



PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

Workshop de Operações e Processos

Guia do Educador



SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas

© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Todos os direitos reservados
A reprodução não autorizada desta publicação no todo ou em parte constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial
SGAS 605 – Conjunto A – 70200-904 – Brasília – DF
Telefone: (61) 3348 7230 – Fax: (61) 3347 4938
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional

Alessandra Cunha Souza

Consultor Conteudista

Valério Garcia Brisot

Consultora Educacional

Maria Luiza Ferreira do Valle

Revisão

G3 Comunicação

Editoração Eletrônica

G3 Comunicação

Reeditoração Eletrônica e Revisão

i-Comunicação

B859e Brisot, Valério Garcia.

Workshop de operações, processos: guia do educador / consultor
conteudista Valério Garcia Brisot. -- Brasília: Sebrae, 2012.

101 p. : il. -- (Programa Ferramentas de Gestão Avançada)

1. Gestão por processos. 2. Mapeamento de processo. 3. Análise de risco.
3. Não-conformidade. 4. Responsabilidade socioambiental. I. Título

CCDU 658.5

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial

FERRAMENTAS DE GESTÃO AVANÇADA

WORKSHOP DE OPERAÇÕES E PROCESSOS

Guia do Educador

Brasília – DF
Sebrae Nacional
2012

Sumário





APRESENTAÇÃO

ENCONTRO 1 – Análise, Melhoria de Processos Operacionais e Gestão de Processos Críticos



Plano de Encontro 1	13
Atividade de Abertura	14
Atividade 1 – Melhoria contínua	19
Atividade 2 – Teoria do MASP/MAMP	24
Atividade 3 – Praticando MASP/MAMP	32
Atividade 4 – Mapeamento de Processos	35
Atividade 5 – Objetivos, metas e indicadores	40
Atividade 6 – Análise de Riscos	47
Atividade 7 – Tabela de Riscos	51
Atividade de Encerramento	55

Plano de Encontro 2	59
Atividade de Abertura	60
Atividade 1 – Não conformidade, ação corretiva e ação preventiva	62
Atividade 2 – Aplicação de ações para tratamento de não conformidades reais e potenciais/verificação de eficácia das ações	67
Atividade 3 – Planilha de controle de ações corretivas e preventivas	70
Atividade 4 – Responsabilidade Socioambiental.....	76
Atividade 5 – Aspectos e impactos ambientais	80
Atividade 6 – Matriz – Aspectos e impactos ambientais.....	98
Atividade de Encerramento	101



ENCONTRO 2 – Não conformidades, ações corretivas, preventivas e responsabilidade socioambiental

BIBLIOGRAFIA



Apresentação



Caro Educador,

No contexto atual, as organizações são cada vez mais exigidas pelos clientes, fornecedores, sociedade e demais partes interessadas. Isto impõe aos gestores a responsabilidade de administrar de forma adequada os recursos disponíveis, orientando-os para obtenção de resultados que satisfaçam as expectativas de todas as partes interessadas.

Para que funcionem de forma eficaz e eficiente, as empresas têm que identificar e gerenciar processos, principalmente aqueles que determinam e influenciam diretamente nos negócios, os chamados processos críticos. A identificação e o gerenciamento desses processos são um importante passo para a obtenção de melhorias e soluções de problemas que possam ocorrer no dia a dia e oferecer riscos à satisfação dos clientes e à saúde financeira da empresa. Aquelas que não são capazes de identificar seus processos críticos, certamente encontram dificuldades para direcionar os esforços das equipes para os objetivos pretendidos.

Este “*Workshop* de Operações e Processos” visa a capacitar empresários para a organização e gestão de atividades operacionais e processos considerados críticos, construindo modelos de planejamento e ações para redução de riscos focando a melhoria contínua do seu negócio.

Com o auxílio de métodos simples e inteligentes, o *workshop* levará o participante a desenvolver habilidades para analisar problemas, mapear seus principais processos, analisar os riscos potenciais do seu negócio e gerenciar aspectos ambientais que possam impactar negativamente na sociedade.

Este guia é o seu apoio. Nele, você encontrará orientação para execução das atividades programadas, de modo a criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das competências nas seguintes dimensões:

COGNITIVA

- Conhecer ferramentas para auxiliar no gerenciamento de operações e melhorias de processos, visando a sustentabilidade do negócio e o crescimento da empresa.

ATITUDINAL

- Predispor-se a realizar uma análise da situação atual de suas operações e processos, propondo ações que possam melhorar a gestão das atividades críticas e diminuir os riscos significativos.

OPERACIONAL

- Aplicar métodos de análise e soluções de problemas, elaborar mapeamento de processos, controlar os riscos e aplicar planos de ação preventivos e corretivos para melhoria e gestão das operações.

Este *workshop* possui a duração de 8 horas, podendo ser ministrado em um encontro de oito horas ou dois encontros de quatro horas. Cada apresentação, texto, dinâmica, *slide*, exercício individual ou em grupo foi elaborado tendo como foco as competências a serem desenvolvidas nos respectivos encontros:

- **Encontro 1** – Análise e melhoria de processos operacionais e gestão de processos críticos;
- **Encontro 2** – Tratamento de ações corretivas e preventivas e Responsabilidade Socioambiental.

Público-alvo: proprietários e gestores de pequenas empresas avançadas, consolidadas no mercado, com mais de dois anos, cujas questões básicas de gestão estão resolvidas. Para esse *workshop*, cada empresa poderá participar com até três pessoas.

ENCONTRO 1 – ANÁLISE, MELHORIA DE PROCESSOS OPERACIONAIS E GESTÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS



Neste primeiro encontro, o foco será a apresentação e discussão dos conceitos que envolvem análise de riscos e a melhoria contínua dos processos e operações, apoiadas em exemplos de pequenas empresas e que sirvam como base para aplicação dos métodos e documentos que serão estudados.

COMPETÊNCIAS DO ENCONTRO 1

O propósito desse encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competência:

COGNITIVA

- Compreender a importância de uma análise dos processos para solucionar problemas e melhorar continuamente as operações;
- Conhecer metodologias de análise, solução de problemas e melhoria de processos – MASP/MAMP;
- Compreender a importância do mapeamento de processos;
- Analisar riscos de um processo e a importância de gerenciá-los para evitar falhas;
- Identificar os benefícios da definição de objetivos e de metas para o desempenho e melhoria de processos críticos.

ATITUDINAL

- Tomar consciência da importância e dos benefícios a serem alcançados com a prática das ferramentas MASP/MAMP;

- Sensibilizar-se para a prática do mapeamento de processos;
- Buscar solução inovadora para a aplicação da metodologia de análise de riscos;
- Predispor-se a elaborar planos de ação, definindo objetivos, metas e indicadores para gestão de processos críticos.

OPERACIONAL

- Aplicar as ferramentas MASP/MAMP em um problema existente na empresa;
- Elaborar um formulário padrão para ser utilizado na empresa para aplicação da ferramenta MASP/MAMP;
- Praticar o mapeamento de processos;
- Aplicar a metodologia de análise de riscos por meio de uma matriz de Consequência X Probabilidade;
- Elaborar planos de ação, definindo objetivos, metas e indicadores para gestão de processos críticos.

Carga Horária

4 horas.

PLANO DO ENCONTRO 1

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Abertura	Atividade de abertura	Exposição dialogada	<i>Data show, slide S1E1, S2E1, S2W2, quadro ou flip chart.</i>	30'
Melhoria contínua	Atividade 1	Exposição dialogada e exercício em duplas	Manual do Participante, <i>data show, slide S3E1 e S4E1 e flip chart.</i>	30'
Teoria MASP e MAMP	Atividade 2	Exposição dialogada	Manual do Participante, <i>flip chart, data show, slides S5E1, S6E1, S7E1, S8E1 e S9E1.</i>	20'
Praticando o MASP e MAMP	Atividade 3	Exercício em grupo	Manual do Participante, Planilha do MASP e MAMP, constante do CD distribuído.	40'
INTERVALO				10'
Mapeamento de processos	Atividade 4	Exposição dialogada	Manual do Participante, <i>slides S10E1, S11E1 e S12E1, e S13E1, data show e flip chart.</i>	20'
Objetivos, metas e indicadores	Atividade 5	Exposição sobre a importância de objetivos, metas e indicadores; exposição dialogada, leitura de caso real	Manual do Participante, <i>data show, slides: S44W1D2, S6W2 e S14E1.</i>	20'
Análise de riscos	Atividade 6	Exercício e estudo de texto.	Manual do Participante, <i>data show, slide S15E1 e flip chart.</i>	20'
Tabela de riscos	Atividade 7	Atividade em grupo	Manual do Participante, arquivo em Excel "Planilha de Análise de Riscos", constante do CD distribuído.	40'
Encerramento	Atividade de encerramento	Exercício de reflexão e avaliação da aprendizagem.		10'

ATIVIDADE DE ABERTURA

Objetivos

- Promover a apresentação do Educador do Sebrae e levantar as expectativas dos participantes em relação ao *workshop*;
- Apresentar as competências gerais do *workshop* e as competências do Encontro 1.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários

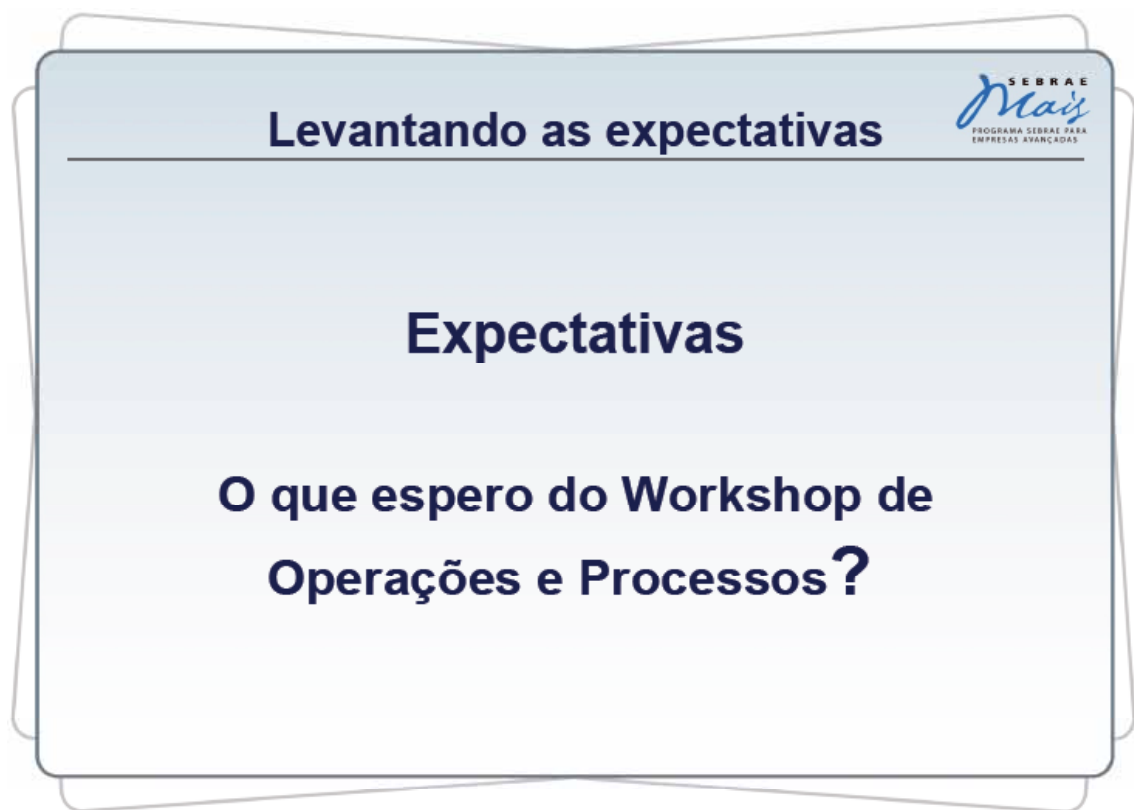
Data show, *slides* S1E1, S2W1D1 e S2W2, quadro ou *flip chart*.

Procedimentos essenciais

- Para começar o *workshop* de Operações e Processos, faça a sua apresentação de forma objetiva;
- Lembre-se de que o tema desse encontro está diretamente ligado à organização, produtividade e sistematização, portanto, observe com atenção que os participantes estarão constantemente atentos à sua própria imagem como Educador de “operações e processos”;
- Apresente o *slide* S1E1 e solicite aos participantes que respondam à seguinte questão:

O QUE ESPERO DO WORKSHOP DE OPERAÇÕES E PROCESSOS?

- Diga aos participantes que é muito importante que eles sejam francos com relação às suas expectativas. À medida que responderem a questão, anote as respostas no *flip chart*;



S1E1

- Após todos terem lançado suas expectativas, saliente a importância da coleta de múltiplas informações do grupo como forma de checar se os conteúdos estão alinhados às expectativas. Lembre-se de reforçar que esta prática de “checar” trata-se de uma das diversas ferramentas de melhoria contínua que serão abordadas;

- Lembre-se de dizer que a paciência e interesse que todos tiveram em ouvir as expectativas dos demais participantes são tão importantes quanto ouvir os clientes internos no dia a dia de suas empresas;
- Elabore o contrato de convivência do *workshop*, registrando no *flip chart* as contribuições dos participantes;
- Se não aparecerem os tópicos Respeito aos colegas; Valorização da contribuição de cada um; Manter o celular desligado; complementem com eles a informação dos horários de início, intervalos, almoço e encerramento do dia;
- Faça a leitura compartilhada das competências gerais do *workshop* e das competências do Encontro 1, no Manual do Participante;
- Ressalte que o tema deste encontro os ajudará a entender a importância de conhecer os processos e seus riscos para gerenciar de maneira efetiva, melhorando continuamente;

Relembrando o Workshop de estratégia



O primeiro Workshop

- definir a estratégia da empresa, usando diversas marcas de análise, começando pelo negócio, olhando o ambiente (por meio da análise PEST, Modelo das Cinco Forças, Tamanho e Crescimento do Mercado, Ciclo de Vida do Setor e Análise de Concorrência);
- diagnosticar a situação da empresa (com uso dos critérios de excelência da gestão da FNQ, análise de competências, estratégias e áreas funcionais);
- formular objetivos e estratégias, gerais e funcionais.

O segundo Workshop

- abordar o último item da etapa da formação;
- conciliar (ou "amarrar") as diversas iniciativas para garantir sua coerência e efetividade;
- encaminhar itens referentes à implantação.

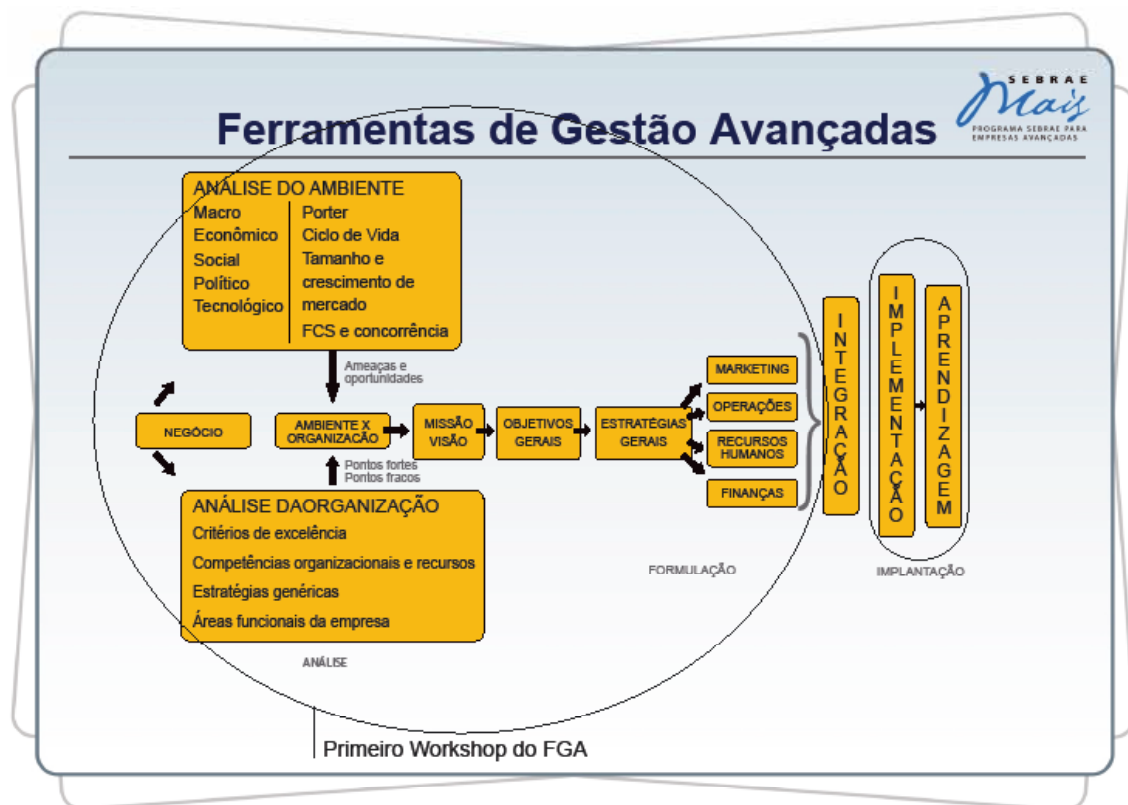
S2E1

- Relembre o processo estratégico para os participantes, indicando o ponto em que se encontram, nos *slide* S2E1 e S2W2. Explique que o objetivo do primeiro *workshop* foi ajudar a definir a estratégia da empresa, de forma embasada, mediante o uso de diversas técnicas de análise, começando pelo negócio, olhando o ambiente (por meio da análise PEST, Modelo das Cinco Forças, Tamanho e Crescimento do Mercado, Ciclo de Vida do Setor e Análise de Concorrência), diagnosticando a situação da empresa (com uso dos critérios de excelência de gestão da FNQ, análise de competências, estratégias genéricas e áreas funcionais) e formulando objetivos e estratégias, gerais e funcionais. Comente que a expectativa é que, após exercitarem estas técnicas no Workshop I, os participantes tenham-nas aplicado em suas empresas mediante a consultoria e discussão com sua equipe;

