

Pratique”

v.1, n.1 - 2022



REVISTA ON-LINE

Presidência

Ricardo Queiroz Guimarães

Diretoria Administrativa

Magno Braz Fonseca

Diretoria Financeira

Ricardo A. Reis Guimarães

Diretoria Jurídica

Fábio Alexandre Sacioto

Diretoria de Produto e Mercado

Juliana Rolla de Leo

Diretoria Técnica

Rafael Alves de Araujo Castilho

Diretoria Técnica Adjunta

Fernanda Carla Wasner

Vasconcelos

Lucas Gressi Almeida Soares

Conselho Fiscal

Carlos Alberto T. de Oliveira

Cristiane Serpa

Rafaelle Peano

Conselho Consultivo

Antônio Augusto Santos

Caio Márcio Becker Soares

Caio Múcio Barbosa Pimenta

Cláudio Bruzzi Boechat

Dijon Moraes Junior

Maurício Roscoe

Maria Teresa de Azeredo Roscoe

Neuza Maria Dias Chaves

Silvana Arrivabeni Rizzioli

Regina Coeli Chassin Drumond

Sérgio Leite de Andrade

Equipe Executiva**Gerência Geral**

Valéria Mendes

**Gerência Administrativa/
Financeira**

Fátima Teixeira

Projetos

Lúisa Amália Costa Dias

Empresas Associadas**Patrocinadoras**

AngloAmerican

CBMM

Cemig

Gerdau

Petrobras

Usiminas

Vale

**Núcleos e Grupos de Estudos
Gestão da Segurança Operacional
Coordenação**

José Alexandrino Machado

Lean Manufacturing**Coordenação**

Oswaldo Martins do Prado Neto

Melhoria Contínua e CCQ**Coordenação**

Cristiane dos Anjos Carvalho

Roberta Madureira

Sistema de Gestão Integrado**Coordenação**

Terezinha Melo Ribeiro

Paulo Roberto Carneiro Leite

Diego de Souza Andrade

**Núcleo de Estudos Avançados
em Educação****Coordenação**

Rosane Marques Crespo Costa

**Núcleo de Estudos de
Governança Corporativa****Coordenação**

Simone Furbino

**Núcleo de Estudos do Modelo de
Excelência da Gestão****Coordenação**

Jacqueline Santos Pereira de

Almeida

Indexação

Pratique tem seus artigos indexados ou resumidos conforme as normas vigentes.

Editada em julho de 2022.

Publicada em agosto de 2022.



2021 União Brasileira para a Qualidade (UBQ) Os autores são responsáveis pela apresentação dos fatos contidos e opiniões expressas nesta obra.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais

Pratique Revista *on line* [recurso eletrônico] v1, n.1 - 2022.
P912 Belo Horizonte: UBQ, 2021.

Quadrimestral.

ISSN - 2764-4081 - Versão eletrônica

1. Administração de Empresas - Periódicos. 2. Controle de
qualidade. 3. Gestão da qualidade total. I. União Brasileira para
a Qualidade. II. Título

CDU: 658

Ficha catalográfica elaborada por Fabiana Marques de Souza e Silva - CRB 6/2086

SOBRE A REVISTA”

A revista Pratique on-line é uma publicação científica quadrimestral que se propõe a contribuir para a divulgação do conhecimento técnico e científico na área de gestão da qualidade nas organizações bem como em áreas correlatas, com acesso gratuito. Constitui uma iniciativa da União Brasileira para a Qualidade (UBQ) com o objetivo de contribuir para a prática gerencial e a gestão da qualidade, dedicada às organizações e profissionais interessados no tema. Por esse motivo, serão aceitos trabalhos que refletem aplicações de modelos e ferramentas gerenciais nas organizações, análise de casos que tenham contribuição ao avanço do conhecimento teórico ou resultados empíricos que estimulem futuras pesquisas na área e melhoras na gestão e no gerenciamento nas organizações.

A publicação é quadrimestral, na modalidade on-line, adotando práticas editoriais semelhantes àquelas adotadas em periódicos científicos para garantir um processo transparente, isonômico e diverso. A revista Pratique tem seu registro ISSN - 2764-4081, seguindo as normas de indexação vigentes.

Em seu terceiro número, a Pratique está estruturada em cinco seções: a primeira reservada ao Editorial; a segunda para a Palavra do Presidente; a terceira destina-se às produções técnica-gerenciais nos Relatos de Experiências; a quarta seção, o artigo técnico e, por fim, uma matéria especial, compondo a quinta seção. As seções congregam temas de interesse da área de Administração e Negócios com ênfase nos temas (i) Sistemas e modelos de gestão; (ii) Melhoria contínua e controle operacional; (iii) Inovação, desempenho e indústria 4.0. Os interessados poderão submeter relatos de experiências e artigos técnicos, conforme descrição apresentada em “Sobre o Processo Editorial”.

SUMÁRIO

EDITORIAL 05

PALAVRA DO PRESIDENTE 06

RELATO DE EXPERIÊNCIA ESPECIAL:
A INCANSÁVEL MISSÃO DE DESPERTAR
CONSCIÊNCIAS PARA QUALIDADE 08

RELATOS DE EXPERIÊNCIAS:
COMO ENTENDER E RESOLVER
AS DIFICULDADES NA GESTÃO INTEGRADA 11

ARTIGO TÉCNICO:
ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO
DAS PESSOAS NOS PROCESSOS DE MELHORIA
NAS ORGANIZAÇÕES 19

MATÉRIA ESPECIAL:
40 ANOS REUNINDO PARCERIAS ESSENCIAIS 27

CAPACITAÇÃO E EVENTOS 31

INDICAÇÕES DE REFERÊNCIAS:
SESSÃO COMEMORATIVA UBQ - 40 ANOS 36

EQUIPE TÉCNICA

Editora chefe

Fernanda Carla Wasner Vasconcelos

Editor científico

Rafael Alves de Araujo Castilho

Editora assistente

Fátima Teixeira

Revisão gramatical

Blah Criativa

Diagramação

Blah Criativa

Projeto gráfico

Blah Criativa

Capa

Blah Criativa

Normalização de referências

Rafael Alves de Araujo Castilho

Fernanda Carla Wasner Vasconcelos

EDITORIAL””

Inicia-se 2022, e os veículos de comunicação anunciam em destaque que a ocorrência de casos graves por Covid-19 diminuiu em diversas partes do país e do mundo e, neste período, por meio da União Brasileira para a Qualidade – UBQ, tivemos muitos aprendizados, com trocas de experiências e práticas compartilhadas. Apesar de terem sido dois anos tensos, o ano de 2022 é especialmente festivo, pois a UBQ comemora seus 40 anos, promovendo a qualidade em Minas Gerais e no Brasil.

Nesta comemoração, expressamos nossos votos, para que os próximos anos continuem sendo venturosos e cheios de realizações e agradecemos aos nossos colaboradores (diretorias, conselhos consultivo e fiscal, núcleos de estudo e equipe) e parceiros de empreitadas (associados pessoas jurídicas e físicas e, principalmente, aos autores e autoras que dedicaram seu tempo em preparar o material a ser publicado na Pratique), instrumentos valiosos, para que o crescimento da UBQ seja contínuo, inovador e pautado em qualidade, sempre!

Este terceiro número apresenta uma estrutura diferenciada, com dois relatos de experiência desenvolvidos por profissionais atuantes na área da qualidade e um artigo técnico relatando a importância do capital humano nos processos de melhoria, a matéria especial, enfatizando os 40 anos da UBQ bem como um guia de referências especial para este número. Além dos cursos de aprimoramento ofertados pela UBQ, no segundo quadrimestre de 2022.

O relato de experiência de autoria de Fátima Teixeira, retrata os caminhos traçados pela UBQ nestes 40 anos, refletindo a sua “incansável missão de despertar

consciências para qualidade”. Para evidenciar que os processos de gestão de saúde e segurança do trabalho (SST), qualidade e meio ambiente possuem elementos semelhantes, à luz das normas ISO, os autores Leônidas Araújo Fernandes e Liana Gomes Netto compartilham suas experiências na compreensão e solução das possíveis dificuldades encontradas na gestão integrada.

O artigo técnico é uma contribuição das autoras Ana Paula Santos de Faria e Selma Lins que relatam a importância do engajamento e motivação dos colaboradores nos processos de melhoria nas organizações. Como resultado deste estudo, conclui-se que a motivação é gerada pelo senso de pertencimento dos colaboradores e que os processos de melhoria devem estar integrados à cultura organizacional.

A matéria especial traz depoimentos que mostram a evolução da UBQ nestes 40 anos, as parcerias essenciais para este processo de amadurecimento e de sucesso e o depoimento especial, da Valéria Mendes, que tem sua trajetória profissional associada aos caminhos que auxiliaram no desenvolvimento e enriquecimento da UBQ. E, para que possamos entender “a receita da longevidade saudável”, Neuza Chaves, compartilha conosco a sua experiência e, com o intuito de introduzir novos membros na filosofia da Qualidade, propõe algumas referências literárias na área, para aqueles que gostariam de iniciar, aprimorar, ou mesmo, visitar, os conceitos da Qualidade, suas ferramentas e aplicações, com o intuito de aperfeiçoar os produtos e serviços de suas organizações.

Uma boa leitura!

PALAVRA DO PRESIDENTE ”

UBQ faz 40 anos



Os desafios da meia idade

A vida se divide aos 40 anos entre antes e depois, dizem os médicos oftalmologistas. É que aos 40 anos se instala a presbiopia, aquela condição em que os humoristas se queixam de braços curtos. Para ler, você precisa levar o texto bem longe dos olhos. A prescrição de óculos para perto resolve bem o problema, mas cria outro. Te denuncia a idade por mais botox que se use. E, por

isto, muitos resistem à ideia de uso dos famosos óculos de leitura, especialmente, as mulheres por razões óbvias. É comum neste momento, a famosa crise da meia idade, casamentos são refeitos, projetos de vida sofrem grandes alterações.

Mutatis mutantis, de pessoas para empresas, esta é a fase da vida que passa a UBQ, uma senhora que agora completa 40 anos. Fazendo uma retrospectiva de sua vida, Madame UBQ fala com grande orgulho do seu papel proeminente na promoção da qualidade em Minas e no Brasil.

Ela destaca que acompanhou e contribuiu como protagonista no desenvolvimento da qualidade, produtividade e competitividade no cenário nacional, articulando iniciativas e conectando organizações e pessoas que acreditavam e acreditam no poder da melhoria e aprendizados contínuos. Esteve dentro e fora das organizações, colaborando na implantação e manutenção de programas da qualidade e, principalmente, reconhecendo e premiando as boas práticas empresariais. Congregou e ainda reúne profissionais notáveis, dedicados a promover e compartilhar aprendizados e construir uma sociedade melhor, mais justa e próspera. Nesses 40 anos, a UBQ estruturou e realizou premiações, reconheceu empresas e pessoas, assim como, esteve presente nas pautas públicas, privadas e sociais.



Sua capacidade de congregiar pessoas, a transformou em um ponto de encontro daqueles que desejam estudar a boa gestão e daqueles que querem compartilhar as boas práticas.

Muitas equipes de melhoria contínua representaram suas empresas nos diversos eventos promovidos pela UBQ e celebraram seus resultados de forma coletiva. E, toda essa trajetória, inspira a UBQ a ressignificar seus ciclos, aprender com seu trajeto e se abrir ao novo.

Quando olha para o futuro, ela não perde seu entusiasmo, mas reconhece que, a deduzir pelas manchetes dos jornais no cenário internacional, teremos um futuro com muitos desafios e ameaças, a curto e longo prazos. A pandemia do coronavírus já havia desorganizado significativamente a cadeia produtiva global e parece interminável, sem dar sinais de enfraquecimento. Sai Covid e entra Ômicron e variantes. E, ainda combalidos, nos vemos expostos às notícias de guerra na Europa com potencial de extensão a todo o mundo. Mesmo que o estado de guerra termine agora, suas consequências imediatas deixarão cicatrizes que serão sentidas ainda por muito tempo.

Muitas cadeias produtivas foram desorganizadas, a inflação é preocupante em todo o mundo, juros crescentes, previsão de desabastecimento em todo o mundo, desemprego. Com tanta notícia ruim, o índice de confiança de todos está em níveis críticos. Mas, surpresa: O Brasil, o País que antes sofria pneumonia quando os países desenvolvidos espirravam, mostra uma saúde surpreendente. Balança comercial positiva, superávit na balança de pagamentos, commodities em alta, dólar no menor

patamar e um maciço investimento estrangeiro. Vivemos um ambiente surreal que certamente jamais seríamos capazes de predizer por décadas.

A UBQ tem confiança neste futuro e trabalha para se adaptar a este futuro desafiador, mas também pleno de oportunidades. Estamos revisitando nossa missão, nossos objetivos e estabelecendo novos projetos que fortalecerão nossa relação com outras organizações, estruturarão a potencialização da relação entre associados e das oportunidades entre pessoas e empresas que congregamos. Esse reposicionamento busca nos fortalecer como rede e como aceleradora de soluções e aprendizado para as empresas e a sociedade.

E, neste ambiente desafiador, misto de risco e oportunidade, de transformação digital, Metaverso, inteligência artificial e muitas outras tecnologias que nos vemos obrigados a fazer constantemente escolhas de Sofia, para garantir nosso acesso ao pódio das grandes instituições que sobreviveram e venceram.

