



**RELATÓRIO VENCEDORAS**

*CATEGORIA OPERADORAS RODOVIÁRIAS URBANAS  
E METROPOLITANAS*

# VIAÇÃO BELEM NOVO







## PERFIL DA CANDIDATA

### 1. DESCRIÇÃO BÁSICA DO NEGÓCIO

#### 1.1. Natureza da Atividade e Porte da Organização

A Viação Belém Novo Ltda. é uma empresa de transporte coletivo urbano, de capital privado e com fins lucrativos. Fundada em 27/11/1962 pelo seu Diretor Corporativo, Edgard Dutra Pinheiro, atua no ramo de transporte coletivo de passageiros na Zona Sul de Porto Alegre. Em sua área de atuação, residem cerca de 377.314 habitantes sendo que a Belém é responsável pelo transporte mensalmente de aproximadamente 1.000.000 clientes, totalizando 12,0 milhões de passageiros transportados ao ano. Atualmente a frota operacional é composta por 92 veículos, operando 9 linhas principais e 33 ramificações destas.

A estrutura física da organização está dividida em duas garagens: Garagem Belém, localizada na Avenida Beira Rio, 175 – Bairro Belém Novo que possui 2.340,38 m<sup>2</sup> de área construída e 3.640,37m<sup>2</sup> de área livre e; a Garagem Vila Nova, localizada na Estrada Monte Cristo, 672 – Bairro Vila Nova com 398,69 m<sup>2</sup>. O gerenciamento dos processos é realizado na Garagem Belém Novo, tendo em vista que a Garagem Vila Nova trata-se de uma garagem de apoio.

DEPARTAMENTOS	Nº DE COLABORADORES
Diretoria	3
Depto. Financeiro	9
Depto. Qualidade	2
Depto. RH	10
Depto. Manutenção	56
Depto. Operação	300
TOTAL	380

Figura 1.2.1 – Nº de colaboradores por Departamento

#### 1.2. Perfil da Força de Trabalho

A empresa possui na sua força de trabalho 380 colaboradores distribuídos em 6 áreas: Direção, Departamento Financeiro, Departamento de Qualidade, Departamento de RH, Departamento de Operação e Departamento de Manutenção. Destes; 375 são colaboradores contratados pelo regime CLT e; 05 são estagiários, 04 contratados pela intermediação do Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE e 01 pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH.

Aproximadamente 45% do quadro funcional possui no mínimo ensino médio completo, dado que vem sendo ampliado em decorrência da mudança de perfil associado ao incentivo da organização em educação, treinamento e desenvolvimento profissional conforme demonstra a figura 1.2.2.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	PERCENTIL (%)			
	2001	2002	2003	2004
1º Grau Incompleto	43	42	36,14	32,63
1º Grau Completo	16	15	15,57	15,53
2º Grau Incompleto	9	9	6,33	6,05
2º Grau Completo	27	29	37,73	40,53
3º Grau Incompleto	3	3	1,85	3,68
3º Grau Completo	2	2	1,85	1,05
Especialização	0	0	0,53	0,53

Figura 1.2.2 – Nível de Escolaridade

A valorização pelo tempo de empresa expressa através da manutenção de uma política de benefícios sólida associada a um sistema de gestão de pessoas voltado para a implementação de práticas de reconhecimento e incentivo a estabilidade dos colaboradores asseguram a manutenção do capital humano na organização (Figura 1.2.3).

TEMPO DE SERVIÇO DOS COLABORADORES	PERCENTIL (%)			
	2001	2002	2003	2004
0 a 3 anos	41	37	40	36,84
3 a 10 anos	41	41	38,58	41,05
acima de 10 anos	18	22	21	22,11

Figura 1.2.3 – Tempo de Serviço dos Colaboradores

Os cuidados com a saúde dos colaboradores e qualidade de vida no trabalho é garantido através da utilização de equipamentos de proteção coletivos e individual (EPI's), tais como:

- Proteção para cabeça: óculos, protetores auriculares, máscara;
- Proteção para as mãos: luvas e cremes de proteção para a pele;
- Proteção para o tórax e pernas: uniforme;
- Proteção para os pés: botinas e botas conforme orientação técnica e procedimentos de segurança.

EQUIPAMENTOS	TECNOLOGIAS
Veículos padron	Nitrogênio na calibragem de pneus
Parafusadora pneumática	Lembrete eletrônico nos veículos
Bancada elétrica para teste	Elevador hidráulico nos veículos (para deficientes físicos)
Veículos com motor ecológico	Diesel metropolitano
Máquina de pneus	Pneus sem câmaras
Máquina rebidadeira de lonas	Veículos com ar condicionado
Máquina de reaproveitamento da água	Veículos com suspensão a ar
Torno mecânico	Veículos com câmbio automático
Ponto eletrônico	Escala de colaboradores informatizada e com terminal de consulta
Rede, computadores e impressora	



## 1.4. Principais Processos

O Serviço de Transporte coletivo urbano de passageiros é o principal produto relacionado diretamente com a atividade-fim da Viação Belém Novo Ltda. A Operação e a Manutenção são os principais processos de produção de produtos e serviços geradores do principal produto da Empresa. Os processos de apoio, por sua vez, estão estruturados para dar suporte aos processos principais da Organização, através de atividades específicas e complementares ao sistema. Deste modo, são projetados com o objetivo de dar sustentação às atividades de rotina. São considerados processos de apoio: Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão de Estoque, Gestão da Qualidade, Gestão de Marketing.

## 2. NECESSIDADE DOS CLIENTES

O mercado de atuação da Viação Belém Novo é a Zona Sul de Porto Alegre. Os segmentos de mercado foram estabelecidos de acordo com as linhas mães operadas pela empresa, a saber: Belém Novo; Lami; Hípica; Vila Nova; Ipanema Morro Alto; Ipanema Cavalhada; Campo Novo; Belém Velho e Cruzeiro.

A empresa possui veículos diferenciados em operação, mas somente um tipo de serviço, com a mesma tarifa. Os requisitos dos clientes, identificados em Pesquisa de Satisfação, e por ordem de importância são: confiança na habilidade do motorista; segurança; regularidade de horários; atenção / educação do motorista; atenção / educação cobrador; tempo de espera; lotação; tempo de viagem; informações ao passageiro; limpeza do veículo; conforto; aparência do motorista e; aparência do cobrador.

## 3. RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

A Belém conta com um sistema de gestão de fornecedores que assegura a qualidade dos produtos e serviços. Os fornecedores são selecionados, avaliados e requalificados obedecendo rigorosamente a critérios pré-estabelecidos e documentados de modo a garantir os resultados desejados. Os principais fornecedores da Empresa são:

- 1) combustível e lubrificantes: Texaco do Brasil S.A;
- 2) onibus: Dipesul Veículos Ltda (chassi) e Marcopolo S/A (carroceria);
- 3) peças e Acessórios: Dal Distribuidora Automotiva Ltda, Pacaembu Autopeças Ltda, Savar Veículos S/A, Porto Ônibus, Suvesa, Itaipu Autopeças Ltda; Ferramentas Gerais; Sulvan/Marcopeças; Carpeças com.e Representações Ltda; Comercial Cachoeira; Blavel Blauth; Artifex e BTC Boelter;
- 4) pneus: Savar Veículos S/A e Renovadora Hamburgo de Pneus.

## 4. ASPECTOS RELEVANTES

### 4.1. Requisitos Legais e Regulamentares

A Viação Belém Novo pertence ao Consórcio Sistema Transportador Sul – STS, e possui como órgão gestor a EPTC (Empresa Pública de Transporte e Circulação). Os requisitos legais e regulamentares são definidos pela EPTC, através de várias leis, resoluções e decretos que se referem à qualidade do serviço, como exemplo: renovação da frota com idade limite para os veículos, remuneração e definição da participação de mercado, com compensação tarifária.

Entre outras regulamentações, podemos citar: venda de passagem antecipada, reajuste da tarifa, campanha permanente de controle de isenções, vistoria mecânica, sistema integrado de transporte urbano e afixação de informativos dentro dos veículos.

