

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB  
CENTRO DE TECNOLOGIA - CT  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA QUÍMICA - DEQ  
ENGENHARIA QUÍMICA

ELEN STEFANE MOURA DO NASCIMENTO

ESTUDO DE CASO: A IMPLANTAÇÃO DO G (GOVERNANÇA) DO ESG NAS  
DIRETRIZES DE UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE EMBALAGEM E EDITORIAL  
ATRAVÉS DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

JOÃO PESSOA, PB

2023

ELEN STEFANE MOURA DO NASCIMENTO

ESTUDO DE CASO: A IMPLANTAÇÃO DO G (GOVERNAÇÃO) DO ESG NAS  
DIRETRIZES DE UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE EMBALAGEM E EDITORIAL  
ATRAVÉS DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado à banca examinadora da  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB),  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Engenharia Química.

Orientador: Prof. Genaro Zenaide Clericuzi

JOÃO PESSOA, PB

2023

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

N244e Nascimento, Elen Stefane Moura do.

ESTUDO DE CASO: A IMPLANTAÇÃO DO G (GOVERNANÇA) DO  
ESG NAS DIRETRIZES DE UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE  
EMBALAGEM E EDITORIAL ATRAVÉS DO GERENCIAMENTO PELAS  
DIRETRIZES / Elen Stefane Moura do Nascimento. - João  
Pessoa, 2023.

60 f.

Orientação: Genaro Clericuzi.

Monografia (Graduação) - UFPB/CT.

1. TCC vencido. I. Clericuzi, Genaro. II. Título.

UFPB/CT/BSCT

CDU 66.01(043.2)

ELEN STEFANE MOURA DO NASCIMENTO

ESTUDO DE CASO: A IMPLANTAÇÃO DO G (GOVERNAÇÃO) DO ESG NAS  
DIRETRIZES DE UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE EMBALAGEM E EDITORIAL

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado à banca examinadora da  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB),  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Engenharia Química.

João Pessoa, 12 de junho de 2023

BANCA EXAMINADORA

---

Prof(a). Dr(a). Prof. Dr. Genaro Zenaide

---

Prof(a). Dr(a). Lígia de Oliveira Franzosi Bessa

---

Prof Dr(a). Flávio Luiz Honorato da Silva

---

Lucas Ferreira Chaguri

A minha família que apoiou o sonho de entrar numa instituição federal.

A família que a Engenharia Química me deu, formada pelos colegas de turma, empresa júnior, grupo de pesquisa, mobilidade acadêmica e demais encontros durante esses últimos anos.

## AGRADECIMENTOS

Deus, que sempre foi refúgio e força nos desafios e nas conquistas.

Aos meus familiares, meus pais Severina Jovelina e Ednaldo Eufrásio e meu irmão Heitor Vitor, que foram fonte de força, exemplos e inspiração durante os anos de graduação.

Aos meus amigos, por todas as noites e madrugadas de estudo e trabalho acompanhado de muita parceria para vencer os desafios. Pelo apoio e incentivo para conquistar o novo, como as pesquisas na área, participação da empresa júnior, mobilidade acadêmica e estágios. Mencionando minha dupla de trabalho e provas Isabelle Santana que será para sempre Amandinha. A dupla de novos desafios Giulia Ferreira. A família Reitireh, Gabriel Costa, Iago Mozer, João Gabriel, Herton Araújo e Lucas Chaguri. Ao trio Alany Lima, Livia Maria e Valéria Soares que não é composto só delas, mas de toda família que me acolheu em suas casas nas várias noites de estudo. E demais parceiros de troca de aprendizado, experiências e muito apoio e incentivo, Arthur Coutinho, Iza Paraguassu, Judeilton Segundo, Fernanda Karla, Alysson Nascimento, Gabriella Gadelha, Thaíssa Bertolassi, Tamires Santos.

A PROJEQ, e leiam como ela todos que fizeram parte dessa experiência que representa um ponto de inflexão na minha jornada profissional que se concretizou desde a primeira etapa do processo seletivo.

Ao Instituto Lean, o qual com orientação da professora Lígia Franzosi consegue colocar em prática junto aos participantes os conceitos ensinados por ela durante a graduação e o projeto em si. A partir dessa experiência pude me encontrar profissionalmente, sendo escolhida pela minha área de atuação.

A professora Vivian Stumpf, pelo apoio e confiança a mim e a toda a equipe nos projetos de “Ampliação do engajamento social para o reuso de água e tratamento de esgoto sanitário” e “Retraby” - interação universidade-escola em prol da disseminação de métodos de (re)uso de água e (tra)tamento terciário de esgoto sanitário em bayeux”.

Em especial, a Ana Lúcia, que me mostrou pelo exemplo que era possível concluir essa etapa da graduação escrevendo sobre o que se ama.

Aos meus parceiros e amigos da Gráfica Santa Marta, que como os demais citados nesse agradecimento, mostraram na prática o significado da frase de Clarice Lispector “Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai

acompanhado, com certeza vai mais longe”. Ao Donglares Oliveira e Aline Santos que foram a minha dupla/trio nas rotinas do dia a dia diante as movimentações que aconteceram a nossa volta.

Em especial, as minhas mentoras da vida, Luíza Carvalho e Gianna Cunha, que através do exemplo me inspiram a ser uma profissional melhor por percepções semelhantes e distintas sobre o mundo. E a Ana Arrais que desde a iniciativa do projeto de Mapeamento de Processos, o qual consideramos o ponto inicial do que é o PEX hoje na GSM, sonhou junto e patrocina essa iniciativa na organização, sempre trazendo suas experiências e muita troca nos momentos de alinhamento sobre o andamento dos projetos. Sem dúvidas todas contribuíram e continuam agregando ao meu desenvolvimento.

E ao meu orientador Genaro Zenaide que apoio o meu trabalho com suas diretrizes e explicações.

## EPÍGRAFE

“Somos o que repetidamente fazemos. a excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito.”

(Aristóteles)

## RESUMO

Este trabalho observa e verifica a implantação de um Programa de Excelência Operacional através da metodologia de Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) e práticas correlacionadas ao G de Governança do ESG (Environmental, Social and Governance) em uma indústria gráfica de embalagem e editorial. O propósito deste estudo encontra-se em apresentar o fluxo de aplicabilidade dessas duas frentes citadas, avaliando e constatando os efeitos do projeto na realidade da organização após a execução das ações necessárias. A base deste estudo se dá através de um referencial teórico e de um formulário de verificação aplicado para gerar os resultados, proporcionando dados para um parecer crítico. Diante disso, o estudo realizado alcançou em um período de 12 meses resultados qualitativos e quantitativos significativos resultando numa antecipação da implantação de mais 3 papéis a fim de colher mais resultados para a organização como engajamento, um maior percentual de atração e retenção e uma gestão da rotina efetiva proporcionando qualidade de vida e um ambiente harmonioso.

**Palavras-chave:** programa de excelência operacional; gerenciamento pelas diretrizes; ESG; gestão.

## **ABSTRACT**

This work observes and verifies the implementation of an Operational Excellence Program through the Management by Guidelines (GPD) methodology and practices correlated to the G of Governance of the ESG (Environmental, Social and Governance) in a packaging and editorial graphic industry. The purpose of this study is to present the flow of applicability of these two fronts mentioned, evaluating and verifying the effects of the project in the reality of the organization after the execution of the necessary Acts. This study is based on a theoretical framework and a verification form applied to generate the results, providing data for a critical opinion.

**Keywords:** operational excellence program; management by guidelines; ESG; management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas do ciclo PDCA.....	20
Figura 2 - Correlação do PDCA e SDCA.....	20
Figura 3 - Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia .....	21
Figura 4 - Etapa P do ciclo PDCA .....	22
Figura 5 - Etapa D do ciclo PDCA .....	23
Figura 6 - Etapa C do ciclo PDCA .....	24
Figura 7 - Etapa A do ciclo PDCA .....	25
Figura 8 - Estrutura ESG .....	27
Figura 9 - Cultura GSM .....	31
Figura 10 - Pirâmide da Qualidade Total aplicada a implantação do PEX na GSM ..	32
Figura 11 - Modelo de formulário aplicado na GSM .....	33
Figura 12 - Modelo de formulário aplicado para consolidar os IC's e IV's das áreas	35
Figura 13 - Hierarquia da padronização .....	36
Figura 14 - Classificação dos rituais de governança das reuniões (agenda da rotina) .....	37
Figura 15 - Pirâmide de Maslow .....	38
Figura 16 - Pirâmide do papel gente e gestão.....	39
Figura 17 - Diagrama de ishikawa (causa e efeito) aplicado .....	42
Figura 18 - Gráfico representativo sobre a curva de implantação e implementação do programa de excelência em uma organização.....	44
Figura 19 - Impacto da ausência e da implantação de diretrizes do pilar gente na organização.....	45
Figura 20 - Impacto da ausência e da implantação de diretrizes de governança na organização.....	45
Figura 21 - Etapas para revisão/criação de um pilar (papel) .....	49
Figura 22 - Resultado do diagnóstico na área de gente pré-implantação .....	50
Figura 23 - Resultado do diagnóstico na área de gestão pré-implantação .....	51
Figura 24 - Passos para a "caixa de ferramenta" de um produto .....	52
Figura 25 - Fluxo das etapas da implementação do PEX .....	52
Figura 26 - Resultado do papel gente após 1 ano de programa de excelência .....	54
Figura 27 - Resultado do papel gestão após 1 ano de programa de excelência.....	54

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Questões ESG que afetam o valor da empresa e do investimento .....	28
Tabela 2 - Fatores relevantes para o mercado.....	29
Tabela 3 - Critérios da matriz de tarefas críticas .....	34

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Acordo de Nível de Serviço
BRCGS	British Retail Consortium Global Standard
ESG	Environmental, Social and Governance, corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização
FSC	Forest Stewardship Council
G&G	Gente e Gestão
GPD	Gerenciamento pelas Diretrizes
GSM	Gráfica Santa Marta
IBCG	Instituto Brasileiro Governança Corporativa
IC	Item de Controle
IV	Item de Verificação
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PDCA	Plan, Do, Check and Act
PEX	Programa de Excelência Operacional
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
SDCA	Standard, Do, Check and Act
SIPOC	Suppliers, Inputs, Process, Outputs and Customers

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1	OBJETIVOS .....	16
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1	GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES (GPD) .....	17
2.2	CICLO PDCA.....	19
2.2.1	<b>Planejar (P – Plan)</b> .....	<b>21</b>
2.2.2	<b>Fazer (D – Do)</b> .....	<b>23</b>
2.2.3	<b>Verificar (C – Check)</b> .....	<b>23</b>
2.2.4	<b>Agir (A – Act)</b> .....	<b>24</b>
2.3	CICLO SDCA.....	25
2.4	A CORRELAÇÃO ENTRE PDCA E SDCA.....	26
2.5	ESG .....	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
3.1	CULTURA GSM.....	30
3.2	PEX (Programa de Excelência Operacional).....	31
3.3	PAPEL GESTÃO .....	32
3.3.1	<b>Descrição do Negócio</b> .....	<b>33</b>
3.3.2	<b>Mapa de Processos</b> .....	<b>33</b>
3.3.3	<b>ANS (Acordo de Nível de Serviço)</b> .....	<b>34</b>
3.3.4	<b>Itens de Controle e Verificação</b> .....	<b>35</b>
3.3.5	<b>Padronização</b> .....	<b>35</b>
3.3.6	<b>Gerenciamento da Rotina</b> .....	<b>36</b>
3.4	CORRELAÇÃO DO PAPEL GENTE E GESTÃO .....	37
<b>4</b>	<b>DIAGNÓSTICO DA ÁREA GENTE E GESTÃO NA GSM</b> .....	<b>40</b>
4.1	GENTE E GESTÃO .....	40
4.2	APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO PARA IMPLANTAÇÃO DO PEX.....	41
4.3	APLICAÇÃO DO PDCA.....	41
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>43</b>
5.1	ANÁLISE DO PAPEL GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO .....	43
5.2	ANÁLISE DO PAPEL GESTÃO NA ÁREA DE GENTE.....	46

<b>5.2.1</b>	<b>Plano de R&amp;S (Recrutamento e Seleção)</b> .....	<b>46</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>46</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Plano de Treinamento</b> .....	<b>47</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Plano de Remuneração</b> .....	<b>48</b>
<b>5.3</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A frase citada na epígrafe traz uma reflexão do Aristóteles sobre a constância refletir e constituir de forma relevante no conceito da palavra hábito, palavra qual é fundamental para entender a natureza humana e como o comportamento humano pode levar um indivíduo ou organização alcançar a excelência, dita ela ou não operacional, na vida social e institucional, seja familiar, escolar ou empresarial.

A motivação em explorar sobre este tema manifestou-se da participação direta deste projeto contribuindo com a visão da Engenharia em relação a processos e percepção sistêmica. A ausência de uma política para gestão de conhecimento despertou a necessidade da criação ou implantação de um método para o estabelecimento dessa diretriz.

O trabalho em questão se justifica para a organização, a Gráfica Santa Marta (GSM), que o método é aplicado como objeto de estudo para a aplicação de conceitos que visam revelar, através de um diagnóstico de verificação, as oportunidades e fragilidades do negócio associadas a ausência de uma visão sistêmica integrada para todas as áreas da organização. E, com isso, promover a criação, o desenvolvimento e aperfeiçoamento nas diretrizes e padrões promovendo melhoria na gestão de resultados, maior integração entre áreas, clareza nos papéis e responsabilidade junto ao entendimento da razão de existir dentro da organização. Proporcionando internamente uma maior porcentagem de processos gerenciados por diretrizes e externamente como referência para melhorias aplicadas a governança em gestão de pessoas e processos.