E venceram pelo idealismo dos seus fundadores, pela dedicação de sua gestão administrativa, especialmente, Valéria e Fátima, e pela grandeza de seus presidentes e diretores que nos antecederam. Este reconhecimento é fundamental e rendo homenagens a todos os ex-presidentes, na pessoa de Silvana Rizzioli, que me antecedeu e que incorpora todas as virtudes possíveis de pessoa e profissional.

Parabéns, com muito orgulho, Madame UBQ.

Ricardo Guimarães
Presidente da UBQ



RELATO DE EXPERIÊNCIA ESPECIAL - UBQ 40 anos ”

A INCANSÁVEL MISSÃO DE DESPERTAR CONSCIÊNCIAS PARA QUALIDADE

FÁTIMA TEIXEIRA

Gerente Administrativo Financeiro da UBQ



Chega aos 40 anos a casa da qualidade. Essa casa que também é minha e de todos que buscam a melhoria contínua!

É sabido: as causas precisam de pessoas que lutem por elas. Com esse propósito, um grupo de profissionais inovadores, impactados pelo reflexo provocado pelo reconhecido “milagre japonês”, idealizaram e instituíram, em 1982, a União Brasileira para a Qualidade (UBQ), uma associação civil, sem fins lucrativos, com o objetivo de despertar pessoas e organizações a fazerem o melhor, dando mais significado ao trabalho, propiciando a construção de uma gestão baseada em atitudes sustentáveis e nos princípios da qualidade, para melhorar os produtos, os serviços e as relações no ambiente de trabalho.

A UBQ é formada por dirigentes voluntários, associados e profissionais conscientes, comprometidos e automotivados para suas atribuições. A mim, foi confiada a tarefa de relatar para os leitores da Revista Pratique o “Case UBQ”, por vivenciar, como funcionária da casa, há mais de 3 décadas, inúmeras mudanças, experiências, missões, realizações, desafios e promoções com objetivo de levar a qualidade para os vários setores da sociedade, das indústrias aos serviços de saúde, dos governos à imprensa, do comércio às escolas, do terceiro setor às famílias, e contribuir para o crescimento e melhora da qualidade de vida da população.

Seria impossível lembrar e citar aqui todas as iniciativas e contribuições imensuráveis nessa longa e exitosa trajetória da UBQ, mas algumas merecem destaque por sua relevância. Inúmeros profissionais, indivíduos e organizações, direta ou indiretamente, foram impactados e conectados pela rede da qualidade. Com o passar do tempo, a forma de pensar a qualidade foi sendo ampliada, compreendida, vivenciada e praticada pelas pessoas, na sua dimensão mais profunda tornando-se, para muitos, uma filosofia de vida, passando a nortear as atitudes e condutas humanas com poder de impactar no processo de aculturação da sociedade, por seus princípios e preceitos educativos.

Nas organizações, a qualidade foi sendo traduzida e implementada por meio de técnicas, ferramentas, métodos e programas de gestão, baseados no conhecimento científico e estatístico, com capacidade de alavancar a produtividade, reduzir custos, aprimorar o conhecimento dos colaboradores na solução de problemas e aumentar a satisfação dos clientes. Cada vez mais o mundo organizacional ia percebendo que a qualidade, quando entendida e praticada por todos, eleva de maneira significativa os níveis de excelência.



E foi assim, à medida que as empresas e pessoas se atentavam para a importância da qualidade, a UBQ se preparava para oferecer treinamentos, encontros, seminários, capacitações, grupos de estudos, convenções e grandes eventos, com renomados palestrantes e práticas bem-sucedidas sobre as várias metodologias como os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), Melhoria Contínua (GMC), Manutenção Produtiva Total (TPM), entre outras.

Alguns eventos se mantiveram por muitos anos, como o Congresso Nacional pela Excelência, o Congresso Brasileiro de Qualidade e Produtividade e o Congresso Nacional de CCQ, que reconhecia os profissionais das indústrias que se dedicavam voluntariamente ao estudo de solução de problemas em seus ambientes de trabalho. Mais tarde, as tradicionais convenções de CCQ, GMC e LEAN foram fundidas ao “O Grande Encontro de Equipes de Alta Performance”, promovido anualmente, com apresentações e reconhecimento público das melhores práticas implementadas pelas organizações dos mais diversos ramos de negócio, públicas ou privadas.



No âmbito das parcerias com os governos, a UBQ participou como membro do Comitê da Qualidade e Produtividade, na década de 90, quando a qualidade ganhou ainda mais notoriedade e valor, por meio do lançamento do Programa Mineiro de Qualidade e Produtividade (PMQP), instituído por vários estados brasileiros, motivados pelo Programa Brasileiro

de Qualidade e Produtividade (PBQP). Todo esse movimento em prol da qualidade fortaleceu a atuação da UBQ, que foi reconhecida como Entidade de Utilidade Pública no Estado, por meio de Projeto de Lei conduzido pela Assembleia Legislativa de Minas Gerais.

No setor da educação, foram seladas diversas parcerias e programas com a Secretaria de Estado da Educação e instituições de ensino, visando promover o intercâmbio entre escolas e organizações para conhecimento de práticas e debates sobre qualidade.



A UBQ também criou, por meio da sua Diretoria de Qualidade na Educação, o mascote UBQuinho, personagem que abriu caminho para uma trajetória de histórias positivas sobre educação e integração das pessoas em ações sobre o Programa 5S, qualidade de vida, atuação profissional, entre outros.

Outra importante iniciativa nessa área foi a criação do Núcleo de Estudos Avançados em Educação – NEAE, um grupo de estudo composto por especialistas em gestão educacional, que se propõe a estudar temas atuais e relevantes na Educação e a desenvolver produtos e serviços que atendam às demandas das instituições educacionais, aprimorando a qualidade de sua gestão e de seus indicadores. Em 2020, este grupo lançou o livro “Educação e Qualidade – Guia para Gestão”.

Para a área da saúde, vários projetos foram implementados, como o Projeto Pró ISO 9000 na Saúde, que preparava as instituições do segmento para a certificação.

Também foram lançados o Programa de Promoção da Saúde e o Programa Lean Hospitalar, que permitiu a implantação da metodologia em vários hospitais do estado de Minas Gerais, capacitando médicos, enfermeiros e gestores a identificar e eliminar as perdas e desperdícios de materiais e de tempo, visando maior fluidez dos processos e aumento de produtividade.



Outra ação importante nessa área foi a criação do Grupo de Estudo Lean na Saúde, com o objetivo de promover o relacionamento, benchmarking e mentoria gratuita para instituições da área da saúde.

Com foco no meio ambiente, a UBQ participou ativamente como chanceladora, hospedeira, gestora administrativa e financeira do Prêmio Mineiro de Gestão Ambiental (PMGA), que reconhece e premia organizações por suas práticas de gestão ambiental. O PMGA foi também chancelado oficialmente pelo Governo do Estado de Minas Gerais, por meio das Secretarias de Planejamento e Gestão (Seplog), Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad), Ciência Tecnologia e Ensino Superior (Sectes) e de Desenvolvimento Econômico (Sede). Contou ainda, com o apoio oficial do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma Brasil) e do Ministério do Meio Ambiente (MMA), além de certificações de reconhecimento da Organização das Nações Unidas (ONU-NY), por meio do seu Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais (Undesa-NY).

Na esfera municipal, em parceria com a Associação Mineira de Municípios (AMM), a UBQ desenvolveu, implementou e chancelou o Prêmio Mineiro de Boas Práticas na Gestão Municipal, com objetivo reconhecer as ações implementadas pelas Prefeituras Municipais nas áreas de educação, saúde, social e meio ambiente, transformando os projetos bem-sucedidos em mecanismos de incentivo para a promoção de uma gestão pública moderna e voltada para resultados.

A qualidade urbana também mereceu atenção, quando, em parceria com CSUL Lagoa dos Ingleses, a UBQ desenvolveu, implementou e chancelou o Prêmio CSUL de Qualidade Urbana para reconhecer projetos e práticas impulsionadoras dos conceitos de inovação urbana e do viver bem, com mais qualidade de vida.

Para ampliar a implementação das normas ISO de qualidade e contribuir com as organizações mineiras que buscam a certificação ISO, a UBQ, por meio de convênio firmado com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), possui a representatividade regional da ABNT, no âmbito dos trabalhos do CB25.

Muito ainda precisa ser feito no campo da gestão até vivermos numa sociedade mais qualificada, produtiva e colaborativa. Sabemos que esse processo de assimilação das transformações é lento, mas possível, se precedido e acompanhado de mudanças nos modos de pensar e de agir.

Enquanto isso, a UBQ continua resiliente no cumprimento de sua missão, se adequando às várias mudanças, sempre de mãos dadas com seus associados, parceiros, diretoria, conselheiros, colaboradores, voluntários e organizações âncoras, acreditando sempre no processo de aprendizagem, no desenvolvimento orientado por atividades de educação e treinamento, confiante no futuro e no seu propósito de contribuir para um mundo melhor, com mais qualidade para todos.

Um brinde à UBQ e que venham os próximos 40 anos!



ARTIGO TÉCNICO”

COMO ENTENDER E RESOLVER AS DIFICULDADES NA GESTÃO INTEGRADA

Leônidas Araújo Fernandes¹

Liana Gomes Netto²

Resumo

Este trabalho visa mostrar que os processos de gestão de saúde e segurança do trabalho (SST), qualidade e meio ambiente possuem elementos semelhantes, à luz das normas ISO. Portanto, sua integração gera uma sinergia gerencial e de processos com consequente redução de custos, aumento de lucratividade e competitividade. Adicionalmente, mostra as vantagens em vários aspectos e dimensões, respaldada por inúmeros autores especialistas em gestão integrada. Além disso, demonstra que todos os stakeholders (acionistas ou donos, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, governo, entidades de classe e outras afins) são impactados e beneficiados com uma implantação exitosa de um Sistema de Gestão Integrada (SGI). Para complementar, apresenta as dificuldades encontradas durante o processo de implementação e manutenção do SGI sob vários ângulos e dimensões. Assim como, nas vantagens, as dificuldades seguem os mesmos caminhos através dos stakeholders. Também aborda as dificuldades comuns em vários setores, tais como, o da indústria e da construção civil. Neste ponto, enfatiza as dificuldades envolvendo pessoas no processo de gestão integrada. Finalmente, sugere de forma clara e objetiva os aspectos, chamados de fatores de sucesso, que devem ser tratados visando mitigar ou reduzir as dificuldades encontradas. Diante disto, os fatores de sucesso são apresentados baseados num compilado de pesquisa bibliográfica, experiência e vivência.

PALAVRAS-CHAVE:

Sistema de gestão integrado. Normas ISO. Dificuldades.

1 - INTRODUÇÃO

Este artigo seguiu um raciocínio lógico envolvendo os sistemas de gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SST), qualidade e meio ambiente. Se existem semelhanças entre eles, é possível uni-los ou integrá-los. Se integrados geram sinergia, que por sua vez, reduz recursos e diminui a dissipação de energia gerencial. A sinergia gera vantagens amplas no contexto das empresas e suas partes interessadas, porém existem dificuldades e obstáculos que precisam ser tratados ao longo da integração e manutenção do Sistema de Gestão Integrado (SGI). Neste trabalho são sugeridas algumas boas práticas de gestão para tratamento destes dificultadores.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica em vários livros e artigos de autores especialistas no tema e analisada sob a visão dos autores e suas experiências baseadas na atuação nesta área de gestão integrada.

O trabalho foi dividido em quatro tópicos mostrando, no primeiro tópico, as semelhanças dos elementos dos sistemas de gestão de Saúde e Segurança, con-

¹ Graduado em Engenharia Industrial Mecânica (CEFET-MG) e graduando em Engenharia de Segurança (Unicesumar). Pós-Graduado em Engenharia Econômica (FDC- MG) e em Gestão da Produção e Qualidade (FGV). Formação *Black Belt* (INDG) | Auditor Líder de Sistema de Gestão Integrado (*Bureau Veritas*) E-mail: leonidas@lafresultados.com.br

² Graduada em Tecnologia Ambiental (CEFET-PR). Mestre em Geografia com ênfase em Análise Ambiental e Regional (UEM). Pós-Graduada em Gestão Empresarial e em Agronegócios (Unicesumar); Educação e Planejamento Ambiental (Unespar) | Professora orientadora deste trabalho de conclusão de curso.

forme a norma internacional ISO 45001:2017; da Qualidade, conforme ISO 9001:2015 e Meio Ambiente, conforme ISO 14001:2015. No segundo tópico, foram mostradas as vantagens de serem integrados estes sistemas.

Fica claro que as vantagens são muitas e bastante amplas no contexto da empresa. No terceiro tópico, foram abordadas as dificuldades para implementar e manter o sistema Integrado de gestão. O foco deste tópico é direcionar o raciocínio para os principais pontos de atenção que determinam os fatores de

sucesso. Em seguida, no quarto tópico, são tratados quais aspectos merecem maior atenção.

Em seguida, são sugeridas diretrizes gerais que seguramente apoiam o sucesso da implementação e manutenção do SGI. Reconhecidamente, as implantações do SGI têm muitos problemas e uma grande quantidade de empresas se perdem no processo de implementação ou manutenção. Diante do exposto, este trabalho é uma contribuição para essas empresas e seus profissionais.



2 - GESTÃO INTEGRADA DE SEGURANÇA DO TRABALHO

Um sistema de gestão integrado significa, no contexto deste trabalho, o objetivo de unir e harmonizar com menos recursos a sistemática de gestão dos processos de qualidade, segurança e saúde e meio ambiente, o qual é amplamente denominado como SGI (Sistema de Gestão Integrado).