### 4.2. Participação de Mercado

Há 42 anos a Belém Novo atua no mercado de transporte da Zona Sul de Porto Alegre, que está em expansão. No que tange a sua participação atual no mercado corresponde a 7,09 % do Sistema de Transporte de Porto Alegre e 18,17% do Sistema de Transporte da Zona Sul.



### 4.3. Principais Concorrentes

- lotação;
- carro próprio;
- informatização dos serviços (bancos eletrônicos, e-mail, Internet)
- empresas da Zona Sul de POA (em termos de Qualidade e Produtividade);
- empresas de outros consórcios e a Cia Carris.

### 4.4. Fatores Críticos de Sucesso

- % de viagens cumpridas;
- Baixos níveis hierárquicos;
- Comprometimento dos colaboradores;
- Tempo de atuação no mercado;
- Mercado em expansão.

### 4.5. Ambiente Competitivo

#### Barreiras de Entrada

- Política governamental – pode ocorrer somente com a abertura de licitações, situações difícil de ocorrer em função da formação dos Consórcios Operacionais.
- Exigências de Capital – alto Custo

#### Produtos Substitutos

São todos os produtos que suprem ou retiram a necessidade de deslocamento das pessoas.

SUPREM	RETIRAM
Transporte de lotações	Terminal de Banco
Transporte por táxis	Correio Eletrônico
Transporte em carro próprio	Internet
Transporte Escolar	Desenvolvimento dos Bairros
Transporte Universitário	
Transporte de Motocicletas	
Transporte de Bicicletas	
Transporte a Pé	

#### Poder de Barganha dos Fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores depende do produto a ser adquirido pela Empresa.

#### Poder de Barganha dos Clientes

O poder de barganha dos clientes se for considerado somente o modal ônibus é baixo, pois em algumas linhas somente trafegam ônibus das empresas do STS. Por outro lado, se for considerado os demais tipos de modais, o poder de barganha é médio.

PRODUTOS	PODER DE BARGANHA
Carroceria	Alto
Chassi	Alto
Combustível	Alto/Médio
Peças e Acessórios	Médio/Baixo

### 4.6. Mudanças no Setor de Atuação e Principais Desafios

Anualmente, no momento da elaboração do Planejamento Estratégico, a Alta Direção analisa as tendências socioeconômicas e seus efeitos sobre o mercado de transporte coletivo. Entre as mudanças destacamos a queda nacional e regional do número de passageiros transportados, ocasionada em função de alterações no cenário, tais como:

- Expansão do uso do automóvel: facilidade de compra;
- Aumento do desemprego: o desemprego cresce em decorrência da automação dos serviços e indústrias e em função do quadro recessivo do País, diminuindo a necessidade de deslocamento das pessoas por motivo trabalho, principalmente na população de baixa renda;
- Aumento da economia informal, acarretando a queda no volume de vale-transporte comercializado e em função do valor da tarifa, aumentando as viagens com o uso de bicicleta, motocicleta e a pé;
- Descentralização dos bairros reduzindo a necessidade de deslocamentos por todos motivos;
- Avanços e difusão das tecnologias de comunicação diminuindo a demanda de transporte coletivo motorizado;
- Crescimento na população de idosos, aumentando o número de viagens gratuitas, onerando o preço da tarifa;
- Redução do tamanho das famílias, implicando na queda das viagens totais por transporte coletivo;



- Aumento dos congestionamentos na cidade diminui a atração do transporte coletivo devido à redução da velocidade.

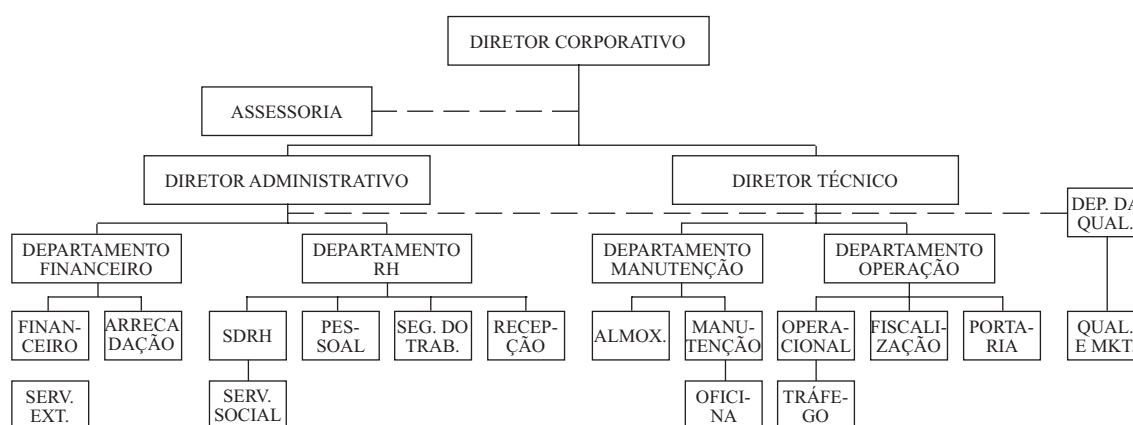
As causas apresentadas impactam diretamente na queda de passageiros, ocasionando aumento no preço da tarifa e uma situação de retroalimentação.

Cabe salientar, que no cenário atual, os clientes, estão cada vez mais exigentes, solicitando: preço adequado do valor do serviço, maior conforto no veículo, atendimento especializado, horário regulares, diminuição no tempo de viagem e informações quanto aos horários e itinerários.

Como principais oportunidades podemos citar: a implantação da bilhetagem eletrônica e aumento da população na zona sul de Porto Alegre.

## 5. ORGANOGRAMA

A estrutura organizacional da Empresa expressa na figura abaixo demonstra a existência de 3 níveis hierárquicos o que facilita o processo de tomada de decisão.



**Alta Administração:** Diretor Corporativo, Diretor Técnico e Diretor Administrativo

### Supervisores:

- Departamento Financeiro – Supervisor de Arrecadação
- Departamento de Recursos Humanos – Supervisão de Recursos Humanos
- Departamento de Manutenção – Supervisor de Manutenção, Supervisor de Garagem I e Supervisor de Garagem II
- Departamento de Operação – Supervisor Operacional e Supervisor de Escala
- Departamento da Qualidade – Supervisor da Qualidade

## 6. HISTÓRICO DA QUALIDADE

O Sistema de Gestão da Qualidade Belém, iniciou em 1996, tendo em vista a necessidade de qualificar o quadro funcional em prol da satisfação do cliente. Norteados por um planejamento de treinamento, os colaboradores das diferentes áreas passaram por um processo de reciclagem. Concomitantemente, intensificaram-se os investimentos na capacitação profissional dos níveis gerenciais e intermediários, os quais alavancaram o Programa de Qualidade.

A participação efetiva da Alta Administração associada à implantação de programas internos de incentivo e valorização do capital intelectual; bem como, o empenho dos colaboradores; foram as chaves das nossas conquistas. O Prêmio Qualidade RS – Modalidade Medalha de Bronze obtido no ano 2000 e adquirido em virtude dos resultados demonstrados, instigou ainda mais a equipe de trabalho na busca pela excelência dos serviços.

Objetivando consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade, através do conhecimento detalhado dos



processos organizacionais, sua sistematização, análise e monitoramento; a Viação Belém Novo Ltda. encontrou na Norma ISO 9001:2000 relevantes contribuições para a melhoria contínua da Organização. Tendo por meta obter o Certificado no primeiro semestre de 2001, as atividades estratégicas em busca da certificação iniciaram em setembro de 2000, com a constituição do Grupo ISO e o preparo técnico da equipe. O resultado obtido com a união dos esforços não tardou a chegar. No mesmo ano, a Empresa foi agraciada com a Certificação ISO 9001:2000.

Comprometidos com o dever de não somente atender as necessidades dos clientes, mas também antevê-las; projetos e ações foram implementados com êxito. O reconhecimento pelo trabalho desenvolvido ao longo deste período foi recebido com grande entusiasmo por nossa equipe. No dia 05 de julho de 2001, num evento de significativa importância, não só para as empresas adeptas ao PGQP, mas para o Estado do Rio Grande do Sul, a Viação Belém Novo Ltda. foi congratulada com o Prêmio Qualidade RS – Modalidade Troféu Bronze.