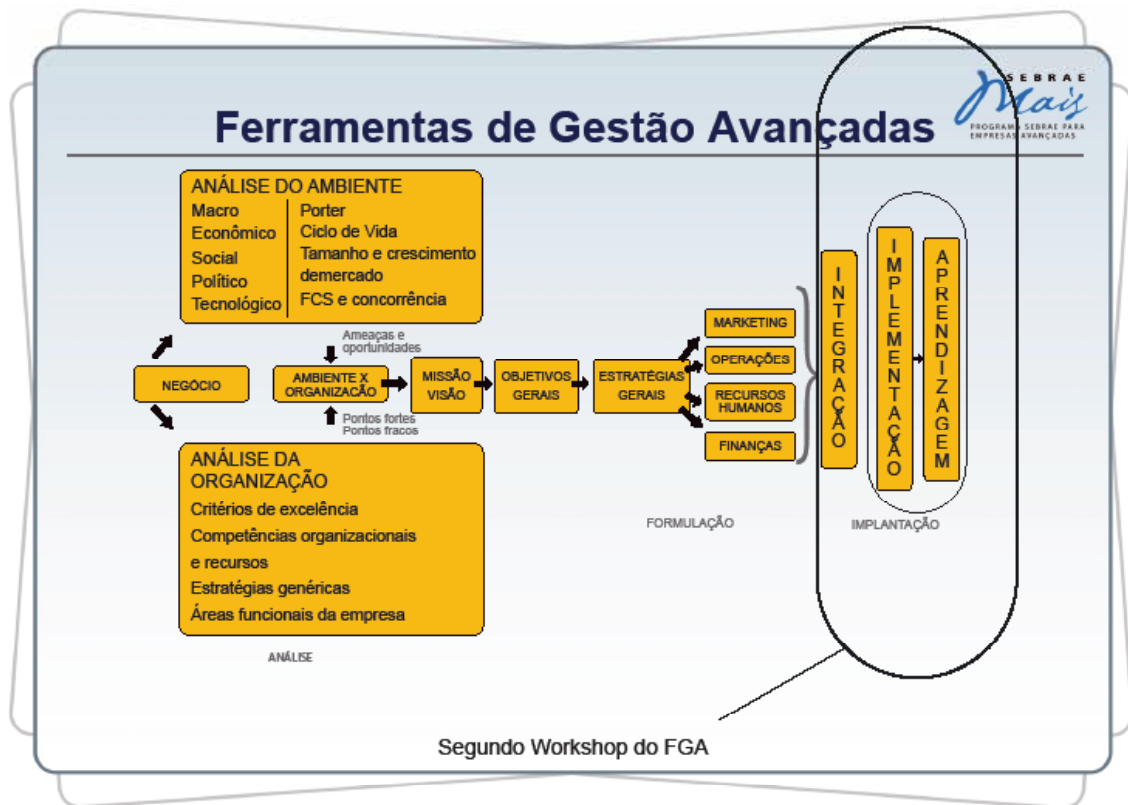
Workshop de Operações e Processos

Encontro 1 – Análise, Melhoria de Processos Operacionais e Gestão de Processos Críticos

- O *workshop* II (fase 2 do FGA) abordou o último item da etapa da Formulação, ou seja, a Integração (que trata da conciliação ou amarração das diversas iniciativas para garantir sua coerência e efetividade), e também os itens referentes à fase da Implantação.



S2W1D1



S2W2

ATIVIDADE 1 – MELHORIA CONTÍNUA

Objetivos

Apresentar o conceito de melhoria contínua e sua origem e discutir a ferramenta PDCA (Plan, Do, Check e Act) como base para implementação da ferramenta MASP/MAMP.

Estratégias de aprendizagem

Exposição dialogada e exercício em duplas.

Tempo

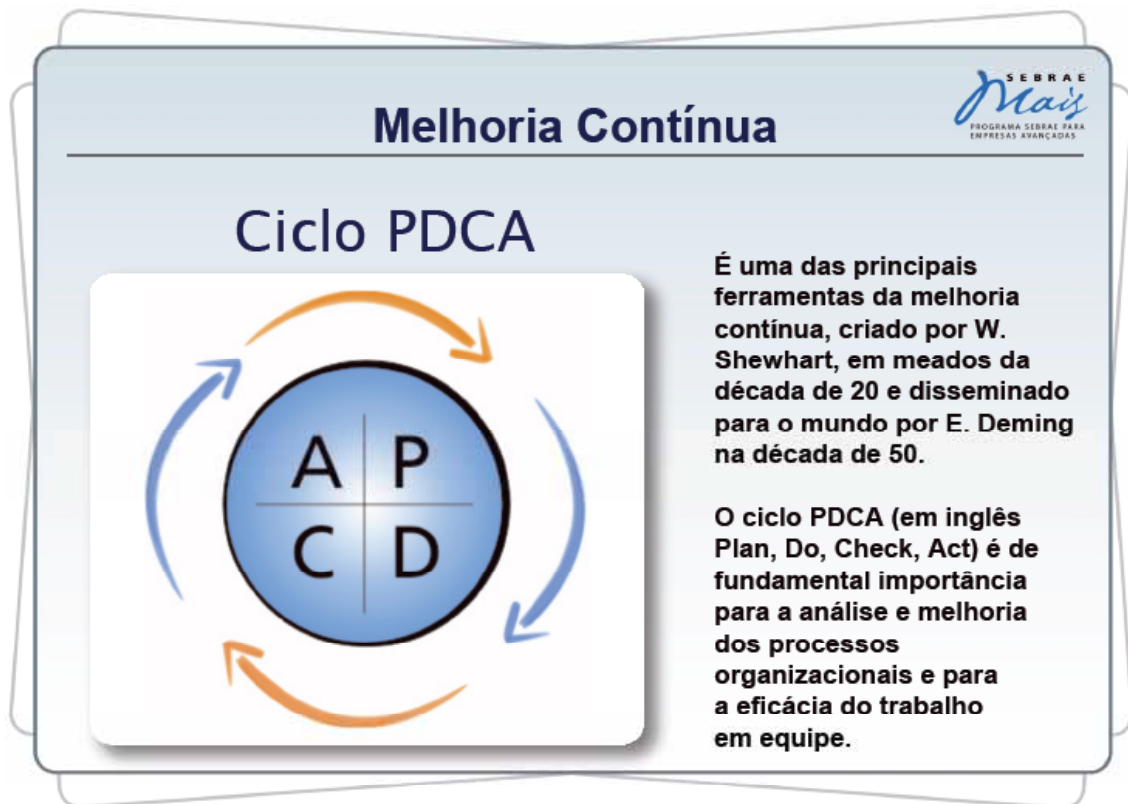
30 minutos, sendo: exposição dialogada (20 minutos) e exercício em duplas (dez minutos).

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show*, *slide* S3E1 e S4E1 e *flip chart*.

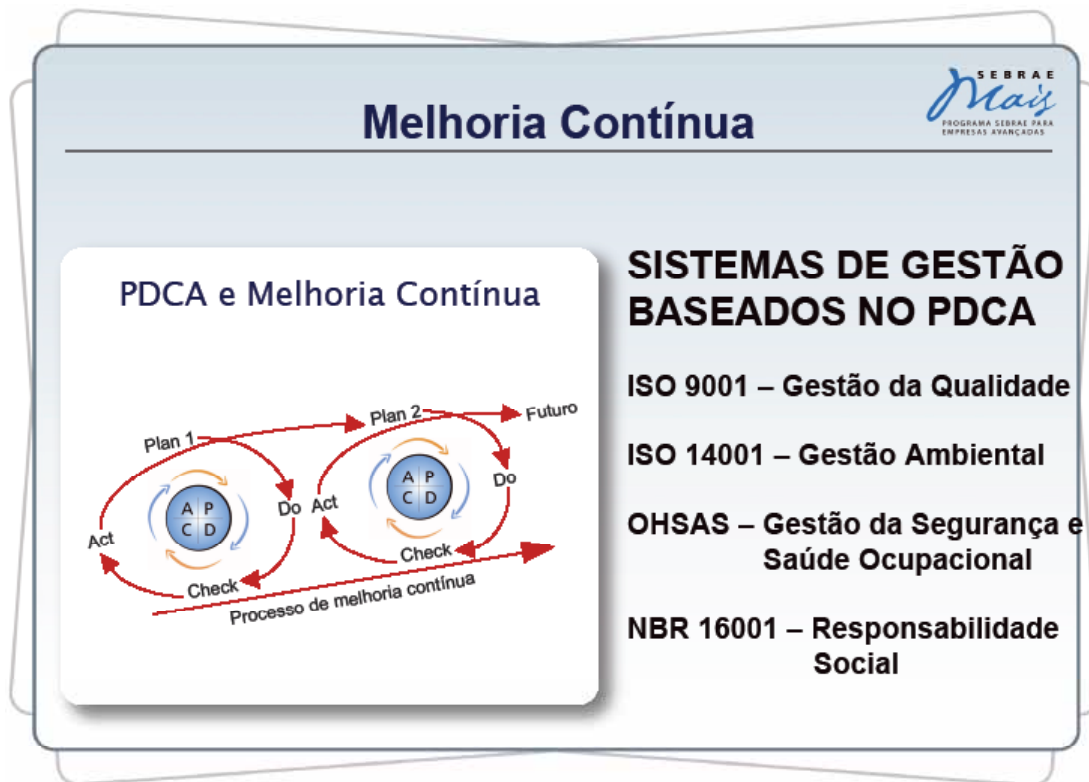
Procedimentos essenciais

- Utilize o *slide* S3E1 e apresente o ciclo PDCA como sendo uma das principais ferramentas da melhoria contínua e solicite aos participantes que exponham um pouco de seu conhecimento e prática dessa ferramenta;



S3E1

- Apresente exemplos de benefícios na implementação de sistemas de gestão baseados no princípio do PDCA, tais como a ISO 9001 – Gestão da Qualidade e a ISO 14001 – Gestão Ambiental, pois serão úteis para o aprendizado nos próximos temas (MASP/MAMP – Ações Corretivas e Preventivas – Responsabilidade Socioambiental). Utilize o *flip chart* e o *slide* S4E1 para ajudar na explanação;



S4E1

- Apresente pelo menos três exemplos ou cases práticos de pequenas empresas usando o PDCA.

Sugestão de casos em processos distintos:

Caso 1: indústria gráfica do interior de um grande estado utiliza o PDCA em seu sistema de gestão da qualidade nas reuniões gerenciais. Eles possuem um quadro de PDCA na sala de reuniões, no qual os colaboradores podem preencher por etapas (Planejamento, Execução, Meio de checagem e Ações).

Quadro PDCA	
1 Planejamento Mudança do <i>layout</i> (espaço) Marcos/23-04-2010 Almoxarifado 1 e 2 Utilizar planta baixa e maquete.	2 Execução Análise da planta (18-04-10) <input checked="" type="checkbox"/> Maquete alterada (19-04-10) <input checked="" type="checkbox"/> Almoxarifado modificado (23-04-2010) <input checked="" type="checkbox"/>
4 Ações Padronização do <i>layout</i> novo e revisão da planta baixa.	3 Meio de checagem Mudança ocorreu conforme solicitado Reduzimos o desperdício de espaço e elevamos a capacidade de estoque (25-04-2010)

Caso 2: empresa de prestação de serviços de execução de obras de um grande centro urbano utiliza o PDCA em seu sistema de gestão de segurança nas DDS – Discussões Diárias de Segurança. Os encarregados fazem sempre a exposição de uma situação que envolva risco e os funcionários utilizam a lógica do PDCA para formatar ações de prevenção.

Caso 3: sorveteria utiliza o conceito do PDCA para as suas ações de *marketing*. Cada evento promocional deve passar pelos quatro quadrantes do PDCA antes de serem lançados. Eles sempre avaliam a campanha passada e aplicam a ferramenta de melhoria contínua para surpreender os clientes. Essa empresa foi vencedora, na categoria prestação de serviços, do Prêmio Superação – Sebrae SP 2008.

- Resgate com os participantes que durante a fase 2 e a fase 3 desta solução Ferramentas de Gestão Avançada os participantes já rodaram o PDCA, ou seja, planejaram por meio do Plano Empresarial da planilha, executaram o Plano, checaram os resultados por meio do Painel de Resultados e agiram/tomaram decisões a partir do Plano.
- Na fase 4 do novo ciclo do plano empresarial do programa FGA utilizaremos uma modificação didática do PDCA: o PDCL (L de Learning – Aprendizado em inglês).

EXERCÍCIO:

- Forme duplas, de preferência de empresas diferentes (quando possível);
- Peça que cada participante diga a seu parceiro como já aplicou ou como pretende aplicar o PDCA em uma de suas atividades ou processos. O parceiro deve anotar;
- Em seguida, sorteie três duplas e peça-lhes que exponham as aplicações propostas, porém, sempre um parceiro apresentando a situação do outro;
- Conclua o exercício, dando retorno positivo ou corretivo das situações propostas.

ATIVIDADE 2 – TEORIA MASP E MAMP

Objetivos

Apresentar e discutir a metodologia para análise, solução de problemas e melhoria de processo, conscientizando os participantes sobre a importância e benefícios alcançados com a prática do MASP/MAMP (método de análise e solução de problemas e método de análise e melhoria de processos).

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

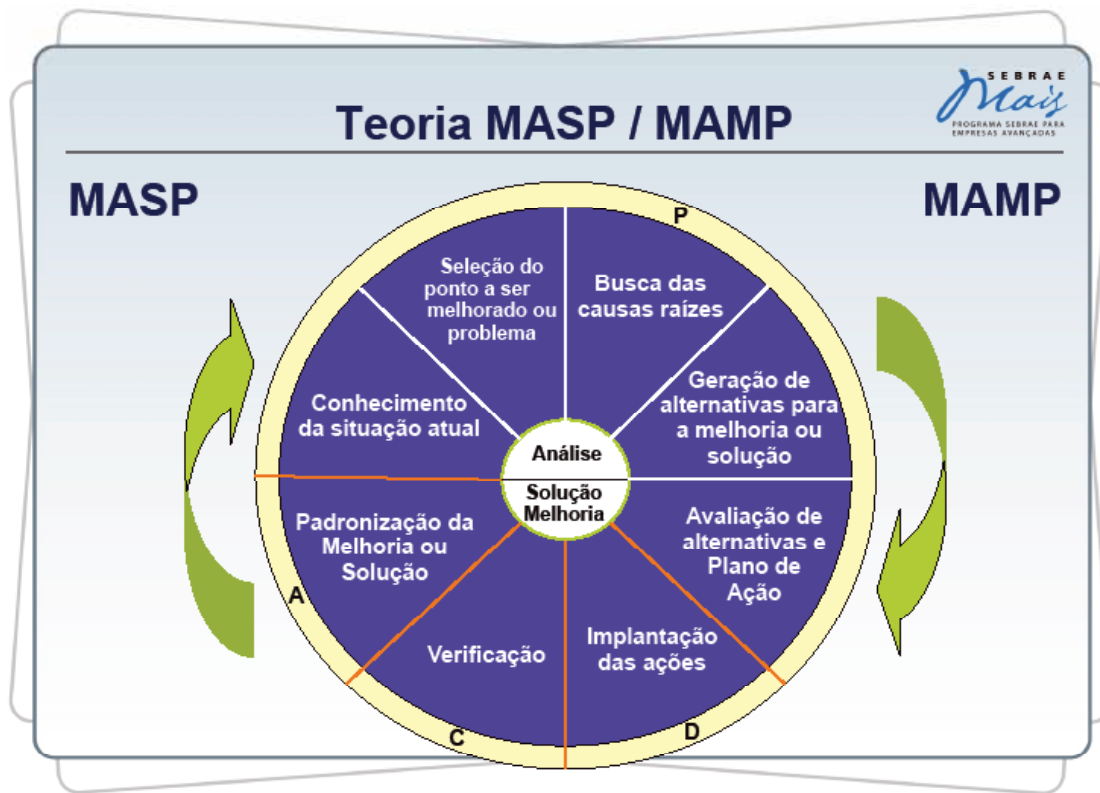
20 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *flip chart*, *data show*, *slides* S5E1 ao S9E1.

Procedimentos essenciais

- Projete os *slides* em sequência e faça a exposição com base nos textos complementares, sua *expertise* e suas aplicações práticas em empresas avançadas de pequeno porte;
- Cite exemplos, tais como: melhorias de processos produtivos, modificações de documentos e formulários, mudanças de *layout*, capacitação de colaboradores, troca de ferramental operacional, mudanças em *softwares* para maior controle etc;



S5E1


- No *slide* S5E1, faça a conexão da ferramenta MASP/MAMP com o ciclo PDCA e lance uma pergunta:

Por que essa ferramenta é tão simples e de pouca aplicação?

Resposta sugerida: por falta de disciplina, capacitação dos líderes e colaboradores e cobrança dos líderes.

- Utilize o *flip chart* para anotar as respostas dos participantes.

Teoria MASP / MAMP Planejamento


PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

PLANEJAMENTO = 5/8 de um processo de melhoria ou solução de um problema.