Como diz Moraes, Vale e Araújo (2013, p.1), "a gestão integrada desses sistemas torna mais eficiente a implantação das políticas, objetivos, processos, procedimentos e práticas[...]". A maioria das empresas almeja integrar seus sistemas, reduzindo a burocracia e perdas de tempo, aumentando a sinergia das suas diversas áreas.

Conforme Chaib (2005, p.6), "atualmente, a tendência quanto à implantação de sistemas de gestão em diversos tipos de organizações empresariais é a "unificação" das diferentes áreas de gerenciamento, passando ao chamado Sistemas de Gestão Integrados." É aplicado nas empresas de diversos segmentos, como, por exemplo, o de indústrias e o de construção civil.

De Cicco (2016, p.13) diz que o sistema de gestão integrada "[...] aplica-se a todos os tamanhos e tipos de organização." As empresas não precisam estar certificadas nas normas ISO, porém seus sistemas de gestão devem estar baseados nos requisitos dessas normas.

2.1 - Semelhanças entre os processos de qualidade, meio ambiente e saúde e segurança no trabalho

As normas ISO que certificam as boas práticas de elementos do sistema integrado de gestão mostram uma correlação dos processos de gestão e seus requisitos. Ao comparar os requisitos das normas ABNT NBR 9001:2015, 14001:2015 e 45001:2017, percebe-se claramente a semelhança dos elementos destes processos. Para um melhor entendimento, foi elaborado o Quadro 1, no qual foram colocados de forma alinhada e paralela, os requisitos das três normas e seus elementos de gestão.

O Quadro 1 mostra as similaridades dos elementos e, portanto, uma oportunidade em uni-los e tratá-los de forma integrada.

Quadro 1 - Semelhanças dos elementos dos sistemas de gestão

"ISO 9001:2015 Qualidade Requisitos"	"ISO 14001:2015 Meio Ambiente Requisitos"	"ISO 45001:2017 Saúde e Segurança no trabalho- Requisitos"
4 Contexto da organização	4 Contexto da organização	4 Contexto da organização
4.1 Entendendo a organização e seu contexto	4.1 Entendendo a organização e seu contexto	4.1 Entendendo a organização e seu contexto
4.2 Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas	4.2 Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas	4.2 Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas
4.3 Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade	4.3 Determinando o escopo do sistema de gestão ambiental	4.3 Determinando o escopo do sistema de gestão da SST (Saúde e segurança do Trabalho)
4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos	4.4 Sistema de gestão ambiental	4.4 Sistema de gestão da SST
5 Liderança	5 Liderança	5 Liderança e participação dos trabalhadores
5.1 Liderança e comprometimento	5.1 Liderança e comprometimento	5.1 Liderança e comprometimento
5.2 Política de qualidade	5.2 Política ambiental	5.2 Política de SST
5.3 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais	5.3 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais	5.3 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais
5.4 Não Aplicável	5.4 Não Aplicável	5.4 Consulta e participação dos trabalhadores
6 Planejamento	6 Planejamento	6 Planejamento
6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades	6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades	6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades
6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los	6.2 Objetivos ambientais e planejamento para alcançá-los	6.2 Objetivos de SST e planejamento para alcançá-los
6.3 Planejamento de mudanças	6.3 Não Aplicável	6.3 Não Aplicável
7 Apoio	7 Apoio	7 Apoio
7.2 Competência	7.2 Competência	7.2 Competência
7.3 Conscientização	7.3 Conscientização	7.3 Conscientização
7.4 Comunicação	7.4 Comunicação	7.4 Comunicação -
Não Aplicável	7.4.1 Generalidades	7.4.1 Generalidades
Não Aplicável	7.4.2 Comunicação interna	7.4.2 Comunicação interna
Não Aplicável	7.4.3 Comunicação externa	7.4.3 Comunicação externa
7.5 Informação documentada	7.5 Informação documentada	7.5 Informação documentada
7.5.1 Generalidades	7.5.1 Generalidades	7.5.1 Generalidades
7.5.2 Criando e atualizando	7.5.2 Criando e atualizando	7.5.2 Criando e atualizando
7.5.3 Controle de informação documentada	7.5.3 Controle de informação documentada	7.5.3 Controle de informação documentada
8 Operação	8 Operação	8 Operação
8.1 Planejamento e controle operacionais	8.1 Planejamento e Controle Operacionais	8 Planejamento e controle operacionais
8.2 Requisitos para produtos e serviços	8.2 Preparação e resposta de emergências	8.1.1 Generalidades
8.2.1 Comunicação com o cliente	Não Aplicável	8.1.2 Eliminado perigos e reduzindo riscos de SST
8.2.2 Determinação de requisitos relativos a produtos e serviços	Não Aplicável	8.1.3 Gestão de mudanças
8.2.3 Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços	Não Aplicável	8.1.4 Aquisição
8.2.4 Mudanças nos requisitos para Produtos e Serviços	Não Aplicável	8.1.4.2 Contratados
8.3 Projeto e desenvolvimento de Produtos e Serviços	Não Aplicável	8.1.4.3 Terceirizados
8.3.1 Generalidades	Não Aplicável	8.2 Preparação e resposta a emergências
9 Avaliação de Desempenho	9 Avaliação de Desempenho	9 Avaliação de Desempenho
9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação	9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação	9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação
9.1.1 Generalidades	9.1.1 Generalidades	9.1.1 Generalidades
9.1.2 Satisfação do cliente	9.1.2 Avaliação do atendimento aos requisitos legais e outros requisitos	9.1.2 Avaliação do atendimento aos requisitos legais e outros requisitos
9.2 Auditoria Interna	9.2 Auditoria Interna	9.2 Auditoria Interna
9.2.1 Generalidades	9.2.1 Generalidades	9.2.1 Generalidades
9.2.2 Programa de auditoria interna	9.2.2 Programa de auditoria interna	9.2.2 Programa de auditoria interna
9.3 Análise crítica pela direção	9.3 Análise crítica pela direção	9.3 Análise crítica pela direção
10 Melhoria	10 Melhoria	10 Melhoria
10.1 Generalidades	10.1 Generalidades	10.1 Generalidades
10.2 Não conformidade e ação corretiva	10.2 Não conformidade e ação corretiva	10.2 Incidente, não conformidade e ação corretiva
10.3 Melhoria Contínua	10.3 Melhoria Contínua	10.3 Melhoria Contínua

Fonte: Normas ABNT NBR 9001:2015, 14001:2015 e 45001:2017.



2.2 - Vantagens e benefícios da gestão integrada de segurança

Conhecidamente, em qualquer processo, seja ele produtivo, gerencial, administrativo e outros nos quais agrupamos as atividades, temos grandes oportunidades de reduzir recursos nas suas execuções e gerar benefícios às empresas.

O objetivo das empresas sempre será o de aumentar o lucro reduzindo os custos. Vale a pena lembrar a fórmula básica do Lucro: $\text{Lucro} = \text{Vendas} - \text{Custos}$.

De acordo com Soler (2002) citado por Chaib (2005, p.28),

“[...] o principal argumento que tem compelido as empresas a integrar os processos de qualidade, meio ambiente e de segurança e saúde no trabalho é o efeito positivo que um SGI pode ter sobre os funcionários. A sinergia gerada pelo SGI tem levado as organizações a atingir melhores níveis de desempenho, a um custo global muito menor.”

A sinergia é um alvo buscado pelas empresas a todo momento para reduzir custos, maximizar lucros e aumentar a competitividade no mercado. Segundo QSP-Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade (2003) citado por Chaib (2005, p.26),

[...] as vantagens da implantação de um SGI também incluem:

Diferencial competitivo:

- Fortalecimento da imagem no mercado e nas comunidades;
- Prática da excelência gerencial por padrões internacionais de gestão;
- Atendimento às demandas do mercado e da sociedade em geral;

Melhoria organizacional:

- Reconhecimento da gestão sistematizada por entidades externas;
- Maior conscientização das partes interessadas;
- Atuação proativa, evitando-se danos ambientais e acidentes no trabalho;
- Melhoria do clima organizacional;
- Maior capacitação e educação dos empregados;
- Redução do tempo e de investimentos em auditorias internas e externas.

Minimização de fatores de risco:

- Segurança legal contra processos e responsabilidades;
- Segurança das informações importantes para o negócio;
- Minimização de acidentes de SST, ambientais e passivos;
- Identificação de vulnerabilidade nas práticas atuais.

As vantagens de implementação têm aspectos tangíveis (mensuráveis) e intangíveis (não mensurados diretamente). Beckmerhagen et al. (2003) e De Cicco (2004) citado por Moraes, Vale e Araújo (2013, p.32) dizem que:

[...] adicionalmente, os sistemas de gestão integrados SGI trazem uma série de vantagens, descritas a seguir: [...]

- Melhor comunicação com as partes interessadas;
- Simplificação das normas e das exigências dos sistemas de gestão;
- Menor tempo total de paralisação das atividades durante a realização das auditorias;
- Possibilidade da realização de uma implementação progressiva e modular dos sistemas;
- Redução do nível de complexidade dos sistemas;
- Eliminação de esforços duplicados e de redundâncias;
- Aumento da eficácia e melhoria da eficiência do sistema;
- Redução dos custos de certificação;
- Satisfação dos critérios dos investidores e melhoria do acesso ao capital;
- Controle preventivo do processo. [...].

Todos os *stakeholders* da empresa, ou seja, as partes interessadas (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, governo, comunidades, entidades de classe e outras entidades afins) percebem o impacto positivo do sistema de gestão integrado.



2.3 - Dificuldade da gestão integrada

Argumenta Fresner (2004) citado por Chaib (2005, p.7)

[...] quando afirma que muitas das dificuldades para implementação de ações em empresas de pequeno e médio porte se devem à carência de recursos financeiros e disponibilidade de tempo.

As dificuldades na implantação e manutenção de um sistema integrado, que proporciona tantas vantagens, são primariamente:

- falta de recursos;
- falta de comprometimento da alta administração, gerências, supervisão e empregados das empresas;
- indisponibilidade das pessoas envolvidas com alegação de falta de tempo por má administração de sua agenda de trabalho e do próprio tempo;
- falta de conhecimento da alta administração e liderança;
- resistência das pessoas por falta de conhecimento ou má vontade de fazer as atividades exigidas por comodismo profissional (zona de conforto);
- paradigmas culturais por falta de educação básica.

[...] os principais obstáculos que tiveram que ser superados para a implantação do SGI, dentre os quais destacam-se:

Treinamento e conscientização de funcionários de unidades descentralizadas;
Conceitos diferentes envolvidos no SGI;
Não-comprometimento de gerentes e empregados;
Não-uniformidade de procedimentos em toda a empresa;
Dificuldade na interpretação e correlação das normas;
Dificuldade de quebrar o paradigma de que um sistema é mais importante que o outro.

Segundo Chaib (2005, p.38),

A cultura brasileira carece de disciplina para cumprir métodos. Quando se aprofunda no assunto percebe-se, claramente, que nossa educação de base é fraca e gera muita desinformação relativas às melhores práticas de produtividade e austeridade de custos.

Algumas dificuldades são específicas do projeto de implementação do sistema integrado, mas são raras. Diz Chaib (2005, p.48) que

[...] a falta de firmeza do consultor contratado pode ser uma dificuldade de implantar o sistema.

Os maiores complicadores da implantação é a falta de recursos de pessoas, materiais e equipamentos. Para Chaib (2005, p.151),

[...] quanto às dificuldades de implementação, pode-se mencionar a questão financeira[...].

O custo versus benefício nem sempre é calculado pelas empresas que implementam o SGI e esta falta de mensuração dificulta a demonstração dos ganhos reais da integração dos sistemas.

Para França (2009, p.141),

[...] deve-se destacar a dificuldade na disseminação do conhecimento, no envolvimento das equipes, na disseminação da cultura em ambiente mutável e na resistência de empregados.

A grande maioria das empresas com sistema integrado pertence aos segmentos produtivos e da construção civil, em que o nível de educação e de escolaridade é baixo, o que é um dificultador da implementação e manutenção do sistema.

Segundo França (2009, p.172),

[...] algumas dificuldades relacionadas à SST (Saúde e segurança do Trabalho) são vinculadas à baixa escolaridade dos funcionários [...].

Fazer as pessoas mudarem seu comportamento e, seguir, os procedimentos estabelecidos no sistema de gestão integrada é desafiador e demanda muita energia, persistência, paciência e disciplina dos líderes das áreas envolvidas.

Sobre as dificuldades, Tronco (2005, p.11) afirma que

[...] a maior delas foi, aos poucos, sendo vencida, que é a mudança de postura das pessoas.

Cada vez mais as empresas buscam enxugar suas estruturas, mas isto deve ser feito de uma forma inteligente, sem perder oportunidades de ganhos com redução de custos

Segundo Silva (Sem ano, p.7),

[...] as principais dificuldades das empresas na manutenção adequada de um SGI: falta de modelos e cultura das pessoas.

Os processos e atividades do sistema integrado dependem diretamente das pessoas, que são o mais crítico e o maior dificultador. A instabilidade da economia brasileira e a velocidade da mudança dos mercados também é um dificultador para a implementação do SGI, devido à insegurança gerada nas altas administrações da empresa e na alocação de recursos para este fim.

2.4 - Fatores de sucesso na implantação da gestão integrada

Sem dúvida alguma, o comprometimento da alta administração é fator preponderante para o sucesso do SGI. Por isso, recomenda-se uma ação *top down* (de cima para baixo) na implementação do sistema integrado, com o convencimento primeiro da alta administração dos ganhos do processo de integração.