Com o empenho da equipe em promover a melhoria contínua em prol da satisfação dos clientes o Prêmio Qualidade RS – Troféu Prata foi conquistado. No Evento ocorrido no dia 04 de julho de 2002 o Diretor Presidente da Viação Belém Novo Ltda estava presente para em nome de todos os colaboradores receber o reconhecimento.

Orientada para a melhoria contínua dos processos e movida pelo compromisso de constantemente buscar resultados promissores assegurando não somente a satisfação dos clientes externos mas também o atendimento das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e com isso consolidando uma imagem positiva, a cúpula administrativa traçou estratégias, planos e metas juntamente com seus colaboradores de diferentes níveis hierárquico. O resultado deste trabalho foi além dos benefícios adquiridos junto as partes interessadas e; a equipe da Belém Novo foi homenageada e reconhecida em julho de 2004 com o Prêmio Qualidade RS – Modalidade Troféu Ouro.

Esta caminhada exigiu dos colaboradores muitos dias e horas de criação, dedicação e esmero. Caminhada considerada infinda; pois o compromisso em *“transportar nossos clientes com qualidade proporcionando o desenvolvimento dos colaboradores e a melhoria contínua da organização”* é a mola propulsora da equipe Belém e a razão de existir da organização.

## LIDERANÇA

### 1.1. Liderança da Alta Direção

#### A) Liderança da Alta Direção Estrutura do Sistema de Liderança

A Viação Belém Novo é uma empresa familiar, com um sistema de gestão altamente profissionalizado. A estrutura do Sistema de Liderança está formalizada no Organograma e na descrição de cargos, que definem as responsabilidades de cada líder, garantindo o entendimento sobre suas atividades, disciplinando suas ações e uniformizando as decisões. A figura 1.1.1. apresenta a estrutura do sistema de liderança e seus mecanismos são detalhados a seguir.

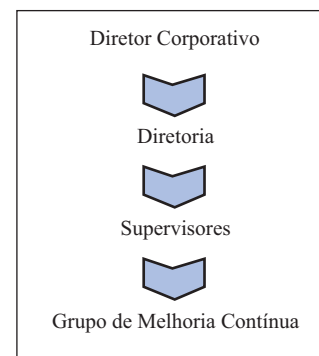


Fig. 1.1.1. – Estrutura do Sistema de Liderança

**Diretor Corporativo:** fundador da empresa, acionista majoritário, é responsável pela aprovação dos investimentos e pela disseminação da Política da Empresa.

**Diretoria:** constituída por dois diretores, Diretor Técnico e Diretor Administrativo, tem como objetivo comandar as ações da Empresa, determinar as macroestratégias direcionando o negócio, aprovar o orçamento empresarial anual, acompanhar e avaliar os resultados globais da Empresa, orientar quanto ao cumprimento dos objetivos estratégicos, verificar a satisfação das partes interessadas, analisar criticamente o desempenho global da Empresa nas reuniões anuais de Análise Crítica, disseminar e monitorar a Política da Empresa, coordenar os Supervisores e o Grupo de Melhoria Contínua, participar dos Ciclos de Aprendizado e Planejamento Estratégico, efetuar o desdobramento dos objetivos estratégicos, bem como aplicar as ferramentas de gestão da qualidade, garantindo o melhor desempenho dessas práticas nos resultados obtidos e no cumprimento das metas estabelecidas.



**Supervisores:** constituída de 8 supervisores: Supervisor de Arrecadação; Supervisor de Garagem I; Supervisor de Garagem II; Supervisor de Manutenção; Supervisor Operacional; Supervisor de Escala, Supervisor de Qualidade e Supervisor de Recursos Humanos tem por atribuição geral planejar, acompanhar, controlar, medir e monitorar a realização dos processos de trabalho garantindo o cumprimento dos padrões estabelecidos e documentados. Concomitantemente exercem responsabilidade na elaboração, implementação, controle e medição de ações preventivas e corretivas de modo assegurar a qualidade e promover a melhoria contínua da organização. Ao mesmo tempo, possuem responsabilidades por relações internas e externas junto aos colaboradores, clientes, comunidade, parceiros e fornecedores exercendo liderança e importante papel na disseminação da política da qualidade, na difusão de práticas de gestão, no cumprimento do código de ética e no zelo pela imagem da organização.

**Grupo de Melhoria Contínua:** instituído desde 2000, com a implantação da ISO 9001:2000. É coordenado pela Diretoria, que se faz presente em todas reuniões e composto pelos Supervisores e líderes das áreas. O foco de atuação deste grupo é realizar as análises mensais de desempenho determinando ações preventivas e corretivas, revisar as metas dos indicadores de desempenho setoriais, participar dos Ciclos de Aprendizado e Planejamento Estratégico, acompanhar os Planos de Ação e multiplicar para os demais colaboradores as ferramentas da qualidade.

**Identificação e Desenvolvimento das Competências de Liderança**

A Liderança da Belém é composta pela Alta Direção, Supervisores, Líderes que participam do Grupo de Melhoria Contínua, Monitores e Padrinhos. As competências de lideranças estão definidas nas descrições de cargo e nos padrões operacionais, todos documentos controlados e revisados sistematicamente. As competências foram estabelecidas tendo base a Visão, Missão, Política da Qualidade, Princípios e Valores, que resultaram num processo seletivo eficaz.

A Belém, através do Programa Liderando para o Sucesso – Apadrinhamento – conforme padrão operacional POB 4.08, seleciona entre os seus colaboradores líderes que além das suas atribuições, trabalham como padrinhos dos novos colaboradores, auxiliando e avaliando-os no período probatório.

**Sistema de Reuniões**

O sistema de reuniões, padronizado através do Calendário Anual de Reuniões, é o principal fórum de tomada de decisões e comunicação entre níveis da organização. As decisões tomadas nas reuniões são implementadas das seguintes formas:

- Revisão do BSC e do Plano de Ação Anual;
- Implantação de ações corretivas e preventivas.

Além da comunicação ocorrida nas próprias reuniões, as principais decisões são comunicadas conforme figura 1.1.1.

VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO	PARTE INTERESSADA					FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL
	ACIONISTA	CLIENTE	COLABORADOR	FORNECEDOR	SOCIEDADE		
Atas	●		●			Mensal	Supervisor de RH Supervisor da Qualidade
Belém + Você		●			●	Bimestral	Supervisor da Qualidade
STS Acontece		●	●		●	Bimestral	Supervisor da Qualidade
Reuniões	●	●	●	●		Mensal	Diretores e Supervisores
Site na Internet	●	●	●	●	●	Mensal	Supervisor da Qualidade
Contato Direto (telefone, visitas, meio eletrônico)	●	●	●	●	●	Diário	Diretores e Supervisores
Cartas (Correio)			●	●		Situacional	Supervisor da Qualidade

Fig. 1.1.1. – Comunicação das Decisões



### Estabelecimento da Política da Empresa

A gestão empresarial da Belém é fundamentada por estratégias que constituem os alicerces do seu sistema gerencial, estabelecidas com base no seguinte conjunto: Missão, Visão, Política da Qualidade, Princípios e Valores. (Fig 1.1.2.)

A Política Empresarial teve a sua primeira versão em 1999, quando da implantação do Programa de Qualidade e Produtividade. Neste período, foi analisada criticamente passando por diversas revisões.

### Criação de valor e Interação com as Partes Interessadas

A Belém evidencia o seu comprometimento e o envolvimento com as partes interessadas através das práticas, assegurando desta forma a comunicação de mão-dupla. No Planejamento Estratégico, através da ferramenta *Balanced Scorecard*, são determinados objetivos estratégicos visando atender a satisfação

e a criação de valor para estas partes, conforme Mapa Estratégico apresentado no Critério 2 (fig. 2.1.2.). Cabe salientar, que para a parte interessada acionista não é realizada nenhuma prática, pois são os próprios membros da Diretoria.

O processo de identificação das necessidades das partes interessadas ocorre através de pesquisas, reuniões, encontros e contatos com fornecedores de opinião, escolas da comunidade, representantes de associações, de bairros, entidades de classes, etc.

