

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

UNIDADE DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

METODOLOGIA DE PROJETO PARA PARTICIPAÇÃO NO PRÊMIO QUALIDADE RS:
ESTUDO DE CASO DO SINDILOJAS PORTO ALEGRE

GUILHERME FINGER DE SOUZA

São Leopoldo

Setembro de 2013

GUILHERME FINGER DE SOUZA

METODOLOGIA DE PROJETO PARA PARTICIPAÇÃO NO PRÊMIO QUALIDADE RS:
ESTUDO DE CASO DO SINDILOJAS PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão de curso de especialização em Gestão de Projetos, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de especialista pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Jerônimo Lima

São Leopoldo

2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

Guilherme Finger de Souza

METODOLOGIA DE PROJETO PARA PARTICIPAÇÃO DO PRÊMIO QUALIDADE RS: ESTUDO DE CASO DO SINDILOJAS PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão de Projetos, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de especialista pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. José Jerônimo de Menezes Lima

Prof. Ms. Ivan Brasil Galvão dos Santos

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, meus exemplos de vida, que não mediram esforços para me educar e proporcionar tudo que precisei para chegar a este momento. Sempre me apoiaram em todas as minhas escolhas e estiveram presentes para me ajudar, apoiar e orientar no caminho certo.

À minha namorada, Francine Dalcin, que esteve presente em todos os momentos do curso e elaboração deste trabalho, agradeço pela paciência, companheirismo e apoio nos bons e maus momentos.

Ao meu orientador, Professor Jerônimo Lima, pelos ensinamentos, orientações, disponibilidade e por acreditar que seria possível desenvolver este trabalho no prazo com a qualidade requerida. Da mesma forma, agradeço aos demais professores do curso de MBA, que ao longo dos 18 meses de curso transmitiram seus conhecimentos e experiências e me ajudaram na busca de conhecimento sobre gestão de projetos.

Ao Sindilojas Porto Alegre, sua Diretoria e Colaboradores, pela oportunidade e disponibilidade para que pudesse desenvolver este trabalho, em especial à colega Rita de Cássia e toda a equipe envolvida no Projeto, pela persistência e qualidade com que o mesmo foi desenvolvido, culminando na conquista do Troféu Prata do Prêmio Qualidade RS 2013.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso visa aplicar a metodologia de gerenciamento de projetos no processo de participação do Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre – Sindilojas no Prêmio Qualidade RS. O produto final é um plano de projeto para que a Entidade esteja apta a concorrer ao prêmio e preparar a organização e seus colaboradores para receber a visita dos examinadores externos. O público-alvo do projeto são os colaboradores e diretores da Entidade, que, a partir do relatório de gestão, passam a conhecer melhor as práticas de gestão. A metodologia de gestão utilizada neste projeto é baseada no Guia PMBOK do Project Management Institute (PMI).

Palavras-chave: Excelência na Gestão. Prêmio Qualidade RS. Gestão de Projetos.

ABSTRACT

This course conclusion paper aims to apply the methodology of project management in the process of Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre – Sindilojas Porto Alegre participation in the RS Quality Awards. The final product is a project plan to able the entity to compete at the award and prepare the organization and this employees to receive the external examiners visit. The target audience of project are the employees and directors of the Entity, who, from the management report, come to know better the management practices. The methodology used on this project is based on the Project Management Institute Body of Knowledge (PMBOK).

Key words: Excellence in Management. RS Quality Award. Project Management.

FIGURAS

FIGURA 1 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO MEG.....	18
FIGURA 2 – ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO (EAP).....	30
FIGURA 3 - ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO.....	44
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	45
FIGURA 5 – MODELO DE MEMÓRIA DE REUNIÃO	53
FIGURA 6 – ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS (EAR).....	57

TABELAS

TABELA 1- RECURSOS PRÉ-ALOCADOS.....	22
TABELA 2 – ORÇAMENTO.....	28
TABELA 3 - MATRIZ DE PROBABILIDADE X IMPACTO DE RISCOS.	60
TABELA 4 - AVALIAÇÃO QUALITATIVA DE RISCO.	61

QUADROS

QUADRO 1 - PRINCIPAIS PRODUTOS E PROCESSOS DO SINDILOJAS PORTO ALEGRE.	20
QUADRO 2 - STAKEHOLDERS/ PARTES INTERESSADAS E INFLUÊNCIA NO PROJETO.	23
QUADRO 3 - PRINCIPAIS MARCOS DO PROJETO.	28
QUADRO 4 - DICIONÁRIO DA EAP.	31
QUADRO 5 - MÉTRICAS DE DESEMPENHO DO PROJETO.	37
QUADRO 6 - MÉTRICAS DE DESEMPENHO DO PRODUTO.	37
QUADRO 7 - MAPA DE AQUISIÇÕES.	42
QUADRO 8 - EQUIPE DO PROJETO.	46
QUADRO 9 - CONTATOS DA EQUIPE DO PROJETO.	47
QUADRO 10 - PLANO DE CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO.	48
QUADRO 11 - MATRIZ DE RESPONSABILIDADE.	50
QUADRO 12 - MATRIZ DE COMUNICAÇÕES.	55
EQUAÇÃO 13 - MAPEAMENTO DE RISCOS.	58
QUADRO 14 - AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE DE RISCO.	59
QUADRO 15 - AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE RISCO.	59
QUADRO 16 - PLANO DE RESPOSTA DE RISCOS.	62
QUADRO 17 - DATAS-ALVO.	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PQRS – Prêmio Qualidade RS

PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

PMI – Project Management Institute

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

EAP – Estrutura Analítica de Processo

EAR – Estrutura Analítica de Riscos

RG – Relatório da Gestão

SINCOMÉRCIO – Sistema Confederativo de Representação Sindical do Comércio

CNC – Confederação Nacional do Comércio

ICA – Interpretação dos Critérios de Avaliação

AVA – Avaliador

EXA – Examinador

SESCON RS – Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul

SECOVI RS – Sindicato Intermunicipal das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e Condomínios Residenciais e Comerciais no Rio Grande do Sul

FECOMÉRCIO RS - Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	13
3. OBJETIVOS	15
3.1. Objetivo Geral.....	15
3.2. Objetivos Específicos	15
4. JUSTIFICATIVA	16
5. REFERENCIAL TEÓRICO	17
6. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	19
7. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....	21
7.1 Termo de Abertura	21
7.1.1 Título do projeto e descrição.....	21
7.1.2 Gerente de projeto designado e nível de autoridade	21
7.1.3 Justificativa.....	21
7.1.4 Objetivos do projeto	22
7.1.5 Recursos pré-alocados.....	22
7.1.6 Stakeholders/partes interessadas e influência no projeto	22
7.1.7 Premissas/restrições básicas do projeto.....	23
7.1.8 Produtos/resultados do projeto	24
8 GERENCIAMENTO DE ESCOPO	25
8.1 Declaração de Escopo	25
8.1.1 Título do projeto.....	25
8.1.2 Sponsor/ Patrocinador do projeto.....	25
8.1.3 Gerente do projeto e nível de autoridade	25
8.1.4 Equipe do projeto	25
8.1.5 Descrição do projeto.....	26
8.1.6 Objetivos do projeto	26
8.1.7 Justificativa do projeto	26
8.1.8 Restrições	26
8.1.9 Premissas.....	27
8.1.10 Entregas principais	27
8.1.11 Orçamento previsto.....	27
8.1.12 Principais marcos do projeto	28
8.1.13 Riscos iniciais.....	29
8.1.14 Requisitos conhecidos do projeto.....	29
8.2 Estrutura analítica de projeto (EAP).....	30
8.3 Dicionário da EAP	31
9 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	35
9.1 Política da Qualidade	35
9.1.1 Prêmio Qualidade RS.....	35
9.1.2 Relatório de Gestão	35
9.1.3 Visita dos examinadores externos	36
9.2 Fatores ambientais	36
9.3 Métricas de Qualidade	37
9.3.1 Desempenho do projeto.....	37

9.3.2	Desempenho do produto.....	37
9.4	Controle da Qualidade	38
9.4.1	Relatório de gestão	38
9.4.2	Visita dos examinadores externos	38
9.5	Garantia da Qualidade	39
10	GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	40
10.1	Estrutura de Suprimentos do Projeto	40
10.2	Análise Fazer ou Comprar	40
10.3	Mapa de Aquisições	42
10.4	Detalhamento dos Critérios de Seleção	43
11	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	44
11.1	Estrutura organizacional	44
11.1.1	Organograma da Entidade	44
11.1.2	Organograma do projeto	45
11.2	Equipe do projeto.....	45
11.3	Contatos da equipe.....	47
11.4	Plano de treinamento	48
11.5	Matriz de responsabilidade	50
12	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	52
12.1	Ferramentas de comunicação.....	52
12.1.1	E-mail, Comunicador Interno e Intranet.....	52
12.1.2	Reuniões	53
12.2	Arquivamento de documentos	53
12.3	Matriz da comunicação.....	55
13	GERENCIAMENTO DE RISCOS	57
13.1	Identificação dos riscos.....	57
13.2	Avaliação dos riscos.....	58
13.3	Plano de resposta aos riscos.....	62
14	GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	64
14.1	Plano de gerenciamento do tempo	64
14.2	Sistema de controle de mudanças	64
14.3	Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo.....	64
14.4	Datas alvo	65
15	GERENCIAMENTO DE CUSTOS	67
16	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS	69

ANEXOS

1. INTRODUÇÃO

O Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre (Sindilojas Porto Alegre) é uma entidade sindical que representa aproximadamente 18 mil empresários da capital gaúcha atuantes no comércio varejista.

A partir de 2007, com a posse da atual diretoria, a Entidade iniciou um movimento em busca da profissionalização de sua gestão. Nesse sentido, adotou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) como metodologia a ser seguida. Nos dois primeiros anos a partir da implantação do modelo de gestão, iniciou-se o trabalho de padronização dos processos, organização das áreas e criação de práticas de gestão com base nas melhores práticas do mercado.

O Sindicato iniciou sua trajetória no Prêmio Qualidade RS (PQRS) em 2011, com a participação e conquista da Medalha Bronze. Ao longo da elaboração do Relatório de Gestão e das demais etapas do processo do PQRS, verificou-se um rápido desenvolvimento das práticas de gestão e maturidade da equipe de colaboradores, assim como uma grande oportunidade de divulgação da marca da Entidade associada à imagem do PGQP. Dessa forma, a conquista dos Troféus Bronze e Prata tornaram-se objetivos estratégicos da diretoria na revisão do planejamento estratégico de 2011.

Em 2012, o Sindilojas Porto Alegre concorreu e conquistou o Troféu Bronze do PQRS, dando um importante passo na busca da excelência de gestão.

Em 2013, a Entidade se preparara para concorrer ao Troféu Prata e identificou a necessidade de planejar a participação no processo do PQRS para que este seja um momento de discussão e melhoria das práticas de gestão, além da conquista do reconhecimento. Este trabalho tem por objetivo criar uma metodologia de projeto para facilitar ao Sindilojas Porto Alegre participar do PQRS de forma sistematizada.

2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

A criação de sindicatos patronais no Brasil surgiu com a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e, assim como os sindicatos laborais, foram criados para defender os direitos e interesses dos empresários de determinada categoria econômica de determinado local. Os sindicatos patronais são as únicas entidades com legitimidade para representar legalmente uma categoria econômica, neste sentido, é responsável pela negociação da convenção coletiva junto ao sindicato laboral, pode ingressar com ações conjuntas na justiça em defesa da categoria.

Essas entidades sindicais têm seu financiamento igualmente regulamentado na CLT, constituindo assim a contribuição sindical paga anualmente pelos empresários representados.

