

CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

João Batista de Godoy

Qualidade e responsabilidade social: implantação de um sistema de gestão integrado em uma empresa do ramo de bares e restaurantes

Bauru
2011

JOÃO BATISTA DE GODOY

Qualidade e responsabilidade social: implantação de um sistema de gestão integrado em uma empresa do ramo de bares e restaurantes

Trabalho de conclusão de curso de especialização em gestão integrada da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho e responsabilidade social, apresentado ao Centro Universitário Senac – Unidade Bauru

Orientador Prof. Esp. Carlos Gustavo Jacoia

Bauru
2011

G 589q Godoy, João Batista.

Qualidade e responsabilidade social: implantação de um sistema de gestão integrado em uma empresa do ramo de bares e restaurantes – Bauru, 2011.

42 p.: color.

Orientador: Prof. Esp. Carlos Gustavo Jacoia
Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Integrada da qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho e responsabilidade social) – Centro Universitário Senac, São Paulo, 2011.

1. Sistema de gestão 2. Qualidade 3. Meio ambiente 4
Responsabilidade Social 5 Segurança I. Jacóia, Carlos (Orient.)
II. Título

CDD 363.7

RESUMO

O presente trabalho trata do diagnóstico, planejamento, implantação e implementação de um sistema de gestão integrado da qualidade e responsabilidade social em uma pequena empresa do ramo de bares e restaurantes. Tem o propósito de contribuir com estudos e ações que visem a adoção de boas práticas de fabricação e de gestão pelas empresas do ramo, além de diagnosticar oportunidades de melhoria no atual sistema de gestão da qualidade e analisar a cultura organizacional em relação aos conceitos de responsabilidade social. Através de pesquisa exploratória, o estudo analisou a situação em que se encontra a empresa no que se refere à aplicação dos conceitos de qualidade e responsabilidade social em seu sistema de gestão. Apresentou propostas de ações para a integração dos dois sistemas, comparou os resultados após a aplicação do plano proposto e avaliou criticamente a implementação. Conclui-se que a implantação de um sistema de gestão integrado requer maturidade e que esta pode ser alcançada gradativamente com o tempo, desde que se trabalhe a cultura organizacional orientada para a melhoria contínua, principalmente pelas empresas iniciantes no tema, como é o caso da empresa objeto deste estudo.

Palavras-chave: qualidade; responsabilidade social; boas práticas de fabricação; gestão de pessoas; gestão integrada.

ABSTRACT

The present work deals with the diagnosis, planning, deployment and implementation of an integrated management system of quality and social responsibility in a small company's line of bars and restaurants. Has the purpose of contribute to studies and actions that aim the adoption of good manufacturing practices and good practice of management by companies, as well as diagnosis opportunities for improvement in the current quality management system and analyze the organization culture in relation to concepts of social responsibility. Through exploratory research, the study examined the situation the company is in relation to the application of the concepts of quality and social responsibility in its management system. Submitted proposal for actions for the integration of two systems, compared the results after applying the proposed plan and evaluated critically the implementation. It was concluded that the implementation of an integrated management system requires maturity and that this can be achieved gradually over time, since it is work the organizational culture for the continuous improvement, especially for startups in this subject, as is the case of this firm under study.

Keywords: quality, social responsibility, good manufacturing practices, people management, integrated management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 1 – Ciclo PDCA.....	11
Figura 2 – A gestão interna da responsabilidade social.....	14
Quadro 1 – Estágio atual de aplicação da qualidade.....	16
Gráfico 1 – Indicador mensal RAC mar-dez/2010.....	18
Gráfico 2 – Indicador venda premium x pilsen mar-dez/2010.....	18
Gráfico 3 – Desvios setor salão jun-dez/2010.....	19
Gráfico 4 – Desvio padrão contagem garrafas mar-dez/2010.....	20
Gráfico 5 – Devoluções não conformidades cozinha mar-dez/2010..	20
Gráfico 6 – Despesas fornecedores diretos jan-dez/2010.....	21
Figura 3 – Ciclo PDCA proposto a empresa.....	27
Quadro 2 – Ações propostas à empresa.....	29
Quadro 3 – Ações implementadas pela empresa.....	30
Quadro 4 – Plano de ação aplicado pela empresa.....	31
Gráfico 7 – Indicador mensal RAC jan-jun/2011.....	32
Gráfico 8 – Indicador venda premium x pilsen jan-jun/2011.....	33
Gráfico 9 – Desvio padrão contagem garrafas jan-jun/2011.....	33
Gráfico 10 – Desvios setor salão jan-jun/2011.....	34
Gráfico 11 – Devoluções não conformidades cozinha jan-jun/2011...	35
Gráfico 12 – Despesas fornecedores diretos jan-jun/2011.....	35
Tabela 1 – Fatores que interferem na rotatividade de pessoal.....	37
Gráfico 13 – Fatores que interferem na rotatividade de pessoal.....	38
Gráfico 14 – Evolução do faturamento mar/2009-out/2011.....	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	GESTÃO DA QUALIDADE	9
2.1	Boas práticas de fabricação (BPF).....	9
2.2	Ciclo PDCA.....	10
3	GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	12
4	DIAGNÓSTICO INICIAL	15
4.1	Sistema atual de gestão da qualidade.....	16
4.1.2	Sistema de indicadores.....	17
4.2	Análise crítica do atual sistema de gestão.....	22
4.3	Análise da cultura organizacional.....	23
5	PLANEJAMENTO	24
6	PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO ...	26
7	AVALIAÇÃO	32
8	CONCLUSÃO	40
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

Houve um período, muito recente, em que fornecer produtos e serviços atendendo apenas as especificações técnicas e os requisitos do cliente era suficiente para uma empresa operar com êxito em seu mercado. Um sistema de gestão da qualidade voltado aos processos internos que maximizasse os recursos econômicos e materiais empregados na realização do produto ou serviço de acordo com o pedido, considerava cumprida sua missão.

Porém, devido à visível degradação dos recursos naturais empregados nas atividades econômicas, ao aumento das desigualdades sociais, ao agravamento das condições de segurança e saúde dos trabalhadores entre outros fatores que colocam em xeque a sustentabilidade das atividades humanas no planeta, as empresas se colocam na responsabilidade de apresentar estratégias e práticas de mitigação dos impactos de suas atividades.

A aceitação de uma marca ou empresa pelos clientes e sociedade está diretamente ligada à forma como se trabalham as questões de sustentabilidade. Muitos afirmam que um empreendimento sustentável é aquele ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito.

Um sistema de gestão que vise apenas a garantia da qualidade dos processos produtivos da empresa, diante dessas novas premissas da sustentabilidade, tende a ser insuficiente no longo prazo. Sistemas de gestão integrados são propostos às organizações para que encontrem soluções e atendam as novas demandas dos chamados *stakeholders* (empregados, governos, investidores, clientes, parceiros, ONGs, meio ambiente, comunidade etc.).

A sustentabilidade de comunidades, condições de trabalho decentes e remuneração justa para trabalhadores e fornecedores faz parte de um movimento de promover negócios sustentáveis e o comércio justo. Esta tendência é forçada pelas demandas da sociedade que, na perspectiva da responsabilidade moral (ALMEIDA, 2007), provocarão a mudança ou a extinção de modelos de negócios que não atendam as premissas da sustentabilidade.

Na empresa estudada, os sistemas de gestão que a organização pretende aplicar de forma integrada serão os mais urgentes com relação a sua sobrevivência e sua aceitação pelos clientes e sociedade. Portanto, a gestão da qualidade dos processos produtivos e a gestão dos fatores críticos sociais serão prioridades neste estudo.

Esta singularidade é reforçada pelo estudo “Práticas e Perspectivas da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil” (ETHOS, AKATU & IBOPE, 2008). Uma das conclusões mostra que a maioria das práticas de RSE estão relacionadas a temas que impactam diretamente na sobrevivência das empresas e também relacionadas às imposições de regulamentações do setor onde atuam.

O objetivo geral do trabalho foi o de contribuir com estudos e ações que visem a adoção de boas práticas de gestão pelas empresas, principalmente as do ramo de bares e restaurantes, nas quais as práticas de qualidade e responsabilidade social ainda são pontuais e descontínuas.

No âmbito organizacional, pretendeu diagnosticar oportunidades de melhoria no atual sistema de gestão da qualidade e analisar a cultura organizacional em relação aos conceitos de responsabilidade social a fim de propor novas práticas e trabalhar a implementação do sistema de gestão integrado.

2 GESTÃO DA QUALIDADE

Independentemente do ramo de atividade, porte ou abrangência da organização, o termo qualidade está presente no cotidiano das empresas e clientes. A globalização, através da abertura de mercados e o conseqüente acirramento da competição, obrigou as empresas a criarem modelos de gestão para a melhoria contínua de seus procedimentos.

Segundo a norma NBR ISO 9000 (ABNT, 2005), qualidade é o grau de satisfação que um conjunto de características de vários tipos, inerentes ou atribuídas, qualitativas ou quantitativas, atende a uma necessidade ou expectativa.

O conceito de qualidade não tem definição única, mas o ponto de partida em várias delas é a identificação das necessidades e expectativas dos clientes (RIBEIRO NETO, TAVARES & HOFFMAN, 2008).

Considerando o fato de que a qualidade dos produtos e serviços é algo imperativo na rotina das organizações, então, a gestão estratégica para a qualidade deve nortear, não somente os processos produtivos, mas principalmente, o processo decisório das empresas.

A gestão estratégica da qualidade, conforme Marshall Junior, et al. (2007, p.29), “passou efetivamente a ser percebida como uma disciplina de cunho estratégico, além do seu viés tradicionalmente técnico”.

2.1 Boas práticas de fabricação (BPF)

Em uma empresa do ramo de bares e restaurantes, vista como processadora de alimentos, a gestão da qualidade deve identificar quais os pontos críticos a serem controlados no que diz respeito à segurança alimentar. Para isso, deve observar e cumprir os requisitos da Resolução – RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.

Tal resolução não deve ser considerada apenas como uma obrigatoriedade da lei, conforme a maioria dos estabelecimentos do ramo a consideram.

Positivamente, deve ser vista como apoio técnico na realização dos produtos e serviços.

Como demonstra Nascimento Neto (2003), as Boas Práticas de Fabricação (BPF) garantem a qualidade sanitária dos alimentos, alcançando os níveis adequados de segurança alimentar e qualidade final do produto.

As ações de BPF, vistas como ferramentas da qualidade, propiciam ambientes de trabalho mais limpos e organizados, otimizam o processo produtivo, permitindo assim a diminuição ou, em alguns casos, a eliminação dos riscos à saúde coletiva. Conseqüentemente, se obtêm redução de custos dos processos.

2.2 Ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*)

Base para qualquer sistema de gestão da qualidade, o ciclo PDCA, conhecido também como ciclo de Shewhart, o idealizador, ou ciclo de Deming, o divulgador e desenvolvedor na prática, trata de um método de melhoria contínua.

Para Marshall Junior, et al. (2007) o ciclo PDCA em suas quatro fases representa a base da filosofia do melhoramento contínuo, como segue explicado abaixo e ilustrado na figura 1:

1ª Fase – *Plan* (planejamento). Definição dos objetivos e metas. As metas decorrem do planejamento estratégico, este baseado nos requisitos dos clientes ou parâmetros de produtos, serviços e processos. Definição dos métodos para atingir as metas.