### Comunicação dos Valores e Diretrizes Organizacionais

A Política da Empresa e o Mapa Estratégico com seus desdobramentos são amplamente disseminados nas instalações da empresa e comunicadas para todas as partes interessadas conforme fig. 1.1.3.

VISÃO
Tornar-se um referencial nacional no setor de transporte em atendimento ao cliente até 2008.
MISSÃO
Atender às necessidades de transporte de nossos clientes, aprimorando continuamente nossos serviços.
POLÍTICA DA QUALIDADE
Transportar nossos clientes com qualidade, proporcionando o desenvolvimento dos colaboradores e a melhoria contínua da organização.
PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS
Cliente: nossas ações visam superar suas expectativas Colaborador: valorizado e respeitado sempre Fornecedor: fortalecimento de parcerias Comunidade: responsabilidade social Acionista: crescimento e rentabilidade do negócio
VALORES
Ética – Respeito – Honestidade – Transparência – Responsabilidade

Figura 1.1.2. – Política da Empresa

MEIO DE DISSEMINAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Quadros, murais e banners	Murais situados nas garagens onde são divulgados a Política da Empresa e o Mapa Estratégico, metas e resultado dos indicadores.
Painéis	Específicos para a divulgação da Política estão disponibilizados na frente da empresa para divulgação interna e externa.
Internet	Divulgado no site da Empresa
Eventos, palestras e visitas	Apresentação da Política e seus desdobramentos na abertura dos eventos.
Informativo Interno e Externo	Sistematicamente a Política é divulgada.

Figura 1.1.3. – Meios de disseminação da Política da Empresa e das estratégias

Além destes meios citados, os colaboradores recebem anualmente um treinamento de Planejamento Estratégico, onde a Política da Empresa, objetivos e metas são amplamente trabalhadas, e, para os novos colaboradores, ocorre a comunicação através do Treinamento de Integração.

A Alta Direção assegura o entendimento e aplicação da sua Política Empresarial através das auditorias internas e externas realizadas conforme Programa Anual de Auditorias.

A Política da Empresa que norteia o Sistema de Liderança da Belém é verificada a cada análise crítica anual do SGQ (vide item 1.2) e durante o processo de elaboração do Planejamento Estratégico (vide item 2.1).

### Criação de um clima propício à Busca da Excelência

Os diretores buscam propiciar um ambiente ideal para implementação dos modelos de gestão para excelência, através do envolvimento de toda os colaboradores da Empresa, utilizando os mecanismos mostrados na figura 1.1.4.



MECANISMO	MODO DE IMPLEMENTAÇÃO	EXEMPLOS DE PROJETOS IMPLANTADOS
Tecnologia de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema certificável</li> <li>Modelos provados de gestão</li> </ul>	ISO 9001:2000, PQRS, 6 Sigmas, BSC, ciclo de aprendizado organizacional
Adoção de filosofia empresarial	Estabelecimento dos valores da Empresa	Missão, Visão, Código de Ética, Políticas e Valores
Gestão Comparativa	Identificação de Empresas de referência	Plano Anual de Benchmarking
Fatores relacionados a saúde do trabalhador	Diagnósticos de saúde	PCMSO, Programa Viver Bem, Programa Contra a Obesidade

Fig. 1.1.4. – Envolvimento da Alta Administração na Busca da Excelência

Da mesma forma, incentiva a autonomia da força de trabalho, estimulando sua iniciativa e inovação por meio das seguintes ferramentas:

- Estrutura de cargos plenamente definida e revisada anualmente, com a participação dos colaboradores e aprovação pela Diretoria.
- Procedimentos e Instruções de trabalhos revisados e treinados sistematicamente.
- Reuniões mensais e contato diário com os colaboradores.
- Análise e aprovação das sugestões através do Programa Estado de Sugestão.
- Resultados de auditorias internas e externas.
- Coordenação do grupo de melhoria tomada frente à pesquisas de clima.

### Comportamento Ético

A empresa possui um Código de Ética, implementado em 2002, que considera todas as partes interessadas envolvidas no negócio. O Código de Ética da Belém (Item 3.3.) exprime o comportamento ético direcionando nossas ações.

### O Exercício da Liderança na Belém

No período, de 1997 a 2004, a Empresa experimentou um grande salto de qualidade e produtividade. A Belém trabalha na busca da sua excelência através do desenvolvimento do processo de planejamento e do cumprimento do Sistema de Liderança.

A figura 1.1.5. apresenta a eficácia do Sistema de Liderança na Belém.

A busca de novas oportunidades é realizada, de um modo geral em práticas já consolidadas na organização como a participação: na Diretoria e no Conselho Administrativo do Sistema Transportador Sul – STS; na Presidência do Comitê Setorial de Transportes Multimodais, na Associação dos Transportadores de Passageiros – ATP; como examinadores nos prêmios – PQRS, ANTP e PNQ, eventos, palestras e visitas técnicas e práticas citadas no item 4.1.

### B) Aprendizado

#### Avaliação do Desempenho das Lideranças

O Processo de Avaliação e Planejamento do Desempenho trata-se de uma prática que contempla todos os níveis hierárquicos da organização. As lideranças, diretores, supervisores, padrinhos e monitores são avaliados anualmente com base nas competências pré-definidas. Trata-se de um processo padronizado com etapas definidas, as quais estão estabelecidas nos Procedimentos Operacionais: POB 04.05, POB 04.06, POB 04.07, POB 04.08, conforme fig. 1.1.6.

#### Avaliação Global das Práticas de Gestão e dos Padrões de Trabalho

O aprendizado representa o mecanismo de avaliação e melhoria do SGQ e dos processos, sendo fundamental para o crescimento da Belém.

A reunião de aprendizado formal realizada anualmente, tem como principais participantes o Diretor Técnico, o

Adoção dos Critérios de Excelência – 1997
Definição da Política da Empresa e Elaboração do Planejamento Estratégico – 1999
Conquista do Prêmio Qualidade RS – Modalidade Medalha de Bronze – 2000
Reorganização administrativa: nova estrutura organizacional com base em times (unidades de negócio) – 2000
Conquista do Prêmio Qualidade RS – Modalidade Troféu Bronze – 2001
Certificação ISO 9001:2000 – 1ª Empresa Brasileira de Transporte – 2001
Conquista do Prêmio Qualidade RS – Modalidade Troféu Prata – 2002
Implantação de Projeto utilizando a Ferramenta Six Sigma – 2003
Conquista do Prêmio Qualidade RS – Modalidade Troféu Ouro – 2004
Recertificação ISO 9001:2000 – 2004

Figura 1.1.5. – Eficácia do Sistema de Liderança

LIDERANÇAS	ETAPAS
Diretores	1ª Auto-Avaliação, 2ª Avaliação pelos Supervisores, 3ª Avaliação de Consenso
Supervisores	1ª Auto-Avaliação, 2ª Avaliação pela Direção, 3ª Avaliação de Consenso
Monitores e Padrinhos	1ª Avaliação pela Comissão de Avaliadores, 2ª Avaliação de Consenso pela Direção, 3ª Entrevista de Devolução

Figura 1.1.6. – Etapas do processo de avaliação e planejamento de desempenho



Diretor Administrativo, os Supervisores e o Grupo de Melhoria. As diretrizes básicas para a gestão do aprendizado estão descritas no padrão de trabalho – Gestão do Aprendizado na Belém – POB 3.02, conforme descrição a seguir:

- o aprendizado formal é realizado nas reuniões anuais de análise crítica das práticas de gestão e nas auditorias internas. A avaliação das práticas de gestão é realizada através da análise crítica das práticas e padrões de trabalho tomando-se por base indicadores e informações qualitativas específicas de cada item, as quais são apresentadas nos respectivos tópicos. É de vital importância, também nesta análise, a utilização das seguintes informações: Relatórios de Gestão das empresas vencedoras do PNQ e ANTP, visitas de benchmarking, dados levantados na participação de feiras, seminários e treinamentos externos;
- o aprendizado informal é realizado sem periodicidade definida, sendo registrado nos relatórios de ação preventiva;
- a gestão do aprendizado externo é realizada através de avaliações feita por avaliadores e examinadores do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e pelos auditores do BVQI (órgão certificador da empresa).