Para De Cicco (2016, p.43),

[...] é recomendável que haja um comprometimento da administração, em todos os níveis, para o desenvolvimento do sistema.

A abordagem por processo é um fator que facilita o método e traz vantagens em vários sentidos. De Cicco (2016, p.43) diz que:

[...] se os processos são mapeados e o mapa é publicado para toda organização, isso pode ter um valor inestimável para demonstrar aos trabalhadores como eles contribuem para seus objetivos.

O SGI deve ser procedimentado, o que significa que todas as atividades críticas que afetam a qualidade, saúde e segurança e meio ambiente devem ter procedimentos ou fluxos escritos, aprovados e com todos os envolvidos treinados. Segundo França (2009, p.171)

[...] tudo é documentado, ninguém faz nada subjetivamente ou sem controle[...].

Os treinamentos devem ter uma estruturação e método atuais, adequados e aderentes com a realidade da empresa. Para França (2009, p.185),

[...] comunicação eficiente para que exista o comprometimento das pessoas.

Os recursos financeiros que são necessários, principalmente na implementação do sistema, devem ser buscados de forma criativa e inovadora. De acordo com Chaib (2005, p.130),

[...] uma alternativa para sanar as dificuldades quanto à disponibilidade de recursos financeiros é a formação de grupos agregando empresas de mesma tipologia e porte semelhante [...].

Para mostrar e tornar tangíveis os resultados do SGI, é necessário estabelecer indicadores e metas que devem ser desdobradas em todos os níveis da empresa. Alguns resultados da integração do sistema têm impactos positivos, porém não podem ser medidos diretamente, são intangíveis.

Conforme França (2009, p.176),

[...] os indicadores mostram uma evolução do sistema, mas algumas questões subjetivas advindas da implementação do SIG não conseguem ser mensuradas por indicadores e são de extrema importância[...].

As auditorias internas são uma forma sistematizada para perceber e corrigir desvios que não estão refletidos nos indicadores. Para França (2009, p.187),

[...] além disso, as auditorias internas realizadas de forma séria incentivam a utilização diária e atualização dos procedimentos.

Em suma, todos os elementos do SGI devem ter a devida atenção, mas o sucesso somente será possível se as pessoas, desde a alta administração até os funcionários, incorporarem em seu modelo mental e em suas atividades as orientações dos treinamentos e o cumprimento dos requisitos do sistema integrado. Com base no nível de maturidade gerencial e recursos da empresa, deve-se implementar um processo estruturado de *Change Management* (gerenciamento de mudança).

Conjuntamente, um sistema oficial da empresa de reconhecimento e correção, para atuar nas conquistas das metas e nas correções de seus desvios é extremamente recomendável. Uma gestão de SGI baseada na meritocracia certamente facilita a sua perpetuação e consequente sobrevivência da empresa.

3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar dos tempos, os sistemas de gestão das disciplinas mostradas foram alinhando seus processos por uma atuação das certificações das empresas, nas normas ABNT NBR ISO 9001, 14001 e atual 45001. Atualmente, como demonstrado, existe uma similaridade entres os elementos e consequente maior facilidade em integrá-los.

As vantagens desta integração de processos podem ser mensuradas em alguns aspectos, mas em outros, o efeito colateral positivo pode ser percebido, mas não pode ser medido. Os benefícios da integração têm impacto positivo internamente na empresa, assim como, em todas as partes interessadas (stakeholders).

Dentre as dificuldades de integrar os sistemas, existem vários fatores internos, que precisam ser observados, detectados e tratados com rigor e disciplina pela alta administração, inclusive nela mesma, para que realmente se alcance os resultados almejados. Dentre estes complicadores internos, os mais significativos estão relacionados com as pessoas que formam a empresa em todos os níveis.

Os fatores de sucesso, para obter os melhores resultados, começam na mudança de postura das pessoas desalinhadas com o modelo mental do SGI e termina nas pessoas da empresa como forma de benefícios diretos e indiretos. O fator humano é determinante para o sucesso do SGI.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 45001:2017: **Sistemas de gestão da Segurança e Saúde no trabalho: Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2017. 52p.

ABNT NBR ISO 9001:2015: **Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos**. 3.ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015. 32 p.

ABNT NBR ISO 14001:2015: **Sistema de Gestão de Ambiental: Requisitos com orientações para uso**. 3.ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015. 41p.

BECKMERHAGEN, I. A.; BERG, H. P.; KARAPETROVIC, S. C.; WILLIBORN, W. O. Integration of standardized Management Systems? Focus on safety in the nuclear industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Cambridge, v.20, n.2, p.210-228, 2003.

CHAIB, E. B. D. **Proposta para Implementação de Sistema de Gestão Integrada de Meio Ambiente, Saúde, Segurança do Trabalho em Empresas de Pequeno e Médio Porte**: um estudo de caso da indústria metalmecânica. 2005. Tese (Programa de Pós-Graduação em Ciências em Planejamento Energético) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

DE CICCIO, F. **Sistemas Integrados de Gestão: Requisitos Comuns e Diretrizes para a implantação e integração de sistemas de gestão**. 2.ed. São Paulo: Coleção Risk Tecnologia, 2017. 54p.

FRANÇA, N. P. **Sistema integrado de gestão qualidade, meio ambiente, segurança e saúde: recomendações para implementação em empresas**

construtoras de edifícios. 2009. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.

FRESNER, J. Small and medium sized enterprises and experiences with environmental management. **Journal of Cleaner Production**, n.12, p.545-547, 2004.

MORAES, C. S. B. de; VALE, N. P. do; ARAÚJO, J. A. **Sistema de Gestão Integrado (SGI) e os benefícios para o setor siderúrgico**. RMS -Revista Metropolitana de Sustentabilidade, São Paulo, v.3, n.3, p.29-48, set./dez. 2013.

SILVA, M. E. da **Um estudo sobre não conformidades em empresas com seu sistema de gestão integrado certificado**. 13f. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/683634-Um-estudo-sobre-nao-conformidades-em-empresas-com-seu-sistema-de-gestao-integrado-certificado.html>>. Acesso em: 7 maio 2022.

SOLER, L. A. **Diagnóstico das dificuldades de implantação de um sistema integrado de gestão da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança na micro e pequena empresa**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). – Unioeste, 2002.

TRONCO, C. R.; BOLZAN, C. I. M.; SCHMIDT, A. S.; GODOY, L. P. **Sistema de gestão integrado de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social - SGI: uma experiência de implantação**. 12f. In: Simpósio de Engenharia de Produção, XII., 2005, Bauru. Anais... Bauru: I SIMPEP, 2005.

RELATO DE EXPERIÊNCIA ”

ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS NOS PROCESSOS DE MELHORIA NAS ORGANIZAÇÕES

Ana Paula Santos de Farias¹

Patrícia da Silva Meneghel²

Resumo

Demonstrar a relação de como a motivação e o engajamento estão associados à participação e entrega de projetos em uma organização, bem como elencar quais os principais fatores que corroboram para confirmar essa relação, com foco em gerar dados através da realização de pesquisa com os colaboradores, visando analisar os fatores que contribuem ou não para o engajamento e participação em melhorias, onde será utilizado a linha exploratória de pesquisa. Os dados gerados pela pesquisa foram analisados pela Alta Direção em conjunto com os gerentes, onde foram traçadas ações para os resultados considerados insatisfatórios. O resultado da pesquisa ressalta que a motivação é gerada pelo senso de pertencimento, de reconhecimento pela atividade extra desempenhada e como o reconhecimento pelos níveis gerenciais geram motivação, engajamento nos colaboradores, sendo um fator primordial para o sucesso de um programa de melhoria. Na etapa do programa de melhoria 2019, foram inscritas 32 ideias, sendo implantadas 18, gerando a otimização de 4 processos, redução de custos com inspeção de material, aumento de disponibilidade em 3 equipamento e redução de paradas não planejadas. Os resultados demonstram o aumento da motivação e engajamento. Em 2019 foram 32 melhorias inscritas, sendo implantadas 18 melhorias, com participação de 21 colaboradores. Já em 2020/2021 temos 123 ideias inscritas, com a participação de 78 colaboradores. Uma frase foi utilizada por muitas equipes no slide de agradecimentos em 2019: “o principal fator de transformação ainda são as pessoas” resultado do estudo confirma a afirmação.

PALAVRAS-CHAVE:

Projetos. Empatia. Engajamento. Colaboração. Interação.

1 - INTRODUÇÃO

O presente estudo de caso visa demonstrar os fatores que influenciam o engajamento e a motivação das pessoas e como esses fatores podem afetar o desempenho e a melhoria dos processos de trabalho, bem como, os desafios em manter os colaboradores, gerando e mantendo os resultados no ambiente organizacional.

Com a indústria 4.0, tornando o mercado ainda mais competitivo, derrubando barreiras e atravessando fronteiras numa velocidade cada vez mais rápida, em que as mudanças e inovações geradas pela era digital vêm provocando profundas mudanças no estilo de vida das pessoas, seja na forma como se organizam e se comportam no ambiente de trabalho seja na vida pessoal (LOTÉRIO, s/d). Assim, um dos desafios das organizações é conseguir criar estratégias capazes de canalizar e absorver essas mudanças de estilo e manter o engajamento e a motivação dos seus colaboradores, direcionando essa mudança para a quebra de paradigmas, o pensar diferente, “fora da caixa” ou nem imaginar a caixa.

Diante de cenários cada vez mais desafiadores em que as mudanças e inovações são constantes e podem determinar a perenidade de uma organização, procurou-se analisar a motivação, através de diversas teorias, estudos e pesquisas sobre o fator motivação e, sobretudo, estudar a motivação no ambiente 4.0. (LOTÉRIO, s/d).

¹Graduada em Tecnologia da Gestão da Qualidade (Universidade de Guarulhos) e Pós-Graduada em Gestão de Projetos (Universidade de Guarulhos) | Analista de Qualidade Pleno (Soluções Usiminas) | E-mail: anavinetore@gmail.com

² Doutora em Ciências da Linguagem, Mestre em Educação e graduada em Ciência da Computação e Letras | Professora orientadora, na Universidade de Guarulhos.

A motivação, segundo o dicionário Aurélio, é um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo. Literalmente, vem do latim *motivu*, 'que move'; referindo-se ao ato ou efeito de motivar.

Ainda há muito que estudar sobre a motivação humana, esse é um estudo amplo e intrínseco, mas não há dúvidas de que a motivação é uma ferramenta imprescindível para longevidade das organizações e que ações robustas, fundamentadas em estratégias motivacionais, realizam transformações e trazem benefícios às empresas e aos colaboradores no âmbito pessoal e profissional na incessante busca pela autorrealização.

O objetivo geral deste artigo é analisar a relação de como a motivação e o engajamento estão associados à participação e entrega de projetos em uma organização.

Os objetivos específicos traçados são:

- Elencar os principais fatores que corroboram para confirmar a relação de como a motivação e o engajamento estão associados à participação e entrega de projetos.
- Apresentar a forma de comunicação utilizada para informar e tratar os problemas ou desvios ocorridos nos processos.
- Identificar e propor a necessidade de treinamentos específicos.

2.1 - Engajamento e motivação das pessoas nos processos de melhoria nas organizações

Conforme Abraham Harold Maslow, em 1954, através da publicação da obra que aborda a teoria da Hierarquia de Necessidades, que desencadeou estudos e complemento por outros estudiosos, essa teoria começou com o seu estudo observacional de macacos. Percebeu-se que estes faziam escolhas comportamentais com base nas suas necessidades pessoais (FRAZÃO s./d.).

Maslow elencou essas necessidades em cinco níveis, conforme descrito no artigo de Gustavo Periard (2011) que se baseia na ideia de que cada ser hu-

mano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo esta teoria, cada indivíduo tem que realizar uma "escalada" hierárquica de necessidades para atingir a sua plena autorrealização. Essa escala hierarquia é dividida em: necessidades primárias (básicas) que são as fisiológicas e as de segurança e as necessidades secundárias que são as sociais, as de estima e autorrealização, conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1: Pirâmide de Maslow.
Fonte: SBCoaching, 2018.

1. Necessidades fisiológicas: São aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais etc.

No trabalho: Necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho, etc.

2. Necessidades de segurança: São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego, etc.

No trabalho: emprego estável, plano de saúde, seguro de vida, necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho, etc.

3. Necessidades sociais: São necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.

No trabalho: Necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis, etc.

4. Necessidades de estima: Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento pelos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral, é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de autoestima.

No trabalho: Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback, etc.

5. Necessidades de autorrealização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitamento de todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole.

No trabalho: Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia, etc.

Para Clayton Alderfer, criador da teoria ERG, em 1969, com base na ideia de que as necessidades humanas são simultâneas. A teoria proposta por Alderfer simplificou a teoria de Maslow e, ao mesmo tempo, tornou-a mais abrangente e aplicável, conforme artigo de Lucas Retondo (2019).

A teoria de Alderfer condensou a hierarquia de Maslow de cinco para três categorias conforme apresentado na Figura 2, formadas pelo acrônimo ERG – *Existence* (Existência), *Relatednes* (Relação) e *Growth* (Crescimento).

De acordo com os estudos de Alderfer, em 1969, as necessidades de existência estão relacionadas à sobrevivência e correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança da pirâmide de Maslow.

