respeito deles mesmos e do comportamento dos outros envolvidos.

☛ Estudo de Caso:

O estudo de caso tem como objetivo fazer uma análise detalhada de um ou mais casos, sendo que essa análise pode ser feita em uma organização, ou mesmo, em parte dela. Apesar do problema de generalização nesse plano de pesquisa, o propósito é levantar considerações importantes sobre a teoria estudada para o caso em questão e não buscar no caso uma amostra representativa da população.

☛ Plano de Pesquisa ação:

A pesquisa ação evidencia uma estrutura em particular, no qual há a interação do pesquisador com os indivíduos do ambiente em estudo. Além disso, é possível para o pesquisador acompanhar as ações feitas sobre a organização, colaborando no desenvolvimento do diagnóstico e da própria solução do problema.

Tendo os cinco planos de pesquisa apresentados por BRYMAN (1989), consideramos que o Plano de Pesquisa ação é o mais apropriado para esse trabalho, pois o autor terá uma participação ativa no desenvolvimento e implantação da sistemática de Auto-avaliação para a gestão de recursos humanos da empresa.

Para os métodos de pesquisa, BRYMAN (1989) lista os seguintes instrumentos: questionários, entrevistas estruturadas, observações, entrevistas informais, observações estruturadas, simulações e arquivos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. PRÊMIOS DA QUALIDADE

Este tópico tem o objetivo de descrever os principais Prêmios da Qualidade no mundo (Japão, Estados Unidos e Europa), mostrando suas origens e os critérios utilizados nas premiações. Além disso, será destacado o prêmio brasileiro, o Prêmio Nacional da Qualidade.

2.1.1. Origem dos Prêmios da Qualidade

Vários nomes aparecem na literatura representando o movimento da qualidade japonesa: *Total Quality Control* (TQC), *Company Wide Quality Control* (CWQC), Gestão da Qualidade Total (GQT), sendo que o nome que SHIBA et al. (1997) utiliza é o *Total Quality Management* (TQM).

Ele define TQM da seguinte forma: “um sistema em evolução, desenvolvido através do sucesso da indústria, para a contínua melhoria de produtos e serviços a fim de aumentar a satisfação do cliente em um mundo em rápida transformação”. Ele acrescenta que o TQM não é uma filosofia abstrata, pois vem se desenvolvendo por anos pelas empresas que buscam elevar a qualidade e a produtividade. A dificuldade que elas encontram é pelo fato de não existir uma única forma de implementação, sendo que a mesma deve ser feita em função da sua cultura e história.

No entanto, SHIBA et al. (1997) aponta quatro áreas de conceitos e prática comuns nas empresas. Essas áreas representam as quatro revoluções no pensamento administrativo: foco nos clientes, melhoria contínua, participação total e entrelaçamento social. Além disso, ele descreve os quatro níveis de prática do TQM implícitos nessas revoluções: nível individual, grupo, organizacional e regional ou nacional.

O Prêmio da Qualidade no Japão, o Prêmio Deming, surge dentro desse contexto no entrelaçamento social como uma forma de difusão da qualidade no Japão. SHIBA et al. (1997) destaca que o prêmio foi criado para proporcionar a troca de experiências e recursos com outras empresas a fim de evitar a reinvenção de métodos e criar uma cultura da qualidade na realização dos negócios.

2.1.2. Prêmios da Qualidade

O Prêmio Deming foi instituído pela *Japanese Union of Scientists and Engineerings* (JUSE) em 1951. Esse prêmio é dado aos inovadores da qualidade e tem tido um papel importante no aumento da percepção social da qualidade e na transferência das técnicas de qualidade para diferentes tipos de indústria (SHIBA et al., 1997).

As empresas que concorrem ao Prêmio Deming são avaliadas através de dez critérios, listados abaixo:

Principais tópicos do <i>Checklist</i> para o Prêmio Deming	
1. Políticas e objetivos da empresa	6. Padronização
2. Organização e administração	7. Controle
3. Educação e sua disseminação	8. Garantia da qualidade
4. Captação, divulgação e utilização das informações da qualidade	9. Resultados
5. Análise	10. Planejamento

Tabela 1: Lista dos critérios utilizados no Prêmio Deming – Adaptado de ZAIRI (1994).

Nos Estados Unidos, em 1987, através de uma lei do Congresso Americano foi criado o Prêmio Malcom Baldrige com objetivo de promover, segundo a NIST (1999):

- A conscientização da qualidade como um elemento cada vez mais importante na competitividade;
- A compreensão dos padrões para alcançar excelência em qualidade do desempenho organizacional;
- A difusão de informações sobre estratégias de desempenho bem sucedidas e os benefícios resultantes da implementação dessas estratégias.

O Prêmio Malcom Baldrige é administrado pelo *National Institute of Standards and Technology* (NIST) em conjunto com a *American Society for Quality* (ASQ). Ele é concedido anualmente para as seguintes categorias: empresas de manufatura, de serviços, pequenas empresas, instituições educacionais e organizações de saúde e bem estar. Na tabela 2, seguem os critérios utilizados nas premiações do Prêmio Malcom Baldrige.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. Liderança	5. Foco nos recursos humanos
2. Planejamento estratégico	6. Gerenciamento por processos
3. Foco no cliente e no mercado	7. Resultados do negócio
4. Informação e análise	

Tabela 2: Critérios do Prêmio Malcom Baldrige – Adaptado de NIST (1999).

CAMPOS (1992) lista algumas diferenças entre o Prêmio Deming e o Prêmio Malcom Baldrige, apresentadas por Miyauchi, conforme tabela abaixo.

	Prêmio Deming	Prêmio Malcom Baldrige
Vencedor	Toda empresa tem que suplantare um padrão mínimo de 70 pontos	Máximo de dois prêmios por categoria em cada ano.
Tipo de prêmio	Reconhecimento	Um elemento de competição
Ênfase	Orientado para o processo	Orientado para os resultados

Tabela 3: Comparação entre o Prêmio Deming e o Prêmio Malcom Baldrige – Transcrito de CAMPOS (1992).

Na Europa, em 1988 foi criada *European Foundation for Quality Managment* (EFQM) para alertar as empresas européias da necessidade de incorporar a qualidade como um fator competitivo e disseminar os benefícios do TQM. Em 1991, a EFQM cria o *European Quality Award* (Prêmio Europeu da Qualidade) para promover as empresas que alcançaram altos padrões de qualidade, excelência no desempenho e melhoria contínua. Na tabela 4, seguem os critérios utilizados para avaliar as organizações candidatas ao Prêmio Europeu da Qualidade:

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. Liderança	6. Gerenciamento de pessoas
2. Satisfação dos clientes	7. Recursos
3. Satisfação dos empregados	8. Processos
4. Impacto na sociedade	9. Resultados do negócio
5. Políticas e estratégias	

Tabela 4: Critérios do Prêmio Europeu da Qualidade – Adaptado da EFQM (1992).

No Brasil, em 1991, foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade e fazer representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais. Segundo a FPNQ - 1 (1999), o PNQ foi criado para promover:

- “Ampla entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- ampla troca de informações sobre os métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização das estratégicas.”

O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, adotando integralmente os critérios do Prêmio Malcom Baldrige. Desde então, a FPNQ tem feito modificações ano a ano, tanto para acompanhar as principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações, quanto para manter o alinhamento com os critérios dos prêmios internacionais, especialmente, com o norte-americano. Um ponto importante que a FPNQ destaca é que esse processo de melhoria dos critérios está sempre adequando as características culturais e de gestão das organizações locais. O prêmio é dado anualmente para as seguintes categorias: Manufaturas, Prestadores de Serviço, Médias Empresas, Pequenas e Micro-empresas, Associações, Institutos e Fundações de Direito Privado e sem fins lucrativos, e Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal.

CAMPOS (1990) gostaria que o prêmio brasileiro tendesse filosoficamente para o Prêmio Deming pelo fato de, na sua visão, o aparente individualismo e a competição não serem características culturais brasileiras. No entanto, a FPNQ justifica a escolha do modelo do Prêmio Malcom Baldrige devido a não prescrição de metodologias e

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ferramentas necessárias para atender os Critérios de Excelência, além da vasta bibliografia sobre o assunto.

Na tabela 5, seguem os sete Critérios de Excelência do PNQ utilizados para premiação do PNQ.

1. Liderança	5. Gestão de pessoas
2. Planejamento estratégico	6. Gerenciamento por processos
3. Foco no cliente e no mercado	7. Resultados da organização
4. Informação e análise	

Tabela 5: Critérios de Excelência do PNQ – Adaptado da FPNQ – 1 (1999).

2.2. CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ⁷

O Sistema de Auto-avaliação de sistemas de Gestão de Recursos Humanos está baseado nos Critérios de Excelência do PNQ. Desta forma, este tópico tem o objetivo de aprofundar o conhecimento dos Critérios de Excelência, destacando o objetivo dos critérios, os fundamentos, os critérios propriamente dito, o processo de premiação e pontuação.

2.2.1. Objetivos

Os Critérios de Excelência do PNQ representam um modelo de gestão utilizado para a avaliação e melhoria da organização. Esse sistema tem o objetivo de preparar as organizações frente aos desafios oriundos da crescente competitividade e da globalização do ambiente no qual ela está inserida. Para alcançar esse objetivo o PNQ busca promover dois pontos principais:

- Auxiliar no esclarecimento dos requisitos para alcançar a excelência no desempenho. Os Critérios de Excelência não são prescritos, isto é, eles não estabelecem sistemáticas e ferramentas para alcançar a excelência. No entanto, estabelecem uma compreensiva estrutura com as principais tendências da gestão para a excelência do desempenho.
- Prover uma rede de informações que facilite a troca dos métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias. Com isso, passa a existir uma linguagem e estrutura comum que dá algum sentido a todas as teorias, ferramentas e sistemáticas aplicadas pelas empresas.

A busca pelo fortalecimento da competitividade através da utilização dos Critérios de Excelência é alcançado por:

- Acelerar a melhoria da organização como um todo, pois os esforços são direcionados para um objetivo comum;
- Receber um *feed back* de uma equipe de profissionais de reconhecida competência sobre os pontos fortes e oportunidades de melhoria da organização;

7- Todos os pontos abordados foram retirados da FPNQ – 1 (1999), com comentários do autor.

- Melhorar o desempenho da organização, tendo em vista o esforço contínuo para obter resultados, em busca de níveis cada vez mais altos de desempenho. Além de ajudar a medir o desempenho através de uma ampla gama de indicadores financeiros, relativos à clientes, às pessoas, aos fornecedores, ao produto e aos processos;

2.2.2. Fundamentos

Os fundamentos são os valores e conceitos que permeiam os Critérios de Excelência e integram os principais requisitos da organização dentro de uma estrutura de gestão orientada para resultados. Abaixo, estão descritos os fundamentos.

➤ Qualidade centrada no cliente

Apesar da organização ser um meio para atingir a satisfação das necessidades de todas as pessoas (clientes, acionistas, empregados e vizinhos), a razão de ser de uma empresa são os seus clientes. Desta forma, o “conhecimento das necessidades do cliente é, portanto, o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização”. A Qualidade centrada no cliente é uma questão estratégica, pois “a qualidade é inerente ao produto, mas é julgada pelo cliente”. Para alcançar essa estratégia, dois pontos são importantes: primeiro a “qualidade deve levar em conta as características dos produtos que adicionam valor para o cliente, que intensificam sua satisfação e determinam sua preferência”, para tal, deve-se traçar planos que aumentem o conhecimento dos mercados e de seus clientes atuais e futuros para saber interpretar melhor as necessidades. O segundo ponto é para conseguir o máximo da qualidade centrada no cliente, a organização deve-se orientar em função da crença de que a promoção da satisfação e conquista da fidelidade dos clientes vêm em primeiro lugar”. Com este foco, a organização se tornará mais flexível às demandas dos clientes e do mercado.

➤ Comprometimento da alta direção

Para o alcance da excelência organizacional é fundamental a “capacidade de liderar pessoas”. Através de um sistema de gestão eficiente, eficaz e com foco no cliente, deve-se estimular e desenvolver a força de trabalho para um objetivo comum. Sendo esses objetivos determinados por valores comuns, diretrizes e estratégias da organização. O

comprometimento da alta direção está em desenvolver esse sistema de gestão e comunicá-lo por toda empresa.

Além disso, a alta direção deve estar comprometida com: estabelecer alianças estratégicas com outras organizações, com o propósito de agregar competências complementares, envolver-se pessoalmente em ações de responsabilidade social e servir de modelo a ser imitado, através do “desenvolvimento de atitudes e comportamento exemplares”.

➤ Valorização das pessoas

Em um ambiente competitivo e globalizado, a valorização das pessoas é um elemento fundamental para a excelência do desempenho, pois fortalece a melhoria contínua do desenvolvimento da força de trabalho, de modo a motivar as pessoas a usarem seus conhecimentos e habilidades em busca de soluções criativas. Para isso, é importante destacar alguns aspectos: promoção do trabalho participativo, bem estar e satisfação das pessoas, ambiente que propicie a criatividade e inovação, aumento da empregabilidade, educação e treinamento .

Em suma, para a produção de bens e serviços que satisfaçam os clientes, deve-se considerar tanto a excelência como a moral dos profissionais da organização, bem como o seu bem-estar e a sua satisfação de colaborar com a organização.

➤ Responsabilidade social

A responsabilidade social consiste em desenvolver suas ações dentro das leis e dos regulamentos, gerando empregos, cuidando da saúde, complementando a educação e aumentando a empregabilidade das pessoas da força de trabalho. Também abrange as medidas de prevenir e recuperar impactos sociais e ambientais decorrentes da atuação.

Então, a responsabilidade social é importante para que o desenvolvimento ocorra em harmonia com os interesses da sociedade, comunidade e meio ambiente onde está inserida.

➤ Visão de futuro de longo alcance

Para o estabelecimento das ações estratégicas da organização, o fator mais importante é que estejam fundamentadas por uma visão de futuro de longo alcance, pois desta forma, o planejamento possuirá um caráter preventivo aos impactos oriundos das mudanças do ambiente e considerará as oportunidades futuras identificadas.

A visão de futuro de longo prazo é estabelecida por um processo de planejamento, no qual contempla as tendências da economia, do mercado, das necessidades dos clientes, da tecnologia, do mercado de trabalho e do ambiente social e legal.

➤ Foco nos resultados

Em uma organização que busca a excelência do desempenho, o alcance dos objetivos da organização é o resultado que satisfaz de forma balanceada, harmônica e sustentada, as partes interessadas. Esses resultados devem ser acompanhados através de itens de desempenho e metas desafiadoras, claras e com referência interna e externa para um melhor entendimento dos níveis dos resultados obtidos e desejados.

➤ Aprendizado contínuo

Para o desenvolvimento e sobrevivência da organização, o aprendizado é fundamental. O aprendizado contínuo leva a um aumento do valor do produto final e requer mecanismos de avaliação e melhoria dos produtos, processos produtivos e de gestão. Utiliza-se de ferramentas de análise e solução de problemas, assim como, equipes de trabalho, sempre visando o entendimento e atendimento das necessidades das partes interessadas de forma criativa e inovadora.

➤ Gestão baseada em fatos e em processos

Empresas de classe mundial introduzem melhorias eficientes e na hora certa (em função da prioridade), baseadas em decisões fundamentadas em “fatos e dados tratados, isto é, em informações”. Sendo elas referentes aos processos, produtos, clientes, mercado, fornecedores, finanças, pessoal, tecnologia, concorrência e resultados de cada um dos indicadores.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esses indicadores são advindos de um sistema de gestão baseado em processos e em informações claras e objetivas oriundas da estratégia da organização, acessíveis às pessoas.

➤ Enfoque pró-ativo e resposta rápida

As principais estratégias para aumentar a agregação de valor aos produtos, através da melhoria do desempenho são o enfoque pró-ativo e a resposta rápida.

A pró-atividade pode surpreender os clientes ao atingir as suas necessidades emergentes “agindo antecipadamente” e com este enfoque preventivo, aliado a mecanismos de resposta rápida, possibilita à organização “planejar melhor suas ações e seus produtos”, fechando desta forma um círculo virtuoso.

2.2.3. Estrutura e Pontuação

A figura 3 mostra a estrutura do modelo de gestão dos Critérios de Excelência definidos pela FPNQ.

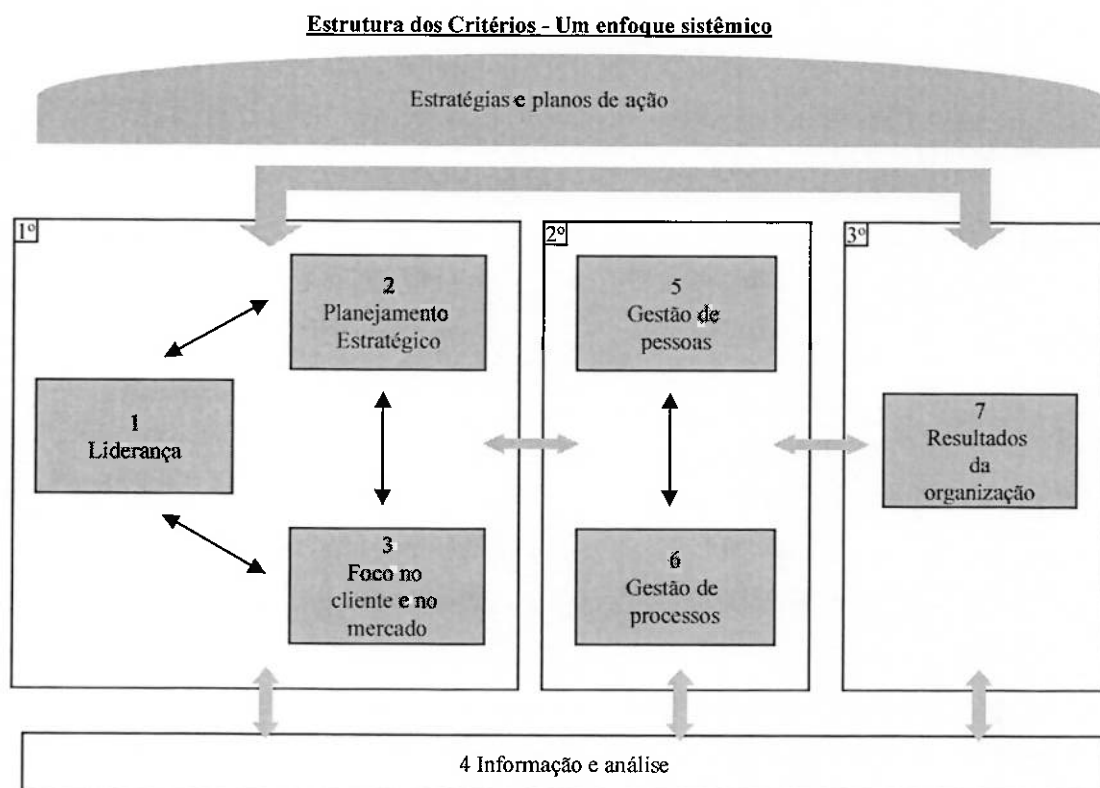


Figura 3: Estrutura dos Critérios – Um enfoque sistêmico – Adaptada da FPNQ – 1 (1999).

Os Critérios de Excelência enfatizam todos os aspectos críticos da gestão de uma organização e devem estar perfeitamente alinhadas às estratégias e aos planos de ação. Vale ressaltar que esse conjunto de diretrizes são derivadas do planejamento estratégico de curto e longo prazo, servindo de guia para toda organização na tomada de decisão e alocação de recursos, de forma a alinhar todos para um objetivo comum.

O enfoque sistêmico do modelo pode ser verificado pelo relacionamento de três blocos formados pelos Critérios de Excelência, vide figura 3. O primeiro (1º) bloco é denominado de **planejamento**. O comprometimento da alta direção no entendimento das necessidades dos clientes e do mercado possibilita o planejamento das operações da organização de forma a atender essas necessidades.

O segundo (2º) bloco é a **execução** que através das pessoas e dos processos encarregam-se do atendimento das necessidades de acordo com as estratégias e os planos de ação. O terceiro (3º) bloco é o **controle**, feito através dos resultados, isto é, pelo acompanhamento dos indicadores de desempenho referentes a satisfação dos clientes, a situação no mercado, às finanças, a gestão de pessoas, aos processos, aos fornecedores e ao desempenho dos produtos.

O fundamento “Gestão baseada em fatos e em processos” norteia o sistema de Informação e Análise que “representa a inteligência da organização e sustenta as ações planejadas e executadas em cada um dos blocos anteriores”.

Nesse modelo de avaliação, é importante destacar algumas características relevantes dos critérios que se relacionam com os fundamentos e com o próprio processo de avaliação:

- Um conjunto de indicadores é estabelecido de forma a mostrar como os resultados contribuem para o desempenho global da organização. Os resultados são focalizados em cinco principais áreas: satisfação do cliente e do mercado, financeira, pessoas, fornecedores e parceiros e, produtos e processos. O enfoque sistêmico assegura o alinhamento de metas globais através dos indicadores, direcionando o desdobramento das metas de diversas atividades condizentes com a estratégia da organização.
- Para ser aplicada à diferentes tipos de organização, os critérios constituem um conjunto de requisitos básicos à gestão da excelência do desempenho, mas não prescrevem a ferramentas, sistemáticas e formas de implementação. Isso possibilita

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

diferentes enfoques para o cumprimento de cada requisito, mas em contrapartida, os critérios preconizam que a organização aprenda com essas sistemáticas, através de um processo regular de avaliação e melhoria contínua dos resultados e processos.

Na figura 4, estão os sete critérios e as respectivas pontuações, sendo que cada critério está dividido em itens.

<u>Critérios, Itens e Pontuações Máximas</u>	
Critérios e Itens	Pontuação
1 Liderança	90
1.1 Sistema de liderança	60
1.2 Responsabilidade pública e cidadania	30
2 Planejamento estratégico	90
2.1 Formulação de estratégias	40
2.2 Operacionalização das estratégias	50
3 Foco no cliente e no mercado	90
3.1 Conhecimento mútuo	40
3.2 Relacionamento com o cliente	50
4. Informação e análise	90
4.1 Gestão das informações da organização	30
4.2 Gestão das informações comparativas	30
4.3 Análise crítica do desempenho da organização	30
5. Gestão de pessoas	90
5.1 Sistema de trabalho	30
5.2 Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas	30
5.3 Bem-estar e satisfação das pessoas	30
6. Gestão de processos	90
6.1 Gestão de processos relativos ao produto	40
6.2 Gestão de processos de apoio	20
6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros	30
7. Resultados da organização	460
7.1 Resultados relativos à satisfação dos clientes	110
7.2 Resultados financeiros	110
7.3 Resultados relativos as pessoas	80
7.4 Resultados relativos aos fornecedores e parceiros	60
7.5 Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais	100
Total de Pontos	1000

Figura 4: Critérios, Itens e Pontuações Máximas – Retirados da FPNQ -1 (1999).

2.2.4. Critérios de Excelência

A seguir estão descritos os Critérios de Excelência e seus respectivos itens de avaliação. Como o objetivo do trabalho é focar na análise de sistemas de gestão de recursos humanos, será feito uma análise mais aprofundada no Critérios 2 - Planejamento estratégico, Critério 5 - Gestão de pessoas e no Critério 7 - Resultados da organização, mostrando também os itens mais importantes para a gestão de recursos humanos.

Critério 1: Liderança

O critério **Liderança** examina o sistema de liderança da organização e a liderança da alta direção, com relação as diretrizes da organização e os valores que promovam a excelência do desempenho, considerando aspectos de responsabilidade pública e cidadania. Também é examinado como a organização avalia e melhora o sistema de liderança e a responsabilidade pública e cidadania, além dos principais indicadores utilizados para essa avaliação.

Item 1.1. Sistema de Liderança

(Enfoque e Aplicação)⁸

Considera como o sistema de liderança e como a alta direção se envolve pessoalmente no estabelecimento, na internalização e na disseminação de diretrizes e de valores, considerando todas as partes interessadas.

Item 1.2. Responsabilidade pública e cidadania

(Enfoque e Aplicação)

Aborda-se as responsabilidades da organização perante a sociedade e como é exercida a cidadania. Também é analisado como são avaliadas e melhoradas as práticas relativas à responsabilidade pública e cidadania.

Critério 2: Planejamento estratégico

O Critério **planejamento estratégico** trata como a organização formula e operacionaliza as estratégias, de forma a conduzir a um sistema eficaz de gestão de desempenho. Também é examinado como a organização avalia e melhora os processos relativos ao planejamento estratégico, além dos principais indicadores utilizados para essa avaliação.

8- “Enfoque” e “aplicação” são duas das três dimensões no qual o sistema de pontuação está baseado, vide tópico 2.2.6.

Item 2.1. Formulação das estratégias

(Enfoque e Aplicação)

Este item considera como a organização desenvolve as estratégias, de forma a fortalecer seu desempenho organizacional e sua posição competitiva, a curto e a longo prazo.

- a) Desenvolvimento das estratégias – Examina como são desenvolvidas as estratégias, considerando a análise de cenários, as pessoas envolvidas no processo de formulação das estratégias, todas as partes interessadas, oportunidades para organização, recursos necessários e referenciais comparativos e de excelência.
- b) Aprendizado - Como são avaliados e melhorados os processos relativos à formulação de estratégias e quais são os principais indicadores utilizados.

Uma das partes interessadas é a força de trabalho, então para o desenvolvimento das estratégias são considerados os seguintes fatores relacionados com a gestão de pessoas: as necessidades da força de trabalho e necessidades de capacitação da organização.

Item 2.2. Operacionalização das estratégias

(Enfoque e Aplicação)

Aborda como as estratégias são desdobradas, de forma a englobar todos os segmentos de atuação.

- a) Desdobramento das estratégias – Como as estratégias são desdobradas em planos de ação para os diversos setores e unidades da organização, além das pessoas envolvidas na formulação e execução dos planos.
- b) Aprendizado - Como são avaliados e melhorados os processos relativos à operacionalização das estratégias e quais são os principais indicadores utilizados.

O processo de desdobramento das estratégias em planos de ação utiliza-se dos planos de ação dos setores, entre eles, estão os planos relativos à gestão de pessoas.

Critério 3: Foco no cliente e no mercado

O critério **foco no cliente e no mercado** examina o conhecimento da organização sobre os clientes e mercado, bem como seu relacionamento com eles. Também é examinado como a organização avalia e melhora os processos relativos ao conhecimento mútuo e ao relacionamento com os clientes, além dos principais indicadores utilizados para essa avaliação.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Item 3.1. Conhecimento mútuo

(Enfoque e Aplicação)

Este item enfatiza o conhecimento sobre as necessidades dos cliente e as oportunidades do mercado, bem como o que a organização sabe sobre ela através do cliente e do mercado.

Item 3.2. Relacionamento com o cliente

(Enfoque e Aplicação)

Este item trata dos mecanismos utilizados para avaliação e intensificação da satisfação dos clientes, com o objetivo de fortalecer parcerias, melhorar produtos e auxiliar no planejamento relacionado aos clientes e ao mercado.

Critério 4: Informação e análise

Para apoiar a gestão dos processos e do desempenho, o critério **Informação e análise** examina a gestão das informações e a eficácia das informações da organização e comparativas. Também é examinado como a organização avalia e melhora os processos relativos a gestão das informações da organização e comparativas, bem como à análise crítica do desempenho da organização, além dos principais indicadores utilizados para essa avaliação.

Item 4.1. Gestão das informações da organização

(Enfoque e Aplicação)

A melhoria do desempenho da organização é alcançada pela forma de como as informações são trabalhadas. Esse critério avalia como o processo de seleção, obtenção, utilização e melhoria das informações necessárias apoiam a tomada de decisão.

Item 4.2. Gestão das informações comparativas

(Enfoque e Aplicação)

As informações comparativas são importantes para promover a melhoria do desempenho global e a posição competitiva da organização. Este item aborda como as informações comparativas são selecionadas, obtidas, utilizadas e melhoradas, visando a melhoria do desempenho.

Item 4.3. Análise crítica do desempenho da organização

(Enfoque e Aplicação)

A avaliação do progresso dos planos, a identificação das oportunidades para melhoria e apoio da tomada de decisão em função do sistema de informação, devem enfatizar na integração e correlação dos indicadores (satisfação dos clientes e do mercado, finanças,

pessoas, fornecedores e parceiros e produtos e processos), além da análise crítica do desempenho da organização, isto é, como os resultados da análise crítica são utilizados para o estabelecimento de metas e planos.

Critério 5: Gestão de pessoas

O critério **gestão de pessoas** examina como são proporcionadas condições às pessoas para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, alinhados com as estratégias da organização. Examina-se também os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal da organização.

Item 5.1. Sistemas de trabalho

(Enfoque e Aplicação)

Este requisito enfatiza como a organização do trabalho, a estrutura de cargos e os sistemas de remuneração e reconhecimento contribuem para o atingimento das metas de desempenho e aprendizado.

- a) Organização do trabalho e estrutura de cargos - Este tópico examina como eles são definidos, implementados e acompanhados de forma a assegurar oportunidades para iniciativa, criatividade e inovação, autonomia para melhoria dos processos da organização, comunicação e cooperação entre os setores, flexibilidade, resposta rápida e aprendizado, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes.
- b) Remuneração e reconhecimento - Como os sistemas de remuneração e reconhecimento das pessoas reforçam as metas de desempenho, de aprendizado e dos sistemas de trabalho.
- c) Aprendizado - Como os processos relativos aos sistemas de trabalho são avaliados e melhorados e quais são os principais indicadores utilizados.

Item 5.2. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas (Enfoque e Aplicação)

Para o atendimento dos planos e às necessidades da organização, um fator importante é a educação e o treinamento. Este requisito enfatiza como o desenvolvimento e a contribuição do conhecimento reforçam a melhoria do desempenho e o crescimento da força de trabalho.

- a) Desenvolvimento das pessoas - Esse tópico examina o desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho, que deve analisar como as necessidades de

educação e treinamento são identificadas e definidas para apoiar a organização no atendimento dos planos e das necessidades de desempenho.

- b) Aprendizado - Como são avaliados e melhorados os processos relativos à educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas, e quais são principais os indicadores utilizados.

Item 5.3. Bem-estar e satisfação das pessoas (Enfoque e Aplicação)

Para o bem-estar e a satisfação das pessoas, este requisito examina como são criados e mantidos o ambiente de trabalho e clima organizacional.

- a) Ambiente de trabalho - Este tópico examina como é criado e mantido um ambiente de trabalho seguro e saudável, ressaltando as diferenças significativas entre os grupos de pessoas ou setores. Devem destacar os fatores do bem-estar, tais como: ergonomia, segurança e saúde, ocupacional ou não ocupacional.
- b) Serviços de apoio às pessoas - Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são promovidos através dos serviços de apoio às pessoas, tais como, instalações, atividades e oportunidades, e como esses serviços estão alinhados com práticas de mercado e as necessidades das pessoas.
- c) Satisfação das pessoas - Examina os métodos utilizados para avaliar e melhorar o bem-estar e a satisfação das pessoas, bem como são obtidas as informações para as melhorias.
- d) Aprendizado - Como são avaliados e melhorados a gestão do bem-estar e a satisfação das pessoas, e quais são principais os indicadores utilizados.

Critério 6: Gestão de processos

O critério **gestão de processos** examina como os principais processos são projetados, executados, avaliados e melhorados para o atingimento das necessidades dos clientes e aprimoramento do desempenho global da organização. Também é examinado os principais indicadores utilizados para essa avaliação.

Item 6.1. Gestão de processos relativos ao produto (Enfoque e Aplicação)

Os novos produtos devem ser desenvolvidos com foco no cliente, é examinado a execução, o processo de avaliação e melhoria, tanto do projeto do produto como os processos de produção.

Item 6.2. Gestão de processos de apoio

(Enfoque e Aplicação)

Este item examina como são planejados, executados e avaliados os principais processos de apoio. Os processos de apoio são aqueles que, literalmente, apoiam o projeto do produto e a produção, sendo que eles dependem do tipo de organização, podem incluir finanças, contabilidade, informática, suprimentos, vendas, *marketing*, administração de recursos humanos, entre outros.

A gestão de pessoas tem grande correlação com esse item pois, como descrito acima, os processos relativos às pessoas são considerados como um processo de apoio.

Item 6.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros. (Enfoque e Aplicação)

Fornecedor é qualquer organização que forneça bens ou serviços, e parceiros são aqueles fornecedores que a organização tem um relacionamento mais estreito. É abordado neste item como é realizado o projeto, a execução e a avaliação dos principais processos relativos aos fornecedores e parceiros.

Critério 7: Resultados da organização

O critério Resultados da organização aborda todas as partes interessadas da organização, a avaliação da satisfação dos clientes, o desempenho no mercado, o resultado financeiro, bem como o desempenho da gestão de pessoas, dos fornecedores e parceiros, dos produtos e dos principais processos da organização. É abordado também o desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

Item 7.1. Resultados relativos a satisfação dos clientes e ao mercado (Resultados)⁹

Este item requer os resultados dos principais indicadores de satisfação e insatisfação dos clientes, bem como os resultados relativos ao desempenho da organização no mercado. É abordado os níveis atuais e tendências dos principais indicadores relativos aos clientes e ao mercado.

9- Resultados é a terceira dimensão no qual o sistema de pontuação está baseado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Item 7.2. Resultados financeiros

(Resultados)

Este item requer os resultados dos principais indicadores de desempenho financeiro frequentemente monitorados pela alta direção (retorno financeiro e/ ou valores econômicos), além das informações comparativas pertinentes

Item 7.3. Resultados relativos às pessoas

(Resultados)

Este item requer os resultados relativos a gestão de pessoas que compõe a força de trabalho, incluindo os resultados de bem-estar, satisfação e desenvolvimento.

- a) Relativo às pessoas - Devem ser abordados os níveis dos indicadores atuais e tendências relativas às pessoas, além dos indicadores de eficácia e de melhoria dos sistemas de trabalho, bem como as informações comparativas pertinentes.

Esse é o item que irá verificar a eficácia das práticas da gestão de pessoas, considerando todos os componentes da força de trabalho.

Item 7.4. Resultados aos fornecedores e parceiros

(Resultados)

Este item requer os resultados relativos ao desempenho dos fornecedores e parceiros, e deve-se concentrar nos requisitos mais críticos para a organização.

Item 7.5. Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais (Resultados)

Este item requer os resultados relativos ao produto, processos de projeto e da produção, além dos processos organizacionais (processos de apoio, sistema de liderança e responsabilidade pública e cidadania, formulação e operacionalização das estratégias, conhecimento mútuo, relacionamento com o cliente e gestão das informações da organização, comparativas e da análise crítica do desempenho da organização) que contribuem para consecução das metas e melhoria da gestão de processos.

2.2.5. Processo de Premiação

Os principais passos do processo de premiação para as candidatas ao PNQ estão descritos abaixo:

- 1) Elaboração do Relatório da Gestão, que contém o perfil da organização e informações sobre o sistema de gestão (práticas adotadas, melhorias implementadas e resultados alcançados).

DIMENSÃO	ENFOQUE	APLICAÇÃO	RESULTADOS
SIGNIFICADO	Conjunto de práticas utilizadas para atender os requisitos do Item.	Disseminação e o uso do enfoque pela organização.	Consequências da aplicação do enfoque.
FATORES	➤ Adequação do atendimento dos Itens com o perfil da organização. ➤ Pró-atividade, ou seja, antecipação e/ou prevenção. ➤ Aprendizado, ou seja, avaliação e melhoria. ➤ Exemplaridade através da inovação e/ou refinamento.	➤ Disseminação é a incorporação do enfoque, horizontalmente e verticalmente, por toda organização, em função do seu perfil. ➤ Continuidade do uso do enfoque.	➤ Correlação dos resultados com os indicadores de desempenho e com os processos, setores aplicáveis, em função do perfil da organização. ➤ Desempenho atual comparado com às comparações pertinentes. ➤ Relevância dos resultados apresentados, em função do perfil. ➤ Tendência dos resultados apresentados através de uma sequência clara e sustentada.

Tabela 6: Dimensões e fatores de pontuação – Adaptada da FPNQ – 1 (1999).

b) Diretrizes para Pontuação

Cada item está classificado em duas situações: Enfoque e aplicação, e Resultados.

Enfoque e aplicação

Os Critérios de Excelência pontuam com um valor só o enfoque e a aplicação, para enfatizar que a descrição do enfoque deve sempre estar acompanhada pela descrição de como os métodos são aplicados. E para pontuar deve-se utilizar o Fluxograma da Pontuação de Enfoque e Aplicação, figura 5, e a Tabela de Pontuação do Enfoque e Aplicação, tabela 7.

- 2) Avaliação do Relatório da Gestão por membros da banca examinadora em três etapas:

Etapa I: análise crítica individual, por 6 a 10 examinadores;

Etapa II: análise crítica individual, por 4 a 6 membro da banca, entre as candidatas bem sucedidas na etapa I e;

análise crítica de consenso, a partir das análises críticas individuais;

Etapa III: visita nas instalações das candidatas bem sucedidas na etapa II, sendo realizada por 4 a 6 membros da banca.

- 3) Decisão das premiadas, feita por juizes, baseada nos relatórios dos examinadores e nas demais informações prestadas pela FPNQ.
- 4) Divulgação da decisão pelo Conselho Curador.
- 5) Entrega do prêmio pelo Presidente da República, ou representante.