2ª Fase – *Do* (execução). Implementação do que foi planejado. Uma das principais ações é a de educação e treinamento das pessoas para a execução dos métodos estabelecidos no planejamento. Nessa fase coleta-se dados para utilização na fase de verificação.

3ª Fase – *Check* (verificação). Verificação das tarefas executadas. Compara-se os resultados obtidos na fase de execução com as metas planejadas. Nessa fase o apoio das ferramentas da qualidade é muito importante, sempre baseada em fatos e dados.

4ª Fase – *Act* (ação). Busca das causas sobre o que não ocorreu conforme

o planejado e agir para evitar a repetição dos resultados indesejados. Também, nessa fase, define-se como padrão e aprimora-se o que deu certo para manter a excelência.

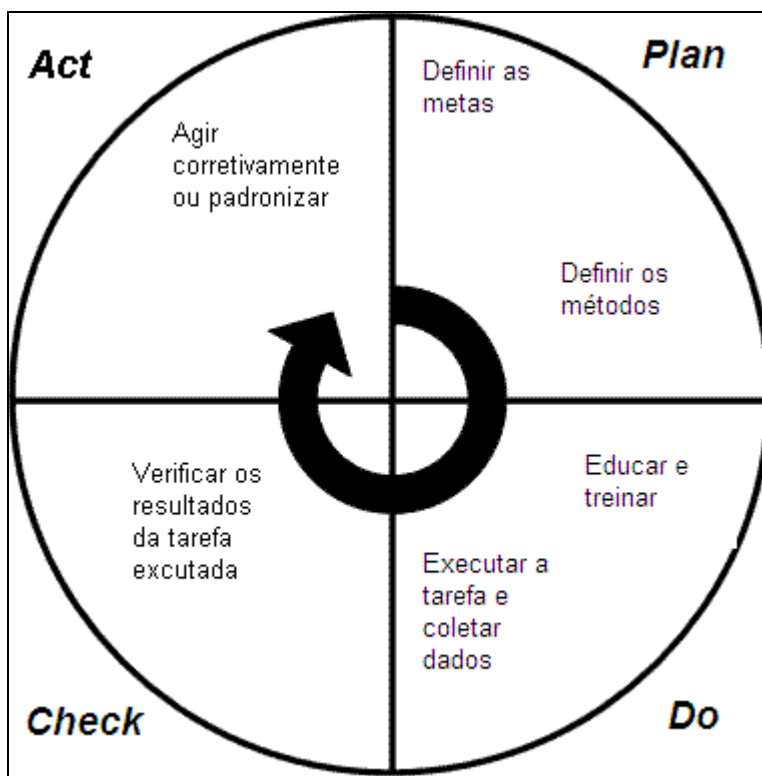


Figura 1 – Ciclo PDCA

Fonte: Marshall Junior, Et al. (2007, p.88)

Para que o sistema funcione é fundamental que as pessoas trabalhem em conjunto, colaboradores e alta administração. A cultura da padronização e da melhoria contínua deve ser estimulada nas pessoas envolvidas e a direção da empresa deve estar sempre em busca do aprimoramento da gestão, nunca satisfeita com os resultados anteriores.

3 GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Conceito decorrente do agravamento das condições sociais dos últimos anos, em parte devido ao fracasso das políticas sociais dos programas neoliberais e ao movimento de transnacionalização das grandes corporações, a responsabilidade social surge como reflexão sobre os limites da exploração de recursos naturais e humanos em nome do progresso.

A empresa estudada percebeu a responsabilidade social como um dos elementos principais de sua gestão, principalmente em relação ao seu público interno, ou seja, seus funcionários.

Sabe-se, é notório, que o Brasil é um dos países de maior desigualdade social no mundo. Ribeiro (2006) ilustra, para reflexão, a diferença entre os estratos sociais ao comparar um público de comércio em Natal com outro de Campinas. A distância social é enorme, conclui.

Ocorrem também diferenças culturais. O trabalhador da Região Norte, por exemplo, tem hábitos, costumes e necessidades diferentes do trabalhador do Grande ABC. Não existe melhor ou pior, não existem culturas melhores ou piores, existem culturas, simplesmente. É comum ocorrer, portanto, dificuldades em se implantar empresas com a carga cultural da matriz em regiões distintas a ela. A organização deve estar atenta a tais fatores e deixar preconceitos de lado.

O gestor deve analisar a empresa de dentro para fora, a empresa como parte de um sistema aberto que interage com diversos componentes do ambiente em que atua. Deve observar aspectos sociais e culturais desse ambiente. Deve difundir e aplicar, por exemplo, a gestão da responsabilidade social em sua organização.

De acordo com Melo Neto & Brennand:

Responsabilidade Social é uma atividade favorável ao desenvolvimento sustentável, à qualidade de vida no trabalho e na sociedade, ao respeito às minorias e aos mais necessitados, à igualdade de oportunidades, à justiça comum e ao fomento da cidadania e respeito aos princípios e valores éticos e morais. (2004, p.7).

A qualificação ocupacional deficitária é outro fator de agravamento das desigualdades sociais e onde a empresa pode atuar para dar sua parcela de contribuição e, conseqüentemente, melhorar a produtividade e os resultados da organização.

De acordo com o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA, 2011), através do Sistema de Indicadores de Percepção Social (SIPS), a falta de qualificação é fator importante para a condição de desempregados que estão à procura de colocação.

Por outro lado, em um cenário de economia aquecida, podemos enxergar as empresas, entre elas as do ramo de bares e restaurantes, à procura de pessoas qualificadas em preencher as vagas de trabalho.

O IPEA (2011) também apresenta uma interessante indagação. Quais as razões para a não procura por emprego por parte dos jovens com 18 a 39 anos de idade – faixa etária dos trabalhadores que normalmente trabalham na empresa estudada – que estavam inativos no momento da pesquisa sobre trabalho e renda do SIPS?

Os motivos são os seguintes, por ordem de importância: 1) O salário oferecido é sempre muito baixo; 2) A pessoa não tem com quem deixar idoso/criança/deficiente; 3) Tem muitos afazeres domésticos; 4) A pessoa afirma nunca ter a qualificação/experiência exigidos.

Dados como estes podem auxiliar o gestor a desenvolver programas para a gestão da responsabilidade social, não somente analisando o ambiente interno, mas o que as pessoas envolvidas nas atividades da empresa trazem de informações implícitas em relação ao ambiente externo.

As empresas, na condição de protagonistas na economia, devem criar programas de gestão de pessoas que ofereçam, entre outros benefícios, qualificação para seus atuais e futuros funcionários. Não se trata de filantropia, mas é uma forma de agir sobre um problema social que resultará em benefícios diretos à organização.

Melo Neto & Brennand (2004) apresentam a gestão ética de pessoas como

estratégia de relacionamento e desenvolvimento com os funcionários. Trata-se de um conjunto de ações interdependentes e integradas. A figura 2 mostra o conjunto de ações da gestão interna da responsabilidade social.

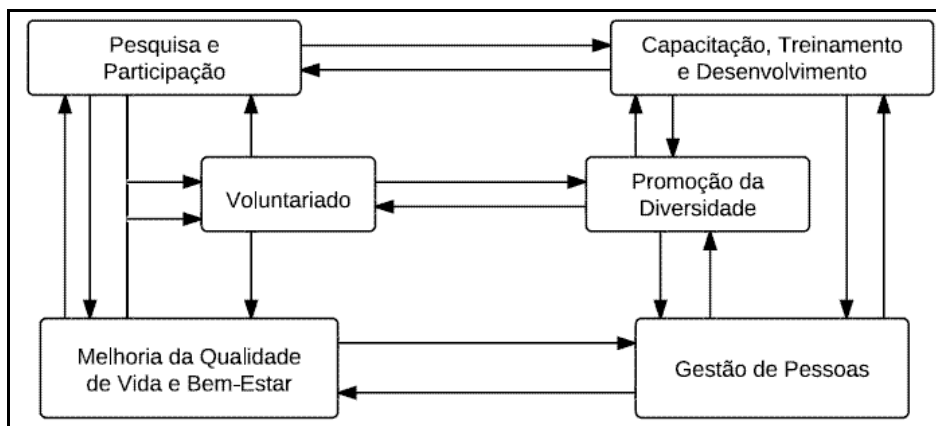


Figura 2 – A gestão interna da responsabilidade social

Fonte: Melo Neto & Brennand (2004, p.25)

Ainda sobre a figura 2, os autores afirmam que é a partir dessas ações que a empresa inicia o processo de gestão da responsabilidade social, a partir do seu relacionamento com os funcionários.

Concordamos, portanto, que a organização necessita diagnosticar e agir sobre seus fatores críticos sociais internos para então partir em busca de uma aplicação mais ampla do conceito de responsabilidade social empresarial.

4 DIAGNÓSTICO INICIAL

A organização objeto deste estudo é uma empresa de pequeno porte (EPP) que atua no ramo de bares e restaurantes, situada em uma cidade do interior de São Paulo. Conta com 18 funcionários e está instalada desde 2007.

A estratégia da empresa tem como foco principal o atendimento e o serviço prestados ao cliente, pois entende que os produtos oferecidos no estabelecimento não são diferenciais, mas sim, requisitos indispensáveis.

A forma como o cliente é atendido e como a organização interpreta e atende suas expectativas é, atualmente, a principal preocupação da empresa. A combinação de produtos de procedência e qualidade garantidas com os fatores ambiente, serviço e pronto atendimento é o que irá formar a opinião do cliente a respeito da empresa.

A empresa possui um sistema de gestão da qualidade implantado, não certificado, que aplica os principais conceitos relacionados a esta prática. Esse sistema encontra-se em fase de amadurecimento dada a recente abertura da empresa e a adoção dessas práticas gerenciais.

Porém, para atender ou superar as expectativas do cliente, a organização percebeu a importância das pessoas envolvidas na realização dos processos produtivos. Viu que apenas a gestão da qualidade não seria suficiente no atendimento a esses requisitos.

Fatores da gestão social da empresa, tais como, condições de trabalho, descarte de resíduos, segurança e saúde, relações sindicais, remuneração, benefícios, capacitação, requisitos legais, entre outros, são mal resolvidos ou não possuem estratégias de ação delimitadas.

Portanto, os sistemas de gestão que a organização pretende aplicar de forma integrada serão os mais urgentes com relação a sua sobrevivência e sua aceitação pelos clientes e sociedade. Elegeu como prioridade a gestão da qualidade de seus processos integrada à gestão de seus fatores críticos sociais.

4.1 Sistema atual de gestão da qualidade

Como a maioria das pequenas empresas, a organização não possui certificação em sistemas de gestão, mas divulga conceitos, elabora estratégias e aplica ferramentas relacionadas aos sistemas de gestão da qualidade conhecidos, além de procurar atender a requisitos legais do setor.

No quadro 1 abaixo, podemos demonstrar em que estágio de aplicação dos conceitos da qualidade a empresa se encontra.