Etapas:

- 1 – Conhecimento da situação atual ► o que está acontecendo e pode ser melhorado ou solucionado.**
- 2 – Seleção do ponto a ser melhorado ou solucionado ► qual o problema? qual a melhoria? (muitas vezes não sabemos qual o problema e o que melhorar).**
- 3 – Busca das causas raízes ► analise qual a causa raiz e onde podem estar as causas (Diagrama de Causa e Efeito – Ishikawa).**

S6E1

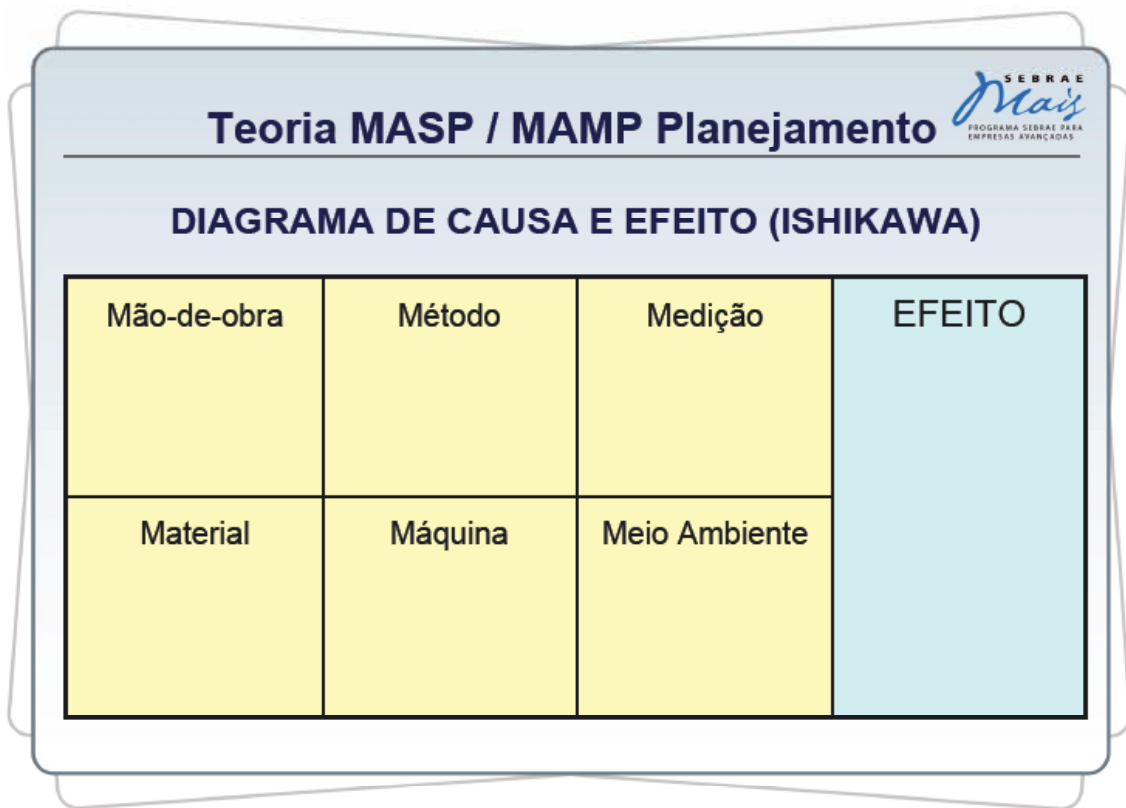
- Mostre aos participantes, com o auxílio do *slide* S6E1, o quanto é importante a fase de planejamento e a sua significância em relação às demais etapas do MASP/MAMP e lance outra pergunta:

Por que temos tanta dificuldade em planejar?

Resposta sugerida: por falta de disciplina, capacitação dos líderes e colaboradores e cobrança dos líderes.

Atenção, Educador: observe que a resposta sugerida para as duas questões anteriores é a mesma, no intuito de reforçar três aspectos que impedem as empresas de implementar o uso das ferramentas.

- Utilize o *flip chart* para anotar as respostas dos participantes;
- Apresente a ferramenta auxiliar: Diagrama de Causa e Efeito, conhecida também como Análise dos 6 Ms, Espinha de Peixe e Diagrama Ishikawa. Conte um pouco da história dessa ferramenta, da sua importância para a melhoria contínua e como utilizá-la. Utilize o *slide* S7E1.



S7E1

Utilize o texto a seguir para enriquecer sua apresentação sobre o diagrama de causa e efeito.

Espinha de peixe

Raúl Candeloro

Justamente para nos ajudar nesse processo de resolução de problemas é que Kaoru Ishikawa criou o diagrama de causa e efeito, uma das ferramentas da qualidade mais utilizadas pelas empresas do mundo todo.

Se você ainda não ouviu falar de Kaoru Ishikawa, não conseguirá mais evitar se quiser conhecer e utilizar as ferramentas da qualidade. Ishikawa é reconhecido até hoje pelos avanços que proporcionou às organizações e por seus pensamentos que deram início ao conceito de qualidade total – e as ferramentas que nos ajudam a buscá-la.

O diagrama de causa e efeito – também conhecido como espinha de peixe, foi proposto por Ishikawa na década de 1960. Criado originalmente para identificar as causas dos problemas no processo de produção de um produto (indústria), mas a sua utilização foi mais além, podendo ser aplicada em qualquer tipo de problemas organizacionais.

O diagrama de causa e efeito parte de um “problema” (considerado o efeito do diagrama) e de todas as influências dele (consideradas as causas do diagrama). Esse efeito e as causas identificadas são colocados no formato de uma espinha de peixe, o que facilita muito a visualização, a relação entre todas as causas e como o efeito (problema) pode ser resolvido.

Portanto, iniciamos o diagrama escrevendo o problema no lado direito – o que seria a “cabeça” do peixe. Depois, traçamos uma linha horizontal para a esquerda. Dessa linha principal, sairão outras linhas secundárias (para cima ou para baixo).

Dessas linhas secundárias, sairão as causas, e assim por diante, até chegar ao ponto final das influências.

Para um diagrama eficiente, essas causas devem ser identificadas por meio de um *brainstorm* – com toda a equipe reunida, dando opiniões e sugerindo causas. Assim, o diagrama fica muito mais verdadeiro e confiável. Ninguém melhor para identificar as influências do que as pessoas que estão diretamente ligadas ao problema.

Aqui está um passo a passo para o seu diagrama de causa e efeito:

1. Identifique o problema (efeito);
2. Identifique as influências do problema (causas). Primeiro as principais, seguidas das secundárias, terciárias etc. Lembre-se de fazer isso em grupo para obter opiniões diferentes que contribuam para um diagrama mais completo;
3. Coloque o efeito e suas causas no formato espinha de peixe. Escolha uma folha bastante grande para colocar o diagrama, ou então uma lousa ou quadro branco extenso – você certamente vai precisar de espaço;
4. Incentive a participação da equipe com perguntas como “O quê?”, “Por quê?”, “E o que mais?”;
5. Faça a análise do diagrama, destacando quais as causas que influenciam mais o problema analisado. Discuta isso entre os participantes para chegarem às causas que realmente são bastante influenciadoras e requerem atenção;

6. Comece a resolução das causas, uma por uma. Se possível, nomeie pessoas responsáveis por cada uma das causas. Nomeie também um supervisor geral de toda a ação para terem certeza de que tudo irá correr exatamente como planejado;
7. Analise os resultados obtidos. Reúna a equipe e mostre como o problema foi resolvido, com a ajuda de todos e principalmente com a identificação, aceitação e visualização do problema e suas causas.

Fonte: www.administradores.com.br.

- Apresente aos participantes a 4ª e 5ª etapas do planejamento, utilizando outras duas ferramentas muito conhecidas: *brainstorming* e o 4Q+1POC. Explique como utilizá-las de forma simples e objetiva. Utilize o *slide* S8E1.

Teoria MASP / MAMP Planejamento



PLANEJAMENTO = 5/8 de um processo de melhoria ou solução de um problema.

Etapas:

- 4 – Geração de alternativas para a melhoria ou solução ► faça uma** **enquete com os envolvidos nos diversos níveis funcionais da empresa.** **Pode utilizar o Brainstorming (Temporal de ideias).**
- 5 – Avaliação de alternativas e plano de ação ► com base nas informações geradas no passo anterior, determine ações utilizando a ferramenta 4Q+1POC (o quê?, quem?, quando?, quanto custa?, por quê?, onde? e como?).**

- Apresente a execução, a verificação e a padronização da ferramenta MASP e MAMP, passando algumas dicas para simplificar e exemplificar a aplicação dessas fases. Utilize o *slide* S9E1.
- Finalize a exposição com a seguinte pergunta:

Quais as dificuldades que poderemos encontrar na implementação dessa ferramenta em nossas empresas?

Após dar um tempo para responderem a questão, diga: “Agora que vocês anotaram as dificuldades na implementação dessa ferramenta, poderemos trabalhar essas situações na consultoria nas suas empresas.”

Teoria MASP / MAMP Planejamento



IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES = 1/8 de um processo de melhoria ou solução de um problema.

Dica: siga o planejamento e ajuste-o se necessário.

VERIFICAÇÃO = 1/8 de um processo de melhoria ou solução de um problema.

Dica: crie sistemáticas de verificação: um check list ou tabelas de registros de dados podem ajudar.

PADRONIZAÇÃO DA MELHORIA OU SOLUÇÃO = 1/8 de um processo de melhoria ou solução de um problema

Dica: utilize fluxograma, fotos, filmes e tabelas para a padronização.

S9E1

ATIVIDADE 3 – PRATICANDO O MASP E MAMP

Objetivo

Praticar a ferramenta MASP/MAMP, aplicando-a em um problema ou melhoria potencial existente na empresa, auxiliado pelo formulário padrão a ser utilizado e fornecido nesse *workshop*.

Estratégia de aprendizagem

Exercício em grupo.

Tempo

40 minutos, sendo dez minutos para orientações sobre o exercício, 20 minutos para realização e dez para apresentação.

Recursos necessários

Manual do Participante, Planilha do MASP e MAMP (CD).

Procedimentos essenciais

- Peça aos participantes para abrirem o Manual na atividade 3 e apresente a planilha MASP e MAMP;
- Separe os participantes em grupos, dando preferência para formação por empresa. Numere os grupos, para ter um melhor aproveitamento da atividade. A quantidade de grupos deve ser par, para facilitar o exercício;
- Solicite para os grupos ímpares pensarem em um problema ocorrido na empresa e os grupos pares em uma possível melhoria em um processo ou operação. Caso os grupos sejam formados por mais de uma empresa, peça que discutam

problemas ou oportunidades de melhoria em comum. Exemplos: falhas na comunicação interna, melhoria da telefonia, aumento da reclamação dos clientes no atendimento, melhoria do *site* da empresa, entre outros;

- Essa atividade deve ser finalizada com a exposição de, pelo menos, um grupo par e um grupo ímpar. Utilize algum tipo de sistemática de sorteio;
- Peça que cada grupo sorteado apresente o seu problema e sua solução/oportunidade de melhoria e melhoria proposta, trocando experiências com a turma sobre as melhores práticas para descrever cada uma das etapas da ferramenta;
- Veja a seguir como utilizar a planilha MASP e MAMP quanto aos campos existentes.

Workshop de Operações e Processos

Encontro 1 – Análise, Melhoria de Processos Operacionais e Gestão de Processos Críticos

Prevê descrição da situação atual do processo, exemplo: setor de compras encontra-se com apenas pessoas, 1 Comprador e 1 Auxiliar, que utilizam sistema informatizado, e não estão com tempo para atividades externas por conta do período de inventário.

Determine um plano para eliminar as causas, considerando as alternativas levantadas. Dica: determine inicialmente tudo o que deve ser feito, e depois preencha os demais campos.

Certifique-se de que tudo o que foi planejado, realmente foi executado, quando e por quem.

SEBRAE		MASP / MAMP				PL1E1	
PROCESSO	COMPRAS						
RESPONSÁVEL	José da Silva - Gerente de Compras					DATA	4/6/10
DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL							
Setor de compras encontra-se com 2 pessoas apenas, 1 Comprador e 1 Auxiliar, utilizam sistema informatizado, e não							
DESCRIÇÃO DETALHADA DO PROBLEMA / OPORTUNIDADE DE MELHORIA							
Reclamação interna de falta de matéria-prima na produção. Parada de produção do produto PRO1234 em 06/04/2010 por falta							
ANÁLISE DE CAUSA RAÍZ - 6 Ms							
Mão-de-obra	Método		Medição				
Comprador não estava treinado; Operador não conferiu o estoque.	Instrução ITCOM03 desatualizada; Software de controle de estoque com falha; Kan-Ban não foi seguido.						
Material	Máquina		Meio Ambiente				
Materia-prima teve alteração de código.			Materia-prima deteriorou por conta da umidade do estoque.				
CAUSA RAÍZ:							
ALTERNATIVAS PARA SOLUÇÃO OU MELHORIA							
Criar sistemática de controle dinâmico de estoque e ajustar o software, reprogramando fórmula de cálculo de estoque							
PLANO DE AÇÃO							
O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Onde?	Como?		
1 - Definir sistemática de controle dinâmico de estoque	Pedro	20-abr	Controle	Estoque	Criar instrução de trabalho.		
2 - Treinar envolvidos com o processo de compras.	Pedro	24-abr	Capacitação	Sala 1	Utilizando instrução e fazendo simulação (prática).		
3 - Reprogramar fórmula de cálculo.	Mário	10-abr	Controle	TI	Desfazer calculo e refazer formula na linguagem C.		
4 - Avaliar e testar mudanças do software.	Mário	25-abr	Validar	Compras	Recadastrar matérias-primas e fazer um check-list.		
5							
CHECK LIST - EXECUÇÃO		VERIFICAÇÃO DA EFICÁCIA			PADRONIZAÇÃO		
O que?	Realizado por:	Data	Verificado por:	Data	SEU/2010	Documentos	Registros
1	Pedro	19-abr	José da Silva	20-abr	Sim	ITCOM03	FRCOM11
2	Pedro	24-abr	José da Silva	25-abr	Sim		Lista de Presença
3	Mário	11-abr	José da Silva	11-abr	Sim		
4	Mário	22-abr	José da Silva	28-abr	Sim		Check List - 10
5							

Processo: compras, vendas, atendimento etc.

Responsável: quem responde pelo processo.

Data: data da abertura da planilha.

Na descrição do problema ou oportunidade de melhoria, determine o fato e as evidências. Exemplo: reclamação interna de falta de matéria-prima na produção. Produção do produto X parada em dd/mm/aaaa por falta da MP AB321.

Determine as alternativas possíveis para solucionar o problema ou melhorar os processos ou operações.

Avalie a eficácia das ações realizadas, ou seja, verifique se o resultado foi alcançado.

Descreva quais procedimentos ou instruções foram criados no campo de documentos e quais formulários de registros ou planilhas foram criados para padronizar a solução ou melhoria.

OBS: O 4º "Q" (quanto custa?) pode ser incorporado na planilha.

INTERVALO DE 10'

ATIVIDADE 4 – MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Objetivo

Expor aos participantes a definição de processos e processos críticos, conscientizando-os para a aplicação do mapeamento de processos, conceito utilizado para implementação de sistemas de gestão avançados, tais como a ISO 9001, BSC (Balanced Score Card), entre outros.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

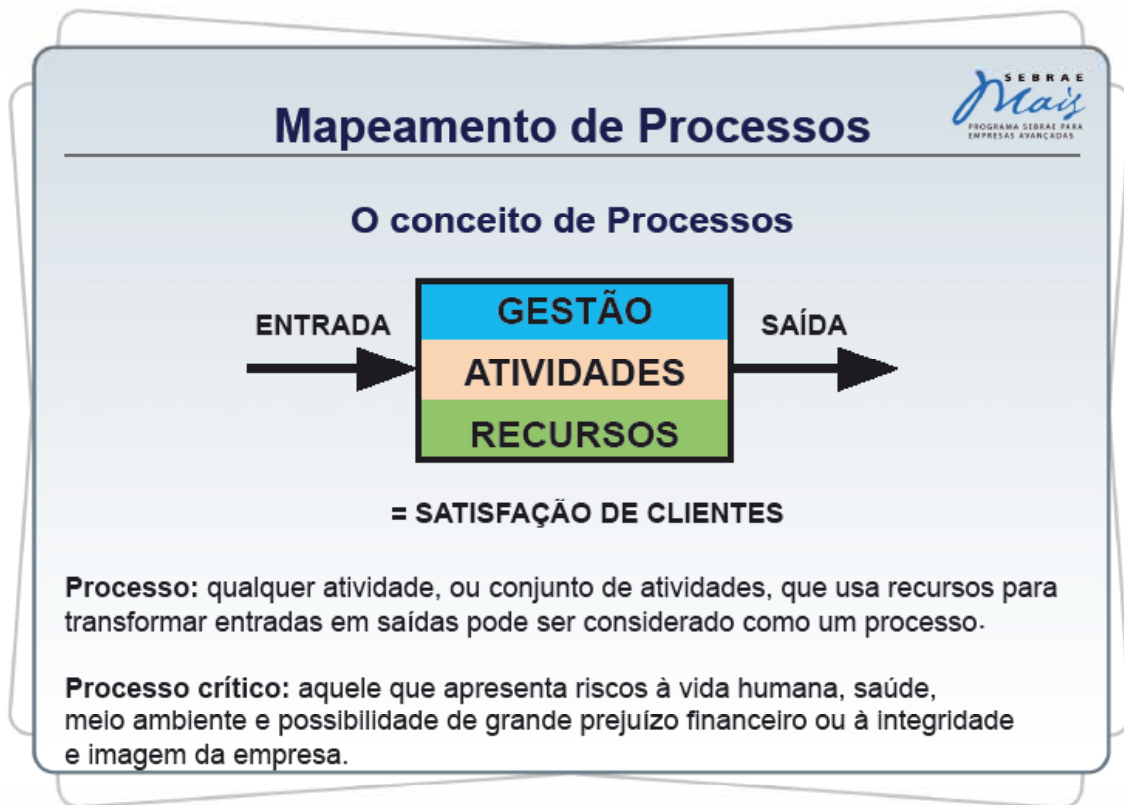
20 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *slides S10E1 ao S13E1, data show e flip chart.*