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 Objetivo Geral

O estudo de caso possui como finalidade realizar a análise da implantação de um sistema de governança numa indústria gráfica de embalagem e editorial com o intuito de alcançar os objetivos a seguir.

#### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever como se dava o processo de recursos humanos e governança no diagnóstico pré-implantação do método e práticas;
- Detectar e apresentar os problemas relacionados à governança;
- Analisar os produtos e/ou sistemas usados pela área Gente e Gestão para verificar quais são os problemas gerados pela ausência de um gerenciamento por diretrizes na operabilidade e atuação conjunta de todas as áreas de uma organização;
- Elaborar ferramentas para criação de uma visão sistêmica, baseado no Gerenciamento pelas Diretrizes e práticas do ESG, e acompanhamento para checagem das ações e os resultados da execução;
- Definir processos de gerenciamento da rotina do dia a dia;
- Apresentar os benefícios da utilização do sistema de qualidade em uma indústria gráfica de médio porte, com foco em controle de processos.

## **2 JUSTIFICATIVA**

Este estudo de caso tem como intuito investigar o impacto de um sistema de governança numa indústria gráfica, a fim de:

- Aumentar o engajamento da empresa, diminuindo os ruídos no ambiente de trabalho;
- Garantir uma política de gestão de conhecimento proporcionando que o conhecimento se retenha ao negócio;
- Reduzir as irregularidades trabalhistas até atingir a mitigação geral;
- Promover capacitações e desenvolvimento para os colaboradores;
- Ter uma gestão de rotina prática que proporcione uma maior produtividade e qualidade de vida.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES (GPD)**

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) possui sua origem no Japão na década de 1960, sendo chamado originalmente de Hoshin Kanri. O significado destas palavras é mostrado por Watson (AKAO, 1997): ho significa método e shin significa agulha brilhante ou bússola. Então Hoshin é o método para estabelecer a direção estratégica. Já Kanri é o gerenciamento ou controle. Sendo assim, Hoshin Kanri é o gerenciamento pelas diretrizes, desdobramento das diretrizes ou desdobramento de metas-meios. (CARDOSO; Alexandre, 2020).

Esta prática de implementação da estratégia, tornou-se conhecida após a publicação de "Gerenciamento pelas Diretrizes", de 1996, de autoria de Vicente Falconi (FILHO; Jens, 2006). Apresenta o seguinte conceito para o gerenciamento pelas diretrizes (Falconi, 1996 apud FILHO; Jens, 2006):

a) quando as exigências do mercado e o desempenho dos concorrentes crescerem mais rápido que a capacidade de melhoramento do Gerenciamento da Rotina em sua organização, é necessário introduzir o Gerenciamento pelas Diretrizes, para responder a estes desafios.

b) é uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização.

c) é um mecanismo que concentra toda a força intelectual de todos os funcionários, focalizando-a para as metas de sobrevivência da organização.

d) é um sistema voltado para atingir metas que não podem ser atingidas pelo Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia; para resolver pontos crônicos e difíceis da organização, que apesar de muito esforço ainda não foram resolvidos; para resolver os problemas importantes e desafiantes que aparecem pela necessidade de sobrevivência da organização.

A concretização dessas diretrizes é alcançada pelo desdobramento das diretrizes e metas anuais da alta direção (plan), pela sua execução (do), pela sua avaliação (check) e pela tomada das ações corretivas necessárias (Act). O maior objetivo do gerenciamento pelas diretrizes é assegurar a garantia da qualidade em toda a empresa, o que significa garantir a perfeita satisfação das necessidades dos clientes (TEIXEIRA; Júlia, 2021)

Para Campos (2014), o processo de implantação do gerenciamento pelas diretrizes, corresponde a um processo de crescimento das pessoas da empresa decorrente de educação, treinamento e prática. Para que as diretrizes estratégicas da empresa sejam bem cumpridas é necessário implantar um gerenciamento funcional

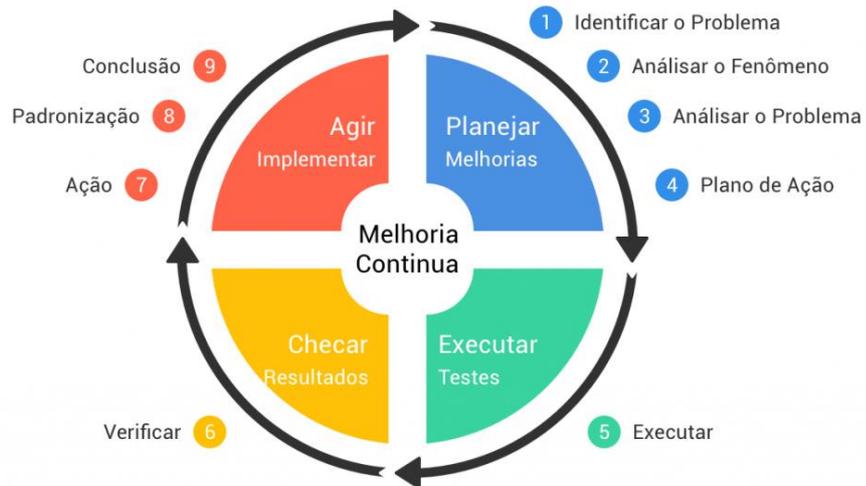
(rotina) competente, que servirá de base para o resto. O procedimento é de tentativa e erro. Cada empresa tem seu próprio caminho.

### 3.2 CICLO PDCA

O método PDCA, que significa, em seu idioma de origem, PLAN (planejar), DO (executar), CHECK (verificar), ACT (atuar), conhecido também como Método de Melhorias PDCA, foi idealizado na década de 30, nos Laboratórios da Bell Laboratories - EUA, pelo estatístico Walter A. Shewhart, com sendo um ciclo de controle estatístico que pode ser aplicado continuamente sobre qualquer processo. Porém, esse método apenas foi popularizado na década de 50, através de W. Edwards Deming, ao aplicar esse método em trabalhos desenvolvidos no Japão de Qualidade Total. Deming, em homenagem ao autor do método, chamou o trabalho desenvolvido de “Shewhart PDCA Cycle” (NASCIMENTO, 2011 *apud* CARDOSO; Alexandre, 2020).

Segundo Campos (1996) define o ciclo PDCA na citação abaixo: “O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.” Analisando a definição de campos, nos deparamos com o termo “método”. A palavra “método” é originada pela união de dois termos gregos: meta + hodos, isto é, caminho 5 para a meta. Sendo assim, segundo a própria definição da citação, o ciclo PDCA é “um caminho para se atingir uma meta” (FALCONI, 1996 *apud* MATTOS; Frederico, 2013). Conclui-se, portanto, que não é possível estabelecer um ciclo PDCA sem uma meta definida (MATTOS; Frederico, 2013).

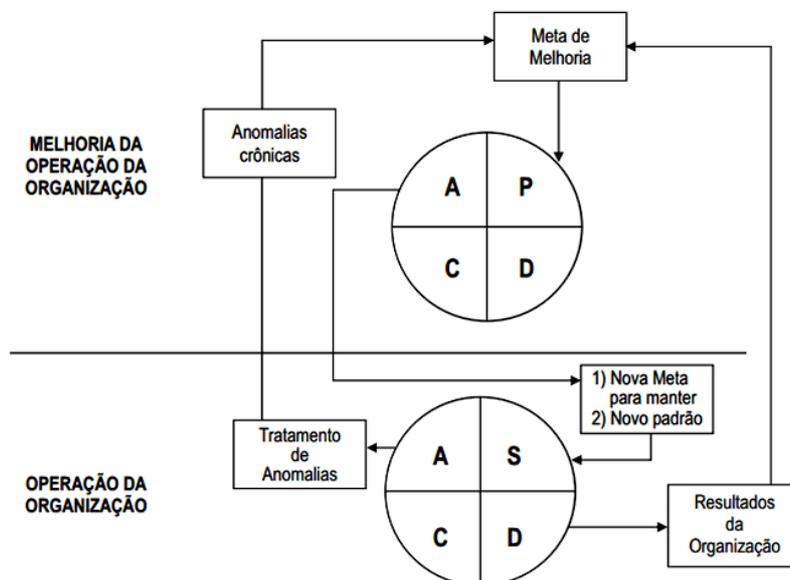
Figura 1 - Etapas do ciclo PDCA



Fonte: (CARVALHO; Henrique, 2020)

Então, este foi o método utilizado como guia para a implantação dos processos junto com a visão de SDCA (Standard, Do, Check and Act) trazida por Vicente Falconi. Conforme a figura 2 a seguir demonstra, Falconi, traduz a aplicação do método SDCA expandindo-o a partir da última etapa do ciclo PDCA, a etapa 4 Agir (A – Act), com o objetivo de assegurar para os resultados do sistema de qualquer negócio a constância e sustentabilidade através de uma percepção sistêmica estabilidade.

Figura 2 - Correlação do PDCA e SDCA



Fonte: Falconi, 1996

### 3.2.1 Planejar (P – Plan)

Na etapa do planejar a pressa não é aceita por ser considerado o ponto inicial da estruturação de um projeto ou melhoria. Portanto, tendo ciência que a eficácia das ações e o alcance do objetivo derivam-se de um planejamento estruturado e baseado nas estratégias e necessidades do negócio, é preciso entender o que caracteriza e compõe essa etapa.

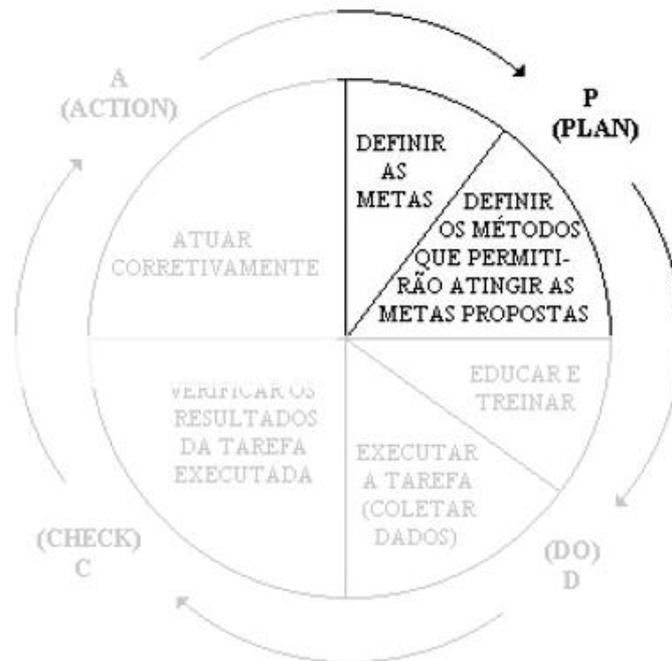
Figura 3 - Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação do Problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância
	2	Observação	Investigar as características específicas do problemas com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	4	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	Bloqueio foi efetivo?	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Fonte: FALCONI; Vicente (2004) apud Rheis Consulting (2022)

Ao iniciar o planejamento faz-se necessário compreender os seguintes pontos, segundo Falconi (1996, 2004,2013):

Figura 4 - Etapa P do ciclo PDCA



Fonte: Adaptada Falconi (2004)

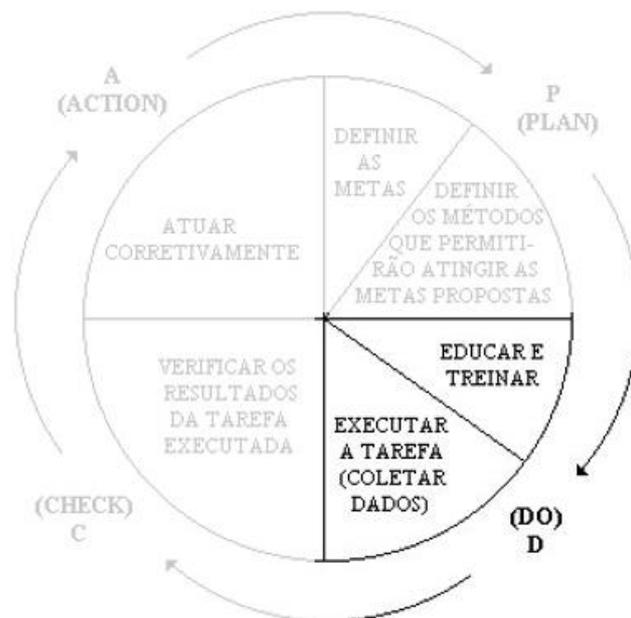
- **Identificação do problema:** que na visão do Falconi (2004) deve ser realizado todas as vezes que a empresa se deparar com um resultado (efeito) indesejado, provindo de um processo (conjunto de causas).
- **Estabelecer meta:** toda meta a ser definida deverá sempre ser constituída de três partes (objetivo gerencial, prazo e valor) a fim de se obter um conceito completo do termo meta (Falconi, 2004).
- **Análise do fenômeno:** analisar o processo é buscar as causas mais importantes que provocam o problema, através da análise das características importantes.
- **Análise do problema:** segundo Falconi (1996), analisar o processo é buscar as causas mais importantes que provocam o problema, através da análise das características importantes.
- **Plano de ação:** que tem como definição por Falconi (1996) que “os planos de ação colocam o gerenciamento em movimento”. Essa ferramenta viabiliza a

ação concreta no gerenciamento, delegando responsabilidades para todos os envolvidos no plano.