DOCUMENTAÇÃO REGISTROS	Contrato de trabalho, regulamento interno e manual de boas práticas baseado na Resolução RDC 216/2004 apresentados e entregue aos funcionários na admissão; Procedimentos Operacionais para cozinha e copa; Etiquetas para identificação de alimentos armazenados; <i>check list</i> (auditoria) para diagnóstico de melhorias baseado na Resolução RDC 216/2004; PCMSO; PPRA; registros de auditorias de partes do processo; registros de históricos e de análises de indicadores.
RESPONSABILIDADE	Comprometimento da direção em atender aos requisitos dos clientes e regulamentares e em disponibilizar recursos; Foco no cliente; Não existe política da qualidade formalizada. Alguns objetivos da qualidade já estão delineados e mensurados. Existe sistemática de comunicação (murais e emails). Análise crítica parcial, conceito não é claro para toda a diretoria.
GESTÃO DE RECURSOS	Investimentos baseados na análise de indicadores (máquinas) que resultaram em melhoria no processo, na padronização e no pronto atendimento ao cliente; setor de recursos humanos não possui sistemática de treinamentos focados em qualidade para o pessoal; alterações de ambientes de acordo com ANVISA e PPRA que, conseqüentemente, promoveram melhorias.
REALIZAÇÃO DO PRODUTO	É planejada através da experiência, com pouco lastro a normas; pouca documentação e poucos registros; as melhorias de processos são definidas por consulta a clientes e pela necessidade de atendimento a normas regulamentares e também por análise de indicadores; as atividades do pessoal relacionadas aos processos são sistematizadas.
MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA	Preocupação em ouvir o cliente; auditorias em alguns processos (<i>check list</i> RDC e avaliação AmBev); possui indicadores por processo e análise de dados estatísticos; não possui sistemática documentada e formal de tratamento de não conformidades.

Quadro 1 - Estágio atual de aplicação da qualidade

Fonte: Dados da pesquisa do autor

É possível verificar no quadro 1 que poucos requisitos seriam atendidos, se tomássemos como comparação um sistema de gestão certificado ISO 9001. Porém, trata-se de um processo normal de amadurecimento de uma organização que está iniciando no tema e também devido a seu porte e ramo em que atua, onde não é típico sistemas de gestão certificados. A ideia é ter o apoio dos conceitos para manter o foco no cliente através da melhoria contínua.

4.1.2 Sistema de indicadores

Com base nas estratégias da empresa e nos dados disponíveis, a direção criou um sistema de avaliação através de indicadores, utilizando planilhas que contem dados atuais e anteriores em relação ao momento da avaliação para permitir a comparação e a análise de cenários e pontos de melhoria que pudessem ser entendidos por todos na organização.

Na seqüência, demonstraremos este sistema implantado, através do documento gerado mensalmente, que é divulgado e discutido por todos. Os relatórios demonstrados serão referentes ao mês de dezembro de 2010, pois visualizaremos o período de 1 ano para melhor entendimento.

Com base na avaliação mensal do programa Real Academia da Cerveja (RAC), do fornecedor de bebidas Ambev, foi desenvolvido um processo de avaliação interna adaptado a empresa, utilizando os mesmos critérios adotados pelo fornecedor. Avalia-se a prática do conteúdo dos treinamentos desenvolvidos pelo programa.

Esta avaliação verifica validade das bebidas, reposição, estocagem correta, métodos de serviço adequados, pronto atendimento ao cliente, limpeza, organização e treinamento. O gráfico 1, a seguir, auxilia na comparação entre as avaliações do período. A meta é 120 pontos, ou seja, o máximo de 100 pontos nos requisitos de qualidade mais 20 pontos de bonificação sobre vendas.

Este indicador, assim como os demais, ao ser exposto ao pessoal acompanha um quadro explicativo sobre os resultados e sobre ações determinadas pela direção.

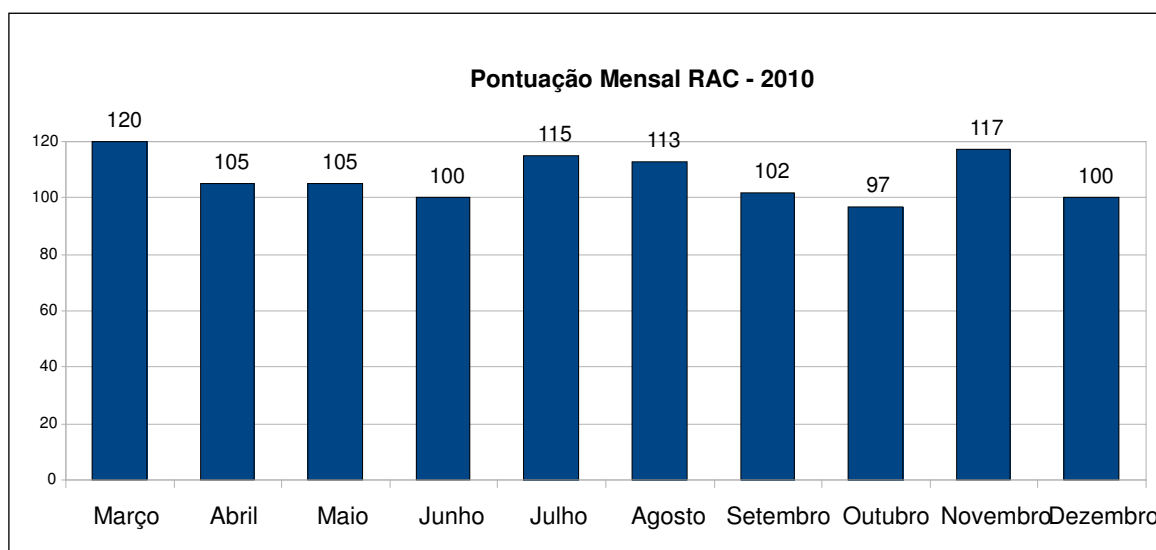


Gráfico 1 - Indicador Mensal RAC mar-dez/2010

Fonte: Dados da pesquisa do autor

O gráfico 2 abaixo apresenta a venda de cervejas Premium em comparação com as cervejas Pilsen comuns. A meta para venda de cervejas Premium é de 65% pelo fato de que este tipo de produto agrega maior valor aos clientes e à empresa. O cliente que solicita ou é orientado pelo pessoal de salão a consumir este produto, tende a consumir mais itens de cozinha (de maior lucratividade). Além disso, este cliente desenvolve o hábito da degustação e da harmonização dos pratos. Esse indicador prova que técnicas de vendas e qualidade auxiliam na busca da satisfação do cliente e resultados da empresa.

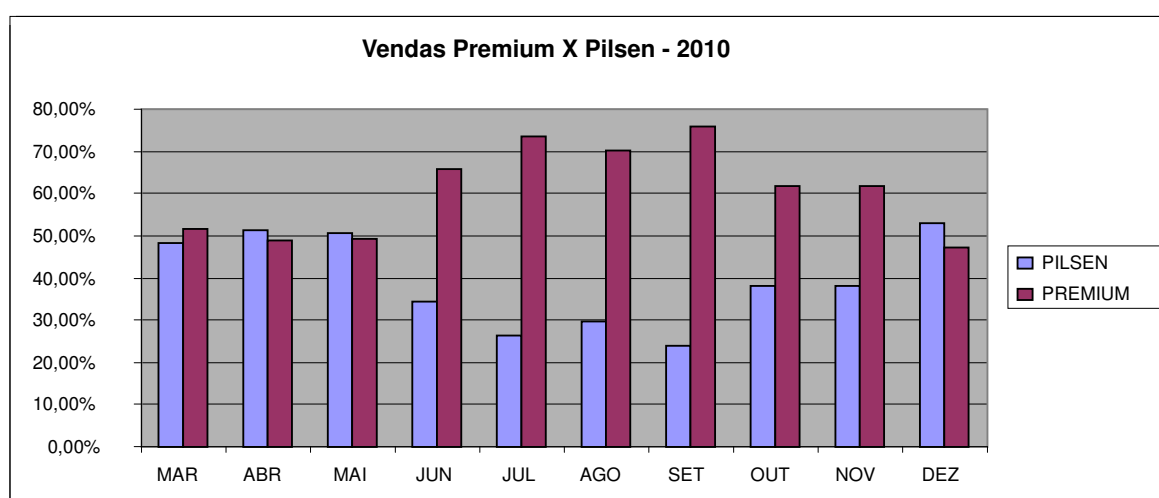


Gráfico 2 - Indicador Venda Premium X Pilsen mar-dez/2010

Fonte: Dados da pesquisa do autor

O indicador abaixo, referente aos desvios causados por erros do setor de

salão (gráfico 3), permite somente quantificar em valor monetário as não conformidades do setor de salão. Ainda não existe um detalhamento formal caso a caso dessas não conformidades devido à dinâmica da atividade, à falta de pessoal qualificado para fazer o tratamento adequado e à falta de sistemática orientada para a ação corretiva.

Elas são tratadas no momento em que ocorrem pelo gerente e demais envolvidos, muitas vezes, inadequadamente. Isto explica a não diminuição dos desvios nos meses analisados.

Pode-se entender este indicador, como o início do diagnóstico das causas de não conformidades mais críticas que merecem ação prioritária da gerência e do pessoal envolvido.

O questionamento e a inquietação em relação a estes números é que irão guiar as pessoas para encontrar as causas e as devidas ações corretivas e de contenção, além da possibilidade de antecipação às não conformidades potenciais.

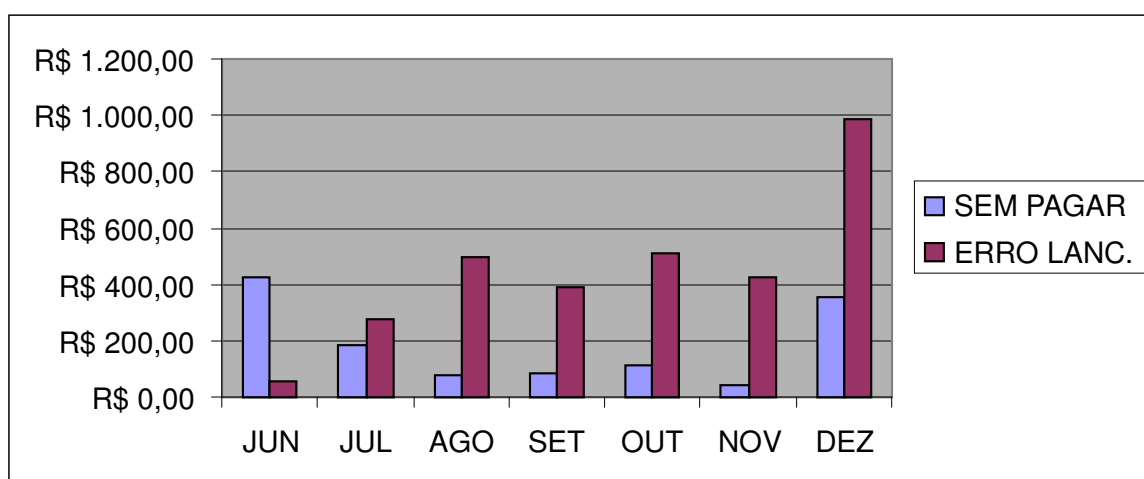


Gráfico 3 - Desvios Setor Salão jun-dez/2010

Fonte: Dados da pesquisa do autor

A reprodução do gráfico 4 demonstra os resultados das contagens de garrafas e a evolução no tempo mês a mês. Utiliza o critério de desvio padrão.

O gráfico é indicativo da qualidade no atendimento e do nível de entrosamento entre o pessoal da copa e o pessoal do salão, já que o ideal é que o número de garrafas cheias que saem da copa deve ser o mesmo número de

garrafas vazias que retornam. Dependendo do atendimento ou não à meta, alterações no processo são executadas.