As necessidades de relação correspondem com as necessidades sociais e estima externas de Maslow, propostas em 1954. Para Alderfer, em 1969, as relações interpessoais são importantes para o status social de uma pessoa. Afinal, nos sentimos bem conosco mesmo, com base no que os outros pensam sobre nós.



Figura 2: A pirâmide de Maslow x Teoria ERG de Alderfer (1969). Fonte: Consultoria coach, 2019.

As necessidades de crescimento propostas por Alderfer, em 1969, correspondem à parte interna das necessidades de estima de Maslow, propostas em 1954, e à categoria de auto realização.

A abordagem da teoria de ERG de Alderfer simplifica e reduz em três as necessidades humanas, em comparação a abordagem na pirâmide de Maslow e expõem que as necessidades das pessoas são simultâneas (Figura 3) e de acordo com a situação são alteradas e/ou priorizadas, não sendo fixas como aborda Maslow.

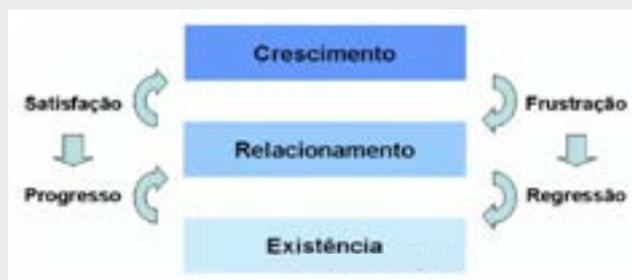


Figura 3: Os três níveis da pirâmide de Clayton Alderfer (1969). Fonte: Senni, 2013.

O artigo publicado por Giulia Senni (2013) cita que uma “grande vantagem da teoria de Alderfer (1969) é que ela permite que nós possamos crescer em vários aspectos, não ficando condicionados ao crescimento de todas as nossas necessidades para podermos estar em “um plano superior””. Como desvantagem Giulia Senni (2013) “aborda que para alguns, essa teoria pode ser usada como desculpa para nunca melhorar naquilo que não é muito bom em si”.

Como estudo de caso, essa pesquisa será conduzida conforme a abordagem da teoria de Alderfer, tendo em vista o comportamento das pessoas em relação à satisfação conjunta das necessidades.

3 - METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado com o uso do método de estudo de caso (YIN, 2005), seguindo a linha exploratória de pesquisa. A pesquisa atingiu todos os 145 colaboradores da empresa X, localizada no estado de São Paulo.

Os dados foram coletados por meio da realização de questionários específicos, entrevistas com os colaboradores, levantamento de sugestões de melhorias oriundas dessa população e pesquisa qualitativa. Os dados quantitativos foram tabulados através de planilhas de Excel e analisados em forma de gráficos e os dados qualitativos foram realizados por análise textual.

Para a coleta de dados, utilizou-se a aplicação de pesquisas via internet, sendo as respostas de formato anônimo. As perguntas foram formuladas com intuito de atender as expectativas deste estudo que teve como finalidade analisar o comportamento das pessoas em relação a sua percepção motivacional.

Essa pesquisa contribuiu para a observação do cenário presente na organização e mostrou como os problemas são analisados, visando identificar as formas de colaboração e envolvimento das pessoas na resolução dos problemas.

4 - ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observar a relação de como o fator motivacional influencia o processo de inovação e melhoria nas organizações, em plena Revolução Industrial e, como ações externas inesperadas, como a pandemia da Covid-19- podem alterar ou não a motivação das pessoas.

Analisar os fatores que geram ou reduzem a motivação nas pessoas e como essas relações influenciam o desenvolvimento nas organizações torna-se relevante. De acordo com a teoria de Maslow (1954), um indivíduo só irá ser motivado por um nível superior de necessidades quando os níveis anteriores já estiverem satisfatoriamente preenchidos para ele, conforme apresentados na Figura 2 deste estudo.

Esse estudo de caso visa entender e analisar a pirâmide de Alderfer, proposta em 1969, que cita que o atendimento das necessidades é simultâneo, de acordo com a realidade do indivíduo, conforme apresentado na Figura 3, que descreve os três níveis da pirâmide de Clayton Alderfer.

Com base nesse estudo, identificar quais abordagens as organizações podem adotar para manter seus colaboradores motivados e engajados visando à melhoria e inovação dos seus processos, bem como disseminar essa cultura de forma efetiva e sustentável.

Analisar como a estratégica organizacional referente à cultura de inovação e melhoria contínua é percebida pelos os colaboradores da empresa X, para entender quais são os fatores que mantém o engajamento e motivação dos colaboradores para participação deste processo.

A pesquisa realizada contém cinco perguntas, que nos ajudaram a entender os vieses de percepção dos colaboradores em relação à participação e ao engajamento nos processos de melhoria da organização.

A Figura 4 apresenta o resultado que aponta para a teoria de Alderfer que expõe que as necessidades são simultâneas. O resultado da Figura 4 expõe que dentro de uma faixa de tolerância de 2 pontos percentuais, tem-se empate em relação a percepção dos fatores que motivam os colaboradores da empresa a participar de melhorias.

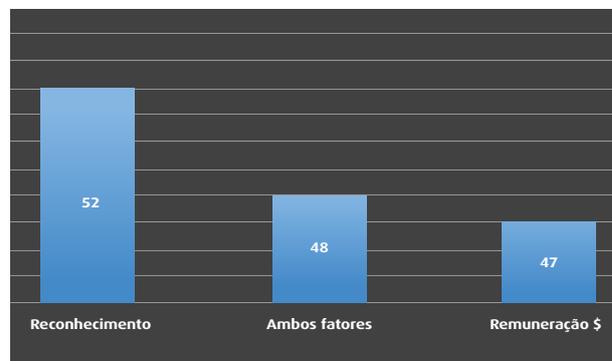


Figura 4: Entendendo os fatores que motivam a participação nos programas de melhoria.
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A Figura 5 tem por objetivo identificar quais as principais dificuldades enfrentadas pelos colaboradores que já contribuíram em projetos de melhoria. A questão permitia a escolha de múltiplas escolhas.

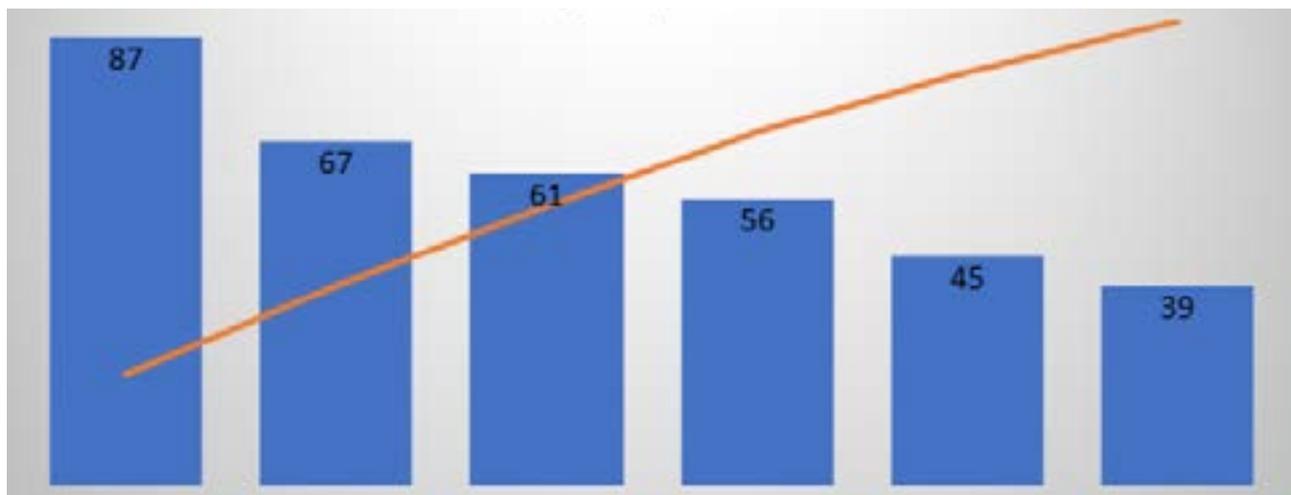


Figura 5: Principais desafios encontrados nos projetos de melhoria.
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Neste item (Tabela 1), o maior desafio apontado pelos colaboradores é em relação ao tempo para dedicação ao projeto. A gestão do tempo durante a execução de um projeto é fundamental. Tempo de dedicação tendo em vista que o projeto não é a atividade principal do colaborador, conciliar as atividades diárias e as atividades do projeto é um desafio.

Tabela 1 - Desafios apontados pelos colaboradores para dedicar aos projetos

Desafios	Nº de escolhas
Tempo para dedicação ao projeto	87
Relacionamento interpessoal	67
Prazo curto para conclusão do projeto	61
Falta de conhecimento em metodologias	56
Diferentes ideias para solução	45
Trabalho em equipe	39

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Na Figura 6, o fator a ser destacado é a forma de abordagem para iniciar as atividades de melhoria, o resultado apresenta que a interação entre as pessoas é o fator inicial da abordagem do problema.

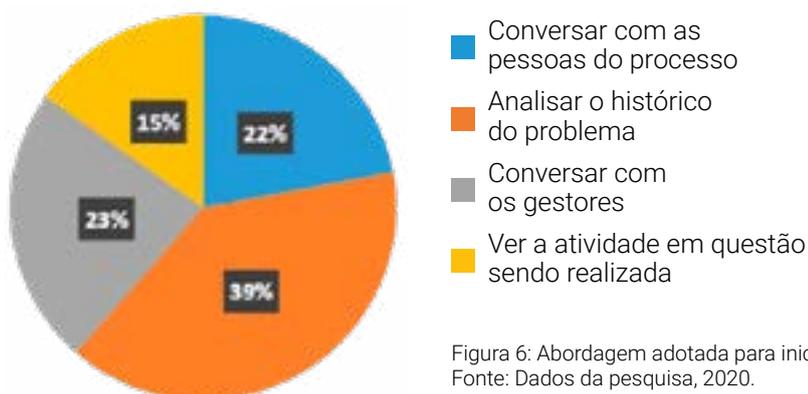


Figura 6: Abordagem adotada para iniciar as atividades.
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A presente proposta teve como fundamentos as lições aprendidas nos livros: *Design Thinking*, de Tim Brown (2017); *Audaz*, de Maurício Benvenuti (2018) e *Toyota Taka* escrito por Mike Rother (2010), cada um com sua particularidade foram luzes norteadoras para os planos apresentados.

Para Tim Brown (2017), “precisamos colocar as pessoas em primeiro lugar”, descrito no capítulo 2 – Convertendo necessidade em demanda, ou colocando as pessoas em primeiro lugar. O autor ressalta que somente enxergando o problema ou necessidade através da ótica do outro, serão possíveis propostas robustas e que façam sentido para ambos.

Para Maurício Benvenuti, que cita em seu livro *Audaz* (2018, p.53), “Quanto maior for seu entendimento, maior será a sua capacidade de produzir estratégias originais que se afastam dos amontoados de soluções corriqueiras que existem por aí”. O autor ressalta a importância de explorar inúmeras experiências.

Mike Rother (2017) traz sua contribuição na necessidade de criar um plano para o gerenciamento de pessoas para melhorias e adaptabilidade; sendo que a adaptabilidade é um fator relevante em relação ao processo de melhoria, e é disseminada por toda a organização.

A pesquisa realizada possibilitou a elaboração de um plano para o desenvolvimento de três habilidades emocionais, sendo elas: (i) empatia, (ii) colaboração e (iii) adaptabilidade. Iniciou-se esta proposta com os gestores, tendo em vista que muitos colaboradores, por meio de entrevista e feedbacks ‘informais’ nos relataram que os gestores não apoiavam a participação em projetos de melhoria, sendo que, em alguns casos, a demanda de trabalho foi aumentada para inibir a participação.

Para os colaboradores que apontaram que gerenciar o tempo foi um desafio, foi realizado treinamento de gerenciamento de tempo, com o objetivo de apresentar ferramentas que otimizem e auxiliem a organização do tempo e adequando a participação destes funcionários nos programas de melhoria.

Uma política de premiação para os colaboradores que participarem com engajamento nos projetos encontrava-se na etapa de aprovação, pela diretoria da empresa. Foi definido como o desenvolvimento

de programas de melhorias visam manter o engajamento e participação dos funcionários nos projetos: Círculo de Qualidade, Kaizen, Programas de melhorias, Melhoria, Ver e Agir, assim como nos treinamentos das metodologias aplicáveis.

O resultado do questionamento sobre a probabilidade do funcionário participar de programas de melhoria foi apresentado aos gestores (Figura 7) e complementado com o resultado do questionamento apresentado na Figura 8 (fatores que motivam essa participação), numa pergunta de múltiplas escolhas, que possuía o objetivo de identificar quais são os principais fatores que motivam o engajamento e participação em programas de melhorias.

O resultado do questionamento sobre a probabilidade do funcionário participar de programas de melhoria foi apresentado aos gestores (Figura 7) e complementado com o resultado do questionamento apresentado na Figura 8 (fatores que motivam essa participação), numa pergunta de múltiplas escolhas, que possuía o objetivo de identificar quais são os principais fatores que motivam o engajamento e participação em programas de melhorias.

A pesquisa realizada apontou a probabilidade de participação dos colaboradores em programas de melhoria. Conforme descrito na Figura 7, a probabilidade é superior a 70%, somando os resultados percentuais entre “Muito Provável” e “Com Certeza”.