É importante salientar que a metodologia de aprendizado é utilizada para todos os critérios deste Relatório de Gestão.

### Indicadores do Aprendizado Global

Os indicadores do Painel de Bordo do BSC são utilizados para o exercício do aprendizado global na Belém. Tais indicadores, citados no item 2.3, são integrados e correlacionados, sendo divididos em 7 perspectivas: financeira, clientes, processos, pessoas, sociedade, fornecedores e aprendizado organizacional.

### Implementação das Inovações e Melhorias

As inovações e melhorias decorrentes do aprendizado global são incorporadas no Relatório de Análise Crítica do SGQ e nos Relatórios de Auditorias Internas – RQB 8.01-04. As oportunidades de melhoria são analisadas e aprovadas pela Alta Direção alimentando o Planejamento Estratégico.

### Indicadores para avaliação das práticas de liderança

Os principais indicadores de avaliação das práticas de gestão no Sistema de Liderança são Pontuação no PGQP, Satisfação com a Alta Direção, % Cumprimento dos Planos Estratégicos, % Colaboradores qualificados e Eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, apresentados no critério 7.

As principais inovações e melhorias recentemente efetivadas pela Alta Administração no Sistema de Liderança estão na fig. 1.1.7.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Criação da Reunião de Melhoria Contínua e nomeação das lideranças objetivando ampliar a participação dos colaboradores na tomada de decisão, estimulando a troca de idéias, inovações e conhecimentos.
2001	Investimento em treinamento e desenvolvimento contínuo das lideranças intuindo capacitá-los para a construção de um ambiente de aprendizado necessário à gestão do conhecimento.
2002	Criação do Código de Ética com o objetivo de assegurar um ambiente alinhado com os valores da organização.
2002	Criação de um Calendário Anual de Reuniões e distribuição e veiculação a todos os envolvidos.
2003	Criação do Comitê de Ética e elaboração do estatuto regimento norteador do funcionamento.
2003	Implantação do Café da Tarde com a Direção.
2003	Introdução da Avaliação de Desempenho das Lideranças, a partir das competências definidas como essenciais para o exercício da liderança.
2003	Criação do Relatório Gerencial Mensal que possui dados e informações de todos os processos para análise nas reuniões de Melhoria Contínua.
2004	Reformulação e Padronização do Programa de Apadrinhamento – POB 4.08 com a participação direta dos padrinhos no processo de avaliação dos novos colaboradores em período probatório.
2004	Reformulação da metodologia de Aprendizado Organizacional

Figura 1.1.7. – Inovações e Melhorias



## 1.2. Análise Crítica do Desempenho Global

### A) Análise Crítica do Desempenho Global Análise Crítica do Desempenho Global

A análise crítica do desempenho global está estruturada de forma integrada com os processos e alinhada ao Planejamento Estratégico, considerando os planos decorrentes e sistema de mensuração baseado na metodologia do Balanced Scorecard.

Nosso desempenho organizacional está relatado em dois grupos básicos de indicadores:

- Indicadores Globais(outcomes): são os indicadores estratégicos relacionados aos objetivos estratégicos com ações de médio e longo prazo;
- Indicadores Setoriais(drivers): são os indicadores operacionais que medem as atividades de rotina e possuem impacto imediato no desempenho.

### Informações qualitativas, variáveis do ambiente externo, informações comparativas e correlação dos indicadores de desempenho

Nas reuniões de análise crítica do desempenho global, além das informações internas sobre os indicadores estratégicos são consideradas as informações relativas a:

- Informações qualitativas sobre o setor e sobre a Empresa, disponibilizadas diariamente através do “clipping” enviado pelo STS e coletado pela própria empresa nas assinaturas dos jornais periódicos e nas revistas especializadas;
- Percepções da Alta Administração captadas através das reuniões na ATP e no consórcio STS, bem como nas reuniões e contato diário com os colaboradores;
- Análise de benchmarking realizada através de contatos pessoais, internet, grupo do Comitê Setorial de Transportes Multimodais e nas visitas técnicas.
- Relações de causa e efeito: são analisadas criticamente utilizando o Diagrama de Indicadores do BSC.

A reunião de análise crítica do desempenho global tem como objetivo analisar o desempenho global do ano anterior e levantar oportunidades de melhoria e inovação. Nesta análise são consideradas os motivos do não atingimento dos objetivos e metas. Os critérios de priorização são as metas não atingidas e as metas atingidas, mas com potencial de maior ganho ou desempenho inferior aos dados comparativos definidos.

### Comunicação das decisões

Todas as decisões das análises críticas do desempenho global são registradas no Planejamento Estratégico ou nos relatórios de ação corretiva/preventiva e disseminadas para toda a força de trabalho através do sistema de reuniões, murais, informativos, relatórios e site.

Quando pertinente, as demais partes interessadas são comunicadas por meio do informativo para o cliente, encontro de fornecedores, contato direto e site na Internet.

### Acompanhamento das ações implementadas

A implementação das ações decorrentes da análise crítica é realizada na própria reunião de análise crítica e nas reuniões de melhoria contínua conforme MQB e PQB 8.01 – Melhoria Contínua.

### B) Aprendizado

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões deste item estão descritas no aprendizado (B) do item 1.1.

As principais inovações ou melhorias introduzidas estão citadas na fig. 1.2.1.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Implementação da sistemática de análise crítica da direção baseada nos requisitos da NBR ISO 9001:2000.
2002	Definição dos indicadores do Painel de Bordo divididos em 7 perspectivas relacionados com os indicadores de processo e ferramenta da análise crítica do desempenho.
2003	Introdução do BSC como principal ferramenta de análise crítica do desempenho global
2004	Modificação das entradas e saídas tratadas na Reunião de Análise Crítica de Desempenho Global, alinhando aos requisitos da NBR ISO 9001:2000 com os critérios de excelência.

Figura 1.2.1. – Inovações e Melhorias



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.1. Formulação das Estratégias

#### A) Processo de Formulação das Estratégias

##### Processo de Formulação das Estratégias e Alinhamento e Equilíbrio das Estratégias aos Desafios

O Planejamento Estratégico da Viação Belém Novo, projetado para o horizonte de 5 anos e revisado anualmente, é de responsabilidade do Diretor Administrativo e do Diretor Técnico, sendo desenvolvido juntamente com os supervisores de todas as áreas.

Os demais colaboradores participam através das entradas: Grupo de CCQ, Estado de Sugestões, Reuniões de Melhoria Contínua, Reuniões de Pós-Melhoria Contínua e treinamentos.

Nesse processo, é estabelecido e analisado os cenários e seus efeitos no transporte coletivo, as oportunidades e os desafios, gerando elementos para a definição e desenvolvimento das estratégias e dos respectivos objetivos, devidamente consolidados pelos planos de ação e pelos indicadores de desempenho do BSC.

O processo de formulação das estratégias, realizado anualmente por meio de workshop, segue as diretrizes do POB 03.01 – Planejamento Estratégico, que estabelece a metodologia e as etapas a serem cumpridas:

- Etapa 1 – Revisão da Política
- Etapa 2 – Aprendizado Organizacional
- Etapa 3 – Análise dos Resultados
- Etapa 4 – Análise de Cenários, Análise SWOT e Análise do Ambiente Competitivo
- Etapa 5 – Construção do Mapa Estratégico
- Etapa 6 – Construção da Matriz de Correlação dos Requisitos dos clientes e Ações de Melhoria
- Etapa 7 – Revisão dos Indicadores de Performance (outcomes) do BSC
- Etapa 8 – Planos de Ação
- Etapa 9 – Controle

#### Comunicação das Estratégias

A metodologia de comunicação das estratégias às partes interessadas constam na Figura 2.1.1.