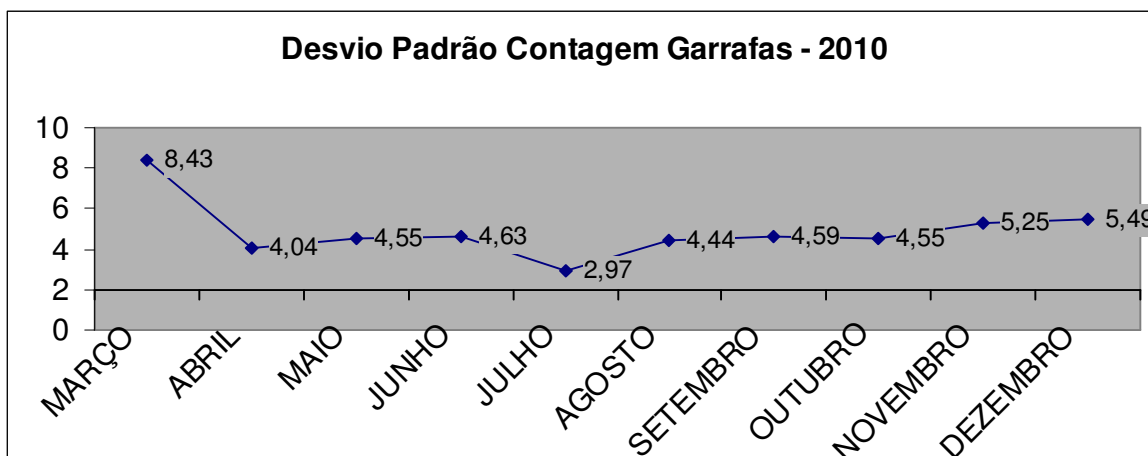


Gráfico 4 - Desvio Padrão Contagem Garrafas mar-dez/2010

Fonte: Dados da pesquisa do autor

As não conformidades decorrentes de desvios de responsabilidade do setor de cozinha são representadas pelo gráfico 5.

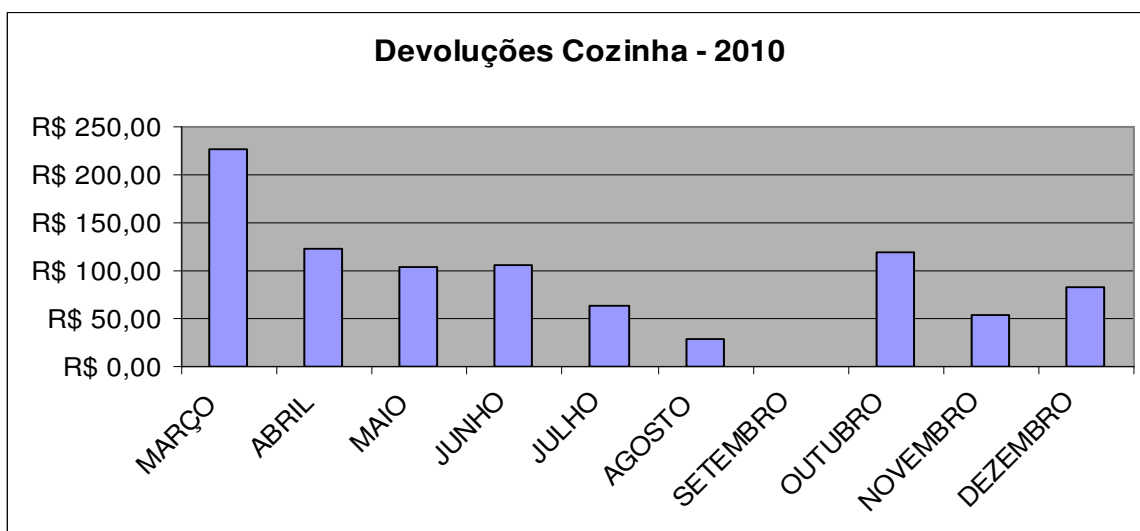


Gráfico 5 - Devoluções por Não Conformidades Cozinha mar-dez/2010

Fonte: Dados da pesquisa do autor

A análise e as ações corretivas implantadas após cada avaliação mensal representaram grande sucesso de estratégia, pois as devoluções foram reduzindo mês a mês até o indicador zerar em setembro.

Houve aumento nos meses seguintes, mas em comparação ao início das medições, o processo está sob controle.

A partir do início do ano de 2010, uma das estratégias prioritárias da empresa foi estabelecer metas de redução de desperdícios, de custos operacionais e custos de compras de fornecedores diretos, ou seja, aqueles que fornecem itens que são transformados para a venda ou são vendidos diretamente ao cliente.

A racionalização das compras, dos processos e a eliminação de desperdícios permitem maior controle da qualidade, maior competitividade em relação aos concorrentes e a manutenção de preços justos aos clientes. O gráfico 6, que se refere às despesas com fornecedores diretos, mostra o nível de atendimento à meta estabelecida.

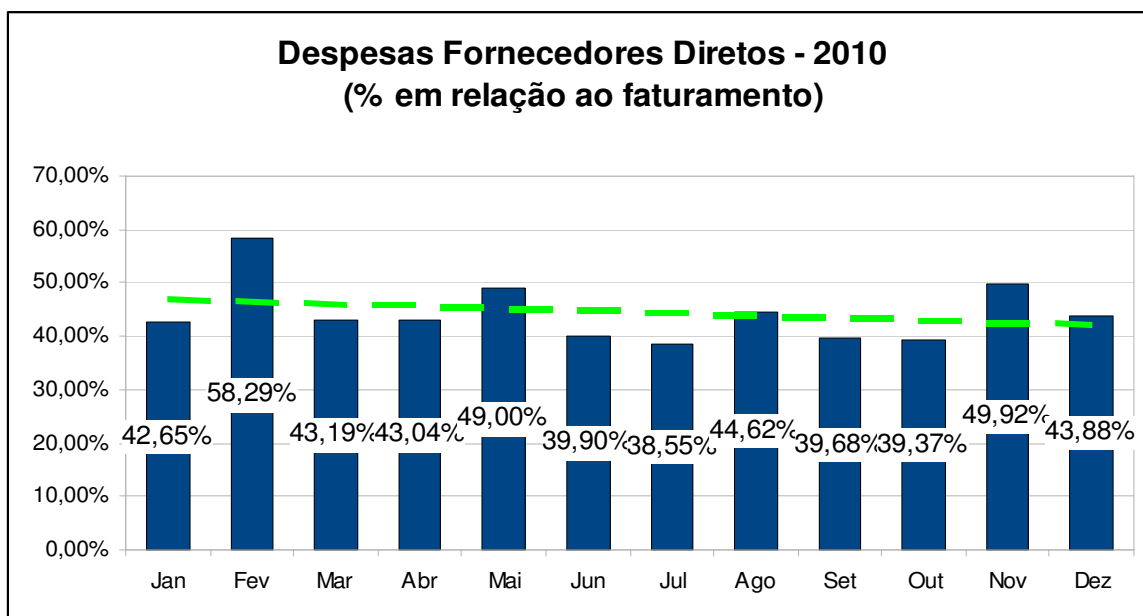


Gráfico 6 - Despesas Fornecedores Diretos jan-dez/2010

Fonte: Dados da pesquisa do autor

4.2 Análise crítica do atual sistema de gestão

Pode-se perceber que a empresa demonstra preocupação com a qualidade de seus produtos e serviços. Que suas estratégias e objetivos são consoantes com os conceitos da gestão através da melhoria contínua dos processos, apoiados por indicadores e controles estatísticos.

Analisando os indicadores, vemos os setores de cozinha e compras atingindo as metas e mantendo a evolução da melhoria contínua, pois na escala de tempo apresentam evoluções positivas após a aplicação das ferramentas.

Por outro lado, os setores de salão e copa não conseguem atingir esta evolução. Investigando as possíveis causas junto à diretoria, podemos enumerar as seguintes:

- a) Falta de treinamentos: existe treinamento focado no atendimento ao cliente para esse pessoal, mas não há cronograma ou sistemática que indique regularidade na realização dos treinamentos. Os novos funcionários não são treinados na admissão;
- b) Alta rotatividade de pessoal: o quadro pessoal de salão e copa tem rotatividade muito alta. Dos funcionários destes setores, em média, apenas 30% apresentam mais de seis meses de trabalho na empresa;
- c) Tratamento inadequado de não conformidades: Não há sistemática de tratamento de não conformidades. Faltam registros das análises de contenção e das ações corretivas;
- d) Foi elaborado *check list* referente às determinações da Resolução RDC 216 – 2004 da ANVISA, porém tal ferramenta foi aplicada apenas uma vez. Não há cronograma de avaliação/auditoria periódica ou qualquer outra ferramenta que assegure a conformidade com a norma.
- e) Em relação aos fatores críticos sociais não há nenhum modelo de gestão que esteja sendo praticado.

Essas causas servirão de base para, mais adiante neste trabalho, propor ações que visem à implantação e à implementação de um sistema mais eficiente.

4.3 Análise da cultura organizacional

Entende-se que a empresa analisada possui conduta diferenciada em relação às demais concorrentes do setor, pois já tem delineados os principais objetivos e estratégias.

Esses objetivos e estratégias são fundamentados pelos conceitos de gestão da qualidade com foco no cliente e mesmo que apresentem falhas na aplicação da melhoria contínua, representam grande oportunidade de evoluir para um sistema eficaz.

Observa-se que a direção se compromete em disponibilizar recursos e incentivar os funcionários na busca da melhoria contínua. A clara identificação das necessidades e expectativas do cliente é o ponto forte da empresa.

O fator que mais impede a melhoria contínua do atual sistema de gestão é a aderência e o entendimento das pessoas sobre a sua participação e importância no processo de amadurecimento do sistema.

Isto se deve a grande parte dos funcionários estar exposta a situações de risco social, ter baixa escolaridade, problemas decorrentes da desestruturação familiar, pouca experiência profissional, entre outros fatores que interferem diretamente na produtividade e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.

Por isso, conclui-se que há a necessidade de melhorar e integrar o atual sistema de gestão da qualidade à gestão dos fatores críticos sociais da empresa, tais como, condições de trabalho, segurança e saúde, relações sindicais, remuneração, benefícios, relações com os públicos interno e externo, aspectos legais, entre outros. Existe, portanto, a necessidade de implantar um sistema de gestão integrado da qualidade e responsabilidade social.

5 PLANEJAMENTO

De acordo com o diagnóstico inicial e a análise da cultura organizacional apresentados anteriormente, conseguimos avaliar mais a fundo a realidade em que se encontra a organização estudada referente ao sistema de gestão atual.

Nota-se, claramente, a intenção de satisfazer e até surpreender o cliente através da realização dos produtos e prestação de serviços. Porém, somente intenção não basta, é preciso apoio dos modelos de gestão disponíveis e, principalmente, que esses modelos sejam aplicados na prática.

Analisando as atuais práticas da empresa, podemos situá-la no meio do caminho rumo a um sistema de gestão cíclico, baseado na abordagem PDCA (Ribeiro Neto, Tavares & Hoffman, 2008), que significa:

Plan (Planejar): definir resultados esperados (política e objetivos), definir modo de execução (processos e procedimentos); *Do* (Fazer): executar conforme o definido; *Check* (Verificar): monitorar e medir, comparar resultados com políticas, objetivos e requisitos; *Act* (Agir): executar ações para a melhoria.