### 3.2.2 Fazer (D – Do)

Após o planejar, chega o momento de executar as ações previstas para alcançar o objetivo desenhado. Mas, antes da execução é necessário identificar o conhecimento dos envolvidos, nomeados como responsáveis em operacionalizar o plano, da ação. Os envolvidos na prática do planejamento ao serem capacitados passaram a ter conhecimento das intencionalidades e impactos dela na rotina e no processo a ser melhorado.

Figura 5 - Etapa D do ciclo PDCA



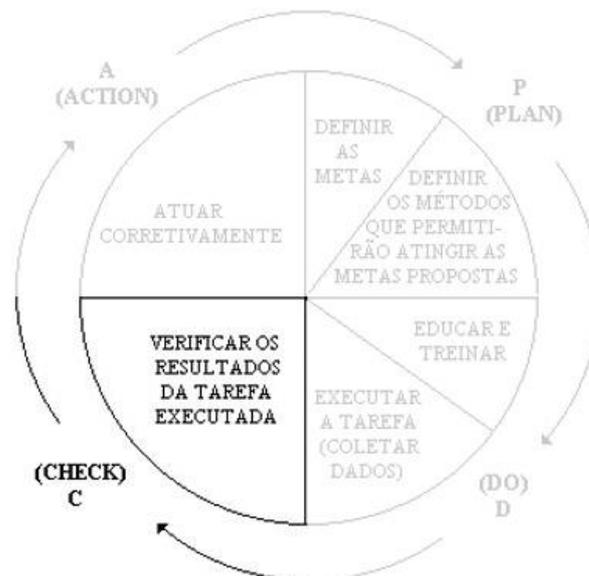
Fonte: Adaptada Falconi (2004)

Na figura 5 Falconi (2004) retrata esta etapa do ciclo do PDCA separadas em duas etapas principais: a de Educar e Treinar (1) e de Executar a Tarefa (2).

### 3.2.3 Verificar (C – Check)

Com a execução das ações planejada chega na etapa de checar se os resultados previstos foram alcançados. É neste momento de verificação que surge a necessidade da tomada de decisão para encerrar o ciclo, ao analisar e comprovar a aplicabilidade e os resultados positivos das ações realizadas evidenciado que deve seguir para o Agir (A – Act), etapa final do ciclo. Ou, em caso contrário, quando os resultados não são satisfatórios para o atingimento da meta, tem que reiniciar o ciclo com o propósito de visitar o planejamento e a análise do processo para tomada de ações que minimizem e/ou eliminem a causa raiz.

Figura 6 - Etapa C do ciclo PDCA



Fonte: Adaptada Falconi (2004)

Na figura 6 Falconi (2004) demonstra a terceira etapa do ciclo do PDCA que se dá através da verificação dos resultados das tarefas executadas.

### 3.2.4 Agir (A – Act)

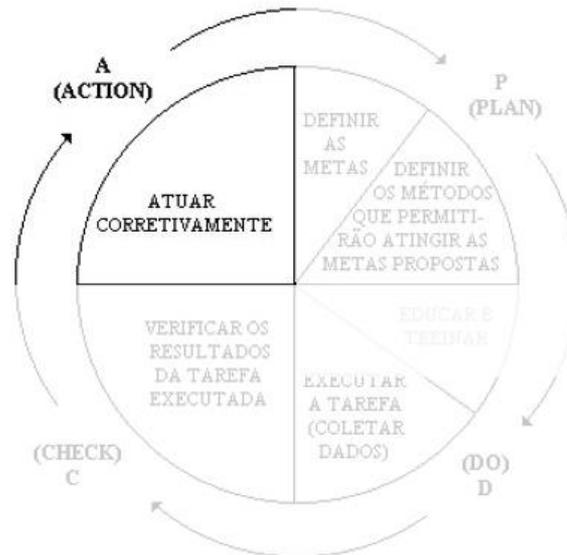
Com o conhecimento das análises da etapa de verificação, a etapa do agir marca o momento de conclusão do ciclo, onde se trabalha os seguintes pontos:

1. Efetuar as correções nas ações que apresentaram necessidade de ajustes;
2. Padronização dos procedimentos e treinar os envolvidos;

### 3. Implantar o processo.

E esse sequencial traduz exatamente o que o Falconi traz a seguir na figura 7 nomeando a etapa do A – Act como atuar corretivamente. Este é o momento de consolidação das informações, dados, análises, status das ações e resultados obtidos a fim de orientar sobre as possibilidades a médio e longo prazo.

Figura 7 - Etapa A do ciclo PDCA



Fonte: Adaptada Falconi (2004)

### 3.3 CICLO SDCA

O ciclo PDCA, amplamente discutido como uma abordagem metodológica, agora é complementado pelo ciclo SDCA (Standard, Do, Check and Act) como uma ferramenta de sustentação para processos estabelecidos. O ciclo SDCA visa melhorar os processos que já foram estabelecidos por um determinado período, com o propósito de complementar a ação validada como positiva após a conclusão do ciclo PDCA.

Em sua essência, o ciclo SDCA começa com a etapa de padronização, na qual algo é estabelecido como um padrão a ser seguido. Em seguida, na etapa de execução (Do), o processo é implementado e acompanhado. A verificação (Check), muitas vezes conhecida como DTO (Diagnóstico do Trabalho Operacional) em diversas organizações, é realizada para avaliar se o processo está sendo cumprido.

Por fim, na etapa de agir (Act), são propostos ajustes para aumentar os resultados, considerando possíveis interrupções causadas por questões de recursos, conhecimento técnico e outras variáveis.

### 3.4 A CORRELAÇÃO ENTRE PDCA E SDCA

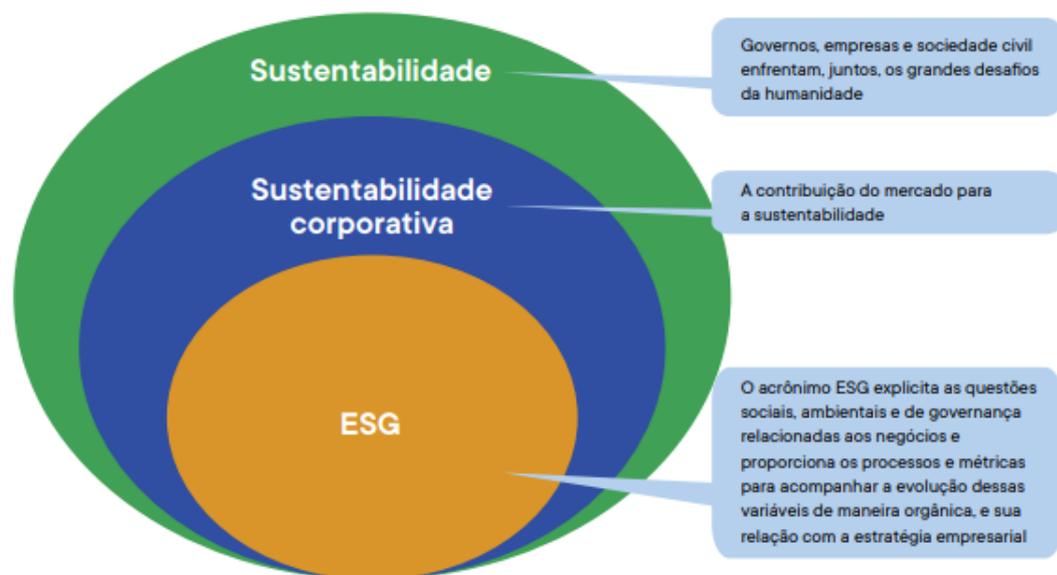
Quando uma organização adquire a compreensão da correlação entre os métodos PDCA e SDCA, juntamente com a implementação de práticas relacionadas aos objetivos sustentáveis, sociais e de governança (ESG), é possível vislumbrar o caminho em direção à tão almejada "estabilidade" e avanço nos resultados do negócio. Nesse sentido, torna-se evidente a aplicação prática da engenharia de processos orientada pelo GPD, proporcionando resultados positivos (PDCA) nos processos operacionais e aprimoramento dos processos já consolidados (SDCA).

### 3.5 ESG

ESG é uma sigla em inglês que significa Environmental, Social and Governance, e corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização. O termo foi cunhado em 2004 em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, chamada Who Cares Wins. Surgiu de uma provocação do secretário-geral da ONU Kofi Annan a 50 CEOs de grandes instituições financeiras, sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. Na mesma época, a UNEP-FI lançou o relatório Freshfield, que mostrava a importância da integração de fatores ESG para avaliação financeira. (Pacto Global, 2023).

A letra G das ações do ESG faz menção aos processos no tocante à administração do negócio, abrangendo a criação de comitê de auditoria, política de código de conduta e ética definida e estabelecida, meios para denúncias como canal de ouvidoria de conhecimento de todos, além dos relacionamentos desde o conselho até as instituições externas.

Figura 8 - Estrutura ESG



Fonte: IBGC (2022)

Segundo o IBGC, o termo ESG não é um conceito em si, mas um acrônimo adotado pelo mercado para destacar um conjunto de práticas e ferramentas que serve para avaliar a sustentabilidade corporativa. Essa abordagem é o foco desta publicação, cujo objetivo é oferecer orientações que ajudem as lideranças a concretizar a integração dos aspectos ambientais, sociais e de governança em sua gestão e em seus processos. E isso é representado na figura 8.

A integração das práticas de governança integrada a uma metodologia de GPD garante que a estruturação do negócio já se concretize visando valores ligados a ações sociais e de sustentabilidade, gerando um mercado aquecido de organizações mais conscientes em relação aos recursos utilizados para movimentar a sua produção, que quando aplicado à indústria gráfica em questão temos como insumo principal o papel, e a possibilita resultados positivos e exponenciais. E isso fica clara quando a perspectiva passa a olhar para a cadeia produtiva como um todo:

fornecedores, organização e cliente final, pois a alta demanda e até mesmo exigências em aderir-las às práticas do ESG vem de quem fornece o recurso ou de quem demanda a produção do produto final.

A tabela 1 a seguir, mostrará no detalhe quais são os aspectos considerados e verificados ao analisar o reflexo das práticas ao aumento dos resultados financeiros da empresa quando confrontados com o de empresas que não as colocam em práticas.

Dimensão	Aspectos a serem observados pelas Empresas
Questões Ambientais	<p>Mudanças climáticas e riscos relacionados;</p> <p><b>Tabela 1 - Questões ESG que afetam o valor da empresa e do investimento</b></p> <p>Nova regulamentação ampliando os limites da responsabilidade ambiental referente a produtos e serviços;</p> <p>Aumentara pressão da sociedade civil para aumentar o desempenho, transparência e a responsabilidade, levando a riscos de reputação se não for gerenciado de forma adequada;</p> <p>Mercados emergentes para serviços ambientais e produtos amigáveis ao meio ambiente.</p>
	<p>Saúde e segurança no local de trabalho;</p> <p>Relações comunitárias;</p> <p>Questões de direitos humanos na empresa e nas instalações de fornecedores e contratos;</p> <p>Relações com o governo e a comunidade no contexto das operações em países em desenvolvimento;</p> <p>Aumentara pressão da sociedade civil para melhorar o desempenho, a transparência e a responsabilidade, levando a riscos de reputação se não for gerenciado de forma adequada.</p>
Questões de Governança	<p>Estrutura e responsabilidade do Conselho;</p> <p>Práticas de contabilidade e divulgação;</p> <p>Estrutura do comitê de auditoria e independência dos auditores;</p> <p>Remuneração executiva;</p> <p>Gestão de questões de corrupção e suborno.</p>

Fonte: Adaptado Nações Unidas (2004) *apud* ROSA; PABLO (2022)

Já a tabela 2 traz a visão do mercado sobre os fatores que são avaliados nas empresas.

Tabela 2 - Fatores relevantes para o mercado

Dimensão	Aspectos a serem observados pelas Empresas
Ambiental	Consumo de energia, água e eficiência energética; Reciclagem; Emissão de gases poluentes; Preservação do meio ambiente; Medidas anti-desastres; Consciência ambiental.
Social	Engajamento e rotatividade da equipe; Desenvolvimento intelectual dos colaboradores; Atração e retenção de talentos; Segurança e saúde dos colaboradores; Relação com os clientes; Rede de fornecedores; Proteção da comunidade local.
Governança	Alinhamento e direito dos acionistas; Alinhamento na remuneração dos executivos; Independência, experiência e remuneração do conselho de administração; Práticas contábeis; Solidez dos controles e processos internos; Transações com partes relacionadas; Transparência e responsabilidade; Estrutura de classes de ações; Prevenção a corrupção.

Fonte: Adaptado Constellation (2020) *apud* ROSA; PABLO (2022)

Os fatores ambientais consideram o impacto ambiental da atividade e a responsabilidade da companhia com o uso dos recursos naturais, levando em consideração os tratados globais sobre as mudanças climáticas. Os fatores sociais são importantes para o equilíbrio da sociedade e empresas investidas pois sem essa preocupação a empresa dificilmente será bem-sucedida, além disso a preocupação com bem-estar dos colaboradores e a boa relação com os clientes são fundamentais para perenidade da empresa. Os fatores de governança estão relacionados as boas práticas corporativas, a análise ESG fortalece a relação risco/retorno obtendo uma maior confiança por parte dos clientes (Constellation, 2020 *apud* ROSA; PABLO, 2022).

Já dizia o Climate Change and Sustainability Services, da Ernest Young, que as informações ESG são essenciais hoje para a tomada de decisões dos investidores. E os critérios ESG estão totalmente relacionados aos ODS, realidade nas discussões

no mercado de capitais. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável reúnem os grandes desafios e vulnerabilidades da sociedade como um todo. Com isso, apontam os principais itens a serem acompanhados de perto. Além disso, sinalizam as grandes oportunidades ao se relacionarem diretamente com as necessidades. (Pacto Global, 2023).