PARTE INTERESSADA	INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO
Colaboradores	Treinamento anual para divulgação do PE, informativo interno STS Acontece, murais, painel de gestão à vista e treinamentos.
Clientes	Jornal Belém + Você, informativo Transportinho, reuniões do Conselho de Clientes, site da Belém, site do STS, painel na frente da empresa e mural do cliente.
Fornecedores	Encontro de fornecedores, contato diário e cartas
Sociedade	Site da Belém, site do STS, painel na frente da empresa e visitas às escolas
Acionistas	A comunicação ocorre na própria formulação das estratégias, reuniões e relatório gerencial.

Figura 2.1.1. – Instrumento utilizados na divulgação das estratégias

#### B) Principais Estratégias

##### Principais Estratégias, Prazos e Metas

São definidos objetivos estratégicos e metas para cada perspectiva do BSC através do Mapa Estratégico. O objetivo estratégico é desdobrado em objetivo da qualidade, projetos, ações de curto e longo prazo. Para cada perspectiva são definidos os indicadores de medição da eficácia das ações (outcomes) e metas de curto e longo prazo.



Figura 2.1.2. – Mapa Estratégico Belém

### C) Aprendizado

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões deste item estão descritas no aprendizado (B) do item 1.1.

As principais inovações ou melhorias introduzidas estão na figura 2.1.3.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2001	Implantação da Matriz de Projetos Estratégico
2001	Desenvolvimento da planilha de acompanhamento e controle das ações e projetos
2002	Análise do Ambiente Competitivo com base na metodologia de Michael Porter – 5 forças competitivas
2003	Implantação da metodologia do BSC
2004	Padronização do Processo de Planejamento Estratégico – POB 03.01
2004	Participação efetiva da força de trabalho através das lideranças representativas na elaboração do Planejamento Estratégico

Figura 2.1.3. – Inovações e melhorias

## 2.2. Operacionalização das Estratégias

### A) Processo de Desdobramento das Estratégias

#### Processo de Desdobramento das Estratégias

A partir das informações geradas na análise do ambiente de negócio, são formuladas as estratégias as quais são desdobradas em objetivos da qualidade nas perspectivas: financeira, cliente, pessoas, processos, fornecedores, sociedade e ambiente organizacional. Os objetivos da qualidade são desdobrados em projetos e planos de ação denominados de Planos de Melhoria da Qualidade.

Os supervisores juntamente com os colaboradores da área definem as ações de curto a serem executadas durante o exercício.

Os planos de ação abrangem todas as áreas e setores da empresa e contêm situação atual, metas, responsável, prazo final, local, como fazer e recursos.



### Alocação de recursos

Os recursos financeiros necessários para a implementação dos Planos de Ação são alocados dentro do plano de contas que compõem o Plano Orçamentário Empresarial, que é inteiramente alinhado a gestão do negócio.

### Acompanhamento da implementação dos planos de ação

Os planos de ação são acompanhados mensalmente nas reuniões de melhoria contínua pela Diretora Administrativa. Também nesta reunião é realizado o controle mensal dos resultados dos indicadores de desempenho (drivers) que traduzem de forma quantitativa a eficácia das ações que estão sendo implementadas.

### B) Projeção de Desempenho

A definição de metas de curto e longo prazo, ocorre após o estabelecimento e validação do Painel de Bordo. Nas reuniões mensais de Melhoria Contínua, o Painel de Bordo é analisado, sendo verificadas o cumprimento das metas estabelecidas.

### C) Aprendizado

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões do item Operacionalização das Estratégias, conforme descrito no item 1.1.

As principais inovações ou melhorias introduzidas recentemente estão citadas na fig. 2.2.1.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Elaboração do Painel de Gestão à Vista
2001	Criação do Workshop para o desdobramento das estratégias em planos de ação, com a participação de todos os setores.
2001	Implementação da Matriz de Correlação dos Requisitos dos clientes e Ações de Melhoria.
2002	Projeção do desempenho dos referenciais comparativos.
2003	Utilização do Diagrama de Indicadores para análise das correlações entre os indicadores.
2003	Modificação na metodologia de acompanhamento e controle dos planos de ação, passando o acompanhamento a ser realizado nas reuniões de melhoria contínua.
2004	Ampliação dos canais de comunicação das metas de desempenho às partes interessadas.

Figura 2.2.1. – Inovações e Melhorias

## FOCO NOS CLIENTES E NA SOCIEDADE

### 3.1. CONHECIMENTO SOBRE OS CLIENTES E IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO

#### A) Conhecimento Sobre os Clientes e Mercados

##### Conhecimento dos Clientes e Segmentos de Mercado

SETOR BELÉM NOVO	SETOR VILA NOVA
168 – BELÉM NOVO TRISTEZA	266 – VILA NOVA
D67 – LAMI VIA B. NOVO – DIRETA	266.1 – VILA NOVA – SALOMONI
267.1 – LAMI – EDGAR DE CASTRO	281 – CAMPO NOVO
267.2 – LAMI – BECO DA VITÓRIA	281.1 – CAMPO NOVO – M. AGUDO
R67 – LAMI RÁPIDA	281.2 – CAMPO NOVO – G. LEITE
R68 – RÁPIDA BELÉM NOVO	281.3 – C. NOVO – M. AG. G. LOPES
268 – BELÉM NOVO	282 – CRUZEIRO
268.2 – BELÉM NOVO – C. DO SOL	282.1 – PEREIRA PASSOS
269 – LAMI VIA BELÉM NOVO	283 – IPANEMA CAVALHADA
272 – HÍPICA	284 – BELÉM VELHO – S. FRANCISCO
272.1 – HÍPICA COSTA GAMA	286 – BELÉM VELHO – CRISTAL
272.3 – HÍPICA GEDEON LEITE	288 – IPANEMA MORRO ALTO
272.4 – HÍPICA G. LEITE M. HÍPICA	289 – RINCÃO OSCAR PEREIRA
273 – BELÉM NOVO HÍPICA	A28 – ALIMENTADORA ESCOLAR
273.1 – B. NOVO HÍPICA SCHNEIDER	A66 – ALIM. TRÊS MENINAS
273.2 – B. NOVO HÍPICA VELUDO	A84 – ALIM. S. FCO. CAVALHADA
273.3 – B. NOVO HÍPICA SCH./VEL.	A86.1 – ALIM. B. VELHO CAVALHADA
M68 – NOTURNA BELÉM NOVO	A87 – ALIMENTADORA COSTA GAMA
A67 – ESCOLAR LAMI BELÉM	A87.1 – ALIM. C. GAMA G. LEITE
A67.1	
A73 – ESCOLAR CHAPÉU DO SOL	
A74 – ALIM. CANTA GALO – EXTREMA	
A87 – ALIMENTADORA COSTA GAMA	
A87.1 – ALIM. C. GAMA G. LEITE	

Figura 3.1.1. – Linhas operacionais

A Viação Belém Novo entende que para realizar a segmentação de mercado de clientes, é necessário conhecer a sua área de atuação, direcionando suas ações para garantir a plena satisfação do cliente.

O mercado de atuação da Belém é a zona sul de Porto Alegre, formado por diversos bairros que apresentam características próprias quanto ao comportamento social. A Belém conhece seus clientes através do uso de métodos apropriados e da contínua interação com a sociedade e, dividiu a sua área de atuação em dois setores estratégicos, composto por linhas operacionais (fig. 3.1.1). Os clientes dos concorrentes são identificados por área de atuação da empresa através da Pesquisa de Satisfação do Cliente Via Domicílio e os clientes potenciais, definidos pela empresa como os estudantes, a identificação é realizada através do Projeto Aluno



Consciente, Pedestre Inteligente citado no item 3.3.

### **Identificação das Necessidades dos Clientes**

O contato cliente/empresa passa por diversas etapas, que busca obter informações e conhecimento sobre os requisitos, expectativas e preferência dos clientes e mercados. Para alcançar este objetivo, continuamente são identificados e incorporados ao processo, instrumentos que permitam a medição e avaliação destes fatores. Este conhecimento é fundamental para que haja uma adequação ao serviço prestado ao perfil exigido pelo cliente.