2.2.6. Sistema de Pontuação

O Sistema de Pontuação estabelecem as dimensões, os fatores e as diretrizes para a pontuação.

- a) Dimensões e fatores para pontuação - A pontuação dos Itens dos Critérios de Excelência está baseada em três dimensões:

- Enfoque;
- Aplicação, e;
- Resultados

A tabela 6 mostra as dimensões e os fatores considerados para avaliação.

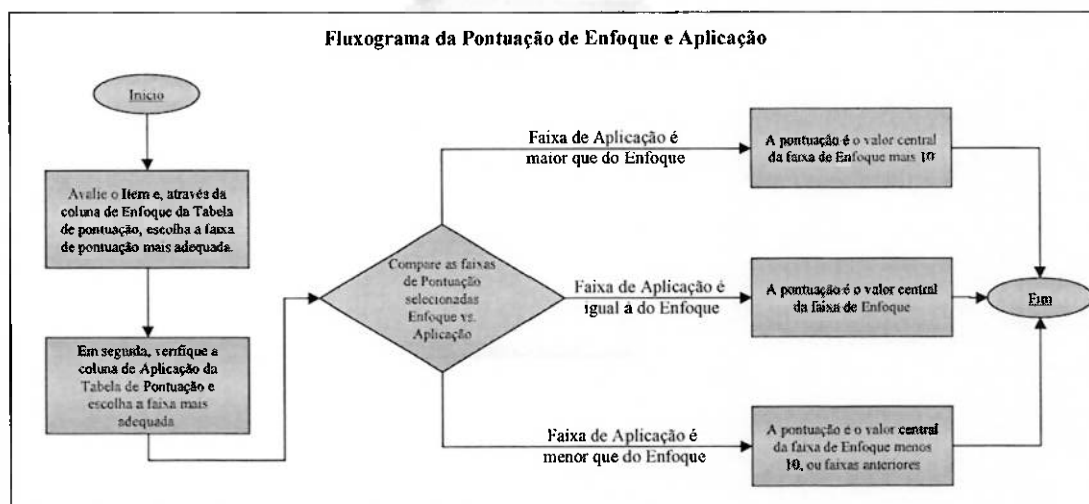


Figura5: Fluxograma da Pontuação de Enfoque e Aplicação – Retirado da FPNQ – 1 (1999).

ENFOQUE	APLICAÇÃO	PERCENTUAL
- Práticas adequadas a todos os requisitos do Item; - Todas as práticas pró-ativas; - Aprendizado contemplado em todas as práticas; e - Maioria das práticas inovadora e exemplar.	- Disseminado por todos os processos, setores e unidades, sem deficiências; e - Uso continuado, sem lacunas ou variações.	100
- Práticas adequadas a todos os requisitos do Item; - Maioria das práticas pró-ativa; - Aprendizado contemplado na maioria das práticas; e - Algumas práticas inovadoras e exemplares.	- Disseminado pelos processos, setores e unidades principais; e - Uso continuado, podendo ocorrer algumas lacunas ou variações.	80±10
- Práticas adequadas à maioria dos requisitos do Item; - Práticas pró-ativas e reativas; e - Aprendizado contemplado na maioria das práticas.	- Disseminado na maioria dos processos, setores e unidades principais; e - Uso continuado, com alguns processos, setores e/ou unidades ainda nos estágios iniciais.	50±10
- Práticas adequadas à maioria dos requisitos do Item; - Maioria das práticas reativa; e - Aprendizado contemplado em algumas das práticas.	- Disseminado na maioria dos processos, setores e unidades principais; e - Início do uso continuado, ainda com grandes lacunas que podem inibir o progresso em atingir os próprios resultados do Item.	20±10
Práticas inadequadas aos principais requisitos do Item.	- Não disseminado ou disseminado em poucos processos, setores e unidades; e - Uso descontinuado ou não relatado.	0

Tabela 7: Tabela de Pontuação do Enfoque e Aplicação – Retirada da FPNQ – 1 (1999).

Resultados

Para os resultados, deve-se utilizar o Fluxograma de Resultados, figura 6, e a Tabela de Pontuação de Resultados, tabela 8.

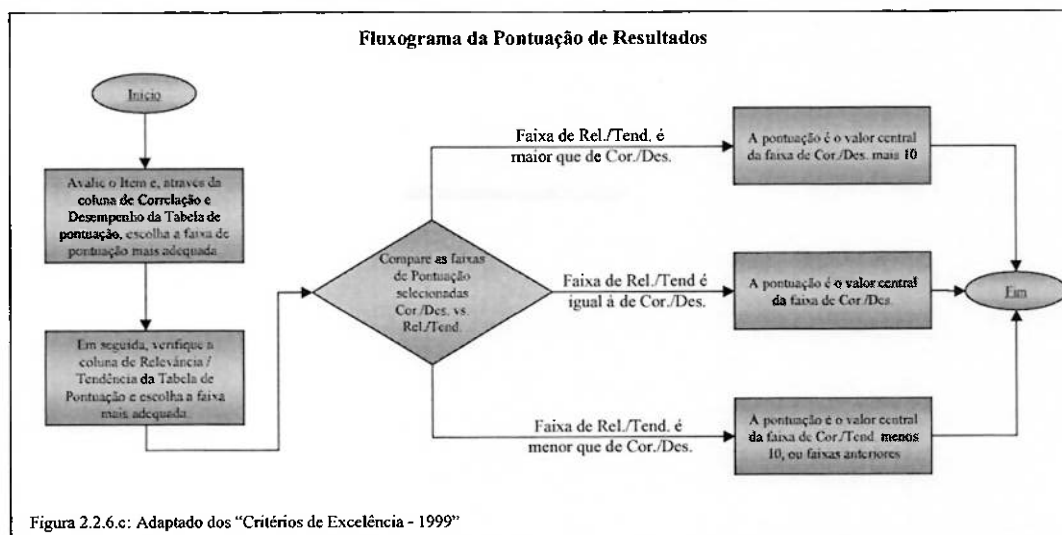


Figura 6: Fluxograma da Pontuação de Resultados – Retirado da FPNQ – 1 (1999).

CORRELAÇÃO/DESEMPENHO	RELEVÂNCIA/TENDÊNCIA	PERCENTUAL
- Níveis de desempenho superiores às comparações pertinentes na maioria dos resultados; e - Totalmente correlacionados.	- Tendências favoráveis para todos os resultados; e - Todos os resultados relevantes.	100
- Níveis de desempenho similares em relação às comparações pertinentes, superiores em alguns resultados; e - Correlacionados com a maioria dos indicadores, processos, setores ou unidades e segmentos.	- Tendências favoráveis para a maioria dos resultados, sem tendências desfavoráveis nos resultados relevantes; e - A maioria dos resultados é relevante.	80±10
- Níveis de desempenho similares às comparações pertinentes para alguns resultados; e - Correlacionados com a maioria dos indicadores, processos, setores ou unidades e segmentos.	- Tendências favoráveis para a maioria dos resultados; e - A maioria dos resultados é relevante.	50±10
- Níveis de desempenho inferiores às comparações pertinentes ou nenhuma comparação pertinente para se estabelecer níveis de desempenho; e - Correlacionados com alguns indicadores, processos, setores ou unidades e segmentos.	- Tendências favoráveis em alguns resultados ou em estágios iniciais de desenvolvimento; e - Poucos resultados relevantes.	20±10
- Nenhuma correlação com indicadores, processos, setores ou unidades e segmentos; e - Não relatados.	- Tendências desfavoráveis para todos os resultados ou não é possível avaliar as tendências; e - Resultados irrelevantes.	0

Tabela 8: Tabela de Pontuação de Resultados – Retirada da FPNQ – 1 (1999).

2.2.7. Faixas de Pontuação Global

A soma dos pontos dos vinte itens dos Critérios de Excelência obtidos pela organização candidata gerará uma pontuação global. Essa pontuação se enquadrará em uma das 9 faixas descritas na tabela 9 definidas pela FPNQ – 1 (1999).

Faixas de pontuação global do PNQ

Faixa			Estágio da organização
Nº	Posição	Pontuação	
9	Alta Média Baixa	951 - 1000 901 - 950 851 - 900	Enfoques criativos, excepcionalmente refinados, com plena aplicação. Aprendizado contemplado em todas as áreas. Resultados totalmente correlacionados, com tendências e níveis excelentes. Liderança nacional e mundial.
8	Alta Média Baixa	817 - 850 784 - 816 751 - 783	Enfoques altamente refinados e com aplicação excelente. O aprendizado e os níveis de desenvolvimento atingidos na maioria das áreas são bons a excelentes. Resultados correlacionados com a maioria dos enfoques. Líder no ramo na maioria das áreas e referencial de excelência em algumas delas.
7	Alta Média Baixa	717 - 750 684 - 716 651 - 683	Enfoques inovadores e exemplares, com boa aplicação para a maioria das principais áreas. Bons resultados na maioria das áreas, correlacionados com a maioria dos processos. Boa evidência de continuidade e maturidade na maioria dos processos principais. Existe boa base para ampliar a disseminação dos enfoques. Em algumas áreas pode ser líder no ramo ou referencial de excelência.
6	Alta Média Baixa	617 - 650 584 - 616 551 - 583	Enfoques adequados, pró-ativos, eficazes e de uso continuado, sem deficiências significativas, disseminados na maioria dos processos principais e com aprendizado contemplado, baseado em fatos, nas principais áreas. Relatadas tendências favoráveis e bom desempenho para a maioria das áreas importantes para o sucesso da organização.
5	Alta Média Baixa	517 - 550 484 - 516 451 - 483	Enfoques pró-ativos e eficazes, com uso continuado para muitas áreas, mas a aplicação em algumas delas está ainda nos primeiros estágios. Aprendizado contemplado na maioria das práticas, mas necessitando aplicação, medições e resultados adicionais para demonstrar integração, continuidade e maturidade.
4	Alta Média Baixa	417 - 450 384 - 416 351 - 383	Enfoques adequados para os principais requisitos da maioria dos itens, mas aplicação em algumas das principais é muito recente para demonstrar resultados. Em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhorias são recentes.
3	Alta Média Baixa	317 - 350 284 - 316 251 - 283	Início de uso continuado de enfoques adequados aos requisitos básicos dos itens, entretanto existem lacunas importantes no enfoque e na aplicação em alguns Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados decorrentes de enfoques.
2	Alta Média Baixa	217 - 250 184 - 216 151 - 183	Primeiros estágios de desenvolvimento e implementação de enfoques para os requisitos globais dos Critérios. Lacunas significativas existem na maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação de enfoques implementados.
1	Alta Média Baixa	101 - 150 51 - 100 0 - 50	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos globais dos Critérios. Não se pode considerar que os resultados decorrem de enfoques implementados.

Tabela 9: Faixas de Pontuação Global – Retirada da FPNQ – 1 (1999).

2.3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Esse tópico tem o objetivo de suportar a análise dos sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Estudou-se a função de recursos humanos: sua evolução, sua importância estratégica, as políticas e práticas e, finalmente, o novo papel dos recursos humanos. Além disso, procurou-se mostrar as correlações entre os recursos humanos e os Critérios de Excelência do PNQ.

2.3.1. Evolução da função Recursos Humanos

A evolução da administração de recursos humanos no Brasil foi muito influenciada pelas transformações ocorridas nos Estados Unidos. A administração de pessoal nas empresas norte americanas ganhou estímulo a partir da Primeira Guerra Mundial, tendo por base os movimentos sindicais, o desenvolvimento das ciências do comportamento e as modificações no relacionamento entre operários e administradores de empresas (ALBUQUERQUE, 1987).

TOLEDO (1988) destaca que até a depressão de 30, a administração de recursos humanos foi caracterizada pelo pensamento mecanicista, no qual estavam presentes os conceitos de Taylor, como: divisão do trabalho, estudo de tempos e movimentos e técnicas de especialização.

A partir da década de 30, a administração de recursos humanos passa por uma transformação em função do movimento das relações humanas, cujo marco principal foram as experiências de Hawthorne. Nelas, Elton Mayo enfatiza a importância do ser humano no processo produtivo (TOLEDO, 1988).

Na evolução da administração de recursos humanos no Brasil, segundo ALBURQUERQUE (1987), podem ser destacadas as seguintes fases: Pré-histórica, Jurídico-trabalhista, Tecnológica e Administrativa.

A fase Pré-histórica inicia-se no começo do século e vai até 1930. Nesse período, a movimentação trabalhista era intensa e influenciada, principalmente, pela experiência dos imigrantes europeus (SAMMARTINO, 1995). Segundo ALBUQUERQUE (1987), são características dessa fase a ausência de uma legislação trabalhista, a execução de funções administrativas, como o controle e registro de pessoal, sob a responsabilidade

dos proprietários, surgimento dos “guarda livros” e a existência de um departamento que exercia as atividades de pessoal e outras funções de apoio, como a contabilidade.

A partir da década de 30 até 1950, caracteriza-se a fase Jurídico-trabalhista. SAMMARTINO (1995) cita Aquino que destaca como grande marco na evolução de recursos humanos o surgimento do trabalhismo, no primeiro governo de Getúlio Vargas. Nessa fase, o estado assume o papel de interventor e mediador na relação empregado-empregador e cria o Ministério do Trabalho, além disso, uma série de decretos são estabelecidos para regular as relações trabalhistas. Desta forma, em função do Getulismo e da legislação trabalhista, as empresas acabam criando áreas específicas para tratar desses assuntos.

A partir da década de 50, a área de pessoal entra na fase tecnicista. ALBUQUERQUE (1987) destaca como principais acontecimentos a importação de técnicas e conceitos de administração de pessoas, principalmente dos Estados Unidos, e pela substituição do “chefe de pessoal” pelo administrador de pessoal. A instalação de diversos grupos no Brasil, em virtude da abertura econômica para o capital estrangeiro resultou no surgimento de estruturas mais complexas na área de recursos humanos, como a descrição de cargos, avaliação de desempenho e a pesquisa salarial.

Segundo ALBUQUERQUE (1987), a partir de 1965 ocorre a consolidação da estrutura de administração de recursos humanos nas organizações brasileiras, caracterizando a fase como “administrativa”. Essa fase é marcada pela importância dos aspectos legais no balizamento das atividades de pessoal e pela utilização de tecnologia moderna de pessoal. A substituição do administrador de pessoal pelo gerente de “Relações Industriais” ou gerente de “Recursos Humanos” e a eclosão de movimentos sindicais em 1978 são algumas características que influenciaram as práticas de gestão e relações de trabalho.

Uma outra característica dessa fase, segundo ALBUQUERQUE (1987), é a utilização da abordagem sistêmica. Esta permitiu a integração dos enfoques administrativo, estrutural e comportamental na gestão de pessoal. SAMMARTINO (1995) acrescenta que a abordagem de sistemas possibilitou grandes avanços nas relações de trabalho e no

desempenho das organizações, através das técnicas e métodos de seleção de pessoal, administração de salários, treinamento, etc. Ele complementa que as “tradicionais funções de recursos humanos deixaram de ser abordadas de forma estanque, como se fossem um fim em si mesmas, para tornarem elementos de um processo que atende tanto aos interesses da organização como às necessidades dos empregados”.

SAMMARTINO (1995) destaca que “Os avanços obtidos com a Constituição de 1988, a maturidade do movimento sindical, a abertura econômica e a aumento da competição interna estabeleceram novos desafios para as empresas de uma forma geral. Estes fatores aliados à divulgação do “modelo japonês de gestão”, representaram um vigoroso impulso no sentido de valorizar as contribuições da área de recursos humanos no desempenho das organizações”.

JEFFREY PFEFFER (1995) em sua obra “Vantagem Competitiva através da pessoas” destaca que a força de trabalho e a maneira de organizá-la e controlá-la constituem-se em uma fonte cada vez mais significativa de vantagem competitiva. Ele não descarta a análise estratégica convencional com base na economia industrial, mas observa que a fonte de vantagem competitiva muda no decorrer do tempo e a medida que muitas delas tornam-se menos poderosas, a organização, seus funcionários e a forma como trabalham permanecem como fator crucial e diferenciador para uma organização.

2.3.2. Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

O Planejamento Estratégico surge no início da década de 60 como uma resposta às crescentes mudanças ambientais provocadas, principalmente, pela saturação do mercado com produtos padronizados. Esse conceito passou a ser utilizado com uma ênfase nos aspectos relacionados com os recursos naturais, capacidade tecnológica, patentes e produtos, participação no mercado e investimentos financeiros. Aspectos relacionados com recursos humanos limitaram-se ao orçamento e planejamento anual da mão de obra e de programas de treinamento e recrutamento (SAMMARTINO, 1995).

ALBUQUERQUE (1987) destaca que o planejamento da mão de obra não pode ser considerado como estratégico, pois não vincula as políticas de recursos humanos com o contexto ambiental. No entanto, em função do aumento da turbulência no mercado de

trabalho, o rápido avanço tecnológico, a evolução dos modelos administrativos, a crescente competitividade e a mudança no perfil dos trabalhadores, gerou-se a necessidade de ampliar o foco do planejamento para o longo prazo, assumindo um maior grau de incerteza, caracterizando, desta forma, o planejamento de recursos humanos como Estratégico.

Além disso, ALBUQUERQUE (1987) afirma que a influência das políticas e práticas de recursos humanos na consecução dos objetivos organizacionais, depende em grande parte do tipo de integração existente entre o Planejamento de recursos humanos e o Planejamento Estratégico Organizacional.

BROWN (1995) destaca que a avaliação baseada nos Critérios de Excelência do Prêmio Malcom Baldrige pode estar associada ao processo de Planejamento do Estratégico da organização. Essa utilização é reforçada por algumas empresas, como a Varig, que ao definir a Qualidade como um de seus macro objetivos, passou a utilizar os Critérios de Excelência do PNQ para medir suas realizações.

Desta forma, verifica-se que os Critérios de Excelência do PNQ podem ser úteis para o Planejamento Estratégico. Além disso, pela estrutura dos critérios mostrar uma correlação entre o Planejamento Estratégico e a Gestão de Pessoas (vide tópico 2.2.3 – figura 3), também podem ser utilizados para o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.

2.3.3. Políticas e Práticas de Recursos Humanos

CHIAVENATO (1985) define políticas da seguinte forma: “Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados”. Então, no âmbito da administração de recursos humanos, as políticas devem direcionar a elaboração dos procedimentos, de maneira a servir como um guia de ação para as pessoas na consecução dos objetivos organizacionais.

Na administração de recursos humanos das organizações, segundo CHIAVENATO (1985), as políticas de recursos humanos devem abranger os seguintes aspectos:

1. Suprimento de Recursos Humanos
2. Aplicação de Recursos Humanos

3. Manutenção de Recursos Humanos
4. Desenvolvimento de Recursos Humanos
5. Controle de Recursos Humanos

CHIAVENATO (1985) destaca que cada organização deve desenvolver essas políticas de forma mais adequada às suas necessidades e à sua filosofia de atuação. A figura 7, apresenta as cinco políticas de recursos humanos e resume os principais tópicos e atividades pertinentes de cada uma das políticas.

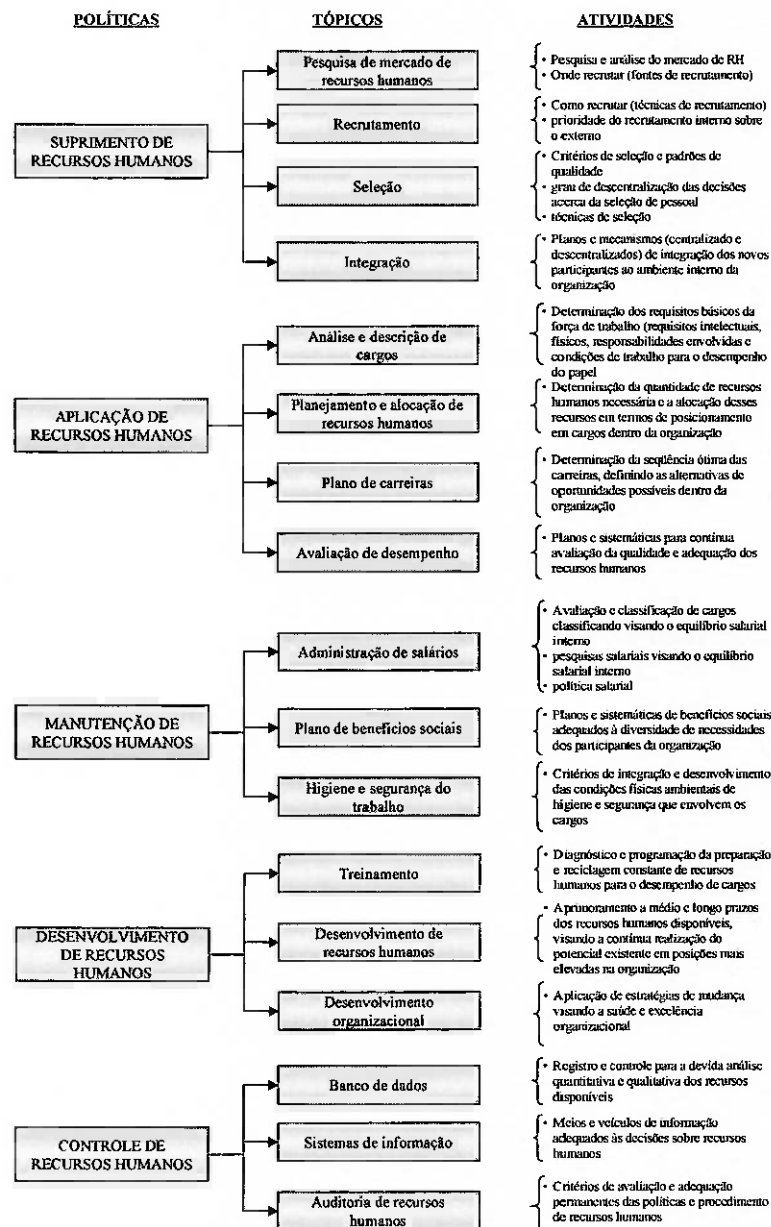


Figura 7: Bases da política de recursos humanos- Adaptado de CHIAVENATO (1985).

Cada uma dessas políticas de recursos humanos, segundo CHIAVENATO (1985), representa um subsistema, no qual as cinco são intimamente inter-relacionados e interdependentes, de forma que a definição ou alteração de uma, causa impacto sobre as demais.

Um aspecto que SAMMARTINO(1995) destaca é que a qualidade na formulação e aplicação das políticas e práticas de recursos humanos estão correlacionadas com o sucesso no atingimento dos objetivos estratégicos de uma organização.

Nos Critérios de Excelência do PNQ, essas políticas e práticas estão contempladas nos Critérios Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Resultados da organização.

2.3.4. O novo papel de recursos humanos

ULRICH (1998) esclarece que para as organizações responderem aos desafios competitivos atuais e futuros, o novo papel dos profissionais de recursos humanos é saber identificar o valor adicionado – para clientes, funcionários e acionistas – e instituir valores para avaliar o desempenho, evitando que a função perca importância ou acabe terceirizada. Esse desafio demanda uma mudança na maneira de pensar desses profissionais, no qual o enfoque deve ser dado mais para o que eles geram, isto é, para os “RESULTADOS” e menos para o que eles fazem. Para isso, ele apresenta um Modelo de Múltiplo Papéis para a administração de recursos humanos.

Esse é um ponto importante na correlação novo papel dos recursos humanos e os Critérios de Excelência do PNQ por que os critérios induzem a empresa avaliar o desempenho das suas práticas. Dos mil (1000) pontos possíveis, aqueles relacionados com os resultados representam 46% do total, sendo que os resultados relacionados as práticas de recursos humanos, representam 8% do total.

A figura 8 mostra os quatro principais papéis que os profissionais devem desempenhar para criar valor e obter resultados para a organização.

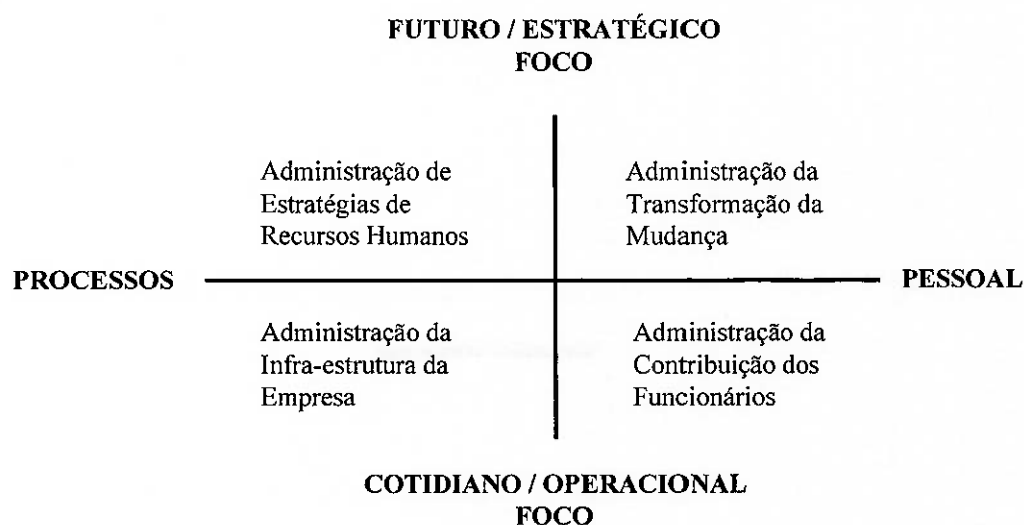


Figura 8: Papéis de recursos humanos na construção de uma organização competitiva - Adaptado de ULRICH (1998).

Os dois eixos representam o foco e a atividade:

- O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo;
- As atividades se estendem da administração de processos (ferramentas e sistemas de recursos humanos) à administração de pessoal.

Esses dois eixos delinham quatro papéis principais de recursos humanos: (1) administração de estratégias de recursos humanos, (2) administração da infra-estrutura da empresa, (3) administração da contribuição dos funcionários e (4) administração da transformação e da mudança.

1 – Administração de estratégias de recursos humanos

Os recursos humanos tornam-se um parceiro estratégico a medida que se concentra em alinhar suas estratégias e práticas com a estratégia empresarial como um todo, com a finalidade de contribuir para o atingimento dos objetivos da organização. Segundo ULRICH (1998), esse alinhamento ajuda em três sentidos:

- Adaptação à mudança em virtude da redução do tempo entre formulação e execução da estratégias;
- Melhor atendimento das exigências do consumidor por que as estratégias para esse objetivo foram traduzidas em políticas e práticas específicas e;
- Melhor desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz da estratégia.

Para ULRICH (1998), “O resultado da administração da estratégia é a aplicação estratégica de cada uma das estratégias definidas”. O ajustamento das práticas de recursos humanos com as estratégias empresarias, permite as empresas atingirem objetivos como redução de custos ou maior participação no mercado de forma mais rápida e alinhada com as necessidades dos clientes.

A administração de estratégias de recursos humanos e os critérios do PNQ relacionam-se no momento que deve haver o alinhamento das estratégias da empresa alinhadas com as de recursos humanos, vide Critério 2 item 2.2.4.

ULRICH (1998) destaca que a ação primordial dos gerentes de recursos humanos estratégicos é a tradução das estratégias empresariais em prioridades de recursos humanos. Sendo que esse processo de identificação das prioridades é chamado de diagnóstico organizacional, no qual a organização é examinada para detectar suas forças e fraquezas.

Esse é o ponto de relação com o Sistema de Auto-avaliação proposto neste trabalho, pois ele tem o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos dos sistemas de gestão de recursos humanos.

2 – Administração da infra-estrutura da empresa

O papel tradicional de recursos humanos tem sido a criação de uma infra-estrutura organizacional, no qual eles asseguram que os processos organizacionais sejam projetados e executados com eficiência. ULRICH (1998) destaca que apesar desse papel ter sido minimizado com a passagem para um foco estratégico, a sua realização eficiente continua a adicionar valor para a empresa.

Para ULRICH (1998), “O resultados da administração da infra-estrutura é a eficiência administrativa”. Os profissionais de recursos humanos devem contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários mediante um contínuo exame e melhoria dos processos, com o objetivo de eliminar gastos desnecessários, aumentar a eficiência e descobrir maneiras de fazer as coisas melhores.

Aqui a correlação com os critérios do PNQ é o aprendizado presente em todos eles, pois sempre demandam uma sistemática de avaliação e melhorias dos processos de gestão de pessoas. Além disso, o Critérios 7 Resultados da organização, demonstram a eficiência e a eficácia da gestão de pessoal.

3 – Administração da contribuição dos funcionários

A gestão da contribuição dos funcionários implica que “os profissionais de recursos humanos se envolvam nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas de seus *subalternos*”. Para a elevação da contribuição do capital intelectual dos funcionários, é necessário uma posição ativa e agressiva dos profissionais de recursos humanos no desenvolvimento desse intelectual.

Para ULRICH (1998), “Os resultados da administração da contribuição dos funcionários são representados pelo maior envolvimento e competências dos mesmos”. Para os funcionários contribuírem com um bom trabalho, é necessário que os profissionais de recursos humanos se tornem defensores dos funcionários, empenhando-se em compreender e atender suas necessidades. Por decorrência disso, essa contribuição influi na capacidade de uma empresa se transformar, para atender as expectativas do consumidor e na melhoria do desempenho financeiro.

O Critérios 5 Gestão de Pessoas promove um sistema de trabalho que assegure oportunidades para iniciativa, criatividade e inovação, individual e em grupo, para melhoria dos processos de trabalho. Dessa forma, verifica-se uma relação entre os critérios e a administração da contribuição dos funcionários.

4 – Administração da transformação e da mudança

A transformação é a mudança cultural fundamental no interior da empresa e a mudança é “a capacidade de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais”.

Para ULRICH (1998), “Os resultados da administração da transformação e da mudança é a capacidade de mudar”. Os profissionais de recursos humanos que administram a transformação tornam-se guardiões e catalisadores culturais, ajudando a empresa a se livrarem da antiga cultura e se adaptarem a uma nova. Aqueles que administram a

mudança são chamados de agentes de mudança, cuja função é ajudar a identificar e implementar os processos de mudança. Eles forçam ou facilitam um diálogo sobre valores quando identificam comportamento que ajudarão a manter a empresa competitiva a longo do tempo.

Portanto, esse tópico mostrou algumas correlações entre o novo papel da gestão de recursos humanos com os Critérios de Excelência do PNQ e com o Sistema de Auto-avaliação. Verificando-se um alinhamento do sistema proposto com as novas tendências da área de recursos humanos.

2.4. SISTEMAS DE AUDITORIA

O principal instrumento do Sistema de Auto-avaliação será a auditoria. Então, este tópico tem o objetivo de mostrar a importância da auditoria nos sistemas de recursos humanos e analisar os tipos de auditoria de qualidade, destacando aquela que o Sistema de Auto-avaliação irá adotar, a Auditoria de Desempenho.

2.4.1. Auditoria de Recursos Humanos

Conforme o item 2.3.3, CHIAVENATO (1985) relaciona a Auditoria de Recursos Humanos com a política Controle de recursos humanos. AQUINO (1980) aprofunda mais o assunto, mostrando o novo papel da Auditoria de Recursos Humanos, que é ampliar a atuação das atuais práticas, restritas e limitadas às rotinas legais e aos procedimentos, para o aperfeiçoamento das práticas de recursos humanos. Ele define a Auditoria de Recursos Humanos da seguinte forma:

“Conjunto de técnicas analíticas, destinadas a efetuar diagnósticos, prognósticos e recomendações que visam avaliar melhor o planejamento e práticas de pessoal”.

A Auditoria de Recursos Humanos deve ter um caráter orientador, educacional e não punitivo, de forma a evitar a imagem de instrumento de controle ostensivo, tradicional e rígido.

AQUINO (1980) apresenta duas linhas de ação complementares para um efetivo resultado da auditoria, diagnóstico e prognóstico. O diagnóstico é a tarefa tradicional da auditoria, que consiste em uma ampla investigação dos fatores situacionais e funcionais da administração de recursos humanos. O auditor investiga os fatos, analisa a origem das causas e monta um quadro da situação. Já o prognóstico consiste na previsão de situações e oportunidades futuras. Ele destaca que o prognóstico “visa desvendar para a empresa o nevoeiro futuro, bastante denso, em virtude da complexidade crescente do mundo”.

AQUINO (1980) apresenta um roteiro para Auditoria de Recursos Humanos que consiste em sete passos: planejamento da auditoria, estabelecimento de recursos, identificação da posição atual, análise da divergência, análise da conjuntura, realização

do diagnóstico operacional e determinação da posição ótima de acordo com as recomendações. Essa última fase é a fundamental por que “é a expectativa da empresa em relação ao trabalho do auditor. É o produto de seu esforço intelectual, e é sobre as recomendações que a Diretoria decidirá”.

Assim como outras auditorias, os programas de Auditoria de Recursos Humanos são geralmente custosos, devido a utilização de profissionais e recursos especializados. Além disso, encontram forte resistência ao trabalho da auditoria dos funcionários, devido ao interesse do *status quo* ou por um sentimento de ameaça de perder o emprego ou insegurança dos resultados do programa. Mesmo assim, sua utilização se justifica pelos benefícios, ganhos em produtividade e racionalização de processos, além de a empresa poder antecipar-se as mudanças futuras (AQUINO, 1980).

2.4.2. Auditoria de Sistemas da Qualidade

A evolução do asseguramento da qualidade, segundo CERQUEIRA; MARTINS (1994), possui quatro fases: inspeção 100%, controle estatístico de processo e inspeção por amostragem, requisitos de garantia de qualidade e gestão estratégica. Os autores destacam que a mudança de fase não significa novas metodologias em detrimento das anteriores, mas sim, que a cada fase foram incorporadas novas abordagens visando a melhor utilização de recursos e atendimento de requisitos do mercado.

As normas de garantia da qualidade começaram a surgir a partir da terceira fase. Para corrigir o problema de proliferação de normas que os fornecedores tinham que seguir, a ISO (*International Organization for Standardization*) cria a família ISO SÉRIE 9000.

A ISO SÉRIE 9000 é composta por normas que incluem diretrizes e modelos para garantia da qualidade. As diretrizes para seleção, uso e aplicação são divididas em quatro partes:

Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade

ISO 9000-1: 1993 – Parte 1: Diretrizes para seleção e uso.

ISO 9000-2: 1993 – Parte 2: Diretrizes genéricas para aplicação da ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

ISO 9000-3: 1993 – Parte 3: Diretrizes para aplicação da ISO 9001 em desenvolvimento, fornecimento e manutenção de software.

ISO 9000-4: 1993 – Parte 4: Diretrizes para aplicação para gestão de “Dependabilidade”.

E os modelos para garantia da qualidade são divididos em três:

ISO 9001: 1993 – Modelo de garantia da qualidade em projetos/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.

ISO 9002: 1993 – Modelo de garantia da qualidade em produção, instalação e assistência técnica.

ISO 9003: 1993 – Modelo de garantia da qualidade em inspeção de ensaios finais.

Tão importante que implantar um sistema de qualidade é saber a efetividade do mesmo. Para isso, CERQUEIRA; MARTINS (1994) apresentam ferramentas de gestão utilizadas para esse controle: Auditoria e Análise crítica.

Conforme a norma “ISO 8402:93 – Gestão da qualidade e garantia da qualidade – terminologia”, a auditoria da qualidade é definida da seguinte forma:

“Um exame sistemático e independente para determinar se as atividades e resultados relacionados à qualidade satisfazem disposições planejadas e se estas disposições estão eficazmente implementadas e são adequadas para atender aos objetivos”.

O processo de auditoria visa levantar evidências objetivas (factuais) que permitem avaliar o estado de conformidade e adequação do sistema da qualidade. No entanto, não cabe ao auditor sugerir ou opinar, em seus relatório, sobre a ação corretiva ou preventiva a ser tomada. Essa é uma atividade da análise crítica realizada pela alta administração, no qual ela avalia se o sistema de qualidade é capaz ou não de produzir um resultado que promova a satisfação dos clientes.

Abaixo seguem as entidades envolvidas na auditoria da qualidade, segundo CERQUEIRA; MARTINS (1994):

- Os atores da auditoria – Auditor (pessoa que conduz a auditoria- auditor líder), cliente (organização que requisitou a auditoria) e auditado (organização a ser auditada);
- Partes de um negócio – 1ª Parte (fornecedor), 2ª Parte (cliente) e 3ª Parte (organismo independente);

Temos também as classificações das auditorias da qualidade, segundo CERQUEIRA; MARTINS (1994):

- Escopo – Auditoria de Sistema (determinam a eficácia e conformidade do sistema da qualidade); Auditoria de Processo (avaliam o sistema da qualidade aplicado a um produto particular);
- Sistema – Auditoria Intrínseca ao sistema (realizada para atender aos requisitos próprios do sistema – Interna ou externa) e Extrínseca ao sistema (realizada para atender requisitos de outros sistema independentes);
- Partes – 1ª Parte (realizada por um auditor interno ou contratado), 2ª Parte (realizada pelo cliente em seu fornecedor) e 3ª Parte (realizado por um organismo independente);
- Objetivo – Certificação (certificação por um órgão independente), supervisão manutenção e acompanhamento de uma certificação, Prêmio (verificar se a empresa atende aos critérios estabelecidos, Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ); gestão (verificar efetividade de um sistema de gestão); garantia da qualidade (verificar efetividade de um sistema de gestão da qualidade) e auto auditoria (própria gerência que audita seus produtos, processo e sistemas).