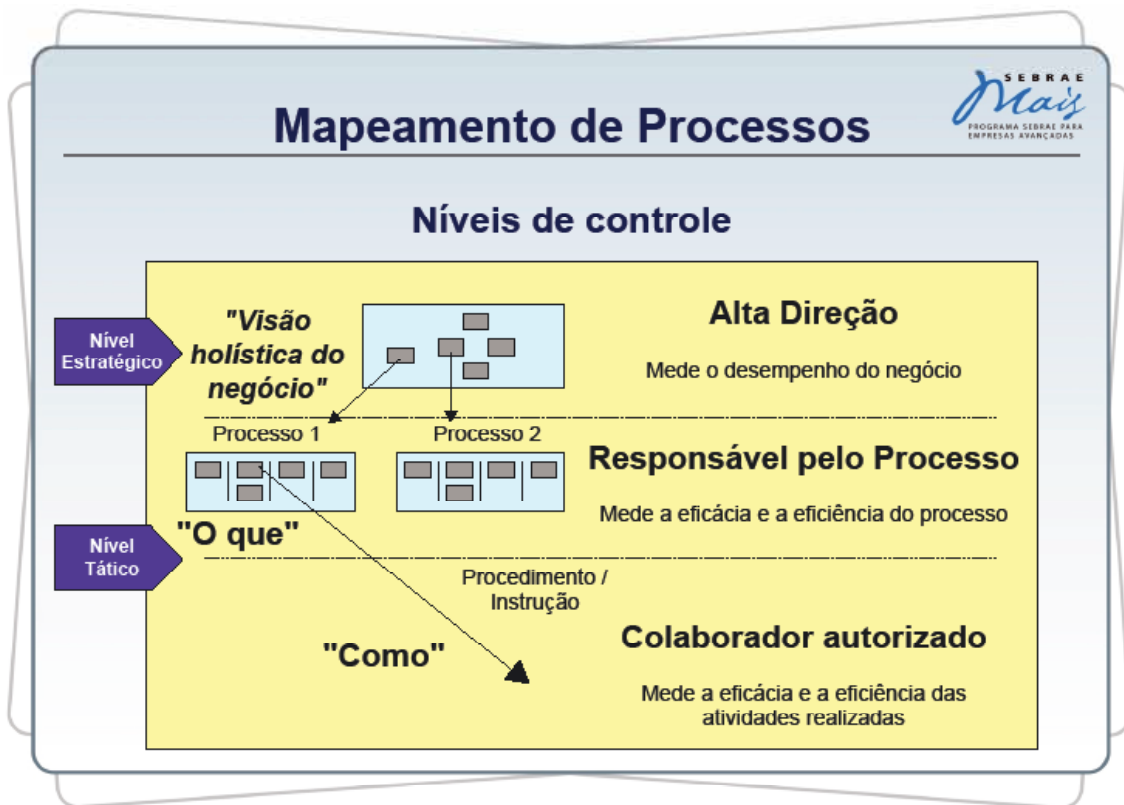
Procedimentos essenciais

- Projete os *slides* em sequência e faça a exposição com base nas orientações complementares, sua *expertise* e suas aplicações práticas em empresas avançadas de pequeno porte. Cite exemplos;

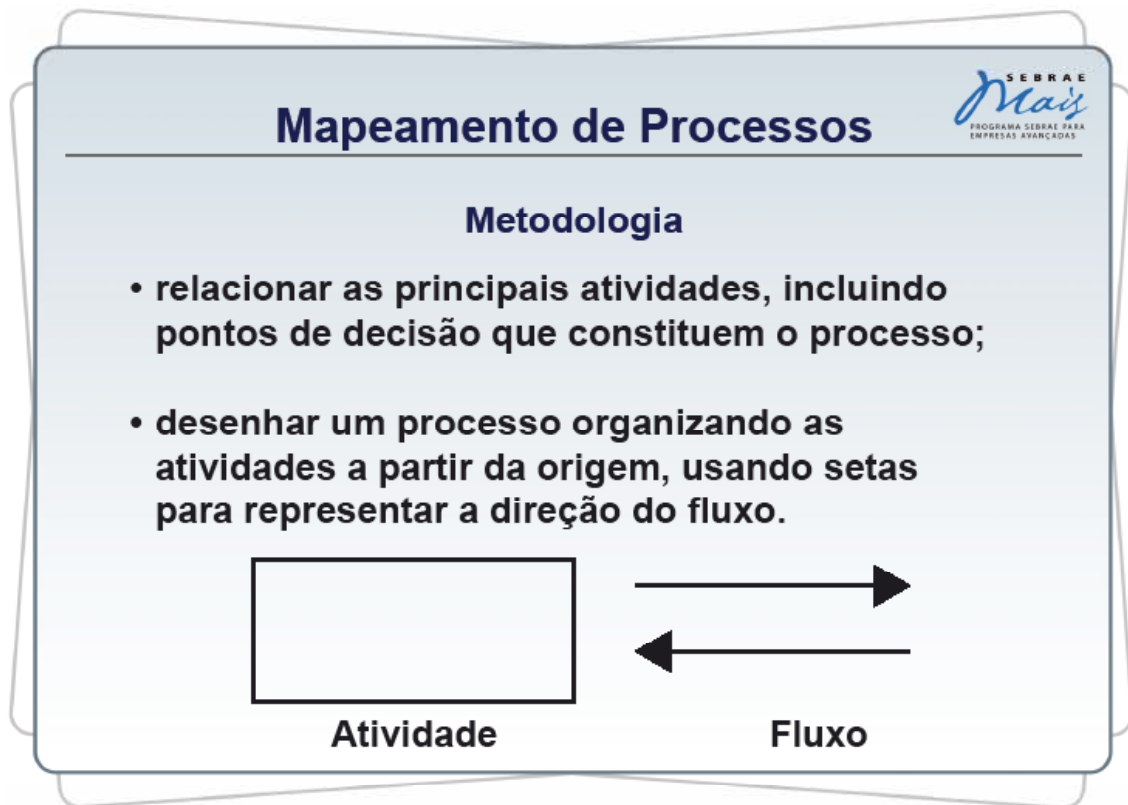


S10E1

- Esclareça aos participantes sobre as etapas de um processo, enfatizando a importância das entradas (*input*) e saídas (*output*). Explique a relação entre atividades, gestão e recursos em um processo e comente sobre a importância desses tópicos para um efetivo mapeamento;

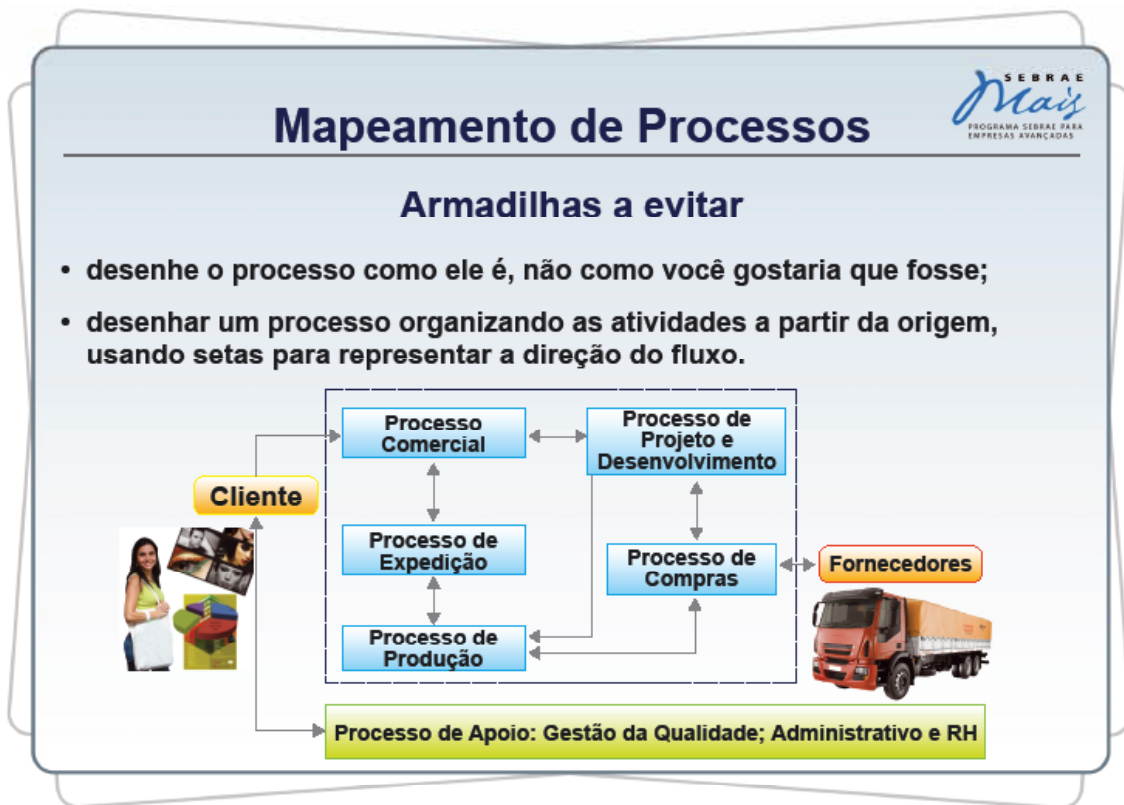
**S11E1**

- Esclareça os participantes sobre os níveis de controle e o desdobramento de informações e detalhamento de um mapeamento de processo. Explique a relação desse diagrama com a implementação de sistemas de gestão e comente sobre a necessidade da definição de objetivos nos níveis estratégicos e táticos. Oriente sobre a participação dos vários níveis organizacionais existentes em uma empresa e seu papel perante o mapeamento de processos;
- Questione os participantes quanto ao entendimento sobre processos e peça-lhes exemplos, escrevendo-os no *flip chart*;



S12E1

- Oriente os participantes a trabalharem um mapeamento de processo da maneira mais simples possível e demonstrando os processos como eles se apresentam na atualidade, sem querer demonstrar no mapeamento uma realidade ideal, porém, futura;

**S13E1**

- Comente sobre as armadilhas e encerre com a apresentação de um exemplo de macrofluxo de processos, dizendo que ele é o princípio de um bom e eficaz mapeamento.

ATIVIDADE 5 – OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

Objetivo

Expor a importância da determinação de objetivos, metas e indicadores para a gestão de processos críticos e administração de riscos.

Estratégias de aprendizagem

Exposição dialogada e leitura comentada de um caso real.

Tempo

20 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show* e *slides* S44W1D2, S6W2 e S14E1.

Procedimentos essenciais

- Resgate os conceitos de objetivos, metas e indicadores tratados nos *workshops* de Estratégias e de Indicadores da Fase 2 do FGA. É fundamental essa etapa para o alinhamento do programa.

Objetivos



São definidos em diversos níveis:

- **Objetivos gerais:** grandes metas para a organização
- **Objetivos funcionais:** desdobramento dos objetivos gerais para as diversas áreas da organização

Geralmente são detalhados por áreas funcionais:

- *Marketing*
- Operações
- Recursos Humanos
- Finanças

Também podem ser "quebrados" por outros critérios:

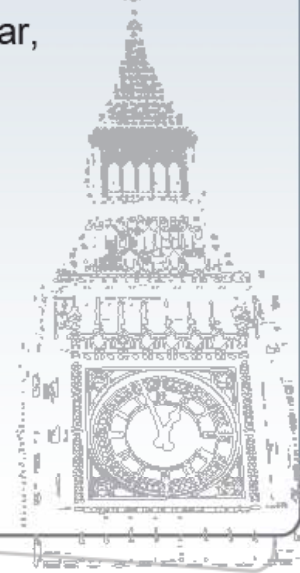
- ➡ inovação, qualidade, exportação;
- ➡ filiais ou unidades de negócio;
- ➡ linhas de produtos, etc.

S44W1D2

Indicadores



- Quantificação de uma qualidade, ação - de uma realidade mais complexa - para simplificar, compreender e agir.
- "Relógios" que permitem à organização (e às áreas da organização) controlar o andamento e nível de alcance dos objetivos traçados.



S6W2


- Faça uma explanação sobre a relação entre objetivo, meta e indicador, utilizando o *slide* S14E1, solicitando exemplos dentro das empresas participantes;



S14E1

- Apresente um exemplo de utilização de objetivos, metas e indicadores em uma empresa. Como é um caso real, pode ser explorado estudando com o grupo a relação de objetivos nos diversos processos da empresa, principalmente, quando o processo é crítico.
- O exemplo seguinte já foi trabalhado no Workshop Indicadores, fase 2 do programa FGA.

Workshop de Operações e Processos
Encontro 1 – Análise, Melhoria de
Processos Operacionais e Gestão de
Processos Críticos

<div>  <div>TABELA DE OBJETIVOS</div> <div>PL3E1</div> </div>					
Objetivos	Aumentar a satisfação dos clientes externos e internos	Implementar a NBR ISO 9001:2008	Implementar Boas Práticas de Manipulação de Alimentos	Capacitar colaboradores com treinamentos eficazes	Reduzir consumo de água e energia elétrica
Processos					
Atendimento					
Preparo					
Compras					
Entrega					
Administrativo					
Recursos Humanos					
Sistema de Gestão da Qualidade					
Indicadores	Taxa de Satisfação do Cliente Externo TSCE	Cronograma de implementação ISO 9001:2008	Resultado de auditorias BPF Preparo – RASP	Taxa de treinamentos eficazes – TTE	Consumo água mês – CAM
	Taxa de Satisfação do Cliente Interno TSCI		Resultado de auditorias BPF Atendimento/ Entrega – REBA	Índice médio de desempenho de funcionários – IMDF	Consumo energia mês – CEM
	Índice de reclamações de clientes – IRD		IOF	Resultado de auditoria Índice de treinamentos realizados/ planejados – ITRP	Despesa com consumo de água + energia – DCAE
Metas	> = 80%	dez. 09	> = 80%	> = 90%	< = 40 m3/mês
	> = 80%		> = 80%	> = 75%	< = 1500 KVA/mês
	< = 3 / bimestre		> = 75%	> = 90%	< = 1.300,00 R\$/mês
Ações e recursos para atingir as metas	<ul style="list-style-type: none"> Realização de treinamentos para atendimento ao cliente; Reforma da loja; Modificações de móveis; Implementação premiação/ metas. 	<ul style="list-style-type: none"> Subcontratação de consultor externo; Certificação por Organismo Certificador de Sistemas – INMETRO. 	<ul style="list-style-type: none"> Reforma na área de produção adequando-a às BPMs. 	<ul style="list-style-type: none"> Execução de treinamentos técnicos por entidades externas; Execução de treinamentos técnicos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> Trocar torneiras; Trocar ventiladores para equipamentos mais eficientes; Conscientização dos funcionários; Padronização de processos de limpeza.



Empresa
Rosa Chique Comercial e Industrial Ltda.


[Menu Inicial](#)

Balanced scorecard

Dentre os vários objetivos, estratégias e indicadores de seus negócios, escolha (filtre) os principais, por perspectiva, que o dirigentes devem monitorar.

FINANÇAS								
Objetivo	Estratégia/Iniciativa	Indicador	Descrição	Fórmula	Meta	Fonte	Responsável	Comentários
1) Aumentar o faturamento em 40% até dezembro de 2010.	Ampliar o portfólio, agregando novos produtos à linha (cosméticos, acessórios, livros etc.), serviços (blog, site com jogos, cabelereiro, manicure etc.) e regiões.	F1: Faturamento geral e por linha de produto/serviço e região.	Demonstra aumento de faturamento da empresa.	1 - (Faturamento do ano de 2010/ faturamento de 2008)*100.	100.000 por mês.	Relatório contábil DRE.	Clarissa	
2) Ter rentabilidade de 30%.	Enfatizar venda de produtos e serviços de maior valor agregado; aumentar produtividade; negociar com clientes e fornecedores.	F2: Rentabilidade do negócio (geral e por linha de produto/serviço).	Demonstra relação entre lucro e investimento.	1 - (Lucro do ano corrente/ investimento realizado até o ano corrente)*100.	30%	Relatório contábil Balanço Patrimonial e DRE.	Ana Julia	
a								

CLIENTES								
Objetivo	Estratégia/Iniciativa	Indicador	Descrição	Fórmula	Meta	Fonte	Responsável	Comentários
1) Incorporar novos produtos e serviços: *Acessórios (cintos, bolsas), cosméticos, livros e revistas * Sites/blog, jogos, salão de beleza, lanchonete, lan house.	Acessórios, cosméticos, livros e revistas: busca de parcerias com fornecedores, influenciar design e colocar marca. Serviços: site: desenvolvimento com empresa de informática; lanchonete e salão: terceirizar.	C1: Vendas por produto/serviço.	O valor em R\$ de vendas de novos produtos e serviços.	1 - (vendas de novos produtos e serviços/venda total)*100.	25%	Relatório de vendas.	Clarissa	
2) Citar novos canais de venda e aumentar vendas nos canais atuais.	Novas lojas de grife em Curitiba; uma nova loja por capital; vendas pela internet; loja conceito.	C 2: Vendas por canal.	O valor vendido em novos canais de vendas.	1 - (venda nos novos canais/vendas totais)*100.	30%	Relatório de vendas.	Ana Julia	
3) Obter 90 pontos em pesquisa de satisfação dos clientes.	Criação de programa de fidelidade + treinamento vendedoras.	C 3: Clientes cadastradas.	Verificar o quanto o cliente está satisfeito.	1- (resultado da pesquisa de satisfação/ objetivo da pesquisa de satisfação)*100.	100%	Pesquisa com o cliente.	Julio	Conduzir pesquisa de satisfação, pactuar uma meta e confrontar o realizado com objetivo.

Workshop de Operações e Processos

Encontro 1 – Análise, Melhoria de Processos Operacionais e Gestão de Processos Críticos

PROCESSOS INTERNOS								
Objetivo	Estratégia/Iniciativa	Indicador	Descrição	Fórmula	Meta	Fonte	Responsável	Comentários
1) Entregar Espaço Rosa Chique (Loja Conceito).	Contratação de terceiros (construtora, arquiteto, vitrinistas etc.)	P1 - Construção entregue dentro do prazo, custos, qualidade e condições acordadas.	Indica se a loja conceito foi terminada e entregue conforme previsto pelo total de pontos igual a 100.	Pontos encontrados/ pontos total.	100%	Relatório de entrega da loja conceito.	Clarissa	Será criada uma planilha com critérios atendidos e pontos associados ao atendimento (auditorial)
2) Aumentar em 20% produção (confeção).	Redimensionar produção (automatizar parte).	P2 - Percentual de aumento do faturamento.	Indica o aumento de capacidade produtiva.	1 - (capacidade aumentada/ capacidade total) *100.	20%	Relatório de produção da fábrica.	Ana Julia	
3) Implantar sistema de distribuição para capitais.	Contratar distribuidoras.	P3 - Prazo de entrega e condições da mercadoria.	Vai ampliar o número de canais.	(vendas novos canais/venda total) *100.	20%	Relatório de vendas.	Julio	
4) Implantar sistema de distribuição para internet.	Contratar distribuidoras.	P4 - Prazo de entrega e condições da mercadoria.	Indica a eficiência do sistema de entrega para as capitais.	1 - (avaliação de prazo e condições pelo prazo e condições desejada) *100.	100 pontos	Relatório de entrega.	Julio	
5) Reduzir 15% custos de compras operacionais.	Substituição de matéria prima por alternativas mais baratas sem perder qualidade.	P5 - Percentual de redução de custos.	Redução de custos de MP.	1 - (custo da MP do período/ custo de MP do período anterior) *100.	15%	Relatório de compras.	Ana Julia	

APRENDIZADO E CRESCIMENTO								
Objetivo	Estratégia/Iniciativa	Indicador	Descrição	Fórmula	Meta	Fonte	Responsável	Comentários
1) Treinar 100% vendedoras na nova linha de produtos.	Estruturação de programa de treinamento interno (40 horas).	A1 - Percentual de pessoas aprovadas nos treinamentos.	Mede o grau de capacitação adquirida nos treinamentos.	Capacitação medida após treinamento/ capacitação prevista.	100%	Relatório de treinamento.	Ana Julia	
2) Treinar 100% pessoal da produção no novo sistema produtivo.	Estruturação de programa de treinamento interno (40 horas).	A2 - Percentual de pessoas aprovadas nos treinamentos.	Mede o grau de capacitação adquirida nos treinamentos.	Capacitação medida após treinamento/ capacitação prevista.	200%	Relatório de treinamento.	Ana Julia	
3) Levantar R\$ 600 mil para investimento a taxas máximas de 20% aa.	Obtenção de financiamento no BNDES.	A3 - Valor levantado e taxa.	Mede o grau de adequação do financiamento para a empresa	(grau de adequação do financiamento realizado/grau desejado)*100.	100%	Contrato de financiamento.	Clarissa	Será criada uma planilha com critérios atendidos e pontos associados ao atendimento no contrato (auditorial).
4) Obter 85 pontos em pesquisa de clima.	Implantação de "reuniões de conveniência" semanais com as chefias.	A4 - Pesquisa de clima.	Mede o grau de satisfação dos funcionários.	(nº de pontos da pesquisa de clima pelo total de pontos)*100.	85%	Relatório de pesquisa de clima.	Clarissa	

ATIVIDADE 6 – ANÁLISE DE RISCOS

Objetivo

Promover o estudo pelos participantes das definições de risco, mostrando a importância de analisá-los e identificar aqueles com maior impacto nos processos e na saúde da empresa.