As principais práticas de gestão utilizadas para identificação dos requisitos, expectativas e preferências dos clientes e mercados são:

**Pesquisa de Satisfação do Cliente e de Mercado:** a ETPC – Empresa Pública de Transportes e Circulação, como gestora do sistema do transporte público de Porto Alegre, desenvolve a cada dois anos a pesquisa de avaliação dos serviços prestados pelos consórcios e empresas de transporte coletivo. Sua realização ocorre desde 1999.

**Pesquisa de Satisfação do Cliente Via Domicílio:** realizada anualmente pela Belém, tem como objetivo identificar necessidades dos clientes atuais, potenciais e da concorrência. Nesta pesquisa também são pesquisados os clientes potenciais e da concorrência. A amostra da pesquisa é definida através do percentual de clientes transportados de acordo com cada segmento (linha), então o percentual de pessoas entrevistadas de cada comunidade atendida pelas linhas será o mesmo.

**Pesquisa de Satisfação do Cliente Via Telefone:** realizada semestralmente pela Belém, com os clientes que entraram em contato com o SAU – Serviço de Atendimento ao Usuário do STS (Sistema Transportador Sul) para registrar reclamações, sugestões ou elogios referentes à Belém. Além de pesquisar atributos como frequência de horários, atendimento da tripulação, limpeza dos veículos e imagem, também é verificado o tempo de retorno das reclamações para o cliente.

**Contrato de Adesão (permissão e autorização do serviço):** instrumento que disciplina o transporte urbano de Porto Alegre – define requisitos de atendimento pelo órgão gestor como: frota, valor da passagem, tipo de veículos, itinerários e horários.

**Banco de Dados de Clientes:** cadastro de clientes, obtidos através dos cobradores, pesquisas, caixa de sugestões dos coletivos e site, permite a empresa informar o cliente por meio de telefone ou via Internet, estreitando o relacionamento e buscando oportunidades de melhoria para o serviço prestado.

**E-mail:** através do site é disponibilizado um serviço de e-mail o qual é direcionado para Alta Administração e permite identificar oportunidades de melhoria, assim como a satisfação com as práticas realizadas pela empresa.

**Contato Diário:** Através do contato diário são recebidas informações das necessidades e expectativas dos clientes e de seu mercado, que são permanentemente avaliados para traduzirem-se em ações. Este contato é realizado pelos fiscais, motoristas e cobradores e setor operacional agindo diretamente ao lado do cliente.

**Programa de Visitas:** esta prática do relacionamento com os clientes de escolas da comunidade, considerados para empresa clientes potenciais, visa interagir com os mesmos, objetivando validar as informações dos clientes e do mercado.

**Conselho de Clientes do STS:** são reuniões mensais que tem por objetivo levantar as necessidades dos clientes para o preparo de projetos e propostas.

A partir da identificação das necessidades, as informações são analisadas nas reuniões de Melhoria Contínua, servindo de subsídios para o planejamento das linhas e implementação de melhorias a curto e longo prazo. Nas pesquisas de satisfação dos clientes, foram levantados os requisitos dos clientes conforme citado na figura 1.1.5.



### Planejamento dos serviços, Melhorias dos processos e Desenvolvimento de Novas oportunidades

As informações acerca dos clientes atuais e potenciais são utilizadas para a implementação de melhorias na prestação de serviço visando reconquistar ex-clientes e transformar clientes potenciais em clientes fiéis. As análises criteriosas das causas de infidelidade de clientes, reclamações e situações de mercado com base nos requisitos dos clientes apontam oportunidades de melhorias nos processos principais e de apoio. Ações corretivas e preventivas são implementadas, acompanhadas e verificadas a eficácia objetivando assegurar a competitividade da organização.

#### B) Imagem da Organização

Para promover a imagem e a marca, são utilizadas estratégias concebidas no Planejamento Estratégico. O processo de medição da imagem da empresa ocorre na pesquisa anual do cliente via domicílio e na pesquisa semestral via telefone.

#### C) Aprendizado

O setor operacional utiliza os seguintes mecanismos para avaliar as práticas de conhecimento sobre os cliente e a gestão da imagem:

- Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto: a Belém Novo analisa criticamente os requisitos relacionados ao produto. A análise crítica é aplicada as modificações operacionais do Sistema Transportador Sul – STS, que são analisados verificando a capacidade instalada e recursos necessários, onde são mantidos registros, conforme procedimento de Análise Crítica de Contrato – PQB 5.01;
- Análise crítica anual dos processos do setor operacional;
- Avaliação semestral dos indicadores do BSC, especialmente dos da perspectiva Clientes;

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Divulgação da marca STS e Belém.
2001	Implementação da Pesquisa Domiciliar incorporando o estudo de clientes da concorrência e potenciais.
2003	Criação do Setor de Marketing.
2003	Implantação do banco de dados de clientes.
2003	Lançamento do Jornal do Cliente – Belém mais Você

Figura 3.1.2. – Inovações e Melhorias

## 3.2 Relacionamento com Clientes e Medição de sua Satisfação

### A) Relacionamento com Clientes

#### Seleção e Disponibilização de Canais de Relacionamento

A seleção dos canais de relacionamento com os clientes ocorre durante o Ciclo do Planejamento Estratégico, com base nas necessidades dos clientes levantadas através das práticas de gestão citadas no item 3.1, e alinhadas às estratégias da Empresa.

A Belém está organizada para facilitar o acesso dos clientes através dos canais:

**Site da Empresa e do Consócio ([www.viacaobellemnovo.com.br](http://www.viacaobellemnovo.com.br) e [www.sts.com.br](http://www.sts.com.br)):** O site da empresa contém um portal específico para os clientes, com horários e itinerários, além das mais variadas informações, como estrutura hierárquica, perfil da empresa, ações sociais, sistema de gestão e portal dos colaboradores. O cliente pode se comunicar através de e-mail que está nos dois sites.

**Informativo Transportinho:** Jornal elaborado pela Associação dos Transportadores de Passageiros de Porto Alegre (ATP) para todos os clientes do transporte de Porto Alegre e, o cliente pode se comunicar por carta ou e-mail, que são divulgados neste informativo;

**Informativo Belém + Você:** informativo elaborado pela Belém, onde são divulgados horários dos ônibus e práticas de gestão da empresa voltadas para os clientes;

**Mural do Cliente:** localizado em frente as duas garagens contém os horários das linhas e o informativo Belém + Você;



**Linha 0800 do STS:** linha telefônica gratuita, onde o usuário pode solicitar horários, itinerários, realizar sugestões, reclamações e elogios;

**Linha 118 da EPTC:** linha telefônica onde o usuário pode solicitar horários, itinerários, realizar sugestões, reclamações e elogios;

**Contato direto da tripulação e fiscais:** os clientes repassam informações das suas necessidades, expectativas, reclamações e sugestões para tripulação;

**Conselho de Clientes:** os conselheiros, líderes comunitários, repassam informações das suas necessidades, expectativas, reclamações e sugestões para o setor operacional, em reuniões realizadas no STS.

**Por Telefone:** informação de horários e itinerários.

### **Tratamento de Reclamações e Sugestões**

As reclamações são padronizadas conforme o procedimento de Tratamento de Reclamações – PQB 7.01-08. O reclamante (usuário) entra em contato através de um dos canais citados acima. A reclamação é redigida em formulário padrão e posteriormente enviada a empresa via fax, a qual tem dois dias úteis para efetuar o devido tratamento. O usuário reclamante recebe o retorno por telefone ou e-mail da reclamação, sendo o STS o agente deste contato.

O tratamento da reclamação é realizado no momento do atendimento ao colaborador e definidas as disposições.

## **B) Medição da Satisfação dos Clientes**

### **Medição da Satisfação e Insatisfação dos Clientes**

A medição da satisfação dos clientes da Viação Belém Novo se dá através das Pesquisas de Satisfação do Cliente e de Mercado da EPTC, Pesquisa de Satisfação do Cliente Via Telefone e Pesquisa de Satisfação do Cliente à Domicílio. Esta última também mede a insatisfação dos clientes.

O processo de análise de satisfação e insatisfação dos clientes ocorre nas reuniões anuais de análise crítica e reuniões de melhoria contínua, gerando como resultados: determinação das causas dos problemas, definição de planos de ação para eliminar as causas, divulgação do plano de ação e avaliação do atendimento/ comprometimento da empresa.