2.4.2.1. Auditoria de Desempenho

Vimos no item anterior que uma auditoria pode ter diversos objetivos. Entre eles, existe aquele cujo objetivo é concorrer ao Prêmio da Qualidade. Os prêmios mais conhecidos são o Prêmio Deming, Prêmio Malcom Baldrige e o Prêmio Europeu da Qualidade, e no Brasil temos o Prêmio Nacional da Qualidade.

BROWN (1995) chama de auditoria de desempenho aquela baseada nos critérios do Prêmio Baldrige. Essa auditoria consiste em desenvolver um plano de auditoria detalhado, criar instrumentos de auditoria e entrevistas, analisar dados sobre os processos e práticas e propor recomendações para melhoria da gestão. Ele aponta que o método proporciona maior objetividade, detalhamento e nível de *feedback* com relação as outras formas de utilização dos critérios do Prêmio Baldrige, que seriam: pesquisa com base nos critérios, avaliação teórica, inscrição simulada e inscrição formas. Ele ainda ressalta que essa é a forma mais cara, mas no entanto seria a que obter-se-ia os maiores resultados.

No Brasil, DAGNINO; SOUZA (1995) verificam que os Critérios de Excelência do PNQ vem sendo utilizado para diversas formas e está crescendo exponencialmente pelas companhias. Apesar disso, o que se verifica é a falta de literatura específica relacionada aos critérios do PNQ e as formas de utilização, principalmente sobre auditoria, ficando restrito a artigos em revistas, materiais acadêmicos e citações em livros de qualidade e administração.

2.4.2.2. O processo da auditoria

Em função da literatura pesquisada, verifica-se que as etapas principais de uma auditoria, seja de recursos humanos ou qualidade (desempenho ou certificação – ISO SÉRIE 9000), são parecidas. BROWN (1995) descreve as quatro fases de um processo de auditoria, conforme a tabela 10.

ETAPA	OBJETIVO
1. Planejar a auditoria da qualidade	Formar a equipe de auditores, criar um plano detalhado de trabalho da auditoria: equipe, plano de projeto, instrumentos, plano de coleta de dados e programar entrevistas.
2. Conduzir a auditoria	Coletar e resumir os dados necessários para avaliara a organização: coletar e documentar dados, preparar resumos da auditoria.
3. Elaborar os relatórios sobre as constatações feitas pela auditoria	Preparar relatórios de auditoria para vários públicos e apresentação dos resultados.
4. Corrigir constatações da auditoria	Corrigir todo e qualquer problema identificado durante a auditoria: formar comitê, criar plano de ação, implementar e avaliar recomendações.

Tabela 10: Fase de uma auditoria – Adaptado de BROWN (1995).

CERQUEIRA; MARTINS (1994) denominam esse processo de “Ciclo de vida da auditoria” e encaixa essas etapas dentro do ciclo PDCA, conforme a figura 9.

PDCA DA AUDITORIA

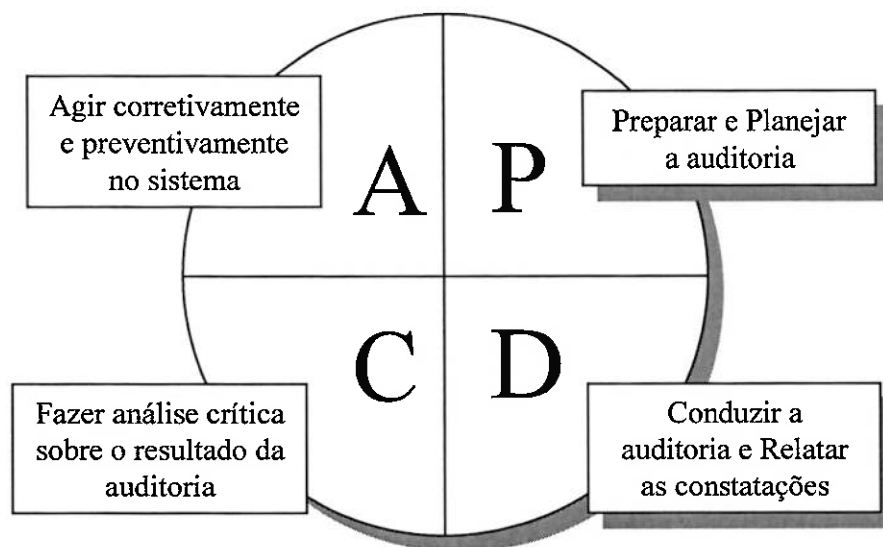


Figura 9: PDCA da auditoria – Retirado de CERQUEIRA; MARTINS (1994).

2.4.2.3. Critérios para qualificação de auditores

Um aspecto importante para a efetiva e uniforme realização de uma auditoria é o auditor. A norma NBR ISO 10011-2 estabelece critérios para qualificação de auditores de sistema da qualidade, relacionados abaixo.

- Educação – Mínimo de 2º grau completo e competência comprovada de expressão oral e escrita no idioma reconhecido oficialmente.
- Treinamento – É necessário um treinamento mínimo que assegure sua competência nas habilidades necessárias para executar e gerenciar auditorias.
- Experiência – Mínimo de quatro anos de experiência profissional na área, em regime integral.
- Atributos pessoais – “mentalidade aberta e madura, julgamentos dignos de confiança, capacidade analítica e tenacidade; devem ter mentalidade para perceber situações complexas sob uma perspectiva mais ampla, bem como o papel das unidades individuais dentro da empresa como um todo”.
- Capacidade gerencial – Conhecimento e mentalidade de usar habilidades gerenciais, conforme recomendações da NBR ISO 10011-1.
- Manutenção da competência – Manutenção dos conhecimentos sobre a norma, métodos e procedimentos de auditoria, através de treinamento (quando necessário).

- Idioma – Todo auditor deve contar sempre com apoio na terminologia técnica, quando não possuir fluência no idioma.

Para a seleção de auditores líderes, a NBR ISO 10011-2 (1993) diz que os auditores devem ser escolhidos utilizando os critérios da NBR ISO 10011-3 (1993) e os seguintes critérios:

- Atuação como auditor líder em pelo menos três auditorias completas.
- Capacidade demonstrada de comunicação oral e escrita no idioma acordado para realização da auditoria.

Para FOX (1993), as qualidades necessárias para um auditor de sistemas da qualidades devem ser:

- Profissional e ético, realizando o trabalho com segurança, confidencialidade, honestidade e eficazmente;
- Imparcial;
- Comunicativo e articulado; passar informações com persuasão e saber encorajar as pessoas a falar;
- Investigador e observador para encontrar fatos relevantes;
- Diplomata e compreensivo;
- Com bom senso de humor, haja vista que os auditores nem sempre são populares.

E com relação a experiências:

O auditor não precisa:

- Ter *expert knowledge* da operação que está sendo auditada;
- Ser um membro do departamento da qualidade.

E o auditor precisa:

- Uma avaliação global da empresa auditada e seus métodos;
- Entendimento dos princípios da garantia da qualidade;
- Treinamento em auditoria;
- Experiência em auditoria, obtida como observador ou assistente;
- Experiência com engenharia;
- Experiência com supervisão.

3.

SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

O objetivo do trabalho de formatura é propor uma sistemática de Auto-avaliação para analisar sistemas de Recursos Humanos. Então, este capítulo irá descrever o Sistema de Auto-avaliação proposto, mostrando as considerações relativas ao sistema, bem como as fases e etapas do processo de Auto-avaliação.

3.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

A Auto-avaliação é um processo de avaliação interna, cujo objetivo é prover à empresa de informações para a melhoria da sua gestão, obtidas através da análise de suas práticas. Segundo HART; BOGAN (1994), o processo de Auto-avaliação baseado nos critérios do Baldrige consiste em coletar os dados, compilar em um relatório e avaliá-lo, com o objetivo de identificar os defeitos ou as práticas ineficientes da gestão da organização. GEORGE (1993) destaca que o *feedback* da Auto-avaliação é fundamental, pois orienta a implementação das ações de melhorias.

No Brasil, a partir de 1993 a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e outras organizações passaram a ministrar cursos de Auto-avaliação baseado nos Critérios de Excelência. Desde então, DAGNINO; SOUZA (1995) apontam algumas empresas que passaram a utilizar essa forma de avaliação interna com o objetivo de verificar o estado real da aplicação do TQM (*Total Quality Management*) em suas organizações, é o caso da Petrobrás, IBM, Brasmotor, Shell do Brasil e Varig.

Na Auto-avaliação das unidades da Petrobrás, cada unidade elabora um relatório, que é examinado por um corpo de examinadores. Em seguida, uma equipe é designada para realizar uma visita às instalações e preparar um relatório final de avaliação, sendo este utilizado, pelas unidades, na elaboração dos planos de ação. Na IBM, alguns tópicos da ISO 9001 e requisitos específicos da organização complementam os critérios, além disso, as companhias são classificadas no que eles chamam de Círculo do Presidente, que têm vários níveis: Ouro, Prata e Bronze. Modelos mais simplificados são utilizados como o da Shell do Brasil que tem projeto piloto que utiliza um *check list* de 84 pontos para avaliar sua rede de postos. Já a avaliação da Varig, baseada nos critérios, é efetuada por um comitê da direção e por equipes multifuncionais.

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

DAGNINO; SOUZA (1995) acrescentam que além do levantamento de pontos fortes e fracos da gestão, a utilização dos critérios, para algumas empresas, aumentou o nível de integração das unidades e possibilitou a criação de *benchmarks* (Padrões de referência) internos.

Consideram, ainda, os Critérios de Excelência do PNQ como um sistema de gestão, pois eles abrangem pontos importantes da gestão de uma empresa. Além disso, ele destaca que os critérios podem ser utilizados em vários níveis e para várias finalidades internamente nas empresas. A aplicação dos critérios pode ser feita por toda companhia ou em uma unidade de trabalho, departamento, função e até para a avaliação de fornecedores. Desta forma, esse trabalho propõe-se a elaborar um Sistema de Auto-avaliação para analisar sistemas de Recursos Humanos, tendo como referência os Critérios de Excelência do PNQ. Algumas considerações sobre o Sistema de Auto-avaliação são descritas nos tópicos abaixo:

- Para o sistema de Auto-avaliação serão utilizados apenas os seguintes critérios: Critério 5 – Gestão de Pessoas e Critério 7 – Resultados, item “Resultados relativos às Pessoas” dos Critérios de Excelência.
- Na revisão bibliográfica, verificou-se que as ações de recursos humanos devem sempre estar alinhadas com o planejamento estratégico da organização. Apesar disso, o Critério 2 – Planejamento Estratégico, não foi incluído no sistema de Auto-avaliação porque os Critérios de Excelência não definem qual é a participação e a pontuação do planejamento da “Gestão de Pessoas” dentro desse critério. Desta forma, não seria possível ter um referencial de pontuação neste critério para a gestão de pessoas da empresa avaliada. A solução encontrada para verificar na empresa se há realmente essa relação, do planejamento estratégico com o planejamento da gestão de pessoas, foi pedir para a equipe responsável pela gestão de pessoas da empresa incluir como é realizado o processo de planejamento estratégico e de recursos humanos e como são operacionalizadas essas estratégias.
- Os processos relativo à administração de recursos humanos, conforme o tópico 2.2.4, podem ser considerados como de apoio. Os resultados relativos aos processos de apoio são demonstrados no item Resultados relativos ao produto e aos processos

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

organizacionais do Critério 7 – Resultados da organização, como esse item não define uma pontuação para os resultados dos processos organizacionais relativos à gestão de pessoas, esse item não será incluído no Sistema de Auto-avaliação. A solução encontrada para verificar se a empresa tem resultados relativos aos processos organizacionais relativos à gestão de pessoas foi pedir para que esses resultados sejam demonstrados no item Resultados relativos às pessoas.

- Ao limitar-mos a utilização de apenas dois, dos sete Critérios de Excelência, resultou em uma pontuação máxima que a empresa poderá alcançar é de cento e setenta pontos (170), conforme tabela abaixo.

CRITÉRIO / ITEM	PONTUAÇÃO MÁXIMA
1 – Gestão de Pessoas / 1.1. Sistemas de trabalho.	30
1 – Gestão de Pessoas / 1.2. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas.	30
1 – Gestão de Pessoas / 1.3. Bem-estar e satisfação das pessoas.	30
2 – Resultados / Resultados relativos às Pessoas	80
TOTAL DO SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO	170

Tabela 11: Pontuação Máxima do Sistema de Auto-avaliação

- Nos Critérios de Excelência, a pontuação obtida pela gestão da empresa se enquadra em uma das “Faixas de pontuação global”, que possuem um significado específico, vide item 2.2.7. Para o Sistema de Auto-avaliação, foram estabelecidas as Faixas de Pontuação específica para a gestão de recursos humanos da empresa, no qual foram obedecidos os mesmos intervalos (relativos) das faixas do PNQ, conforme a tabela 12.

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

Faixas de pontuação global do Sistema de Auto-avaliação

Faixa			Estágio da organização
Nº	Posição	Pontuação	
9	Alta Média Baixa	163 - 170 154 - 162 146 - 153	Enfoques criativos, excepcionalmente refinados, com plena aplicação. Aprendizado contemplado em todas as áreas. Resultados totalmente correlacionados, com tendências e níveis excelentes. Liderança nacional e mundial.
8	Alta Média Baixa	140 - 145 134 - 139 129 - 133	Enfoques altamente refinados e com aplicação excelente. O aprendizado e os níveis de desenvolvimento atingidos na maioria das áreas são bons a excelentes. Resultados correlacionados com a maioria dos enfoques. Líder no ramo na maioria das áreas e referencial de excelência em algumas delas.
7	Alta Média Baixa	123 - 128 117 - 122 112 - 116	Enfoques inovadores e exemplares, com boa aplicação para a maioria das principais áreas. Bons resultados na maioria das áreas, correlacionados com a maioria dos processos. Boa evidência de continuidade e maturidade na maioria dos processos principais. Existe boa base para ampliar a disseminação dos enfoques. Em algumas áreas pode ser líder no ramo ou referencial de excelência.
6	Alta Média Baixa	106 - 111 100 - 105 95 - 99	Enfoques adequados, pró-ativos, eficazes e de uso continuado, sem deficiências significativas, disseminados na maioria dos processos principais e com aprendizado contemplado, baseado em fatos, nas principais áreas. Relatadas tendências favoráveis e bom desempenho para a maioria das áreas importantes para o sucesso da organização.
5	Alta Média Baixa	89 - 94 83 - 88 78 - 82	Enfoques pró-ativos e eficazes, com uso continuado para muitas áreas, mas a aplicação em algumas delas está ainda nos primeiros estágios. Aprendizado contemplado na maioria das práticas, mas necessitando aplicação, medições e resultados adicionais para demonstrar integração, continuidade e maturidade.
4	Alta Média Baixa	72 - 77 66 - 71 61 - 65	Enfoques adequados para os principais requisitos da maioria dos Itens, mas aplicação em algumas das principais é muito recente para demonstrar resultados. Em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhorias são recentes.
3	Alta Média Baixa	55 - 60 49 - 54 44 - 48	Início de uso continuado de enfoques adequados aos requisitos básicos dos Itens, entretanto existem lacunas importantes no enfoque e na aplicação em alguns Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados decorrentes de enfoques.
2	Alta Média Baixa	38 - 43 32 - 37 27 - 31	Primeiros estágios de desenvolvimento e implementação de enfoques para os requisitos globais dos Critérios. Lacunas significativas existem na maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação de enfoques implementados.
1	Alta Média Baixa	18 - 26 9 - 17 0 - 8	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos globais dos Critérios. Não se pode considerar que os resultados decorrem de enfoques implementados.

Tabela 12: Faixas de Pontuação Global do Sistema de Auto-avaliação – Elaborado pelo autor.

O anexo 1 mostra como foi feita essa adaptação das faixas de pontuação do PNQ com as faixas de pontuação do Sistema de Auto-avaliação.

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

3.2.O SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

O processo de Auto-avaliação inicia-se com a preparação do **“RELATÓRIO DA GESTÃO”** pela equipe responsável pelo **“SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS”**. Esse relatório contém todas as informações à respeito da gestão de recursos humanos da empresa e será utilizado pela Equipe Auditora para realizar a **“AUDITORIA DE DESEMPENHO”** e elaborar o **“RELATÓRIO FINAL DA AUDITORIA”**, que conterá todas as constatações levantadas pela Equipe Auditora. Na fase final, a equipe responsável pelo **“SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS”**, baseado no **“RELATÓRIO FINAL DA AUDITORIA”**, irá elaborar os planos de ação e implementar as melhorias na gestão de recursos humanos. A figura 10, abaixo, mostra esquematicamente esse sistema.



Figura 10: O Sistema de Auto-avaliação – Elaborado pelo autor.

Esse processo é composto por três fases: Preparação para a Auto-avaliação, Auditoria de Desempenho e Implementação de Melhorias, conforme a figura 11.



Figura 11: Fases do Sistema de Auto-avaliação – Elaborado pelo autor.

3.2.1. FASE I: Preparação para a Auto-avaliação

A “*Preparação para a Auto-avaliação*” consiste em capacitar a equipe responsável pelo sistema de gestão de recursos humanos a elaborar o Relatório da Gestão conforme os Critérios de Excelência do PNQ definidos para o sistema de Auto-avaliação, essa equipe será chamada de “Equipe da Gestão”. Esta primeira fase será composta por duas etapas: Treinamento da Equipe da Gestão e Elaboração do Relatório da Gestão, como mostra a figura 12.

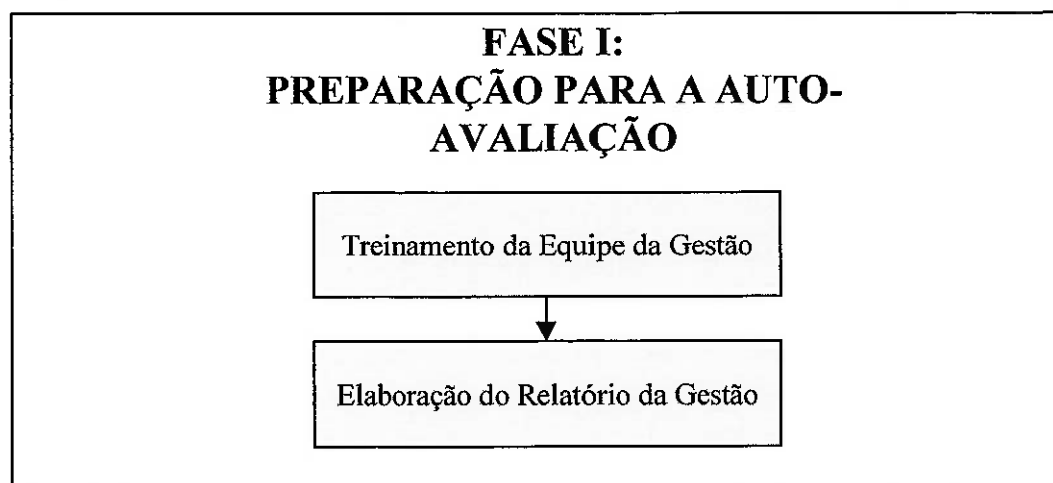


Figura 12: Fase I do Sistema de Auto-avaliação – Elaborado pelo autor.

3.2.1.1. Treinamento da Equipe da Gestão

GEORGE (1993) destaca que a Auto-avaliação baseada em critérios do prêmio somente será um processo de aprendizagem bem sucedido, se as pessoas forem treinadas. Desta forma, será ministrado dois treinamentos para a Equipe da Gestão. O primeiro tem o objetivo de apresentar o PNQ, desde sua origem até a estrutura dos Critérios de Excelência, e o próprio Sistema de Auto-avaliação.

O *input* do sistema de Auto-avaliação é o Relatório da Gestão. Como esse relatório é similar à inscrição para candidatura ao PNQ, a Equipe da Gestão encontrará dificuldades habitualmente presentes na sua elaboração. GEORGE (1993) destaca que as pessoas envolvidas no processo nunca fizeram nada parecido com um relatório de inscrição e acrescenta que “muitas empresas saem dos trilhos desde o início, quando negligenciam a necessidade de treinamento sobre como escrever um relatório de inscrição...”. Para isso, no segundo treinamento serão fornecidas instruções e recomendações de como escrever e como elaborar a parte gráfica.

Esses treinamentos serão coordenados pela equipe responsável pelo sistema de Auto-avaliação na empresa e será chamada de “Equipe do Sistema”.

3.2.1.2. Elaboração do Relatório da Gestão

O processo de elaboração do Relatório da Gestão vai ser um processo interativo da Equipe da Gestão com a Equipe do Sistema. À medida que a Equipe da Gestão for escrevendo os itens do relatório, eles vão sofrendo revisões pela Equipe do Sistema e aprovações da Gerência e Diretoria, conforme a figura 13.

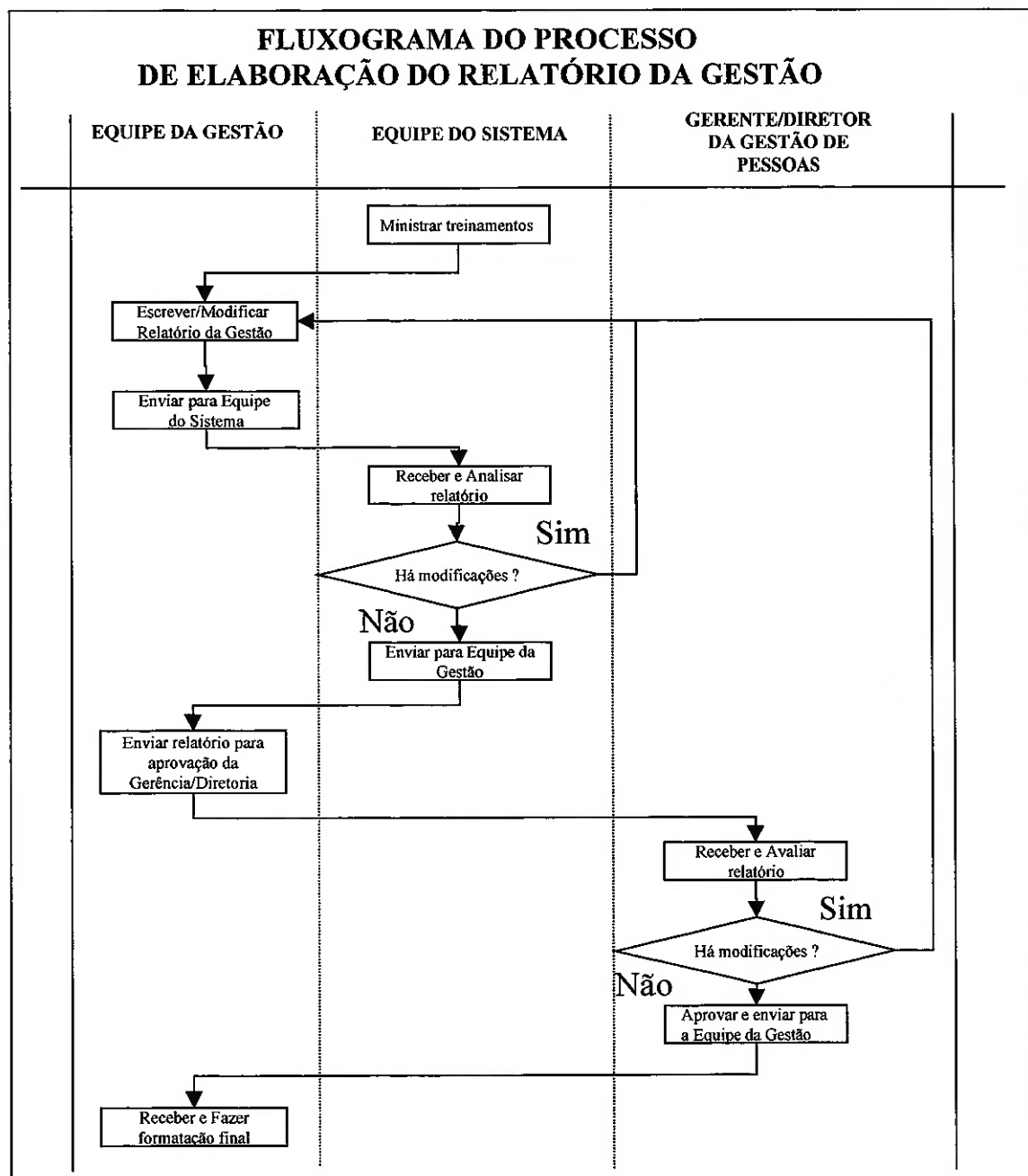


Figura 13: Fluxograma de elaboração do Relatório da Gestão – Elaborado pelo autor.

3.2.2. FASE II: Auditoria de Desempenho

Conforme mencionado na revisão bibliográfica sobre a “Auditoria de Desempenho”, BROWN (1995) afirma que a objetividade e detalhamento da avaliação e o *feedback*

obtido, correspondem as principais vantagens da auditoria baseada nos critérios do Baldrige. Desta forma, a segunda fase do Sistema de Auto-avaliação corresponde a Auditoria de Desempenho, que será composta por seis etapas, conforme a figura 14.

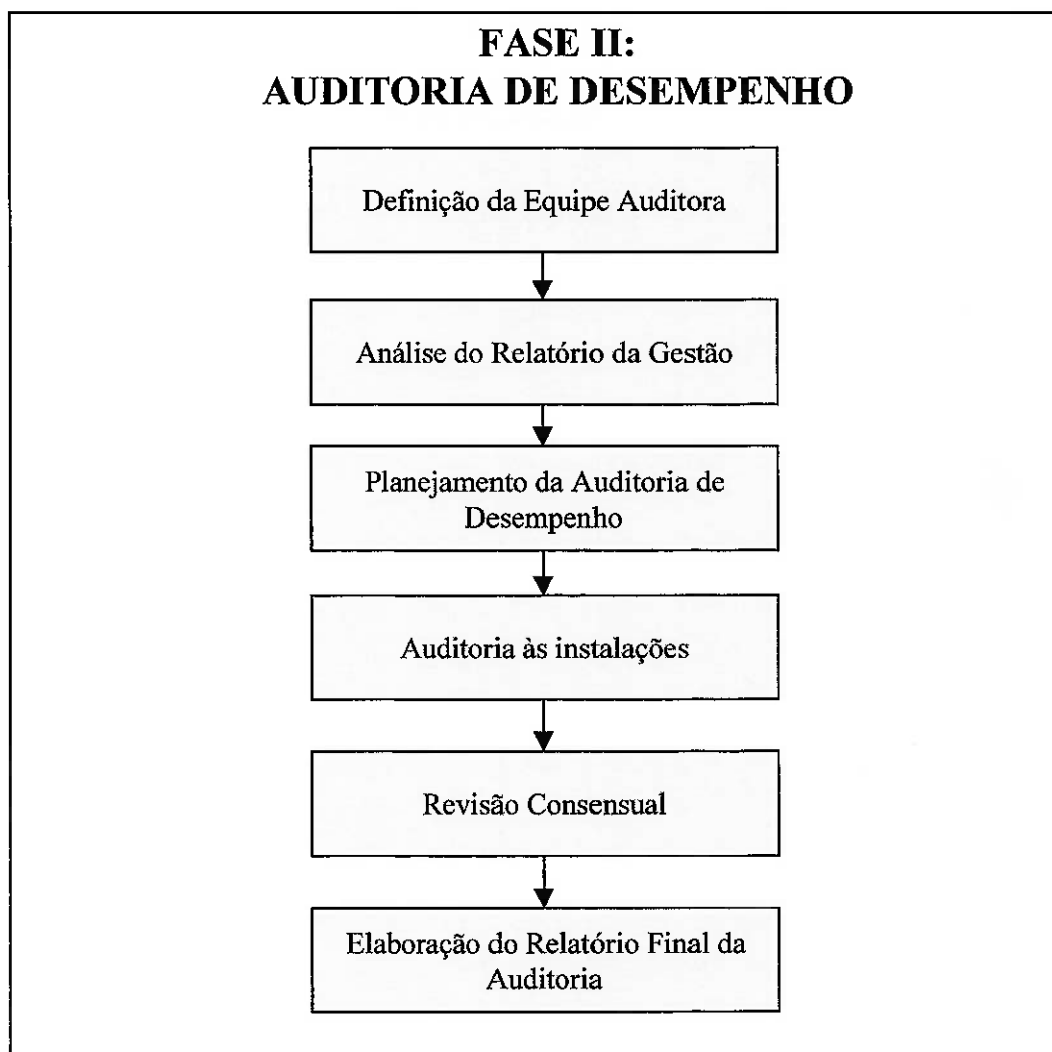


Figura 14: Fase II do Sistema de Auto-avaliação – Elaborado pelo autor.

3.2.2.1. Definição da Equipe Auditora

Um aspecto fundamental relativo aos auditores desse Sistema de Auto-avaliação é que eles vão desempenhar, além da função de auditor, o papel de examinador, isto é, eles irão avaliar o “Relatório da Gestão” e pontuar a gestão de recursos humanos em função dos

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

Critérios de Excelência do PNQ. Então, o primeiro passo desta fase é definir a Equipe Auditora.

Desta forma, o tamanho da Equipe Auditora será definido pelos seguintes fatores:

- Número de critérios e itens a serem utilizados pelo sistema de Auto-avaliação;
- Tamanho da empresa;
- Quantidade de unidades, setores ou departamentos que irão ser auditados;
- Recursos destinados: orçamento e tempo para realizar a auditoria.

A escolha dos auditores seguirá os seguintes critérios:

Com relação às Qualidades Necessárias:

- Profissional e ético, comprometido em realizar um trabalho com segurança, confidencial, honesto e eficaz;
- Investigador e observador aos detalhes para encontrar fatos relevantes;
- “Mentalidade aberta e madura, julgamentos dignos de confiança, capacidade analítica e tenacidade; devem ter mentalidade para perceber situações complexas sob uma perspectiva mais ampla, bem como o papel das unidades individuais dentro da empresa como um todo”¹⁰;
- Comunicativo e articulado; passar informações com persuasão e saber encorajar as pessoas a falar;
- Com bom senso de humor, haja vista que os auditores nem sempre são populares.

E com relação à sua experiência:

E o auditor precisa de:

- Conceitos e fundamentos relacionados aos Critérios de Excelência do PNQ;
- Conhecimento técnico dos Critérios a serem auditados (Gestão de Pessoas e Resultados);
- Treinamento em auditoria interna;
- Entendimento dos princípios da garantia da qualidade;

10. Retirado da NBR ISO 10011-2 (1993).

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

3.2.2.2. Análise do Relatório da Gestão

Com o Relatório da Gestão em mãos, os auditores irão analisá-lo em função das considerações do Sistema de Auto-avaliação apresentadas anteriormente e dos Critérios de Excelência definidos para o Sistema de Auto-avaliação. O objetivo é elaborar o “Relatório de Avaliação”, no qual vão ser listados:

- “Comentários do Auditor”, isto é, os pontos fortes e as oportunidades de melhorias da gestão de pessoas e dos resultados relativos às pessoas;
- “Tópicos para auditoria às instalações”;

Seguindo os modelos mostrados nas tabelas 13 e 14.

Critério:			
Item:			
+	Tópico	Código	Pontos Fortes
-	Tópico	Código	Oportunidades de Melhorias

Tabela 13: Modelo dos Comentários do Auditor – Adaptado da FPNQ – 2 (1999).

Quando uma linha tiver o “+” significa que é ponto forte e quando tiver “-” é uma oportunidade de melhoria. O tópico refere-se ao desdobramento do item de um critério. Ele é representado por letras e podem ser a, b, c ou d, dependendo de quantos tópico tem um determinado item. O código segue uma numeração de ordem seqüencial e começa por um (1), sendo que a numeração não recomeça quando muda de item.

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

Critério:			
Item:			
+ / -	Tópico	Código	Descrição

Tabela 14: Modelo dos Tópicos para auditoria às instalações - Adaptado da FPNQ – 2 (1999).

Obs. Não é obrigatório a verificação de todos os pontos fortes e oportunidades de melhoria na auditoria às instalações. O número de tópicos dependerá da interpretação do auditor, isto é, ele listará os pontos no qual requer evidências objetivas necessárias para avaliação da gestão de recursos humanos da empresa e dos resultados.

3.2.2.3. Planejamento da Auditoria de Desempenho

Para que todo o processo de auditoria seja encaminhado eficientemente e os resultados sejam eficazes, é necessário o planejamento. Então, esta etapa consiste em planejar e programar todo o processo da auditoria. Abaixo estão as principais atividades do planejamento da auditoria:

1. Redigir o Plano da Auditoria – Para orientar e suportar a Equipe Auditora durante o processo, o Plano da Auditoria incluirá os seguintes tópicos: objetivo e limites de atuação da auditoria, resultados esperados, áreas de análise, membros da Equipe Auditora e suas responsabilidades e o cronograma das tarefas, e seguirá o modelo da tabela 15.

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

PLANO DA AUDITORIA
Objetivo:
Límites de atuação:
Resultados esperados:
Áreas de análise:
Equipe Auditora:
Cronograma:

Tabela 15: Modelo do Plano da Auditoria – Elaborado pelo autor.

2. Criar instrumentos de auditoria – A partir do Relatório de Avaliação (Tópicos para auditoria às instalações), os auditores irão elaborar listas de verificação cuja finalidade é auxiliá-los na coleta de dados. Essas listas os ajudarão na distribuição do tempo previamente alocado para cada área ou atividade, e na busca de **evidências objetivas** necessárias para embasar o consenso das pontuações dos critérios abordados.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – LXX				
Áreas auditadas:			Duração em cada Área:	
Critério:				
Item:				
+ /-	Tópico	Código	Descrição	Anotações

Tabela 16: Modelo de Lista de Verificação – Elaborado pelo autor.

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

Obs. A numeração L XX significa: L → Lista de Verificação e XX → código da Lista que vai de 01 a 99.

3. Programar entrevistas e atividades de coleta de dados – Com as listas de verificação preparadas, o auditor líder irá determinar quem será responsável pelo preenchimento de cada lista de verificação e qual o cronograma para execução. A etapa final é marcar todas as entrevistas e atividades de coletas de dados com as áreas a serem auditadas, conforme o modelo da tabela 17.

CRONOGRAMA DA AUDITORIA ÀS INSTALAÇÕES						
	OQUE	QUEM	ONDE	QUANDO		COMO
	Itens a serem avaliados	Auditor responsável	Área / Participantes	Data	Horário	Lista de Verificação
1						
2						
3						
4						

Tabela 17: Modelo do Cronograma da auditoria às instalações.

3.2.2.4. Auditoria às Instalações

O objetivo da condução da auditoria às instalações é coletar as evidências objetivas necessárias para avaliar a organização com base nos Critérios de Excelência. Nesta etapa os auditores buscam encontrar exemplos de ações e práticas que não atendam aos critérios. As listas de verificação irão direcionar o andamento da auditoria às instalações, no qual os dados poderão ser coletados de diversas fontes, como mostra a tabela 18.

Entrevistas individuais e em grupo	Executivos, supervisores, clientes, gerentes, funcionários e fornecedores.
Análise dos dados	Desempenho dos produtos, segurança, <i>benchmark</i> , satisfação dos clientes, desempenho dos serviços, concorrentes, satisfação dos clientes internos.
Análise de recursos	Programas, procedimentos / desenvolvimento, pesquisas, manuais, relatórios de auditoria e planos.
Demonstrações	Visitas, processos de <i>work-through</i> com examinador - auditor, observações dos funcionários

Tabela 18: Técnicas de coleta de dados de Auditoria – Retirado de BROWN (1995).

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

A última tarefa dessa etapa é a preparação dos “Resumos da Auditoria”. Nestes resumos estarão compilados todas as informações levantadas na auditoria às instalações, conforme o modelo da tabela 19.

RESUMOS DA AUDITORIA			
Critério:			
Item:			
+ / -	Tópico	Código	Observações

Tabela 19: Resumo da Auditoria – Elaborado pelo autor.

Nos Resumos da Auditoria também serão incluídos todos os pontos fortes e oportunidades de melhorias, listados no Relatório de Avaliação, que não necessitaram de verificação pela auditoria. Com isso, é resgatado as informações levantadas anteriormente, mas que não foram abordadas pela auditoria.

3.2.2.5. Revisão Consensual

O produto final da Revisão Consensual é a pontuação do sistema de gestão de recursos humanos da empresa, de acordo com os Critérios de Excelência do PNQ, definidos para o Sistema de Auto-avaliação.

A pontuação será determinada através do consenso dos auditores, sendo que eles irão utilizar como referência o Sistema de Pontuação dos Critérios de Excelência, descritos no item 2.2.6 da revisão bibliográfica.

Na obra “Auto-avaliação: um caminho para a excelência”, MATTOS et al. (1994) definem o consenso como sendo “uma resposta aceitável o bastante para que todos os membros do grupo possam apoiá-la; para que nenhum membro se oponha a ela”, e que vai ser utilizada como definição neste Sistema de Auto-avaliação. Eles reforçam essa definição, dizendo que talvez a decisão não satisfaça ninguém, mas todos poderão conviver com ela.

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

Nesta etapa, os Resumos da Auditoria serão fundamentais para se chegar à um consenso, pois neles terão todas as evidências objetivas encontradas durante o processo de auditoria. Com isso, as evidências tornarão a Reunião de Consenso mais consistente, desviando de possíveis interesses pessoais que poderiam dificultar a adoção do consenso.