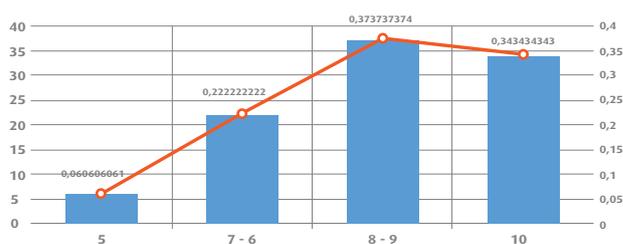


Figura 7: Probabilidade de participação em programas de melhoria. Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O resultado apresentado na Figura 8, sobre os fatores motivacionais, demonstrou que os colaboradores almejam o reconhecimento ‘gerencial’ com 89 votos e dos ‘colegas’ com 27 votos. É possível afirmar, que o fator reconhecimento é um fator motivacional relevante na organização desses programas e devem ser considerados na estruturação dos próximos programas.

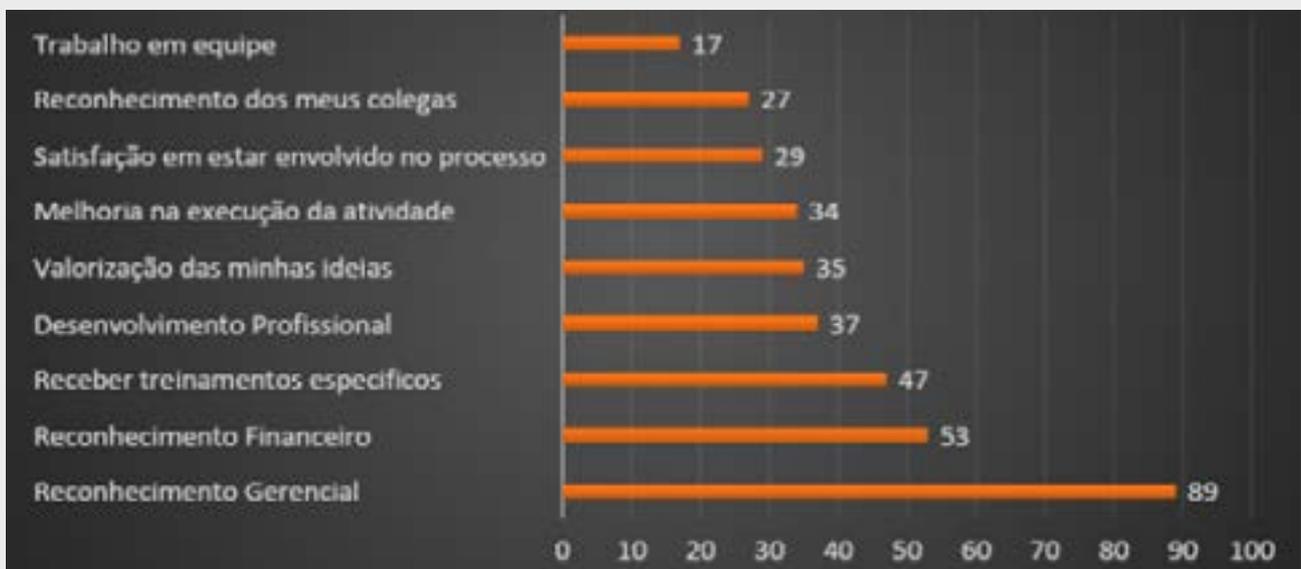


Figura 8: Fatores que motivam a participação dos funcionários nos programas de melhoria.
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Destaca-se nessa pesquisa, que os resultados apontados para “Receber treinamentos específicos” e “Desenvolvimento Profissional” devem ser inseridos no Mapa de Desenvolvimento Profissional da organização, bem como mapear os treinamentos aplicáveis.

Na matriz de treinamento, foram inseridos cursos específicos sobre o tema de Melhoria Contínua, tais como: Metodologia de Análise Solução de Problemas (Masp); Introdução ao *Lean Manufacturing*; *Kaizen* – conceito e aplicação e os treinamentos transversais e aplicáveis a todos os colaboradores. Treinamentos específicos foram definidos com os gestores e foram realizados por indicação dos mesmos, tais como: Formação *Six Sigma*, Metodologias Ágeis, entre outros.

De março a junho de 2020, intensificaram-se os treinamentos transversais de melhoria, com todos os colaboradores, e foi planejado para o último trimestre, o treinamento de *Six Sigma - Green Belt*, para 04 colaboradores, que auxiliaram na difusão das metodologias internamente.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo conclui que o atendimento às necessidades é simultâneo e o ciclo de necessidade se repete constantemente. Ao atingir uma necessidade, outra assume este lugar, gerando um ciclo infinito. Para que as empresas mantenham seus colaboradores motivados e engajados, é preciso estar atento ao ser único, cada pessoa possui estímulos diferentes, conforme Quadro 1 dessa pesquisa.

Fontes geradoras de motivação podem ser o reconhecimento do pessoal, praticado muitas vezes, com a premiação com placas, troféus, participação em reunião de diretorias, cartazes de destaque, entre outros e o reconhecimento financeiro, em que são definidos bônus em dinheiro, vale compras, crédito em cartão, para um projeto e equipe. Ambos causam motivação e engajamento, mas não são na totalidade os responsáveis pela real motivação. Outros fatores influenciam para este resultado, sendo destacados, os treinamentos, as oportunidades de crescimento, a empatia envolvida no processo, o respeito pelas pessoas e suas peculiaridades.

A motivação é um tema amplo, que vem sendo estudado há muitos anos e, com certeza, ainda muitas pesquisas a este respeito serão realizadas. Além disso, essas pesquisas não terão um resultado exato, dependendo da sua abordagem e intuito de pesquisa, mas, no estudo realizado, a maior contribuição para a organização foi entender que a motivação é gerada também pelo senso de pertencimento, de se sentir parte, de ser reconhecido pela ideia gerada ou atividade de melhoria desempenhada em equipe, que a empatia nos níveis gerenciais é fator primordial para o sucesso de um programa de melhoria.

Com base no exposto, todo processo de melhoria deve fazer parte da cultura organizacional, sendo base profunda e nivelada para todos os gestores “cascatearem” em suas equipes como um pilar organizacional.

REFERÊNCIAS

BENVENUTTI, M. **Audaz: as 5 competências para construir carreiras e negócios inabaláveis nos dias de hoje.** São Paulo: Gente, 2018. 224p.

BROW, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FRAZÃO, D. **Biografia de Abraham Maslow.** Disponível em: <https://www.ebiografia.com/abraham_maslow/>. Acesso em: 1º out. 2019.

LOTÉRIO, A. F. **Motivação 4.0: Para expandir a consciência e melhorar os resultados.** Disponível em: <<https://ainor.com.br/2018/05/motivacao-4-0-para-expandir-a-consciencia-e-melhorar-os-resultados/>>. Acesso em: 1º out. 2019.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados.** Os fatores motivacionais para o trabalho. 2009.326f. Trabalho de conclusão de curso – MBA em Gestão de Recursos Humanos, ESAB, Espírito Santo, 2009.

PERIARD, G. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona.** (2011). Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 1º out. 2019.

RETONDO, L. **Teoria ERG de Alderfer: como priorizar as necessidades das pessoas.** Disponível em: <<https://blog.consultoriacoach.com.br/teoria-erg/>>. Acesso em: 1º out. 2019.

ROTHER, M. **Toyota Taka: gerenciamento de pessoas para melhoria, adaptabilidade e resultados excepcionais.** Porto Alegre: Bookman, 2010. 256p.

SBCOACHING. **Pirâmide de Maslow: O que é, conceito e definição.** Disponível em <https://www.sbcoaching.com.br/blog/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 15 fev. 2020.

SENNI, G. **Clayton Alderfer – Teoria de Motivação** (2013). Disponível em: <<https://psychoartigo.wordpress.com/2013/05/22/clayton-alderfer-teoria-de-motivacao/>>. Acesso em: 15 fev. 2020

VISETTI, J. C. **O que a indústria pode aprender com a Covid-19?** Disponível em: <<https://avozdaindustria.com.br/colunistas/o-que-industria-pode-aprender-com-covid-19/>>. Acesso em: 16 jul. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

MATÉRIA ESPECIAL

40 ANOS REUNINDO PARCERIAS ESSENCIAIS

Boas parcerias são essenciais para qualquer instituição. Com atuação reconhecida, consolidada e em permanente evolução há quatro décadas, desde a sua fundação a UBQ une forças em parcerias estratégicas que ajudaram em diversas conquistas de bem comum para toda sociedade.

É intrínseco ao propósito da instituição sempre estar aberta e abraçar profissionais e organizações para

que todos cresçam juntos. Dessa forma, desde empregados, até as empresas e profissionais associados, a UBQ acumulou e conservou parcerias imprescindíveis para o sucesso de suas atividades e que tiveram grande relevância nessa trajetória.

Confira os depoimentos de algumas pessoas que fizeram parte da história da UBQ!

Ana Lúcia e Maryanne

SENAR Minas

"UBQ, uma parceria de qualidade com foco no aprimoramento contínuo."

Ana Paula Farias

Analista da Gerência da Qualidade - Soluções Usiminas

"A parceria entre a USIMINAS e a UBQ é de longa data. A Soluções Usiminas está desde 2018 fazendo parte da UBQ e ampliado a conexão com as melhores práticas de gestão."

Clarissa de Castro Clark

Gerente de Planejamento de Controle - Petrobras/Refinaria Gabriel Passos

"Ter a UBQ como parceira é estar ao lado de uma guardiã dos preceitos da qualidade, inovação, segurança e bons treinamentos sempre!"

Daise da Costa

Analista da Gerência da Qualidade - Soluções Usiminas

"Fazer parte da UBQ, participar dos grupos de estudo, workshops e principalmente poder trocar experiências com os associados, me fez ter um olhar diferente para a melhoria contínua. E, minha carreira como gestora de RH se fortaleceu, ampliando as possibilidades de crescimento."

Eduardo Souza

Supervisor do Sistema de Gestão e Qualidade - COMIPA

"Nesses 40 anos, a UBQ se tornou um dos maiores 'hubs de gestão' do Brasil, sendo a propulsora para a transformação da dinâmica organizacional e da sociedade, como sua própria missão elucida. A COMIPA se orgulha em fazer parte dessa história de sucesso!"

Fábio Veras

Presidente do Conselho de Tecnologia e Inovação - FIEMG

"Que orgulho ter sido Diretor Técnico dessa organização que mudou a vida de tantas empresas e executivos. Da indústria às áreas de saúde e serviço, a UBQ trouxe referenciais de excelência a todos. Parabéns, time UBQ e, especialmente, a embaixadora Silvana Rizzoli, guerreira incansável dessa causa e ao dr. Ricardo Guimarães."



Maria de Fátima Teixeira

Gerente Adm-Financeiro - UBQ

"A UBQ é minha segunda casa! Um 'casamento' de uma vida inteira, rico em aprendizado, desafios, dedicação, histórias e fortes relacionamentos."



Guilherme Gomes

Coordenador Engenharia de Processos - TSEA Energia

"Fazer parte da UBQ é se reinventar a cada contato, elevando o conhecimento e praticando a cidadania profissional."



José Alexandrino

Gerente de Segurança Operacional - ACELEN/Refinaria de Mataripe

"Grande honra e realização profissional fazer parte desta grande história de sucesso da UBQ em seus 40 anos de existência."



Larissa Dias Muniz

Analista de Qualidade - VLI

"Fazer parte da UBQ desde 2014 é uma satisfação muito grande para a VLI. Juntos crescemos! É nítido os resultados cada vez melhores, tanto da VLI quanto da UBQ."



Mario Cenni

Diretor Industrial - Seculus da Amazônia

"Ter pertencido ao quadro de diretores da UBQ-MG foi uma oportunidade ímpar de aprendizado, de coleguismo e muito, muito trabalho. Ocupamos uma salinha muito modesta, é verdade, mas a dedicação e competência dos diretores e funcionários já mostrava que nosso caminho rumo à disseminação da qualidade era uma estrada sem volta."



Maurício Roscoe

Presidente do Conselho Consultivo - UBQ

"A UBQ, com suas metodologias de trabalho em grupo, com confiança e dinamismo, colabora para o novo paradigma de uma civilização mais colaborativa, justa e inteligente."



Natália Drummond

Coordenadora do Sistema Integrado de Gestão - CBMM

"A UBQ vem fazendo a diferença na história do Programa de Gestão da CBMM por meio dos treinamentos oferecidos, dos grupos de estudo promovidos entre empresas e dos eventos voltados a disseminar as melhores práticas. Parceria de sucesso e que muito contribui para o nosso crescimento."



Rafael Castilho

Diretor Técnico da UBQ | Sócio-Diretor - Focus Aprendizado Organizacional

"A UBQ sempre exerceu com maestria o seu propósito de desenvolver pessoas e organizações. Logo, possui marca memorável na minha trajetória profissional, desde os meus primeiros passos na qualidade até meus atuais caminhos na gestão. A colaboração transformadora faz parte da nossa relação. Parabéns, UBQ!"



Roberta Madureira

Gerente do Sistema de Gestão - Pif Paf Alimentos

"Fazer parte da UBQ é muito gratificante, pois estabelecemos parcerias de qualidade, melhoramos continuamente nossas empresas e carreira, e promovemos o bem comum."