Historicamente, embora os sindicatos tenham sido criados com a missão de representar uma categoria, nem sempre cumpriram bem este papel, abrindo oportunidade para outras associações criadas pelos próprios empresários com o objetivo de reunir a categoria e oferecer benefícios que o sindicato não oferecia. Com a ampliação deste fenômeno, muitos sindicatos perderam sua posição de único representante da categoria, levando à inadimplência das contribuições sindicais.

O Sindilojas Porto Alegre passou por esta situação e, por volta da metade da década de 2000, viu a necessidade de se reaproximar dos lojistas representados por meio da associação desses empresários ao sindicato, profissionalização da gestão, planejamento das ações e retorno das contribuições sindicais em forma de benefícios e serviços para a categoria.

Com a posse da nova diretoria e a reformulação da gestão do sindicato, buscou-se por meio da qualificação e ampliação da força de trabalho e padronização dos processos a implantação da cultura da qualidade para que a mesma fosse percebida pelos empresários representados e, desta forma, fizesse com que o Sindilojas Porto Alegre retomasse o posto de ser a principal entidade representativa dos lojistas da capital gaúcha.

Adotou-se em 2007 o MEG como o modelo de gestão a ser seguido para a padronização dos processos e planejamento das ações da Entidade.

Em 2009 foi elaborado o primeiro planejamento estratégico do Sindilojas Porto Alegre, o qual passou a ser atualizado anualmente. Nesse planejamento foram oficializadas a missão, visão e valores, assim como os preceitos éticos que norteiam a atuação do Sindicato. Do ponto de vista prático, foram elaborados os objetivos estratégicos e projetos estratégicos

com base na visão dos colaboradores, gestores e diretoria.

A partir de 2011 iniciou-se a participação no PQRS, passando pela Medalha Bronze, depois pelo Troféu Bronze e por fim o Troféu Prata, em 2013. A participação no PQRS traz o benefício da divulgação institucional a todas as partes interessadas, em conjunto com a marca reconhecida do PGQP, o que ajuda a fortalecer a imagem do Sindicato com uma gestão de qualidade, assim como todo o processo do prêmio faz com que a força de trabalho pense a gestão e discuta as melhorias a serem implantadas nos processos.

A estrutura funcional do Sindilojas Porto Alegre é dividida em cinco gerências (Administrativo, Comercial, Comunicação e Marketing, Financeiro, Tecnologia da Informação) mais a superintendência e, atualmente, conta com 47 colaboradores. Todos se envolvem na participação no PQRS, seja na elaboração do relatório de gestão, durante a visita dos examinadores externos ou na análise crítica do Relatório da Gestão (RG).

A elaboração do RG, como a Entidade percebeu ao longo dos anos, demanda planejamento específico, de modo que esta iniciativa não interfira de modo negativo nos demais processos da Entidade, uma vez que compete pelos mesmos recursos.

Nesse sentido, a pergunta de pesquisa deste trabalho é a seguinte: **Qual a metodologia de projeto adequada para sistematizar a participação do Sindilojas Porto Alegre no PQRS?**

3. OBJETIVOS

São os seguintes os objetivos geral e específicos definidos para este trabalho.

3.1. Objetivo Geral

Propor uma metodologia de projeto na participação do Sindilojas Porto Alegre no PQRS.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar as variáveis políticas e as necessidades da Diretoria necessárias para o planejamento da participação da Entidade no PQRS;
- Identificar as variáveis técnicas e comportamentais e as necessidades dos gestores das áreas para o planejamento da participação da Entidade no PQRS;
- A partir das necessidades identificadas, desenvolver um plano de ação com a metodologia para uma efetiva participação da Entidade no PQRS

4. JUSTIFICATIVA

A seguir serão apresentadas as justificativas para desenvolvimento deste trabalho sob o ponto da importância, da oportunidade e da viabilidade.

Quanto à importância: este trabalho é importante para o mundo dos negócios tendo em vista a necessidade de aplicação de metodologia reconhecida de gerenciamento de projeto em uma entidade sindical, as quais por vezes não investem em soluções atuais para melhoria de suas práticas. É importante para a Entidade objeto do estudo, pois esta terá como resultado do presente trabalho uma metodologia que poderá ser aplicada em oportunidades futuras. É importante, também, para o pesquisador, pois o mesmo trabalha na área de Gestão da Qualidade e Projetos do Sindilojas Porto Alegre, e, portanto, o sucesso do projeto tem fortes implicações em sua atividade profissional.

Quanto à oportunidade: O presente trabalho apresenta-se oportuno do ponto de vista da Entidade estudada, pois é uma oportunidade de obter uma metodologia para sua gestão. E, do ponto de vista do pesquisador, que desenvolve um trabalho ligado à sua atividade profissional.

Quanto à viabilidade: o presente trabalho é viável academicamente, visto o presente projeto utiliza-se da metodologia do PMI para sua formatação, da mesma forma que é viável do ponto de vista prático, pois o pesquisador tem acesso e liberação para as informações e dados, por fazer parte da força de trabalho da entidade pesquisada.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho abordará a metodologia de participação de uma organização no PQRS. Será apresentada metodologia desenvolvida e utilizada pelo Sindilojas Porto Alegre, em forma de estudo de caso, que conforme recomendações de Yin (2005).

Um estudo de caso é um estudo empírico que explora um acontecimento atual dentro de seu contexto real, quando as fronteiras entre o acontecimento e o contexto não são claramente determinadas e no qual são utilizadas diversas fontes de evidência. É um método que pode ser usado tanto para pesquisas exploratórias, quanto para pesquisas descritivas e explicativas.

É limitado a uma unidade de análise (neste caso o Sindilojas Porto Alegre), e se caracteriza por investigar de forma profunda e detalhada certos eventos atuais, e situações que necessitam melhor compreensão. Segundo Acevedo e Nohara (2007, p. 50), o estudo de caso “caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações”.

O PQRS é um reconhecimento do PGQP às organizações que mais se destacaram na busca pela melhoria contínua do seu sistema de gestão (FNQ, 2011). Este prêmio é outorgado anualmente, desde 1995.

A melhoria contínua no sistema de gestão das organizações, segundo o PGQP, consiste na adoção do MEG alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais de excelência de gestão.

Conforme a FNQ (2011, p. 12):

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial – aquelas de buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Esses Fundamentos, em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ são:

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional;
3. Cultura da inovação;
4. Liderança e constância de propósitos;
5. Orientação por processos e informações;
6. Visão de futuro;
7. Geração de valor;
8. Valorização das pessoas;
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
10. Desenvolvimento de parcerias;
11. Responsabilidade social.

Os Fundamentos da Excelência são traduzidos em Critérios de Avaliação que, segundo

a FNQ (2011, p. 14):

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é baseado em 11 Fundamentos da Excelência e colocado em prática por meio de oito Critérios de Avaliação:

1. Liderança;
2. Estratégia e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processo;
8. Resultados.

No MEG, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa e qualitativamente, por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas. Essas, por sua vez, são agrupadas em itens em cada um dos oito critérios FNQ (2011).

Os critérios de avaliação são apresentados na Figura 1.

Figura 1– Critérios de Avaliação do MEG.



Fonte: FNQ (2011).

6. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre, denominado como Sindilojas Porto Alegre, é uma entidade sindical de 1º grau integrante do Sistema Confederativo de Representação Sindical do Comércio (SICOMÉRCIO) – a que se refere o artigo 8º, inciso IV, da Constituição Federal, com sede e foro em Porto Alegre –, é constituído para fins de estudo, coordenação, defesa, proteção e representação legal das categorias econômicas “lojistas do comércio”, “comércio varejista de maquinismos, ferragens e tintas (utensílios e ferramentas)”, “comércio varejista de material médico, hospitalar, científico”, “comércio varejista de calçados, vestuário”, “comércio varejista de material elétrico e aparelhos eletrodomésticos”, “comércio varejista de livros”, “comércio varejista de flores e plantas” e “comércio varejista de material de escritório e papelaria”, com base territorial nos municípios de Porto Alegre e Alvorada conforme estabelece a legislação sindical em vigor. Atualmente o sindicato tem sede na Rua dos Andradas, 1.234 – 22º andar.

A Entidade foi fundada no dia 18 de outubro de 1937 por 22 comerciantes lojistas que, organizados, começavam a somar esforços para criar uma entidade representativa dos interesses da categoria. O Sindilojas Porto Alegre é um sindicato patronal que representa mais de 18 mil empresas dos municípios de Porto Alegre e Alvorada, responsáveis pela geração de mais de 95 mil empregos diretos. Além de atuar como representante efetivo do setor lojista desenvolve ações visando promover o crescimento e a qualidade de vida das empresas e seus colaboradores, assim como defende a categoria junto aos poderes executivo, legislativo e judiciário, em nível institucional, jurídico e econômico. O sindicato é o representante legal dos comerciantes portoalegrenses.

Conforme previsto no Estatuto da Entidade, o sindicato é administrado por uma Diretoria composta de 14 membros efetivos e igual número de suplentes, com os seguintes cargos: Presidente; Vice Presidente; Vice-Presidente Administrativo; Diretor Administrativo; Vice-Presidente Financeiro; Diretor Financeiro; Vice-Presidente de Relações de Trabalho e Capacitação; Diretor de Relações de Trabalho e Capacitação; Vice-Presidente Comercial; Diretor Comercial; Vice-Presidente de Relações Políticas e Institucionais; Diretor de Relações Políticas e Institucionais; Vice-Presidente de Comunicação e Marketing; e Diretor de Comunicação e Marketing.

Integra o Sistema Nacional do Comércio através da CNC – Confederação Nacional do

Comércio –, que atua em todo o país representando as empresas do comércio de bens, serviços e turismo promovendo educação profissional e qualidade de vida para os trabalhadores do setor terciário e para a sociedade.

O Sindilojas Porto Alegre possui um rol de produtos, serviços e benefícios em prol da classe lojista, com o objetivo auxiliar os representados na gestão de seus negócios. Para tanto, os benefícios vão desde a Representação Sindical, razão de sua existência, até o acesso a diversos serviços gratuitos ou intermediados e ações de capacitação para o lojista. O produto Representação Sindical envolve as ações de representação da classe, os procedimentos jurídicos e posicionamentos, e a negociação coletiva. Os benefícios e convênios envolvem a intermediação de serviços de saúde, telefonia, medicina do trabalho e promoções. Já o produto Capacitações, palestras e informações, envolvem ações de treinamento, cursos, informações de mercado, pesquisas e workshops que proporcionam a qualificação e desenvolvimento do comércio varejista. Os principais produtos e processos são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1- Principais produtos e processos do Sindilojas Porto Alegre.

Produtos	Processos Principais	Descrição e Objetivo
Representação Sindical	Relações Sindicais	Representação efetiva através de ações em benefício e defesa da classe em nível institucional, jurídico e econômico.
Benefícios e convênios	Promoção da classe lojista	Oferta de produtos e serviços pela Entidade com o objetivo de estimular a associatividade dos lojistas e alcançar a auto-sustentabilidades.
Capacitações, palestras e informações	Qualificação e Desenvolvimento Empresarial	Promoção de cursos, palestras, workshops, realização de pesquisas periódicas e informações de mercado visando à qualificação do comércio varejista representado.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

7. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

7.1 Termo de Abertura

TERMO DE ABERTURA		
Metodologia de projeto para participação no Prêmio Qualidade RS: estudo de caso do Sindilojas Porto Alegre.		
Preparado por	Guilherme Finger de Souza	Versão 1
Aprovado por	Márcio Allegretti	

7.1.1 Título do projeto e descrição

Título: Metodologia de projeto para participação no Prêmio Qualidade RS: estudo de caso do Sindilojas Porto Alegre.