De modo geral, considerando os pontos apresentados pode-se chegar à conclusão de que os fatores ambientais contribuem para a visão de entender qual o comportamento da organização com o meio ambiente; os fatores sociais auxiliam na compreensão da relação com os direitos humanos e trabalhistas, tanto no social referente a comunidade local e regional quanto aos colaboradores; os fatores de governança a visão sistêmica e integrada das diretrizes da empresa. Isto é, as instituições que atuam com essas práticas são enquadradas num grupo de menor variabilidade e alta confiabilidade.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 CULTURA GSM**

A Santa Marta está em constante evolução no decorrer da sua história e, por isso, em 2019 surge a #CulturaGSM que traz um conjunto de valores e práticas que orientam suas práticas no dia a dia e a leva para um futuro com ainda mais conquistas. A cultura empresarial GSM é voltada para oferecer aos clientes soluções impressas, desde a transferência de mídia à distribuição, promovendo a integração de toda a cadeia produtiva com excelência. E isso pode ser visto nos seus valores que destacam a simplicidade, o cumprimento da palavra, o respeito e o compromisso com os clientes internos (colaboradores) e externos.

Figura 9 - Cultura GSM



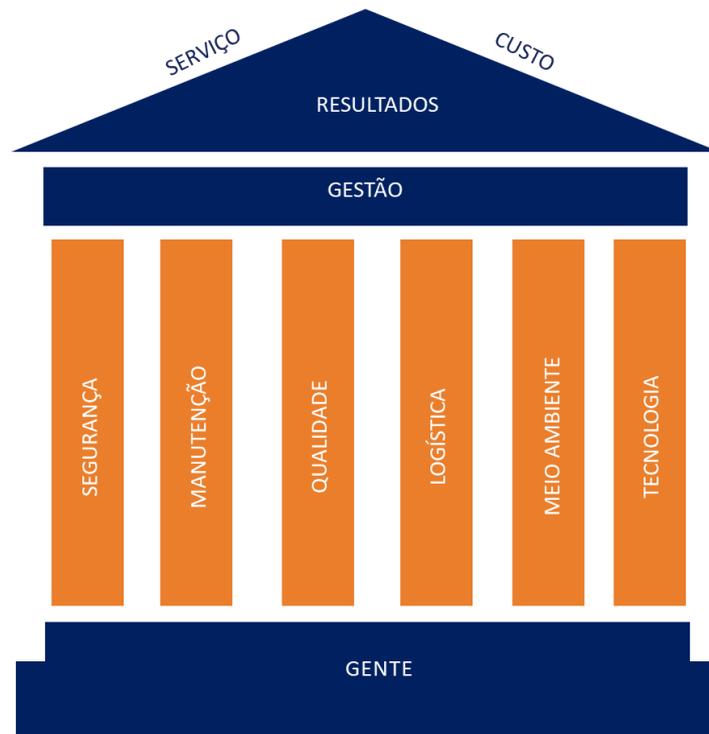
Fonte: GSM (2023)

#### 4.2 PEX (Programa de Excelência Operacional)

O conceito de excelência operacional é transversal a todas as áreas de uma organização, conforme apresenta Tom Peters em seu livro “In search of Excellence”. Para o autor a excelência atinge-se através da integração e coordenação das diversas funções e processos de negócios, criando um ambiente de busca constante e evolutiva da eficácia, permitindo um caminho mais saudável de adaptabilidade organizacional, devido a velocidade de tomada de decisão. (CASTILHO; Luiz, 2022)

E, com a perspectiva de obter uma organização estruturada em processos e com uma política de gestão de conhecimento ativa, a indústria Gráfica Santa marta inicia no ano de 2022 a implantação do PEX, Programa de Excelência Operacional, que terá como foco inicial estruturação de 2 papéis: Gente, Gestão e, ao longo dos próximos 10 anos, a implementação de mais 6 papéis: Segurança, Qualidade, Meio Ambiente, Tecnologia, Logística e Manutenção, que fazem referência aos pilares da gestão pela Qualidade Total que é representado na figura 10. No primeiro ano de implantação o foco encontra-se no papel Gestão correlacionado a área de Gente e Gestão que com o surgimento do projeto passa por uma reestruturação e estabelecimento do papel Gente já no modelo GPD e com aplicação de práticas de ESG.

Figura 10 - Pirâmide da Qualidade Total aplicada a implantação do PEX na GSM



Fonte: Autora (2023)

Cada papel tem um objetivo a curto e longo prazo, os papéis Gente e Gestão foram estabelecidos com a perspectiva de iniciar este processo através da construção de um caminho no qual a GSM acredita que as pessoas são a base para se construir o gerenciamento pelas diretrizes.

#### 4.3 PAPEL GESTÃO

Gestão é a realização das metas/objetivos dentro de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de processos como planejamento, organização, liderança, controle, execução e acompanhamento, por meio de recursos humanos e organizacionais. É, principalmente, o papel de tomar decisões e liderar pessoas, a fim de obter melhores resultados. Pode ser vista como uma arte (criatividade, intuição, aplicação de habilidades) e uma prática (requer experiência e contexto). A gestão pode ser algo realizado por diversas pessoas, em contexto de liderança e comando de um grupo. (BOTHEON; Yasmin, 2020)

A estruturação desse papel e da área Gestão na organização tem a intenção de estabelecer uma diretriz de governança com um olhar voltado para práticas sociais, sustentáveis e de gestão a fim de ter uma política de gestão de conhecimento e o alcance de resultados sustentáveis. E para isso a implantação dos produtos de gestão é essencial nessa primeira fase de execução do PEX.

#### 4.3.1 Descrição do Negócio

A Descrição de Negócio baseia-se no SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs and Customers*), uma ferramenta da qualidade que tem a finalidade de gerenciar e otimizar processos. E, quando aplicada no negócio traduz isso dando a visibilidade da razão de existir da área para o negócio. Este produto é composto pela máscara representada na figura 11, as atividades críticas da área, os ANS estabelecidos e os indicadores de desempenho.

Figura 11 - Modelo de formulário aplicado na GSM

Fornecedores	Insumos	Negócio	Produtos	Clientes
Quais são os fornecedores (internos e externos) da minha área?	Quais insumos (matéria-prima, sistemas, serviços, etc.) fazem parte do processo do meu setor?	Sonho	Quais são os produtos e serviços entregues pelo setor aos clientes internos e/ou externos?	Quem são os seus clientes internos e/ou externos?
		Qual o sonho do meu setor?		
		Missão		
		Qual a razão de existir do meu setor? <small>(já pré definida do Planejamento Estratégico)</small>		
		Processos		
		Quais são meus processos?		
		Recursos		
Quais recursos são suporte para execução das nossas atividades?				
Regulamentação				
Quais legislações e/ou documentos são base para executar o negócio da sua área?				

Fonte: GSM (2022)

#### 4.3.2 Mapa de Processos

Através do mapeamento de processos torna-se possível a visualização de atividade pelo fluxo sequencial macro das ações e os principais envolvidos. E, como subproduto a este produto conseguimos mapear quais são as atividades críticas

existentes no processo através de quatro critérios, avaliando através da numeração 1 para baixo, 3 para médio e 5 para alto:

- Impacto no cliente;
- Tempo para execução;
- Custo de gerenciar e de não gerenciar;
- Dificuldade de execução.

Tabela 3 - Critérios da matriz de tarefas críticas

CRITÉRIO	IMPACTO		
	BAIXO	MÉDIO	ALTO
	1	3	5
<b>IMPACTO NO CLIENTE</b>	Baixo impacto no cliente	Médio impacto no cliente	Alto impacto no cliente
<b>TEMPO DE EXECUÇÃO DO PRODUTO NA ROTINA</b>	Baixo tempo de execução	Médio tempo de execução	Alto tempo de execução
<b>CUSTO DE SE GERENCIAR O PRODUTO OU CUSTO GERADO CASO ELE SEJA MAL GERENCIADO</b>	Baixo custo	Médio custo	Alto custo
<b>DIFICULDADE PARA SE FAZER O TRABALHO SOBRE O PRODUTO (não é tempo!)</b>	Fácil de fazer	Média dificuldade	Alta dificuldade

Fonte: GSM (2022)

Como o somatório total da pontuação é aplicado à regra 80/20, o princípio de Pareto, identificando todos os produtos que se enquadram na pontuação aproximada a 80% como atividades críticas.

#### 4.3.3 ANS (Acordo de Nível de Serviço)

O *Service Level Agreement* (SLA), conhecido como ANS (Acordo de Nível de Serviço) em português, representa um documento que contém todos os acordos de um determinado processo com as ações necessárias e seus respectivos prazos para que ocorra conforme o esperado. Servindo como uma ferramenta importante no momento de tornar o processo automatizado.

O objetivo deste subproduto, que compõe a Descrição do Negócio, é dar o conhecimento para todos que compõe a organização dos serviços/produtos que são prestados pelas áreas, os seus impactos e quem são os envolvidos que fazem parte

da entrega dessa atividade, que geralmente faz parte de uma etapa de uma entrega macro. Após a definição da atividade e do prazo que deve ser atendido, a ANS precisa ser de conhecimento pelos envolvidos, qual nomeasse por vez como fornecedor ou cliente do processo, e validadas. O intuito de implantar a ANS para cada área é mensurar as ações e/ou processos que irão acontecer a curto ou longo prazo. Diferente dos itens de controle e verificação que trazem o desempenho de algo que já ocorreu, como veremos no item 4.2.4 a seguir.

#### 4.3.4 Itens de Controle e Verificação

Após mapear os processos, identificar as atividades críticas, estabelecer os papéis e responsabilidade, firmar e validar as ANS's chega o momento de realizar o controle de todo o processo. E isso é realizado por meio de itens de controle que podem seguir o olhar para as seguintes dimensões:

- Qualidade;
- Atendimento (prazo ou quantidade);
- Custo;
- Moral e/ou pessoa.

Figura 12 - Modelo de formulário aplicado para consolidar os IC's e IV's das áreas

Produto	Item de Controle	Unidade	Memória de Cálculo	Responsável	Fonte	Meta
É o resultado do trabalho (a entrega) da sua área para os clientes.	Quais itens de controle serão os demonstradores da performance do produto?	Definir a unidade de medida do indicador:  Nº: Quantidade %: índice ou taxa R\$: valor em real	Descrever a fórmula de cálculo do indicador	Nomear o dono do indicador	Definir qual a origem do indicador:  <b>Manual:</b> planilhas desenvolvidas pelo colaborador  <b>Nome do sistema:</b> nos casos que o Metrics, a Propay ou demais sistemas forneçam o valor já calculado	São os valores que você deseja que seus indicadores atinjam. Dessa maneira, as metas também podem ser vistas como uma materialização dos seus objetivos.

Fonte: GSM (2022)

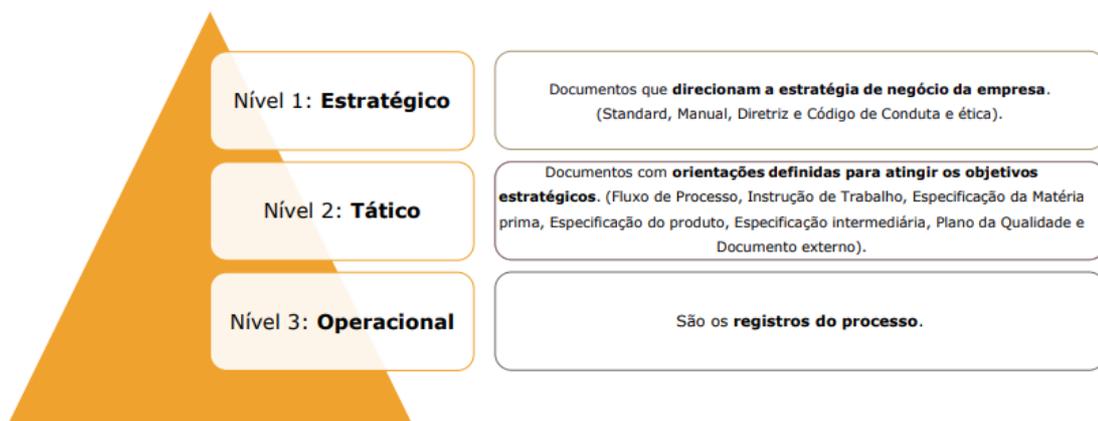
#### 4.3.5 Padronização

A criação ou revisão de padrões dentro de uma organização é o primeiro passo para ter uma política de gestão de conhecimento. E acreditando nisso, este é um produto que nos seus primeiros meses de implantação do PEX pelo método GPD já

traz resultado para todas as áreas através dos movimentos nomeado como “Ciclo de Padronização” que promoveu uma onda de elaboração e revisão consciente pelas áreas.

A orientação para estruturação dos procedimentos de uma organização segue os conceitos básicos em administração estratégica representada através de uma pirâmide empresarial, como na figura 13, onde é possível entender a atribuição de cada tipo de documento utilizado numa organização.

Figura 13 - Hierarquia da padronização



Fonte: Autora (2022)

Após a conclusão da descrição do processo com a finalização do processo, é importante salientar a importância dos envolvidos no fluxo tenha participação e conhecimento do que foi estabelecido e que seja dado o devido treinamento após da oficialização do documento. E, em caso de quebra do processo, é necessário evidenciar a não conformidade para registro do ocorrido e, principalmente, para tratar a causa raiz do fato em questão.