Os formulários: “Pontuação de enfoque e aplicação”, “Pontuação de resultados” e “Pontuação final” e o Sistema de Pontuação dos Critérios de Excelência orientarão a Reunião de Consenso e a pontuação, em si.

PONTUAÇÃO DE ENFOQUE E APLICAÇÃO		
Critério:		
Item:		
<i>Coluna do Enfoque (1) - %</i>	<i>Coluna da Aplicação (2) - %</i>	<i>Pontuação (3) - %</i>
<i>Justificativas</i>		
1.		
2.		
3.		

Tabela 20: Modelo de Pontuação de enfoque e aplicação – Elaborado pelo autor.

PONTUAÇÃO DE RESULTADOS		
Critério:		
Item:		
<i>Coluna de Correlação / Desempenho (1) - %</i>	<i>Coluna de Relevância e Tendência (2) - %</i>	<i>Pontuação (3) - %</i>
<i>Justificativas</i>		
1.		
2.		
3.		

Tabela 21: Modelo de Pontuação de resultados – Elaborado pelo autor.

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

Após a determinação do percentual de cada item de cada critério, a equipe irá determinar a Pontuação Final na escala do Sistema de Auto-avaliação, seguindo o modelo da tabela 22.

PONTUAÇÃO FINAL			
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS			
<i>Item</i>	<i>Percentual - % (a)</i>	<i>Pontuação Máxima (b)</i>	<i>Pontuação do Item (a x b)</i>
1.1. Sistemas de trabalho (1)		30	
1.2. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas (2)		30	
1.3. Bem-estar e satisfação das pessoas (3)		30	
Pontuação Total do Critério GESTÃO DE PESSOAS (1+2+3)		90	
Critério: 2. RESULTADOS			
<i>Item</i>	<i>Percentual - % (a)</i>	<i>Pontuação Máxima (b)</i>	<i>Pontuação do Item (a x b)</i>
2.1. Resultados relativos à gestão de pessoas (4)		80	
Pontuação Total do Critério RESULTADOS (4)		80	
PONTUAÇÃO FINAL DA GESTÃO (1+2+3+4)		170	

Tabela 22: Modelo da tabela de Pontuação final – Elaborado pelo autor.

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

3.2.2.6. *Preparação do Relatório Final da Auditoria*

O objetivo desta etapa é elaborar o “Relatório Final da Auditoria”, no qual irá conter um resumo geral da auditoria, todos os pontos fortes e oportunidades de melhorias levantadas pela Equipe Auditora com relação ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos da empresa e uma análise final do sistema. A elaboração desse relatório vai se basear nos Resumos da Auditoria e nos Relatórios de Pontuação, e seguirá o modelo das tabelas 23, 24 e 25.

RESUMO GERAL
Objetivo:
Limites de atuação:
Resultados alcançados:
Áreas de análise:
Equipe Auditora:

Tabela 23: Modelo do Resumo Geral – Elaborado pelo autor.

PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS
Critério:
Item:
Tópico
Pontos Fortes
Oportunidades de Melhorias

Tabela 24: Modelo dos Pontos fortes e Oportunidades de Melhorias– Elaborado pelo autor.

ANÁLISE FINAL DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS			
Faixa			Estágio da empresa
Nº	Posição	Pontuação	

Tabela 25: Modelo da Análise Final do Sistema de Gestão de Recursos Humanos – Elaborado pelo autor.

3.2.3. FASE III: Implementação de Melhorias

Para o desenvolvimento da empresa, é necessário que haja uma melhoria contínua dos processos do Sistema de Gestão de Recursos Humanos. Então essa última fase do Sistema de Auto-avaliação concentra-se nesse aspecto, é chamada de “Implementação de Melhorias”. A figura 15, mostra esquematicamente essa fase:

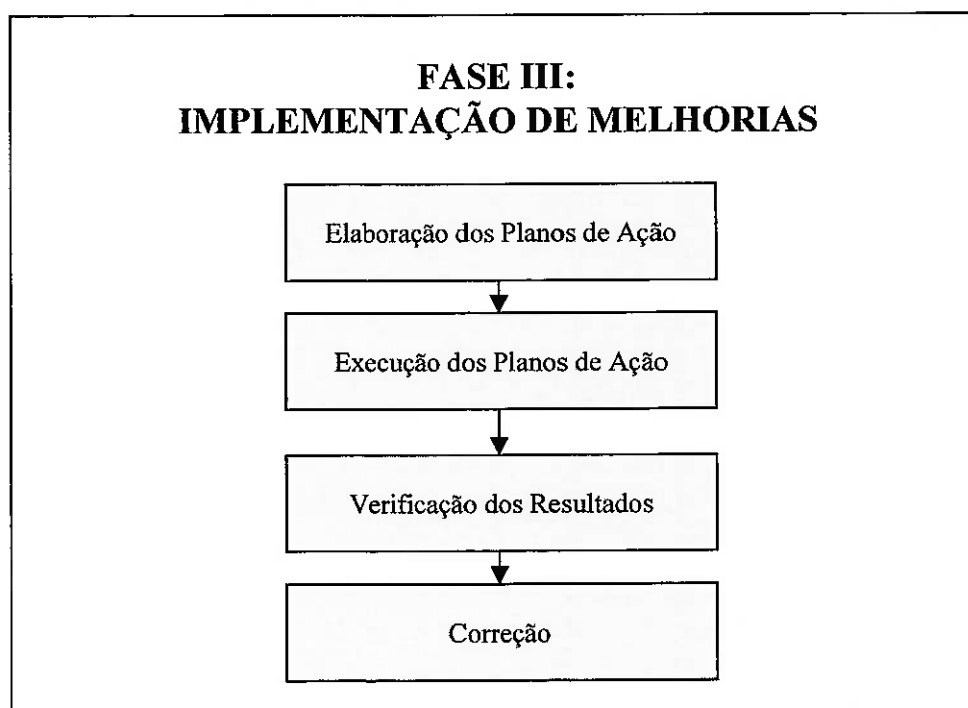


Figura 15: Fase III do Sistema de Auto-avaliação – Elaborado pelo autor.

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

3.2.3.1. *Elaboração dos Planos de Ação*

A Equipe da Gestão auxiliada pela Equipe Auditora irá elaborar os planos de ação para a melhoria da gestão através dos seguintes passos:

1. O primeiro passo é definir para cada oportunidade de melhoria levantada pela Auditoria de Desempenho uma medida necessária a ser tomada, seguindo o modelo da tabela 26.

No	Oportunidade de Melhoria	Medida necessária

Tabela 26: Correlação entre as Oportunidade de Melhorias e Medidas necessárias – Elaborado pelo autor.

2. O segundo passo é priorizar o **que** será trabalhado. Essa decisão será feita em função dos seguintes critérios:

A equipe deve dar uma nota de 1 a 5 para cada medida, considerando a nota 5 para a mais prioritária e 1 a menos prioritária. Para saber o grau de priorização, a equipe levará em consideração os critérios abaixo:

- Facilidade de implementação;
- Impacto / Resultados para empresa;
- Recursos disponíveis (orçamento e pessoal).

Medidas necessárias	Integrantes da Equipe				Total de Pontos	Ordem de priorização
	A	B		Z		

Tabela 27: Tabela de Priorização das Medidas necessárias – Elaborado pelo autor.

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

3. Após a priorização, é necessário relacionar a medida que vai ser trabalhada com um indicador de desempenho. O indicador deve ser aquele descrito no Critério Resultados da organização, item Resultados relativos às pessoas.

Medida	Indicador de Desempenho

Tabela 28: Correlação entre a Medida necessária e o Indicador de Desempenho – Elaborado pelo autor.

4. O próximo passo é a elaboração do Plano de Ação. WERKEMA (1995) destaca que para esta tarefa é necessário: o que será feito (*What*), quando será feito (*When*), quem fará (*When*), por quê será feito (*Why*), como será feito (*How*) e o custo da implantação (*How much*).

PLANO DE AÇÃO						
Indicador de Desempenho:						
O que	Quando	Onde	Quem	Por que	Como	Quanto Custa

Tabela 29: Plano de Ação – Adaptado de WERKEMA (1995).

3.2.3.2. Execução dos Planos de Ação

Para a execução do Plano de ação, serão seguidos os seguintes passos:

1. Treinamento das pessoas envolvidas na execução do Plano de Ação;
2. Executar o Plano de ação de acordo com cronograma proposto.

Pelo fato do plano de ação já definir o que deve ser feito, a atuação do líder da equipe é de extrema importância. SCHOLTES et al. (1992) destacam que o líder é aquele que orchestra todas as atividades da equipe e supervisiona a preparação de relatórios e apresentações. É responsabilidade do líder também a criação e manutenção dos canais que dêem aos membros da equipe condições de realizar o trabalho. Além disso, eles são os responsáveis

pela delegação de responsabilidade, orientação teórica e prática na execução das atividades e, principalmente, pela motivação da equipe.

3.2.3.3. Verificação dos Resultados

O resultado está relacionado com o atingimento de um objetivo estabelecido, no qual as ações do plano de ação são os meios para essa consecução. Então, a verificação dos resultados deve ser feita em função do indicador de desempenho definido para o plano de ação. A ferramenta a ser utilizada é o Gráfico do Item de Controle ou Indicador de Desempenho. Segundo CAMPOS (1996), um Gráfico de Item de Controle serve “para verificar o alcance da meta, mostrando a relação entre o desempenho atual e as medidas já implementadas”.

BROWN (1995) enfatiza que ao medir o desempenho antes e depois da implementação das melhorias, desta forma poderá determinar se as recomendações tiveram o efeito desejado sobre os indicadores. A gráfico 1 mostra um modelo de Gráfico do Indicador de Desempenho.

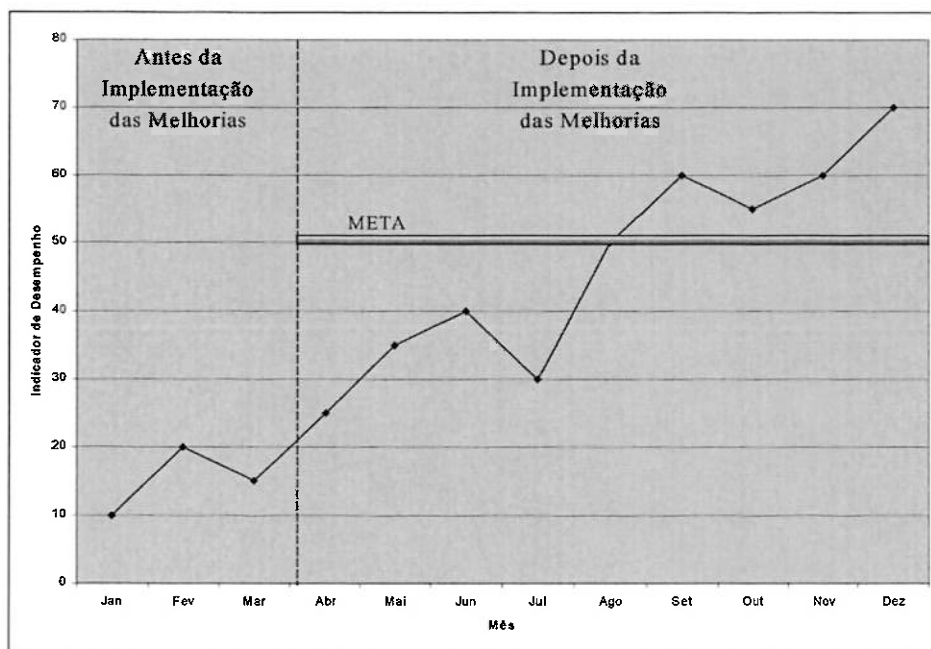


Gráfico 1: Modelo de Gráfico do Indicador de Desempenho – Adaptado de BROWN (1995).

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

3.2.3.4. Correção

Durante a verificação dos resultados, os Gráficos dos Indicadores de Desempenho irão mostrar se o que foi planejado foi alcançado. CAMPOS (1994) relaciona essa verificação com o “Relatório das Três Gerações”, no qual ele possui as seguintes características:

O que foi planejado (São as ações propostas no Plano de Ação)	→ PASSADO
O que foi executado (Relato como cada ação do plano foi realizada, pois nem sempre o executado sai como foi planejado)	→ PRESENTE
Os resultados (Gráfico mostrando o item de controle ou indicador de desempenho)	→ PRESENTE
Pontos problemáticos (Listar as causas do não atingimento do que foi planejado)	→ PRESENTE
Proposição para resolver os pontos problemáticos (Listar as contramedidas para cada causa listada no item anterior)	→ FUTURO

Então, quando os resultados não apresentares satisfatórios (meta não atingida), a equipe deve elaborar um “Relatório de Três Gerações”, conforme o modelo da tabela 30.

RELATÓRIO DE TRÊS GERAÇÕES				
Indicador de Desempenho:				
Planejado	Executado	Resultados	Pontos Problemático	Proposição

Tabela 30: Modelo do Relatório de Três Gerações – Adaptado de CAMPOS (1994).

3. SISTEMA DE AUTO-AVALIAÇÃO

Após a verificação das ações corretiva, fecha-se o ciclo da Auto-avaliação. A figura 16 mostra um visão geral das fases e das etapas do sistema.

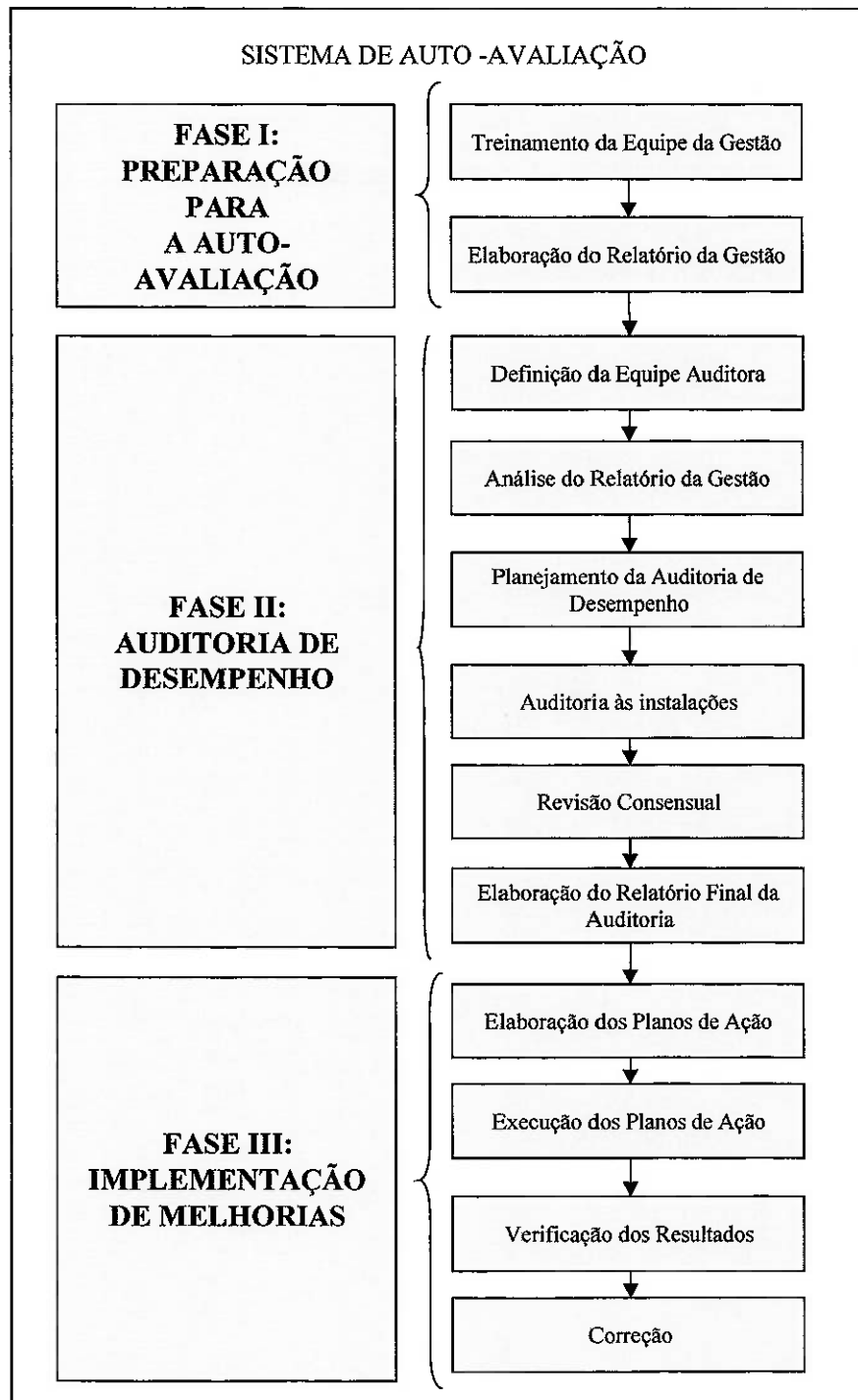


Figura 16: Visão Geral do Sistema de Auto-avaliação – Elaborado pelo autor.

4.
FASE I: PREPARAÇÃO PARA
A AUTO-AVALIAÇÃO

4. FASE I: PREPARAÇÃO PARA A AUTO-AVALIAÇÃO

Os próximos três capítulos referem-se a aplicação do Sistema de Auto-avaliação no SGRH da BrasilPrev. Este tópico descreverá a primeira fase do Sistema de Auto-avaliação, Preparação para a Auto-avaliação. Nessa fase, a Equipe da Gestão receberá os treinamentos sobre o Prêmio Nacional da Qualidade e o Sistema de Auto-avaliação. Com esse treinamento, a Equipe da Gestão poderá elaborar o Relatório da Gestão de Recursos Humanos da BrasilPrev, que será a base para as próximas fases: Auditoria de Desempenho e da Implementação de Melhorias.

4.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Na figura 17, está representado o Sistema de Auto-avaliação para o SGRH da BrasilPrev.

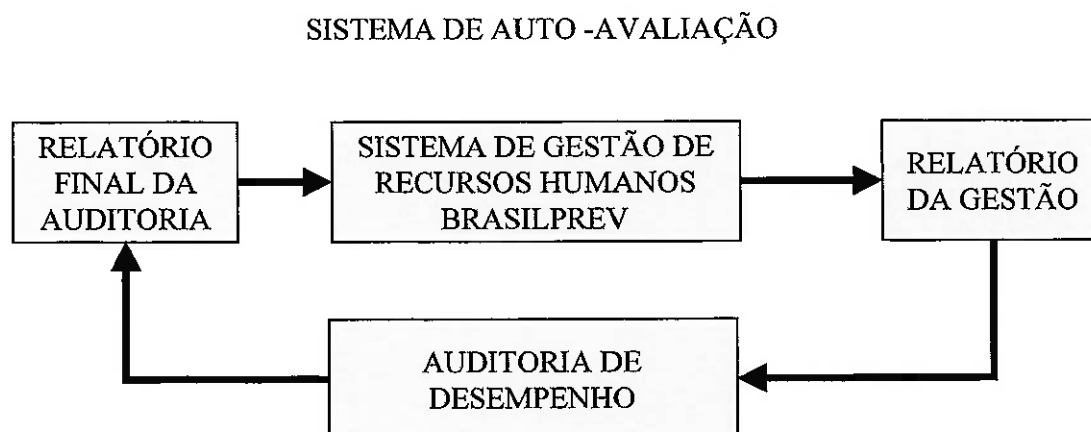


Figura 17: O Sistema de Auto-avaliação para a BrasilPrev – Elaborado pelo autor.

A UGB Recursos Humanos é responsável pelo SGRH na BrasilPrev e é composto por um gerente, um coordenador e dois analistas. A figura 17 mostra a estrutura da UGB.

4. FASE I: PREPARAÇÃO PARA A AUTO-AVALIAÇÃO

Estrutura da UGB Recursos Humanos da BrasilPrev

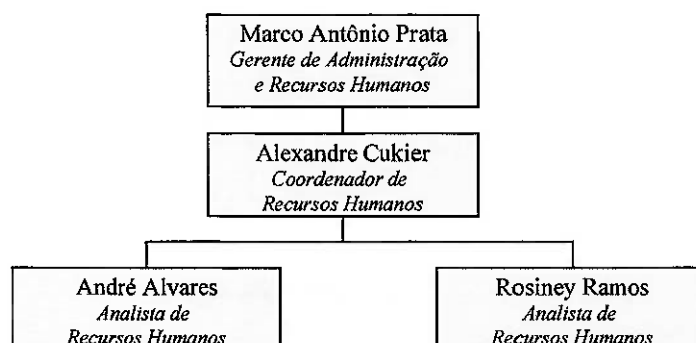


Figura 18: Estrutura da UGB Recursos Humanos da BrasilPrev – Adaptado do material de RH da BrasilPrev.

Para o Sistema de Auto-avaliação, a UGB Recursos Humanos será a Equipe da Gestão e para elaboração do Relatório da Gestão foi designado o coordenador e o analista André. Sendo que o gerente é que fará a revisão do trabalho.

4.2. TREINAMENTO DA EQUIPE DA GESTÃO

Para a melhor elaboração do Relatório da Gestão, a Equipe da Gestão passou pelos seguintes treinamentos:

TREINAMENTO 1: PNQ e o Sistema de Auto-avaliação – Esse treinamento abordará os tópicos abaixo (A apresentação encontra-se no Anexo 2):

- Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) – este tópico abordará a origem do PNQ, bem como a história da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e o processo de premiação.
- Fundamentos dos Critérios de Excelência – serão apresentados os valores e conceitos que permeiam todos os Critérios de Excelência.
- Estrutura dos critérios – serão mostrados os critérios e o enfoque sistêmico que a estrutura propõe.
- Critérios de Excelência – neste tópico os critérios serão detalhados, através do desdobramento nos itens de avaliação.
- O Sistema de Auto-avaliação – neste tópico será apresentado as fases e etapas do Sistema de Auto-avaliação.
- Critérios “Gestão de Pessoas” e “Resultados relativos às pessoas” – será feita uma análise crítica desses critérios.

4. FASE I: PREPARAÇÃO PARA A AUTO-AVALIAÇÃO

TREINAMENTO 2: Como escrever o Relatório da Gestão – Esse treinamento abordará os tópicos ¹¹ abaixo (A apresentação e o material de apoio encontram-se no Anexo 3):

- Erros mais comuns – São mostrados os erros mais comuns na redação de um relatório da inscrição.
- Regras para elaboração dos gráficos.

A Equipe do Sistema, responsável pelo Sistema de Auto-avaliação na BrasilPrev, foi composta pelo autor e pela coordenadora do Escritório da Qualidade. Os treinamentos foram ministrados por essa equipe, especificamente pelo autor.

4.3. ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DA GESTÃO

A figura 19 apresenta o Fluxograma do processo de elaboração do Relatório da Gestão da BrasilPrev. Além das etapas do processo, estão listadas as pessoas da empresa envolvidas no processo.

4.4. RELATÓRIO DA GESTÃO

No Anexo 4, encontra-se o Relatório da Gestão de Recursos Humanos da BrasilPrev.

11- Os tópicos foram retirados de BROWN (1995).

4. FASE I: PREPARAÇÃO PARA A AUTO-AVALIAÇÃO

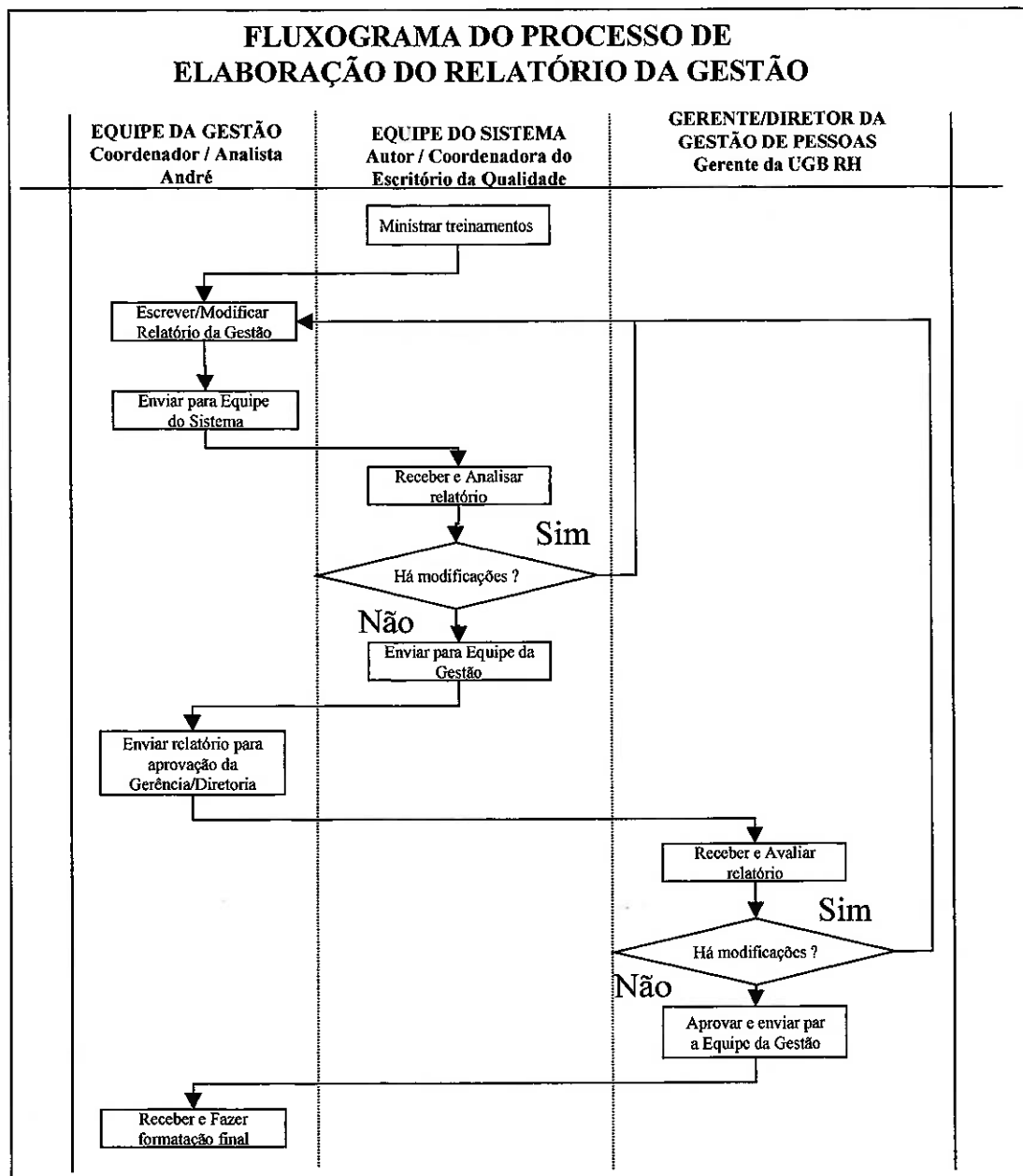


Figura 19: Fluxograma de elaboração do Relatório da Gestão da BrasilPrev– Elaborado pelo autor.

5.
FASE II: AUDITORIA
DE DESEMPENHO

A Auditoria de Desempenho é a principal ferramenta para analisar o SGRH. Desta forma, este capítulo tem o objetivo de descrever os principais passos da Auditoria de Desempenho realizada na BrasilPrev, bem como mostrar o Relatório Final da Auditoria.

5.1. DEFINIÇÃO DA EQUIPE AUDITORA

Para determinar o tamanho da equipe de auditoria foram considerados os seguintes aspectos:

- Dois Critérios de Excelência PNQ utilizados, o Critério Gestão de Pessoas será utilizado integralmente, isto é, todos os itens, e o Critérios Resultados da organização, utilizado parcialmente, somente o item Resultados relativos às pessoas;
- Tamanho da BrasilPrev: cerca de 170 funcionários;
- O corpo de funcionários está divididos em 36 UGB's, sendo que apenas 10 UGB's serão auditadas;
- Não foi destinado nenhum recurso financeiro (orçamento), mas foi disponibilizado horas de trabalho para fazer as auditorias, assim como, as horas de trabalho das pessoas auditadas.

Desta forma, a Equipe Auditora será composta por dois auditores. Na tabela 31, seguem as pessoas selecionadas para integrar a Equipe Auditora e suas características.

Integrantes da Equipe Auditora

NOME	POSIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	QUALIFICAÇÃO
Eduardo Tadeu T. Ohmachi	Auditor	Estagiário da empresa por 1 ano e 9 meses em diferentes áreas: Planejamento, Custos e Controles Internos e Qualidade. Membro da Equipe de RH e bom conhecimentos sobre os critérios e auditoria interna.	Conhecimento comprovado em: ISO 9000 (Auditoria interna), Gestão pela Qualidade Total, QFD e PNQ (Primeiros Passos para a Excelência).
Luciana Galvão de Oliveira Fernandes (Coordenadora do Escritório da Qualidade)	Auditora	Supervisora da Qualidade, coordenadora dos seguintes projetos: Gerenciamento da rotina, Gerenciamento pelas diretrizes, Convenção da Qualidade, PDCA de Melhorias, Padronização do Sistema de Compras, Qualidade de Vida. Membro do Equipe de RH e dotada de boa comunicação e relacionamento interpessoal.	Conhecimento comprovado em: ISO 9000 (implantação e auditoria), Gestão pela Qualidade Total, QFD, Padronização, 10 anos de experiência na área de RH e qualidade. Fez PEC/GV e mestranda de Administração.

Tabela 31: Integrantes da Equipe Auditora – Elaborado pelo autor.

5.2. ANÁLISE DO RELATÓRIO DA GESTÃO

A segunda etapa da Auditoria de Desempenho é a análise do Relatório da Gestão pela Equipe de Auditora. O produto dessa análise é o “Relatório de Avaliação”, no qual estarão listados os Comentários do Auditor (Pontos fortes da gestão e as Oportunidades de melhorias) e os Tópicos para auditoria às UGB's (Pontos a serem verificados na auditoria às UGB's).

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO**COMENTÁRIOS DO AUDITOR**

Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS			
Item: 1.1. SISTEMAS DE TRABALHO			
+	Tópico	Código	Pontos Fortes
+	a	001	Os funcionários possuem alta participação através das equipes de melhoria: UGB's e Comitês Inter-funcionais e têm autonomia para propor e implementar as melhorias nos processos.
+	a	002	O Plano de Carreira no Modelo de Competência define: níveis de complexidade de atribuições e responsabilidades e, requisitos de acesso para determinado nível, apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e apontar os possíveis horizontes de cada um na organização.
+	a	003	A avaliação de desempenho avalia a atuação do funcionário no exercício de suas funções e no cumprimento de metas pré-estabelecidas individuais ou de equipe dentro de um determinado período, elaboradas conjuntamente pelos gerentes e funcionários.
+	b	004	Sistema de Remuneração é baseado nas faixas definidas no Plano de Carreira e na Participação dos Lucros e Resultados. As faixas salariais definidas na Plano de Carreira visam uma equidade de função, independente do eixo de carreira.
+	c	005	Avaliação e melhoria dos processos operacionais através da metodologia do "PDCA de Melhorias".
-	Tópico	Código	Oportunidades de Melhorias
-	a	006	Não está claro qual o nível de autonomia das equipes para propor e implementar as melhorias.
-	a	007	Não foi demonstrado a integração das metas pré-estabelecidas com as metas desdobradas do planejamento anual e o sistema de acompanhamento das mesmas.
-	b	008	O sistema de reconhecimento parece limitado, a única prática é a Convenção da Qualidade. E não está claro como ela ajuda no atingimento das metas.
-	c	009	A sistemática de avaliação e melhoria das práticas do item são baseadas nas opiniões dos funcionários, poucos indicadores (participação em times da melhoria e participação nos lucros por funcionários).

TÓPICOS PARA AUDITORIA ÀS UGB'S

Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS			
Item: 1.1. SISTEMAS DE TRABALHO			
+/-	Tópico	Código	Descrição
+	a	001	Verificar o grau de participação dos empregados nas equipes de melhoria.
+	a	002	Verificar se o Plano de Carreira baseado no Modelo de Competências, está sendo utilizados pelos empregados.
+	a	003	Verificar o nível de utilização das metas pré-estabelecidas pelos empregados.
+	b	004	Analisar exemplos de funcionários com mesma função e dentro da mesma faixa salarial.
+	b	004	Analisar como a Participação nos Lucros e Resultados reforça as metas de desempenho (tanto nos resultados como na motivação).
+	c	005	Verificar a aplicação da metodologia do "PDCA de Melhorias" nos processos operacionais.
-	a	006	Verificar o nível de autonomia das equipes para implementação de melhoria.
-	a	007	Analisar a integração das metas pré-estabelecidas com as metas do plano anual e o sistema de acompanhamento das metas.
-	b	008	Verificar como é o sistema de reconhecimento e como ele ajuda no atingimento das metas.

COMENTÁRIOS DO AUDITOR

Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS			
Item: 1.2. EDUCAÇÃO , TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS			
+	Tópico	Código	Pontos Fortes
+	a	010	O Programa de Desenvolvimento e Treinamento é baseado no levantamento de necessidades. Esse levantamento é feito em função do Plano de Carreira, das avaliações dos colaboradores e das metas estabelecidas pelas gerências.
+	a	011	A avaliação de desenvolvimento é um dos fatores determinantes para a evolução vertical e horizontal, subsidiará o desenvolvimento profissional e o Programa de Treinamento e Desenvolvimento.
+	a	012	Treinamento em Gestão pela qualidade Total para 70% dos funcionários da empresa.
+	a	013	Programa de Integração adotado a partir de junho engloba visita às instalações e palestras sobre o negócio da empresa: mercado de atuação, produtos de previdência, aspectos jurídicos, fidelização de clientes; e sobre a organizacional: Recursos Humanos e Qualidade Total.

5. AUDITORIA DE DESEMPENHO

+	b	014	Avaliação das práticas relativas à educação, treinamento e desenvolvimento é feita através da Pesquisa de Satisfação do Programa de Desenvolvimento e Treinamento e os processos operacionais através da metodologia do "PDCA de Melhorias".
-	<i>Tópico</i>	<i>Código</i>	<i>Oportunidades de Melhorias</i>
-	a	015	Não ficou evidente o alinhamento das metas de curto e longo prazo, da organização com o Programa de Desenvolvimento e Treinamento.
-	a	016	Não está claro como as habilidades e conhecimento, adquiridos nos treinamentos são avaliados e reforçados através da aplicação prática no trabalho.

TÓPICOS PARA AUDITORIA ÀS UGB'S

Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS			
Item: 1.2. EDUCAÇÃO , TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS			
+ / -	<i>Tópico</i>	<i>Código</i>	<i>Descrição</i>
+	a	010	Verificar exemplos do Programa de Desenvolvimento e Treinamento que considera o levantamento de necessidades baseado no Plano de Carreira, as avaliações dos colaboradores e nas metas estabelecidas pelas gerências.
+	a	011	Analisar se as últimas movimentações vertical e horizontal foram influenciadas pelas avaliações de desempenho.
+	a	013	Verificar a participação no Programa de Integração dos novos membros da organização.
+	b	014	Verificar a Pesquisa de Satisfação do Programa de Desenvolvimento e Treinamento e a avaliação dos processos operacionais através da metodologia do "PDCA de Melhorias".
-	a	015	Verificar se as ações do Programa de Desenvolvimento e Treinamento (treinamentos) estão alinhadas com as metas pré-estabelecidas e com as de longo prazo da organização.
-	a	016	Verificar como as habilidades e conhecimento adquiridos nos treinamentos são avaliados e reforçados através da aplicação prática no trabalho?

COMENTÁRIOS DO AUDITOR

Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS			
Item: 1.3. BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS			
+	Tópico	Código	Pontos Fortes
+	a	017	Através do Programa de Qualidade de Vida - Palestra de Alimentação Saudável, Medicina "Alternativa", Prevenção a LER (Kit:Apoio de teclado, Mouse Pad e coração massageador) e Convênio com AABB - são tratados os aspectos de saúde e ergonomia.
+	b	018	Os benefícios oferecidos são: seguro de vida, seguro saúde, vale alimentação, vale transporte, vale refeição, previdência privada, clube e auxílio creche..
-	Tópico	Código	Oportunidades de Melhorias
-	a	019	Não foram evidenciados e nem descritos os principais fatores de bem-estar das pessoas (Segurança, saúde, ambiente físico de trabalho).
-	a	020	Não foi evidenciado indicadores e metas para os fatores relativos ao ambiente de trabalho (ergonomia e segurança), exceto saúde ocupacional (só um indicador).
-	b	021	Não foi evidenciado como os benefícios estão alinhados com as práticas do mercado.
-	b	022	Não são apresentados serviços, instalações, atividades e oportunidades que são colocadas à disposição dos funcionários para o seu bem-estar e para sua satisfação.
-	c	023	Não está claro como é o levantamento das satisfação dos funcionários e nem o método utilizado para avaliar e melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação das pessoas. Não existe avaliação de clima organizacional.
-	d	024	Não é relatado como gestão do bem-estar e satisfação das pessoas são sistematicamente avaliadas e melhoradas.