Este projeto consiste na elaboração de uma metodologia sistematizada para participação do Sindilojas Porto Alegre no Prêmio Qualidade RS, na categoria Troféu Prata.

7.1.2 Gerente de projeto designado e nível de autoridade

Gerente do Projeto: Guilherme Finger de Souza

O gerente do projeto é responsável pelo planejamento da execução, indicar e gerenciar os colaboradores que fazem parte do grupo de trabalho para elaboração do Relatório de Gestão (RG), elaborar e controlar do cronograma e orçamento, reportar ao superintendente e diretoria o andamento do projeto, fazer a interlocução com o PGQP.

7.1.3 Justificativa

Este projeto justifica-se, pois a conquista do Troféu Prata é um Objetivo Estratégico da Entidade e precisa ser bem planejado para que possa ser exitoso.

Ao longo do processo do prêmio, há a necessidade de envolver grande parte dos colaboradores, portanto com um projeto claro e conhecido pelos gestores das áreas, as atividades destes colaboradores podem ser mais bem planejadas para que eles possam ser alocados nas atividades relacionadas ao PQRS.

7.1.4 Objetivos do projeto

- Capacitar pelo menos 1 colaborador de cada área no curso de Interpretação dos Critérios de Avaliação e no curso de Formação de Avaliadores do PGQP;
- Ter pelo menos 2 colaboradores designados para atuar como Examinadores do PQRS;
- Elaborar o Relatório de Gestão com a participação de todos os gestores e pelo menos mais um colaborador de cada área;

7.1.5 Recursos Pré-allocados

O custo estimado do projeto, de acordo com a Tabela 1 a seguir é de R\$24.940,00.

Tabela 1- Recursos pré-allocados.

Descrição	Valor
Capacitação dos colaboradores	R\$6.240,00
Inscrição no PQRS	R\$2.200,00
Contratação de consultoria externa	R\$9.000,00
Diagramação e revisão ortográfica	R\$5.000,00
Comemoração da conquista do prêmio	R\$2.500,00
TOTAL	R\$24.940,00

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

7.1.6 Stakeholders/partes interessadas e influência no projeto

As principais partes interessadas do projeto são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Stakeholders/ partes interessadas e influência no projeto.

Parte Interessada	Tipo de influência
Colaboradores	São influenciados pelas atividades inerentes ao Projeto
Diretoria	Influenciam em relação à disponibilidade de verba e pessoas para a execução do Projeto, assim como tem o poder de descontinuar o projeto;
Superintendente	Influencia a execução, revisa o Relatório de Gestão e reporta as atividades à Diretoria;
Associados	São influenciados pela melhoria nos processos e da imagem da Entidade;

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

7.1.7 Premissas/ restrições básicas do projeto

A seguir serão apresentadas as premissas básicas para a execução e sucesso do projeto:

- O projeto conta com dois colaboradores designados, o Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos, que é o gerente do projeto, e a Assistente da Qualidade. Os demais colaboradores auxiliam conforme a demanda ao longo do projeto.
- O gerente do projeto indica os colaboradores que devem fazer parte da elaboração do RG junto com os gestores das áreas. Entretanto, a liberação desses colaboradores para participar do projeto é feita pelo gestor da área responsável.
- O andamento do projeto deve ser constantemente reportado ao superintendente para que ele o faça para a diretoria.

As principais restrições do projeto são:

- Todos os prazos limitados pela organização do PQRS devem ser cumpridos, sob pena de desclassificação;

- As práticas de gestão descritas no RG devem ter evidências objetivas para que possam ser confirmadas na visita dos examinadores.

7.1.8 Produtos/ resultados do projeto

A seguir são apresentados os produtos do projeto:

- Relatório de Gestão do Sindilojas Porto Alegre;
- Relatório de Avaliação elaborado pelos examinadores;
- Colaboradores capacitados;
- Reconhecimento através do Troféu Prata do PQRS.

APROVAÇÃO		
Data	Responsável	Descritivo da Alteração

8 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

8.1 Declaração de Escopo

PROJETO DE PARTICIPAÇÃO DO SINDILOJAS PORTO ALEGRE NO PRÊMIO QUALIDADE RS – CATEGORIA TROFÉU PRATA		
Preparado por	Guilherme Finger de Souza	Versão 1
Aprovado por	Márcio Allegretti	[Data]

8.1.1 Título do projeto

Metodologia de projeto para participação no Prêmio Qualidade RS: estudo de caso do Sindilojas Porto Alegre.

8.1.2 Sponsor/ Patrocinador do projeto

Márcio José Allegretti/ Diretoria do Sindilojas Porto Alegre

8.1.3 Gerente do projeto e nível de autoridade

Gerente do Projeto: Guilherme Finger de Souza

O gerente do projeto é responsável pelo planejamento da execução, indicar e gerenciar os colaboradores que fazem parte do grupo de trabalho para elaboração do Relatório de Gestão, elaborar e controlar do cronograma e orçamento, reportar ao Superintendente e Diretoria o andamento do projeto, fazer a interlocução com o PGQP.

8.1.4 Equipe do projeto

Guilherme Finger de Souza e Rita Basílio.

8.1.5 Descrição do projeto

Este projeto consiste na elaboração no projeto de participação sistematizada do Sindilojas Porto Alegre no PQRS, na categoria Troféu Prata.

8.1.6 Objetivos do projeto

- Executar todas as etapas necessárias para participação do Sindilojas Porto Alegre do Prêmio Qualidade RS, na categoria Troféu Prata;
- Elaborar o relatório de gestão da organização, que serve com uma ferramenta de disseminação das práticas de gestão;
- Desenvolver os processos do Sindicato de acordo com as oportunidades de melhorias apontadas pelos examinadores do Prêmio Qualidade RS.

8.1.7 Justificativa do projeto

Este projeto justifica-se, pois a conquista do Troféu Prata é um Objetivo Estratégico da Entidade e precisa ser bem planejado para que possa ser exitoso.

Ao longo do processo do prêmio, há a necessidade de envolver grande parte dos colaboradores, portanto com um projeto claro e conhecido pelos gestores das áreas, as atividades destes colaboradores podem ser mais bem planejadas para que eles possam ser alocados nas atividades relacionadas ao PQRS.

8.1.8 Restrições

As principais restrições do projeto são:

- Todos os prazos limitados pela organização do PQRS devem ser cumpridos, sob pena de desclassificação;

- As práticas de gestão descritas no relatório devem ter evidências objetivas, para que possam ser apresentadas na visita dos examinadores do PQRS.

8.1.9 Premissas

A seguir serão apresentadas as premissas básicas para a execução e sucesso do projeto:

- O projeto conta com dois colaboradores designados: o Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos, que é o gerente do projeto e a Assistente da Qualidade. Os demais colaboradores auxiliam conforme a demanda ao longo do projeto.
- O gerente do projeto indica os colaboradores que devem fazer parte da elaboração do RG junto com os gestores das áreas, entretanto, a liberação desses colaboradores para participar do projeto é feita pelo gestor da área responsável.
- O andamento do projeto deve ser constantemente reportado ao superintendente, para que ele o faça para a diretoria.

8.1.10 Entregas principais

A seguir são apresentados os produtos do projeto:

- Relatório de Gestão do Sindilojas Porto Alegre;
- Relatório de Avaliação elaborado pelos examinadores;
- Colaboradores capacitados;
- Reconhecimento com o Troféu Prata do PQRS;

8.1.11 Orçamento previsto

O custo estimado do projeto, de acordo com a Tabela 2, é de R\$24.940,00.

Tabela 2 – Orçamento.

Descrição	Valor
Capacitação dos colaboradores	R\$6.240,00
Inscrição no PQRS	R\$2.200,00
Contratação de consultoria externa	R\$9.000,00
Diagramação e revisão ortográfica	R\$5.000,00
Comemoração da conquista do prêmio	R\$2.500,00
TOTAL	R\$24.940,00

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

8.1.12 Principais marcos do projeto

Os principais marcos do projeto são apresentados no Quadro 3:

Quadro 3 - Principais Marcos do Projeto.

Descrição	Prazo
Treinamento dos colaboradores	Até 22/02/2013
Inscrição da organização no PQRS	06/02/2013
Entrega do Relatório de Gestão	04/03/2013
Visita dos examinadores externos	06/05 a 07/06/2013
Divulgação das vencedoras	02/07/2013
Cerimônia de Entrega do PQRS	16/07/2013
Entrega do Relatório de Avaliação	30/08/2013

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

8.1.13 Riscos iniciais

Os riscos à continuidade e ao sucesso do projeto são:

- As práticas de gestão da organização não cumprirem os requisitos dos critérios de avaliação do MEG do PGQP;
- A redação do RG não apresentar corretamente as práticas de gestão do Sindicato;
- Não ter bom desempenho na visita dos examinadores.

8.1.14 Requisitos conhecidos do projeto

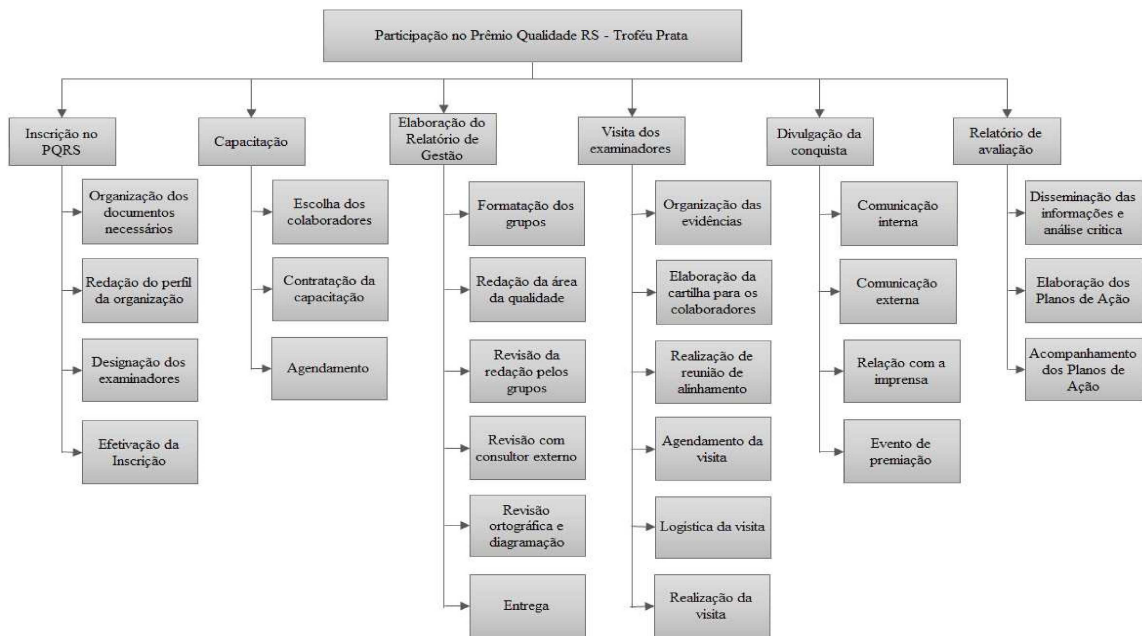
Os requisitos conhecidos do projeto são:

- Capacitar pelo menos um colaborador de cada área nos Critérios de Avaliação;
- Contar com a participação de ao menos um colaborador de cada área na elaboração do Relatório de Gestão;
- Montar um registro completo das evidências das práticas de gestão;
- Todos os colaboradores devem participar da reunião de sensibilização antes da visita dos examinadores;
- Produzir materiais internos e externos para divulgação da conquista;
- Com as oportunidades de melhorias registradas no Relatório de Avaliação, devem ser feitos os Planos de Ação das áreas.