Estratégias de aprendizagem

Exercício e estudo de texto.

Tempo

20 minutos.

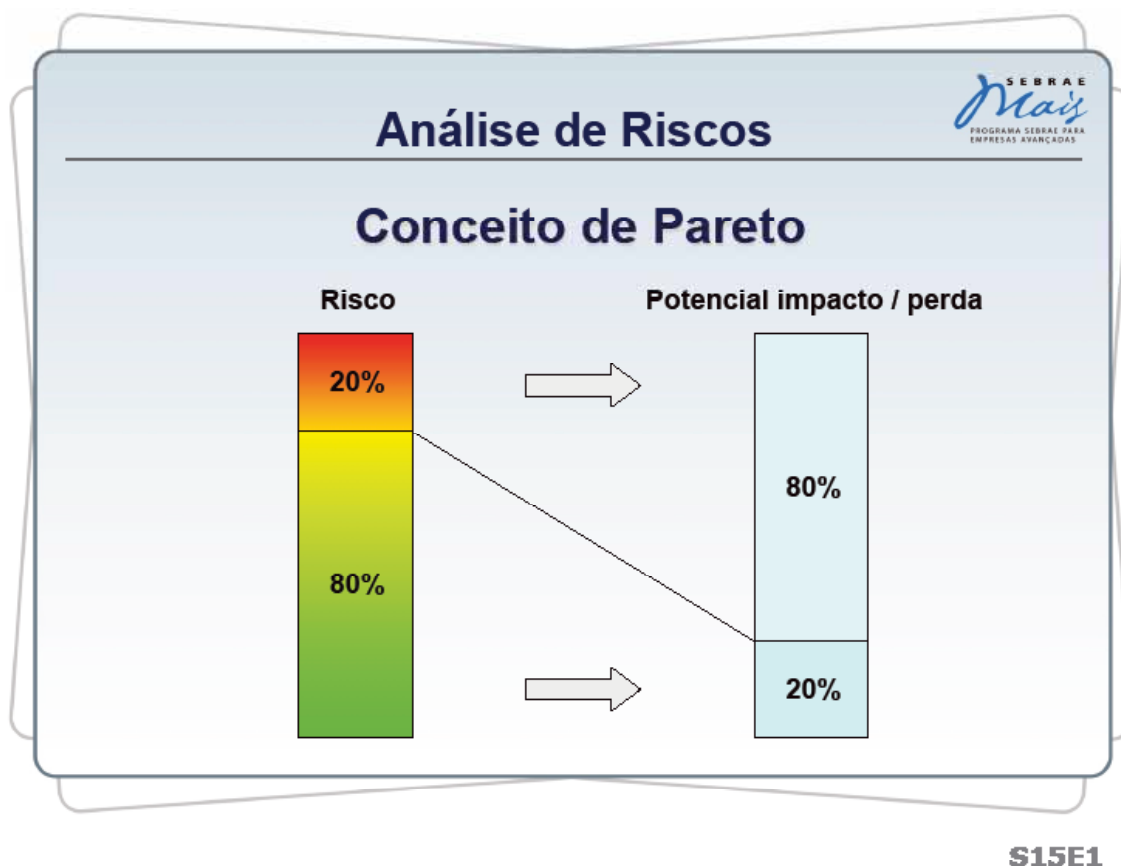
Recursos necessários

Manual do Participante, *flip chart*, *data show* e *slide* S15E1.

Procedimentos essenciais

- Antes de orientar para o estudo de texto, solicite que os participantes fechem o Manual e escrevam numa folha a definição de risco. Anote as respostas no *flip chart*. Utilize a sistemática do Brainstorming. Analise e discuta as definições. Esta atividade deve ser rápida, sem deixá-los pensar muito na situação.
- Apresente o texto T1E1 e peça para que estudem individualmente e tentem analisar, anotando as divergências com o que foi colocado anteriormente, por eles mesmos, no *flip chart*. A leitura e análise devem durar no máximo dez minutos.
- Abra a discussão em grupo e dê os retornos necessários, direcionando-os ao conceito correto sobre Análise de Riscos. Coordene as divergências e faça a mediação das opiniões.

- Finalize com o *slide* S14E1, resgatando o conceito de Pareto para direcionamento dos esforços para tratamento dos riscos mais significativos.



Texto complementar:

Princípio de Pareto

Paulo Nunes

O Princípio de Pareto foi criado no séc. 19 por um economista italiano chamado Vilfredo Pareto, que, ao analisar a sociedade, concluiu que grande parte da riqueza se encontrava nas mãos de um número demasiado reduzido de pessoas. Após concluir que este princípio estava válido em muitas áreas da vida quotidiana, estabeleceu o designado método de análise de Pareto, também conhecido como dos 20-80% e que significa que um pequeno número de causas (geralmente 20%) é responsável pela maioria dos problemas (geralmente 80%).

Fonte: www.notapositiva.com

TEXTO: RISCO

Conhecer o Risco pode levar um indivíduo a se preparar antes da execução de um evento e se antecipar e eliminar consequências indesejadas.

A definição de risco, segundo dicionário de termos da qualidade, é a seguinte:

Risco é um evento não desejado com certa probabilidade e consequência.

Podemos complementar e deixar mais clara essa definição da seguinte forma:

O Risco...

... é um evento potencial;

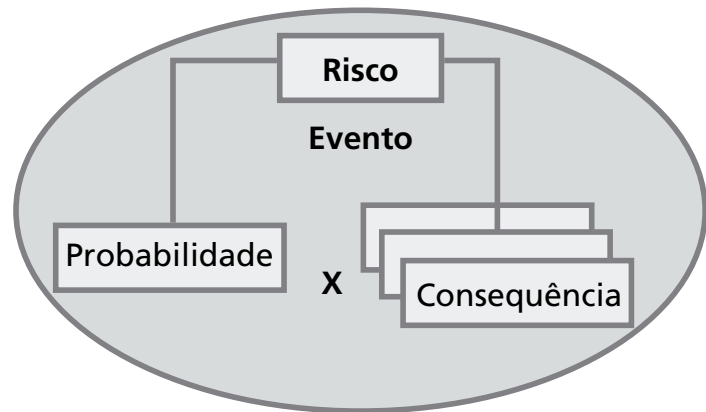
... é indesejável ou não desejado;

... está no futuro;

... tem uma probabilidade (ou chance) de acontecer;

... tem consequências não desejadas (impactos);

... afeta um ou mais processos ou atividades na empresa (objetivos).



Mas não adianta apenas conhecer os riscos; temos que analisá-los e administrá-los.

A arte de analisar e administrar riscos é, essencialmente, a redução da chance de ocorrer as consequências e agir preventivamente, identificando e controlando os impactos futuros importantes (significativos para a sobrevivência da empresa) para alcançar objetivos empresariais.

Devemos reforçar que a administração de risco não pode ser um evento único; ao contrário, deve ser sempre uma atividade sistemática e contínua para, constantemente:

- Evitarmos os eventos indesejáveis futuros (significativos);
- Priorizarmos recursos aos riscos significativos, não deixando de lado demais riscos, mesmo não significativos;
- Agir preventivamente em vez de “apagar incêndios” em nossas empresas.

Na prática, numa análise de riscos devemos, também, levar em consideração as políticas e diretrizes da empresa, processos e estrutura organizacional. É importante refletir sobre alguns tópicos na análise para melhor administrá-los, tais como: infraestrutura da organização (prédio, máquinas, equipamentos, pessoas, recursos logísticos), ferramentas administrativas utilizadas, cultura organizacional, habilidades e competências dos colaboradores e, principalmente, a comunicação interna.

Como tudo na vida empresarial é negócio, a Análise de Riscos também pode ser usada como oportunidade de crescimento e investimentos na organização.

ATIVIDADE 7 – TABELA DE RISCOS

Objetivo

Praticar a metodologia de análise de riscos, aplicando-a em um processo crítico da empresa, auxiliado pelo formulário-padrão a ser utilizado e fornecido nesse *workshop*.

Estratégia de aprendizagem

Exercício em grupo.

Tempo

40 minutos, sendo dez minutos para apresentar o exercício, 20 minutos para realização e dez minutos para apresentação.

Recursos necessários

Manual do Participante e Planilha de Análise de Riscos (CD).

Procedimentos essenciais

- Peça aos participantes para abrirem o Manual na atividade 7 e apresente a planilha de Análise de Riscos. Oriente-os para utilizarem o CD ou a planilha em branco no próprio Manual do Participante, para a execução da atividade;
- Separe os participantes em grupos, dando preferência para formação por empresa. Numere os grupos de forma a ter um melhor aproveitamento da atividade.

- Solicite que cada grupo pense em um processo crítico da empresa. Caso os grupos sejam formados por mais de uma empresa, peça que discutam processos críticos em comum. Exemplo: vendas, compras, produção ou prestação de serviço, entre outros.
- Essa atividade deve ser finalizada com a exposição de, pelo menos, um ou dois grupos. Utilize algum tipo de sistemática de sorteio.
- Veja a seguir como utilizar a planilha de Análise de Riscos quanto aos campos existentes.

Como utilizar a planilha de Análise de Riscos – PL2E1

PROCESSOS	ANÁLISE DE RISCOS - QUALIDADE	PL2E1			CONSEQUÊNCIA
	RISCOS	C	P	Grau de Risco	
Comercial	Atendimento inadequado ao cliente.	4	4	16	Insatisfação quanto ao atendimento.
	Prometer um prazo que não pode cumprir.	8	3	24	Atraso na entrega. Insatisfação do cliente. Perda de confiança.
	Prometer um produto que não tem condição de produzir.	10	2	20	Quebra de contrato – multa. Insatisfação do cliente. Perda de confiança. Custo em terceirização.
	Falta de análise crítica do pedido.	9	4	36	Quebra de contrato – multa. Insatisfação do Cliente. Perda de confiança. Custo em terceirização. Falha em projeto.
	Falta de formalização do pedido – verbal.	9	3	27	Falha no atendimento do pedido. Insatisfação do Cliente.
	Mudanças no pedido, por solicitação do cliente sem registro e informação aos envolvidos.	9	4	36	Criar sistemática em procedimento comercial para formalização de alteração de pedidos pelo cliente ou Rotomix e como passar a informação para os envolvidos. Treinar o pessoal envolvido e acompanhar o desempenho por meio de auditorias internas.
	Falha em retornar informações ao cliente.	7	2	14	Pode gerar atraso. Pedido não ser entregue. Perda do cliente ou sua insatisfação.
	Falta de funcionário ou funcionário não competente no setor de vendas e atendimento ao cliente.	7	2	14	Pode gerar atraso. Pedido não ser entregue. Perda do cliente ou sua insatisfação.
P&D				0	
Produção				0	
Compras				0	
Acabamento				0	
Logística				0	
RH				0	
SGQ				0	
Administração				0	

Coloque aqui os processos que serão avaliados quanto aos riscos referentes à qualidade e satisfação do cliente.

Defina os riscos pensando nos diversos aspectos do processo em análise. Utilize opiniões de colaboradores do processo em análise e de processos relacionados, exemplo: produção, compras, expedição, logística etc.

Nível de Risco

Consequência:
1 - Risco baixo
10 - Risco alto

Nível de Risco

Probabilidade de Ocorrência:
1 - Baixa
5 - Alta

Determine o que pode acontecer se o que foi colocado como risco ocorrer.

GRAU DE RISCO:

Laranja: risco significativo – demanda ação.
Amarelo: risco importante – demanda análise e possível ação.
Azul: risco não significativo – não demanda ação no momento.

Continuação...

Verificar se a ação foi implementada e gerou resultado satisfatório.

[illegible]

ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO

(Apenas quando o *workshop* for realizado em dois dias).

Objetivo

Avaliar e encerrar o encontro 1.

Estratégias de aprendizagem

Exercício de reflexão e avaliação da aprendizagem.

Tempo

10 minutos.

Procedimentos essenciais

- Solicite aos participantes que, em pé, formem um círculo;
- Peça que relatem uma aprendizagem ocorrida durante o encontro;
- Ao final, faça o fechamento, agradecendo a participação de todos e convidando-os para o encontro seguinte.

ENCONTRO 2 - TRATAMENTO DE AÇÕES CORRETIVAS E PREVENTIVAS E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL



Neste segundo encontro, o foco será a apresentação e discussão dos conceitos que envolvem o tratamento de ações corretivas e preventivas em uma organização, apoiadas em exemplos de pequenas e médias empresas e que complementem a aplicação dos métodos e documentos que foram estudados no primeiro encontro.

Serão apresentadas sistemáticas para utilização de análise de aspectos e impactos ambientais, princípio básico para aplicação do conceito de responsabilidade socioambiental.

COMPETÊNCIAS DO ENCONTRO 2

O propósito desse encontro é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competência para:

COGNITIVA

- Compreender a importância da detecção e descrição de uma não-conformidade real ou potencial;
- Distinguir ações corretivas de ações preventivas;
- Compreender a importância da aplicação de ações corretivas e preventivas para melhoria contínua das operações e processos;
- Conhecer a forma de gerenciar ações corretivas e preventivas;
- Avaliar a importância da responsabilidade socioambiental;
- Compreender os aspectos e impactos ambientais relacionados aos processos críticos e as vantagens de sua mitigação para a sociedade.

ATITUDINAL

- Adotar postura para a prática de ações corretivas e preventivas;
- Predispor-se a aplicar métodos de análise de causa para montar planos de ação efetivos;
- Interagir com a equipe, despertando interesse para a prática de *follow-up* das ações corretivas, visando à sua efetividade;
- Defender a aplicação da responsabilidade socioambiental na empresa.

OPERACIONAL

- Aplicar corretamente as atividades de *follow-up* no gerenciamento das ações corretivas e preventivas;
- Utilizar planilhas de controle para ações corretivas e preventivas;
- Explorar os diversos aspectos e impactos ambientais relacionados aos processos da empresa;
- Elaborar matriz de aspectos e impactos ambientais;
- Construir planos de mitigação relacionados aos aspectos significativos, visando a melhoria e redução da poluição relacionada aos processos críticos.

Carga Horária

4 horas.

PLANO DO ENCONTRO 2

Temas	Atividades	Estratégias	Recursos	Tempo
Abertura	Atividade de abertura	Exposição dialogada	<i>Data show, slide S1E2 e, quadro ou flip chart</i>	10'
Introdução a não conformidade, ação corretiva e ação preventiva.	Atividade 1	Exposição dialogada e estudo de texto	Manual do Participante, <i>data show, slide S2E2 e S3E2</i>	20'
Aplicação de ações para tratamento de não conformidades reais e potenciais/ verificação de eficácia das ações	Atividade 2	Exposição oral e exercício prático	Manual do Participante, <i>data show, slides S4E2</i> , folhas de <i>flip chart</i> , pincéis atômicos e fita adesiva	30'
Planilha de controle de ações corretivas e preventivas	Atividade 3	Exercício em grupo	Manual do Participante, <i>slides S5E2 e S6E2, data show e Planilha do AC/AP (CD)</i>	50'
INTERVALO				10'
Responsabilidade Socioambiental	Atividade 4	Estudo de texto e exercício em duplas	Manual do Participante	20'
Aspectos e impactos ambientais	Atividade 5	Exposição dialogada	Manual do Participante, <i>data show, slides S7E2, S8E2 e S9E2 e flip chart</i>	20'
Matriz – Aspectos e impactos ambientais	Atividade 6	Exercício em grupo	Manual do Participante e arquivo em Excel constante do CD distribuído	50'
Encerramento	Atividade de encerramento	Exercício de reflexão e avaliação	Folha de <i>flip chart</i> com as expectativas levantadas no primeiro encontro, formulário de avaliação do Sebrae e formulário de avaliação dos temas tratados no <i>workshop</i>	30'

ATIVIDADE DE ABERTURA

Objetivos

Resgatar os principais temas do encontro 1 e apresentar as competências do encontro 2.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

10 minutos.

Recursos necessários

Data show, slides S1E2, quadro ou flip chart.

Procedimentos essenciais

- Apresente o *slide* S1E2 e solicite aos participantes que respondam as questões, aleatoriamente, e resgate o aprendizado do encontro anterior;

Resgate



O que você pode nos dizer sobre a ferramenta MASP / MAMP?

Qual a importância do mapeamento dos processos críticos?

O que você entendeu por análise de risco?

S1E2

- Faça uma leitura compartilhada das competências do encontro 2 no Manual do Participante;
- Ressalte que o tema deste encontro os ajudará a entender a importância de tratar não conformidades reais e potenciais com respectivas ações de correção ou prevenção e de trabalhar com a responsabilidade socioambiental para melhorar continuamente os processos, porém com visão sustentável.