TÓPICOS PARA AUDITORIA ÀS UGB'S

Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS			
Item: 1.3. BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS			
+ / -	Tópico	Código	Descrição
+	a	017	Analisar como as ações do Programa de Qualidade de Vida - Palestra de Alimentação Saudável, Medicina "Alternativa", Prevenção a LER (Kit:Apoio de teclado, Mouse Pad e coração massageador) e Convênio com AABB - melhoraram a saúde e a ergonomia dos funcionários.
-	a	019	Verificar como os principais fatores de bem-estar das pessoas são identificados (Segurança, saúde, ambiente físico de trabalho).
-	a	020	Verificar os indicadores e metas para os fatores relativos ao

5. AUDITORIA DE DESEMPENHO

			ambiente de trabalho (ergonomia e segurança).
-	b	021	Verificar como os benefícios oferecidos estão alinhados com as práticas de mercado.
-	c	023	Verificar como é feito o levantamento sobre a satisfação dos funcionários.
-	c	023	Verificar como as informações obtidas são utilizadas para melhorar o ambiente de trabalho e da satisfação das pessoas.
-	d	024	Verificar como gestão do bem-estar e satisfação das pessoas são sistematicamente avaliadas e melhoradas.

COMENTÁRIOS DO AUDITOR

Critério: 2. RESULTADOS			
Item: 2.1. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS			
+	<i>Tópico</i>	<i>Código</i>	<i>Pontos Fortes</i>
+	a	025	A participação dos funcionários em times de melhorias demonstra um alto grau de envolvimento na melhoria dos produtos e serviços.
+	a	026	Houve um aumento de cerca de 70% na Participação nos lucros e resultados de 1997 para 1998.
+	a	027	O índice de <i>turnover</i> demonstram tendências favoráveis desde 1997, com uma queda de 53,6% desde então.
-	<i>Tópico</i>	<i>Código</i>	<i>Oportunidades de Melhorias</i>
-	a	028	Não foram descritos os resultados obtidos pelas equipes de melhorias (UGB's e comitês Inter-funcionais).
-	a	029	Não há comparações da PLR com outras empresas.
-	a	030	Os indicadores relativos ao desenvolvimento e treinamento apresentados não permitem uma comparação e análise, por causa das medições (1998 e set/99) e só apresentar histórico de um ano e meio atrás. Além disso, não apresentam tendências favoráveis nos indicadores (No horas de treinamento / funcionário e % investimento em T&D sobre faturamento)
-	a	031	Os resultados relativos à saúde ocupacional e não ocupacional não mostram tendências de melhorias, apesar de serem baixo.
-	a	032	Não há estratificação dos tipos de doenças ocupacionais e não ocupacionais. Taxa de doenças ocupacionais, não apresenta melhoria do ano anterior.
-	a	033	Tempo médio de contratação de novos funcionários durante o ano de 1999, não apresenta tendências favoráveis e não possui nenhum tipo de estratificação.

TÓPICOS PARA AUDITORIA ÀS UGB'S

Critério: 2. RESULTADOS			
Item: 2.1. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS			
+ / -	Tópico	Código	Descrição
-	a	028	Verificar os resultados obtidos pelas equipes de melhorias (UGB's e Comitês Inter-funcionais).
-	a	029	Verificar comparações da PLR com outras empresas.
-	a	030	Verificar a atualização dos dados dos resultados relativos ao desenvolvimento e treinamento.
-	a	032	Verificar se há estratificação dos tipos de doenças ocupacionais e não ocupacionais.
-	a	033	Verificar a satisfação das UGB referente ao tempo médio de contratação de funcionários. Verificar a atualização dos dados na UGB RH referente ao tempo médio de contratação para funcionários e se existe algum tipo de estratificação (cargo, UGB, nível).

5.3. PLANEJAMENTO DA AUDITORIA DE DESEMPENHO

O planejamento da Auditoria desdobrou-se através dos seguintes passos:

- 1) Plano da Auditoria está apresentado na tabela abaixo.

PLANO DA AUDITORIA						
Objetivo: A Auditoria de Desempenho tem o objetivo de determinar a eficácia do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da BrasilPrev para atender os objetivos especificados e os critérios do PNQ referentes à Gestão de Pessoas e aos Resultados relativos às pessoas, demonstrados no Relatório da Gestão.						
Limites de atuação: As práticas da Gestão de Recursos Humanos têm influências nas 36 UGB's. A auditoria vai analisar 10 UGB's, isso representa uma amostra de 27,7 % das UGB's.						
Resultados esperados: Levantamento dos pontos fortes e das oportunidades de melhorias da Gestão de Recursos Humanos da BrasilPrev.						
UGB's de análise: As UGB's analisadas foram: Gerência de Mercado – GEREM (4 UGB's), Gerência de Operações Padronizadas – GEOPP (2 UGB's), Gerência de Gestão de Riscos – GERIS (1 UGB) e Gerência de Administração e Recursos Humanos – GEARH (3 UGB's), totalizando 10 UGB's.						
Equipe Auditora: Eduardo T. T. Ohmachi: Auditor responsável pela análise do Relatório da Gestão, elaboração do Plano da Auditoria, notificação da auditoria, elaboração Instrumentos de auditoria, plano de entrevistas, condução da auditoria, pontuação da gestão de recursos humanos e Consolidação do Relatório Final da Auditoria. Luciana Galvão assessora o Eduardo na análise do Relatório da Gestão e na pontuação da gestão de recursos humanos.						
Cronograma:						
PROGRAMAÇÃO DA AUDITORIA ÀS UGB's						
	OQUE Itens a serem avaliados	QUEM Auditor	ONDE UGB / Participantes	QUANDO Data Horário		COMO Lista de Verificação
1	1.1, 1.2, 1.3 e 2.1	Eduardo (Autor)	GEOPP / Gerente e Supervisora	01/10 - (Sexta-feira)	10:00 - 11:00	L 1, L 3, L 5 e L7
2	1.1, 1.2, 1.3 e 2.1	Eduardo (Autor)	GEREM / Gerente e Coordenadora	04/10 - (Segunda-feira)	16:00 - 17:00	L 1, L 3, L 5 e L7
3	1.1, 1.2, 1.3 e 2.1	Eduardo (Autor)	GERIS / Analista	04/10 - (Segunda-feira)	17:00 - 18:00	L 1, L 3, L 5 e L7
4	1.1, 1.2, 1.3 e 2.1	Eduardo (Autor)	GEARH / Gerente, coordenador e analista	05/10 - (Terça-feira)	16:30 - 18:00	L 2, L 4, L 6 e L 8

Tabela 32: Plano da Auditoria – Elaborado pelo autor.

2) Instrumentos de auditoria

A partir do “Relatório de Avaliação” foram preparadas Listas de Verificação, para serem utilizadas durante a auditoria às UGB’s, para cada item de cada critério. Além disso, foram feitas diferentes listas para UGB GEARH, gerência responsável pela UGB Recursos Humanos, e para as outras UGB’s. A tabela 33 mostra as listas utilizadas para a auditoria em cada uma das UGB’s.

Item / UGB	GEREM, GEOPP e GERIS	GEARH
1.1. Sistemas de Trabalho	L01	L02
1.2. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas	L03	L04
1.3. Bem-estar e satisfação das pessoas	L05	L06
2.1. Resultados relativos às pessoas	L07	L08

Tabela 33: Relação das Listas de Verificações para a auditoria às UGB’s – Elaborado pelo autor.

As Listas de Verificação, 01 até 08, encontram-se no Anexo 5.

3) Programação da Auditoria

Em função da disponibilidade das UGB’s em receber a auditoria, foi estabelecido o seguinte cronograma:

CRONOGRAMA DA AUDITORIA ÀS UGB's						
	OQUE	QUEM	ONDE	QUANDO		COMO
	Itens a serem avaliados	Auditor	UGB / Participantes	Data	Horário	Lista de Verificação
1	1.1, 1.2, 1.3 e 2.1	Autor (Eduardo)	GEOPP / Gerente e Supervisora	01/10 - (Sexta-feira)	10:00 - 11:00	L 1, L 3, L 5 e L7
2	1.1, 1.2, 1.3 e 2.1	Autor (Eduardo)	GEREM / Gerente e Coordenadora	04/10 - (Segunda-feira)	16:00 - 17:00	L 1, L 3, L 5 e L7
3	1.1, 1.2, 1.3 e 2.1	Autor (Eduardo)	GERIS / Analista	04/10 - (Segunda-feira)	17:00 - 18:00	L 1, L 3, L 5 e L7
4	1.1, 1.2, 1.3 e 2.1	Autor (Eduardo)	GEARH / Gerente, coordenador e analista	05/10 - (Terça-feira)	16:30 - 18:00	L 2, L 4, L 6 e L 8

Figura 20: Cronograma da Auditoria às UGB’s – Elaborado pelo autor.

5.4. AUDITORIA ÀS UGB'S

Após a auditoria às UGB's, conforme a programação estabelecida, as observações e informações coletadas foram transcritas em novas Folhas de Verificação, conforme o Anexo 6.

Com as anotações das auditorias, a Equipe Auditora elaborou os Resumos da Auditoria que contêm:

- ◆ Compilação das constatações (pontos fortes e oportunidades de melhorias) levantadas durante as auditorias;
- ◆ Além dos outros pontos levantados no Relatório de Avaliação, que não precisaram serem verificados na auditoria às UGB's.

No anexo 7, encontram-se os Resumos da Auditoria.

A análise do SGRH da BrasilPrev, através da auditoria, resultou em uma série de pontos forte e oportunidades de melhorias em todos os itens dos critérios abordados pelo Sistema de Auto-avaliação. A tabela 34 mostra um resumo dessas constatações da auditoria.

Itens dos Critérios / Diagnósticos	Pontos fortes	Oportunidades de Melhorias
1.1. Sistema de trabalho	4	6
1.2. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas	4	3
1.3. Bem-estar e Satisfação das pessoas	3	8
2.1. Resultados relativos às pessoas	3	4
Sistema de Gestão de Recursos Humanos BrasilPrev	14	21

Tabela 34: Levantamento dos Pontos fortes e Oportunidade de melhorias do Sistema de Gestão De Recursos Humanos da BrasilPrev – Elaborado pelo autor.

5.5. REVISÃO CONSENSUAL

A Reunião Consensual foi feita pela Equipe do Sistema (autor e a coordenadora do Escritório da Qualidade), sendo utilizados os Resumos da Auditoria (anexo 7), o Sistema de Pontuação e a Tabela de Pontuação do PNQ (no tópico 2.2.6) para a pontuação do SGRH da BrasilPrev.

PONTUAÇÃO DE ENFOQUE E APLICAÇÃO		
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS		
Item: 1.1. SISTEMAS DE TRABALHO		
<i>Coluna do Enfoque (1) - %</i>	<i>Coluna da Aplicação (2) - %</i>	<i>Pontuação (3) - %</i>
20	20	20
<i>Justificativas</i>		
1- As práticas mostraram-se adequadas à maioria dos requisitos, mas o aprendizado não contempla as práticas (Faixa 20%). ♦ A organização do trabalho é feita através de uma estrutura funcional (UGB's), com autonomia melhorias dos processos da rotina do dia a dia, e de equipes inter-funcionais (Comitês). A estrutura de cargos é definida através de um plano de carreira baseado no sistema por competências; a avaliação de desempenho procura verificar a performance do funcionário no exercício das suas funções e no cumprimento das metas pré-estabelecidas. ♦ Constatou-se que o sistema de remuneração baseado nas faixas do Plano de Carreira e na PLR não reforça o atingimento das metas de desempenho. ♦ Sistema de reconhecimento baseado na Convenção de Qualidade, focado no atingimento de metas, PLR e outros informais que não têm o enfoque de motivação para atingir metas. ♦ Poucos indicadores, verifica-se poucas relações das melhorias com a sistemática apresentada.		
2- Maioria das práticas disseminadas nas UGB's, mas com algumas lacunas (Faixa 20%). ♦ O Plano de Carreira não está sendo utilizado na sua plenitude. Constatou-se dificuldades na sua compreensão, só é utilizado para novos funcionários. ♦ As metas pré-estabelecidas que estão na avaliação de desempenho é utilizada por todos (Formulário: "Sistema de Avaliação de Desempenho"), mas é utilizado quando solicitado pelo RH. Não tem um sistema de acompanhamento das metas. O conteúdo das metas está em cima da rotina do dia a dia e não em função dos resultados das UGB's. Falta de entendimento e clareza do processo da avaliação de desempenho e da distribuição dos lucros. ♦ O alinhamento das metas pré-estabelecidas com as metas desdobradas do plano anual, que vêm do gerenciamento pelas Diretrizes, não se verifica em todas as UGB's e nem para todas as metas. ♦ Sistema de reconhecimento: Convenção da Qualidade e PLR utilizado por todos, os outros informais depende da UGB.		
3- Como a faixa do enfoque é igual a da aplicação, o percentual para esse item é 20%		

PONTUAÇÃO DE ENFOQUE E APLICAÇÃO		
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS		
Item: 1.2. EDUCAÇÃO , TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS		
<i>Coluna do Enfoque (1) - %</i>	<i>Coluna da Aplicação (2) - %</i>	<i>Pontuação (3) - %</i>
50	20	40
<i>Justificativas</i>		
1- As práticas mostraram-se adequadas à maioria dos requisitos, possui práticas pró-ativas e o aprendizado contempla maioria das práticas (Faixa 50%). ◆ O desenvolvimento das pessoas é definido pelo Programa de Desenvolvimento e Treinamento, que é baseado no levantamento de necessidades de capacitação (“Plano de Treinamento e Necessidades 1999” e Solicitações de Treinamento), nas avaliações dos colaboradores e nas metas da empresa e das gerências, . ◆ Para os novos empresa tem um Programa de Integração que envolve: visitas às instalações, palestras sobre o negócio (mercado de atuação e produtos de previdência), aspectos jurídicos relacionados ao negócio, fidelização de clientes, estrutura organizacional e gestão da organização (Recursos Humanos e Qualidade Total. ◆ Os processos e práticas são avaliados e melhorados através da Pesquisa de Satisfação de Desenvolvimento e Treinamento (“Pesquisa de Satisfação de Desenvolvimento e Treinamento 1998”) realizada anualmente, e através da metodologia do “PDCA de Melhorias”.		
2- Maioria das práticas disseminadas nas UGB's. Elas estão no início de utilização e possuem algumas lacunas (Faixa 20%). ◆ “Plano de Treinamento e Necessidades 1999” faltou evidências da relação com as metas estabelecidas da empresa e das gerências. Os treinamentos na maioria das vezes estão alinhados com as metas pré-estabelecidas, verificadas através das solicitações de treinamento. No entanto, poucas com as metas desdobradas do plano anual da organização. Esse foi o primeiro ano de utilização do Plano. ◆ As movimentações do Plano de Carreira são subsidiadas pelas avaliações de desempenho, conforme os “Formulários de movimentação”. ◆ Todos os novos funcionários participaram do Programas de Integração. Apesar de ser um processo inicial, foi constatado que esse processo está sendo contínuo, alguns funcionários não foram integrados devido a necessidade de se ter um número mínimo. Início do programa em junho de 99. ◆ Verificou que há uma avaliação do programa de treinamento e desenvolvimento através da Pesquisa de Satisfação do Programa de Desenvolvimento e Treinamento (“Pesquisa de Satisfação de Desenvolvimento e Treinamento 1998”, primeiro ano de utilização) ,e que utilizaram a metodologia do PDCA de Melhorias, mas não apresentou melhorias relacionados com o item. ◆ Não há uma sistemática e nem ferramenta que verifica se o treinamento trouxe		

resultado para a empresa. A avaliação dos treinamentos, isto é, se os treinamentos são reforçados através da aplicação prática no trabalho é informal, depende da percepção das pessoas, não tem uma sistemática específica.
3- Como a faixa do enfoque é a 50% e a da aplicação é 20%, o percentual para esse item é 40%

PONTUAÇÃO DE ENFOQUE E APLICAÇÃO		
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS		
Item: 1.3. BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS		
<i>Coluna do Enfoque (1) - %</i>	<i>Coluna da Aplicação (2) - %</i>	<i>Pontuação (3) - %</i>
20	0	10
<i>Justificativas</i>		
1- As práticas mostraram-se adequadas à alguns dos requisitos do item, possui algumas ações reativas e o aprendizado contempla poucas práticas (Faixa 20%). ◆ O Programa de Qualidade de Vida é o responsável do processo de melhoria de qualidade de vida através da promoção, manutenção e a melhoria da saúde e da qualidade de vida dos funcionários, ações: Palestra de Alimentação Saudável, Medicina “Alternativa”, Prevenção a LER (Kit:Apoio de teclado, Mouse Pad e coração massageador) e Convênio com AABB. ◆ Oferecem uma gama de benefícios: seguro de vida, seguro saúde, vale alimentação, vale transporte, vale refeição, previdência privada, clube (AABB) e auxílio creche. ◆ Os canais informais para identificar os principais fatores de bem-estar das pessoas e satisfação dos funcionários não são adequados e eficientes. ◆ Não se tem conhecimento se os serviços de apoio às pessoas estão alinhadas com as práticas do mercado. ◆ Não existe uma sistemática definida da gestão do bem-estar e satisfação das pessoas. Não há pesquisa de clima organizacional.		
2- As práticas não estão disseminadas por toda empresa, além das ações serem descontinuas (Faixa 0%). ◆ As ações do Programa de Qualidade de Vida são esporádicas, verificou-se que a maioria não mudou os hábito alimentares e de saúde dos funcionários. No entanto, o kit de prevenção da LER teve boa aceitação. ◆ Falta de indicadores e metas para os fatores de ergonomia, segurança e saúde, ocupacional. (Só um indicador: Taxa de doenças ocupacionais). Não são apresentados serviços, instalações, atividades e oportunidades que são colocadas à disposição dos funcionários para o seu bem-estar e para sua satisfação.		
3- Como a faixa do enfoque é a 20% e a da aplicação é 0%, o percentual para esse item é 10%		

PONTUAÇÃO DE RESULTADOS		
Critério: 2. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO		
Item: 2.1. Resultados relativos às pessoas		
<i>Coluna de Correlação / Desempenho (1)</i>	<i>Coluna de Relevância e Tendência (2)</i>	<i>Pontuação (3) - %</i>
20	20	20
<i>Justificativas</i>		
1- Não são apresentados comparações pertinentes e não podendo estabelecer níveis de desempenho, no entanto são apresentados alguns indicadores correlacionados com o enfoque dos itens anteriores (Faixa 20%). ◆ Grau de participação dos funcionários em times de melhoria está adequado como o trabalho é organização, seja pela UGB ou Comitês Inter-funcionais (Foi mostrado os resultados dos times de melhorias UGB's no trabalho do PDCA de Melhorias "Caderno de Resultados"). ◆ Participação no Lucros e Resultados (PLR) correlaciona com o sistema de remuneração.		
2- Tendências favoráveis em alguns indicadores, no entanto não possuem um histórico longo, no máximo dois anos (Faixa 20%). ◆ O alto grau de participação dos funcionários em times de melhorias demonstra um grande envolvimento na melhoria dos produtos e serviços. ◆ O índice de <i>turnover</i> demonstram tendências favoráveis desde 1997, com um queda de 53,6% desde então. ◆ Aumento elevado na Participação nos lucros e resultados de 1997 para 1998, de cerca de 170%. ◆ Os indicadores: No horas de treinamento / funcionário e % investimento em T&D sobre faturamento e treinamento com qualidade não apresentam tendências favoráveis mesmo com a pequena quantidade de dados. ◆ Taxa de doenças ocupacionais não apresenta melhoria do ano anterior. ◆ Tempo médio de contratação de funcionários não apresentou tendências favoráveis, constatou-se uma insatisfação com relação a esse processo de contratação. Apesar de os dados serem atualizados mensalmente através de uma planilha do Excel (Folha de Processos), não há uma estratificação do tipo de funcionários é contratado.		
3- Como a faixa da correlação e desempenho é a 20% e a da relevância e tendência é 20%, o percentual para esse item é 20%.		

5. AUDITORIA DE DESEMPENHO

Após a determinação do percentual para cada item, a Equipe Auditora determinou a Pontuação Final do SGRH da BrasilPrev na escala do Sistema de Auto-avaliação (tabela 35).

PONTUAÇÃO FINAL			
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS			
<i>Item</i>	<i>Percentual - % (a)</i>	<i>Pontuação Máxima (b)</i>	<i>Pontuação do Item (a x b)</i>
1.1. Sistemas de trabalho (1)	20	30	6
1.2. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas (2)	40	30	12
1.3. Bem-estar e satisfação das pessoas (3)	10	30	3
Pontuação Total do Critério GESTÃO DE PESSOAS (1+2+3)		90	21
Critério: 2. RESULTADOS			
<i>Item</i>	<i>Percentual - % (a)</i>	<i>Pontuação Máxima (b)</i>	<i>Pontuação do Item (a x b)</i>
2.1. Resultados relativos à gestão de pessoas (4)	20	80	16
Pontuação Total do Critério RESULTADOS (4)		80	16
PONTUAÇÃO FINAL DA GESTÃO (1+2+3+4)		170	37

Tabela 35: Pontuação Final do SGRH da BrasilPrev – Elaborado pelo autor.

5.6. ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DA AUDITORIA

O “Relatório Final da Auditoria” irá conter todos os pontos fortes e oportunidades de melhorias levantadas pela Equipe Auditora, com relação a Gestão de Recurso Humanos da empresa é o resultado final da Auditoria de Desempenho. Esse relatório vai servir como principal fonte de informação do SGRH da BrasilPrev para melhorar sua gestão.

A elaboração do Relatório final da Auditoria vai se basear nos Resumos da Auditoria e nos Relatórios de Pontuação, e o resultado segue abaixo:

RELATÓRIO FINAL DA AUDITORIA

RESUMO GERAL
Objetivo: A Auditoria de Desempenho tem o objetivo de determinar a eficácia do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da BrasilPrev para atender os objetivos especificados e os critérios do PNQ referentes à Gestão de Pessoas e aos Resultados relativos às pessoas, demonstrados no Relatório da Gestão.
Limites de atuação: As práticas da Gestão de Recursos Humanos tem influência nas 36 UGB's. A auditoria vai analisar 10 UGB's, isso representa uma amostra de 27,7 % das UGB's.
Resultados alcançados: Foram levantados 14 Pontos Fortes e 21 Oportunidade de Melhorias da Gestão de Recursos Humanos da BrasilPrev. Além disso, verificou um atendimento de 21,7 % dos itens estabelecidos pelos Critérios de Excelência do PNQ (37 pontos de 170 possíveis).
UGB's de análise: As UGB's analisadas foram: Gerência de Mercado (4 UGB's), Gerência de Operações Padronizadas (2 UGB's), Gerência de Gestão de Riscos (2 UGB) e Gerência de Administração e Recursos Humanos (3 UGB's), totalizando 10 UGB's.
Equipe Auditora: Equipe Auditora: Eduardo T. T. Ohmachi: Auditor responsável pela análise do Relatório da Gestão, elaboração do Plano da Auditoria, notificação da auditoria, elaboração Instrumentos de auditoria, plano de entrevistas, condução da auditoria, pontuação da gestão de recursos humanos e Consolidação do Relatório Final da Auditoria. Luciana Galvão responsável pela análise do Relatório da Gestão e pontuação da gestão de recursos humanos.

PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS	
Item: 1.1. SISTEMA DE TRABALHO (4 pontos fortes e 6 oportunidades de melhorias)	
<i>a) Organização do trabalho</i>	
2 Pontos fortes	♦ Participação de todos os funcionários nas equipes de melhoria, UGB's, através do Programa de Gestão pela Qualidade Total, demonstrando grande envolvimento na melhoria dos processos e autonomia para melhorias nos processos da rotina do dia a dia. ♦ Avaliação de desempenho está sendo utilizado por todos os funcionários e está parcialmente adequada ao item, pois procura verificar a performance do funcionário no exercício das suas funções e no cumprimento das metas pré-estabelecidas.
3 Oportunidades de melhorias	♦ A participação nas Equipes inter-funcionais, como os Comitês, é restrita a poucos funcionários. ♦ A implantação do Plano de Carreira, baseado no modelo por competências, deve ser revisada, pois apresentaram problemas no início de sua utilização. O sucesso dessa prática está prejudicada pela baixa utilização, devido a dificuldade de entendimento e compreensão do plano, falta de conhecimento do mesmo pelas UGB's e de suporte do RH. ♦ Alguns fatores podem prejudicar a avaliação de desempenho: pouco alinhamento das metas pré-estabelecidas com as metas desdobradas do gerenciamento pelas diretrizes, baixa utilização de mix de metas (individuais e grupo) e utilização reativa pelas UGB's, isto é, só utilizam quando solicitadas e falta de clareza do processo e de relação com a PLR.
<i>b) Remuneração e Reconhecimento</i>	
1 Ponto forte	♦ O sistema de reconhecimento reforça o atingimento das metas através da Convenção da Qualidade.
2 Oportunidades de melhorias	♦ A Participação no Lucros e Resultados, PLR, não reforça o atingimento de metas. Além disso, seu processo e critérios se não mostra claro. ♦ O sistema de remuneração baseado nas faixas do Plano de Carreira não reforça o atingimento de metas
<i>c) Aprendizado</i>	
1 Ponto forte	♦ Utilização da metodologia PDCA de Melhorias na Carreira e Remuneração.
1 Oportunidade de Melhoria	♦ Rede de indicadores deficiente, não apresentando indicadores para as principais práticas. Apenas dois: grau de participação dos funcionários e PLR.

PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS	
Item: 1.2. EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS (4 pontos fortes e 3 oportunidades de melhorias)	
<i>a) Desenvolvimento das pessoas:</i>	
3 Pontos Fortes	♦ Avaliação de desempenho subsidia as movimentações do Plano de Carreira. ♦ Alto índice de treinamento em Qualidade. ♦ Programa de Integração apresentou uma sistemática, com todos os novos funcionários integrados desde seu início.
2 Oportunidades de Melhorias	♦ No Plano Anual de Treinamento e Necessidade não há alinhamento com as metas desdobradas do plano anual da organização e das gerências. ♦ Não há uma sistemática (ferramenta) que avalia se o treinamento trouxe resultado para a empresa.
<i>b) Aprendizado</i>	
1 Ponto Forte	♦ Levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento é feita pela Pesquisa Anual de Satisfação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento.
1 Oportunidade de Melhoria	♦ Ampliação da utilização da Metodologia PDCA de Melhorias nos processos relativos à educação treinamento e desenvolvimento.

PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS	
Item: 1.3. BEM ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS (3 pontos fortes e 8 oportunidades de melhorias)	
<i>a) Ambiente de trabalho</i>	
1 Ponto Forte	♦ Programa de Qualidade de Vida é responsável pela promoção, manutenção e melhoria da saúde e da qualidade de vida, com algumas ações.
3 Oportunidades de Melhorias	♦ Ações do Programa de Qualidade de Vida devem ser contínuas para, realmente mudar os hábitos dos funcionários. ♦ Canal de comunicação dos funcionários com o Programa de Qualidade de Vida é restrito (limita-se a contatos informais). ♦ Falta de uma sistemática de levantamento dos fatores importantes do ambiente de trabalho, além da utilização de poucos indicadores e metas com relação a ergonomia, segurança e saúde ocupacional e não ocupacional.
<i>b) Serviço de apoio às pessoas</i>	
1 Ponto Forte	♦ Grande quantidade de benefício oferecidos.
2 Oportunidades de Melhorias	♦ Necessidade de comparação dos benefícios oferecidos com as práticas de mercado. ♦ Não existem serviços, instalações, atividades e oportunidades que são colocadas à disposição dos funcionários para o seu bem-estar e para sua satisfação.
<i>c) Satisfação das pessoas</i>	
1 Ponto Forte	♦ Apenas a satisfação dos funcionários, relativa ao Programa de Desenvolvimento e Treinamento, é avaliada.
2 Oportunidades de Melhorias	♦ Canal de levantamento da satisfação, apenas por vias informais constatou-se ser inadequado. Não utilizam pesquisa de clima organizacional. ♦ Ferramentas de reavaliação das práticas não estão sendo utilizadas para melhorar o ambiente de trabalho e satisfação das pessoas.
<i>d) Aprendizado</i>	
0 Pontos Fortes	♦ Não tem.
1 Oportunidade de Melhoria	♦ Não existem os indicadores referentes ao bem estar e da satisfação das pessoas, e nem uma gestão desses fatores.

PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	
Critério: 2. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO	
Item: 2.1. RESULTADO RELATIVO ÀS PESSOAS (3 pontos fortes e 4 oportunidades de melhorias)	
<i>a) Relativo às pessoas</i>	
3 Pontos Fortes	
◆ Alto grau de participação dos funcionários em times de melhorias. ◆ Aumento da PLR desde sua adoção. ◆ Índice de <i>turnover</i> apresenta resultados favoráveis desde 1997.	
4 Oportunidades de Melhorias	
◆ Os indicadores de treinamento e desenvolvimento apresentam pequena quantidade de dados e não demonstram uma tendência favorável. ◆ Os Indicadores e referenciais do não apresentam comparações com as práticas de mercado pertinentes ao ramo de atuação da empresa. ◆ Taxa de doenças ocupacionais não demonstram melhorias. ◆ Baixo nível de satisfação dos clientes internos com relação ao processo de contratação de funcionários. O tempo médio de contratação não mostra tendência favorável durante o ano de 1999.	

Considerando as Faixas de pontuação global do Sistema de Auto-avaliação (vide item 3.1), foi realizada a seguinte Análise Final do Sistema de Recursos Humanos da BrasilPrev (tabela 36).

ANÁLISE FINAL DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA BrasilPrev			
Faixa			Estágio
Nº	Posição	Pontuação	Da Empresa
2	Média	37	Primeiros estágios de desenvolvimento e implementação de enfoques para os requisitos dos Critérios. Lacunas significativas existem na maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação de enfoques implementados.

Tabela 36: Análise Final do Sistema de Recursos Humanos da BrasilPrev – Elaborado pelo autor.

6.
FASE III: IMPLEMENTAÇÃO
DE MELHORIAS

6. IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

Este capítulo descreverá a última fase do Sistema de Auto-avaliação na BrasilPrev: Implementação de Melhorias. Com o Relatório Final da Auditoria em mãos, a Equipe da Gestão analisará as constatações descritas no relatório e implementará as melhorias na Gestão de Recursos Humanos da empresa.

6.1. ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO

Para elaboração do Plano de Ação foram seguidos os passos abaixo.

1. O Relatório Final da Auditoria revelou 21 oportunidades de melhorias. Junto com a Equipe da Gestão (coordenador de RH, analista de RH e autor) foram definidas as medidas necessária para cada oportunidade de melhoria, descritas na tabela abaixo.

Nº	Oportunidades de Melhorias	Medidas necessárias
1	A participação nas Equipes inter-funcionais, como os Comitês, é restrita a poucos funcionários.	Disseminação e Criação de outros comitês para trabalhos inter-funcionais.
2	A implantação do Plano de Carreira, baseado no modelo por competências, deve ser revisada, pois apresentou problemas no início de sua utilização. O sucesso dessa prática está prejudicada pela baixa utilização, devido a dificuldade de entendimento e compreensão do plano, falta de conhecimento do mesmo pelas UGB's e de suporte do RH.	Revisão do Plano de Carreira. Essa revisão será feita no Redenho dos produtos pelo comitê inter-funcional de recursos humanos.
3	Alguns fatores podem prejudicar a avaliação de desempenho: pouco alinhamento das metas pré-estabelecidas com as metas desdobradas do gerenciamento pelas diretrizes, baixa utilização de mix de metas (individuais e grupo) e utilização reativa pelas UGB's, isto é, só utilizam quando solicitadas e falta de clareza do processo e de relação com a PLR.	Orientação mais incisiva do RH no estabelecimento das metas pré-estabelecidas, enfatizando o alinhamento com as metas organizacionais, mix de tipo de meta (individual e em grupo). Além de um acompanhamento mais próximo do RH.
4	A Participação nos Lucros e Resultados, PLR, não reforça o atingimento de metas. Além disso, seu processo e critérios não se mostram claro.	Reuniões e palestras sobre os critérios e processo de distribuição da PLR.
5	O sistema de remuneração baseado nas faixas do Plano de Carreira não reforça o atingimento de metas.	Plano de Carreira baseado nas competências e não necessariamente no atingimento de metas. Decisão estratégica, nenhuma medida será tomada.

6. IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

6	Rede de indicadores deficiente, não apresentando indicadores para as principais práticas. Apenas dois: grau de participação dos funcionários e PLR.	Aprimoramento da rede de indicadores das práticas de recursos humanos.
7	No Plano Anual de Treinamento e Necessidade não há alinhamento com as metas desdobradas do plano anual da organização e das gerências.	Requisitar na solicitação de treinamento anual o relacionamento com a meta desdobrada do plano anual.
8	Não há uma sistemática (ferramenta) que avalia se o treinamento trouxe resultado para a empresa.	Criação de uma sistemática (ferramenta) de avaliação do resultado do treinamento dos funcionários.
9	Ampliação da utilização da Metodologia PDCA de Melhorias nos processos relativos à educação treinamento e desenvolvimento.	Utilização da Metodologia PDCA de Melhorias nos processos relativos à educação treinamento e desenvolvimento
10	Ações do Programa de Qualidade de Vida devem ser contínuas para realmente mudar os hábitos dos funcionários.	Programar novas ações do Programa de Qualidade de Vida, torná-las mais contínuas.
11	Canal de comunicação dos funcionários com o Programa é restrito (limita-se a contatos informais).	Criar novos canais de comunicação do Programa de Qualidade de Vida.
12	Falta de uma sistemática de levantamento dos fatores importantes do ambiente de trabalho, além da utilização de poucos indicadores e metas com relação a ergonomia, segurança e saúde ocupacional e não ocupacional.	Fazer um levantamento dos fatores importantes do ambiente de trabalho. Medida será incluída no programa de Qualidade de Vida.
13	Necessidade de comparação dos benefícios oferecidos com as práticas de mercado.	Pesquisa de remuneração e benefícios com outras empresas do ramo de seguros e previdência.
14	Não são existem serviços, instalações, atividades e oportunidades que são colocadas à disposição dos funcionários para o seu bem-estar e para sua satisfação.	Criação de serviços, instalações, atividades e oportunidades para os funcionários aumentarem o bem-estar e para sua satisfação.
15	Canal de levantamento da satisfação, apenas por vias informais constatou-se ser inadequado. Não utilizam pesquisa de clima organizacional.	Implantação da pesquisa de clima organizacional
16	Ferramentas de reavaliação das práticas não estão sendo utilizadas para melhorar o ambiente de trabalho e satisfação das pessoas.	Utilizar as ferramentas de reavaliação das práticas de recursos humanos. Enfatizar na melhoria do ambiente de trabalho e satisfação das pessoas.
17	Não existe os indicadores referentes ao bem estar e da satisfação das pessoas, nem uma gestão desses fatores.	Aprimoramento da rede de indicadores das práticas de recursos humanos, incluindo os indicadores referentes ao bem estar e da satisfação das pessoas.

6. IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

		Criação de uma gestão do bem estar e da satisfação das pessoas.
18	Os indicadores de treinamento e desenvolvimento apresentam pequena quantidade de dados e não demonstram uma tendência favorável.	Continuar a coleta de dados dos indicadores de treinamento e desenvolvimento.
19	Os Indicadores e referenciais não apresentam comparações com as práticas de mercado pertinente ao ramo de atuação da empresa.	Pesquisa de remuneração e benefícios com outras empresas do ramo de seguros e previdência.
20	Taxa de doenças ocupacionais não demonstram melhorias.	Promover mais ações do Programa de Qualidade de Vida enfocando as doenças ocupacionais.
21	Baixo nível de satisfação dos clientes internos com relação ao processo de contratação de funcionários. O tempo médio de contratação não mostra tendência favorável durante o ano de 1999.	Utilização da metodologia do PDCA de Melhorias para aumentar a satisfação dos clientes internos com relação ao processo de contratação de funcionários – Recrutamento e Seleção. (Diminuir o tempo de contratação)

Tabela 37: Relação Oportunidade de melhoria e Medida necessária – Elaborado pelo autor.

2. A priorização do que será trabalhado baseou-se nos critérios abaixo:

- Facilidade de implementação;
- Impacto / Resultados para empresa;
- Recursos disponíveis (orçamento e pessoal).

Essa priorização contou com a Equipe da Gestão, coordenador de RH e analista de RH, e a Equipe do Sistema, autor e coordenadora do Escritório da Qualidade. A ordem de priorização segue na tabela 38.

Medidas necessárias	Integrantes da Equipe				Total de Pontos	Ordem de priorização
	Coordenador de RH	Analista de RH	Coordenadora do Escritório	Autor		
1	1	2	2	2	7	10
2	5	5	5	5	20	1
3	4	3	3	4	14	4
4	3	3	4	4	14	4
5	1	1	1	1	4	12
6	4	4	3	3	14	4
7	3	3	3	4	13	5
8	2	2	2	2	8	9
9	3	3	5	5	16	2

6. IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

10	5	5	5	5	20	1
11	3	4	3	4	14	4
12	2	2	2	3	9	8
13	5	5	5	5	20	1
14	1	1	3	3	8	9
15	1	1	2	2	6	11
16	2	2	3	3	10	7
17	3	2	3	3	11	6
18	4	3	4	4	15	3
19	5	5	5	5	20	1
20	3	4	4	4	15	3
21	5	5	5	5	20	1

Tabela 38: Tabela de Priorização das Medidas necessárias – Elaborado pelo autor.