APROVAÇÃO		
Data	Responsável	Descritivo da Alteração

8.2 Estrutura analítica de projeto (EAP)

Figura 2 – Estrutura Analítica de Projeto (EAP).



Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

8.3 Dicionário da EAP

Quadro 4 - Dicionário da EAP.

Dicionário da EAP			
Identificador	Tarefa	Descrição	Responsável
1	Inscrição no PQRS	Macro tarefa	
1.1	Organização dos documentos necessários	Os documentos necessários para inscrição no PQRS, conforme o Manual de Candidato, são solicitados ao Gerente Administrativo, que os providencia e entrega para a Assistente da Qualidade	Assistente da Qualidade
1.2	Redação do perfil da organização	A redação é feita com base no Estatuto Social e demais documentos oficiais na Entidade.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos
1.3	Designação dos examinadores	Em reunião do Presidente com o Superintendente, são escolhidos os 2 examinadores externos voluntários, que representarão a Entidade no PQRS e são pré-requisitos para que o Sindicato esteja apto para concorrer ao Prêmio.	Superintendente
1.4	Efetivação da Inscrição	No prazo estabelecido, os documentos são entregues e protocolados junto à Secretaria Executiva do PGQP e é pago o boleto do valor correspondente à inscrição.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos
2	Capacitação	Macro tarefa	
2.1	Escolha dos colaboradores	São capacitados os integrantes da equipe da área da Qualidade, os integrantes do Time da Qualidade, isto é, um membro de cada área e os gestores.	Superintendente

2.2	Contratação da capacitação	Após a verificação do número de pessoas a serem capacitadas, deve ser verificada a disponibilidade de cursos e vagas, levando em consideração as vagas gratuitas disponibilizadas pelo Comitê Setorial.	Assistente da Qualidade
2.3	Agendamento	É realizado o pagamento e os colaboradores são informados das suas datas. Os grupos de capacitação são organizados na medida de não concentrar membros da mesma área e garantir a continuidade da atuação na sede.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos
3	Elaboração do Relatório de Gestão	Macro tarefa	
3.1	Formatação dos grupos	O relatório é dividido nos 8 critérios de avaliação e para cada um deles é definido um grupo de trabalho que deve ter conhecimento sobre as práticas de gestão relatadas.	Superintendente
3.2	Redação da área da qualidade	A área da Qualidade faz a redação inicial do relatório, de forma a balizar o trabalho dos grupos de trabalho.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos
3.3	Revisão da redação pelos grupos	Os grupos de trabalho revisam a redação inicial e complementam de acordo com as práticas de suas áreas.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos
3.4	Revisão com consultor externo	É contratado um consultor externo, especialista no processo do PQRS, que faz uma leitura conjunta com Relatório de Gestão com os membros da equipe e faz adequações na redação.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos
3.5	Revisão ortográfica e diagramação	Depois de ter a redação pronta, o arquivo é enviado para uma assessoria externa que faz a última revisão ortográfica e faz a diagramação. Caso ultrapasse o limite de páginas, o Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos deve revisar o arquivo e verificar maneiras de diminuir o texto sem tirar informações necessárias para concorrer ao PQRS.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos

3.6	Entrega	São impressas as 7 vias a serem entregues ao PGQP, mediante protocolo, mais duas: uma para arquivo da área da Qualidade e outra para a Diretoria.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos
4	Visita dos examinadores	Macro tarefa	
4.1	Organização das evidências	Todas as práticas descritas no Relatório de Gestão devem ter ao menos uma evidência documental de que elas ocorrem tal qual foi descrita. Neste sentido, é montada uma pasta com todas estas evidências organizada de acordo com a ordem dos critérios do Relatório de Gestão.	Assistente da Qualidade
4.2	Elaboração da cartilha para os colaboradores	É elaborada uma cartilha com o objetivo de que todos os colaboradores tenham acesso rápido às principais informações sobre a gestão do Sindicato, portanto, estejam prontos caso sejam entrevistados pelos examinadores.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos
4.3	Realização de reunião de alinhamento	São formados grupos heterogêneos (deve ter membros de áreas e tempo de Sindicato diferentes) e agendada uma reunião com o Superintendente, que nesta reunião faz uma apresentação da gestão e estratégia do Sindicato.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos
4.4	Agendamento da visita	É feito contato com os examinadores e informada a data de preferência da organização, considerando que não deve coincidir com eventos da Entidade.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos
4.5	Logística da visita	Reserva da sala, organização do espaço, disponibilização de água, café e lanches.	Assistente da Qualidade
4.6	Realização da visita	Nos dois dias de visita, a equipe recepciona os examinadores, apresenta a Entidade e segue o cronograma previamente planejado e em consenso entre as partes.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos

5	Divulgação da conquista	Macro tarefa	
5.1	Comunicação interna	Realização de reunião com todos os colaboradores para informar, em primeira mão, a conquista do Prêmio, confecção de bottom alusivo à conquista, produção de e-mail marketing, imagem na intranet e murais.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos/ Área de Comunicação e Marketing
5.2	Comunicação externa	Produção de e-mail marketing, imagem para o site, assinatura de e-mails, banners, anúncio na revista entre outros materiais para divulgação.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos/ Área de Comunicação e Marketing
5.3	Relação com a imprensa	Elaboração de releases e envio para os principais jornais e sites de notícia. Recebimento e agendamento de entrevistas relativas à conquista.	Área de Comunicação e Marketing
5.4	Evento de premiação	Agendamento de transporte de ida e volta para os colaboradores, compra de adereços e materiais para a comemoração.	Assistente da Qualidade
6	Relatório de avaliação	Macro tarefa	
6.1	Disseminação das informações e análise crítica	Após o recebimento do Relatório de Avaliação elaborado pelos examinadores, o Superintendente faz uma reunião com os gestores para repasse das oportunidades de melhoria identificadas por eles.	Superintendente
6.2	Elaboração dos Planos de Ação para as oportunidades de melhoria	Os gestores realizam uma reunião com suas equipes para repasse das informações e elaboração de um plano de ação para melhoria dos processos das áreas.	Gestores
6.3	Acompanhamento dos Planos de Ação para as oportunidades de melhoria	Os planos de ação têm seu andamento verificado quinzenalmente, nas reuniões entre o Superintendente e os gestores das áreas.	Superintendente

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

9 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

9.1 Política da Qualidade

9.1.1 Prêmio Qualidade RS

A conquista do Troféu Prata do PQRS é um objetivo estratégico da organização, portanto, é de extrema importância que este projeto seja bem planejado e executado, dentro dos prazos delimitados pela organização do Prêmio.

9.1.2 Relatório da Gestão

O RG da organização é o documento que relaciona as práticas da organização de acordo com os critérios de avaliação do MEG do PGQP. O RG é o documento mais importante para a participação da organização do PQRS. Este relatório é dividido em 8 seções, uma para cada critério do MEG: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

A elaboração do relatório é feita de forma colaborativa, envolvendo o superintendente, principal executivo da Entidade, os gestores das áreas e o Time da Qualidade, que é um grupo de colaboradores de todas as áreas que é capacitado ao longo do ano para trabalhar na melhoria dos processos organizacionais. A elaboração é feita em reuniões envolvendo as áreas como forma de garantir que todos os processos e práticas da organização estão corretamente relacionadas no relatório, desta forma garantindo a qualidade do documento.

Após a elaboração conjunta do relatório, é contratado um consultor sênior que, juntamente com os responsáveis pela elaboração de cada critério, fazem a revisão, com objetivo de verificar se todos os pontos dos critérios de avaliação foram respeitados, portanto, garante a qualidade do relatório a ser enviado.

9.1.3 Visita dos examinadores externos

A visita dos examinadores externos acontece após a entrega do RG e a avaliação individual dos examinadores e dos juízes do prêmio, nesta visita eles verificam se os processos descritos no relatório estão em aplicação na organização participante.

Como parte da preparação para esta visita, é feito um livro de evidências, para reunir em um só local as evidências de todas as práticas descritas no relatório. Nesta pasta são reunidos os documentos, atas de reuniões, relatórios e indicadores para facilitar o exame das práticas.

Durante a visita, os examinadores externos também chamam alguns colaboradores para entrevista-los e, assim, verificar o nível de disseminação das informações entre os colaboradores da organização. Como forma de manter todos informados e engajados no projeto, mensalmente são feitas reuniões de informações para os colaboradores e, pouco tempo antes da visita, são feitas reuniões de estudos sobre o RG para que todos conheçam o relatório e estejam prontos para as entrevistas.

9.2 Fatores ambientais

A principal norma aplicável ao projeto é o manual de participação do PQRS, documento editado pelo PGQP e divulgado aos participantes. Este manual tem por objetivo regulamentar a redação e apresentação dos relatórios de gestão, bem como as etapas e prazos que a organização deve fazer para participar do prêmio.

Entre as principais regras, pode-se citar:

- Os prazos de inscrição, entrega do relatório e recebimento da visita dos examinadores externos;
- O relatório deve conter no máximo 85 páginas dos critérios 1 ao 8 e 12 páginas de perfil;

Os indicadores devem apresentar 3 períodos e, preferencialmente, um referencial competitivo.

9.3 Métricas de Qualidade

9.3.1 Desempenho do projeto

Quadro 5 - Métricas de desempenho do projeto.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Controle das datas de elaboração e entrega do relatório, assim como da data das visitas dos examinadores.	Deve estar dentro dos prazos estabelecidos pela organização do prêmio.	Planilha de verificação.	Semanal	Coordenador da Qualidade
Custo	Verificar se os gastos estão dentro do estipulado no orçamento da Entidade.	Gastos estipulados no orçamento anual.	Acompanhamento do orçamento.	A cada desembolso.	Coordenador da Qualidade

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

9.3.2 Desempenho do produto

Quadro 6 - Métricas de desempenho do produto.

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Redação do relatório	Verificar se na redação do relatório estão descritas todas as práticas de gestão e se a ortografia do relatório está certa.	Todas as práticas de gestão descritas, de acordo com a planilha de auto avaliação.	Leitura e avaliação do relatório/ discussão da redação com os responsáveis pelos critérios.	Diária	Coordenador da Qualidade
Reuniões de alinhamento	Garantir que os colaboradores tenham conhecimento do conteúdo do relatório de gestão	Bom desempenho na visita dos examinadores externos	Lista de presença e verificação dos gestores.	Por turma.	Superintendente

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

9.4 Controle da Qualidade

O controle da qualidade do projeto é feito em duas partes: a primeira parte é feita no processo de elaboração da redação do relatório de gestão e a segunda é feita para a etapa de visita dos examinadores externos.

9.4.1 Relatório da gestão

Como forma de controlar a qualidade do RG, este documento é elaborado com base na autoavaliação da Entidade, feita pela área de Gestão da Qualidade e Projetos e, posteriormente, a redação é feita em reuniões entre a coordenação da Qualidade, o gestor da área envolvida e o representante desta área no Time da Qualidade. Este processo tem como objetivo controlar que todas as práticas estão descritas corretamente e dentro dos parâmetros solicitados nos critérios de avaliação do MEG.

Após esta reunião, o texto passa pela revisão do superintendente como forma de verificar se há mais alguma informação que deva constar no relatório.

Esta verificação é feita após cada uma das reuniões, conforme o cronograma elaborado pela área da Qualidade. Este controle é de responsabilidade do Superintendente. Ao longo desta revisão, caso se faça necessária alguma modificação no relatório, ela é feita pelo Superintendente e reportada à Coordenação da Qualidade, para possam ser buscadas as evidências desta modificação.