Rogério Guimarães

Diretor Industrial - CBMM

"A CBMM, desde o início, tem a Qualidade como foco em suas operações. Essa jornada teve um marco importante com sistemas de gestão da qualidade em 1994 e vários outros, na sequência. A parceria com a UBQ é importante por trazer-nos ideias e boas práticas no tema, fundamentais para a contínua evolução de nossos resultados"



Sergio Leite

Presidente - Usiminas

"A Usiminas tem um longo histórico de investimentos em qualidade e um grande orgulho de fazer parte desta história de 40 anos da UBQ. A qualidade dos nossos produtos e serviços têm sido, ao longo dos anos o grande diferencial da nossa trajetória na Usiminas, e a UBQ foi e continua sendo uma parceira nesse processo."



Tânia Costa

Diretora - Plêiades

"UBQ e eu: unidas pelos mesmos propósitos há mais de 40 anos! Fazemos dessa parceria uma eterna celebração."



Thadeu Neves

Projetos para Indústria - IEL Minas/FIEMG

"A UBQ sempre foi sinônimo de qualidade para o IEL Minas. Literalmente. Qualidade na parceria para levarmos projetos e conhecimento adequados à realidade das indústrias de cada setor e região de Minas nos quais trabalhamos juntos."



Aline Salles Assis Lucas

Especialista Sistema Integrado de Gestão - CENIBRA

"Estar conectada com a UBQ é uma parceria muito especial, uma busca constante em melhorar, inovar, ser cada vez mais motivados a desenvolver boas práticas, networking, colaboração e difusão de conceitos da excelência em gestão. No cenário atual, estamos vivenciando quebras de paradigmas. A UBQ é a entidade de referência que nos auxilia, com atuação na contribuição para o desenvolvimento sustentável da sociedade, das organizações e das pessoas por meio de ideias, fóruns, debates e várias dinâmicas. Sempre em busca da mudança e em constante evolução organizacional. Orgulho de fazer parte do time de associados na busca da transformação das organizações".

UM POUCO DA MINHA HISTÓRIA NA UBQ ”

VALÉRIA MENDES

Gerente Geral - UBQ



A UBQ e a minha história se fundem em uma trajetória traçada com muito orgulho e dedicação. Crescemos juntas, afinal, este ano faço 30 anos de trabalho e a UBQ comemora os seus 40.

Sempre fui uma pessoa motivada e tinha um grande propósito em contribuir com a sociedade. Então, conhecer a UBQ foi amor à primeira vista. Quando iniciei meu trabalho na entidade, entrei como voluntária. A UBQ não tinha verba, mas tinha uma missão incrível, então eu aceitei o desafio! Não tínhamos computadores, fizemos uma parceria com a Livraria Leitura, que cedia seu computador para que pudéssemos fazer nossa mala direta aos associados.

Após um evento que foi um sucesso, conseguimos comprar nosso próprio computador e fomos colocando a casa em ordem.

A UBQ dividia o espaço com o Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria (Dampi), órgão da Confederação Nacional da Indústria (CNI), para apoio tecnológico às empresas pequenas e médias do Brasil, e com o Inmetro no prédio da Fiemg.

Tive o privilégio de conhecer e conviver ao longo desse tempo com pessoas incríveis: Antônio Mário, Mário Cenni Jr, Tarcísio Cardoso, Neuza Chaves, Caio Mucio, Maurício Roscoe, Silvana Rizzoli, Antônio Augusto Santos, Renato Valle, entre inúmeras pessoas que não daria para listar.

Nos eventos realizados, como nas Convenções de CCQ, Melhoria Contínua e de *Lean*, pude conhecer equipes comprometidas, projetos incríveis e grandes profissionais.

Foram inúmeras viagens de trem, barco, ônibus e avião acompanhando equipes de circulistas para o Congresso Brasileiro de CCQ, que era realizado itinerante em diversos estados do Brasil.

Conheci pessoas e organizações apaixonadas pela qualidade. Destaco o engenheiro Emílio Sakai, que coordenava o Programa de CCQ da Fiat Automóveis, com quem aprendi muito sobre o conceito das ferramentas e a filosofia do CCQ.

Preciso citar também as visitas técnicas que tive o privilégio de fazer parte acompanhando os participantes para conhecer o processo produtivo de diversas organizações nacionais e internacionais.

E como mineiro gosta mesmo de trem... as viagens continuaram! Mas dessa vez, com toda diretoria para lançamento da UBQ Valadares. Era nostálgico e o custo da viagem, mais econômico!

O meu processo formativo foi impulsionado por muitas pessoas, entre elas: Edina de Paula Bom Sucesso, e os professores Márcio Bambirra e Heli Santos de Oliveira do CEFET/MG

Foram diversos também, os projetos para a sociedade. Entre muitos, destaco o Programa 5S nas escolas públicas e o 5S para as famílias e comunidades, que chamávamos de Decor, realizado em parceria com a MBR.

Eduquei minhas filhas com essas crenças e princípios. A UBQ era o nosso segundo lar, pois elas quando chegaram a adolescência dedicavam também o trabalho voluntários a UBQ.

Outro projeto bacana foi o mascote, o UBQuinho, criado pelo Wagner Mathias de Andrade, nosso diretor de comunicação na década de 1990.

Por fim, cito um projeto que estive a frente: o Prêmio de Boas Práticas na Gestão Municipal, proposto em uma reunião que estive na Associação Mineira de Municípios (AMM).

Se fosse enumerar os projetos criados, os eventos e os cursos coordenados encheriam várias páginas! É impossível medir e mensurar o impacto que nosso trabalho teve na sociedade. E isso me deixa feliz! Pois é sinal que contribuímos muito, de forma significativa.

Também me deixa realizada receber vários depoimentos positivos de gestores públicos e privados e outros profissionais. Olhar para trás me faz crer que produzimos um bom trabalho.

Em todas as gestões da UBQ pude contar com uma equipe comprometida e com uma diretoria extraordinária, voluntária, extremamente ética e com uma proposta de somar mentes e braços para cumprir a missão.

Agradeço de coração a todos vocês que fazem parte da história da UBQ e da minha, para que todos cresçam juntos.

CAPACITAÇÃO E EVENTOS”

Nossa programação foi planejada na expectativa de que você e sua empresa participem cada vez mais de nossos eventos e cursos, oferecendo possibilidades de ampliar relacionamentos, desenvolver e valorizar competências e formar uma consistente rede de gestão. Confira a seguir nossa agenda e participe.

AGOSTO

Seminário | 11 Ago 2022
Conscientização da importância do SGI

Seminário | 25 Ago 2022
Gestão de barreiras de segurança de processo.

OUTUBRO

Grande Encontro Equipes de Alta Performance

O maior evento sobre práticas de gestão pela qualidade, que destaca e reconhece as melhores equipes de organizações brasileiras que adotam metodologias como LEAN, GMC e CCQ.

Data: 25/10/2022, 26/10/2022 e 28/10/2022

NOVEMBRO

7 nov 2022 08:30 - 11:30
Gestão de riscos e oportunidades

8 nov 2022 13:30 - 16:30
Comunicação não violenta

7 nov 2022 18:00 - 21:00
A3 como método de solução de problemas

7 nov 2022 18:00 - 21:00
Comunicação efetiva

8 nov 2022 08:30 - 11:30
Implementando o processo de formação de grupos de melhoria

8 nov 2022 18:00 - 21:00
Mapa de fluxo de valor

8 nov 2022 18:00 - 21:00
Lean emocional

9 nov 2022 08:30 - 11:30
Inteligência emocional aplicada ao trabalho

9 nov 2022 13:30 - 16:30
Kaizen / Semana Intensiva

9 nov 2022 18:00 - 21:00
Boas práticas de mapeamento de processos

9 nov 2022 18:00 - 21:00
FmDs & 5 s funcional abordagem voltada para desenvolvimento de pessoas

10 nov 2022 08:30 - 11:30
Métodos ágeis em programa de melhoria contínua

10 nov 2022 08:30 - 11:30
Gestão de indicadores de desempenho

10 nov 2022 13:30 - 16:30
Neurociência aplicada à equipes de melhoria contínua

10 nov 2022 18:00 - 21:00
Ferramentas da qualidade na prática

11 nov 2022 08:30 - 11:30
Liderança e desenvolvimento de equipes

11 nov 2022 13:30 - 16:30
Gestão do tempo e produtividade

14 nov 2022
Workshop: SGI – gestão ambiental



Quer conhecer outros cursos promovidos pela UBQ? Acesse: <https://ubq.org.br/wp-content/uploads/2021/06/Portfolio-UBQ-rev.01.pdf>

Todos os meses a UBQ promove eventos virtuais de boas práticas em gestão. Acompanhe a UBQ nas redes sociais e esteja conosco nos nossos próximos eventos.

INDICAÇÕES DE REFERÊNCIAS - SESSÃO COMEMORATIVA UBQ - 40 ANOS ”

A RECEITA DA LONGEVIDADE SAUDÁVEL

Neuza Chaves
Conselheira Consultiva da UBQ
Consultora Sênior Advisor - Falconi



Se alguém tivesse sido congelado há 40 anos e despertasse atualmente ou nos tempos da pandemia, qual seria a reação dessa pessoa? Não dá para imaginar quanto tempo essa pessoa levaria para entender tudo que mudou e, talvez, até pedisse para ser congelada novamente, tamanho o desafio da sua readaptação.

Há 40 anos, a UBQ estava sendo gerada e em suas várias ondas de maturidade, foi se adaptando às provocações dos cenários, guardando fidelidade à sua missão de contribuir para a formação das pessoas e das organizações.

A UBQ nasceu de forma analógica e, assim, passou quase toda sua existência, mas, nos últimos anos, foi se atualizando e aprendendo a ser digital. Também teve que aprender a se modernizar, adequando sua linguagem, seus produtos e suas conexões com seus vários públicos.

Criada por um grupo de profissionais que desejavam aprender e aplicar os conceitos, a filosofia e as principais ferramentas da qualidade, de forma a melhorar os produtos e serviços das empresas, nas quais trabalhavam.

Embora tais empresas tivessem o interesse pela melhoria da qualidade havia por parte desses profissionais um esforço pessoal, para constituírem uma associação, que atraísse outras pessoas e organizações, como uma espécie de rede de aprendizado, por meio de práticas e trocas de experiências.

Assim foi criada a Associação Mineira de Círculos de Controle da Qualidade, mais conhecida pela sigla AMCCQ, razão social original da UBQ.

O movimento dos Círculos de Controle da Qualidade estava chegando ao Brasil, por meio de alguns consultores e executivos que visitavam o Japão e retornavam de lá encantados com o seu impacto na motivação dos empregados e nos resultados das empresas.

Como descrevi em meu livro, “Soluções em Equipe”, lançado em 1998, esse programa de objetivos grandiosos, encontrou uma cultura fortemente marcada pelo autoritarismo e resquícios da ditadura. Como se não bastasse, também teve que enfrentar a resistência dos sindicatos, principalmente, do ABC Paulista, região onde se concentrava o maior número de indústrias que estavam implantando o programa CCQ.

Como funcionária da Petrobras, na época coordenando a área de qualidade, integrei a diretoria da AMCCQ e pude contribuir para a sua missão de disseminar o conhecimento sobre a filosofia e técnicas de qualidade.

Ao assumir a presidência desta instituição, posição que ocupei por 2 mandatos, coordenei a transição da AMCCQ para UBQ.

O motivo principal foi ir além do programa CCQ, pois era crescente o interesse das empresas por novas metodologias e precisávamos atrair novos públicos.

Como em qualquer organização, as pessoas sempre fazem a diferença e constituem o principal fator crítico de sucesso.

Nos processos internos, resalto a importância dos funcionários da UBQ, duas das quais estão há mais de 30 anos fazendo parte da sua história, Fátima e Valéria.

Externamente, os profissionais voluntários, conectados ao propósito e movidos pela paixão de contribuir para a transformação da sociedade e desenvolvimento do País.

Como a UBQ não combina com a rigidez das estruturas convencionais das empresas, nem com disputa de poder, as pessoas vão chegando e encontrando espaço para se dedicarem aos campos onde se sentem bem, direcionando o conhecimento e a motivação para educação, saúde, órgãos públicos e empresas privadas de vários segmentos.

É uma rede colaborativa alimentada pela vocação de aprender e ensinar. Mesmo quando havia menos recursos, foi criado um espaço dedicado aos livros, vídeos, revistas e outros materiais que eram disponibilizados gratuitamente aos associados e, principalmente, aos estudantes.

Outro fator decisivo de sucesso da UBQ sempre foi o apoio de empresas e de órgãos importantes patrocinando com recursos financeiros, liberação de espaços e cedendo pessoas para contribuir nos eventos, empreendimentos ou fazer parte das diretorias, grupos de estudo e de trabalho.

Vale aqui um reconhecimento especial à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG, sem a qual seria impossível comemorar estes 40 anos.

Desde o início sabíamos a importância do aprendizado coletivo, das trocas de experiências e dos encontros para discutir os rumos e estratégias para caminhar para o futuro.

Iniciamos com pequenos encontros nas instalações do Centro Tecnológico de Minas Gerais - CEFET, e depois fomos crescendo chegando a um formato mais abrangente.

Esse evento anual, hoje denominado "O Grande Encontro - Equipes de Alta Performance", tem sido o maior instrumento de divulgação em nível nacional da UBQ, apresentando palestrantes relevantes, sendo uma oportunidade para que as empresas tragam as suas equipes de CCQ, Melhoria Contínua e *Lean* para apresentarem os seus projetos e serem reconhecidas por um grande público.

Mais um fator determinante que deve ser considerado ao refletirmos sobre a longevidade de qualquer organização: a capacidade de adaptar-se às novas situações.