A empresa tem traçadas metas e objetivos gerais no âmbito da direção, mas não possui uma política formalizada e divulgada a toda a organização, as pessoas envolvidas não tem uma clara visão de onde se deve chegar (*Plan*).

Entretanto, os processos e procedimentos estão mais claros e definidos, ou seja, possui domínio técnico e foco na realização dos produtos e serviços (*Do*), mas falta formalização e comunicação aos envolvidos no processo de execução sobre os aspectos de planejamento.

O sistema de monitoramento e medição do sistema de gestão (*Check*) está bem delineado com os objetivos e metas definidos pela direção, necessitando de ajustes e melhorias, mas no contexto geral, atende ao que a empresa determina.

As ações para a melhoria (*Act*) necessitam de suporte da análise de causa das não conformidades. Nesse ponto, a empresa não possui sistemática adequada para completar o ciclo da melhoria contínua.

Para promover o envolvimento das pessoas, principal componente do sucesso de um sistema de gestão, a empresa deve comprometer-se em desenvolver e divulgar seus valores a todos os envolvidos, principalmente ao seu público interno (funcionários).

Além de serem agentes diretos da transformação, eles podem ser os principais beneficiados em um sistema de gestão integrado da qualidade e responsabilidade social, onde a aplicação de um estruturado plano de gestão de pessoas alinhado aos objetivos, metas e programas pode reduzir ou eliminar consideravelmente os impactos decorrentes dos fatores críticos sociais, comuns ao setor de bares e restaurantes.

6 PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

Temos, portanto, o seguinte cenário: uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de bares e restaurantes, que aplica em linhas gerais, parte dos conceitos de gestão da qualidade. Dispõe de compromisso da direção em disponibilizar recursos, elaborar estratégias, metas e política de qualidade.

Esta empresa não pretende ter um sistema de gestão certificado, dadas as características do setor e ramo em que atua, mas busca um sistema de gestão aplicado a sua realidade e que gere os resultados esperados.

Também identificou como necessário, além da gestão da qualidade de seus produtos e serviços, a gestão dos fatores críticos sociais que afetam diretamente as partes envolvidas pela sua atividade.

Diante do desafio de apresentar uma solução que possa abranger todas essas necessidades, foi proposto um projeto de gestão integrada da qualidade e responsabilidade social, baseado no ciclo PDCA, estruturado da seguinte forma.

- Política, metas, objetivos e programas serão definidos com base em princípios de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Programas de Boas Práticas de Fabricação (PBPF), Gestão de Pessoas e Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ);
- Na execução, a Gestão de Pessoas e o SGQ cumprem papel fundamental no treinamento e educação, o PBPF norteia os procedimentos relacionados à fabricação do produto e realização do serviço. SGQ apóia na coleta de dados;
- O monitoramento e medição dos resultados ficam a cargo do SGQ, verificando a conformidade com os princípios da política, objetivos e programas, fornecendo as informações sobre os resultados aos envolvidos;
- A ação para a melhoria deve ser função de todos, diretoria e funcionários.

Diante do desafio de apresentar uma solução que possa abranger todas essas necessidades, foi proposto um projeto de gestão integrada da qualidade e responsabilidade social, baseado no ciclo PDCA, estruturado da seguinte forma.

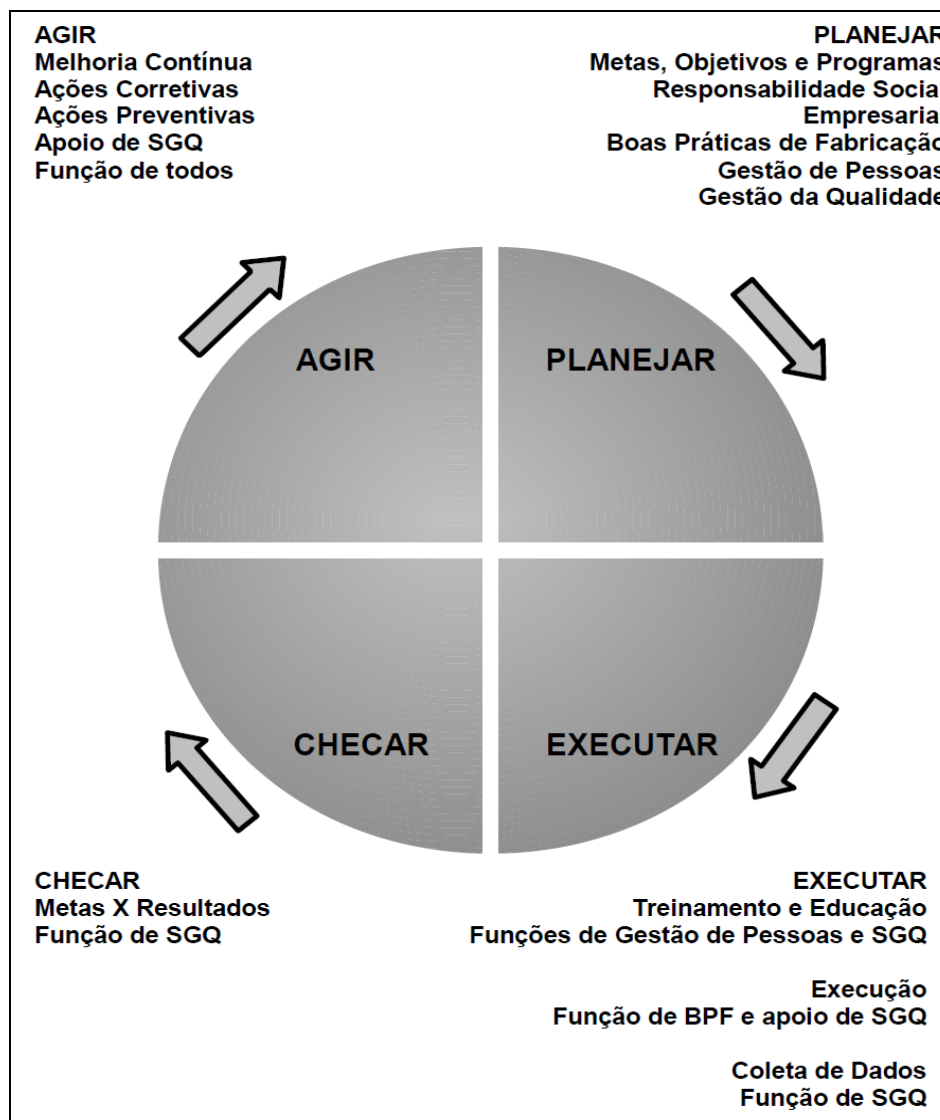


Figura 3 - Ciclo PDCA Proposto a Empresa

Fonte: Dados da pesquisa do autor

Conforme ilustra a figura 3, podemos sintetizar que o modelo terá quatro elementos, que integrados, formarão um sistema de gestão abrangente. Este modelo segue explicado a seguir.

- 1) **Sistema de Gestão da Responsabilidade Social** – os aspectos sociais que impactam no desempenho e resultados da empresa, tais como, boas práticas de gestão, combate à pirataria e falsificações, práticas leais de concorrência, direitos do trabalhador, remuneração justa e benefícios, promoção da diversidade, desenvolvimento profissional, saúde e segurança, combate ao desperdício de recursos, proteção ao meio ambiente, ação social, entre outros. Esses aspectos devem ser levados em consideração ao elaborar princípios, políticas, metas e programas.
- 2) **Sistema de Gestão da Qualidade** – um elemento técnico de apoio e execução dos programas integrados aos demais elementos, elaborando ferramentas e indicadores para a tomada de decisão.
- 3) **Boas Práticas de Fabricação** – instrumento de fundamental importância para empresas manipuladoras de alimentos. Além de atender à principal legislação do setor, Resolução – RDC nº 216 de 2004 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), é um programa de qualidade que assume e auxilia no cumprimento da responsabilidade social em fornecer alimentos seguros aos clientes.
- 4) **Sistema de Gestão de Pessoas** – este elemento deve fornecer apoio integrado aos demais elementos no que diz respeito ao desenvolvimento das pessoas da organização, o que inclui estrutura de cargos, remuneração, promoção, treinamento e desenvolvimento. Alta rotatividade, deficiências educacionais e profissionais, desestruturação familiar, moradias precárias, falta de opções de transporte, entre outros, são aspectos sociais que impactam diretamente no desempenho dos funcionários e nos resultados da empresa. A gestão de pessoas tem como missão agir sobre estes aspectos eliminando ou minimizando seus impactos.

Preliminarmente, podemos propor ações estruturais a serem aplicadas pela empresa para iniciar o sistema de gestão integrado, como segue no quadro 1.

ELEMENTO DE GESTÃO	AÇÕES PROPOSTAS
Sistema de Gestão da Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração dos princípios e política de qualidade e responsabilidade social com participação efetiva da direção; • Levantamento e análise dos aspectos e impactos sociais sobre as atividades da empresa; • Trabalho integrado junto à gestão da qualidade e gestão de pessoas no atendimento às demandas sociais.
Sistema de Gestão da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ação de apoio na elaboração da política, metas e programas de responsabilidade social, boas práticas de fabricação e gestão de pessoas • Desenvolvimento da grade de treinamentos junto com a gestão de pessoas • Criação de sistemática para controle de documentos e registros • Melhoria e aperfeiçoamento do atual sistema de indicadores e avaliações • Redesenhar o sistema de tratamento de não conformidades • Aplicar auditoria para produto e serviço • Estabelecer reuniões de análise crítica pela direção
Boas Práticas de Fabricação (BPF)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do manual de boas práticas de fabricação • Elaboração de procedimentos técnicos de manipulação • Aplicação do <i>check list</i> (auditoria) de BPF
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e manutenção do plano de gestão de pessoas integrado aos princípios de RSE, BPF e GQ • Ação de consultoria na elaboração de treinamentos específicos para BPF e GQ

Quadro 2 - Ações Propostas a Empresa

Fonte: Dados da pesquisa do autor

As ações propostas são estruturais e servem como aperfeiçoamento do que já é praticado pela organização e como modelo para a criação de um sistema integrado.

Na sequência, é apresentado o plano de implementação aplicado pela

empresa de acordo com as ações propostas. Na proposta anterior, quatro elementos foram apontados como necessários à gestão da empresa: Responsabilidade Social; Qualidade; Boas Práticas de Fabricação; Gestão de Pessoas.

No quadro 2 as ações estão relacionadas com o conceito da integração entre os elementos. As ações de Gestão da Responsabilidade Social de Gestão de Pessoas se integraram às de Gestão da Qualidade e de Boas Práticas de Fabricação.

ELEMENTO DE GESTÃO	AÇÕES IMPLEMENTADAS (Integradas)
Gestão da Responsabilidade Social e Gestão de Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamento e análise dos aspectos sociais significativos 2. Atendimento a requisitos legais 3. Política da Qualidade e Responsabilidade Social 4. Objetivos, metas e programas 5. Plano de gestão de pessoas
Gestão da Qualidade e Boas Práticas de Fabricação	<ol style="list-style-type: none"> 6. Manual de Boas Práticas de Fabricação 7. Controle de documentos e registros 8. Relatório de não conformidade 9. Análise Crítica pela Direção

Quadro 3 - Ações Implementadas pela Empresa

Fonte: Dados da pesquisa do autor

O quadro refere-se a ações implementadas sobre pontos em que a empresa era deficiente ou não abordava de acordo com o diagnóstico inicial. Não tem correlação com requisitos de normas. Existem pontos fortes, como por exemplo, a análise de indicadores, que necessitam somente de melhorias, por isso não foram contemplados neste plano. O detalhamento das ações e em que fase de aplicação se encontram segue no quadro 4.