9.4.2 Visita dos examinadores externos

Na etapa de preparação para receber a visita dos examinadores externos, para alinhamento das informações do relatório de gestão, são agendadas reuniões nas quais participam todos os colaboradores, onde é apresentado um resumo do relatório de gestão para que os colaboradores conversem sobre o assunto e possam internalizar as informações e, além de ter uma visão crítica sobre a gestão da Entidade, saibam as informações que podem ser perguntadas durante as entrevistas dos examinadores externos.

Para a realização destas reuniões, é feito um cronograma de forma que não interfira nas atividades das áreas e na agenda geral da Entidade. A responsabilidade desta reunião é do Superintendente e operacionalizada pela Coordenação da Qualidade.

9.5 Garantia da Qualidade

Ao longo do projeto há dois pontos de auditoria, que são realizados na etapa de elaboração do relatório de gestão.

A garantia da qualidade do RG consiste na apresentação e discussão da redação do mesmo com um consultor sênior, com profundo conhecimento sobre o PQRS. A consultoria é dividida em 20 horas de consultoria, na qual este consultor reúne-se com os responsáveis pela redação de cada critério para que alguns pontos do relatório possam ser melhorados ou adaptados de acordo com os Critérios de Avaliação do PGQP.

Este processo inicia com a contratação do consultor e o envio do relatório de gestão para que ele conheça o documento e pontue inicialmente o que deve ser melhorado. Posteriormente, é feito um cronograma das reuniões de acordo com a disponibilidade de agenda de todos os envolvidos. Após a reunião, são feitas as adequações solicitadas pelo consultor.

Após este ponto de verificação, o RG é analisado de forma a garantir que o mesmo está de acordo com todas as premissas descritas no Guia de Candidatura, fornecido pela organização do PQRS, constante no anexo A deste trabalho, o qual estabelece o formato que o RG deve ser apresentado pelas organizações para que possam concorrer no PQRS.

A responsabilidade sobre estes dois processos é da Coordenação da Qualidade.

APROVAÇÃO		
Data	Responsável	Descritivo da Alteração

10 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

10.1 Estrutura de Suprimentos do Projeto

O projeto para participação no PQRS na categoria Troféu Prata tem a característica de ter pouca demanda de compras e contratações, visto que a atividade principal e de maior demanda de esforço é a elaboração do Relatório de Gestão, e este ser elaborado com informações da própria organização, grande parte das atividades é realizada pela estrutura operacional da mesma.

As aquisições e contratações para este projeto são centralizadas na Coordenação de Gestão da Qualidade e Projetos, a qual conta com duas pessoas, o Coordenador, que tem alocação de tempo parcial e a Assistente, com alocação de tempo integral. A Coordenação tem liberdade para solicitar apoio técnico de áreas especializadas da organização, vide o exemplo de fornecedores relacionados às atividades de Comunicação e Marketing.

Conforme política de compras e contratações de serviços da Organização, para aquisições que ultrapassem dois salários mínimos, deve ser realizada cotação com três fornecedores previamente credenciados, para posteriormente serem submetidas à avaliação da Superintendência e Vice-Presidentes Administrativo e Financeiro.

10.2 Análise Fazer ou Comprar

A seguir é apresentado, de acordo com o escopo do projeto e capacidade da estrutura funcional da Entidade quais atividades serão desempenhadas pela estrutura interna e quais delas deverão ser contratadas junto à fornecedores.

- Redação do RG – Fazer - A redação inicial do RG a ser entregue para o PGQP deve ser feita com a participação dos gestores das áreas envolvidas e dos integrantes do Time da Qualidade, representantes de cada área. Estes colaboradores, juntamente com a Coordenação da Qualidade, detêm o conhecimento das práticas realizadas pela Organização, portanto, o fazem na forma de relatório;
- Capacitação dos colaboradores na Interpretação dos Critérios de Avaliação, Avaliador e Examinador – Comprar – As capacitações necessárias aos

colaboradores para participação da Organização no PQRS são contratadas externamente, visto que apenas profissionais credenciados pelo PGQP, denominados “franqueados”, têm autorização para fazê-las, assim como detêm o material do curso e a metodologia de avaliação para formar os Avaliadores e Examinadores da organização;

- Revisão do Relatório de Gestão - Comprar – A organização opta por contratar um consultor sênior para realizar uma revisão final do RG, após a redação feita pelos colaboradores. Este consultor revisa o relatório e ajuda a descrever claramente as práticas da organização, assim como indica algumas lacunas da organização para as melhorias que devem ser implantadas nos próximos ciclos de avaliação;
- Elaboração da Cartilha Orientativa – Fazer – O RG é um documento formal e extenso, portanto, é elaborada uma cartilha com um resumo das principais informações do relatório para disseminação das informações entre os colaboradores, de forma que todos conheçam todos os processos e possam participar da gestão sugerindo melhorias e estando prontos para receber os examinadores;
- Preparação dos colaboradores – Fazer – Realização de reuniões preparatórias para a visita com os Colaboradores. Realizada pelo superintendente e Coordenação de Gestão da Qualidade e Projetos como forma de disseminar as informações e incentivar o debate de assuntos ligados à gestão da Organização;
- Diagramação e revisão ortográfica do documento final – Comprar – Contratar empresa especializada para fazer a diagramação e revisão ortográfica do documento, com o objetivo de torná-lo agradável visualmente e para leitura.

10.3 Mapa de Aquisições

Quadro 7 - Mapa de aquisições.

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Cursos ICA (15 colaboradores), AVA – (15 colaboradores) e EXA (2 colaboradores)	Preço Fixo	Técnica	RS6.240,00	11 dias	Fecomércio –RS, SESCON-RS, SECOVI-RS
2	Consultor Sênior	Preço Fixo	Técnica e Preço	RS9.000,00	2 dias	Indextech, SGC Sistemas e Consultoria, AQM Consultoria.
3	Diagramação e revisão ortográfica	Preço Fixo	Técnica e Preço	RS5.000,00	10 dias	Publicatto, Imagem D. , Branco Agência.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

10.4 Detalhamento dos Critérios de Seleção

Considerando que os três serviços ultrapassam o limite de valor para compra com a realização de três orçamentos, na seleção dos fornecedores de acordo com a política de compras da Organização levam-se em conta os seguintes critérios:

- Capacitação dos colaboradores na Interpretação dos Critérios de Avaliação, Avaliador e Examinador – Técnica – A seleção do fornecedor dos cursos leva em conta a experiência do instrutor na capacitação de profissionais nos Critérios de Avaliação do PGQP, se este é Juiz do Prêmio e se já atuou alguma vez em consultoria ou treinamento para outros colaboradores da Entidade. Outros aspectos levados em consideração são: local de realização do curso, dando preferência para aqueles mais próximos à sede da Entidade e as datas de realização, para que não coincida com a realização de eventos.
- Consultor sênior para revisão do Relatório de Gestão – Técnica e preço– Os critérios eliminatórios para participação na concorrência são: ter trabalhado anteriormente com a Organização, atuar ou já ter atuado como Juiz do Prêmio Qualidade RS, ter experiência comprovada na atividade de consultoria. Com o orçamento destes três consultores, os fatores levados em consideração são: preço e disponibilidade de datas.
- Diagramação e revisão ortográfica do documento final - Técnica e preço – Serão levadas em consideração a experiência da empresa em diagramação de relatórios de gestão para o PGQP, isto é, histórico de outras organizações que já contrataram este serviço, o prazo de entrega adequado à antecedência de entrega do texto pronto e o valor do serviço.

APROVAÇÃO		
Data	Responsável	Descritivo da Alteração

11 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

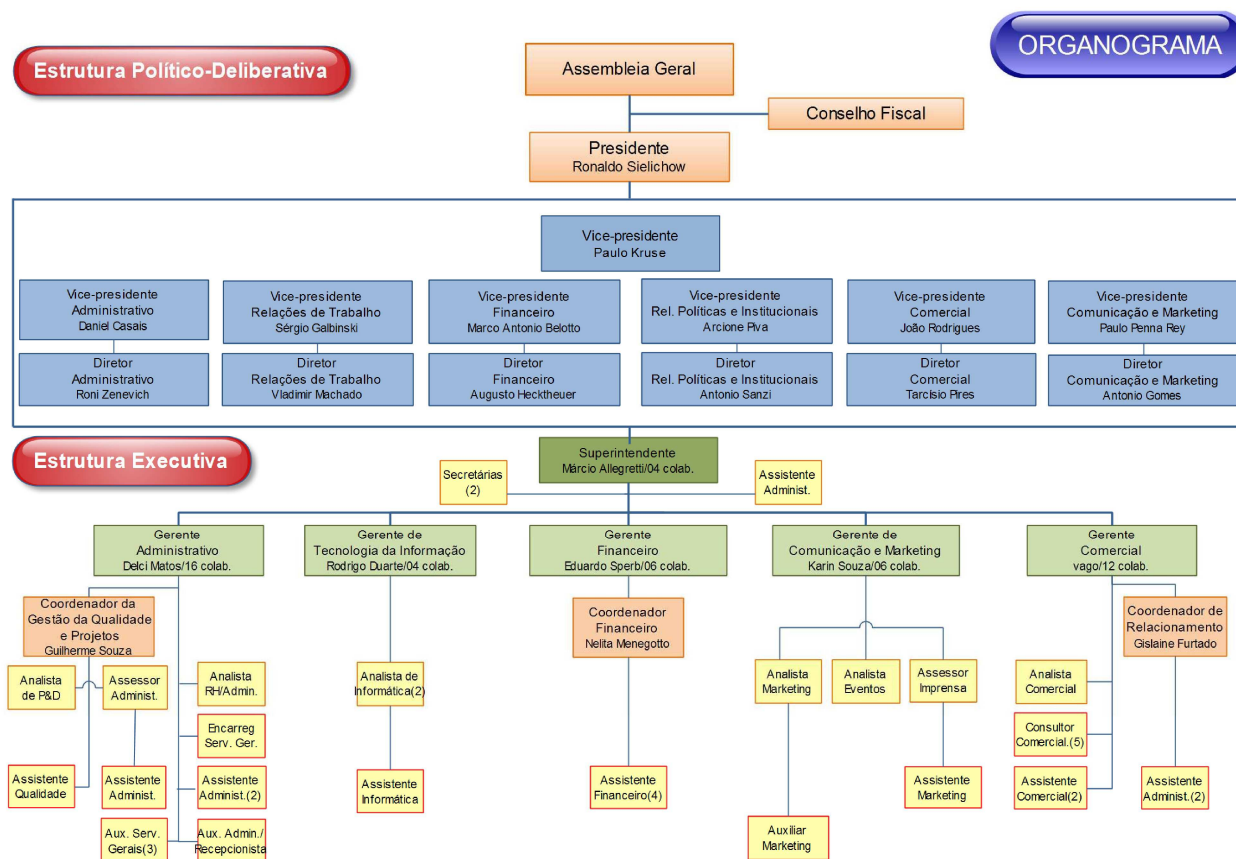
11.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da Entidade é dividida em duas partes: a estrutura político-deliberativa, que é formada pelos diretores eleitos pela categoria representada com o objetivo de dirigir e tomar decisões do ponto de vista estratégico pelo Sindicato. A estrutura executiva, composta por 48 colaboradores contratados pelo regime CLT, é responsável por planejar e executar tática e operacionalmente as ações decididas pela Diretoria e pela Assembléia Geral.

11.1.1 Organograma da Entidade

A seguir, é apresentado o organograma da Entidade.

Figura 3 - Organograma da Organização.