As medidas abaixo foram as que tiveram as maiores pontuações e, por conseguinte, as mais prioritárias:

Nº	Medidas necessárias
2	Revisão do Plano de Carreira. Essa revisão será feita no Redenho dos produtos pelo comitê inter-funcional de recursos humanos.
10	Programar novas ações do Programa de Qualidade de Vida, torná-las mais contínuas.
13	Pesquisa de remuneração e benefícios com outras empresas do ramo de seguros e previdência.
19	Pesquisa de remuneração e benefícios com outras empresas do ramo de seguros e previdência.
21	Utilização da metodologia do PDCA de Melhorias para aumentar a satisfação dos clientes internos com relação ao processo de contratação de funcionários – Recrutamento e Seleção. (Diminuir o tempo de contratação)

Tabela 39: Medidas necessárias prioritárias – Elaborado pelo autor.

As ações do Programa de Qualidade de Vida estão programadas para o ano 2000. Como a Revisão do Plano de Carreiras está sendo revista no Comitê Inter-funcional e a pesquisa de remuneração e benefícios está sendo realizada, a medida priorizada, por consenso, foi a “21”.

Abaixo segue a medida a ser trabalhado com o indicador de desempenho que ela impactará.

6. IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

Medida	Indicador de Desempenho
Utilização da metodologia do PDCA de Melhorias para aumentar a satisfação dos clientes internos com relação ao processo de contratação de funcionários – Recrutamento e Seleção. (Diminuir o tempo de contratação)	Tempo médio de contratação de funcionários

Tabela 40: Relação da Medida necessária e o indicador de desempenho – Elaborado pelo autor.

Segue abaixo o Plano de Ação contendo: as ações que serão realizadas, o prazo para cada uma delas, o local onde serão realizadas, quem irá realizar, o “por que” das ações, como serão realizar (maiores detalhes) e quanto irá custar.

Obs. As ações foram definidas de acordo com a Metodologia PDCA de Melhorias implantada na BrasilPrev.

PLANO DE AÇÃO						
Indicador de Desempenho: Tempo médio de contratação						
O que	Quando	Onde	Quem	Por que	Como	Quanto custa
1- Definição de prioridade	Até 29/10	BrasilPrev	Analista / autor	Para focar os esforços.	Priorizar um Produto e Conhecer o Produto (Anexos 1, 2, 3 e 4).	Horas de funcionário e estagiário (R\$)
2- Definição dos Itens de Controle	Até 29/10	BrasilPrev	Analista / autor	Para saber como controlar resultados.	Definir os Itens de Controle e Coletar Dados (Anexos 5 e 6).	Horas de funcionário e estagiário (R\$)
3- Identificação do problema	Até 30/11	BrasilPrev	Analista / autor	Para saber o que deverá ser atacado.	Coletar dados, Elaborar gráficos, Analisar os Dados coletados e Definir o Problema (Anexos 7, 8, 9, 10 e 11).	Horas de funcionário e estagiário (R\$)
4- Análise e Definir o plano de ação	Até 31/12	BrasilPrev	Analista / autor	Definir medidas para eliminar as causas do problema.	Levantar e Investigar as Causas Prováveis, Analisar e Priorizar Causas e Planejar Ações de Melhoria (Anexos 12, 13, 14 e 15).	Horas de funcionário e estagiário (R\$)
5- Executar o Ação	Até 29/01	BrasilPrev	Analista / autor	Executar as medidas.	Implementar ações de Melhoria (Anexo 16)	Não definido (não se sabe ainda as ações a serem tomadas).
6- Verificação os resultados	Até 29/01	BrasilPrev	Analista / autor	Para saber a eficácia das medidas tomadas.	Verificar e analisar os resultados (Anexo 17).	Horas de funcionário e estagiário (R\$)
7- Padronização e conclusão do trabalho	Até 29/02	BrasilPrev	Analista / autor	Garantir a previsibilidade do processo.	Padronizar Processo e Fazer uma reflexão sobre o trabalho e sobre os resultados (Anexo 18 e 19).	Horas de funcionário e estagiário (R\$)

Tabela 41: Plano de ação para reduzir o tempo de contratação de funcionários – Elaborado pelo autor.

6. IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

Como o autor pertence a UGB do Escritório da Qualidade, que é responsável pela implantação da Metodologia PDCA de Melhorias, ele foi alocado, junto com o analista, a executar as ações do Plano de Ação.

Obs. As datas foram negociadas com o Gerente da UGB RH.

6.2.EXECUÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Em função dos prazos estabelecidos no Plano de Ação, só serão apresentadas as ações 1 e 2. Os formulários abaixo foram criados pela UGB do Escritório da Qualidade e preenchido pelo analista da UGB Recursos Humanos, com suporte do autor.

1. Definição de prioridades

Segundo a Metodologia do PDCA de Melhorias da BrasilPrev, a definição de prioridades consiste em duas etapas:

- Priorizar o produto a ser trabalhado, isto é, Identificação dos Produtos da UGB (Anexo 1) e Justificar a priorização do produto (Anexo 2), e;
- Conhecer o produto, isto é, Fazer o Macrofluxograma do produto e fluxograma do processo crítico (Anexo 3) e Fazer um diagnóstico do produto (Anexo 4).

Essas etapas foram elaboradas seguindo os anexos abaixo:

BRASILPREV		ANEXO 1			
Identificação dos Produtos da UGB					
1. Relacionar os Produtos Finais da UGB conforme Tabela de Negócio					
Produtos	Clientes				
INTERMEDIARIAÇÃO Recrutamento e Seleção Admissão Integração	Colaboradores UGB's Gerentes Diretoria Executiva				
SERVIÇOS Carreira e Remuneração Avaliação de Desempenho Avaliação de Desenvolvimento Treinamento e Desenvolvimento Participação nos Lucros Folha de Pagamento Administração de Pessoal Administração de Benefícios Informações aos Colaboradores Informações Gerenciais					
DESLIGAMENTO Processo Demissional Passivo Trabalhista					
2. Priorizar 1 ou 2 Produtos					
Produtos Priorizados				Clientes	
Recrutamento e Seleção	Gerentes e Diretoria Executiva				
Data de Conclusão	Número de Participantes	T e m p o			
18/10/99	2	Previsão	Execução	Interrupção	
		10min	15min		

BRASILPREV		ANEXO 2		
Justificativa da Priorização do(s) Produto(s)				
1. Escrever o 1º. Produto Priorizado				
Recrutamento e Seleção				
2. Justificar a escolha				
O produto citado foi priorizado pelas seguintes razões: «A criticidade do produto para o Sistema de Gestão de RH da empresa, sendo responsável pela captação de novos potenciais e talentos, assim como na formação do capital humano da organização; «O impacto direto que a qualidade deste produto tem no resultado das atividades dos clientes; «O atual não-atendimento das expectativas dos clientes, principalmente quanto ao tempo de duração dos processos; «Oportunidade de melhoria para o sistema de gestão de RH, como demonstrado pela Auditoria realizada pelo Eduardo;				
Data de Conclusão	Número de Participantes	T e m p o		
18/10/99	2	Previsão	Execução	Interrupção
		15min	15min	

Figura 21: Anexos 1 e 2 da Metodologia do PDCA de Melhorias – Retirado do material de Qualidade da UGB Recursos Humanos.

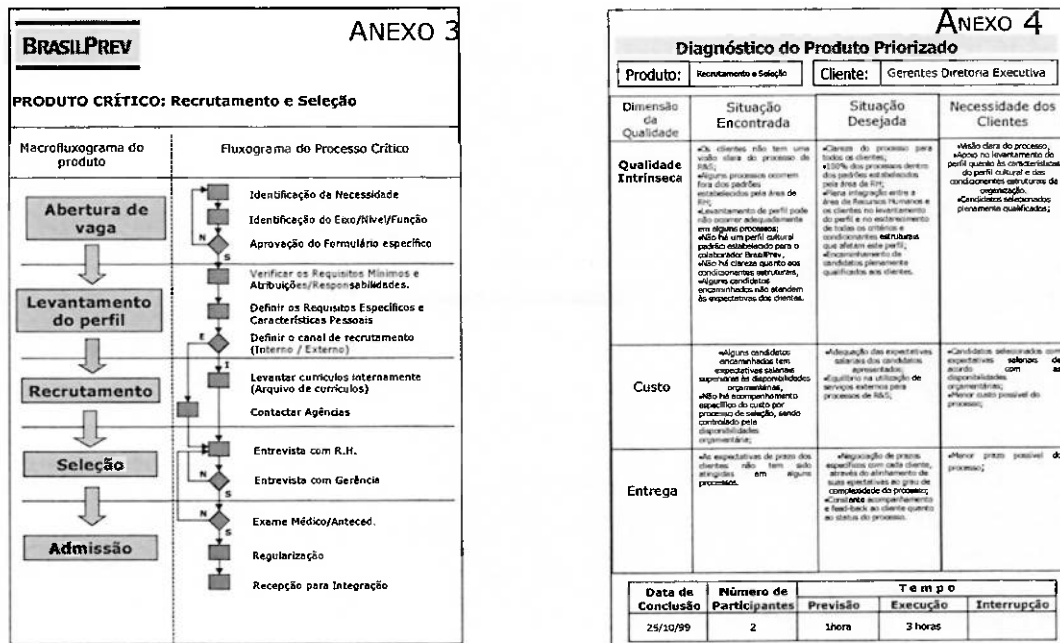


Figura 22: Anexos 3 e 4 da Metodologia do PDCA de Melhorias – Retirado do material de Qualidade da UGB Recursos Humanos.

2. Definição de Itens de Controle

Segundo a Metodologia do PDCA de Melhorias da BrasilPrev, a definição de itens de controle consiste em duas etapas:

- Definir o item de controle (Anexo 5) e especificar a meta (Anexo 6) e elaborar uma folha de verificação do item de controle;
- Coletar e compilar os dados na folha de verificação do item de controle.

Essas etapas foram elaboradas seguindo os anexos abaixo:

ANEXO 5

Definição dos Itens de Controle

Produto:	Recrutamento e Seleção				
Clientes:	Gerentes / Diretores				

DIREÇÃO DA QUALIDADE	NECESSIDADE DO CLIENTE POR DIMENSÃO DA QUALIDADE	ITEM DE CONTROLE	COMO TRANSPORTAR EM NÚMEROS	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO	VALOR ATUAL
QUALIDADE INTRÍNSECA	Candidatos selecionados plenamente qualificados	Processos concluídos na 1ª rodada de candidatos encaminhados	Nº de processos concluídos na 1ª rodada / Nº Total de Processos	Mensal	Não há medição
CUSTO					
ENTREGA	Menor prazo possível do processo	Tempo médio de contratação (Data final - data inicial) (50 contra dias úteis)		Por processo e contratação Mensal	
MORAL					
SEGURANÇA					

Data de Conclusão	Número de Participantes	Tempo		
		Previsão	Execução	Interrupção
27/10/99	3	1 hora e meia	2 horas	

ANEXO 6

Especificação das Metas para o(s) Item(ns) de Controle

Produto:		
----------	--	--

Item de Controle	Meta:	
	Valor	Prazo
Processos concluídos na 1ª rodada de candidatos encaminhados	100%	Jun/2000
Tempo médio de contratação	30 dias úteis	Jun/2000

Data de Conclusão	Número de Participantes	Tempo		
		Previsão	Execução	Interrupção
27/10/99	3	20min	20 min	

Figura 23: Anexos 5 e 6 da Metodologia do PDCA de Melhorias – Retirado do material de Qualidade da UGB Recursos Humanos.

Um fato interessante é que após a análise das necessidades dos clientes, verificou-se que, além do fator entrega (tempo médio de contratação), a dimensão qualidade mostrou-se, também, muito importante para a satisfação dos clientes. A essa conclusão a auditoria não chegou, verificando-se ainda uma necessidade de melhoria dos métodos e ferramentas da mesma.

6.3. VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS

A verificação dos resultados será feita através do Gráfico dos seguinte itens de controle: “Tempo médio de contratação de funcionários” e “Processos concluídos na 1a. Rodada de candidatos encaminhados”. Os gráficos 2 e 3 mostram as últimas atualizações dos dados.

6. IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

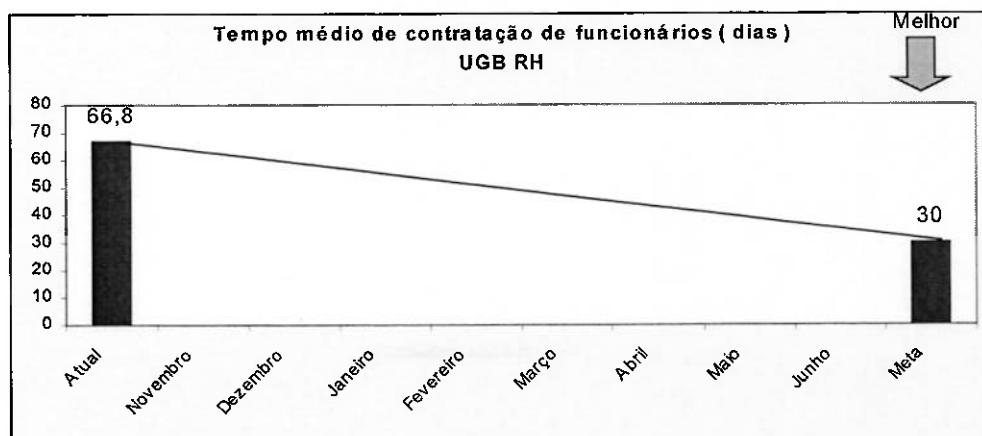


Gráfico 2: Gráfico do Item Tempo médio de contratação de funcionários – Retirado do material de Qualidade da UGB Recursos Humanos.

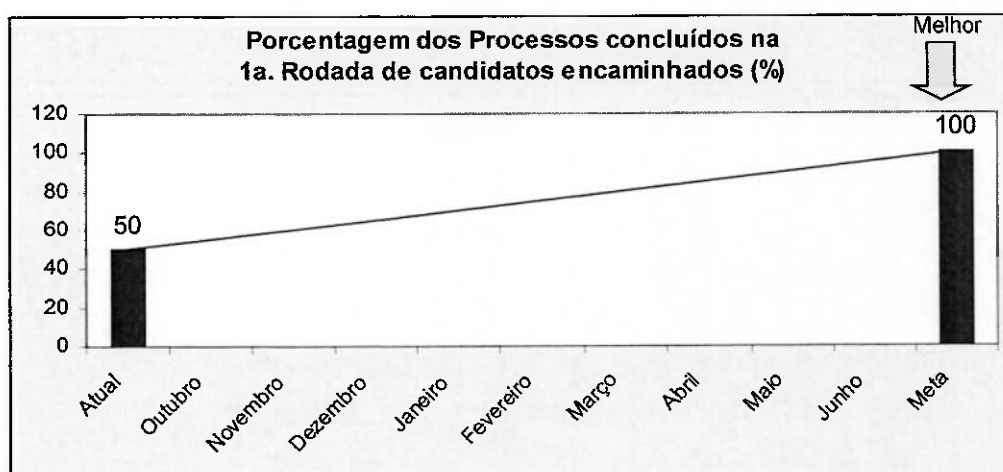


Gráfico 3: Gráfico do Item Percentagem dos Processos concluídos na 1ª rodada de candidatos encaminhados – Retirado do material de Qualidade da UGB Recursos Humanos.

6.4. CORREÇÃO

Como as ações de melhorias do processo de contratação de novos funcionários não foram implementadas, não foi possível fazer uma reflexão e correção em cima da verificação dos resultados.

7. CONCLUSÕES

7.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um processo de reformulação, como o da BrasilPrev, ter um diagnóstico do “estado atual” do sistema é algo fundamental para a formulação da estratégia de atuação, de modo a alcançar os resultados esperados. Desta forma, o Sistema de Auto-avaliação, baseado nos Critérios de Excelência do PNQ, elaborado e aplicado no SGRH da BrasilPrev atende a essa necessidade de um diagnóstico, pois do trabalho gerou-se os seguintes resultados:

- A empresa elaborou um **Relatório da Gestão de Recursos Humanos**. Não havia nenhum relatório parecido na empresa, que abordasse todas as práticas relativas a gestão de recursos humanos e os resultados que elas geram;
- O diagnóstico da sua gestão é composto por dois relatórios: A **Pontuação Final do SGRH** mostrou o atendimento 21,7% (37 de 170) dos Critérios de Excelência do PNQ estabelecidos pelo Sistema de Auto-avaliação; o **Relatório Final da Auditoria** que apontou 14 pontos fortes e 21 oportunidades de melhorias.
- Esse relatório poderá ser utilizada no Planejamento de Recursos Humanos do Ano 2000. Sendo que para a oportunidade de melhoria 21 (“Baixo nível de satisfação dos clientes internos com relação ao processo de contratação de funcionários....”) foi desencadeado o processo de implantação das medidas necessárias para essa oportunidade.

Um resultado adicional desse trabalho foi o aprendizado adquirido pela equipe da BrasilPrev, no que concerne aos conceitos do PNQ, a sistemática de Auto-avaliação e, principalmente, sobre o próprio SGRH da empresa.

7.2. REFLEXÃO SOBRE O TRABALHO DE FORMATURA

Abaixo seguem as reflexões finais sobre o trabalho de formatura:

- Esse estudo aprofundado dos critérios do PNQ, para a função de recursos humanos, foi importante para ampliar o conhecimento do autor nesse assunto, pois em três anos a BrasilPrev quer estar com um nível suficiente para concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade. Além disso, o autor pode conhecer profundamente as práticas implementadas na empresa e contribuir no processo de reformulação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos.
- O mercado apresenta uma tendência favorável a utilização desses Critérios de Excelência. De acordo com a pesquisa realizada pela QSP em conjunto com Editora Banas ¹², que aponta os critérios do PNQ como a metodologia/ferramenta no qual um número maior de empresas pretendem implementá-las em 1999, vide gráfico 4. Se essa tendência se mantiver, o trabalho pode contribuir para essas empresas, no que se refere aos critérios do PNQ e a sistemática de Auto-avaliação.

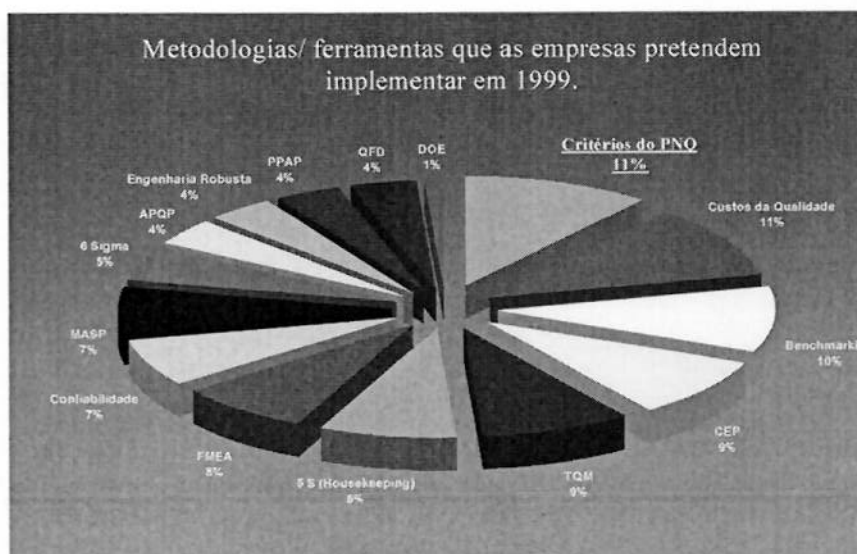


Gráfico 4: Metodologias / ferramentas que as empresas pretendem implementar em 1999 – Adaptado da pesquisa Pesquisa QSP – Banas Qualidade (Edição 1999).

Pelo fato do trabalho estar de acordo com as tendência dos recursos humanos e da qualidade, verifica-se que a metodologia desenvolvida pode ser utilizada na gestão de recursos humanos de outras empresas.

12- Pesquisa QSP – Banas Qualidade (Edição 1999) foi retirada do site da Revista Banas Qualidade, <http://www.banasqualidade.com.br>.

8.
BIBLIOGRAFIA

- ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 10011-1: 1993. Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade. Parte 1: Auditoria.** Rio de Janeiro, 1993.
- ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 10011-2: 1993. Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade. Parte 2: Critérios para qualificação de auditores de sistema da qualidade.** Rio de Janeiro, 1993.
- ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 10011-3: 1993. Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade. Parte 3: Gestão de Programas de Auditoria.** Rio de Janeiro, 1993.
- AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução.** São Paulo, Editora Atlas S.A, 1980.
- ALBUQUERQUE, L. G. **Papel estratégico de recursos humanos.** 262p. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- BROWN, M. G. **O sistema Baldrige da Qualidade.** São Paulo, Makron Books, 1995.
- BRYMAN, A. *Research methods and organizations studies.* London, Routledge, 1989.
- CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 6.ed. Fundação Christiano Ottoni, Belo horizonte, 1992.
- CAMPOS, V. F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 3.ed. Fundação Christiano Ottoni, Belo horizonte, 1994.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas Diretrizes.** 2.ed. Fundação Christiano Ottoni, Belo horizonte, 1996.
- CARAVANTER, G. R. et al. **Administração e Qualidade: a superação dos desafios.** São Paulo, Makron Books, 1997.
- CERQUEIRA, J. P.; MARTINS, M. C. **Formação de Auditores Internos da Qualidade.** São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** 1.ed. São Paulo, Atlas, 1985.
- CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro.** São Paulo, Makron Books, 1996.
- DAGNINO, B. V.; SOUZA, J. F. B. **O uso dos critérios do Prêmio Nacional da qualidade para Auto-avaliação no Brasil.** *Gestão & Produção*, v.2, n.1, p 87-96, abr. 1995.

- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro, Marquê Saraiva, 1990.
- ECO, U. **Como se faz uma tese**. 14.ed. São Paulo, Perspectiva, 1996.
- Fundação Carlos Alberto Vanzolini. Apostila do Curso: **Formação de Auditor Interno (ISO 9000)**. São Paulo, 1999.
- European Foundation for Quality Management – EFQM. Total Quality Management – The European Model for self-appraisal: Guidelines for Identifying and Addressing Total Quality Issues*, 1992.
- FOX, M. J. **Quality assurance management**. 1.ed. London; New York, Chapman & Hall, 1993.
- FRANÇA, A. C. L. **Indicadores empresariais de qualidade de vida: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura com certificado ISO 9000**. São Paulo, 1997. 213p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (1). **Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho**, 1999.
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (2). **Relatório de Avaliação – Caso para estudo: Hospital Taquaral**, 1999.
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (3). **Relatório da Gestão: Hospital Taquaral**, 1999.
- GARVIN, D. A. *How the Baldrige Award Really Works*. **Harvard Business Review**, p.80-95, Nov.-Dec.1991.
- GARVIN, D. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- GEORGE, S. **O Sistema Baldrige da Qualidade**. São Paulo, Makron Books, 1993.
- HART, C. W. L.; BOGAN C. E. **Baldrige: o que é o Prêmio Baldrige e o que representa para as empresas**. São Paulo, Makron Books, 1994.
- ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro, Campus, 1993.
- KUAE, L. K. N.; BONESIO, M. C. M.; VILLELA, M. C. O. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses**. São Paulo, 1991. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Serviço de Bibliotecas.

- MATTOS, J. F. C. et al. **Auto-avaliação: um caminho para a excelência**. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1994.
- National Institute of Standards and Technology – NIST. 1999 Criteria for Performance Excellence, 1999* (<http://www.quality.nist.gov>.)
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. São Paulo, Harbra, 1986.
- PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva através das pessoas**. São Paulo, Makron Books, 1995.
- SÁ, A. L. **Curso de Auditoria**. 4.ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 1969. 1 v.
- SAMMARTINO, W. **As influências das políticas e práticas de recursos humanos no desempenho organizacional**. 225p. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- SCHOLTES, P. R. et al. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1992.
- SENGE, P. **A Quinta disciplina**. São Paulo. 10.ed. Editora Best Seller, 1990.
- SHIBA, S. et al. **TQM Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Porto Alegre, Bookman, 1997.
- TAI L. S.; PRZASNYSKI Z. H. *Baldrige Award Winners Beat the S&P 500*. **Quality Progress**, p.45-51, Apr. 1999.
- TOLEDO, F. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7.ed. São Paulo, Atlas, 1989.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo, Futura, 1998.
- ZAIRI, M. *Measuring Performance for business results*. London; Ney York, Chapman & Hall, 1994.
- WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Fundação Christiano Ottoni, Belo Horizonte, 1995.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods in Applies Social Research Methods Series*. California, SAGE Publications, 1989. v5.

ANEXOS

ANEXO 1:

Faixas de Pontuação dos Critérios do PNQ e do Sistema de Auto-avaliação

No.	Posição	Faixa de Pontuação do PNQ		Diferença entre as faixas do PNQ	% do Total da pontuação do PNQ	Diferença entre as faixas do Sistema de Auto-avaliação	Faixa de Pontuação do Sistema de Auto-avaliação	
		Máx.	Mín.				Máx.	Mín.
9	Alta	1000	951	50	5%	9	170	163
	Média	950	901	50	5%	9	162	154
	Baixa	900	851	50	5%	9	153	146
8	Alta	850	817	34	3%	6	145	140
	Média	816	784	33	3%	6	139	134
	Baixa	783	751	33	3%	6	133	129
7	Alta	750	717	34	3%	6	128	123
	Média	716	684	33	3%	6	122	117
	Baixa	683	651	33	3%	6	116	112
6	Alta	650	617	34	3%	6	111	106
	Média	616	584	33	3%	6	105	100
	Baixa	583	551	33	3%	6	99	95
5	Alta	550	517	34	3%	6	94	89
	Média	516	484	33	3%	6	88	83
	Baixa	483	451	33	3%	6	82	78
4	Alta	450	417	34	3%	6	77	72
	Média	416	384	33	3%	6	71	66
	Baixa	383	351	33	3%	6	65	61
3	Alta	350	317	34	3%	6	60	55
	Média	316	284	33	3%	6	54	49
	Baixa	283	251	33	3%	6	48	44
2	Alta	250	217	34	3%	6	43	38
	Média	216	184	33	3%	6	37	32
	Baixa	183	151	33	3%	6	31	27
1	Alta	150	101	50	5%	9	26	18
	Média	100	51	50	5%	9	17	9
	Baixa	50	0				8	0

ANEXO 2:

Treinamento 1: Critérios de Excelência do PNQ

TREINAMENTO 1: **PNQ e Sistema de Auto-avaliação**

AGENDA

- **O Prêmio Nacional da Qualidade**
- Fundamentos dos Critérios de Excelência
- Estrutura dos Critérios de Excelência
- Os Critérios de Excelência
- Sistema de Auto-avaliação
- Categorias:
 - "Gestão de Pessoas"
 - "Resultados relativos às pessoas"

O Prêmio Nacional da Qualidade

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
Objetivos:

- ➔ Amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- ➔ Ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias¹.

Primeiro ciclo 1992 - *Malcom Baldrige National Quality Award*
Empresas premiadas

AGENDA

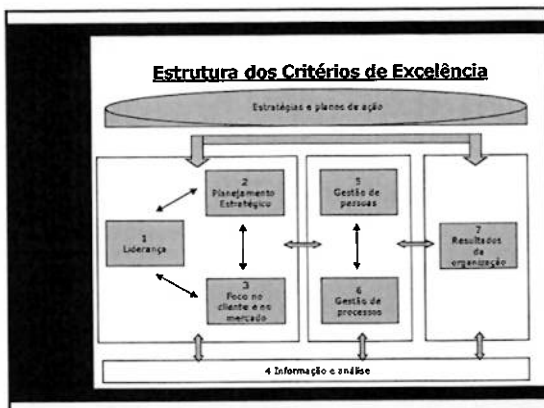
- O Prêmio Nacional da Qualidade
- **Fundamentos dos Critérios de Excelência**
- Estrutura dos Critérios de Excelência
- Os Critérios de Excelência
- Sistema de Auto-avaliação
- Categorias:
 - "Gestão de Pessoas"
 - "Resultados relativos às pessoas"

Fundamentos dos Critérios de Excelência

- ↔ Qualidade centrada no cliente
- ↔ Comprometimento da alta direção
- ↔ Valorização das pessoas
- ↔ Responsabilidade social
- ↔ Visão de futuro de longo prazo
- ↔ Foco nos resultados
- ↔ Aprendizado contínuo
- ↔ Gestão baseada em fatos e em processos
- ↔ Enfoque pró-ativo e resposta rápida

AGENDA

- O Prêmio Nacional da Qualidade
- Fundamentos dos Critérios de Excelência
- **Estrutura dos Critérios de Excelência**
- Os Critérios de Excelência
- Sistema de Auto-avaliação
- Categorias:
 - "Gestão de Pessoas"
 - "Resultados relativos às pessoas"



AGENDA

- O Prêmio Nacional da Qualidade
- Fundamentos dos Critérios de Excelência
- Estrutura dos Critérios de Excelência
- **Os Critérios de Excelência**
- Sistema de Auto-avaliação
- Categorias:
 - "Gestão de Pessoas"
 - "Resultados relativos às pessoas"

Os Critérios de Excelência

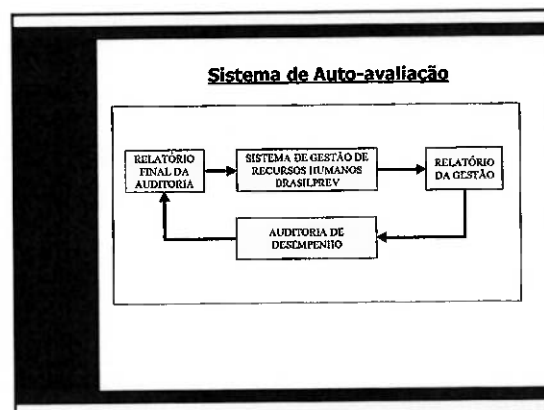
Critérios e Itens	Pont. Máxima
1. Liderança (Enfoque e Aplicação)	90
1.1 Sistema de Liderança	60
1.2 Responsabilidade pública e cidadania	30
2. Planejamento Estratégico (Enfoque e Aplicação)	90
2.1 Formulação de estratégias	40
2.2 Operacionalização das estratégias	50
3. Foco no cliente e no mercado (Enfoque e Aplicação)	90
3.1 Conhecimento mútuo	40
3.2 Relacionamento com o cliente	50
4. Informação e análise (Enfoque e Aplicação)	90
4.1 Gestão das informações da organização	30
4.2 Gestão das informações comparativas	30
4.3 Análise crítica do desempenho da organização	30

Os Critérios de Excelência

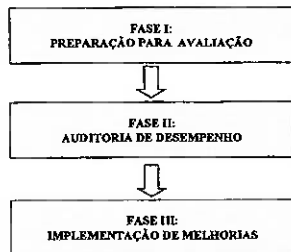
Critérios e Itens	Pont. Máxima
5. Gestão de pessoas (Enfoque e Aplicação)	90
5.1 Sistemas de trabalho	30
5.2 Educação, treinamento e desenvolvimento	30
5.3 Bem-estar e satisfação das pessoas	30
6. Gestão de processos (Enfoque e Aplicação)	90
6.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
6.2 Gestão de processo de apoio	30
6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros	30
7. Resultados da organização (Resultados)	460
7.1 Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado	110
7.2 Resultados financeiro	110
7.3 Resultados relativos às pessoas	80
7.4 Resultados relativos aos fornecedores e parceiros	60
7.5 Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais	100

AGENDA

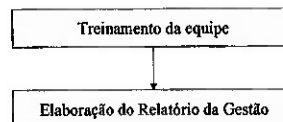
- O Prêmio Nacional da Qualidade
- Fundamentos dos Critérios de Excelência
- Estrutura dos Critérios de Excelência
- Os Critérios de Excelência
- **Sistema de Auto-avaliação**
- Categorias:
 - "Gestão de Pessoas"
 - "Resultados relativos às pessoas"



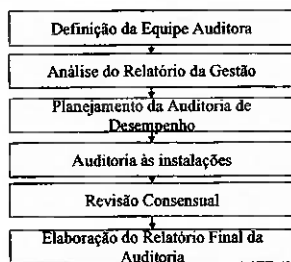
Fases do Sistema de Auto-avaliação



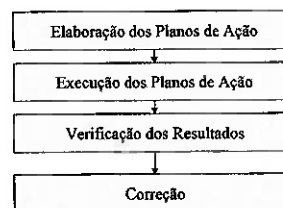
Fases I: Preparação para avaliação



Fases II: Auditoria de desempenho



Fases III: Implementação de Melhorias



AGENDA

- O Prêmio Nacional da Qualidade
- Fundamentos dos Critérios de Excelência
- Estrutura dos Critérios de Excelência
- Os Critérios de Excelência
- Sistema de Auto-avaliação
- **Categorias:**
 - **"Gestão de Pessoas"**
 - **"Resultados relativos às pessoas"**

Categorias

Gestão de Pessoas	90
5.1 Sistemas de trabalho	30
5.2 Educação, treinamento e desenvolvimento	30
5.3 Bem-estar e satisfação das pessoas	30
Resultados	
7.3 Resultados relativos às pessoas	80
TOTAL	170

ANEXO 3:

Treinamento 2: Erros mais comuns e Regras de elaboração de gráficos

TREINAMENTO 2:
Erros mais comuns e
Regras para elaboração de gráficos

AGENDA

- Erros mais comuns
- Regras para elaboração de gráficos

Erros mais comuns

- Erro 1: Retteração de expressões dos critérios*
- Erro 2: Uso de exemplos em vez de descrição de processos*
- Erro 3: Ausência de exemplos que ajudam a ilustrar o processo*
- Erro 4: Falta de especificidade*
- Erro 5: Apresentação de dados sobre alguns índices da qualidade*

Erros mais comuns

- Erro 6: Número excessivo de referências cruzadas com outras seções*
- Erro 7: Respostas com palavras, quando deveria ser com dados*
- Erro 8: Resposta com informações não relevantes ao item*
- Erro 9: Uso excessivo de acrônimos*
- Erro 10: Uso excessivo do jargão do setor, da qualidade ou da gerência*

Regras para elaboração de gráficos

- Regra 1: Explique os gráficos no texto*
- Regra 2: Não duplique informações dos gráficos no texto*
- Regra 3: Não inclua mais de duas linhas de dados em um gráfico*
- Regra 4: Indique as metas ou os padrões nos gráficos*
- Regra 5: Use uma linha ascendente para mostrar melhorias nos gráficos de índices de desempenho*

Regras para elaboração de gráficos

- Regra 6: Eleve as escalas dos gráficos para mostrar a variabilidade máxima dos dados*
- Regra 7: Separe os dados anteriores e os dados posteriores à melhoria da qualidade*
- Regra 8: Use formato padrão*
- Regra 9: Inclua texto claro e bem especificado nos gráficos*
- Regra 10: Inclua gráfico simples e elimine excessos*

Treinamento 3: Erros mais comuns e Regras de elaboração de gráficos

1. Erros mais comuns

Erro 1: Reiteração de expressões dos critérios

A repetição de termos dos critérios é desnecessária. Se o relatório conter algumas expressões contidas nos critérios, algum examinador poderá dar uma pontuação alta, por “soar bem” e parecer atender perfeitamente ao critério. Isso ocorrerá quando o examinador não estiver prestando atenção, haja vista que alguns deles fazem essas tarefas à noite, depois de um longo dia de trabalho. Caso contrário, alguns examinadores podem tirar ponto pela reiteração de expressões.

Erro 2: Uso de exemplos em vez de descrição de processos

Isso ocorre quando a empresa não tem um processo sistemático para descrever. Sempre que um critério solicita processos, responder com uma descrição passo a passo de um processo ou com um fluxograma.

Erro 3: Ausência de exemplos que ajudam a ilustrar o processo

O objetivo do exemplo é ajudar a esclarecer um fluxograma ou uma descrição de um processo, e nunca servir como resposta.

Erro 4: Falta de especificidade

Uma descrição geral e vaga de um processo obterá poucos pontos dos examinadores, o problema da resposta não específica é que os examinadores não tem informações suficientes para o julgamento adequado do desempenho da empresa.

Erro 5: Apresentação de dados sobre alguns índices da qualidade

Se a empresa coleta dados sobre mais de 40 índices de qualidade diferentes e incluir apenas cinco ou seis no relatório, os examinadores podem pressupor que a empresa optou por incluir apenas as medidas de bom desempenho. A saída é resumir as informações em um quadro ou tabela.

Erro 6: Número excessivo de referências cruzadas com outras seções

As referências cruzadas devem ser utilizadas quando ajudar a melhorar a resposta de um determinado item. Apesar dos critérios formarem um sistema integrado, cada item é elaborado de forma independente e auto-suficiente.

Erro 7: Respostas com palavras, quando deveria ser com dados

Quando aparecer as palavras “tendências”, “resultados” e “dados” nos critérios, a resposta deve incluir gráficos e dados. Um texto narrativo das informações incluídas nos gráficos é útil, mas não substitui os dados.

Erro 8: Resposta com informações não relevantes ao item

Isso ocorre quando a empresa não tem muito a dizer em suas respostas. Em vez de admitir suas falhas, a empresa responde com um jargão que soe bem no primeiro momento, mas que segunda ou terceira leitura percebe-se que a resposta não tem nada a haver com o solicitado no item.

Erro 9: Uso excessivo de acrônimos

Apesar da empresa toda saber o significado de certos acrônimos, os examinadores talvez não saberão. Explicar o significado de um acrônimo quando ele é utilizado uma vez também não resolve o problema. O examinador esquecerá e terá que voltar aos itens anteriores para verificar o significado.