#### 4.3.6 Gerenciamento da Rotina

Segundo Falconi (2014 *apud* SOUZA; Natália, 2016), gerenciar a rotina diária é mapear todas as atividades da empresa que contribuam para a realização das operações diárias e ao mesmo tempo transmitir para as pessoas essas atividades por meio de sua representação gráfica (fluxogramas) da rotina de cada processo. Essas atividades têm seus fluxogramas elaborados através de símbolos padronizados e ao

mesmo tempo em que é definido para cada atividade um responsável. Além disso, o gerenciamento procura realizar as atividades pré-planejadas com o objetivo de fazer com que a execução de um trabalho se materialize conforme o planejado e programado.

A aplicação dessa abordagem, conhecida como Gestão da Rotina, envolve a utilização de ferramentas como a Gestão à Vista, a Agenda da Rotina e o Diário de Bordo como subprodutos dentro da organização. Esses instrumentos têm como objetivo garantir o desdobramento eficiente das informações, promovendo uma comunicação ampla e reduzindo possíveis ruídos decorrentes de lacunas de conhecimento.

Figura 14 - Classificação dos rituais de governança das reuniões (agenda da rotina)



Fonte: Autora (2022)

Os rituais de governança são práticas relacionadas a gerenciamento da rotina e interfuncional que uma empresa estabelece a fim de fomentar a governança corporativa efetiva e um funcionamento das suas operações de forma adequada. Os citados na figura 14 foram implementados para assegurar a correta atribuição de responsabilidades, a tomada adequada e transparente de decisões, bem como o cumprimento das regulamentações e diretrizes internas.

#### 4.4 CORRELAÇÃO DO PAPEL GENTE E GESTÃO

Chiavenato, considerando uma referência na área de Recursos Humanos, traz em seus livros duas citações que corroboram essa visão. A primeira, segundo ele

(Chiavenato, 2007 p.3) “A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados”. E em outra obra sua retrata que o que significa a Administração ao seu olhar (Chiavenato, 2000, p. 5) dizendo que “[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

Chiavenato (2003, p. 329 *apud* OLIVEIRA; Carla, 2020) discorre: Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide, ilustrada na figura 15 a seguir.

Figura 15 - Pirâmide de Maslow



Fonte: SCHERMANN, Daniela (2022)

Maximiano (2008, *apud* MOREIRA; Diego, SANTOS; Liliane, 2019) afirma que, de acordo com a teoria de Maslow, as pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra e orientando-se para a autorrealização. Essas necessidades estão assim hierarquizadas, o que não significa dizer que em sua atuação, o funcionário caminhe linearmente para a satisfação delas, inexistindo estágios definitivos a serem atingidas, as necessidades alternam-se de acordo com a vivência do indivíduo e as mudanças e experiências que ele enfrenta em seu cotidiano. As necessidades fundamentais vêm à tona e, após serem

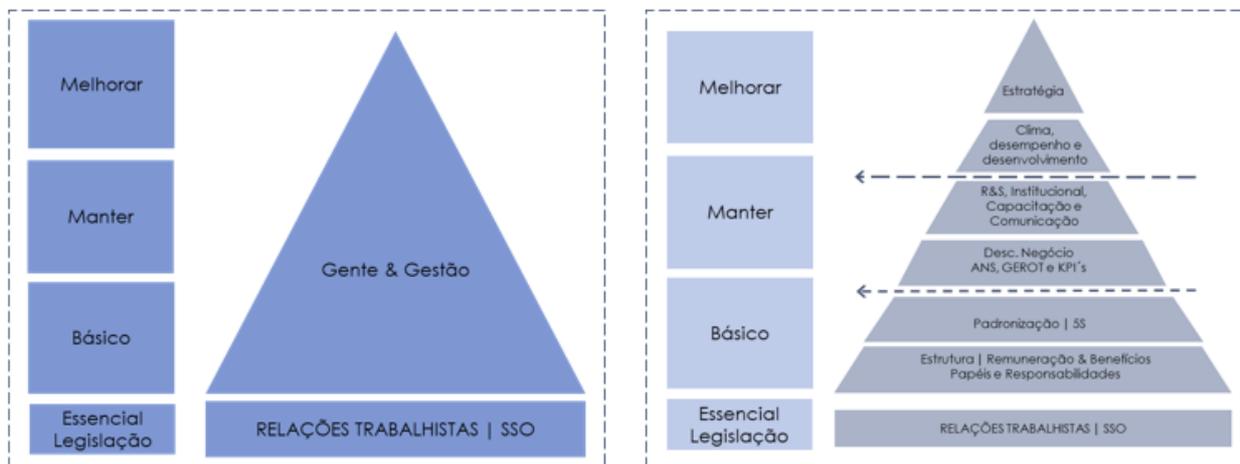
satisfeitas, as necessidades mais complexas voltam a se apresentar (MOTTA; VASCONCELOS, 2006 apud MOREIRA; Diego, SANTOS; Liliane, 2019).

Partindo dessa perspectiva, esse conceito foi essencial para o desenho de como seria dado a sequência do plano de ação dos papéis Gente e Gestão. A área Gente e Gestão ao ser reestruturada, adere o escopo de Processos que na estrutura organizacional pertencia a Qualidade, sendo dividida em 4 segmentos:

- Gente: engloba todos os produtos relacionados ao ciclo de vida e formação do colaborador;
- Gestão: responsável por todos os produtos que serão construídos devido as necessidades do papel Gestão para estabelecer o GPD;
- Relações Trabalhistas: toda parte de folha de pagamento, gestão da jornada do colaborador e demais produtos associados à legislação trabalhista;
- Segurança: composto por todos os serviços prestados a segurança e saúde ocupacional ao colaborador.

Visto isso, conseguimos estabelecer a seguinte estrutura:

Figura 16 - Pirâmide do papel gente e gestão



Fonte: GSM (2022)

## 5 DIAGNÓSTICO DA ÁREA GENTE E GESTÃO NA GSM

### 5.1 GENTE E GESTÃO

O termo Gente e Gestão se originou na Ambev. De acordo com a ex-Ambev e atual Diretora de Gente e Gestão da rede hoteleira Brazil Hospitality Group (BHG), Carla Silva, inicialmente, lá existia uma área de Qualidade, voltada à qualidade dos produtos. Foi então que Vicente Falconi, membro do Conselho de Administração da Ambev desde 1997 introduziu a ideia de qualidade de processo, que acabaria atacando a causa raiz da qualidade dos produtos finais. Começou-se, então, a criação e mapeamento dos processos da Ambev, abrangendo diversas áreas da empresa, e sendo tocada pela Diretoria de Gente. Com isso, no fim da década de 90 fundiu-se a Diretoria de Gente com a Gerência de Qualidade, formando a área de Gente e Qualidade, que posteriormente virou a área de Gente e Gestão (JACOBS; Janaína, 2017). Segundo Antonio Salvador (2013, apud DWECK, 2013 *apud* JACOBS; Janaína, 2017), o executivo responsável por comunicar a mudança das funções e do nome da diretoria de RH para Gente e Qualidade, como foi chamada inicialmente, “O conceito do RH na empresa é como um negócio, que deve adicionar valor. E o modelo de gestão é baseado em gente.”.

E assim as empresas começam a visar para a área de Gente a atuação estratégica através da Gestão, onde os produtos se correlacionam. Isto é, o funcionamento do PLR (Participação nos Lucros dos Resultados), o plano de treinamento, os participantes do programa de sucessores, os intercâmbios, o orçamento de Gente e demais produtos obtém essas saídas através da atuação de um planejamento estratégico bem definido caminhando junto com desdobramento de metas que torna-se o eixo de avaliação de resultados da organização versus o eixo de avaliação comportamento através dos valores da empresa, tudo isso podendo ser visto através de uma avaliação de desempenho regida por diretrizes.

E, acreditando nisso e querendo trazer essa percepção mais vivência para GSM a área nomeada como RH no início de 2022 transita para uma reestruturação na GSM e torna-se G&G, caminhando junto o desenvolvimento de pessoas com um olhar estratégicos para olhares voltados para práticas sociais, sustentáveis e de governança aplicadas através do ESG.

Com essa virada de chave os produtos não serão mais o mesmo porque tudo passará por uma perspectiva de futuro ao correlacionar as ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis), são uma coleção de 17 metas globais, estabelecidas pela Assembleia Geral das Nações Unidas. Um exemplo prático é ter um plano de remuneração a ser implantado voltado para três objetivos diretos da ODS no item 6.2.4.

## 5.2 APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO PARA IMPLANTAÇÃO DO PEX

O diagnóstico sobre os processos, como os produtos são realizados, e governança voltados para Gente foi realizado através de uma avaliação externa por um formulário no modelo de check list, pela consultoria Zoe Management, o qual é composto por itens que relacionam ao produto X ter um fluxo e gerenciamento pelas diretrizes definido, de conhecimento do time e itens de verificação que mostre que o que foi desenhado e acordado via ANS, que no momento ainda não existia a aplicabilidade, eram cumpridos.

Para isso foi realizado uma visita na unidade de João Pessoa para conhecer a planta, a visão do negócio e como o entendimento dele refletia na rotina da empresa. E, de forma informal, perguntas para avaliar práticas sociais, sustentáveis e de governança para compreender o nível de entendimento sobre as questões de forma aplicada.

## 5.3 APLICAÇÃO DO PDCA

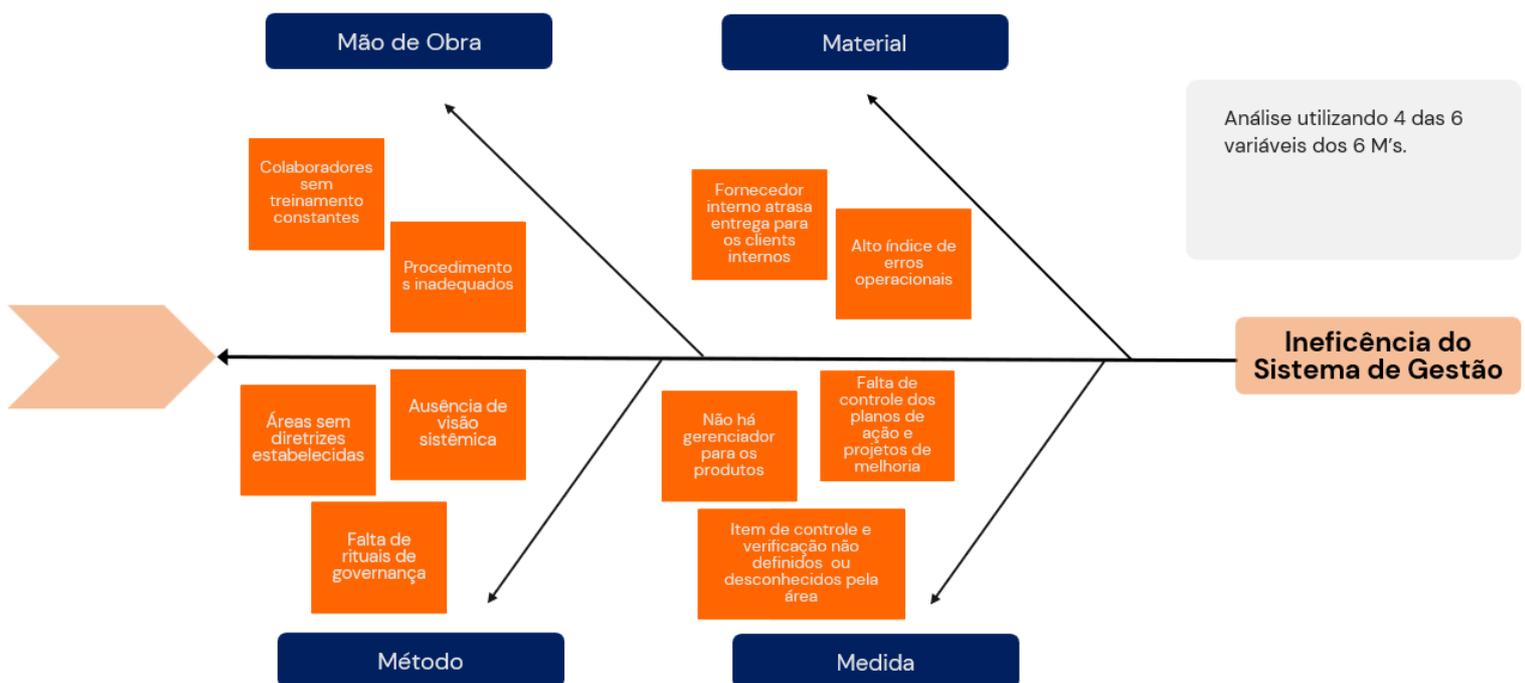
A empresa tem adotado na estruturação de projetos ou melhorias de processos através do PDCA com o uso de ferramentas da qualidade como diagrama de Ishikawa, análise de 5 porquês, 5W2H entre outras.

No planejar foram levantadas informações voltadas para área de Gente através de histórico de *turn over* e porcentagem de política de gestão de conhecimento existente nos processos do setor. Nesta fase de construção do plano uma causa já foi identificada devido à ausência de histórico e dados com alta confiabilidade sobre os produtos da área nos últimos dois anos, evidenciando a ausência de controle dos processos.

Após o levantamento do histórico a meta começa a ser traçada, mesmo a alta liderança da GSM tendo consciência que os resultados de uma excelência operacional levam de 5 a 10 anos é preciso ter metas desdobradas para alcançar a estruturação de todos os papéis. Com isso, define-se que em 1 ano de implantação, considerando que iniciou em março de 2022 a data para alcançar este resultado é março de 2023, as 2 unidades da GSM devem alcançar 70% de aderência ao programa e 100% dos produtos de Gente e Gestão estruturado e gerenciados pelas diretrizes.