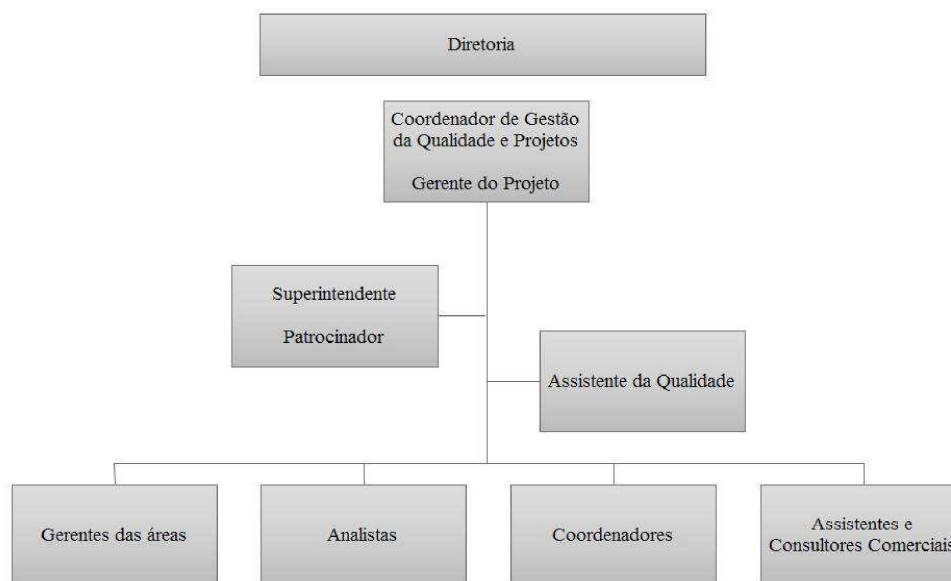


Fonte: Sindilojas (2013).

11.1.2 Organograma do projeto

Para o projeto de participação no Prêmio Qualidade RS, foi designada a equipe apresentada a seguir.

Figura 4 – Organograma do Projeto.



Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

11.2 Equipe do projeto

A equipe do projeto tem a responsabilidade de executar as etapas necessárias para a participação da organização.

Estão designados diretamente para condução do projeto o Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos, gerente do mesmo e a Assistente da Qualidade, como suporte na operacionalização. O papel dos demais colaboradores é apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 - Equipe do Projeto.

Nome	Cargo	Responsabilidade
Guilherme Finger de Souza	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos	Gerente do projeto e redação do relatório de gestão
Márcio José Allegretti	Superintendente	Patrocinador do projeto e redação dos critérios 1 e 2
Rita Basílio	Assistente da Qualidade	Suporte operacional e redação do relatório de gestão
Gabrielle Figueiredo	Analista de RH	Redação do Critério 6 e levantamento dos resultados relativos à pessoas.
Mara Carvalho	Analista Administrativa	Redação do Critério 4 e levantamento dos resultados relativos à Sociedade.
Delci Matos	Gerente Administrativo	Redação do Critério 3, 4, 6 e 7.2
Eduardo Sperb	Gerente Financeiro	Redação do Critério 7.3 e levantamento dos resultados econômicos-financeiros
Nelita Menegotto	Coordenadora Financeira	Redação do Critério 7.3
Michele Riella	Assistente Financeira	Redação do Critério 7.3
Franciely Mota	Gerente Comercial	Redação do Critério 3 e levantamento dos resultados relativos à clientes e mercado
Gislaine Furtado	Coordenadora de Atendimento	Redação do Critério 3 e levantamento dos resultados relativos à clientes e mercado
Nivea Padilha	Consultora Comercial	Redação do Critério 3 e levantamento dos resultados relativos à clientes e mercado
Rodrigo Duarte	Gerente de TI	Redação do Critério 5
Karin Souza	Gerente de Comunicação e Marketing	Redação do Critério 3, levantamento dos resultados relativos à clientes e mercado e divulgação
Elenice Freitas	Analista de Marketing	Redação do Critério 3, levantamento dos resultados relativos à clientes e mercado e divulgação

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

11.3 Contatos da equipe

Quadro 9 - Contatos da equipe do projeto.

Nome	Cargo	Tel.	E-mail
Guilherme Finger de Souza	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos	R. 325	guilherme.souza@sindilojaspoa.com.br
Márcio José Allegretti	Superintendente	R. 331	marcio.allegretti@sindilojaspoa.com.br
Rita Basílio	Assistente da Qualidade	R. 321	rita.basilio@sindilojaspoa.com.br
Gabrielle Figueiredo	Analista de RH	R. 322	gabrielle.figueiredo@sindilojaspoa.com.br
Mara Carvalho	Analista Administrativa	R. 339	mara.carvalho@sindilojaspoa.com.br
Delci Matos	Gerente Administrativo	R. 315	delci.matos@sindilojaspoa.com.br
Eduardo Sperb	Gerente Financeiro	R. 320	eduardo.sperb@sindilojaspoa.com.br
Nelita Menegotto	Coordenadora Financeira	R. 330	nelita.menegotto@sindilojaspoa.com.br
Michele Riella	Assistente Financeira	R. 314	michele.riella@sindilojaspoa.com.br
Franciely Mota	Gerente Comercial	R. 341	franciely.mota@sindilojaspoa.com.br
Gislaine Furtado	Coordenadora de Atendimento	R. 309	gislaine.furtado@sindilojaspoa.com.br
Nivea Padilha	Consultora Comercial	R. 345	nivea.padilha@sindilojaspoa.com.br
Rodrigo Duarte	Gerente de TI	R. 334	rodrigo.duarte@sindilojaspoa.com.br
Karin Souza	Gerente de Comunicação e Marketing	R. 307	karin.souza@sindilojaspoa.com.br
Elenice Freitas	Analista de Marketing	R. 302	elenice.freitas@sindilojaspoa.com.br

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

11.4 Plano de treinamento

Quadro 10 - Plano de capacitação da equipe do projeto.

Colaborador	Objetivo com o treinamento	Curso de Capacitação	Sugestão de Local	Carga Horária	Investimento
Guilherme Finger de Souza	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG, de avaliar as práticas de gestão da organização e de examinar o relatório de gestão para o Prêmio Qualidade RS.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA), Avaliador (AVA) e Examinador (EXA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h EXA - 8h	Gratuito
Márcio José Allegretti	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00
Rita Basílio	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG, de avaliar as práticas de gestão da organização e de examinar o relatório de gestão para o Prêmio Qualidade RS.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA), Avaliador (AVA) e Examinador (EXA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h EXA - 8h	Gratuito
Gabrielle Figueiredo	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00
Mara Carvalho	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00
Delci Matos	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00
Eduardo Sperb	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00

Nelita Menegotto	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00
Michele Riella	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00
Franciely Mota	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00
Gislaine Furtado	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00
Nivea Padilha	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00
Rodrigo Duarte	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00
Karin Souza	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00
Elenice Freitas	Capacidade de interpretar os Critérios de Avaliação do MEG e de avaliar as práticas de gestão da organização.	Interpretação dos Critérios de Avaliação (ICA) e Avaliador (AVA)	Fecomércio/ RS	ICA - 16h AVA - 8h	R\$ 480,00

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

11.5 Matriz de responsabilidade

Quadro 11 - Matriz de responsabilidade.

Tópico	EAP	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos	Superintendente	Assistente da Qualidade	Analista de RH	Analista Administrativa	Gerente Administrativo	Gerente Financeiro	Coordenadora Financeira	Assistente Financeira	Gerente Comercial	Coordenadora de Atendimento	Consultora Comercial	Gerente de TI	Gerente de Comunicação e Marketing	Analista de Marketing
1	Inscrição no PQRS															
1.1	Organização dos documentos necessários	A	I	R			C									
1.2	Redação do perfil da organização	R	A	C	C		C	C			C			C	C	
1.3	Designação dos examinadores	C	R		I		I									
1.4	Efetivação da Inscrição	R	I	I			I	I			I			I	I	
2	Capacitação															
2.1	Escolha dos colaboradores	R	A	C			C	C			C			C	C	
2.2	Contratação da capacitação	A	C	R	I		I	I			I			I	I	
2.3	Agendamento	A	I	R	I		I	I			I			I	I	
3	Elaboração do Relatório de Gestão															
3.1	Formatação dos grupos	R	A	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
3.2	Redação da área da qualidade	R	I	R												
3.3	Resivão da redação pelos grupos	A	A	I	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
3.4	Revisão com consultor externo	R	R	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
3.5	Revisão ortográfica e diagramação	A	I	R											I	I
3.6	Entrega	A	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
4	Visita dos examinadores															

4.1	Organização das evidências	C	I	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
4.2	Elaboração da cartilha para os colaboradores	R	A	C											C	C
4.3	Realização de reunião de alinhamento	R	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
4.4	Agendamento da visita	R	C	I	I	I	C	C	I	I	C	I	I	C	C	I
4.5	Logística da visita	R	A	R			I	I			I			I	I	
4.6	Realização da visita	R	R	R												
5	Divulgação da conquista															
5.1	Comunicação interna	A	A	I											R	R
5.2	Comunicação externa	A	A												R	R
5.3	Relação com a imprensa	C	A	I											R	R
5.4	Evento de premiação	R	A	R			I	I			I			I	R	R
6	Relatório de avaliação															
6.1	Disseminação das informações e análise crítica	R	R	I			C	C			C			C	C	
6.2	Elaboração dos Planos de Ação para as oportunidades de melhoria	C	A	I			R	R			R			R	R	
6.3	Acompanhamento dos Planos de Ação para as oportunidades de melhoria	C	R	I			C	C			C			C	C	

R (Responsável pela execução)/ A (Responsável pela aprovação)/ C (Consultado)/ I (Informado)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

APROVAÇÃO		
Data	Responsável	Descritivo da Alteração

12 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O plano de comunicação do projeto tem o objetivo de apresentar os parâmetros utilizados pela equipe do projeto para comunicar-se entre si e com as demais partes interessadas.

Por se tratar de um projeto com uma pequena equipe com alocação exclusiva: coordenador de gestão da qualidade e projetos e assistente da qualidade, e estes dois profissionais ocuparem o mesmo espaço físico, grande parte da comunicação entre eles é feita de forma presencial. O plano de comunicação apresenta os mecanismos utilizados para comunicação com as demais partes interessadas: Superintendente (patrocinador), os demais membros da equipe que participam da redação do relatório de gestão, demais colaboradores da Entidade, Diretoria e Associados.

A comunicação com estes *stakeholders* será por meio formal, compreendido nesta categoria por e-mails, reuniões, apresentações e painel de gestão da Entidade.

12.1 Ferramentas de comunicação

12.1.1 E-mail, Comunicador Interno e Intranet

Para comunicação e envio de arquivos entre os membros da equipe, colaboradores da Entidade, diretores e demais partes interessadas, devem ser utilizados os e-mails profissionais de cada colaborador. A área da Qualidade utilizará sua caixa compartilhada para o envio de informações e a Superintendência utilizará sua caixa compartilhada para envio dos convites, atas e memórias das reuniões.

Está disponível, também, o comunicador interno, chamado Pandion, para conversa e troca de informação entre os colaboradores, entretanto, é desaconselhado o envio de informações que serão utilizadas posteriormente, visto que não há backup destas conversas.

A intranet do Sindilojas Porto Alegre é utilizada para padronizar as informações disponíveis para os colaboradores, divulgar a agenda da Entidade e disponibilizar os documentos oficiais da Entidade.

12.1.2 Reuniões


A realização de reuniões tem o objetivo de alinhar o nível de informação de um grupo, discutir ideias e situações, assim como de produzir materiais/ documentos necessários ao projeto.

As reuniões devem ser convocadas via e-mail, constando local, horário de início e término e pauta a ser discutida.