ATIVIDADE 1 – INTRODUÇÃO A NÃO CONFORMIDADE, AÇÃO CORRETIVA E AÇÃO PREVENTIVA

Objetivo

Apresentar os requisitos da norma NBR ISO 9001:2008 pertinentes ao tratamento de não conformidades, ações corretivas e ações preventivas utilizando conceitos de gestão da qualidade.

Estratégias de aprendizagem

Exposição dialogada e estudo de texto.

Tempo

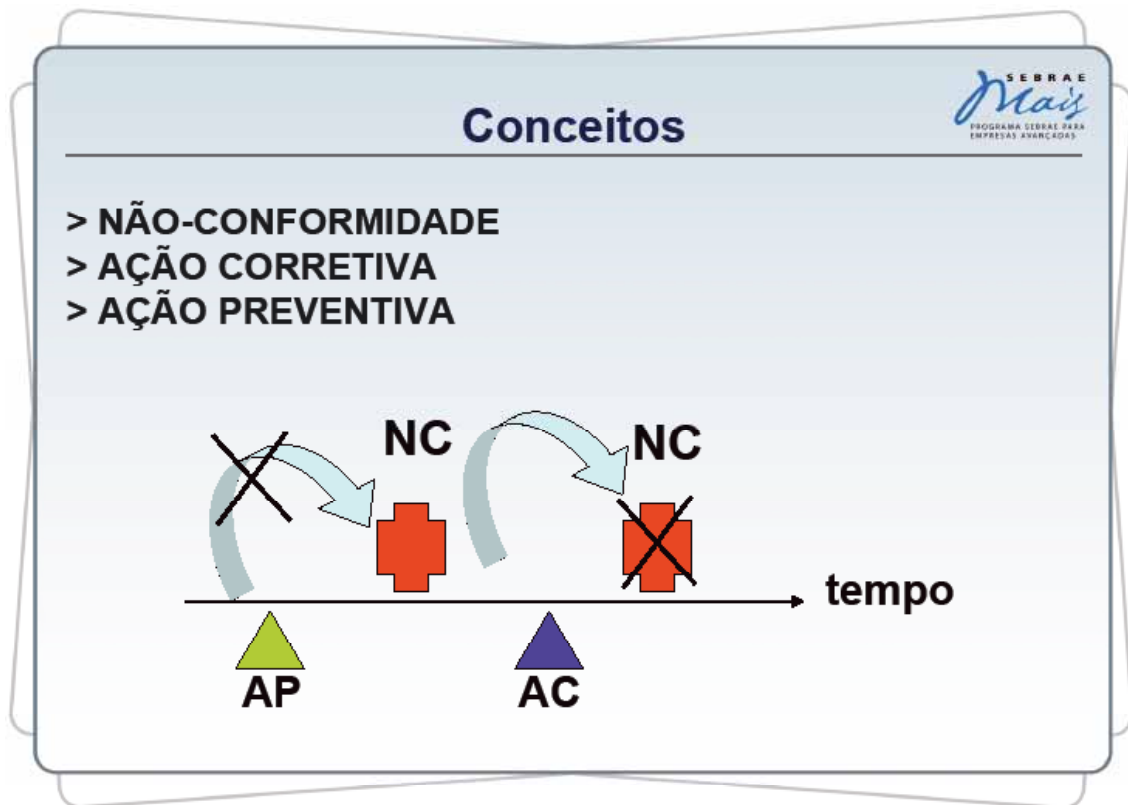
20minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show*, *slide* S2E2 e S3E2 e texto da norma NBR ISO 9001:2008.

Procedimentos essenciais

- Utilize o *slide* S2E2 e apresente o conceito de não conformidade, ação corretiva e ação preventiva e solicite aos participantes que exponham um pouco de seu conhecimento e prática dessa metodologia.



S2E2

NÃO CONFORMIDADE – Estado ou condição de um sistema, processo, produto ou serviço em que há uma ou mais características divergentes com a especificação ou outro padrão de desempenho ou inspeção.

AÇÃO CORRETIVA – Providência tomada com o objetivo de eliminar as causas de uma não conformidade, defeito ou falha, para retificar condições adversas à qualidade e para prevenir sua repetição.

AÇÃO PREVENTIVA – Ação tomada no sentido de impossibilitar ou ao menos dificultar a ocorrência de um problema potencial.

- Apresente o texto dos requisitos da NBR ISO 9001:2008 e solicite que, em grupos de até quatro participantes, leiam e discutam como poderiam fazer

para implementá-los em sua empresa. Posteriormente, solicite que um grupo apresente a solução e peça para os demais comentarem.

Requisitos da norma NBR ISO 9001:2008.

8.3 Controle de não conformidade

A organização deve assegurar que o produto não conforme com os requisitos seja identificado e controlado para evitar seu uso ou entrega não intencional.

Os controles, responsabilidades e autoridades para tratar o produto não conforme devem ser definidos em procedimento documentado.

A organização deve tratar com produtos não conformes por uma ou mais das seguintes tratativas:

- a) Ações para eliminar a não conformidade detectada;
- b) Autorização para o uso, liberação ou aceito sob concessão por uma autoridade relevante e onde aplicável pelo cliente;
- c) Ações para impedir seu uso em sua aplicação original.

Devem ser mantidos registros sobre a natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes executadas, incluindo concessão obtida.

Quando o produto não conforme for corrigido, esse deve ser reverificado para demonstrar a conformidade com os requisitos.

Quando a não conformidade for detectada após a entrega ou início do uso, devem ser tomadas ações apropriadas em relação aos efeitos, ou potenciais efeitos, da não conformidade.

8.5.2 Ação corretiva

A organização deve implementar ações para eliminar a causa das não conformidades de forma a prevenir reocorrência. Ações corretivas devem ser apropriadas às consequências da não conformidade encontrada.

O procedimento documentado para ação corretiva deve definir requisitos para:

- a) Análise das não conformidades (incluindo reclamações de cliente);
- b) Determinação das causas de não conformidades;
- c) Avaliação da necessidade de ações para assegurar que não conformidades não tornem a ocorrer;
- d) Determinação e implementação da ação corretiva necessária;
- e) Registro dos resultados das ações tomadas;
- f) Análise crítica da ação corretiva tomada.

8.5.3 Ação preventiva

A organização deve identificar ações para eliminar as causas de não conformidades potenciais para prevenir sua ocorrência. As ações preventivas tomadas devem ser apropriadas às consequências dos problemas potenciais.

O procedimento documentado para ação preventiva deve definir requisitos para:

- a) Identificação de não conformidades potenciais e suas causas;
 - b) Determinação e garantia da implementação da ação preventiva necessária;
 - c) Registro dos resultados das ações tomadas;
 - d) Análise da ação preventiva tomada.
- Apresente o *slide* S3E2, complemento e finalize o exercício com rápida exposição oral.

Requisitos da NBR ISO 9001:2008


PROGRAMA SEBRAE PARA
EMPRESAS AVANÇADAS

8.3 Controle de produto não conforme:
Procedimento; ação para eliminar o efeito; registro.

8.5.2 Ação Corretiva
Procedimento; ação para eliminar causa; registro.

8.5.3 Ação Preventiva
Procedimento; ação para eliminar causa potencial; registro.

S3E2

ATIVIDADE 2 – APLICAÇÃO DE AÇÕES PARA TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADES REAIS E POTENCIAIS/VERIFICAÇÃO DE EFICÁCIA DAS AÇÕES

Objetivo

Apresentar aos participantes uma metodologia para aplicação de ações para tratamento de não conformidades reais e potenciais/verificação de eficácia das ações.

Estratégias de aprendizagem

Exposição oral e exercício prático.

Tempo

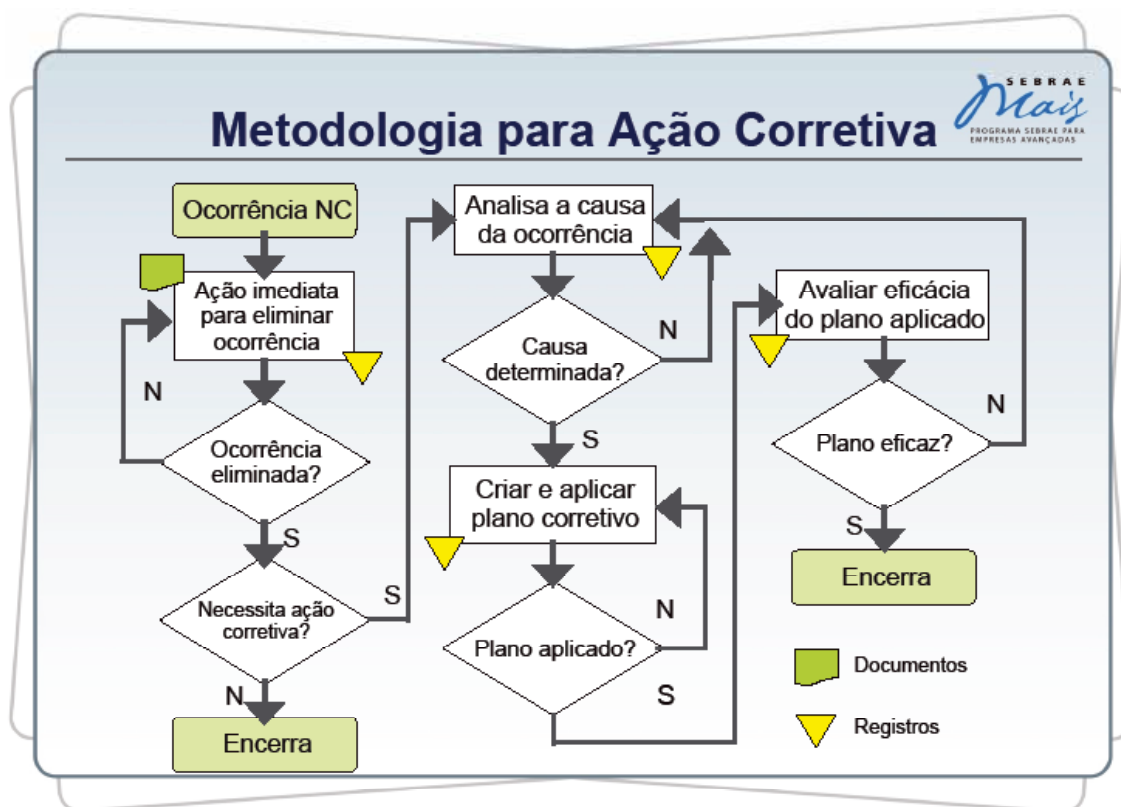
30 minutos, sendo dez minutos para exposição e 20 minutos para o exercício.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show*, *slide* S4E2, folhas de *flip chart*, pincéis e fita adesiva.

Procedimentos essenciais

- Utilize o *slide* S4E2 e apresente um fluxograma das etapas de um tratamento de não conformidades reais (ocorrências indesejadas que já aconteceram);



S4E2

- Resgate aos participantes a ferramenta MASP/MAMP, dizendo que a sistemática é praticamente a mesma, porém o tratamento de ação corretiva e preventiva é a formalização e padronização do conceito já estudado.

Dica: Eficácia x Eficiência

Eficácia: relação entre as atividades planejadas realizadas e os resultados obtidos.

Eficiência: relação entre resultados obtidos e recursos utilizados.

EXERCÍCIO

- Separe a turma em grupos por empresa. Caso alguma empresa tenha apenas um representante, coloque-o em algum grupo;
- Entregue uma folha de *flip chart*, um pedaço de fita crepe e um pincel e peça para eles desenvolverem um fluxograma da metodologia para tratamento de ação preventiva. Diga que eles têm 15 minutos apenas;
- Assim que terminarem, peça que eles exponham a sua metodologia nas paredes e escolha um grupo para explicar. Os demais fazem a crítica;
- Faça a mediação desse processo e corrija se houver algum equívoco por parte dos participantes.

ATIVIDADE 3 – PLANILHA DE CONTROLE DE AÇÕES CORRETIVAS E PREVENTIVAS

Objetivo

Praticar a metodologia de tratamento de ações corretivas e preventivas, aplicando-a em uma ocorrência real e uma potencial, auxiliado pelo formulário padrão a ser utilizado e fornecido neste *workshop*.

Estratégia de aprendizagem

Exercício em grupo.

Tempo

50 minutos, sendo 15 minutos para apresentar o exercício, 20 minutos para realização e 15 minutos para apresentação.

Recursos necessários

Manual do Participante, *slides* S5E2 e S6E2, *data show*, Planilha de Tratamento de Ações Corretivas e Preventivas.

Procedimentos essenciais

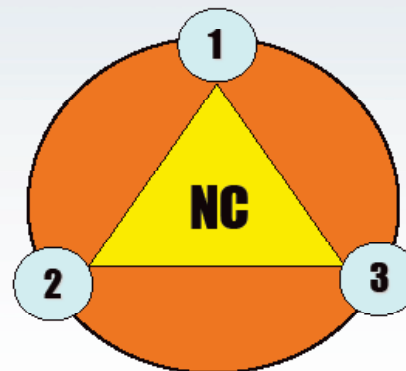
- Inicialmente, apresente os *slides* S5E2 e S6E2 para que os participantes conheçam a melhor forma para descrição de uma não conformidade real ou potencial. Esse aprendizado os ajudará nas etapas de preenchimento da planilha.

Tratamento de Ações Corretivas e Preventivas



Composição de uma não-conformidade

- 1 – Constatação (fato);
- 2 – Evidência (provas);
- 3 – Requisito não atendido / contrariedade.



S5E2

Tratamento de Ações Corretivas e Preventivas



Dica para descrever uma não-conformidade real ou potencial

NC Real – Foi constatado que..., contrariando...

Evidências:

Requisito / Contrariedade:

NC Potencial – Foi observado que..., podendo ocorrer falhas na...


Exemplo:

Requisito:

S6E2

- Peça aos participantes para abrirem o Manual na atividade 3 e apresente a planilha de Tratamento de Ações Corretivas e Preventivas. Oriente-os para utilizarem o CD ou a planilha em branco no próprio Manual do Participante, para a execução da atividade;
- Forme grupos, preferencialmente por empresa. Numere-os para se ter um melhor aproveitamento da atividade. A quantidade de grupos deve ser par, para facilitar o exercício;
- Peça aos grupos pares para pensarem em uma ocorrência real; e aos ímpares, em uma ocorrência potencial na empresa. Caso os grupos sejam formados por mais de uma empresa, peça que discutam ocorrências em comum. Exemplos: produto danificado, falha na entrega, possível devolução por vencimento de data do produto, entre outras;
- Determine o preenchimento da planilha para a situação escolhida. Essa atividade deve ser finalizada com a exposição de pelo menos dois grupos. Utilize algum tipo de sistemática de sorteio. Se houver tempo, sorteie mais grupos.

Como utilizar a planilha de Tratamento de AC e AP – PL1E2

 R – Real P – Potencial						
NÚMERO	DATA	R/P	NÃO CONFORMIDADE	QUEM REGISTROU	DISPOSIÇÃO (AÇÃO IMEDIATA)	Realizada em: Por:
01/10	2/23/10	R	<p>Foi constatada falha no controle de recebimento de matérias-primas.</p> <p>Evidência: farinha de trigo Electa Lote 040422 não foi inspecionado.</p> <p>Requisito: contrariado instrução de recebimento IT-1234 Recebimento de matéria-prima.</p>	Rogério Silva	<p>Recolhida a matéria-prima farinha de trigo Electa Lote 040422 e realizada inspeção.</p> <p>Constatada matéria-prima em condições de uso.</p>	24/2/2010 Sandro Santos
02/10	2/24/10	P	<p>Foi observada que a atividade de atendimento ao cliente pode ter falhas, caso os registros não sejam implantados no sistema informatizado.</p> <p>Exemplo: utilização de caderno de anotações para registros.</p> <p>Requisitos: regras de controle de informação e atendimento da empresa.</p>	Marta Campos	Verificação das anotações feitas em caderno e atualização do sistema se houver necessidade.	24/2/2010 Mário Rios

Cores relacionam o status da ação:
 Verde – Encerrada
 Amarelo – Em andamento
 Laranja – Aberta e não avaliada
 Roxo – Cancelada

Descreva detalhadamente a ocorrência real ou potencial (não conformidade) de acordo com o que foi visto nos slides S6E2 e S6E3

A disposição é uma ação imediata que deve ser aplicada ao efeito (ocorrência) para eliminá-la e "apagar o incêndio"

Workshop de Operações e Processos
Encontro 2 - Tratamento de
Ações Corretivas e Preventivas e
Responsabilidade Socioambiental

C – Ação Corretiva
P – Ação Preventiva

CONTROLE DE AÇÕES CORRETIVAS E PREVENTIVA				
NECESSITA AÇÃO? S/N	ANÁLISE DA CAUSA 3PQ (Material/Mão de obra/Método/Máquina)	QUEM ANALISOU/ DATA	C/P	PLANO DE AÇÃO
S	<ul style="list-style-type: none"> Desconhecimento da instrução; Instrução não estava no local no momento da inspeção; Atraso na produção, matéria-prima com urgência. 	Rogério Silva Sandro Silva Helena Mitsuko Lucas Nery 26/2/2010	C	1 – Treinar responsáveis de matérias-primas e insumos; 2 – Mudar a sistemática de fixação da instrução no setor de recebimento; 3 – Alterar o formulário de controle de produção, criando campo para controle da matéria-prima com urgência.
S	<ul style="list-style-type: none"> Excesso de zelo, registrando informações em duplicidade, ou seja, caderno e sistema. 	Marta Campos Maria Rios Pedro Silva 26/2/2010	P	1 – Realizar campanha interna para eliminação de retrabalho em registros de informações, eliminando os cadernos de anotações de circulação, passando a ser utilizado somente sistema informatizado; 2 – Manter regra visível nos murais de comunicação interna.

Verifique a necessidade ou não de iniciar um processo de ação corretiva/preventiva.

Descreva a análise de causa utilizando o Ishikawa ou os 3 por que's. Essa atividade é semelhante à do MASP e MAMP.

Descreva o plano de ação de maneira objetiva, porém, sem faltar informações dos passos que serão realizados.