Assim, seguimos para aplicação do diagrama de Ishikawa aplicando 4 das 6 variáveis: mão de obra, método, medida, meio ambiente, máquina e materiais, para entender a causa raiz que ocasiona no efeito da falta de gestão de conhecimento por diretrizes.

Figura 17 - Diagrama de Ishikawa (causa e efeito) aplicado



Fonte: GSM (2022)

Com essas informações, é dada a sequência da análise onde se pode aprofundar o estudo mediante a análise de 5 porquês e traçar algumas contramedidas para a criação do plano de ação para execução das melhorias. O gerenciamento micro desse plano de ação se dá via planilha do Excel com responsável e data de conclusão das ações estabelecidas, mas para orientação do funcionamento do projeto em longo prazo a consultoria Zoe Management traz o uso da ferramenta visual *roadmap* que

facilita a organização e o entendimento do que foi ordenado, baseado na pirâmide de Maslow, no planejamento para o atingimento da meta.

Finalizando a etapa P, chega o momento de fazer na etapa D, onde para que o plano de ação saia do papel a primeira iniciativa encontrava-se em capacitar os colaboradores envolvidos. Para isso, criou-se um comitê de facilitadores formado por um integrante de cada área de cada unidade. O papel do facilitador era ser literalmente o simplificador das demandas e apoio para a execução por área. Com esse time formado fixamos um encontro semanal para dar treinamentos, compartilhar as ações e o status de andamento do plano de ação. E, outro grupo composto por todos os níveis de liderança da empresa com encontros quinzenais em paralelo a retomada do PDL, Programa de Desenvolvimento de Líderes, que tem como objetivo principal desenvolver a liderança nas vertentes de pessoas, processos e custos através de treinamentos mensais.

E assim, o projeto, que ainda segue na fase de executar do plano de ação, tem executado a fase de checar C e agir A na medida em que o que chamamos de “caixa de ferramenta” de um produto fica pronta, que nada mais é quando um produto tem as suas diretrizes estabelecidas, itens de controle definidos, gerenciadores padrões e equipe treinada,

## **6 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

### **6.1 ANÁLISE DO PAPEL GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO**

Uma organização que busca crescimento e um movimento contínuo na evolução das suas operações precisa ter como foco minimizar os seus erros através de processos em constante processo de melhoria, buscando a excelência operacional. Mas isso não é alcançado do dia para noite e sem um ponto de partido. Então, se faz preciso ter uma estratégia de negócio estabelecida com a busca da excelência, construir uma visão sistêmica, para minimização das ineficiências que são gargalos no negócio, e regida por pessoas, promovendo através disso uma política de gestão de conhecimento.

Mas, com todos os pontos citados anteriormente claros e com planejamento bem realizado é algo que demanda de 5 a 15 anos para concretização, tudo vai depender dos recursos disponíveis e da disciplina e exemplo na execução do plano de implantação e melhorias. A figura 18 evidenciar o comportamento do processo de implantação onde considera o primeiro ano como o ano de estruturação e definição dos processos em que o momento da empresa é nebuloso, não tem uma alta visibilidade ordenada das operações. Já no segundo ano, que dependendo da empresa varia de 1 a 3 anos nessa fase, chega o momento das medições, correções e tratativas bem representado pelo gráfico em formato serrate, e com isso é importante saliente que as baixas são normais, mas não são pelos mesmos erros. Após isso alcance a execução constante e a estabilidade de resultados surge como efeito dos aperfeiçoamentos.

Figura 18 - Gráfico representativo sobre a curva de implantação e implementação do programa de excelência em uma organização

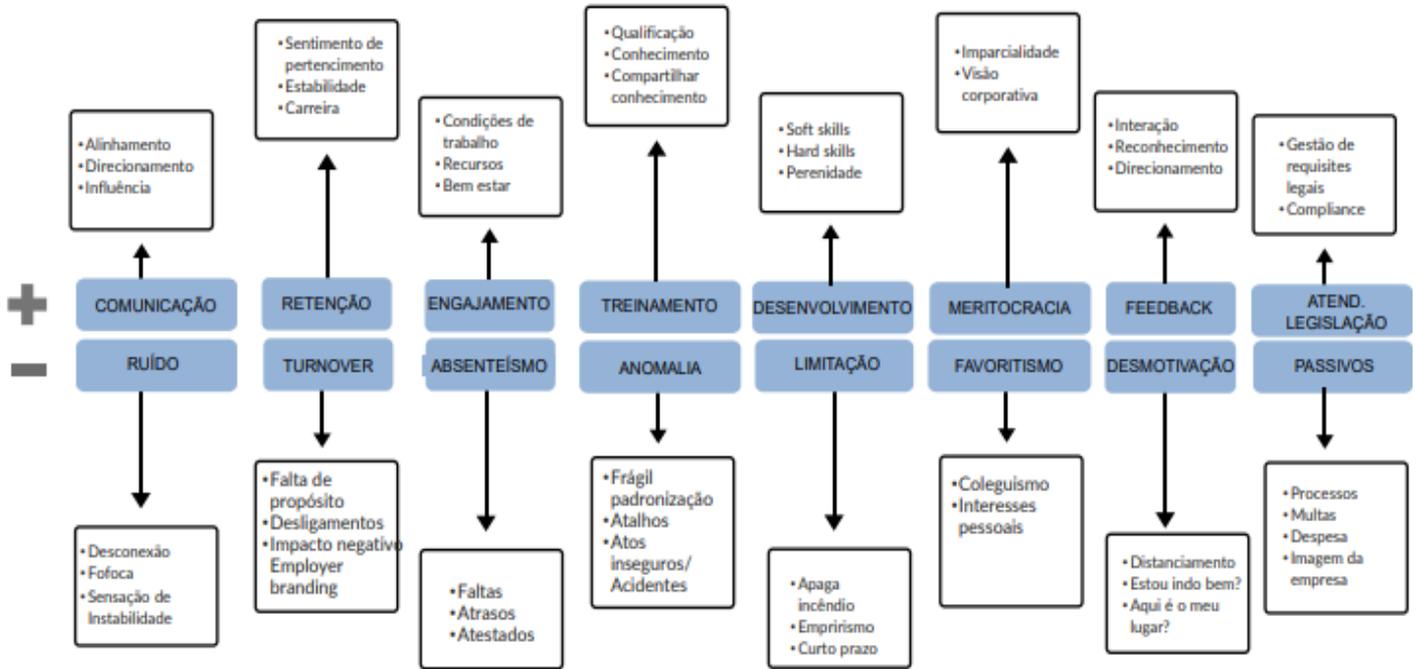


Fonte: consultoria Zoe Management (2022)

O impacto do PEX ou de qualquer outro programa que tenha como propósito promover a excelência operacional promover uma mudança total e significativa na cultura da empresa. E isso traz os impactos mostrados na figura 19 quando falamos da implantação voltar para o pilar, ou como nomeado na GSM papel, Gente e na figura 20 no papel Gestão com aplicabilidade de práticas voltadas para governança. Ambas

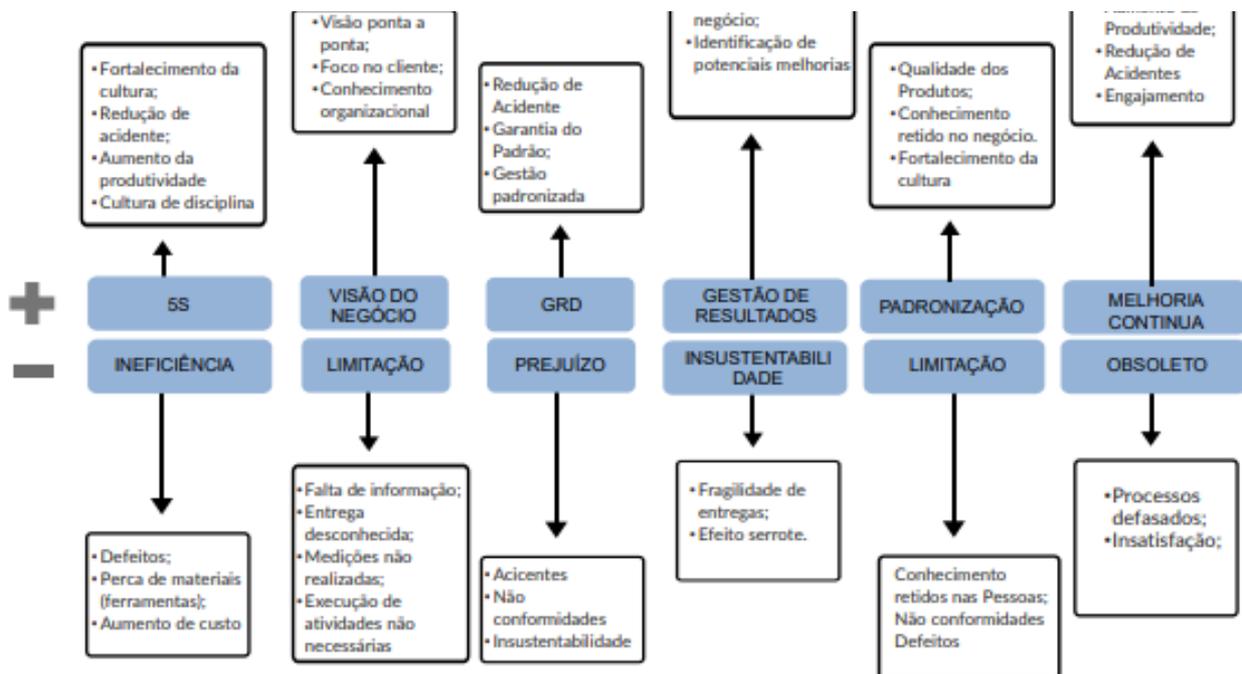
mostram os resultados positivos quando se trabalha em busca da elevação dos seus processos através do gerenciamento pelas diretrizes.

Figura 19 - Impacto da ausência e da implantação de diretrizes do pilar gente na organização



Fonte: consultoria Zoe Management (2022)

Figura 20 - Impacto da ausência e da implantação de diretrizes de governança na organização



Fonte: consultoria Zoe Management (2022)

## 6.2 ANÁLISE DO PAPEL GESTÃO NA ÁREA DE GENTE

A influência e impacto do papel Gestão na área de Gente ficam clara nas discussões relatadas neste trabalho, principalmente porque os demais papéis têm como procedências toda a governança traçada no papel Gestão. E como a implantação do PEX traz o a ação de revisar as diretrizes existentes ou a criação e estabelecimento delas para os produtos, pode-se concretizar o trabalho realizado através de alguns produtos da pirâmide de Gente que serão debatidos a seguir.

### 6.2.1 Plano de R&S (Recrutamento e Seleção)

Recrutamento e Seleção (R&S) sempre será a porta de entrada de uma organização, portanto é um dos produtos de Gente mais estratégico porque engloba tanto a atração do candidato quanto a retenção do colaborador através de iniciativas voltadas para a experiência do colaborador.

Conforme Pontes (2001 *apud* HAIDER; Karla, 2011) no recrutamento consideram-se as políticas de RH uma vez que os inventários de aptidões e escalas de promoção, o plano delineia que cargos devem ser preenchidos por recrutamento e quais os que devem ser ocupados por pessoal interno. O plano auxilia os recrutadores resumindo as necessidades futuras de recrutamento. Esta antevisão pode conduzir a economias em recrutamento.

E partindo disso a reestruturação do produto traz a toma o olhar para dentro e a firmação do recrutamento interno junto a disseminação das oportunidades para toda a empresa através de comunicações internas e externas dos processos em aberto. Adicionando um projeto implantado em 2021 de seleção de estagiário que é um programa de seleção e desenvolvimento da base da pirâmide para formação de futuros sucessores. E, através dessa percepção a diretriz estabelecida do produto abrange a ODS 8, que visa garantir até 2030 o alcance do emprego pleno, produtivo e trabalho decente para todos as mulheres e homens, inclusive para os jovens e pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho igual de valor.

### 6.2.2 Avaliação de Desempenho

Com a visão estratégica que passa a ser a razão de existir da área G&G este produto irá proporcionar as oportunidades de melhorias e capacitações junto a um desdobramento de metas que traduz por dois eixos o comportamento da empresa: o eixo de avaliação de resultados da organização versus o eixo de avaliação comportamento através dos valores da empresa.

Este produto tem como principal insumo as percepções sobre as condutas e atitudes do colaborador mais a evolução dos seus indicadores em um determinado período, resultando em saídas que darão medidas de solução para o futuro da empresa com uma atuação estratégica. E quais saídas são essas? Identificação dos talentos e sucessores na linha de pipeline da liderança (saídas para os encarreiramentos), quais os potenciais e o que é preciso no viés de capacitação para alcançar a sua potência (saídas para o plano de treinamento), dentre outras.

### 6.2.3 Plano de Treinamento

O plano de treinamento de uma organização precisa tem o intuito de desenvolver as pessoas para alcançarem as competências essenciais para sua autonomia profissional, tomada de decisões e abraçar riscos com o uso da gestão e controle de processos ao seu favor. E para isso é imprescindível a correlação das capacitações previstas ao plano estratégico para que os resultados positivos sejam alcançados.

Aquino (1980 *apud* JACOBS; Janaína, 2017) ressalta que para que os resultados atinjam os objetivos, a empresa, em alguns momentos, precisa treinar e desenvolver os seus colaboradores. É necessário proporcionar ao funcionário oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e condições satisfatórias de trabalho em todos os sentidos.