Todas as reuniões obrigatoriamente devem ter uma memória de reunião redigida por uma das secretárias da superintendência. Após a reunião, esta memória é enviada para todos os participantes e para o Presidente do Sindicato, para que ele saiba as ações geradas e possa acompanhar as decisões e encaminhamentos.

A seguir, é apresentado o modelo de memória de reunião.

Figura 5 – Modelo de memória de reunião.

	<u>MEMÓRIA DE REUNIÃO</u>	DATA	
		REGISTRO:	
Presenças:			
Local:			
Pauta:			
Assuntos Tratados:			

ENCAMINHAMENTOS

Responsável	Ação	Prazo

Fonte: Elaborada pelo pesquisador

12.2 Arquivamento de documentos

Todos os documentos gerados pelo projeto devem ser arquivados no servidor de arquivos na pasta da Área da Qualidade, constando no título do arquivo a data de finalização.

Os arquivos finalizados que devem ser divulgados para os colaboradores, são postados na Intranet.

12.3 Matriz da comunicação

A seguir, são apresentados os eventos e ferramentas de comunicação utilizadas no projeto:

Quadro 12 - Matriz de Comunicações.

Evento	Responsável	Participantes	Frequência	Objetivo
Reunião de abertura do projeto	Superintendente	Gestores, Coordenadores e Analistas	Única, no início do projeto	Apresentar o projeto, o planejamento, principais datas, objetivos e metodologia de trabalho.
Reuniões de alinhamento	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos	Superintendente, Assistente da Qualidade	Semanal	Apresentar o andamento do projeto e, se necessário, adoção de medidas corretivas para desvios no planejamento.
Reunião de alinhamento com o consultor externo	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos	Consultor Externo e Assistente da Qualidade	Única, depois de selecionado e contratado o consultor contratado	Apresentação da Entidade, seu histórico, produtos e serviços, planejamento estratégico e histórico no PQRS.
Reuniões para redação do relatório de gestão	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos	Assistente da Qualidade e Grupos de Trabalho	Diária, até redação final do RG	Nesta reunião, os grupos de trabalho definidos para cada critério redigem o relatório de gestão conjuntamente, cada um contribuindo com as práticas de sua área.
Reuniões para revisão do relatório de gestão	Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos	Consultor Externo, Assistente da Qualidade e Grupos de Trabalho	Duas reuniões, de 8 horas cada, com uma semana de distância entre elas.	Após a redação pelos grupos, os mesmos reúnem-se com o consultor externo para revisão da redação do relatório de gestão e discussão para melhoria dos processos.

Reunião de alinhamento de informações	Superintendente	Todos os colaboradores	Segundas e Sextas, até que todos os colaboradores participem	Os grupos são montados levando em consideração a experiência no Sindicato e o setor. São apresentadas as informações mais importantes sobre as práticas de gestão e o planejamento estratégico da Entidade. Aproveita-se para discutir as práticas de gestão e oportunidades de melhoria.
Reunião para informação sobre a conquista	Superintendente	Todos os colaboradores	Dia 02/07	Esta reunião é convocada quando a Entidade recebe a informação sobre a Conquista, de forma que a força de trabalho seja a primeira a receber a informação e a comemorar a conquista. É importante ressaltar a confidencialidade da conquista até a informação na imprensa.
Reunião de Análise Crítica do RG	Superintendente	Gestores e Coordenador de Gestão da Qualidade e Projetos	Única, após recebimento do Relatório de Avaliação	É repassado para todos os gestores quais foram os pontos fortes e oportunidades de melhoria apontadas pelos examinadores. Oportunidade para os gestores discutirem possíveis melhorias nos processos.
Reunião Gerencial	Superintendente	Gestores	Quinzenal	Repasse de informações aos gestores, alinhamento de informações, discussão das práticas de gestão e, ao fim do projeto, controle dos planos de ação gerados.
Reunião de Diretoria	Superintendente	Diretoria	Semanal	Repasse de informações aos Diretores, aprovação de ações envolvendo gastos, prestação de contas das ações geradas, apresentação de resultados.
Reuniões de Área	Gestores	Equipe de cada área	Mensal	Alinhamento das informações discutidas nas reuniões gerenciais para as equipes, discussão e melhoria das práticas de gestão.
Reunião Geral de Informação	Superintendente	Todos os colaboradores	Mensal	Reunião no início de cada mês, onde são repassadas toda a agenda da Entidade e principais acontecimentos do mês seguinte.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

13 GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento dos riscos inerentes ao projeto é de responsabilidade do gerente do mesmo e do patrocinador do projeto, sendo importante manter a diretoria da Entidade informada sobre a possibilidade de ocorrência dos mesmos.

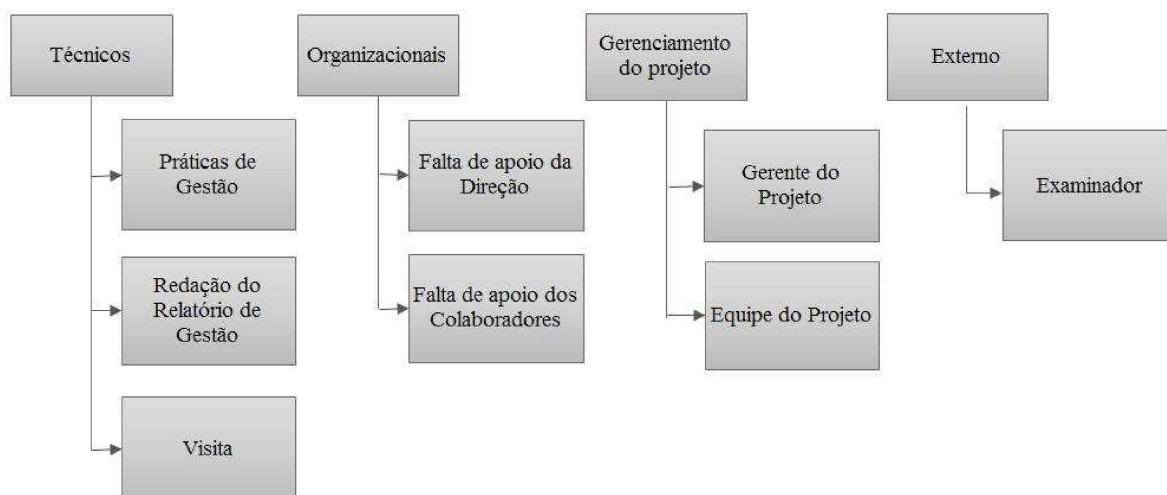
A identificação dos riscos foi feita em uma reunião de alinhamento com a participação do gerente do projeto, a assistente da qualidade e o superintendente no início do projeto, com o devido registro em memória de reunião.

Ao identificar os riscos, posteriormente, o gerente do projeto os analisa qualitativa e quantitativamente e registra em matrizes para que possa gerenciá-los e atuar de forma a minimizá-los.

13.1 Identificação dos riscos

Foi utilizada a técnica de brainstorming durante a reunião para identificação dos riscos do projeto. A seguir, é apresentada a representação gráfica dos riscos na forma da EAR – Estrutura Analítica de Riscos.

Figura 6 – Estrutura Analítica de Riscos (EAR).



Fonte: Elaborada pelo pesquisador,

Os riscos ao projeto identificados são:

Equação 13 - Mapeamento de riscos.

#	Risco	Classificação	Descrição
1.1	Práticas de Gestão	Técnicos	As práticas de gestão da organização não cumprirem os requisitos dos critérios de avaliação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) do PGQP.
1.2	Redação do Relatório de Gestão	Técnicos	A redação do Relatório de Gestão não apresentar corretamente as práticas de gestão do Sindicato.
1.3	Visita	Técnicos	Não ter bom desempenho na visita dos examinadores.
2.1	Falta de apoio da Direção	Organizacionais	A Diretoria da Entidade não apoiar a execução das etapas do Projeto.
2.2	Falta de apoio dos Colaboradores	Organizacionais	Os colaboradores não participarem e auxiliarem na execução das etapas do projeto.
3.1	Gerente do Projeto	Gerenciamento do projeto	O gerente do projeto mudar ou se ausentar durante a execução.
3.2	Equipe do Projeto	Gerenciamento do projeto	A equipe do projeto não estar comprometida e dedicada ao projeto.
4.1	Examinador	Externo	O examinador designado pelo PGQP não ter capacidade técnica ou ter conflito de interesse com a Entidade.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

13.2 Avaliação dos riscos

Os riscos identificados ao projeto são avaliados de acordo com o impacto no produto final e a probabilidade de ocorrência. Para estas duas finalidades, são aplicadas as classificações apresentadas a seguir:

Quadro 14 - Avaliação de probabilidade de risco.

Nível	Peso	Probabilidade	Impacto
Muito alto	0,9	Seria uma surpresa se isso não acontecesse.	A capacidade de afetar o resultado é efetivamente nulo.
Alto	0,7	Mais provável acontecer do que não acontecer.	Qualquer nível de intervenção somente permitirá um efeito pequeno nos resultados.
Médio	0,5	Igual probabilidade de acontecer ou de não acontecer.	Cuidados especiais e tempo extra serão necessários para se chegar a um resultado aceitável.
Baixo	0,3	Mais provável não acontecer do que acontecer.	Cuidado no controle e supervisão provavelmente levarão a resultados aceitáveis.
Muito baixo	0,1	Seria uma surpresa se isso acontecesse.	Os processos e atividades comuns rotineiras devem garantir um resultado aceitável.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os riscos são avaliados de acordo com a probabilidade, de forma que a Entidade possa verificar para quais as ações corretivas devem ser mais bem planejadas e postas em ação para não comprometer o andamento das atividades.

Quadro 15 - Avaliação de impacto de risco.

Avaliação de impacto					
Objetivos do projeto	Muito baixo Peso 0,1	Baixo Peso 0,3	Moderado Peso 0,5	Alto Peso 0,7	Muito alto Peso 0,9
Custo	Aumento não significativo	Aumento menor que 15%	Aumento de 15% a 20%	Aumento de 20% a 30%	Aumento maior que 30%
Tempo	Aumento não significativo	Aumento menor que 20%	Aumento de 20% a 30%	Aumento de 30% a 50%	Aumento maior que 50%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as áreas críticas do projeto são afetadas	Na aprovação do cliente de qualquer item do projeto	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A avaliação dos impactos dos riscos é feita para que possa ser projetado o impacto no orçamento e no cronograma no caso de algum dos riscos se concretizar. Este tipo de avaliação deve ser levada em consideração na projeção do orçamento e cronograma.

Tabela 3 - Matriz de probabilidade x impacto de riscos.

Probabilidade	Pontuação de risco = Probabilidade x Impacto				
0,9	0,9	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,7	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,5	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,3	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
	Impacto sobre um objetivo (custo, tempo, escopo ou qualidade)				

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

Na matriz de probabilidade x impacto, os riscos são classificados de acordo com a possibilidade de ocorrência e o impacto do mesmo no cronograma e no orçamento. Esta avaliação é importante para a delimitação do plano de resposta aos riscos.

Tabela 4 - Avaliação qualitativa de risco.

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1.1	Práticas de Gestão	0,1	0,3	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35			
1.2	Redação do Relatório de Gestão	0,3	0,3	0,9	0,9	0,9	0,5	0,45			
1.3	Visita	0,1	0,1	0,7	0,7	0,7	0,5	0,35			
2.1	Falta de apoio da Direção	0,1	0,5	0,9	0,9	0,9	0,1	0,09			
2.2	Falta de apoio dos Colaboradores	0,1	0,5	0,9	0,9	0,9	0,3	0,27			
3.1	Gerente do Projeto	0,1	0,3	0,5	0,3	0,5	0,1	0,05			
3.2	Equipe do Projeto	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,3	0,15			
4.1	Examinador	0,1	0,1	0,5	0,3	0,5	0,3	0,15			

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

13.3 Plano de resposta aos riscos

A seguir, é apresentado o plano de resposta aos riscos do projeto.