Nº	AÇÃO	DETALHAMENTO DA AÇÃO
1	Levantamento e análise dos aspectos sociais significativos	Implementada planilha de aspectos sociais e seus respectivos impactos relacionados aos fatores que a organização elencou como pertinentes à sua atividade. Tais fatores são: boas práticas de governança, combate à fraude e corrupção, práticas leais de concorrência, direitos do trabalhador, práticas disciplinares, remuneração, benefícios, desenvolvimento profissional, segurança e saúde, combate a desperdícios e proteção ao meio ambiente.
2	Atendimento a requisitos legais	Feito levantamento das leis aplicáveis. Procedimento de controle do atendimento a legislação em elaboração.
3	Política da Qualidade e Responsabilidade Social	Criada a política contendo o entendimento da organização em relação à qualidade de produtos e serviços, alinhamento para atender aos requisitos do cliente e aos requisitos sociais significativos e o compromisso com a melhoria contínua.
4	Objetivos, metas e programas	Revisados os atuais objetivos referentes à qualidade e incluídas novas diretrizes abordando os temas sociais e de boas práticas de fabricação, que antes não eram consideradas sistematicamente.
5	Plano de gestão de pessoas	Desenvolvido plano contendo estrutura de cargos, critérios para remuneração e promoção, procedimentos para treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho. Tal plano considerou os aspectos da gestão da qualidade, de boas práticas e, principalmente, os aspectos relacionados à gestão da responsabilidade social interna.
6	Manual de Boas Práticas de Fabricação	Elaboração do manual em andamento. Procedimentos e instruções utilizarão a abordagem de mapa de processos e fluxogramas. <i>Check list</i> , rotinas de higienização de equipamentos e do ambiente documentados e aplicados.
7	Controle de documentos e registros	Documentos e registros centralizados na gestão da qualidade. Controle parcialmente implementado de modo a não engessar o sistema, já que o intuito é a aplicação e não a certificação.
8	Relatório de não conformidade	Formulário de não conformidade implementado e aplicado.
9	Análise Crítica pela Direção	Estabelecido cronograma de reuniões periódicas de avaliação e análise crítica pela direção.

Quadro 4 - Plano de Ação Aplicado pela Empresa

Fonte: Dados da pesquisa do autor

Podemos analisar, após a aplicação do plano, que boa parte dos conceitos fundamentais de Qualidade, Boas Práticas de Fabricação e Responsabilidade Social estão sendo aplicados pela empresa, passo importante para o amadurecimento e desenvolvimento do sistema de gestão da empresa.

7 AVALIAÇÃO

Cumpridas as fases de diagnóstico, planejamento, propostas de ações e implementação, podemos seguir com o relatório sobre os resultados decorrentes da aplicação do plano de ação.

Na fase de diagnóstico, os dados analisados foram os do período de janeiro a dezembro de 2010. O planejamento e as propostas de ações foram apresentados com base nesses dados. A aplicação do plano de ação foi realizada entre janeiro e junho de 2011. Dados e informações do período foram coletados e comparados com os anteriores a fim de proporcionar a empresa imagens substanciais dos resultados do projeto e oportunidades de melhoria.

Será apresentado a seguir a comparação destes dois períodos. No capítulo 4, que trata do diagnóstico, foram apresentados e explicados os gráficos de desempenho do primeiro período, agora compararemos os resultados do segundo período, obtidos após a aplicação das ações propostas.

O gráfico 7, indicar mensal RAC, apresenta leve queda em março, mas recupera o crescimento nos três meses seguintes.

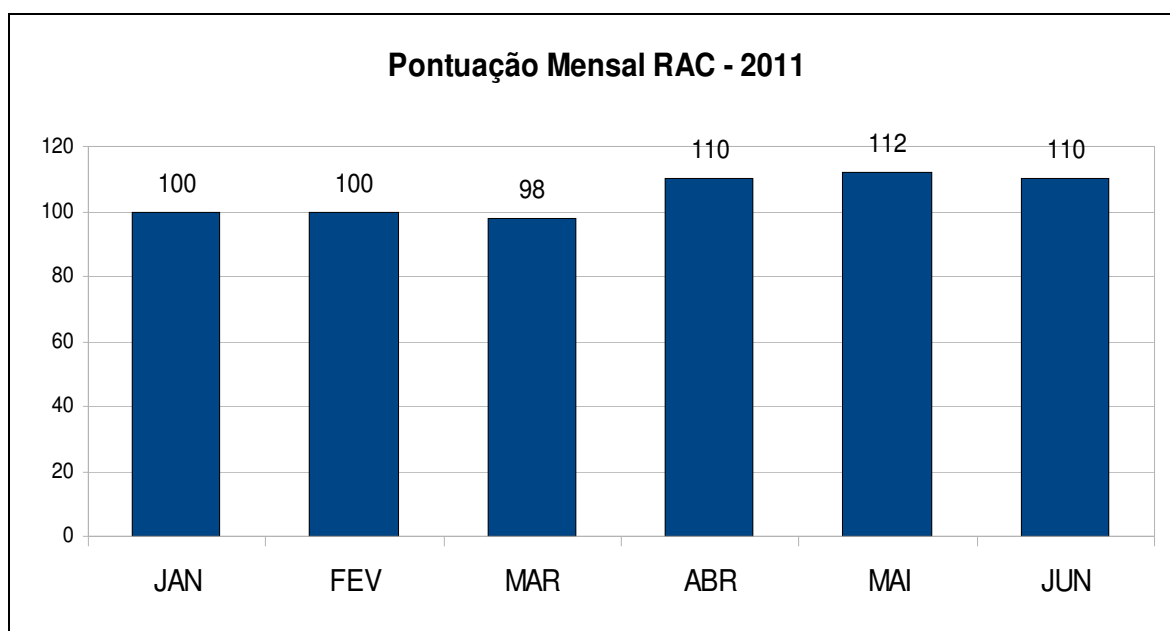


Gráfico 7 – Indicador Mensal RAC jan-jun/2011

Fonte: Dados da pesquisa do autor

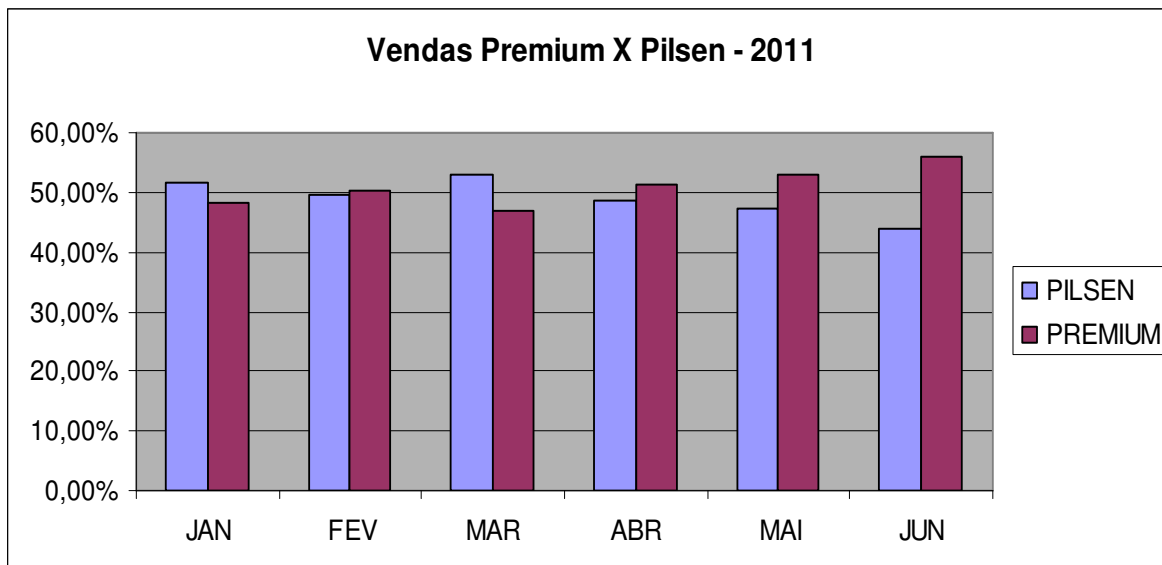


Gráfico 8 – Indicador Venda Premium X Venda Pilsen jan-jun/2011

Fonte: Dados da pesquisa do autor

Já os números do indicador sobre o desenvolvimento das vendas das cervejas tipo premium (gráfico 8) não foram tão positivos quanto no ano anterior, apesar de melhora nos últimos três meses de avaliação.

Além deste indicador, que permite avaliar de forma qualitativa o atendimento ao cliente e a eficácia dos treinamentos, outro indicador que mede o nível de atendimento ao cliente, mas de forma quantitativa é o representado no gráfico 9, a seguir.

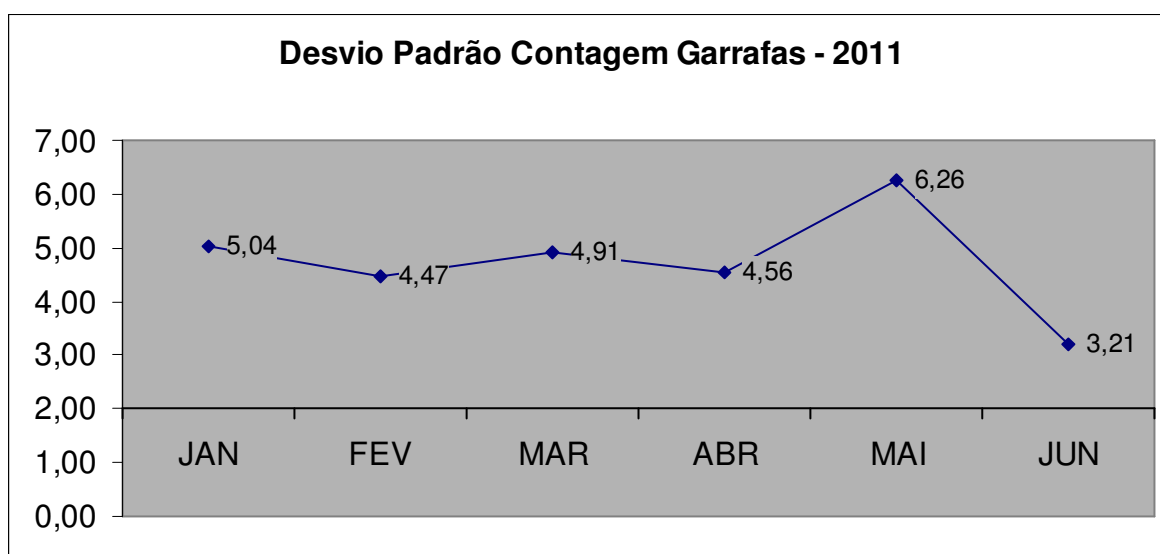


Gráfico 9 – Desvio Padrão Contagem Garrafas jan-jun/2011

Fonte: Dados da pesquisa do autor

O desvio padrão manteve-se nos mesmos níveis de 2010, com um salto abrupto em maio de 2011, mas no mês seguinte, o resultado foi o segundo melhor desde o início das medições, o que permite concluir que após ações corretivas, o desvio decorrente de erros diminuiu.