PL1E2					
DATA PREVISTA	RESPONSÁVEL	VERIFICAÇÃO 1 DATA	VERIFICAÇÃO 2 DATA	ANÁLISE DE EFICÁCIA	RESPONSÁVEL/ DATA
3/16/10	Sandro Santos	Ações em andamento 10/3/2010	Ações implementadas 17/3/2010	Foi constatada eficácia. Responsáveis treinados com efetividade. Instruções estão fixadas de maneira visível no setor. Formulário de controle de produção alterado e sendo utilizado com sucesso. Últimos 5 lotes recebidos, 2 com urgência, sendo ocorrências.	Rogério Silva 06/04/2010
3/20/10	Sandro Santos	Ações em andamento 16/3/2010	Ações implementadas 16/3/2010		

Essas verificações servem para monitorar a implementação das ações planejadas

Não basta dizer que está eficaz, tem que justificar e provar. Lembre-se, a verificação de eficácia deve ser num tempo suficiente ideal para checar se não houve reincidência da ocorrência

INTERVALO 10'

ATIVIDADE 4 – RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Objetivo

Despertar nos participantes a consciência da responsabilidade socioambiental em suas vidas e dentro de suas organizações e avaliar o que já estão fazendo dentro desse contexto.

Estratégias de aprendizagem

Leitura comentada de texto e exercício em duplas.

Tempo

20 minutos, sendo dez minutos para leitura, cinco minutos para reflexões e cinco minutos para fechamento com o grupo.

Recursos necessários

Manual do Participante.

Procedimentos essenciais

- Forme duplas, de preferência de empresas diferentes;
- Peça aos participantes para abrirem o Manual na atividade 4 e apresente o texto Responsabilidade Socioambiental;
- Peça que façam a leitura e avaliem/reflitam o que estão fazendo hoje que atende o conceito de responsabilidade socioambiental em suas empresas e na vida pessoal. Sugira que façam anotações;
- Após refletirem e anotarem, escolha quatro duplas para expor aos demais suas reflexões, de forma rápida e objetiva, e faça o fechamento do conceito com o grupo.

TEXTO: RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Em 1998, o Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, primeiro organismo internacional puramente empresarial com ações voltadas à sustentabilidade, definiu **Responsabilidade Socioambiental** como “o compromisso permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”. Pode ser entendida também como um sistema de gestão adotado por empresas públicas e privadas que tem por objetivo providenciar a inclusão social e o cuidado ou conservação ambiental.

É adotado por empresas públicas e privadas. As principais ações realizadas são: educação social, coleta seletiva de lixo, educação ambiental, dentre outras.

Este tipo de prática ou política tem sido adotada desde a década de 90. Entretanto, a luta pela sociedade e principalmente pela natureza é mais antiga, por volta da década de 20.

O ápice da luta ambiental se deu por volta dos anos 70, quando organizações não governamentais ganharam força e influência no mundo.

Com a internacionalização do capital (globalização), o uso dos recursos naturais pelas empresas de maneira intensa e quase predatória, ou seja, sem a devida preocupação com os possíveis danos, foi fortemente combatida desde a década de 70 pelos movimentos ambientalistas. As empresas, no intuito de ganhar a confiança do novo público mundial (preocupado com a preservação e o possível esgotamento dos recursos naturais), procuraram se adaptar a essa nova tendência com programas de preservação ambiental – utilização consciente dos recursos naturais. Muitas buscam seguir os requisitos idealizados pelo programa ISO 14001

(Sistema de Gestão Ambiental) e pela SA 8000 ou ISO 26.001 (Sistema de Gestão da Responsabilidade Social).

A partir da Revolução Industrial ocorrida na Europa no século 19, a utilização de materiais, dos recursos naturais e a emissão de gases poluentes foram desenfreados. Em contrapartida, no início do séc. 20 alguns estudiosos e observadores já se preocupavam com a velocidade da destruição dos recursos naturais e com a quantidade de lixo que a humanidade estava produzindo. O movimento ambientalista começou a engatinhar na década de 20 do século passado. Passados os anos, este movimento ganhou destaque na década de 70 e tornou-se obrigatório na vida de cada cidadão no momento atual. Conceitos como Gestão Ambiental, Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), Biodiversidade, Ecossistema e Responsabilidade Socioambiental ganharam força e a devida importância.

Responsabilidade Socioambiental (RSA) é um conceito empregado por empresas e companhias que expressa o quão responsáveis elas são para com as questões sociais e ambientais que envolvem a produção de sua mercadoria ou a realização de serviços, para com a sociedade e o meio ambiente, buscando reduzir ou evitar possíveis riscos e danos sem redução nos lucros.

A Responsabilidade Socioambiental corresponde a um compromisso das empresas em atender à crescente conscientização da sociedade, principalmente nos mercados mais maduros. Diz respeito à necessidade de revisar os modos de produção e padrões de consumo vigentes de tal forma que o sucesso empresarial não seja alcançado a qualquer preço, mas ponderando-se os impactos sociais e ambientais consequentes da atuação administrativa da empresa.

São exemplos de programas e projetos de Responsabilidade Socioambiental: programas de educação social (abordando assuntos que envolvem: saúde, higiene,

ética, comportamento em grupo e religiosidade), programas de alfabetização dos colaboradores, coleta de lixo, reciclagem, programas de coleta de esgotos e dejetos e questões que envolvem lixo industrial, reflorestamento X desmatamento, utilização de agrotóxicos, poluição, entre outros.

Em 1987, o documento *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), também conhecido como Relatório Brundtland, apresentou um novo conceito sobre desenvolvimento, definindo-o como o processo que “satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”. Assim fica conhecido o conceito de desenvolvimento sustentável.

Sustentabilidade começa a ser vista como algo presente no dia a dia da empresa, pois além das atividades produtivas, envolve o tratamento dado ao meio ambiente e sua influência e relacionamento com fornecedores, público interno e externo e com a sociedade, práticas de governança corporativa, transparência no relacionamento interno e externo, postura obrigatória para as empresas de âmbito mundial, cuja imagem deve agregar o mais baixo risco ético possível.

Não é correto confundir responsabilidade socioambiental com filantropia, pois esta se realiza de forma aleatória e não sistematizada, ao contrário da RSA ou do DRS, que buscam contribuir de forma assertiva em seus projetos.

Atualmente, a responsabilidade socioambiental passa a ser, em alguns segmentos de mercado, cada vez mais exigida como requisito comercial e de confiabilidade (no caso de financiamento), o que demonstra ser um caminho sem volta para as empresas que buscam ser diferentes e mais competitivas. Sendo assim, a natureza e a sociedade agradecem!

ATIVIDADE 5 – ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS

Objetivo

Explicar aspectos e impactos ambientais, utilizando o conceito de ciclo ambiental, aplicável a qualquer segmento empresarial. Essa atividade tem o propósito de facilitar os trabalhos em grupo que serão realizados na atividade 6.

Estratégia de aprendizagem

Exposição dialogada.

Tempo

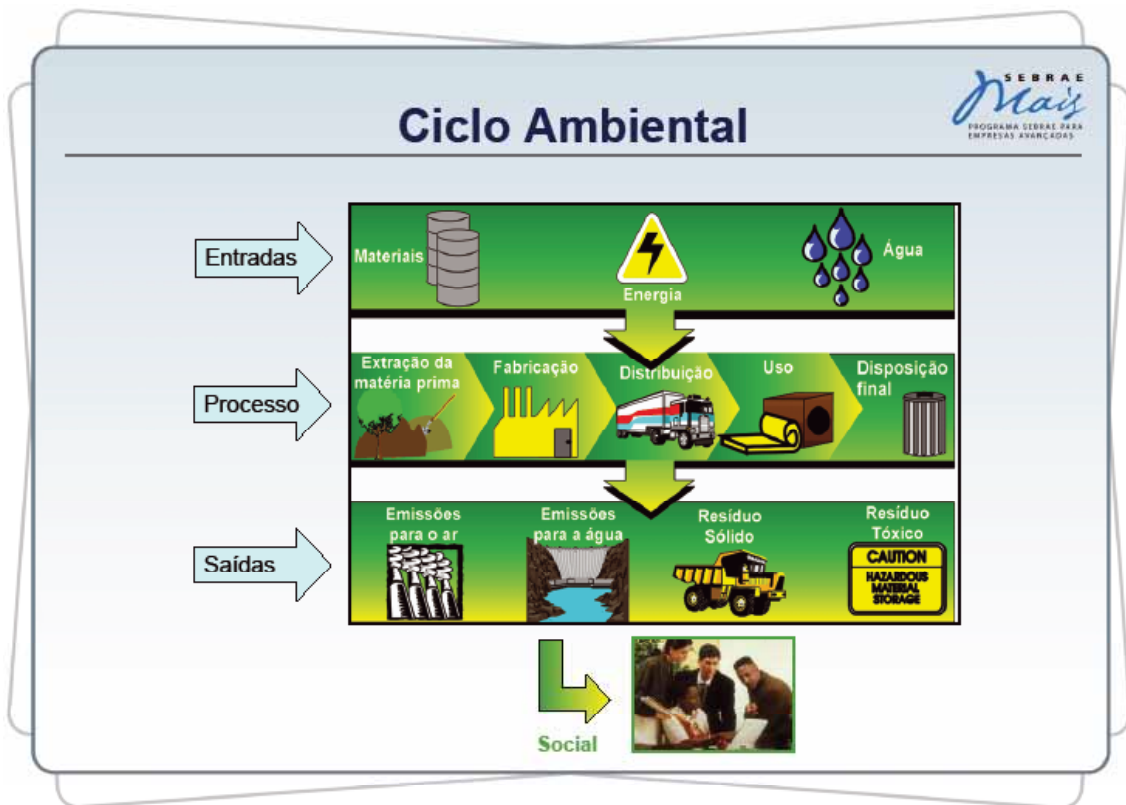
20 minutos.

Recursos necessários

Manual do Participante, *data show*, *slides S7E2, S8E2 e S9E2* e *flip chart*.

Procedimentos essenciais

- Apresente o *slide S7E2*, orientando e direcionando o grupo para o conhecimento do ciclo ambiental. Esse *slide* fará um resgate aos princípios ambientais que estão na mídia. Relacione entradas X saídas X sociedade;

**S7E2**

- Explique aos participantes a importância da implementação da análise de aspectos e impactos em um sistema de gestão socioambiental e diga que nos *slides* seguintes você irá explicar o significado de cada um. Use o *flip chart* se for necessário.

Aspecto e Impacto Ambiental



ASPECTO AMBIENTAL

Elemento das atividades, produtos ou serviços de uma organização que pode interagir com o meio ambiente.

IMPACTO AMBIENTAL

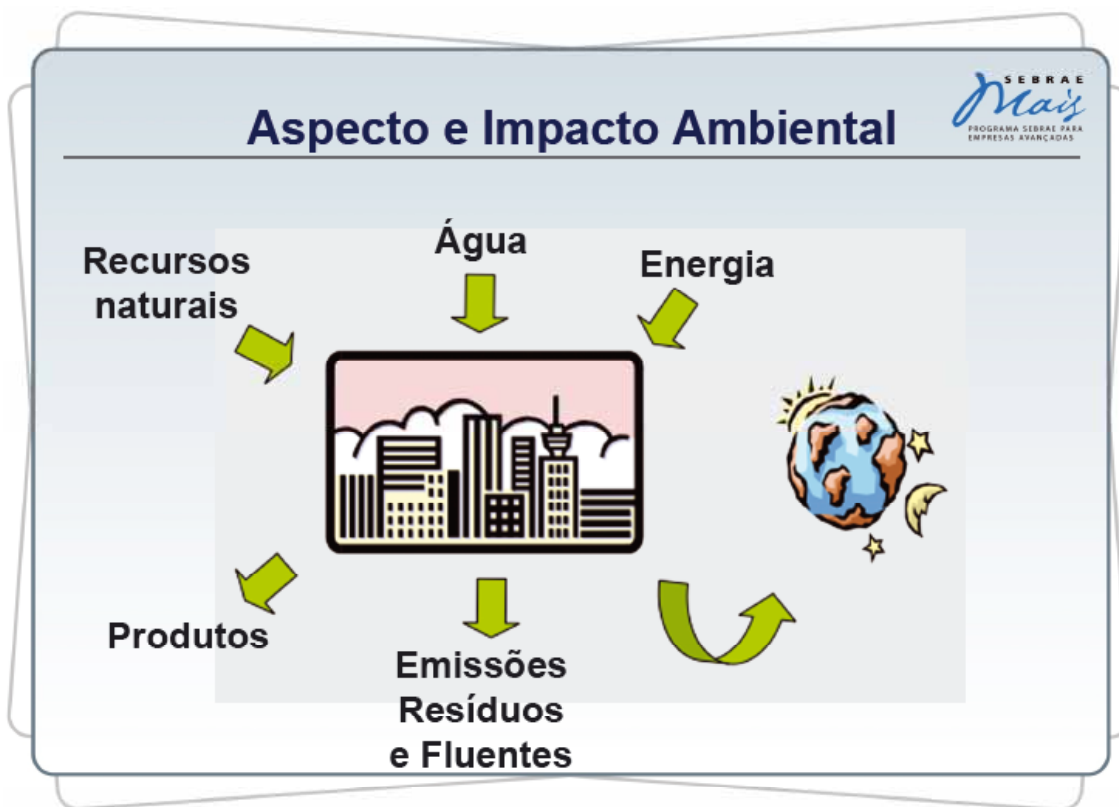
Qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, das atividades, produtos ou serviços de uma organização (água, ar, solo e social).

Exemplo

Processo	Atividade	Aspecto	Impacto
Logística	Lavagem de veículo	> Resíduos sólidos > Água contaminada com desengraxantes	> Contaminação lençol freático > Contaminação do solo

S8E2

Nota: um aspecto ambiental significativo é aquele que tem ou pode ter um impacto ambiental significativo, com maior frequência x consequência.



S9E2

- Para facilitar as explicações e referências, você poderá utilizar o texto a seguir, que lhe servirá, também, como guia nas consultorias.

TEXTO COMPLEMENTAR PARA O EDUCADOR

Levantamento de aspectos e impactos

O gestor ambiental deverá elaborar e disponibilizar o procedimento para levantamento de aspectos e impactos ambientais e perigos e riscos para todas as atividades, produtos e serviços da organização.

As pessoas designadas para participarem do processo de levantamento de Aspectos e Impactos deverão estar capacitadas e treinadas nos procedimentos em questão.

Recomenda-se que o processo de identificação e levantamento de aspectos e impactos seja efetuado por um Grupo Multifuncional (GM) de no máximo cinco pessoas.

Composição proposta para o GM:

1. Engenheiro ou técnico do processo em questão;
2. Operador do processo;
3. Membro do GI (Gestão Integrada);
4. Manutenção;
5. Técnico de SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional).

Poderá ser utilizado o apoio de consultores para esta atividade, porém, recomenda-se a efetiva participação das pessoas que realmente conhecem o processo.

Para o levantamento e identificação de Aspectos e Impactos, pode ser utilizada a seguinte sistemática:

- a) Elaboração de fluxograma do processo para identificação das atividades executadas;

- b) Identificar os aspectos e impactos em cada atividade executada, utilizando como ferramenta a Tabela de Aspectos Ambientais, registrando-os nos campos apropriados na planilha em questão (Planilha Modelo).

C) Temporalidade

PASSADO (P) – Quando o aspecto/impacto for decorrente de atividades passadas, que geraram, ou poderiam ter gerado, algum passivo ambiental que ainda demanda ações de controle por parte da organização.

ATUAL (A) – Quando o aspecto/impacto for referente a atividade atual.

FUTURO (F) – Quando o aspecto/impacto for referente a atividades planejadas.

d) Exemplo de guia para identificação de A&I (Aspecto & Impacto)

Um guia para a orientação da identificação dos A&I(s) pode ser elaborado por uma organização, levando em consideração os aspectos e impactos, perigos e riscos conhecidos.

O levantamento dos A&I(s) deve levar em consideração este guia, mas não deve se limitar a ele, pois pode ser que existam aspectos e perigos que não tenham sido previamente identificados.

Nesses casos, após a identificação de novos A&I(s), deverá ser atualizado o guia.