Erro 10: Uso excessivo do jargão do setor, da qualidade ou da gerência

O uso de jargões pode parecer que está querendo impressionar os examinadores. A inscrição deve ser escrita em um nível de leitura bastante acessível. Não se deve escrever como um texto universitário ou para uma publicação profissional. Para eliminar o jargão, uma boa idéia é pedir a uma pessoa que não pertença à empresa que revise a inscrição antes de ser finalizada.

2. Regras para elaboração dos gráficos***Regra 1: Explique os gráficos no texto***

Um gráfico nunca deve ser incluído sem pelo menos uma explicação ou referência no relatório. O significado de certos dados pode escapar ao examinador, a não ser que se chame a atenção para eles.

Regra 2: Não duplique informações dos gráficos no texto

Os gráficos devem ser explicados e referenciados no texto, mas o conteúdo não precisa ser repetido no texto, pois desta forma estaria desperdiçando espaço no relatório.

Regra 3: Não inclua mais de duas linhas de dados em um gráfico

Colocar mais de duas linhas pode “poluir” o gráfico e dificultar a interpretação do mesmo.

Regra 4: Indique as metas ou os padrões nos gráficos

As linhas de referência têm o objetivo de indicar a proximidade entre o desempenho atual e o desempenho desejado. Sem as linhas, a interpretação dos gráficos fica prejudicada.

Regra 5: Use uma linha ascendente para mostrar melhorias nos gráficos de índices de desempenho

Sempre que possível, os dados devem ser apresentados de forma positiva, por uma linha ascendente, mostrando a melhoria do desempenho.

Regra 6: Eleve as escalas dos gráficos para mostrar a variabilidade máxima dos dados

É importante que as escalas de desempenho sejam elevada, a fim de mostrar o grau máximo de mudança ou variabilidade no desempenho.

Regra 7: Separe os dados anteriores e os dados posteriores à melhoria da qualidade

É importante demonstrar uma relação de causa - efeito entre as melhorias dos resultados da qualidade e a introdução de esforços de melhoria. Para isso, é preciso mostrar os níveis antes e depois de iniciado o esforço de melhoria.

Regra 8: Use formato padrão

Para facilitar a interpretação, os gráficos “estranhos” ou “exóticos” devem ser desencorajados. Os gráficos de barras são mais eficazes para comparação de dados, já os gráficos lineares são mais eficazes para exibição de tendências ao longo do tempo.

Regra 9: Inclua texto claro e bem especificado nos gráficos

Todos os aspectos dos gráficos devem ser denominados de forma apropriada e completa. Os dois eixos deve indicar a dimensão da qualidade que está sendo representada e o tempo. Metas e submetas devem ser especificadas com as fases dos esforços de melhoria da qualidade.

Regra 10: Inclua gráfico simples e elimine excessos

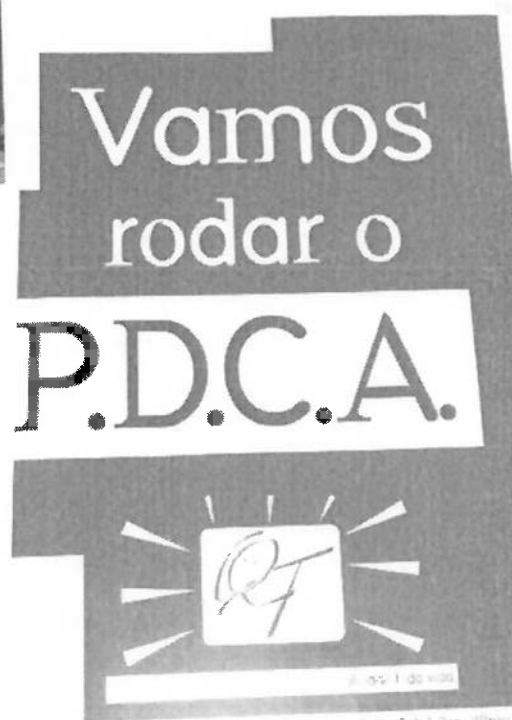
Gráficos com muitas informações tornam-se carregados e difíceis de ler, consequentemente, prejudica a interpretação dos dados pelos examinadores.

ANEXO 4:

Relatório da Gestão de Recursos Humanos da BrasilPrev

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para a BrasilPrev, o conhecimento e a vontade das pessoas são as principais fontes de vantagem competitiva.



BRASILPREV

Na BrasilPrev as pessoas são consideradas uma fonte de vantagem competitiva, e para o sucesso do negócio, a vontade e o conhecimento dos nossos empregados são fatores fundamentais. Somente com pessoas motivadas, capacitadas e comprometidas com as metas e a visão da empresa, estaremos vencendo os desafios.

Para tanto, disponibilizamos uma série de oportunidades e condições para motivar os funcionários e desenvolver suas habilidades para atuarem em um ambiente de trabalho dinâmico, que através da criatividade propicie a melhoria contínua dos processos e a produção de resultados efetivos para a empresa.

Políticas e procedimentos gerais balizam o gerenciamento e o relacionamento com os empregados, sendo as ações sempre apoiadas pelos valores promovidos pela empresa, conforme figura 1.1.

Valores da BrasilPrev
✓ Busca constante da justiça ✓ Garantia dos padrões da empresa quanto às condições de trabalho ✓ Recrutamento, admissão e promoção de funcionários com base unicamente em suas qualificações para o trabalho e desenvolvimento profissional, independente de raça, religião, sexo ou nacionalidade.

Figura 1.1

Paralelamente ao desenvolvimento da companhia, fazemos uma periódica análise crítica dos nossos objetivos e processos relativos à gestão de recursos humanos, em conjunto com nossos clientes internos, de forma a satisfazer e superar suas necessidades e expectativas.

A partir do Planejamento Estratégico e das Metas Anuais da BrasilPrev, são definidos os planos estratégico e anual de Recursos Humanos. Estes planos são alinhados e coerentes com a Visão e Missão da empresa, conforme figura 1.2.

Todas as ações de Recursos Humanos são fundamentadas em três áreas que apoiam as estratégias e os processos críticos da empresa, no sentido de desenvolver, utilizar e tornar realidade o pleno potencial e o bem-estar dos funcionários.

Na figura 1.3 estão indicadas estas áreas, com as principais melhorias introduzidas.

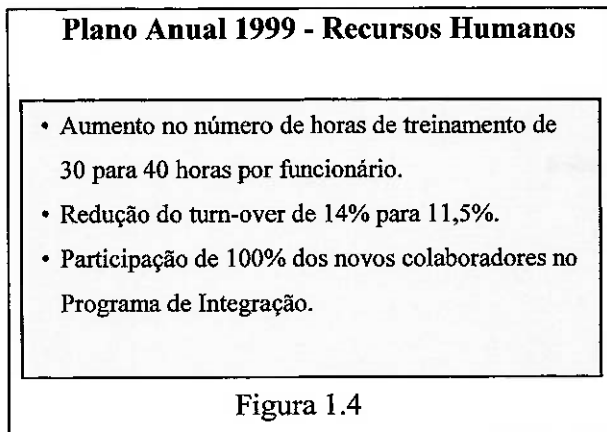
Áreas Estratégicas	Ações de Melhorias
INTERNALIZAÇÃO	• Programa de integração
GESTÃO	• Implementação do Programa de Qualidade de Vida • Programa de Desenvolvimento Gerencial
DESLIGAMENTO	• Entrevista de Desligamento

Figura 1.3

	BrasilPrev	Recursos Humanos
Missão	Permitir que cada família e cada indivíduo protejam seu futuro financeiro e de seus dependentes, através dos benefícios de produtos de previdência, que provêm independência econômica e segurança.	Criar competências e gerar motivação entre os colaboradores, objetivando o atingimento das metas e o desenvolvimento da organização
Visão	Em cinco anos, ser a maior e melhor empresa de previdência do Brasil.	Todos os colaboradores capacitados e motivados para o desempenho de suas funções, possuindo um Sistema de Gestão de Recursos Humanos plenamente utilizado pelas UGB's

Figura 1.2

A partir das três áreas estratégicas e dos requisitos oriundos da Missão e Visão da área é formulado o Plano de curto prazo de Recursos Humanos, conforme figura 1.4.



A partir da demandas e informações dos colaboradores, o Sistema de Gestão de Recursos Humanos da BrasilPrev desenvolve seus planos no sentido de criar competências, gerar motivação e disponibilizar ferramentas de gestão para o pleno desempenho e atingimento do desenvolvimento organizacional, como mostra a figura 1.5.

Os inputs do processo de avaliação e melhoria no planejamento e práticas de recursos baseiam-se nas seguintes fontes:

- Solicitações da gerências;
- Avaliações dos profissionais de recursos humanos a partir das avaliações de desempenho e desenvolvimento;
- Plano operacional geral da organização;

Todas as informações sobre recursos humanos são tratadas e analisadas em sistemas independentes para melhor customização dos relatórios e são disponibilizadas através dos seguintes aplicativos:

- ❖ Banco de dados sobre empregados-ADP System: é um banco de dados cadastrais completo sobre o histórico dos funcionários;
- ❖ Banco de dados sobre as informações de recrutamento e admissão de pessoal, gestão de recursos humanos e demissão;
- ❖ Software GPD: utilizado para acompanhamento das metas da área;
- ❖ Diretório na rede pública da empresa: contém as informações sobre os produtos de recursos humanos.

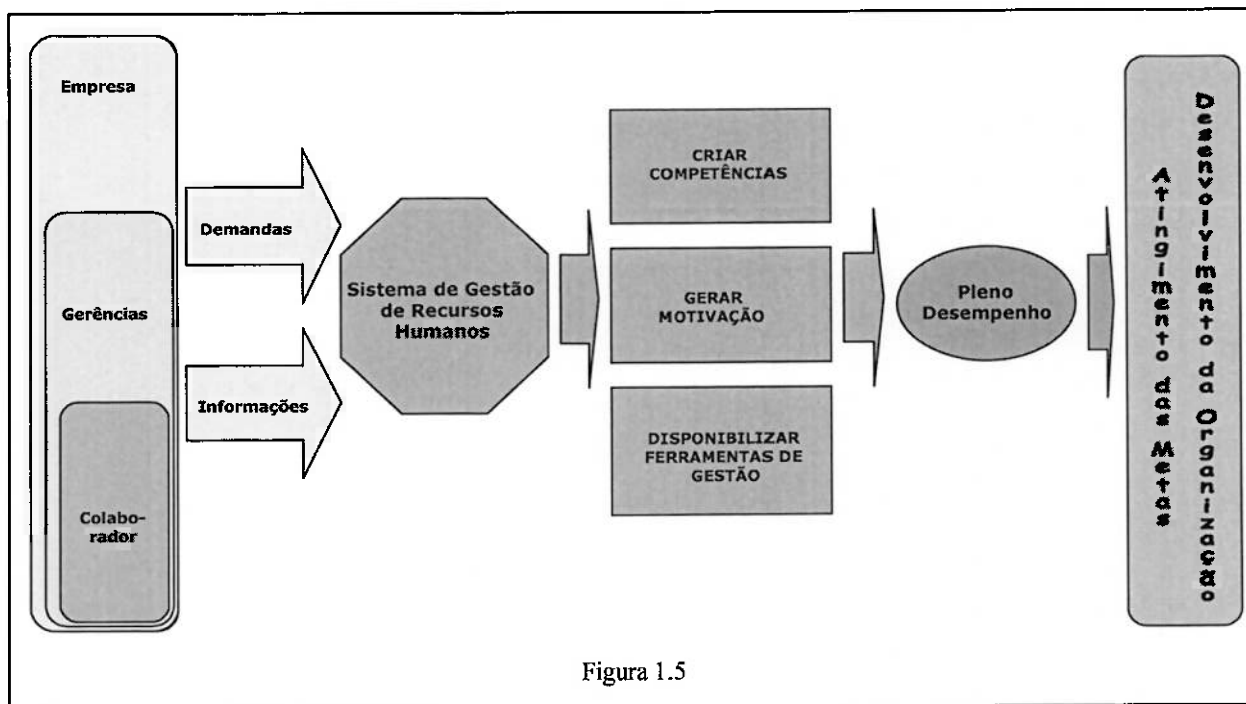


Figura 1.5

1.1 Sistemas de trabalho

1.1.a Organização do trabalho e estrutura de cargos

A estrutura organizacional da BrasilPrev é enxuta e dinâmica, com 4 níveis hierárquicos (Diretoria, gerência, supervisão e pessoal de apoio), favorecendo decisões rápidas e eficazes para a consecução dos objetivos da empresa, ver Anexo 1. O sistema de trabalho está estruturado em dois tipos de equipes: Unidades Gerenciais Básicas (UGB) e Comitês Inter-funcionais, com 100% de participação dos funcionários, na UGB ou no comitê.

- UGB corresponde a menor unidade de negócio dentro da BrasilPrev, segue a estrutura do organograma, ver figura 1.6.
- Além das UGB's, existem os Comitês Inter-funcionais que promovem o tratamento e melhoria dos processos multifuncionais, como: GDP – Grupo de Desenvolvimento de Produtos e o Grupo Inter-funcional de Recursos Humanos.

Para o atingimento das metas, as UGB's possuem autonomia para propor e implementar melhorias em seus processos, de acordo com as metodologias: PDCA no Gerenciamento da Rotina e PDCA de Melhorias (metodologia de solução de problemas).

Através do *feed-back* dos funcionários e dos referenciais obtidos junto ao mercado, as políticas e práticas de gerenciamento de recursos humanos são estabelecidas para o desenvolvimento do pleno potencial dos funcionários. Abaixo, apresentamos as principais ações de recursos humanos nos últimos anos para promover o alto desempenho.

- **Plano de Carreira** foi desenhado de forma a demonstrar as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados da BrasilPrev e apontar os horizontes profissionais possíveis de serem alcançados por cada um. Foi estabelecido um modelo por competência, no qual foram definidos níveis de

complexidade de atribuições e responsabilidades, que forma um conjunto de funções e/ou atividades que caracterizam o nível dentro da organização e conjunto de decisões e ações exigidos do ocupante do nível; e requisitos de acesso, ou seja, conjunto de conhecimentos e habilidades necessário para a realização plena das atribuições e responsabilidades definidas.

- **Avaliação de Desempenho** procura avaliar a atuação do funcionário no exercício de suas funções e no cumprimento de metas pré-estabelecidas individuais ou de equipe dentro de um determinado período, elaboradas conjuntamente pelos gerentes e funcionários. Serão determinadas metas individuais e por equipe, o papel esperado de cada UGB nos objetivos da empresa, o plano de ação da área, os objetivos individuais/equipe, o desenvolvimento profissional e outros fatores. As metas deverão ser mensuráveis e simples, de modo a facilitar a avaliação do desempenho. O resultado da avaliação de desempenho dará subsídios para a mobilidade organizacional, tanto na *evolução horizontal (mérito)* quanto na *evolução vertical (promoção)*, e para a divisão da quantia a ser distribuída pela Política de Lucros e Resultados.

1.1.b Remuneração e reconhecimento

Os programas de remuneração e reconhecimento são os produtos fundamentais para atrair, reter e desenvolver pessoas para que produzam resultados efetivos, além de reconhecer as contribuições individuais e de equipe para a melhoria da qualidade e dos resultados da empresa. O Programa de Remuneração é a parte fixa e a participação nos lucros e resultados é a parte variável.

- **Programa de Remuneração** está relacionado com o plano de carreira. Ele estabelece 6 eixos de carreira: 1 eixo de carreira gerencial, 4 eixos de carreira não gerencial e 1 eixo de carreira básico. As faixas salariais foram criadas visando uma equidade de função, indenente

do eixo de carreira. Essa equidade foi definida em função:

- ♦ Do nível de complexidade das atribuições e responsabilidades das pessoas e, por decorrência, de sua competência profissional e nível de contribuição para os resultados da empresa;
 - ♦ Dos salários oferecidos pelo mercado à cargos de natureza e complexidade semelhantes.
- ⇒ **O Programa de Participação nos Lucros e Resultados** tem como principais objetivos: possibilitar a manutenção da competitividade da BrasilPrev, através do comprometimento dos colaboradores na consecução dos objetivos organizacionais, estimular a busca da excelência, da capacitação e da qualidade no desempenho dos colaboradores, promover a idéia de parceria entre os objetivos e performance organizacionais e os objetivos e performance individuais, incentivando a melhoria de desempenho, motivar os colaboradores na busca dos objetivos organizacionais e aumentar a capacidade de atração e retenção de talentos frente ao mercado. No ano de 1998 a média de salários recebidos por funcionários foi de 1,8 para nível operacional e 3,2 para nível gerencial.

A valorização e o reconhecimento das pessoas é de fundamental importância. A principal ação de reconhecimento é a Convenção da Qualidade. Nessa convenção são apresentados os projetos de melhoria, focados no atingimento de metas, desenvolvidos durante o ano, no qual um corpo de examinadores escolhem os trabalhos com maior pontuação, dentro de critérios pré-estabelecidos. As premiações são: certificado entregue pelo presidente a todas as UGB's, e outros prêmios (bicicletas, aparelho de som, viagem com acompanhante) para os de maior pontuação.

1.1.c Aprendizado

Os produtos relacionados com as práticas de organização do trabalho, estrutura de cargos, remuneração e reconhecimento estão estabelecidas em políticas e normas disponíveis no Manual de Recursos Humanos, na rede pública. Estamos avaliando e melhorando estas práticas através do:

- ♦ Processo de melhoria dos processos através do "PDCA de Melhorias – Método de resolução de Problemas", conforme figura 1.6.
- ♦ Informalmente, através da opinião dos empregados.

PDCA DE MELHORIAS - MÉTODO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

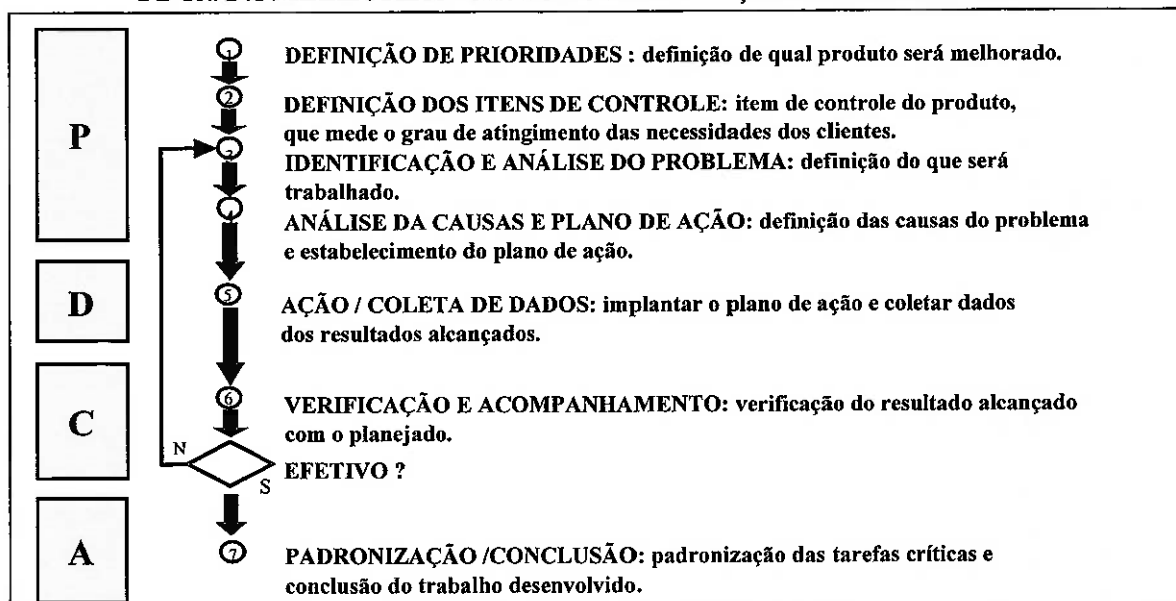


Figura 1.6

1.2 Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas

1.2.a Desenvolvimento das pessoas

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo principal promover o desenvolvimento das pessoas, visando a melhoria do desempenho da empresa. Através do levantamento de necessidades baseado no Plano de Carreira, das avaliações dos colaboradores e das metas estabelecidas pelas gerências, são elaborados os esforços de educação e treinamento para ampliação do conhecimento e desenvolvimento das habilidades dos funcionários.

A figura 1.7, apresenta o fluxo do processo de desenvolvimento dos funcionários da BrasilPrev.

O Programa de Desenvolvimento e Treinamento dos colaboradores da BrasilPrev

é balizado em alguns princípios e critérios instituídos pelas políticas de Recursos Humanos da BrasilPrev. Dentre estes princípios podemos destacar:

- ◆ A **capacitação contínua** dos recursos humanos;
- ◆ A **convergência dos interesses** da organização e das pessoas;
- ◆ O **compartilhamento de responsabilidades** entre a empresa e o colaborador;
- ◆ O **alinhamento** com as diretrizes maiores da organização, respeitando as características de cada área;
- ◆ O **desenvolvimento equilibrado** do aperfeiçoamento técnico, conceitual e comportamental;
- ◆ O desenvolvimento **focado no atingimento do pleno desempenho** e na **criação de novas competências**.

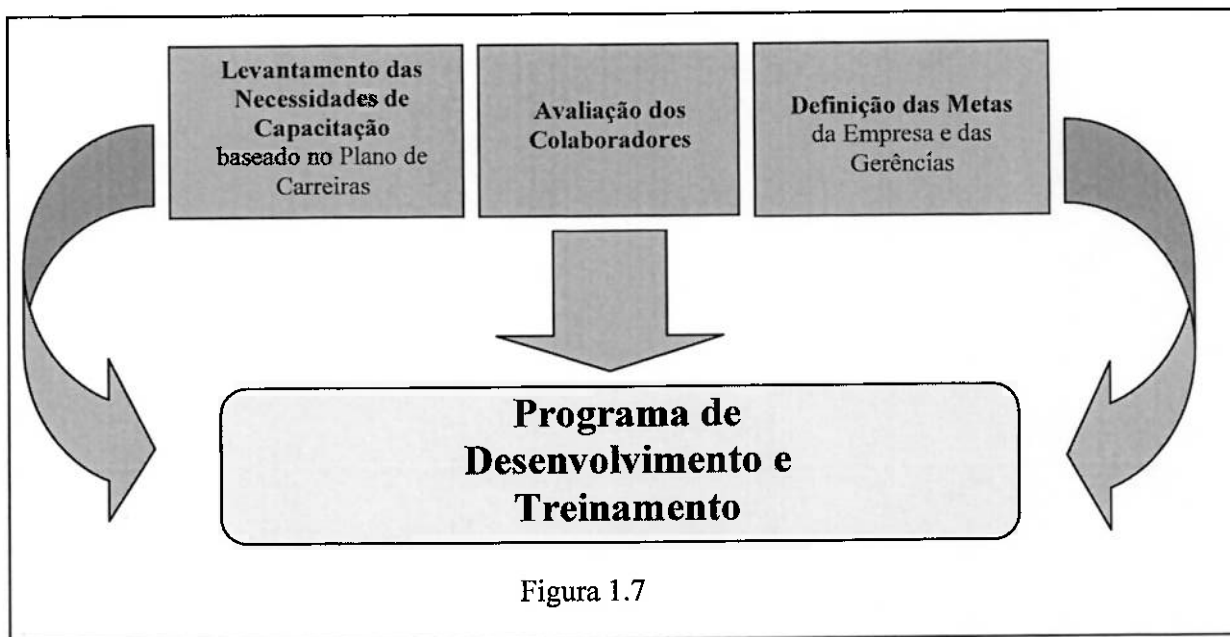


Figura 1.7

A **Avaliação de Desenvolvimento** procura avaliar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, estimulando e dando apoio para o seu crescimento e aprimoramento. Ela terá como base o Plano de Carreira. O conceito desenvolvimento pode ser definido como o crescimento integrado e harmônico da pessoa. Conforme o resultado da avaliação, serão identificados os aspectos

críticos e as ações para o aprimoramento destes. O resultado da avaliação de desenvolvimento será um dos fatores determinantes para a evolução vertical (promoção), de acordo com a proximidade detectada com o nível superior, condicionada às necessidades futuras e imediatas da organização. Dará subsídios para a evolução horizontal (mérito), e para a

determinação de programas voltados ao desenvolvimento profissional, também de acordo com as necessidades futuras e imediatas da organização. Além disso, esse resultado subsidiará o Plano Geral de Treinamento e Desenvolvimento do ano seguinte.

As principais ações de treinamento para o ano de 1999 foram as seguintes:

- ♦ Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), curso ministrado pela Faculdade de Economia e Administração da USP, destinado para todo o corpo de gerentes e diretores, com o objetivo de criar habilidade técnicas e gerenciais, capacitando-os a atender as demandas do mercado.
- ♦ *Master Business Administration* (MBA) destinado para gerência e diretoria.
- ♦ Curso de Inglês para pessoas indicadas pela diretoria.

Desde o início do Programa de Gestão pela Qualidade Total em 1997, a BrasilPrev tem preparado sua força de trabalho para estar capacitada a buscar continuamente a melhoria da qualidade requerida através de treinamento em qualidade, sendo que 70% dos funcionários estão treinados no curso básico de GQT (Gestão pela Qualidade Total – 24 horas).

A partir de junho 1999, para os novos membros da organização foi elaborado o Programa de Integração, no qual eles fazem uma visita às instalações e participam de palestras sobre o nosso negócio (mercado de atuação e produtos de previdência), aspectos jurídicos relacionados ao negócio, fidelização de clientes, estrutura organizacional e gestão da organização (Recursos Humanos e Qualidade Total).

1.2.b Aprendizagem

As práticas relativas à educação e treinamento e desenvolvimento são avaliados e melhorados através do:

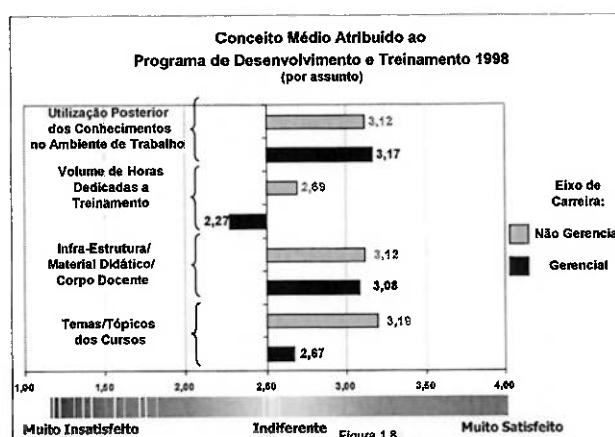
- ➔ Processo Avaliação de desenvolvimento: realizada anualmente, para avaliar o desenvolvimento profissional dos

colaboradores, estimulando e dando apoio para o seu crescimento e aprimoramento.

- ➔ Processo de melhoria dos processos através do “PDCA de Melhorias – Método de resolução de Problemas”, conforme figura 1.6.

Os principais indicadores utilizados para avaliação dos processos são:

Resultados da avaliação do Programa de Desenvolvimento e Treinamento, inclui uma Pesquisa de Satisfação sobre o Desenvolvimento e Treinamento, conforme figura 1.8.



Em função dos resultados de 1998, verificou-se um carência em treinamento gerencial, no qual forma implantados os seguinte programas:

- ♦ Programa de desenvolvimento gerencial;
- ♦ Programa de *MBA*.

1.3. Bem-estar e satisfação das pessoas

1.3.a Ambiente de trabalho

A BrasilPrev tem como princípio manter um clima e ambiente de trabalho favoráveis ao bem estar e ao crescimento profissional e pessoal dos funcionários. Nossas práticas estão fundamentadas nos processos de cuidados com a preservação da saúde e lazer. O Programa de Qualidade de Vida BrasilPrev tem como objetivo desencadear um Processo de Melhoria da Qualidade de Vida visando a promoção, a manutenção e a melhoria da Saúde e da Qualidade de Vida dos colaboradores. Para isso, a BrasilPrev se propõe a fornecer o suporte e apoio necessário, estimulando os colaboradores a

adotarem uma vida saudável e harmônica por meio de ações que promovam a saúde e o bem estar através da incorporação de hábitos saudáveis.

Na figura a 1.8, estão listadas as principais ações do programa desde os seu início e julho de 1998.

de 17" para melhor visualização.

1.3.b Serviço de apoio às pessoas

Temos uma preocupação com o bem-estar dos nossos funcionários e seus dependentes, e oferecemos a todas as categorias um plano de benefícios, descrito na Figura 1.9.

Principais ações de Qualidade de Vida

- ✓ Palestra de Alimentação Saudável
- ✓ Medicina "Alternativa"
- ✓ Prevenção a LER (Kit: Apoio de teclado, Mouse Pad e coração massageador)
- ✓ Convênio com AABB

Figura 1.9

As questões ergonômicas são avaliadas considerando o *lay-out* das estruturas, móveis e equipamentos de escritório (Baías, cadeiras, micro computadores, teclados, mouse). Além disso, a BrasilPrev tem um cuidado com o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) que possuem monitores de 17" para melhor visualização.

1.3.b Serviço de apoio às pessoas

Temos uma preocupação com o bem-estar dos nossos funcionários e seus dependentes, e oferecemos a todas as categorias um plano de benefícios, descrito na Figura 1.10.

Benefícios concedidos a todos os funcionários

- ✓ Seguro de vida;
- ✓ Seguro Saúde;
- ✓ Vale Alimentação;
- ✓ Vale transporte;
- ✓ Vale refeição;
- ✓ Previdência Privada;
- ✓ Clube (AABB);
- ✓ Auxílio creche.

Figura 1.10

A adequação do conjunto de benefícios às necessidades dos funcionários é avaliada em relação ao que é oferecido por empresas de seguros.

1.3.c Satisfação das Pessoas

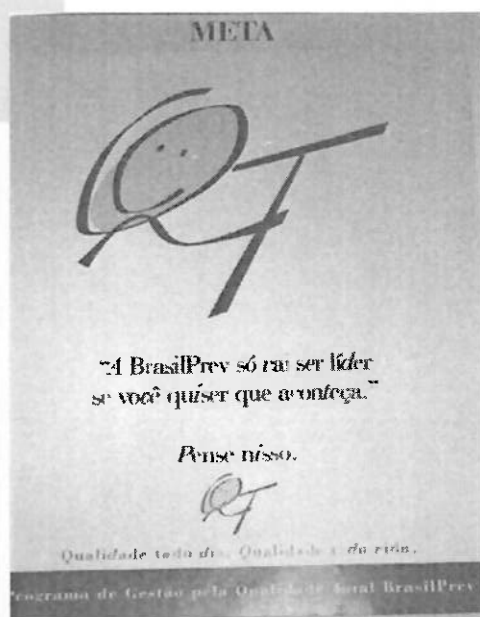
Para determinação do nível de satisfação das pessoas a BrasilPrev utiliza, principalmente, os levantamentos informais dos empregados.

1.3.d Aprendizado

Os principais aspectos dos processos relativos ao ambiente de trabalho, bem-estar, satisfação das pessoas são avaliados por meio das informações obtidas informalmente e pela análise dos indicadores. Os principais indicadores utilizados são:

- ◆ Taxa de Doenças Ocupacionais;
- ◆ *Turn over*;

RESULTADOS RELATIVOS À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

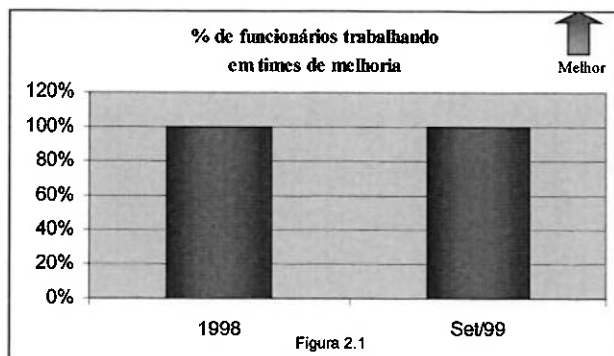


BRASILPREV

2.1. Resultados relativos à Gestão de Recursos Humanos

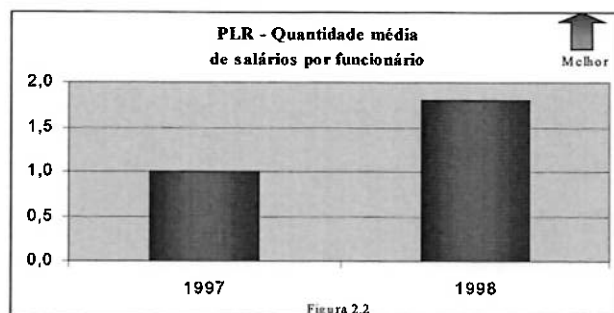
Times de melhorias

Verifica-se a manutenção dos participantes em times de melhorias (ver figura 2.1), demonstrando o envolvimento dos funcionários na melhorias dos processos da empresa.



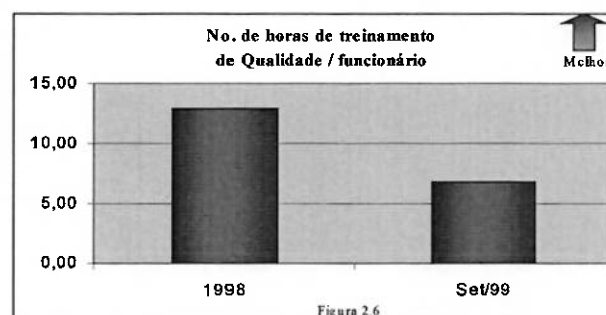
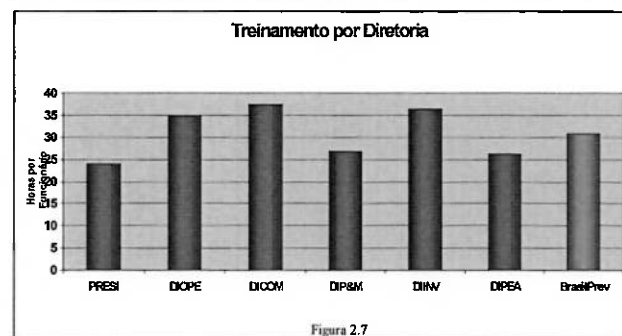
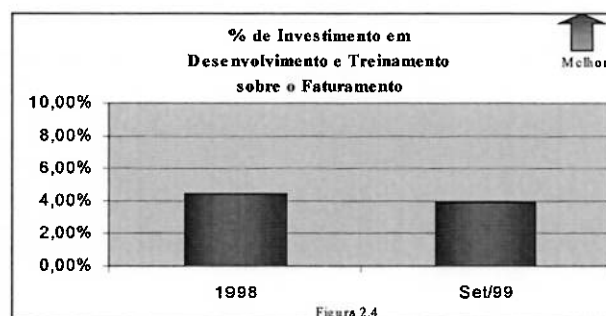
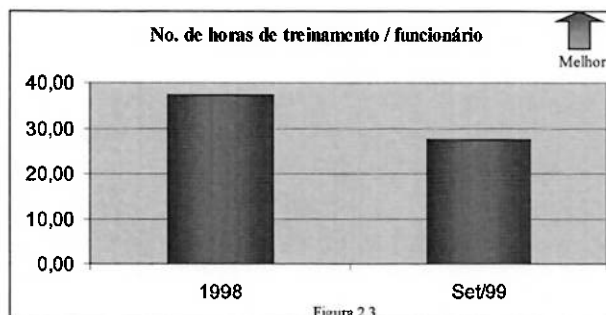
Remuneração

A figura 2.2 mostra a evolução da Participação nos Lucros e Resultados nos anos de 1997 e 1998.



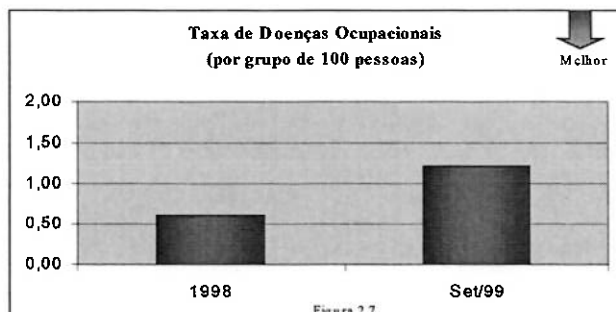
Desenvolvimento das pessoas

As figuras 2.3 a 2.5 mostram os indicadores relativos ao desenvolvimento e treinamento dos funcionários. A figura 2.6 mostra a preocupação clara com o treinamento dos funcionários em qualidade.

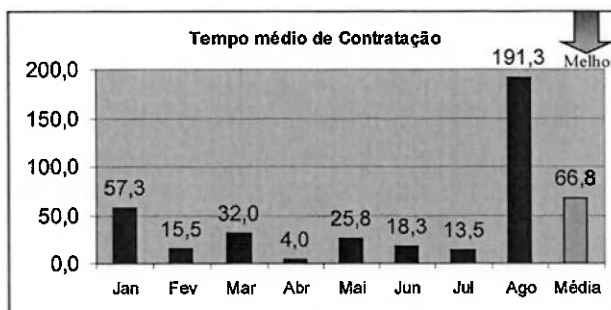


Saúde Ocupacional e Não Ocupacional

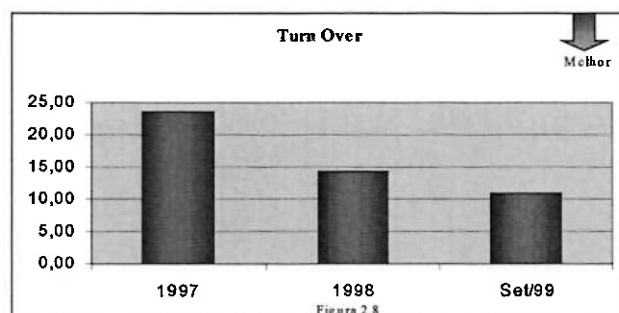
Equipamento de prevenção têm auxiliado a manter os baixos índices de avaliações da saúde das pessoas, conforme pode ser observado na figura 2.7.