Outros dois indicadores, um relacionado a não conformidades do setor de salão e outro a não conformidades do setor de cozinha, eram medidos também por gráficos, porém não tinham procedimentos adequados de tratamento de não conformidades. Um relatório de não conformidade foi implantado e adotado para tratar os problemas de forma sistemática caso a caso.

Analisando o gráfico 10, que mostra os valores monetários decorrentes dos erros de lançamentos de pedidos e mesas que saíram sem pagar – reflexo de problemas de organização, atendimento e trabalho em equipe do pessoal do setor de salão – podemos, de forma clara, perceber a melhora após a aplicação do tratamento adequado das não conformidades.

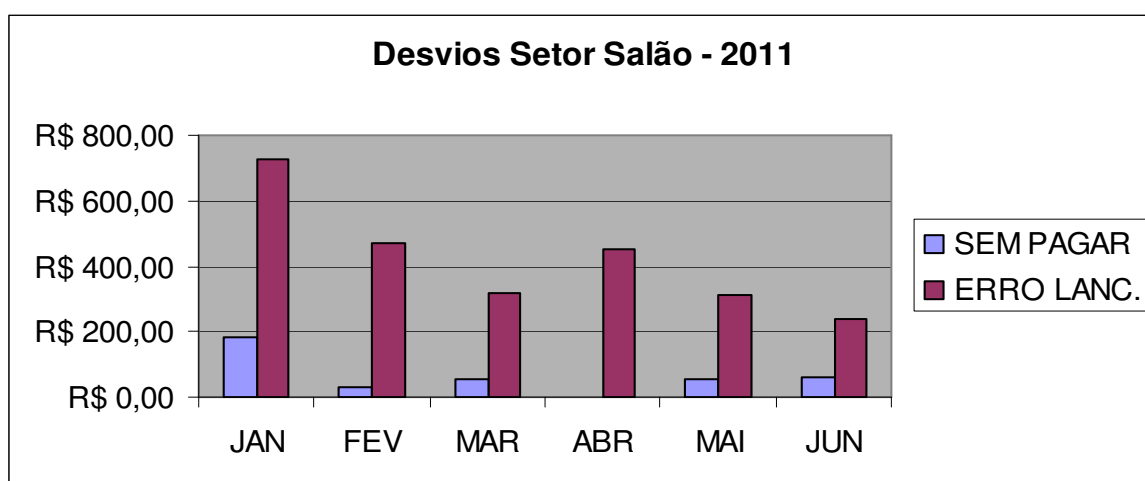


Gráfico 10 – Desvios Setor Salão jan-jun/2011

Fonte: Dados da pesquisa do autor

Similar constatação podemos aferir para o setor de cozinha, conforme o gráfico 11 ilustra. O mês de janeiro ainda sentindo reflexos de 2010 teve número (valores) de devoluções alto. Ao aplicar a nova abordagem e as novas ferramentas, visível melhora pôde ser observada até maio, voltando a aumentar em junho. A partir daí a empresa deve estar atenta em agir a fim de manter a melhoria contínua dos processos do setor.

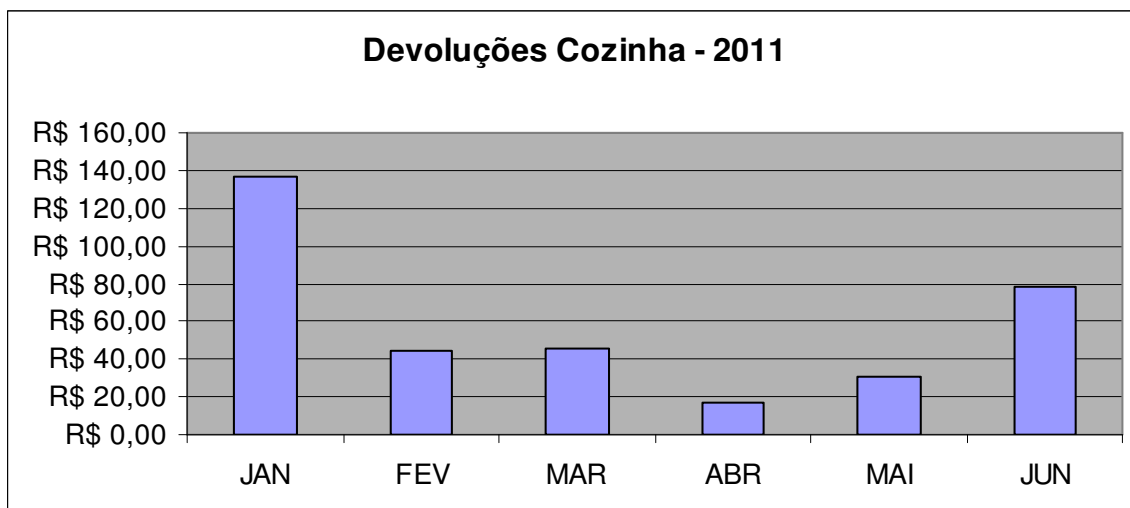


Gráfico 11 – Devoluções por Não Conformidades Cozinha jan-jun/2011

Fonte: Dados da pesquisa do autor

Fechando a sequência de comparação entre os períodos antes e depois da aplicação das ações, segue o gráfico 12 referente ao programa de diminuição de desperdícios e racionalização de processos. As despesas com fornecedores diretos em relação ao faturamento, indicativo desse programa, mantém sua linha de tendência em leve queda, o que demonstra que o controle operacional está funcionando corretamente.

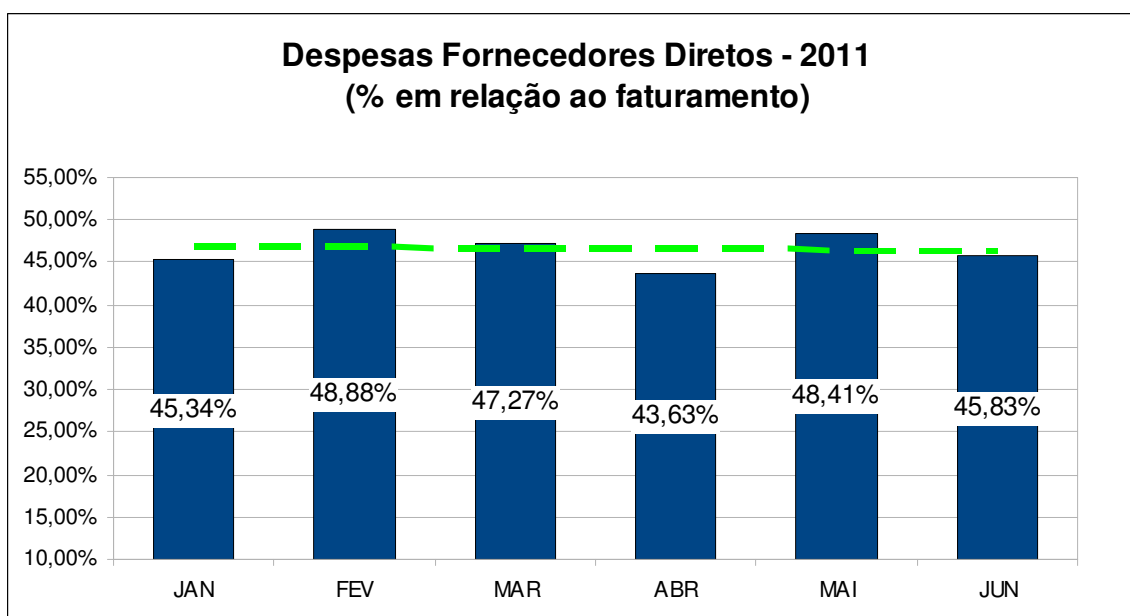


Gráfico 12 – Despesas Fornecedores Diretos jan-jun/2011

Fonte: Dados da pesquisa do autor

Até aqui, verificamos, através da análise dos indicadores, a aderência da empresa ao que ela se propôs a aplicar em relação à gestão da qualidade e das boas práticas de fabricação.

Mas, a proposta também incluía, a responsabilidade social, principalmente a responsabilidade dirigida ao público interno, seus funcionários. A empresa, integrando a gestão de pessoas aos princípios da responsabilidade social, elaborou um plano geral que contempla a capacitação das pessoas envolvidas.

O plano realinhou toda a estrutura de remuneração, benefícios, incluindo os benefícios que estimulam a capacitação, como exemplo, o pagamento integral de cursos externos em escolas profissionais.

O plano também inclui a política de promoção atrelada aos treinamentos e cursos que o funcionário participou. O desenvolvimento profissional e os resultados são requisitos para a promoção. O planejamento foi elaborado atendendo às necessidades de qualidade, boas práticas de fabricação e responsabilidade social. Os componentes do plano de gestão de pessoas são os seguintes:

- Planilha contendo todos os cargos com as respectivas descrições; a competência necessária baseada nos pilares conhecimento, habilidade e atitude; a remuneração inicial; benefícios; os requisitos para promoção e; as necessidades de treinamento e desenvolvimento.
- Ficha para cada funcionário com os cursos e treinamentos programados e realizados e carga horária.
- Relatório de informações para promoção .
- Avaliação de desempenho baseada na teoria da liderança situacional, que analisa os níveis de maturidade psicológica e de trabalho.

Para verificar a mudança de cultura da empresa a favor dos conceitos da responsabilidade social interna, um levantamento foi feito junto ao setor de gestão

de pessoas para saber quais os fatores que interferiam na rotatividade do pessoal, já sabida como muito alta. Esses fatores foram quantificados e os resultados seguem na tabela 1.

FATORES QUE INTERFEREM NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL			
TIPO DE OCORRÊNCIA	ANO 2009	ANO 2010	ANO 2011
Demissão a pedido do funcionário antes de terminar o prazo de experiência	9	1	0
Demissão a pedido do funcionário no término do prazo de experiência	1	0	2
Demissão a pedido do funcionário após o período de experiência	11	8	9
Demissão por parte da empresa antes de terminar o prazo de experiência	1	1	0
Demissão por parte da empresa no término do prazo de experiência	6	2	1
Demissão por parte da empresa sem justa causa, após o período de experiência	9	6	2
Demissão por parte da empresa com justa causa	0	1	1
Prática disciplinar: advertência por escrito	10	6	0
Prática disciplinar: suspensão por 1 dia ou mais	9	4	0
Reclamações trabalhistas	1	2	0
Afastamento por doença relacionada ao trabalho ou por acidente no ambiente de trabalho	1	0	0
Afastamento por doença não relacionada ao trabalho	1	0	1
Afastamento por acidente de trânsito no percurso ao trabalho	1	2	0
Afastamento por acidente de trânsito fora do percurso ao trabalho	0	0	1
TOTAL DE OCORRÊNCIAS	60	33	17

Tabela 1 – Fatores que Interferem na Rotatividade de Pessoal

Fonte: Dados da pesquisa do autor

Os dados são reveladores da mudança de postura da empresa. A partir do ano de 2010, quando a empresa passa a se preocupar com a gestão da responsabilidade social relacionada à gestão de pessoas, o número de ocorrências consideradas como negativas tanto para a empresa quanto para o funcionário e para a sociedade diminuíram significativamente.

Comparando essas ocorrências como não conformidades, podemos atestar a melhoria através da diminuição. Práticas disciplinares como advertências e suspensões foram abolidas. O gráfico 13 reforça a conclusão sobre os mesmos dados da tabela 1.