E para alcançar isso há a atuação de diversos programas iniciados com base neste panorama: programa Geração citado em R&S que possui uma trilha de desenvolvimento para formar de futuros sucessores, PDL voltada para todo nível liderança com temáticas técnicas, comportamentais e atualidades do mercado, programa de multiplicadores para promover um time de instrutores interno junto a um movimento de desenvolvimento mútuo na empresa.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 106 apud SILVA; Jordana, 2015) “A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficiência”. Nota-se então, que, o mais importante após a realização do treinamento é a verificação se as metas foram alcançadas e caso não tenham o retorno esperado, essas etapas de treinamento deverão ser revisadas e novamente fazer a realização do treinamento para que haja uma conclusão real das necessidades levantadas no decorrer do processo.

A avaliação no nível dos recursos humanos deixa claro que o treinamento deverá proporcionar a redução da rotatividade de funcionários e o comodismo dos mesmos; aumenta a eficiência individual de cada colaborador, suas habilidades elevando seus conhecimentos, além de agir a mudar as atitudes e comportamentos de cada indivíduo (MARRAS, 2001 apud SILVA; Jordana, 2015).

Assim sendo, este produto colocar em prática, através da capacitação profissional com a utilização de tecnologias digitais, a ODS 4, educação de qualidade, que busca assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos e ODS 16, paz, justiça e instituições eficazes, aplicando a meta 16.6 - Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis; e 16.7 - Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

#### 6.2.4 Plano de Remuneração

Para Chiavenato (2003 apud JACOBS; Janaína, 2017), especialista em Gestão de Pessoas, a Política de Administração de Cargos e Salários de uma empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Com essa finalidade tratada por Chiavenato, a GSM quer trazer o senso de meritocracia cada vez mais forte. E, para alcançar esse fim houve uma consultoria voltada para definição de um modelo para conhecimento de todos dos seus papéis e responsabilidade adjunta a uma pesquisa salarial para definição dos grupos salariais.

Após esse estudo, levantamento e análise há a construção das diretrizes do produto e o estabelecimento dos controles de processo que levam a gráfica a

promover a partir de 2023 práticas que caminhem junto erradicação da pobreza, ODS 1 traz prática de até o ano de 2030, erradicar a pobreza extrema para todas as pessoas em todos os lugares, atualmente medida como pessoas vivendo com menos de US\$ 1,90 por dia, que é algo que já garantimos como prática realizada. Outra ação é sobre a igualdade de gênero, ODS 5 a fim de garantir nos próximos anos a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidade para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública junto ao a ações para promover o trabalho decente e crescimento econômico, ODS 8 citada anteriormente no item de R&S.

### 6.3 RESULTADOS

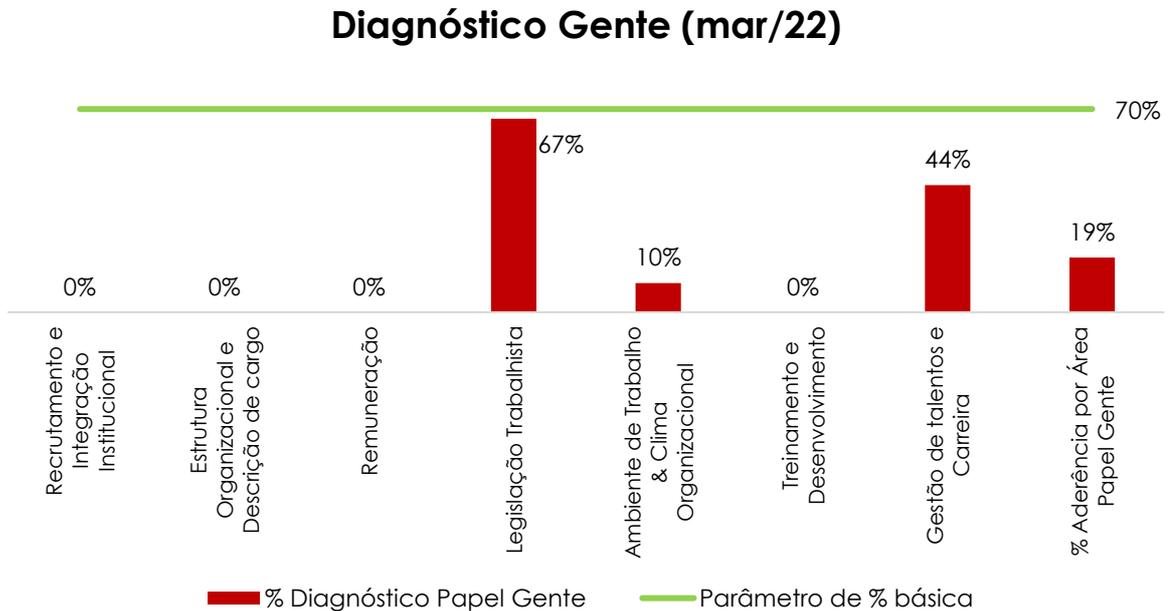
Ao correlacionar a filosofia de manufatura com a pirâmide de Maslow foi visto na prática na figura 16 do item 4.2 a estruturação da pirâmide dos papéis Gente e Gestão correlacionados. E, seguindo o fluxo das etapas do processo de criação do papel, conforme a figura 21, após a criação do checklist aplicou-se o diagnóstico obtendo os seguintes resultados apresentados na figura 22 para o papel Gente pré GPD.

Figura 21 - Etapas para revisão/criação de um pilar (papel)



Fonte: Autora (2023)

Figura 22 - Resultado do diagnóstico na área de gente pré-implantação

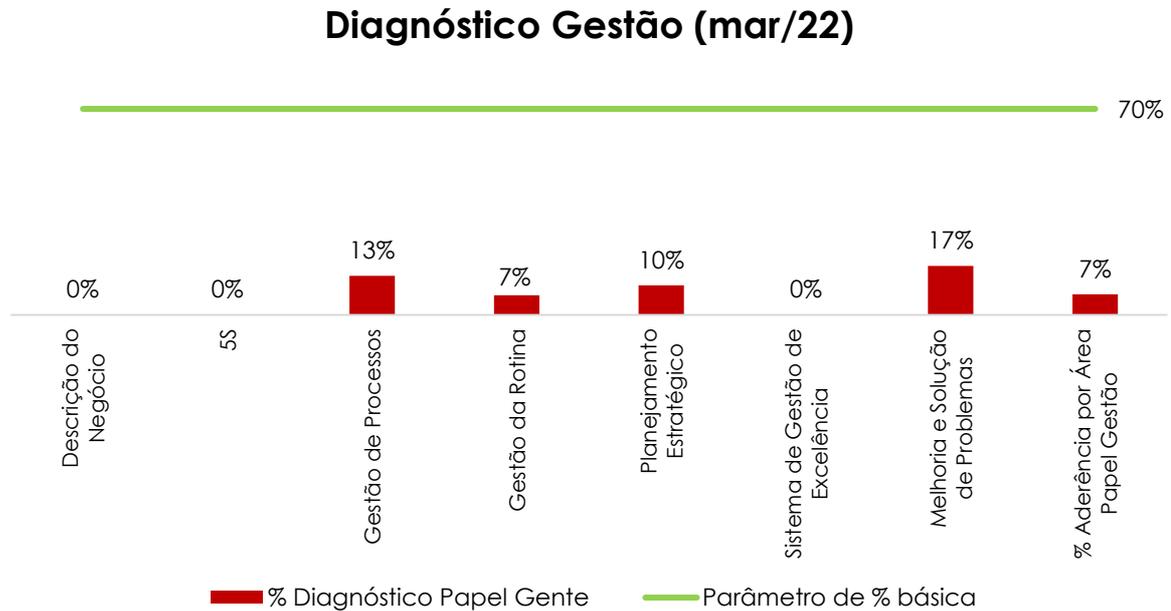


Fonte: Autora (2023)

Estes números não traduzem que a empresa não possuía os produtos no período ou que não o colocava em prática, mas sim que o gerenciamento da rotina e a política de gestão de conhecimento não ocorriam, isto é, que havia uma ausência de diretrizes e a falta de item de controle de controle estabelecidos ou de conhecimento do responsável pelo subsistema. Estes resultados retratam uma rotina onde as tomadas de decisões eram minimamente correlacionadas e embasadas com os objetivos estratégicos da empresa, pois sem evidências e histórico dos processos, sem diretrizes estabelecidas pelos fundamentos da organização, em sem confiabilidade nos dados encontrados, o viés da tomada de decisão passava a ser subjetivo.

E em paralelo ao diagnóstico de Gente se obteve o de Gestão que não poderia ser um resultado muito distinto do visto anteriormente por ser a área de governança de uma organização. Uma empresa não pode se encontrar com 19% de suas diretrizes estabelecidas e com os seus processos conformes quando a governança assume um valor disperso na base da casa da qualidade total, no papel Gente.

Figura 23 - Resultado do diagnóstico na área de gestão pré-implantação



Fonte: Autora (2023)

Na sequência ao diagnóstico tem a etapa de construção da “caixa de ferramenta” que significa a revisão ou elaboração das diretrizes, definição dos papéis e responsabilidade, estabelecimento dos itens de controle e verificação, criação dos anexos e alimentação do plano anual de treinamento para capacitar todos os envolvidos no processo estruturado. A figura 24 apresenta os passos para se ter um produto finalizado.

Esta etapa do processo de construção de um papel pode ser considerada a fase fundamental, pois será onde a definição das diretrizes serão construídas junto ao indicador de performance do produto e aos anexos que permitirão a execução do mesmo. Também considerada a etapa mais longa, podendo levar de 2 semanas a 2 meses para implantar um produto sem mencionar o período de implementação.

Ambas as áreas tiveram seus produtos ocorrendo em paralelo nesta fase, mas o de Gente teve um grau maior de priorização tanto por ser a base quanto pelas necessidades do negócio.

Figura 24 - Passos para a "caixa de ferramenta" de um produto



Fonte: Autora (2023)

Figura 25 - Fluxo das etapas da implementação do PEX

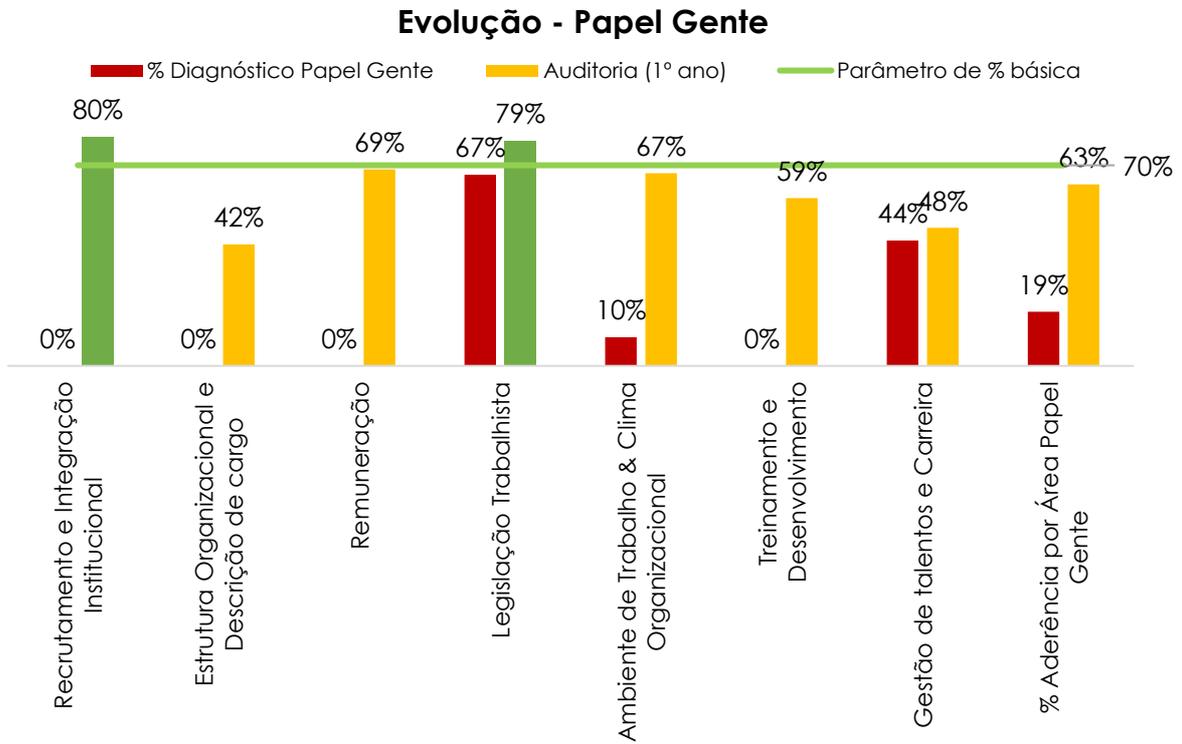


Fonte: Autora (2023)

Ao final dos 12 primeiros meses do PEX, seguindo o fluxo da figura 25, começou a sentir um movimento sutil de mudança na cultura organizacional da empresa vistas nas auditorias periódicas:

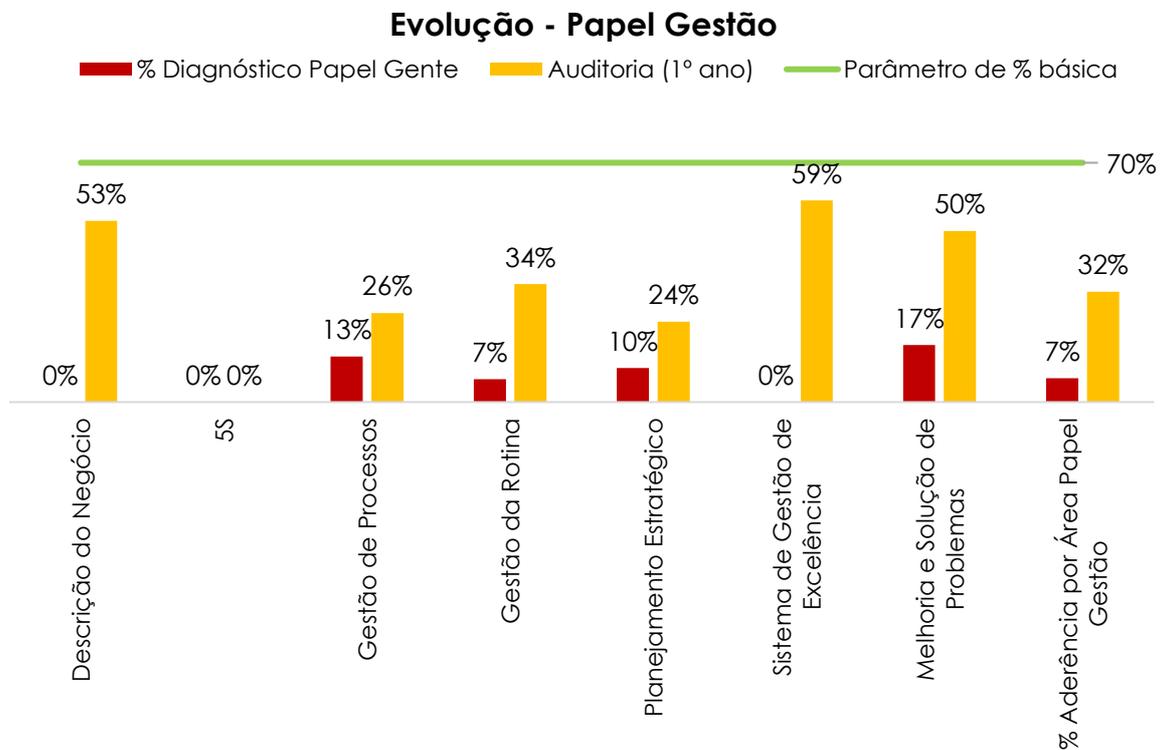
- A liderança se sentindo vista e desenvolvida pela empresa, reflexo de um plano de treinamento ativo e um programa de desenvolvimento dedicado para os líderes;
- Melhoria na qualidade de vida pelos operadores que citaram em suas falas os investimentos nos equipamentos e nas mudanças de layout como fruto dos projetos de melhoria contínua e CAPEX;
- Diminuição na quantidade de irregularidades trabalhistas por falta de gestão do ponto e conhecimento dos termos de controle de jornada;
- Visibilidade através de rituais de governança sobre não conformidades do processo, desde devolução de relatos de anomalias a ocorrência de hora excedente e interjornada;
- Aumento na busca por treinamento e desenvolvimento e da aderência nos treinamentos globais foram notados em uma das unidades;
- Promoção do networking interno através de intercâmbio de colaboradores entre unidades e com fornecedores, proporcionando troca de desenvolvimento interno e ampliação da perspectiva através do novo.

Figura 26 - Resultado do papel gente após 1 ano de programa de



Fonte: Autora (2023)

Figura 27 - Resultado do papel gestão após 1 ano de programa de



Fonte: Autora (2023)

O pilar de G de governança do ESG implementada na empresa acrescentou sobretudo na visualização e determinação de quais eram os obstáculos (as causas) que atuavam como barreiras para o alcance da qualidade nos processos e na criação de plano de ação assertivos, dando a possibilidade de ter um diagnóstico mensurável do que a indústria gráfica precisará atuar para trilhar o caminho de uma cultura de excelência.

A implementação do PEX seguiu 2 fluxos: (1) o de criação dos papéis com 8 etapas e (2) o de criação/revisão da “caixa de ferramenta” dos produtos em x etapas. Para isso, inicialmente, se fez necessário especificar os setores focais neste primeiro ano, formar o comitê de facilitadores e determinar os papéis e responsabilidades desde a alta liderança até o colaborador da base para que nesse movimento as ferramentas, que são os produtos de Gente e de Gestão, fossem executadas. Durante a realização dessas ferramentas, foram realizados treinamentos e capacitações constantes na equipe.

As principais dificuldades enfrentadas estão intimamente relacionadas à transformação cultural que a empresa precisou e ainda precisa passar, pois, cultura organizacional não se transforma em curto médio prazo. E isso exige o comprometimento de todos os colaboradores, do acionista ao cargo base da estrutura organizacional, e a compreensão da importância das mudanças necessárias.

Em relação a absorção dos conceitos e da execução dos produtos implementados em um ano de projeto as áreas de Operação enfrentaram os maiores desafios em termos de evolução. É possível verificar isso pela existência de diversos obstáculos relacionados à vício cultural, falta de conhecimento (desde o conceito sobre o que é a ferramenta até o porquê utilizar ela vai agregar na minha rotina e na execução da minha função) e da manutenção das melhores práticas estabelecidas. Nessa área específica, foi necessário conscientizar a equipe sobre a importância e a atenção necessárias ao lidar com as informações coletadas junto a participação e aderência as agendas de alinhamento e de treinamento oferecidas.

## 7 CONCLUSÕES

A implantação e implementação de parte das normativas estabelecidas sucedeu através de um trabalho desenvolvido em equipe, com muita colaboração e capacitação que concretizou em menos de um ano a meta de 70%, isto é, um avanço de 59% na governança da área de Gente e paralelamente uma evolução de 26% na área de Gestão, isto é, na governança da empresa. Dessa forma fica evidente que o trabalho de base do pilar/papel Gente só se dar como possível quando segue o caminho corporativo da governança, assim consigo alcançar outro patamar e continuar nele rodando sempre o ciclo PDCA em busca de melhoria e transformação contínua.

A busca incessante pela excelência operacional tem proporcionado uma série de proveitos, ao mesmo tempo em que tem revelado desafios a serem superados. Um desses desafios é a necessidade de priorizar atividades, uma vez que o programa pode sofrer atrasos ou ter que seguir por caminhos alternativos devido às demais responsabilidades da rotina de cada indivíduo envolvido e a necessidade do negócio no momento. Isso aponta para uma oportunidade de aprimorar a divisão de responsabilidades e desdobramento das ações para os envolvidos na parte operacional da implementação.

Por fim, pode-se concluir que a execução dessas etapas em busca da excelência tem apresentado resultados favoráveis e significativos. Alguns desses resultados incluem:

- Identificação das oportunidades de governança e, em 1 ano, um avanço de 44% dentro da área de Gente e Gestão relacionado a parte de Gente da organização proporcionando uma gestão por diretrizes das práticas de Recursos Humanos.
- Diagnóstico das lacunas referentes à governança, proporcionando uma visibilidade mais ampla das melhorias para o negócio e resultando na expansão da implantação das diretrizes dos demais papéis após 9 meses de projeto;
- Diminuição no percentual das ocorrências de passivos trabalhistas (hora extra, interjornada, DSR) de 68% em menos de 1 ano proporcionado através de

capacitação dos colaboradores e liderança, gestão através de faróis semanais e disponibilidade da plataforma para gerenciamento do ponto para os gestores;

- Retorno de práticas de reconhecimento que devido à falta de diretriz acabaram de perdendo com a rotatividade natural da organização. E, ainda no segundo ano do projeto, o retorno de práticas sociais;
- Definição clara das ferramentas de análise de anomalia e solução de problemas, conseqüentemente, uma maior facilidade para identificar origem de problemas;
- Definição processos dos rituais de governança (as agendas de reuniões) e implantação das reuniões semanais de planejamento e de resultados mensais para todas as áreas;
- Elaboração em andamento da diretriz do PEX que pelo momento de implementação tem sido uma ferramenta viva por estar sendo sempre revisada;
- Diagnóstico dos ODS que a empresa atende que será finalizado nos próximos 6 meses com a aplicação da matriz de materialidade junto a implementação de um comitê de sustentabilidade.
  - Produzir e conduzir o programa de multiplicadores para desenvolver o time interno afim de promover capacitações ministradas por profissionais internos que irá agregar a sua visão do negócio junto ao conhecimento adquirido sobre aprendizagem no programa;

Considerando recomendações para estudos futuros, seria viável propor uma investigação de caso semelhante, porém com foco na busca pela excelência operacional em setores distintos. Seria enriquecedor realizar uma análise qualitativa comparativa das similaridades e diferenças na implementação dos métodos de aprimoramento contínuo, a fim de avaliar a concordância entre os resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_. **ESG**. Disponível em: > <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg> <. Acesso em: 10 fevereiro 2023.

BOTHEON, Yasmin. Elucidação do conceito de gestão e administração e sua associação com o esporte. In: XXVIII Congresso Virtual de Iniciação Científica da Unicamp, 2020. Disponível em: <https://www.prp.unicamp.br/inscricao-congresso/resumos/2020P17572A35362O5336.pdf>. Acesso em: 18 fevereiro 2023.

CARDOSO; Alexandre Octaviano Alvarez. **Análise do processo de aplicação do gerenciamento pelas diretrizes em uma organização do setor de energia**. 2020. Trabalho de conclusão de curso apresentado (Bacharel Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2020.

CARVALHO, Henrique. **O ciclo PDCA: um framework de gestão de qualidade**. Disponível em: > <https://vidadeproduto.com.br/ciclo-pdca/> <. Acesso em 11 fevereiro 2023.

CASTILHO; Luiz. **Excelência operacional da organização**. 07 de fevereiro de 2022. LinkedIn: Valor Vertical. Disponível em: > [https://www.linkedin.com/pulse/excel%C3%A2ncia-operacional-da-organiza%C3%A7%C3%A3o-valor-vertical?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card&originalSubdomain=pt](https://www.linkedin.com/pulse/excel%C3%A2ncia-operacional-da-organiza%C3%A7%C3%A3o-valor-vertical?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card&originalSubdomain=pt) <. Acesso em: 12 fevereiro 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4 ed. São Paulo. Elsevier. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DEMING, W. E. (1990). **Qualidade: A revolução da administração**. Marques Saraiva, Rio de Janeiro.

FALCONI, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia**. 9ª. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

FALCONI, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri)**. 5ª. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

HAIDER; Karla Araújo Veloso. **Políticas e práticas de gestão de recursos humanos – Recrutamento, seleção, retenção de talentos e treinamento: um estudo de caso no setor varejista de calçados**. 2011. Trabalho de conclusão de curso (Especialista em Gestão Estratégica) - Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 2011.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Boas práticas para uma agenda ESG nas organizações**. 1ª Edição, outubro 2022, IBGC Orienta. Disponível em: >

[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24587/IBGC\\_Orienta\\_ESG.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24587/IBGC_Orienta_ESG.pdf) <. Acesso em: 10 fevereiro 2023.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: >

<https://odsbrasil.gov.br/relatorio/sintese> <. Acesso em: 13 fevereiro 2023.

JACOBS; Janaina Vieira Jacobs. OLIVEIRA; Marcela Figueiredo de. **Gente e gestão: a transformação da área de recursos humanos**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

MOREIRA; Diego, SANTOS; Liliane. **Motivação e teoria da hierarquia das necessidades de maslow**. 2019. Artigo - Centro de Referência de Assistência Social em Bom Jardim – PE, 2019.

MOURA, Gustavo Costa de. **Ciclo pdca (plan – do – check- Act) como método de planejamento estratégico na gestão da qualidade total**. 2011. Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação (Pós-graduação Lato Sensu) – Faculdade de Candido Mendes, Faculdade Integrada AVM, Rio de Janeiro, 2011.

NASCIMENTO, Adriano Fagner Gonçalves. **MBA - gestão estratégica da manutenção, produção e negócios**. 2011. Trabalho de conclusão de pós-graduação (MBA em Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) - Faculdade Pitágoras - Núcleo de Pós Graduação e ao Instituto Superior de Tecnologia - ICAP/MG, São João Del Rei, 2011.

OLIVEIRA; Carla Rodrigues. **Análise sobre as necessidades humanas de maslow na Organização tema engenharia**. 2020. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) - Faculdade Evangélica de Rubiataba, GO, 2020.

Rheis Consulting. **PDCA e sua aplicação**. Disponível em: > <https://www.rheis.com.br/post/o-que-%C3%A9-pdca> <. Acesso em: 13 fevereiro 2023.

ROSA, Pablo Enrique Barboza. **INVESTIMENTOS ESG E ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS: UMA ANÁLISE SOBRE AS CONVERGÊNCIAS**. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Ciências Econômicas) - Universidade Federal do Pampa, Sant'Ana do Livramento, 2022.

SCHERMANN, Daniela. **Pirâmide de Maslow: o que é, para que serve e por que você precisa conhecê-la**. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/> <. Acesso em 28 fevereiro 2023.

SILVA; JORDANA DIAS. **A influência dos recursos humanos na motivação dos colaboradores**. 2015. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) - Faculdade de Ceres, 2015.

SIQUEIRA, Camilla Lacerda. **Governança corporativa e fator ESG como meios para o impacto social e ambiental no setor empresarial**. 2021. Trabalho de

conclusão de curso (Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais) - Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

SOUZA; Natália C. de O. **Gerenciamento da rotina de trabalho**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização: Produção e Gestão do Ambiente Construído) - Departamento de Engenharia de Materiais e Construção, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TEXEIRA, Júlia Pereira. **Aplicação do controle de processos em construtoras de pequeno porte como suporte à implementação de conceitos da qualidade total**. 2021. Trabalho de conclusão especialização (Especialista em Gestão e Tecnologia na Construção Civil) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.