TABELA DE ASPECTOS AMBIENTAIS

ASPECTO AMBIENTAL	CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS/ EXEMPLOS	IMPACTO AMBIENTAL
EFLUENTES LÍQUIDOS	Oleosos	São aqueles oriundos das unidades de processo e escoados por canal fechado até a ETDI. - Drenagens/vazamentos da torre de água de resfriamento; - Drenagens/vazamentos do laboratório; - Drenagens/vazamentos das oficinas.	Alteração da qualidade da água
	Contaminantes	São aqueles oriundos das seguintes fontes: - Drenagens pluviais do <i>landfarming</i> ; - Drenagens de tanques; - Drenagens/vazamentos de diques de tanques; - Purga de caldeiras; - Desvios de condensados - Drenagens/vazamentos de equipamentos em geral - Drenagens/vazamentos do laboratório.	Alteração da qualidade da água
	Sanitários	São aqueles oriundos dos banheiros e restaurantes e fossas sépticas. Limpeza de caixa de gordura.	Alteração da qualidade da água
	Pluviais	São aquelas correntes oriundas das chuvas incidentes sobre áreas não sujeitas a contaminação.	Alteração da qualidade da água
	Caminhão vácuo	São os efluentes líquidos oriundos de diversas áreas que são coletados por caminhão vácuo, destinados ao sistema de recebimento de slop (TQs-01 e 05)	Alteração da qualidade da água
	Água de refrigeração (Sistema aberto)	São os efluentes líquidos oriundos do sistema de refrigeração aberto que verte suas águas finais para o corpo receptor Rio Iguaçu.	Alteração da qualidade da água

ASPECTO AMBIENTAL	CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS/ EXEMPLOS	IMPACTO AMBIENTAL
EMISSIONES ATMOSFÉRICAS	Parâmetro dos gases de combustão	São aqueles oriundos das chaminés e flares – fontes estacionárias (CO, CO ₂ , Nox, Sox, HC)	Alteração da qualidade do ar
	Névoa de água de resfriamento	Provenientes das torres de resfriamento	Alteração da qualidade do ar
	Ramonagens	São emissões provenientes do sistema de limpeza dos fornos e caldeiras	Alteração da qualidade do ar
	Aerossol	São as emissões provenientes do sistema de aeração da ETDI e ETES ou atividades que promovam suspensão de líquidos ou partícula sólidas no ar ou outro gás.	Alteração da qualidade do ar
	Emissões fugitivas	São aquelas oriundas de perdas por evaporação através de válvulas, (flanges, bombas, tq's), manutenção em aparelhos de ar condicionado, análises de laboratório e amostragens	Alteração da qualidade do ar
	Partículas em suspensão	Oriundas do manuseio e operação das partículas químicas, processo de combustão, processo de jateamento de superfícies	Alteração da qualidade do ar

ASPECTO AMBIENTAL	CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS/ EXEMPLOS	IMPACTO AMBIENTAL
RESÍDUOS SÓLIDOS (*)	Classe I	Exemplos: - Embalagens/recipientes contaminados com óleo e derivadas (papel, papelão, plástico, vidro, bombonas, tambores, latas); - Filtros contaminados (EPI's); - Hidrocarbonetos (graxa, resíduo asfáltico, borra); - Lâmpada vapor de mercúrio, fluorescente; - Radioativos; - Resíduos hospitalares contaminados; - Baterias e pilhas (Ni, Cd, Pb) resíduo da ETDI; - Sucatas metálicas contaminadas; - Resíduo de fossas sépticas; - Inseticidas, herbicidas; - Areias contaminadas (limpeza dos fornos, contaminada com DMDS); - Carvão ativado contaminado; - Estopas, trapos e panos contaminados; - Produtos químicos vencidos; - Fibra cerâmica, manta de lã de vidro; - Lama fundo de torre resfriamento; - Catalisadores.	Alteração da qualidade do solo
	Classe II	Exemplos: Carepa, ferrugem; lâmpadas incandescentes; cartuchos de impressoras.	Alteração da qualidade do solo
	Classe III	Exemplos: - Sucatas de metais ferrosos e não ferrosos; - Borrachas, mangueiras e lonas; - Embalagens/recipientes descartáveis e reutilizáveis de escritório (papel, papelão, plástico); - Entulhos de construção civil; - Lixo doméstico (cesto de lixo comum, restos de alimentos); - Madeira, serragem; - Pneus; - Poda (grama, mato, plantas).	Alteração da qualidade do solo

(*) RESÍDUOS – Conforme a NBR 10004, a classificação dos resíduos é:

Classe I – São os resíduos ou misturas de resíduos que, em função de suas características de inflamabilidade, corrosividade, reatividade e patogenicidade, podem apresentar riscos à saúde pública, provocando ou contribuindo para o aumento de mortalidade ou incidência de doenças e/ou apresentar efeitos adversos ao meio ambiente, quando manuseados ou dispostos de forma inadequada.

Classe II – São os resíduos ou misturas de resíduos que não se enquadram na Classe I (perigosos) ou Classe III (inertes). Estes resíduos podem ter propriedades, tais como: combustível, biodegradável ou solubilidade em água.

Classe III – São os resíduos que não apresentam nenhum de seus constituintes solubilizados a concentrações superiores aos padrões de potabilidade da água (tijolos, rochas, vidros e certos plásticos).

ASPECTO AMBIENTAL	CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS/ EXEMPLOS	IMPACTO AMBIENTAL
CONSUMO DE RECURSOS NATURAIS	Consumo de água	Capitação de água, refrigeração de equipamentos, lavagem de equipamentos, teste hidrostático.	Esgotamento/ redução da disponibilidade de recursos naturais.
	Consumo de energia elétrica	Utilização de equipamentos, máquinas e dispositivos elétricos;	Esgotamento/ redução da disponibilidade de recursos naturais.
	Consumo de combustíveis	Queima de combustíveis em fontes estacionárias ("flare", fornos), máquinas ou veículos de combustão interna.	Esgotamento/ redução da disponibilidade de recursos naturais.
	Consumo de vapor	Vazamentos, falhas de isolamento térmico, queima no "flare", "steam out"	Esgotamento/ redução da disponibilidade de recursos naturais.
	Consumo de recursos renováveis	Consumo de papel utilizado nas rotinas administrativas. Ex: impressão de relatórios etc.	Esgotamento/ redução da disponibilidade de recursos naturais.
RUÍDO	Poluição sonora	São ruídos provenientes de atividades que podem causar incômodos (reclamações) à comunidade vizinha. Ex: teste de caldeiras, sopragem de linhas, partidas das grandes máquinas etc.	Incômodos à comunidade.

Avaliação de Significância

Os aspectos e impactos associados às atividades levantadas poderão ser avaliados conforme a seguinte sistemática:

a) Frequência e Probabilidade do Cenário

- Classificar a probabilidade do aspecto ocorrer, conforme tabela abaixo.

Categ.	Denominação	Descrição
A	Extremamente Remota	Conceitualmente possível, mas extremamente improvável de acontecer durante a atividade ou campanha .
B	Remota	Não esperado ocorrer durante a atividade ou campanha .
C	Improvável	Com possibilidade de ocorrer até uma vez durante a atividade ou campanha .
D	Provável	Esperado ocorrer pelo menos uma vez durante a atividade ou campanha .
E	Frequente	Esperado ocorrer várias vezes durante a atividade ou campanha .

b) Severidade

QUADRO DE SEVERIDADE

Categ.	Denominação	Descrição	
I	Desprezível	Impacto de magnitude insignificantes ou leves, restrito ao local de ocorrência, reversíveis com ações de bloqueio .	
		ASPECTOS	IMPACTOS
		Emissões para a atmosfera.	Alteração mínima da qualidade do ar.
		Efluentes hídricos.	Alteração mínima da qualidade da água.
		Geração de resíduos/contaminação do solo.	Alteração mínima da qualidade do solo.
		Recursos naturais.	Mínimo consumo de energia elétrica, água, vapor, recursos renováveis e não renováveis.
II	Marginal	Impactos de magnitudes leves, regional, totalmente reversíveis com ações de bloqueio imediatas.	
		ASPECTOS	IMPACTOS
		Emissões para a atmosfera.	Alterações leves da qualidade do ar.
		Efluentes hídricos.	Alterações leves da qualidade da água.
		Geração de resíduos/contaminação do solo.	Alterações leves da qualidade do solo.
		Recursos naturais.	Baixo consumo de energia elétrica, água, vapor, recursos renováveis e não renováveis.

Categ.	Denominação	Descrição	
III	Crítica	Impactos de magnitude considerável, regional, reversíveis com ações de bloqueio.	
		ASPECTOS	IMPACTOS
		Emissões para a atmosfera.	Alterações médias da qualidade do ar.
		Efluentes hídricos.	Alterações médias da qualidade da água.
		Geração de resíduos/contaminação do solo.	Alterações médias da qualidade do solo.
		Recursos naturais.	Médio consumo de energia elétrica, água, vapor, recursos renováveis e não renováveis.
IV	Catastrófica	Impactos de grande magnitude de grande extensão além dos limites da unidade (regional/global), irreversíveis, mesmo com ações de bloqueio.	
		ASPECTOS	IMPACTOS
		Emissões para a atmosfera.	Grandes alterações da qualidade do ar.
		Efluentes hídricos.	Grandes alterações da qualidade da água.
		Geração de resíduos/contaminação do solo.	Grandes alterações da qualidade do solo.
		Recursos naturais.	Grande consumo de energia elétrica, água, vapor, recursos renováveis e não renováveis.

c) Significância

- Para determinar o grau de Significância do risco, cruzar o resultado da FREQUÊNCIA E PROBABILIDADE DO CENÁRIO do perigo ocorrer versus SEVERIDADE do dano, por meio da matriz de cruzamento, conforme tabela abaixo.

MATRIZ DE SIGNIFICÂNCIA

S E V E R I D A D E		A	B	C	D	E
	IV	2	3	4	5	5
	III	1	2	3	4	5
	II	1	1	2	3	4
	I	1	1	1	2	3

SEVERIDADE	FREQUÊNCIA	SIGNIFICÂNCIA
I – Desprezível	A – Extremamente remota	1 – Desprezível
II – Marginal	B – Remota	2 – Menor
III – Crítica	C – Improvável	3 – Moderado
IV – Catastrófica	D – Provável	4 – Sério
	E – Frequente	5 – Crítico

Gerenciamento dos Aspectos e Impactos

TABELA DE SIGNIFICÂNCIA E GERENCIAMENTO

SIGNIFICÂNCIA		AÇÃO
1	Desprezível	Nenhuma ação é requerida. Registro documental precisa ser mantido.
2	Menor	Nenhum controle adicional é necessário. Pode-se considerar uma solução mais econômica. O monitoramento é necessário para assegurar que os controles sejam mantidos.
3	Moderado	<p>Devem ser tomadas medidas mitigadoras para redução dos aspectos e impactos envolvidos, levando-se em consideração o comprometimento com o meio ambiente. As medidas mitigadoras devem ser implementadas dentro de um período de tempo definido.</p> <p>Quando o impacto moderado é associado à severidade crítica ou catastrófica, uma avaliação mais criteriosa, utilizando-se metodologias apropriadas, faz-se necessária, a fim de estabelecer precisamente a significância do aspecto para determinar a necessidade de medidas de controle efetivas.</p> <p>Neste grau de significância, o gerenciamento poderá ser efetuado por meio de procedimentos específicos ou outras ações mitigadoras, tais como: treinamento; campanhas de divulgação/conscientização; uso de EPI's e EPC's adequados; identificação e sinalização das áreas; etc.</p> <p>Obs: caso necessário, poderão ser estabelecidos objetivos e metas associados a um plano de ação.</p>

SIGNIFICÂNCIA		AÇÃO
4	Sério Aspecto Significativo	<p>A atividade deve ser reavaliada, utilizando-se metodologias apropriadas, devendo ser parada, caso os aspectos e impactos não tenham sido reduzidos mediante ações de bloqueio. Recursos deverão ser alocados para possibilitar redução/controle. Caso necessário, um plano de emergência deverá ser elaborado.</p> <p>Neste grau de significância, o gerenciamento poderá ser efetuado através de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecimento de objetivos e metas; 2. Elaboração de procedimentos; 3. Definição de outras ações mitigadoras, tais como: campanhas de divulgação/conscientização, treinamento; uso de EPI's e EPC's adequados; identificação e sinalização das áreas etc.
5	Crítico Aspecto Significativo	<p>A atividade não deve ser iniciada nem continuar até que os aspectos e impactos tenham sido reduzidos/controlados mediante ações de bloqueio.</p> <p>Se não for possível reduzir/controlar os aspectos e impactos, a atividade deve permanecer parada.</p> <p>Neste grau de significância, o gerenciamento deverá ser efetuado através de objetivos e metas associados a um plano de ação.</p>

NOTA 1: no caso dos aspectos e impactos associados a uma atividade serem avaliados num grau de significância desprezível, menor ou moderado, e venha ocorrer um sinistro, uma nova avaliação deverá ser efetuada através de metodologias apropriadas, visando a revisão na planilha de Aspectos e Impactos e propondo ações mitigadoras a serem tomadas.

NOTA 2: o uso de recursos naturais deverá ser tratado através do plano de conservação de energia da POLLUSERVICE (CICE), não se aplicando as ações relativas aos itens 4 e 5 da tabela de Significância e Gerenciamento.

Outros Aspectos Significativos

a) Requisito Legal (RL)

Quando incidir sobre o aspecto, impacto, atividade ou produto algum regulamento de lei federal, estadual ou municipal, ou ainda estiver relacionado com algum condicionante de licenças expedidas por órgãos ambientais ou mesmo com um Termo de Ajustamento de Conduta – TAC.

Caso não estejam sendo atendidos os requisitos legais, deverão ser estabelecidos objetivos e metas, acompanhadas de um plano de ação visando atender às respectivas exigências.

OBS.: todo requisito legal aplicável a um procedimento deve ser identificado como Documento de Referência e incluído no módulo do banco de dados SGA, específico para requisitos legais.

b) Demanda de Partes Interessadas (DPI)

Quando o impacto abordado (ou o aspecto gerador) é preocupação pertinente e registrada de partes interessadas sob foco ambiental. Esta demanda deve ser comprovada por meio de reclamações formais (ou reconhecidamente já ocorridas), ações judiciais, notificação de órgão ambiental competente etc.

Fonte: Apostila do Prof. José Aurélio Silva Ferreira – UCAM/RJ – Curso de Planejamento e Gestão Ambiental, disciplina Gestão Integrada, 2003.

ATIVIDADE 6 – MATRIZ – ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS

Objetivo

Praticar a metodologia de levantamento de aspectos e impactos ambientais, aplicando-a em uma atividade da empresa, com auxílio do formulário padrão.

Estratégia de aprendizagem

Exercício em grupo.

Tempo

50 minutos, sendo dez minutos para explicar a atividade, 25 minutos para realização e 15 minutos para apresentação.

Recursos necessários

Manual do Participante e arquivo em Excel constante do CD distribuído.

Procedimentos essenciais

- Peça aos participantes para abrirem o Manual na atividade 6 e apresente a Matriz de Aspecto e Impactos Ambientais. Oriente-os para utilizarem o CD ou a matriz em branco no próprio Manual do Participante, para a execução da atividade;
- Forme grupos, de preferência por empresa. A quantidade de grupos deve ser par, para facilitar o exercício;
- Solicite aos grupos pares para pensar em uma atividade e seus aspectos e impactos (processo produtivo) e ímpares em uma atividade e seus aspectos e impactos (processos de apoio);

- Caso os grupos sejam formados por mais de uma empresa, peça que discutam atividades em comum. Exemplos: armazenamento de produtos químicos, lavagem de máquinas, poda de árvores no terreno da empresa, entre outras;
- Determine o preenchimento da planilha para a situação escolhida. Essa atividade deve ser finalizada com a exposição de, pelo menos, dois grupos.. Utilize algum tipo de sistemática de sorteio. Se houver tempo, sorteie mais grupos.

Como utilizar a Matriz de Aspecto e Impacto – PL2E2

Coloque os aspectos relacionados a atividade e processo.

SEBRAE		ASPECTOS E IMPACTOS - 2010	
PROCESSOS	ATIVIDADE	ASPECTO	
Comercial	Atendimento a cliente	Consumo de energia elétrica	
		Uso contínuo de papel A4 com geração de resíduos (perdas no processo).	
		Geração de resíduos de impressão (toner)	
		Geração de resíduos de iluminação (lâmpadas fluorescentes)	
	Visita a clientes	Emissão de gases (automóvel)	
		Circulação com combustível (tanque do automóvel)	
		Transporte de componentes químicos (desengraxante) como amostras ao cliente.	
		Vazamento de óleo lubrificante (veículo)	

Workshop de Operações e Processos

Encontro 2 - Tratamento de Ações Corretivas e Preventivas e Responsabilidade Socioambiental

Nível de Impacto Consequência
1 - Baixo impacto ambiental
10 - Alto impacto ambiental

Nível de Impacto Probabilidade de Ocorrência
1 - Baixa
5 - Alta

Descreva ações para mitigar (diminuir) as possibilidades de ocorrência ou poluição.

IMPACTO				PL2E2			AÇÕES DE MITIGAÇÃO
Água	Solo	Ar	Social	C	P	Significância	
				5	2	10	
				6	5	30	
				10	2	20	
				9	4	36	Orjar local de coleta de lâmpadas fluorescentes e conscientizar os colaboradores; Contratação de empresa especializada e legal de destinação desses resíduos.
				6	4	24	
				8	2	16	
				9	4	36	Criação de bandeja de contenção na caçamba do veículo, para e vitar derrame; Modificar o tipo de recipiente, de forma a ficar mais seguro durante o transporte.
				6	4	24	

Relacione os impactos aos aspectos, lembrando que, para facilitar, deixamos os principais impactos já determinados, bastando apenas sinalizar de azul.

GRAU DE SIGNIFICÂNCIA:

Laranja: risco significativo - demanda ação de mitigação

Amarelo: risco importante - demanda análise e possível ação

Azul: risco não significativo - não demanda ação no momento

RESPONSÁVEL	PRAZO	VERIFICAÇÃO DA EFICÁCIA
Mário Sergio Silva	5/23/10	
Humberto Doisbert	2/1/10	Ações realizadas com sucesso. Todos os veículos foram adaptados e os recipientes ficaram mais seguros

Determine quem e quando será realizado e acompanhe fazendo a verificação da eficácia da ação proposta

ATIVIDADE DE ENCERRAMENTO

Objetivo

Avaliar e encerrar o *Workshop*.

Estratégias de aprendizagem

Exercício de reflexão e avaliação.

Tempo

30 minutos.

Recursos necessários

Folha de *flip chart* com as expectativas levantadas no primeiro encontro.

Formulários de avaliação do Sebrae.

Formulário de avaliação dos temas tratados no *workshop* (modelo anexo).

Procedimentos essenciais

- Recupere as expectativas levantadas no primeiro encontro, verificando com os participantes o seu atendimento;
- Lance questões como:
 - » Ficou claro que o...
 - » Pensaram em como desenvolver estratégias para...
 - » Ao finalizar este *workshop*, vocês se sentem capazes de elaborar um estudo amplo de...
 - » Este *workshop* reforçou posições, trouxe novas alternativas para o seu Plano Empresarial?

Encerramento

- Solicite aos participantes que avaliem o *workshop*, preenchendo a ficha de avaliação do Sebrae;
- Passe a cada participante um formulário para avaliar o que mais lhe interessou nos encontros apresentados e que está relacionado ao seu Plano Empresarial. Isso o ajudará a montar estratégias de trabalho nas consultorias. Segue modelo que deve ser reproduzido para ser preenchido por todos os participantes, não apenas por empresa;
- Despeça-se dos participantes, agradecendo-lhes a colaboração, pela troca de experiências e discussões realizadas nestes dias.

MODELO DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS TEMAS				
Marque com um X qual(ais) tema(s) está(ão) relacionado(s) ao seu Plano Empresarial.				
Temas do WS Operação/ Processo	Análise e melhoria de processos operacionais	Gestão de processos críticos	Tratamento de ações corretivas e preventivas	Responsabilidade socioambiental
Empresa participante				

BIBLIOGRAFIA

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008;

CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. **Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001: Conceitos e Aplicação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006;

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: obra completa.** São Paulo: Nobel, 2002;

FERREIRA, J. A. S. **Apostila do curso de planejamento e gestão ambiental: gestão integrada.** Rio de Janeiro: UCAM/RJ, 2003.;

JURAN, J. M. Juran. **Planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1995;

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005;

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de termos da qualidade.** São Paulo: Atlas, 1996.



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebraemais.com.br

0800 570 0800