**Processos de Apoio**

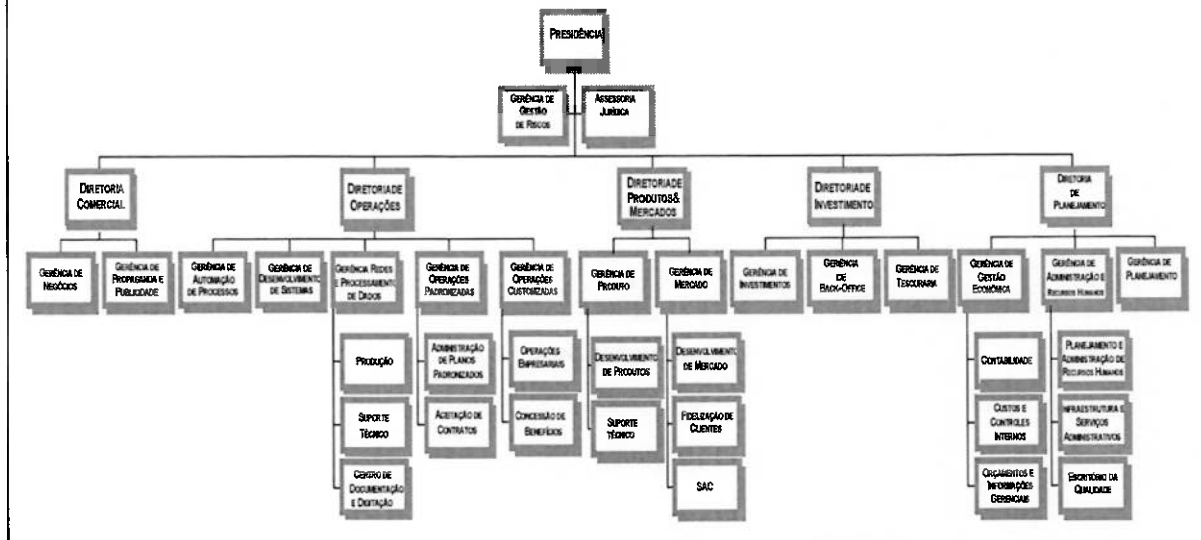
A figura 2.9 mostra a evolução do tempo médio de contratação de funcionários durante o ano de 1999.

**Turn Over**

A figura 2.8 apresenta os resultados relativos a rotatividade na BrasilPrev, de 1997 para 1998 houve uma queda de 39,6%, de 1998 até set/99 23,2%, totalizando uma queda de 53,6% de 1997 até set/99.



Organograma - BrasilPrev



ANEXO 5:

Listas de Verificação

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L01				
UGB's auditadas: GEOPP (2 UGB's) GEREM (4 UGB's) e GERIS (1 UGB)			Duração em cada UGB:	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.1. SISTEMA DE TRABALHO				
+ /-	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	001	Qual é o grau de participação dos empregados nas equipes, UGB's e Comitês Interfuncionais, de melhoria ?	
+	a	002	Como vocês utilizam o Plano de Carreira baseado no Modelo de Competências ?	
+	a	003	Quais são suas metas pré-estabelecidas (Avaliação da Desempenho) ?	
+	b	004	Como a Participação nos Lucros e Resultados reforça as metas de desempenho (tanto nos resultados como na motivação)?	
-	a	006	Vocês têm autonomia na implementação das melhorias ? As melhorias propostas pela equipe são implementadas?	
-	a	007	Mostrar a integração das metas pré-estabelecidas (Av. Desempenho) com as metas do desdobradas plano anual organizacional e o sistema de acompanhamento das metas ?	
-	b	008	Como é o sistema de reconhecimento? Como ele auxilia no atingimento das metas?	

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L02				
UGB auditada: GEARH (3 UGB's)			Duração em cada UGB:	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.1. SISTEMA DE TRABALHO				
+/-	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	001	a	Qual é o grau de participação dos empregados nas equipes, UGB's e Comitês Interfuncionais, de melhoria ?	
+	002	a	Como o Plano de Carreira baseado no Modelo de Competências está sendo utilizados pelos empregados?	
+	a	003	Qual o nível de utilização das metas pré-estabelecidas (Avaliação de Desempenho) pelos empregados ?	
+	b	004	Mostrar exemplos de funcionários com mesma função e dentro das mesma faixa salarial ?	
+	b	004	Como a Participação nos Lucros e Resultados reforça as metas de desempenho (tanto nos resultados como na motivação)?	
+	c	005	Como vocês aplicam a metodologia do “PDCA de Melhorias” nos processos operacionais ?	
-	a	006	Vocês têm autonomia na implementação das melhorias ? As melhorias propostas pela equipe são implementadas?	
-	a	007	Mostrar a integração das metas pré-estabelecidas (Av. Desempenho) com as metas do desdobradas plano anual organizacional e o sistema de acompanhamento das metas ?	
-	b	008	Como é o sistema de reconhecimento? Como ele auxilia no atingimento das metas?	

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L03

UGB's auditadas: GEOPP (2 UGB's)
GEREM (4 UGB's) e GERIS (1 UGB)

Duração em cada UGB:

Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS

Item: 1.2. EDUCAÇÃO , TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

<i>+ /-</i>	<i>Tópico</i>	<i>Código</i>	<i>Descrição</i>	<i>Anotações</i>
+	a	013	Verificar a participação no Programa de Integração dos novos membros da organização.	
-	a	015	As ações do Programa de Desenvolvimento e Treinamento (treinamentos) estão alinhadas com as metas de curto e longo prazo da organização e com pré-estabelecidas ?	
-	a	016	Como as habilidades e conhecimento dos treinamentos adquiridos são avaliados e reforçado na prática?	

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L04				
UGB auditada: GEARH (3 UGB's)			Duração em cada UGB:	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.2. EDUCAÇÃO , TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS				
+ / -	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	010	Verificar o Programa de Desenvolvimento e Treinamento, considerando o levantamento de necessidades de treinamento baseado no Plano de Carreira, as avaliações dos colaboradores e nas metas estabelecidas pelas gerências.	
+	a	011	Analisar se as últimas movimentações vertical e horizontal foram influenciadas pelas avaliações de desempenho.	
+	a	013	Verificar a participação no Programa de Integração dos novos membros da organização.	
+	a	014	Verificar a última Pesquisa de Satisfação do Programa de Desenvolvimento e Treinamento e qual processo operacionais foi avaliado através da metodologia do “PDCA de Melhorias”?	
-	a	015	As ações do Programa de Desenvolvimento e Treinamento (treinamentos) estão alinhadas com as metas pré-estabelecidas ?	
-	a	016	Como as habilidades e conhecimento dos treinamentos adquiridos são avaliados e reforçado na prática?	

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L05				
UGB's auditadas: GEOPP (2 UGB's) GEREM (4 UGB's) e GERIS (1 UGB)			Duração em cada UGB:	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.3. BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS				
+ / -	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	017	Como as ações do Programa de Qualidade de Vida - Palestra de Alimentação Saudável, Medicina “Alternativa”, Prevenção a LER (Kit:Apoio de teclado, Mouse Pad e coração massageador) e Convênio com AABB - melhoraram a saúde e a ergonomia do funcionários?	
-	c	023	Como é feito os levantamento sobre a satisfação dos funcionários ?	

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L06

UGB auditada: GEARH (3 UGB's)

Duração em cada UGB:

Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS

Item: 1.3. BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS

<i>+ / -</i>	<i>Tópico</i>	<i>Código</i>	<i>Descrição</i>	<i>Anotações</i>
+	a	017	Como as ações do Programa de Qualidade de Vida - Palestra de Alimentação Saudável, Medicina “Alternativa”, Prevenção a LER (Kit:Apoio de teclado, Mouse Pad e coração massageador) e Convênio com AABB - melhoraram a saúde e a ergonomia do funcionários?	
-	a	019	Como os principais fatores de bem-estar das pessoas são identificados (Segurança, saúde, ambiente físico de trabalho) ?	
-	a	020	Quais são os indicadores e metas para os fatores relativos ao ambiente de trabalho (ergonomia e segurança) ?	
-	b	021	Como vocês sabem que os benefícios oferecidos estão alinhados com as práticas de mercado?	
-	c	023	Como é feito os levantamento sobre a satisfação dos funcionários ?	
-	c	023	Como as informações obtidas são utilizadas para melhorar o ambiente de trabalho e da satisfação das pessoas ? Existe alguma sistemática?	
-	d	024	Como gestão do bem-estar e satisfação das pessoas são sistematicamente avaliadas e melhoradas?	

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L07				
UGB's auditadas: GEOPP (2 UGB's) GEREM (4 UGB's) e GERIS (1 UGB)			Duração em cada UGB:	
Critério: 2. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO				
Item: 2.1. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS				
+ / -	Tópico	Código	Descrição	Anotações
-	a	033	Verificar a satisfação das UGB referente ao tempo médio de contratação de funcionários?	

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L08				
UGB auditada: GEARH (3 UGB's)			Duração em cada UGB:	
Critério: 2. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO				
Item: 2.1. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS				
+ / -	Tópico	Código	Descrição	Anotações
-	a	028	Quais foram os resultados obtidos pelas equipes de melhorias (UGB's e Comitês Inter-funcionais)?	
-	a	029	Existem comparações da PLR com outras empresas ?	
-	a	030	Mostrar a atualização dos dados dos resultados relativos ao desenvolvimento e treinamento (% investimento sobre faturamento e número de horas de treinamento por funcionário.	
-	a	032	Há estratificação dos tipos de doenças ocupacionais e não ocupacionais ?	
-	a	033	Verificar a atualização dos dados na UGB RH referente ao tempo médio de contratação de funcionários e se há algum tipo de estratificação (cargo, UGB, nível)..	

ANEXO 6:

Anotações da Auditoria de Desempenho realizada na BrasilPrev

ANOTAÇÕES DA AUDITORIA

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L01

UGB auditada: GEOPP (2 UGB's)			Duração em cada UGB: 40 minutos (10:20-11:10)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.1. SISTEMA DE TRABALHO				
+/-	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	001	Qual é o grau de participação dos empregados nas equipes, UGB's e Comitês Inter-funcionais, de melhoria ?	Todos os funcionários da UGB participam no trabalho da qualidade, mas não dos comitês Inter-funcionais.
+	a	002	Como vocês utilizam o Plano de Carreira baseado no Modelo de Competências ?	Não utiliza. Somente utilizou no enquadramento do funcionários.
+	a	003	Quais são suas metas pré-estabelecidas (Avaliação da Desempenho) ?	Mostrou o formulário "Sistema de Avaliação de Desempenho". Metas em cima das tarefas de rotina. As metas de cima não chegam na supervisão.
+	b	004	Como a Participação nos Lucros e Resultados reforça as metas de desempenho (tanto nos resultados como na motivação)?	A PLR forma de premiação baseada na dedicação, iniciativa, cooperação, informação do que está acontecendo e produtividade.
-	a	006	Vocês têm autonomia na implementação das melhorias ? As melhorias propostas pela equipe são implementadas?	Autonomia total até ao nível da gerência, não tendo nenhuma ação de melhoria vinda da diretoria.
-	a	007	Mostrar a integração das metas pré-estabelecidas (Av. Desempenho) com as metas do desdobradas plano anual organizacional e o sistema de acompanhamento das metas ?	Não tem, as metas são operacionais. Acompanhamento informal, em função das informações do dia a dia que são guardadas na lembrança. Não tem acompanhamento numérico.
-	b	008	Como é o sistema de reconhecimento? Como ele auxilia no atingimento das metas?	PLR, movimentação interna (só depois de 1 ano e meio) é incentivada se o funcionário quiser, faltar nos feriados, presente no final de ano as custas do supervisor.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L03

UGB auditada: GEOPP (2 UGB's)			Duração em cada UGB: 40 minutos (10:20-11:10)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.2. EDUCAÇÃO , TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS				
+/-	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	013	Verificar a participação no Programa de Integração dos novos membros da organização.	Gustavo participou e Bete não participou ainda.
-	a	015	As ações do Programa de Desenvolvimento e Treinamento (treinamentos) estão alinhadas com as metas de curto e longo prazo da organização e com pré-estabelecidas ?	Não tem a preocupação com esse alinhamento e não tem metas que veio da gerência.
-	a	016	Como as habilidades e conhecimento dos treinamentos adquiridos são avaliados e reforçado na prática?	Treinamento Excel – autonomia na elaboração de gráficos, resolução de dúvidas, elaboração de macros. Não tem sistemática de avaliação dos treinamentos.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L05

UGB auditadas: GEOPP			Duração em cada UGB: 40 minutos (10:20-11:10)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.3. BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS				
+/-	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	017	Como as ações do Programa de Qualidade de Vida – (1) Palestra de Alimentação Saudável, (2) Medicina “Alternativa”, (3) Prevenção a LER (Kit:Apoio de teclado, Mouse Pad e coração massagador) e (4) Convênio com AABB - melhoraram a saúde e a ergonomia do funcionários?	(1) Não mudou o comportamento de hábitos alimentares e de saúde, (2) não foi aproveitado, (3) 100% aproveitado – “excelente”, (4) Programa recente não puderam avaliar.
-	c	023	Como é feito os levantamento sobre a satisfação dos funcionários ?	Informal, não tem nenhuma sistemática.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L07				
UGB auditada: GEOPP (2 UGB's)			Duração em cada UGB: 40 minutos (10:20-11:10)	
Critério: 2. 2. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO				
Item: 2.1. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS				
+/ -	Tópico	Código	Descrição	Anotações
-	a	033	Verificar a satisfação das UGB referente ao tempo médio de contratação de funcionários?	O rh tem demorado para contratar. Mais ou menos um mês e meio.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L01				
UGB auditada: GERIS (1 UGB)			Duração em cada UGB: 45 minutos (16:00 -16:45)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.1. SISTEMA DE TRABALHO				
+/-	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	001	Qual é o grau de participação dos empregados nas equipes, UGB's e Comitês Inter-funcionais, de melhoria ?	100% de participação (2 pessoas) na UGB no trabalho de qualidade, mas nos outros comitês não participa (nem conhece).
+	a	002	Como vocês utilizam o Plano de Carreira baseado no Modelo de Competências ?	Não tem conhecimento do plano de carreira, só viu quando entrou na empresa.
+	a	003	Quais são suas metas pré-estabelecidas (Avaliação da Desempenho) ?	Tem, mostrando o formulário “Sistema de Avaliação de Desempenho”.
+	b	004	Como a Participação nos Lucros e Resultados reforça as metas de desempenho (tanto nos resultados como na motivação)?	PLR não influencia no atingimento das metas, é mais para reconhecimento. No ano passado foi satisfatório.
-	a	006	Vocês têm autonomia na implementação das melhorias ? As melhorias propostas pela equipe são implementadas?	Tem autonomia para implementar as melhorias do dia a dia. Tem problemas quando envolve outras áreas.
-	a	007	Mostrar a integração das metas pré-estabelecidas (Av. Desempenho) com as metas do desdobradas plano anual organizacional e o sistema de acompanhamento das metas ?	Metas Estabelecidas visando atender a visão da UGB, metas desdobradas informalmente em cima da rotina.
-	b	008	Como é o sistema de reconhecimento? Como ele auxilia no atingimento das metas?	Só PLR

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L03				
UGB auditada: GERIS (1 UGB)			Duração em cada UGB: 45 minutos (16:00 -16:45)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.2. EDUCAÇÃO , TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS				
+/ -	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	013	Verificar a participação no Programa de Integração dos novos membros da organização.	Não teve novos funcionários nos últimos tempos.
-	a	015	As ações do Programa de Desenvolvimento e Treinamento (treinamentos) estão alinhadas com as metas de curto e longo prazo da organização e com pré-estabelecidas ?	Estão alinhadas com as metas individuais, especificamente com a Realizar análises estatísticas mais profundas do “Sistema de Avaliação de Desempenho” : Software SAS, Excel.
-	a	016	Como as habilidades e conhecimento dos treinamentos adquiridos são avaliados e reforçado na prática?	Excel ajudou na otimização das rotinas. Avaliação do RH só de alguns cursos.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L05				
UGB auditada: GERIS (1 UGB)			Duração em cada UGB: 45 minutos (16:00 -16:45)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.3. BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS				
+/-	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	017	Como as ações do Programa de Qualidade de Vida – (1) Palestra de Alimentação Saudável, (2) Medicina “Alternativa”, (3) Prevenção a LER (Kit:Apoio de teclado, Mouse Pad e	Palestra boa, mudou um único hábito alimentar, (2) interessante, mas não mudou nada, (3) ação boa, diminuiu dores nos pulsos no entanto falta filtro de tela.

			coração massageador) e (4) Convênio com AABBB - melhoraram a saúde e a ergonomia do funcionários?	Ar condicionado é muito frio e tem muito barulho das outras áreas.
-	c	023	Como é feito os levantamento sobre a satisfação dos funcionários ?	Nunca foi levantado sobre a satisfação dos funcionários.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L07				
UGB auditada: GERIS (1 UGB)			Duração em cada UGB: 45 minutos (16:00 -16:45)	
Critério: 2. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO				
Item: 2.1. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS				
+/ -	Tópico	Código	Descrição	Anotações
-	a	033	Verificar a satisfação das UGB referente ao tempo médio de contratação de funcionários?	Desde que a supervisora saiu, faz um mês e meio, não chegou ninguém.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L01				
UGB auditada: GEREM (4 UGB'S)			Duração em cada UGB: 35 minutos (16:50 -17:25)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.1. SISTEMA DE TRABALHO				
+ / -	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	001	Qual é o grau de participação dos empregados nas equipes, UGB's e Comitês Inter-funcionais, de melhoria ?	Todas as pessoas participam das UGB's no trabalho de qualidade, no comitê varia a participação dependendo da área de negócio de cada pessoa da gerência.
+	a	002	Como vocês utilizam o Plano de Carreira baseado no Modelo de Competências ?	Não utiliza o plano de carreira, dificuldades no entendimento dos critérios. Enquadramento dos funcionários não foi adequado.
+	a	003	Quais são suas metas pré-estabelecidas (Avaliação da Desempenho) ?	É utilizado plenamente, mostrou “Sistema de Avaliação de Desempenho” com metas individuais e de grupo.
+	b	004	Como a Participação nos Lucros e Resultados reforça as metas de desempenho (tanto nos resultados como na motivação)?	PLR é um reforço financeiro, mas não ajuda no alcance das metas. Processo não esta claro.
-	a	006	Vocês têm autonomia na implementação das melhorias ? As melhorias propostas pela equipe são implementadas?	Bastante liberdade na implementação dos projetos do negócio da UGB.
-	a	007	Mostrar a integração das metas pré-estabelecidas (Av. Desempenho) com as metas do desdobradas plano anual organizacional e o sistema de acompanhamento das metas ?	Algumas relações das metas do “Sistema de Avaliação de Desempenho” com o plano de ação que veio do Gerenciamento pelas Diretrizes. Outras são de rotina e não tem relação. Falta diretrizes do RH, não há acompanhamento quantitativo das metas.
-	b	008	Como é o sistema de reconhecimento? Como ele auxilia no atingimento das metas?	Através da PLR, cafés da manhã com a Diretora, convenção da qualidade.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L03				
UGB auditada: GEREM (4 UGB'S)			Duração em cada UGB: 35 minutos (16:50 -17:25)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.2. EDUCAÇÃO , TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS				
+/ -	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	013	Verificar a participação no Programa de Integração dos novos membros da organização.	Últimos funcionários (Marcelo e Camila) participaram do programa de integração.
-	a	015	As ações do Programa de Desenvolvimento e Treinamento (treinamentos) estão alinhadas com as metas de curto e longo prazo da organização e com pré-estabelecidas ?	Fazem correlação, a justificativa do treinamento é aprimorar o conhecimento para atingir alguma meta de rotina ou que veio do Gerenciamento pelas Diretrizes.
-	a	016	Como as habilidades e conhecimento dos treinamentos adquiridos são avaliados e reforçado na prática?	Avaliação da pesquisa do RH. Os cursos são mais técnicos do que comportamental. Avaliação através do resultados que ele está relacionado.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L05				
UGB auditada: GEREM (4 UGB'S)			Duração em cada UGB: 35 minutos (16:50 -17:25)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.3. BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS				
+ / -	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	017	Como as ações do Programa de Qualidade de Vida – (1) Palestra de Alimentação Saudável, (2) Medicina “Alternativa”, (3) Prevenção a LER (Kit:Apoio de teclado, Mouse Pad e coração massageador) e (4) Convênio com AABB - melhoraram a saúde e a ergonomia do funcionários?	(3) ajudou nas prevenção de dores mas não soube quantificar os benefícios.
-	c	023	Como é feito os levantamento sobre a satisfação dos funcionários ?	Satisfação do treinamento em função da ficha, não tem sistemática de levantamento da satisfação dos funcionários. São tem canal para sugestões.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L07				
UGB auditada: GEREM (4 UGB'S)			Duração em cada UGB: 35 minutos (16:50 -17:25)	
Critério: 2. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO				
Item: 2.1. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS				
+/-	Tópico	Código	Descrição	Anotações
-	a	033	Verificar a satisfação das UGB referente ao tempo médio de contratação de funcionários?	O Marcelo (coordenador de mercado) e a Camila (analista de mercado sr) demoraram uns 50 dias. Demorou um pouco.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L02				
UGB auditada: GEARH (3 UGB'S)			Duração em cada UGB: 70 minutos (17:50 – 19:00)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.1. SISTEMA DE TRABALHO				
+/-	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	001	Qual é o grau de participação dos empregados nas equipes, UGB's e Comitês Inter-funcionais, de melhoria ?	Boa, pretende aumentar o nível de participação, tem aqueles que elaboraram e os que só são comunicados.
+	a	002	Como o Plano de Carreira baseado no Modelo de Competências está sendo utilizados pelos empregados?	Não está sendo utilizado por que os funcionários não tem informação. Falha na implementação.
+	a	003	Qual o nível de utilização das metas pré-estabelecidas (Avaliação de Desempenho) pelos empregados ?	Utilização por todos, mas concentrada só no final do período quando são solicitados. Mostrou o “Sistema de Avaliação de Desempenho” da UGB.
+	b	004	Mostrar exemplos de funcionários com mesma função e dentro das mesma faixa salarial ?	Mostrou exemplos de Analistas Jr (nível e faixa salarial).
+	b	004	Como a Participação nos Lucros e Resultados reforça as metas de desempenho (tanto nos resultados como na motivação)?	É um fator de recompensa e motivador através do reconhecimento.
+	c	005	Como vocês aplicam a metodologia do “PDCA de Melhorias” nos processos operacionais ?	Foi utilizado a metodologia nos produtos: Recrutamento e Seleção e carreira e remuneração.
-	a	006	Vocês têm autonomia na implementação das melhorias ? As melhorias propostas pela equipe são implementadas?	No nível tático tem autonomia, já no nível estratégico não.
-	a	007	Mostrar a integração das metas pré-estabelecidas (Av. Desempenho) com as metas do desdobradas plano anual organizacional e o sistema de acompanhamento das metas ?	Apenas uma meta relacionado com o Desdobramento da meta do presidente para 1999 (Remuneração para vendedores), as outras metas são de rotina e não estão relacionadas com o desdobramento.
-	b	008	Como é o sistema de reconhecimento? Como ele auxilia no atingimento das metas?	PLR e qualidade.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L04				
UGB auditada: GEARH (3 UGB'S)			Duração em cada UGB: 70 minutos (17:50 – 19:00)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.2. EDUCAÇÃO , TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS				
+/-	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	010	Verificar o Programa de Desenvolvimento e Treinamento, considerando o levantamento de necessidades de treinamento baseado no Plano de Carreira, as avaliações dos colaboradores e nas metas estabelecidas pelas gerências.	Mostrou o Plano anual de treinamento e necessidades e as solicitações da treinamento. O levantamento é feito anualmente. O levantamento é feito anualmente, sendo o primeiro para 1999.
+	a	011	Analisar se as últimas movimentações vertical e horizontal foram influenciadas pelas avaliações de desempenho.	As movimentações são baseadas na avaliação de desempenho. Mostrou últimos “Formulários de movimentação”.
+	a	013	Verificar a participação no Programa de Integração dos novos membros da organização.	Estão participando 100%, precisa ter um número mínimo para realizar as palestras, podendo encontrar algum que ainda não fez. Mas já está marcada para novembro. (Início em junho de 99)
+	b	014	Verificar a última avaliação de desenvolvimento e treinamento e qual processo operacionais foi avaliado através da metodologia do “PDCA de Melhorias”?	Mostrado a tabulação da “Pesquisa de Satisfação de Desenvolvimento e Treinamento 1998”, (arquivo Excel) que contém as respostas (abertas e fechadas) dos funcionários, os pontos negativos do programa e o conceito médio atribuído ao programa, com estratificação (gerencial e não gerencial). Mostrou a prática de Carreira e Remuneração trabalhada no ano de 1998 pelo PDCA de Melhorias.
-	a	015	As ações do Programa de Desenvolvimento e Treinamento (treinamentos) estão alinhadas com as metas de curto e longo prazo da organização e com pré-estabelecidas ?	Estão alinhadas, mostrou o último formulário de requisição de treinamento e a “Sistemática de Avaliação de desempenho” da UGB. Para meta do Gerenciamento pelas Diretrizes não precisou de treinamento. Mostrou também as requisições das outras UGB’s auditadas.
-	a	016	Como as habilidades e conhecimento dos treinamentos adquiridos são avaliados e reforçado na prática?	Só existe a Pesquisa de Satisfação de Desenvolvimento e Treinamento (“Pesquisa de Satisfação de Desenvolvimento e Treinamento 1998”), mas há uma ferramenta para avaliar o resultado para empresa devido ao treinamento.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L06				
UGB auditada: GEARH (3 UGB’S)			Duração em cada UGB: 70 minutos (17:50 – 19:00)	
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS				
Item: 1.3. BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS				
+/-	Tópico	Código	Descrição	Anotações
+	a	017	Como as ações do Programa de Qualidade de Vida - Palestra de Alimentação Saudável, Medicina “Alternativa”, Prevenção a LER (Kit:Apoio de teclado, Mouse Pad e coração massageador) e Convênio com AABB - melhoraram a saúde e a ergonomia do funcionários?	Atividades esporádicas com resultados marginais.
-	a	019	Como os principais fatores de bem-estar das pessoas são identificados (Segurança, saúde, ambiente físico de trabalho) ?	Apenas por canais informais de reclamações.
-	a	020	Quais são os indicadores e metas para os fatores relativos ao ambiente de trabalho (ergonomia e segurança) ?	Taxa de doenças ocupacionais, e só.
-	b	021	Como vocês sabem que os benefícios oferecidos estão alinhados com as práticas de mercado?	Pesquisa de remuneração realizada com empresas do setor de previdência e seguros que está em andamento.
-	c	023	Como é feito os levantamento sobre a satisfação	Apenas por canais informais ou entrevistas de

			dos funcionários ?	desligamento.
-	c	023	Como as informações obtidas são utilizadas para melhorar o ambiente de trabalho e da satisfação das pessoas ? Existe alguma sistemática?	A sistemática é a da reavaliação das práticas, seja no PDCA de Melhoria ou no Comitê Inter-funcional.
-	d	024	Como gestão do 1.3. BEM-ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS são sistematicamente avaliadas e melhoradas?	Não existe uma sistemática definida.

LISTA DE VERIFICAÇÃO – L07				
UGB auditada: GEARH (3 UGB'S)			Duração em cada UGB: 70 minutos (17:50 – 19:00)	
Critério: 2. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO				
Item: 2.1. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS				
+/ -	Tópico	Código	Descrição	Anotações
-	a	028	Quais foram os resultados obtidos pelas equipes de melhorias (UGB's e Comitês Inter-funcionais)?	Pelas UGB's mostrou um caderno com os Resultados obtidos no primeiro PDCA de Melhorias, ou gerenciamento da rotina. Comitê de RH está em andamento, e de desenvolvimento de produto mostrou uma apresentação que tinha os resultados da utilização da metodologia do QFD.
-	a	029	Existem comparações da PLR com outras empresas ?	Através da pesquisa de remuneração que está sendo feita.
-	a	030	Mostrar a atualização dos dados dos resultados relativos ao desenvolvimento e treinamento (% investimento sobre faturamento e número de horas de treinamento por funcionário.	Dados atualizados pelo Software GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes) e por planilhas do Excel que contém informações sobre treinamento e desenvolvimento.
-	a	032	Há estratificação dos tipos de doenças ocupacionais e não ocupacionais ?	Pelo fato das pessoas afastadas ser pelo mesmo motivo (tenocinovite) não há estratificação .
-	a	033	Verificar a atualização dos dados na UGB RH referente ao tempo médio de contratação de funcionários e se há algum tipo de estratificação (cargo, UGB, nível).	Mostrou a planilha do Excel (Folha de Processos) que contém todas as informações sobre o recrutamento e seleção. Não há estratificação, os processos são acompanhados um a um e uma consolidação mensal.

ANEXO 7:

Resumos da Auditoria de Desempenho da BrasilPrev

RESUMOS DA AUDITORIA

RESUMOS DA AUDITORIA			
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS			
Item: 1.1. SISTEMA DE TRABALHO			
+ / -	Tópico	Código	Observações
+	a	001	Há a participação de todos os funcionários no trabalho da qualidade através das UGB's, já nos comitês inter-funcionais a participação é mais restrita, sendo que nem todos conhecem esses comitês.
+	a	002	O Plano de Carreira não está sendo utilizado na sua plenitude pelos funcionários. Constatou-se dificuldades na sua compreensão, foi utilizado no enquadramento (feito quando implantado o Plano – apontou-se falhas na implantação) e quando contrata-se novos funcionários. Além disso, verificou-se que não há um acompanhamento mais próximo do RH nas UGB's.
+	a	003	A metas pré-estabelecidas que estão na avaliação de desempenho é utilizada por todos (Formulário: "Sistema de Avaliação de Desempenho"). Utilização esporádica de um mix de metas individuais e em grupo. Não há uma utilização permanente, só utilizam quando solicitados, além de não haver um sistema de acompanhamento das metas. O conteúdo das metas está em cima da rotina do dia a dia.
+	b	004	Verificou-se através de exemplos (Analistas Jr) adequação de funcionários do mesmo nível dentro da mesma faixa salarial, como estipula o Plano de Carreira. Verificou-se que a PLR é utilizada como recompensa do trabalho realizado – reconhecimento de critérios que não são de atingimento de metas. Não verificou-se a correlação direta entre a PLR e motivação para atingimento das metas. Não verificou-se que não há entendimento e clareza do processo da avaliação de desempenho e da distribuição dos lucros.
+	c	005	Metodologia utilizada no Recrutamento e Seleção e carreira e remuneração.
-	a	006	As equipes têm total autonomia na implementação das melhorias nos processos de rotina, verificou-se que não tem autonomia para decisões estratégicas e quando refere-se a melhorias que envolvem outras UGB's.
-	a	007	O alinhamento das metas pré-estabelecidas com as metas desdobradas do plano anual, que vêm do gerenciamento pelas Diretrizes, não se verifica em todas as UGB e nem para todas as

			metas. (Mostrou-se naquelas que tem alinhamento o “Sistema de Avaliação de Desempenho” e o plano de ação que veio do Gerenciamento pelas Diretrizes). A Maioria das metas relacionados estão relacionadas com as rotinas, e não estão ligadas ao planejamento anual formal, para algumas UGB's não tiveram uma diretriz anual para determinar as metas pré-estabelecidas. Não há uma sistemática de acompanhamento da metas, só acompanha quando solicitados pelo RH.
-	b	008	Sistema de reconhecimento listado pelas UGB's é baseado na PLR e Convenção da Qualidade, informais e em algumas delas: movimentação interna, faltar nos feriados. Não verificou-se relação direta com o atingimento das metas, só no caderno da Convenção da Qualidade.
-	c	009	A sistemática de avaliação e melhoria das práticas do item são baseadas nas opiniões dos funcionários, poucos indicadores (participação em times da melhoria e participação nos lucros por funcionários).

RESUMOS DA AUDITORIA			
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS			
Item: 1.2. EDUCAÇÃO , TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS			
+ / -	Tópico	Código	Observações
+	a	010	Não verificou-se a adequação completa do Plano de Desenvolvimento e Treinamento pois, só foi mostrado o “Plano de Treinamento e Necessidades 1999” e as solicitações de treinamento, não verificou-se a influência das metas estabelecidas pelos gerentes.
+	a	011	Verificou-se que as movimentações são subsidiadas pelas avaliações de desempenho, conforme os “Formulários de movimentação” mostrados.
+	a	012	Alto índice de treinamento de Qualidade, 70% dos funcionários.
+	a	013	Desde o início do programa todos os funcionários foram integrados. Alguns novos funcionários não participaram, mas constatou-se uma sistemática para ter os Programas de Integração (em função de um número mínimo).
+	b	014	Verificou que há uma avaliação do programa de treinamento e desenvolvimento através da Pesquisa de Satisfação do Programa de Desenvolvimento e Treinamento (“Pesquisa de Satisfação de Desenvolvimento e Treinamento 1998”), e que utilizaram a metodologia do PDCA de Melhorias para o processo de carreira e remuneração.
-	a	015	Os treinamentos na maioria da vezes estão alinhados com as metas pré-estabelecidas, verificadas através das solicitações de

			treinamento (Na justificativa do treinamento relaciona com alguma meta pré-estabelecida). Poucas relacionadas com as metas desdobradas do plano anual da organização.
-	a	016	A avaliação de satisfação dos treinamentos é feita anualmente (Não é conhecida por todos). Não há uma sistemática e nem ferramenta que verifica se o treinamento trouxe resultado para a empresa. A avaliação se ele foi reforçado através da aplicação prática no trabalho é informal, depende da percepção das pessoas.

RESUMOS DA AUDITORIA			
Critério: 1. GESTÃO DE PESSOAS			
Item: 1.3. BEM ESTAR E SATISFAÇÃO DAS PESSOAS			
+/-	Tópico	Código	Observações
+	a	017	Verificou-se que as atividades do Programa de Qualidade de Vida são esporádicas, a maioria não mudou os hábitos alimentares e de saúde dos funcionários. No entanto, o kit de prevenção da LER destaca-se pela boa aceitação.
+	b	018	Oferecem uma gama de benefícios, inclusive, previdência privada.
-	a	019	Os principais fatores de bem-estar das pessoas são identificados apenas por canais informais de reclamações.
-	a	020	Um único indicador: Taxa de doenças ocupacionais.
-	b	021	Através da Pesquisa de remuneração realizada com empresas do setor de previdência e seguros, que está em andamento, é que se vai saber do alinhamento com as práticas do mercado. Não são apresentados serviços, instalações, atividades e oportunidades que são colocadas à disposição dos funcionários para o seu bem-estar e para sua satisfação.
-	c	023	Não há um levantamento das satisfações dos funcionários e sugestões, apenas de treinamento com a avaliação anual, os outros itens são levantamentos informais, que não se mostraram eficientes (constatado pela insatisfação durante as entrevistas). Não há pesquisa de clima organizacional. Os pontos levantados são utilizados para reavaliação das práticas, através do PDCA de Melhoria ou no Comitê Interfuncional (A prática citada recrutamento e seleção). Não observou-se utilização com enfoque de ambiente de trabalho.
-	d	024	Não existe uma gestão de bem-estar e satisfação das pessoas definida.

RESUMOS DA AUDITORIA			
Critério: 2. RESULTADOS			
Item: 2.1. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS			
+ / -	Tópico	Código	Observações
+	a	025	O alto grau de participação dos funcionários em times de melhorias demonstra um grande envolvimento na melhoria dos produtos e serviços.
+	a	026	Aumento elevado na Participação nos lucros e resultados de 1997 para 1998, de cerca de 70%.
+	a	027	O índice de <i>turnover</i> demonstram tendências favoráveis desde 1997, com um queda de 53,6% desde então.
-	a	028	Verificou-se os resultados obtidos pelas UGB's no primeiro PDCA de Melhorias, ou gerenciamento da rotina, através de um Caderno de Resultados. Como o Comitê de RH está em andamento não tem resultados, e de desenvolvimento de produto mostrou uma apresentação que tinha os resultados da utilização da metodologia do QFD.
-	a	029	A comparação está sendo feita através da pesquisa de remuneração.
-	a	030	Dados atualizados pelo Software GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes) e por planilhas do Excel que contém informações sobre treinamento e desenvolvimento.
-	a	031	Os resultados relativos à saúde ocupacional e não ocupacional não mostram tendências de melhorias, apesar de serem baixos.
-	a	032	Não há estratificação das doenças por que só houve afastamento por um único tipo, tenosinovite (tendinite).
-	a	033	O tempo médio de contratação de funcionários não apresentou tendências favoráveis. Além disso, verificou-se uma insatisfação com relação ao processo de contratação de funcionários, em torno de 40 a 50 dias (Condizente com os números que o RH mostrou). Os dados são atualizados mensalmente através de uma planilha do Excel (Folha de Processos). Não há uma estratificação do tipo de funcionários que é contratado, sendo que os processos são acompanhados um a um.