Quadro 16 - Plano de resposta de riscos.

Nº	Descrição do risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Práticas de gestão	Média	Prevenir	Participar do Sistema de Avaliação - consiste na participação da Entidade no Sistema de Avaliação do PGQP ao longo do ano. Após a participação, é possível traçar um plano de melhoria das práticas.	Coordenador de Gestão da Qualidade
2	Redação do Relatório de Gestão	Alta	Mitigar	Participação dos colaboradores e revisão de consultor externo - desta forma, é possível que os colaboradores que estão na operação ajudem no detalhamento de suas práticas e um consultor externo ajude na redação dentro dos critérios.	Superintendente
3	Visita dos examinadores	Média	Mitigar	Reunião de alinhamento e elaboração de cartilha - são realizadas reuniões onde todos os colaboradores participam para apresentar as informações mais importantes sobre o relatório de gestão e uma cartilha com um resumo das práticas de gestão do Sindicato.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Assistente da Qualidade
4	Falta de apoio da Diretoria	Baixa	Prevenir	Dar feedback constante do andamento do Projeto.	Superintendente
5	Falta de apoio dos Colaboradores	Média	Prevenir	Reunião Geral de Colaboradores - nesta reunião, que acontece mensalmente, é apresentada a importância da participação do prêmio, as etapas do prêmio e o reconhecimento aos colaboradores que participam do processo.	Superintendente
6	Gerente do Projeto	Baixa	Mitigar	Trabalho conjunto do Gerente do Projeto, juntamente com a Assistente da Qualidade e o Superintendente.	Coordenador de Gestão da Qualidade

7	Equipe do Projeto	Baixa	Mitigar	Participação de mais de um colaborador de cada área, de forma a não haver descontinuidade nas atividades das áreas e do projeto.	Superintendente
8	Examinador	Baixa	Mitigar	Qualquer problema ao longo da visita, entrar em contato com a Secretaria Executiva do PGQP para relatar a dificuldade e pedir orientação.	Coordenador de Gestão da Qualidade e Assistente da Qualidade

Fonte: elaborado pelo pesquisador

14 GERENCIAMENTO DE TEMPO

14.1 Plano de gerenciamento do tempo

O gerenciamento do cronograma e tempo das atividades do projeto é de responsabilidade do gerente do mesmo, e é feito no MS Project. Nesta ferramenta, são utilizados o diagrama de Gantt e calendários para este gerenciamento.

Semanalmente, são realizadas reuniões com o Superintendente para repasse do status do cronograma do projeto e tratamento de eventuais desvios do planejado.

14.2 Sistema de controle de mudanças

O controle de mudanças é feito no software MS Project, sendo responsabilidade do gerente do projeto registrar no cronograma as mudanças feitas e comunicá-las às partes interessadas.

Os prazos informados pela organização do PQRS não poderão ser modificadas pela Entidade, portanto, estas datas não sofrerão mudanças ao longo do projeto.

14.3 Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo

O responsável pelo Plano de Gerenciamento do Tempo do Projeto é o gerente do mesmo, o que contempla o registro do tempo das atividades e de possíveis mudanças. Todas as mudanças promovidas devem ser informadas e aprovadas previamente pelo Patrocinador.

14.4 Datas-alvo

Quadro 17 - Datas-alvo.

EDT	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras
PQRS.	Participação no Prêmio Qualidade RS	215 dias	Ter 8/1/13	Sex 8/11/13	
PQRS.1	Inscrição no PQRS	20 dias	Qui 10/1/13	Qua 6/2/13	
PQRS.1.1	Organização dos documentos necessários	2 dias	Qui 10/1/13	Sex 11/1/13	
PQRS.1.2	Redação do perfil da organização	15 dias	Seg 14/1/13	Sex 1/2/13	2
PQRS.1.3	Designação dos examinadores	1 dia	Seg 4/2/13	Seg 4/2/13	3
PQRS.1.4	Efetivação da Inscrição	2 dias	Ter 5/2/13	Qua 6/2/13	4
PQRS.2	Capacitação	20,5 dias	Qua 23/1/13	Sex 22/2/13	
PQRS.2.1	Escolha dos colaboradores	5 dias	Qua 23/1/13	Qua 30/1/13	
PQRS.2.2	Contratação da capacitação	5 dias	Qua 30/1/13	Qua 6/2/13	7
PQRS.2.3	Agendamento	0,5 dias	Sex 22/2/13	Sex 22/2/13	8TI+10 dias
PQRS.3	Elaboração do Relatório de Gestão	38 dias	Ter 8/1/13	Seg 4/3/13	
PQRS.3.1	Formatação dos grupos	3 dias	Ter 8/1/13	Qui 10/1/13	
PQRS.3.2	Redação da área da qualidade	10 dias	Ter 8/1/13	Ter 22/1/13	
PQRS.3.3	Revisão da redação pelos grupos	15 dias	Ter 22/1/13	Qui 14/2/13	12
PQRS.3.4	Revisão com consultor externo	7 dias	Qui 14/2/13	Seg 25/2/13	13
PQRS.3.5	Revisão ortográfica e diagramação	5 dias	Seg 25/2/13	Seg 4/3/13	14
PQRS.3.6	Entrega	0,5 dias	Seg 4/3/13	Seg 4/3/13	15
PQRS.4	Visita dos Examinadores	42 dias	Qua 10/4/13	Sex 7/6/13	
PQRS.4.1	Organização das evidências	15 dias	Qua 10/4/13	Ter 30/4/13	
PQRS.4.2	Elaboração da cartilha para os colaboradores	10 dias	Seg 13/5/13	Sex 24/5/13	18

PQRS.4.3	Realização de reunião de alinhamento	10 dias	Seg 27/5/13	Sex 7/6/13	19
PQRS.4.4	Agendamento da visita	0,5 dias	Sex 10/5/13	Sex 10/5/13	
PQRS.4.5	Logística da visita	3 dias	Seg 3/6/13	Qua 5/6/13	21TI+15 dias
PQRS.4.6	Realização da visita	2 dias	Qui 6/6/13	Sex 7/6/13	22
PQRS.5	Divulgação da Conquista	30 dias	Qua 3/7/13	Ter 13/8/13	
PQRS.5.1	Informação da Conquista	1 dia	Ter 2/7/13	Ter 2/7/13	
PQRS.5.2	Comunicação interna	30 dias	Qua 3/7/13	Ter 13/8/13	25
PQRS.5.3	Comunicação externa	30 dias	Qua 3/7/13	Ter 13/8/13	25
PQRS.5.4	Relação com a imprensa	30 dias	Qua 3/7/13	Ter 13/8/13	25
PQRS.5.5	Evento de premiação	1 dia	Ter 16/7/13	Ter 16/7/13	
PQRS.6	Relatório de Avaliação	46,5 dias	Qui 5/9/13	Sex 8/11/13	
PQRS.6.1	Recebimento do Relatório de Avaliação	0,5 dias	Qui 5/9/13	Qui 5/9/13	
PQRS.6.2	Disseminação das informações e análise crítica	3 dias	Sex 6/9/13	Ter 10/9/13	31
PQRS.6.3	Elaboração dos Planos de Ação para as oportunidades de melhoria	2 dias	Qua 11/9/13	Qui 12/9/13	32
	Acompanhamento dos Planos de Ação para as oportunidades de melhoria	41 dias	Sex 13/9/13	Sex 8/11/13	33

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

15 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O gerenciamento dos custos do projeto é responsabilidade do gerente do mesmo, sendo todos os gastos devem ser autorizados pelo patrocinador, Superintendente, e pelos membros da Diretoria conforme Política de Contratações e Compras.

O projeto de participação do Sindilojas Porto Alegre no PQRS envolve poucos gastos. Os custos diretos são feitos de forma única, isto é, são contratações pontuais e pagas de uma vez só. As contratações e critérios de aprovações estão regulamentadas no capítulo de Gerenciamento de Aquisições.

Os demais gastos relacionados ao projeto são com as pessoas da força de trabalho envolvidas nas atividades necessárias para participação da Entidade no PQRS. As pessoas envolvidas e as suas atribuições estão relacionadas no capítulo Gerenciamento de Pessoas.

Tendo em vista este cenário, não é feito o acompanhamento de fluxo de caixa periódico do projeto. O acompanhamento dos gastos é feito em uma planilha em Excel, onde são registrados os gastos e comparados aos valores aprovados no orçamento anual para este projeto.

Em relação aos gastos relacionados à pessoal, os mesmos estão compreendidos no orçamento anual por setor, desta forma, o custo de alocação ao Projeto não é controlado por não ser considerado relevante.

Na aprovação do projeto pela Diretoria, é orçado e aprovado apenas os valores relacionados às contratações diretas ao projeto, os quais estão apresentados no Quadro 4 – Orçamento Previsto, apresentado na Declaração de Escopo do projeto.

16 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da elaboração do projeto proposto foi possível identificar as variáveis políticas e as necessidades da Diretoria relacionadas à participação da Entidade no PQRS. Nesse contexto, o levantamento e análise de dados utilizados para a elaboração do Plano Estratégico consideram a conquista do Troféu Prata do PQRS como um objetivo estratégico, considerando assim mostrar o avanço da qualidade e maturidade da gestão e o aumento da visibilidade da marca Sindilojas Porto Alegre.

No que tange às variáveis técnicas e comportamentais, bem como às necessidades dos gestores das áreas, os mesmos foram ouvidos para o planejamento do projeto e tiveram grande parte de suas equipes capacitadas e envolvidas no processo de elaboração do RG e nas reuniões de alinhamento, como uma forma de disseminar por toda a organização o envolvimento com o assunto e trazendo as práticas de gestão ao centro das discussões, incentivando assim a proposição de melhoria pela parte operacional.

Ao envolver a estrutura política e operacional da Entidade, foi possível desenvolver uma metodologia colaborativa, com o máximo envolvimento das áreas, fazendo com que o projeto efetivamente resulte em melhoria contínua das práticas de gestão.

O presente trabalho limita-se à metodologia para participação no PQRS e ao trabalho posterior com base no Relatório de Avaliação enviado pelos Examinadores Externos. Portanto, não se propõe a criar uma metodologia específica para os planos de ação, ficando esta tarefa ao encargo dos gestores das áreas. Da mesma forma, o plano de projeto foi criado e dimensionado considerando o êxito no Prêmio, tendo seu escopo diminuído em caso de insucesso.

Para o pesquisador, a elaboração deste trabalho foi de extrema importância, pois o resultado apresenta de forma organizada o trabalho que anteriormente era feito de forma empírica, sendo este um legado para a Entidade. O trabalho significa, também, a documentação de uma importante conquista profissional aliada ao conhecimento acadêmico adquirido ao longo do curso de pós-graduação.

Como objeto de estudos futuros, é indicada a aplicação do projeto de forma que possam ser identificadas oportunidades de melhoria no plano de projeto apresentado, assim como uma metodologia completa de identificação interna e aplicação de melhorias nas práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK® Guide 4rd. Edition.** PMI, 2008.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência/ Critérios Rumo à Excelência.** São Paulo: FNQ, 2011.

SINDILOJAS PORTO ALEGRE. **Plano Estratégico 2011-2020.** Porto Alegre: Sindilojas Porto Alegre, 2012.

SINDILOJAS PORTO ALEGRE. **Relatório da Gestão 2013.** Porto Alegre: Sindilojpas Porto Alegre, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO A

Guia de Candidatura ao Prêmio Qualidade RS