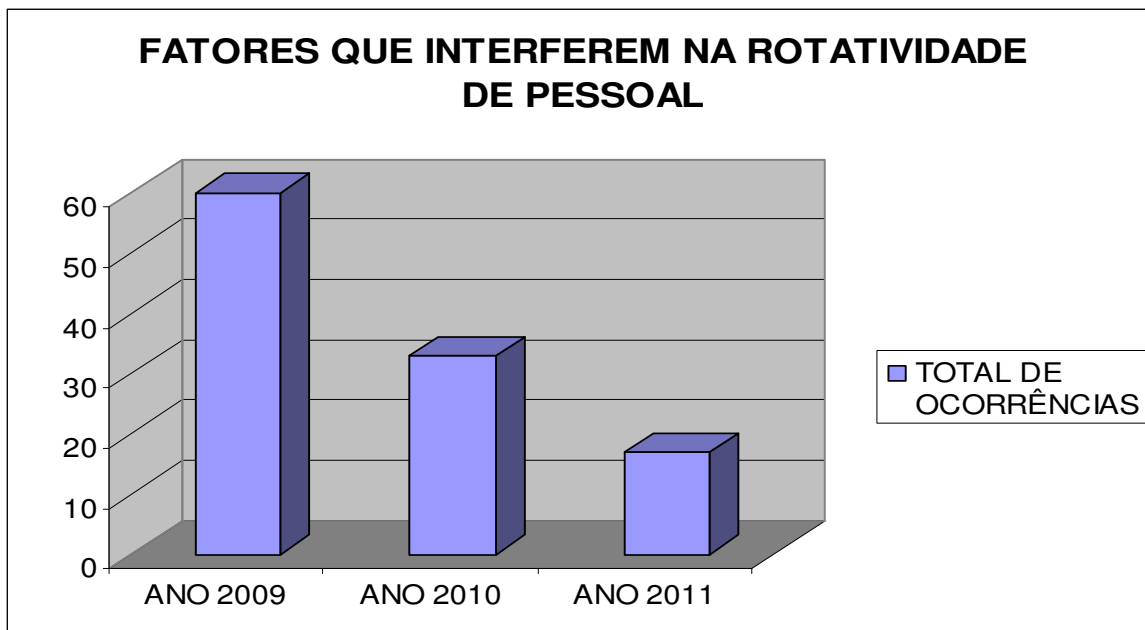


Gráfico 13 – Fatores que Interferem na Rotatividade de Pessoal 2009-2011

Fonte: Dados da pesquisa do autor

No âmbito da responsabilidade social, a empresa ainda iniciou trabalhos em relação à segurança e saúde desenvolvendo e aplicando o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA.

No resultado financeiro, que na essência, é o fator de existência da empresa, o reflexo foi benéfico. Esse indicador justifica qualquer mudança de cultura e alterações em processos e procedimentos. Um sistema de gestão somente é eficaz quando traz resultados positivos para os acionistas e colaboradores.

Para ilustrar os benefícios trazidos com a adoção dos novos conceitos, o gráfico 14 mostra a evolução do faturamento no período de março de 2009 a outubro de 2011.

Guardados os valores, o importante a analisar é a linha de tendência em crescente evolução, o que justifica a aplicação do novo modelo e seu constante aperfeiçoamento.

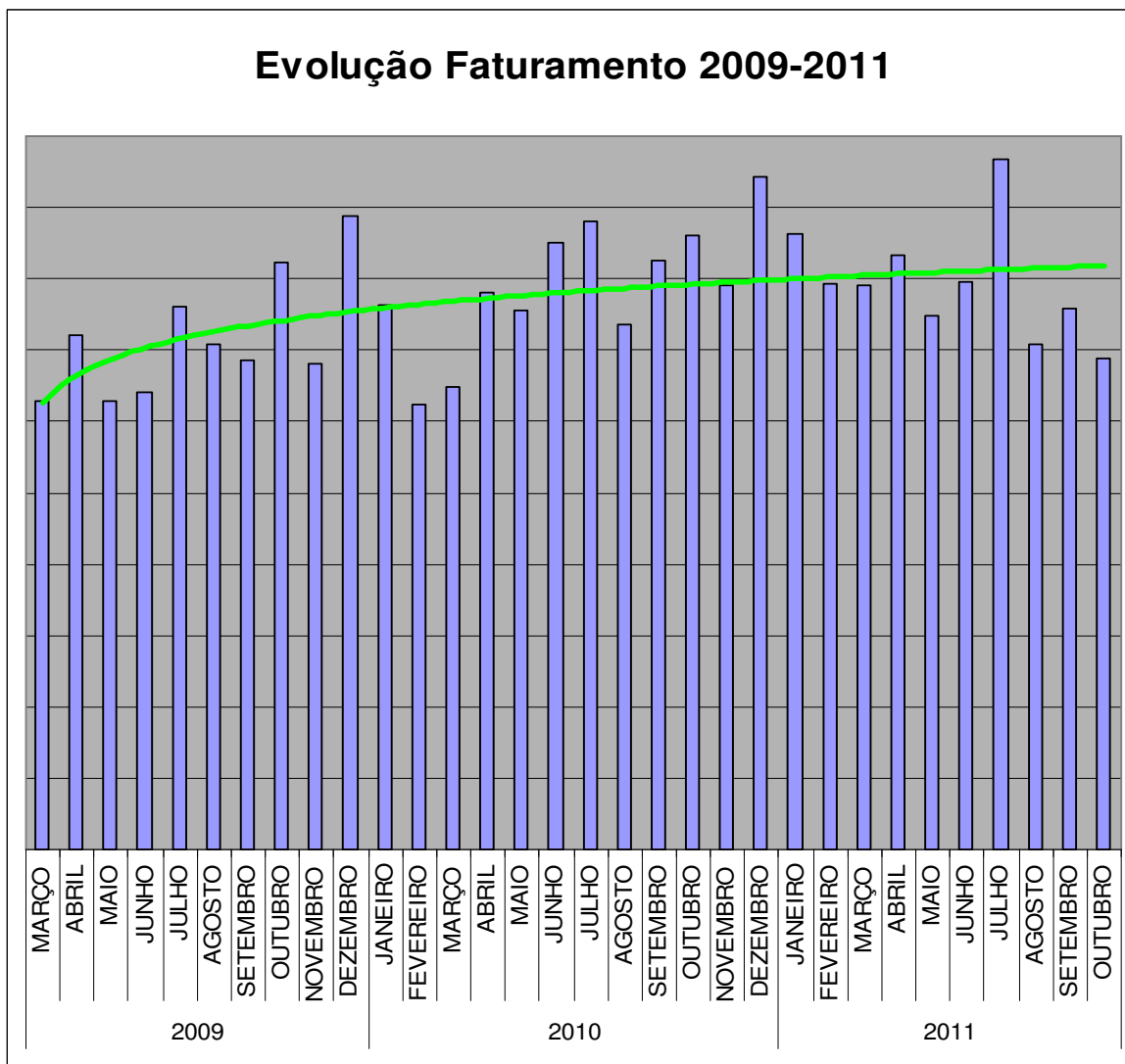


Gráfico 14 – Evolução do faturamento mar/2009-out/2011

Fonte: Dados da pesquisa do autor

Por fim, pode-se avaliar que foram identificados os fatores críticos a serem controlados em relação à Qualidade e Responsabilidade Social, que novos objetivos, programas e metas foram delineados, que novos procedimentos e documentos se tornaram indispensáveis à atividade da empresa e que o atendimento a requisitos legais antes desconhecidos, se fizeram necessários.

Em última análise, comparando os resultados, o avanço foi constatado. A continuidade e o amadurecimento do sistema de gestão dependem do rígido pensamento em manter o ciclo da melhoria contínua, fato que, no momento, não podemos nos certificar sobre seu sucesso ou fracasso, dado o limite de tempo e espaço do presente trabalho. Portanto, fica para a organização a missão da continuidade.

8 CONCLUSÃO

Finalizado o ciclo deste trabalho-projeto, podemos chegar às seguintes conclusões:

- Na visão da empresa – o resultado foi positivo se compararmos os períodos analisados antes e após a aplicação do modelo proposto. É evidente que nem tudo o que foi proposto pôde ser aplicado devido a diversas dificuldades e particularidades do ramo de atuação da empresa, que possui poucas referências em gestão da qualidade e responsabilidade social, tanto mais integradas. Mas, no âmbito geral, o resultado é um projeto de gestão integrado, passível de alterações, correções e melhorias, que demonstrou ser capaz de proporcionar bons resultados tanto organizacionais e operacionais, quanto financeiros.
- Na visão do estudo – o grande desafio foi o de propor um modelo integrado em uma empresa ainda não certificada em sistemas de gestão. Como aplicar a integração se ainda não tínhamos um sistema amadurecido (qualidade) para alinhar com outro totalmente novo (responsabilidade social)? Apoiado em autores como Melo Neto & Brennand (2004) e estudos do IPEA (2011), verificamos que deveríamos iniciar pela gestão da responsabilidade social interna. Deveríamos propor um modelo abordando as demandas sociais internas com o apoio da gestão de pessoas, integrando-as à gestão da qualidade e às boas práticas de fabricação. Como exercício da melhoria contínua, a sequência do projeto deverá seguir para o amadurecimento do sistema de gestão integrado, envolvendo todos os requisitos que por ventura não foram aplicados até a finalização do estudo.
- Na visão da sociedade – O objetivo geral do trabalho de contribuir com estudos e ações que visem a adoção de boas práticas de gestão pelas empresas do ramo de bares e restaurantes, entendemos que foi atingido. O setor necessita de práticas em

gestão como as abordadas neste estudo e, principalmente, que sejam publicadas e estejam disponíveis para consulta.

No decorrer do curso, pudemos verificar que as opiniões a respeito da responsabilidade social divergem muito umas das outras, que não há consenso sobre o próprio conceito e que se questiona também se as políticas e práticas são realmente viáveis e benéficas às empresas.

Percebe-se que os gestores, muito especializados e focados somente na empresa, acabam não visualizando as variantes da responsabilidade social, ou simplesmente, as consideram como externas à atuação da empresa. Este paradigma se apresenta como desafio a ser superado pelos gestores do presente e do futuro. A partir dessa quebra, a integração com outros sistemas de gestão será apenas questão para a técnica. Deseja-se, portanto, que este estudo contribua para isso.

REFERÊNCIAS

Almeida, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2005 – sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

_____. **NBR ISO 9001:2008 – sistema de gestão da qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

INSTITUTO AKATU. INSTITUTO ETHOS. IBOPE INTELIGÊNCIA. **Práticas e perspectivas da responsabilidade social empresarial no Brasil 2008**.

Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-c30Prat_perspc_RSE_pesq2008.pdf Acesso em 06 de janeiro de 2011.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **SIPS – sistema de indicadores de percepção social – trabalho e renda**. Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/SIPS/110216_sips_trabalhoerenda.pdf Acesso em 16 de outubro de 2011.

Marshall Junior, Isnard. Cierco, Agliberto Alves. Rocha, Alexandre Varanda. Mota, Edmarson Bacelar. Leusin, Sérgio. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

Melo Neto, Francisco Paulo de. Brennand, Jorgiana Melo. **Empresas socialmente responsáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Nascimento Neto, Fénelon do (coordenador). **Manual de boas práticas de fabricação (BPF) em restaurantes**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

Ribeiro, Darcy. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

Ribeiro Neto, João Batista M. Tavares, José da Cunha. Hoffman, Silvana Carvalho. **Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.