Em todo este tempo de existência, ocorreram crises, mudanças de presidente e diretorias, instabilidade econômica no país, entre outras.

A última mudança imposta pela pandemia, levou a UBQ a reinventar seu principal evento e suas atividades de rotina.

Não foi uma adaptação apenas dos processos, mas também de todas as interações com os clientes para que eles pudessem utilizar os serviços oferecidos.

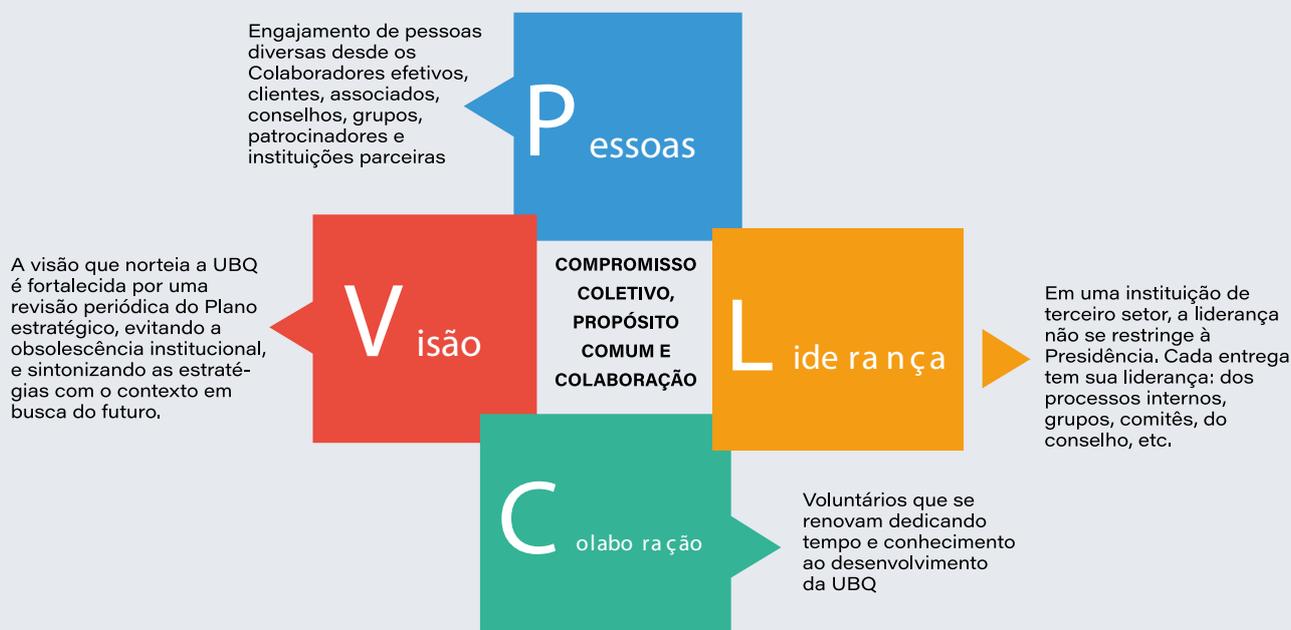
Por fim, uma instituição com característica cooperativista e voluntária acaba se tornando um ambiente apaixonante, no qual as pessoas adquirem vínculos emocionais que dificultam algumas vezes o desapego necessário à sua renovação.

Esta é uma necessidade imposta a todas as organizações como condição de sobrevivência, abrindo espaço para que outras pessoas tragam a sua energia e novas contribuições.

Felizmente a UBQ tem atraído muitas pessoas interessantes comprometidas com a construção do seu futuro.

Atualmente, faço parte do conselho consultivo, junto a outros ex-presidentes e me esforço para não intervir na dinâmica da instituição. Da janela do Conselho da

UBQ, sintetizo alguns pontos construtores da história de longevidade da entidade e que acredito serem úteis principalmente ao Terceiro Setor de instituições feitas para durar:



O infográfico acima mostra que a visão de qualidade não pode se restringir aos produtos e serviços. A qualidade da liderança é um divisor de águas que define o quanto as pessoas estarão engajadas e colaborando para a efetivação da visão.

Por ela, o propósito conecta as pessoas à visão e as motiva a colaborar para a construção de um compromisso coletivo, direcionado para a sustentabilidade da organização.

O foco nos colaboradores é algo que não era priorizado nos primórdios dos movimentos da qualidade, pois o valor era sobrecarregado nos clientes.

Esta é a principal diferença. Não são valores excluídos. A realidade foi nos mostrando que para se ter clientes satisfeitos é preciso investir na melhor experiência dos colaboradores.

Esta é uma receita simples, mas consistente da longevidade de uma organização.

Aproveito para recomendar algumas referências para quem deseja aprofundar nos conhecimentos da qualidade em sua forma mais ampla.



THE ESSENTIAL DEMING: LEADERSHIP PRINCIPLES FROM THE FATHER OF QUALITY

W. Edwards Deming



PLANEJANDO PARA A QUALIDADE

J. M. Juran, Pioneira



TQC - CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL, GERENCIAMENTO DA ROTINA, GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES, O VERDADEIRO PODER

Vicente Falconi



SOLUÇÕES EM EQUIPE; CADERNO DE CAMPO DAS EQUIPES DE MELHORIA CONTÍNUA; ESCULPINDO LÍDERES DE EQUIPES; MERITOCRACIA - A INFLUÊNCIA DA CULTURA BRASILEIRANO DESEMPENHO E NO MÉRITO; O DESAFIO DO IMPOSSÍVEL; MELHORIA CONTÍNUA; MÉTODO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM GRUPO NA EDUCAÇÃO.

Neuza Chaves



A META

Eliyahu M. Goldratt



EXECUÇÃO: A DISCIPLINA PARA ATINGIR RESULTADOS

Larry Bossidy , Ram Charan



EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

Jim Collins

Aborda como transformar resultados bons em fantásticos.



FEITAS PARA DURAR

Jim Collins

Ensina a usar esses resultados fantásticos para tornar as empresas duradouras.



A GESTÃO NO BRASIL

Carlos Bottrel Coutinho



A VERDADE DOS FATOS

Jeffrey Pfeffer / Robert I. Sutton

Uma ótima maneira de separar ideias bem embasadas sobre gestão dos sedutores modismos infundados.



AVALIE O QUE IMPORTA

John Doerr

Revela como o sistema de Objetivos e Resultados-chaves (OKRs) ajudou gigantes da tecnologia, como Intel e Google, a alcançarem um crescimento exponencial e como pode ajudar qualquer organização a prosperar.

SOBRE O PROCESSO EDITORIAL”

Na primeira etapa, o artigo técnico/relato de experiência recebido é analisado pelo Editor Chefe e na sequência pelo Editor da Seção para a qual o artigo foi submetido para revisão de admissão (*desk review*). Os editores podem eventualmente solicitar um parecer aos avaliadores *ad hoc* (especializado na área do artigo) para apoiar sua decisão.

Os requisitos básicos necessários para que o trabalho seja acolhido no processo editorial são: (i) temática apresentada (a) Sistemas e modelos de gestão, (b) Melhoria contínua e controle operacional e (c) Inovação, desempenho e indústria 4.0; (ii) relevância técnica e científica; (iii) grau de contribuição teórica e/ou metodológica para a área de conhecimento de Administração; (iv) uso da linguagem nos padrões da norma culta; (v) texto estruturado em uma única coluna; (vi) figuras com alta resolução – também disponíveis em arquivo separado; (vii) boa apresentação geral; (viii) lista de referências bibliográficas (se houver) conforme as normas da Pratique e abranja necessariamente artigos publicados nos últimos cinco anos na academia brasileira e internacional.

A segunda etapa corresponde à avaliação anônima dos artigos encaminhados para publicação, por avaliadores *ad hoc*, escolhidos a partir de suas áreas de especialização e disponibilidade. O Editor Chefe toma a decisão final sobre a publicação. Eventualmente o Editor Chefe pode solicitar a um membro *ad hoc*, finalizando a terceira etapa do processo de avaliação.

Após a aprovação para publicação, os autores deverão assinar o documento “Cessão Gratuita de Direitos Autorais”, cujo modelo será enviado aos autores por e-mail, reservando os direitos, inclusive de tradução à Pratique.

Todos os autores deverão assinar um único documento e reenviá-lo à UBQ (ubq@ubq.org.br) por e-mail, em até 10 dias após o recebimento do aceite.

Convidamos aos participantes do Grande Encontro 2022, organizações de diferentes segmentos e portes, pesquisadores e estudiosos dos temas (a) Sistemas e modelos de gestão; (b) Melhoria contínua e controle operacional; (c) Inovação, desempenho e indústria 4.0. a encaminhar em relatos de experiência e artigos técnicos.

Envie seu material, no período de 1º de novembro a 30 de novembro de 2022, pelo e-mail ubq@ubq.org.br. Se estiver em dúvida, não hesitem, entrem em contato com a Diretoria Técnica, pelo e-mail fernanda.wasner@ubq.org.br.

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO ”

O arquivo deve estar em formato Microsoft Word ou RTF, não podendo ultrapassar 2MB.

Não deve haver identificação do(s) autor(es) no corpo do trabalho. Em página separada deverão ser apresentado(s) o(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es), acompanhado(s) de breve currículo) relatando a experiência acadêmica e/ ou profissional, endereço, números de telefones e e-mails.

O artigo deve ser escrito de forma correta em termos gramaticais, problemas dessa natureza levarão a recusa do texto pelo editor.

O leiaute da página deve ser feito em papel A4 (29,7 cmx 21 cm), com margens: superior (3 cm), esquerda (3 cm), inferior (2 cm) e direita (2 cm).

Para redação e apresentação do texto é requerida a sua adequação às normas da Pratique. O texto deve ser escrito em fonte Arial, tamanho 11, com espaço 1,5 entrelinhas e alinhamento justificado.

Para os parágrafos, não há nenhum tipo de recuo da primeira linha. Os parágrafos serão em blocos separados por um enter.

Os títulos devem estar em caixa alta, negrito, fonte Arial, tamanho 11, alinhados à esquerda, com dois espaços antes e um depois.

Quadros, tabelas, gráficos e ilustrações deverão ser incluídos no documento principal, na sequência em que aparecem no texto, e escritos em fonte Arial, tamanho 10.

Os arquivos das figuras e fotos utilizadas no decorrer do texto, precisam ser enviadas de forma separada, devidamente identificadas e em alta resolução.

Palavras estrangeiras devem ser grafadas em itálico, enquanto neologismos ou acepções incomuns entre “aspas”.

Não utilizar Notas de fim ou Notas de rodapé.

RELATOS DE EXPERIÊNCIAS

O relato de experiência é um texto que descreve precisamente uma dada experiência que possa contribuir de forma relevante para sua área de atuação. É a descrição que um autor ou uma equipe fazem de uma vivência profissional tida como exitosa ou não, mas que contribua com a discussão, a troca e a proposição de ideias para a melhoria da gestão da qualidade nas organizações. O relato é feito de modo contextualizado, com objetividade e aporte teórico.

Sua estrutura deverá conter Resumo, Palavras-Chave, Introdução, Etapas Desenvolvidas, Considerações Finais, Referências. A Introdução com marco teórico de referência para a experiência. A seguir, traz os objetivos da vivência e expõe as metodologias empregadas para realizar tal experiência, incluindo descrição do contexto e dos procedimentos. Posteriormente, apresentam-se os resultados observados e as considerações a partir da vivência sobre a qual se relata e reflete que sejam significativas tanto positiva quanto negativamente.

O Resumo deve ter no máximo 10 linhas, apresentado em texto em Arial, tamanho 10, com espaçamento simples e justificado. Mencionar 3 palavras-chave, separadas por ponto final. Com no mínimo 3 e, no máximo, 5 páginas. O material deverá ter no máximo três autores.

Observação: Será necessário o envio de autorização da empresa para a publicação de Relato de Experiência, assim como dos termos de comprovação dos autores. Os modelos das autorizações e demais formulários serão encaminhados a partir do retorno da manifestação de interesse no convite.

Exemplos: <https://issuu.com/ubq-pratique/docs/ubq-pratique-2021-10-04-vg-do> / <https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v34n4/v34n4a14/>

ARTIGOS TÉCNICOS

O artigo técnico envolve a apresentação de resultados de estudos ou pesquisas, fundamentados em diferentes perspectivas teóricas e metodológicas na análise do tema abordado, com consistência, relevância e com alguma contribuição para o desenvolvimento da área.

Sua estrutura deverá conter Resumo, Palavras-Chave, Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Análise dos Dados e Discussão dos Resultados, Considerações Finais, Referências. A Introdução com marco teórico de referência para a experiência.

A seguir, traz os objetivos da vivência e expõe as metodologias empregadas para realizar tal experiência, incluindo descrição do contexto e dos procedimentos. Posteriormente, apresentam-se os resultados observados e as considerações a partir da vivência sobre a qual se relata e reflete que sejam significativas tanto positiva quanto negativamente.

O Resumo deve ter de 12 a 15 linhas, texto em Arial, tamanho 10, com espaçamento simples e justificado. Mencionar de 3 a 5 palavras-chave, separadas por ponto final. Com no mínimo 8 e, no máximo, 10 páginas. O artigo deverá ter no máximo quatro autores.



ubq



ubqmg



ubqminasgerais



ubqbrasil

(31) 3274-3200 | www.ubq.com.br
ubq@ubq.org.br

Av. do Contorno, 4456 - 6º Andar,
Funcionários-Belo Horizonte/MG