### **Acompanhamento das Avaliações dos Clientes**

O acompanhamento junto aos clientes ocorre quando há uma modificação nas linhas operacionais, ou seja, mudanças de horário, itinerário ou até mesmo a criação de uma nova linha.

Durante o período de adaptação dos clientes os supervisores e fiscais do STS e da empresa acompanham o andamento da alteração e/ou inovação verificando a avaliação dos clientes e, caso haja problemas, imediatamente são tomadas ações de correção.

Todas as alterações e/ou inovações são comunicadas através do informativo Vai e Vem (localizados dentro dos veículos) a fim de evitar problemas para os clientes.

### **Medição da Satisfação e Insatisfação dos Clientes da Concorrência**

As informações referente ao nível de satisfação e insatisfação dos clientes de concorrentes são obtidas a partir das pesquisas de cliente. Os resultados provenientes são analisados nas reuniões de Melhoria Contínua e utilizados para a melhoria do serviço da Belém com vista a propiciar um atendimento dos requisitos do cliente de forma diferenciada e exclusiva, antevendo as necessidades, surpreendendo o cliente e implementando ações corretivas e/ou preventivas de impacto.

## **C) Aprendizado**

Nas reuniões anuais de gestão do aprendizado são avaliadas e melhoradas as práticas de relacionamento com clientes e medição da satisfação e insatisfação dos mesmos. Os indicadores utilizados são: Número de Canais de Comunicação com o Cliente, % de Satisfação do Cliente Externo, Índice de Limpeza, Número de Reclamações e Número de Elogios. As informações qualitativas utilizadas são todas as reclamações e sugestões dos clientes recebidas por meio dos canais de comunicação.



As principais melhorias e inovações implantadas estão citadas na figura 3.2.1.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Padronização da sistemática de tratamento de reclamações conforme NBR ISO 9001:2000.
2000	Segmentação das reclamações e estudo acerca das perdas decorrentes do atendimento não-conforme.
2001	Implementação da pesquisa de cliente via telefone.
2002	Participação efetiva no Conselho de Clientes coordenado pelo STS.
2002	Implementação de Linhas Diretas reduzindo o tempo de viagem conforme necessidade detectada através de pesquisas.
2003	Aquisição de veículos equipados com ar-condicionado proporcionando maior conforto ao usuário.
2003	Modificação na estrutura das linhas operacionais Lami e Belém Novo.
2003	Padronização do Atendimento ao Cliente Belém de Bem com Você.
2003	Alteração do Instrumento de Pesquisa do Cliente Via Telefone e Domiciliar.
2004	Implantação de novos canais de comunicação com o cliente: e-mail para o cliente, caixa de sugestões no interior dos veículos.
2004	Implantação do programa de apresentação pessoal dos colaboradores

Figura 3.2.1. – Inovações e Melhorias

### 3.3 Responsabilidade Social

#### A) Responsabilidade com as Comunidades

##### Identificação dos Aspectos e Tratamentos dos Impactos Sociais e Ambientais

A Belém cumpre suas responsabilidades ambientais no âmbito dos atributos legais para o transporte de passageiros, submetendo-se regularmente às fiscalizações e medições determinadas pelo poder concedente (EPTC) – relativamente à emissão de poluentes ocasionadas pelos motores dos seus veículos e a destinação dos produtos combustíveis usados nos motores.

O processo de Manutenção determina parâmetros, determinados pelo fabricante para a realização dos serviços entre eles, a revisão dos motores, das bombas e bicos injetores evitando a contaminação do meio ambiente com fumaça preta. No ano de 2003, a Empresa não recebeu nenhuma autuação de fumaça preta.

Os rejeitos decorrentes dos serviços cotidianos na frota de veículos – como óleo usado no motor, baterias e peças que são substituídas – são destinados ao recolhimento e comercialização sob a responsabilidade de empresas especializadas neste material e licenciadas pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental – FEPAM.

O Programa de Coleta Seletiva do Lixo, implantado desde 1999, possui coletores próprios na sede administrativa e nas garagens da Empresa. Foi desenvolvida uma campanha de conscientização para a implantação do Programa com treinamento, distribuição de folders para os colaboradores.

O Programa de Coleta Seletiva do Lixo é gerenciado pelo SESMT e avaliado a cada dois meses através das avaliações do Programa 8S's.

Os principais indicadores e metas utilizados estão descritos na fig. 3.3.1.

PROCESSO	INDICADOR	META
Manutenção	Nº de Autuações Ambientais	0
	Periodicidade de Manutenção dos Bicos Injetores	40 000 Km
	Índice de carros Mantidos fora de Parâmetro	4%
	Índice de Aprovação em Vistorias	85%

Figura 3.3.1. – Principais indicadores e metas

##### Antecipação às Exigências das Comunidades

Comprometida com a prevenção de danos ambientais a Belém investe na aquisição de veículos equipados com motor ecológico. Concomitantemente, utiliza o óleo diesel metropolitano, que por possuir em sua composição um teor mínimo de enxofre lança menos poluente colaborando para a preservação do meio ambiente.

A Empresa trata as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares e contratuais com o envolvimento da Assessoria Jurídica e do Diretor Técnico.

Através do Conselho de Clientes, contatos sistemáticos com as Escolas da Comunidade, Instituições de Bairro e Núcleos Comunitários, a Belém se mantém informada acerca das necessidades da comunidade no que tange aos produtos, serviços e operações, permitindo que haja de forma pró-ativa, para que possa estruturar os serviços mediante exigências e aspectos preponderantes detectados antecipadamente de modo a atender as perspectivas e requisitos desta parte interessada do negócio.



## B) Apoio às comunidades

Nossa responsabilidade é enfatizada na Política da Empresa. Sólidos e efetivos projetos junto à comunidade são desenvolvidos e evidenciam o comprometimento da Viação Belém Novo para com o bem estar da comunidade onde atua. Através de nossas ações reforçamos o comportamento ético e o exercício da cidadania. Garantimos o cumprimento das leis e regulamentações aplicadas a nossa atividade, valorizando continuamente a interação com a sociedade através da promoção de ações sociais. Eis algumas ações e projetos desenvolvidos:

### Doações a Entidades Filantrópicas: SPAAN

**Projeto Belém Novo sem Fome:** Em parceria com a Brigada Militar Comunidade e Empresas do bairro. A Viação Belém Novo colabora para a realização do Sopão Comunitário. Objetivando contribuir para a redução da fome a Organização doa ingredientes todas as sextas-feiras, dia em que é preparada a sopa distribuída aproximadamente a 90 famílias carentes da região de Belém Novo e Chapéu do Sol.

**Grupo de Voluntariado Faça uma Criança Feliz:** Certos de que ajudar é um exercício de cidadania, o Grupo de Voluntariado, composto por 26 colaboradores e sob a coordenação do Serviço Social da Empresa, realiza visitas mensais ao Núcleo de Abrigos Residenciais da Fundação de Proteção Especial. Provocar o sorriso, instigar a troca espontânea de gestos de amizade e carinho e a recompensa motivadora que contagia a vida de cada destes voluntários. Nas visitas são levados brinquedos e lanche para as crianças, sendo que em datas especiais como Páscoa, Dia da Criança e Natal são realizadas festas especiais.

**Campanha de Natal:** Movidos pelo slogan Natal Solidário os colaboradores realizaram, a Campanha de Natal 2004 intuindo arrecadar alimentos não perecíveis e brinquedos para doarem as comunidades carentes atendidas pela Viação Belém Novo. As entidades beneficiadas foram: representante da comunidade de Belém Novo, Lami, Chapéu do Sol, Campo Novo, Belém Velho, Vila Tripa, Vila Nova, NAR-Febem – Lami, Centro Espírita Antonio Neto, Clube de Mães de Belém Novo, Associação dos Moradores da Vila Salso e Lar da Amizade.

**Campanha de Educação e Conscientização para o Trânsito: Aluno Consciente, Pedestre Inteligente:** Cientes de que a Segurança no Trânsito é compromisso de todos foi implementado um Projeto de Educação e Conscientização para o Trânsito ofertado as crianças de 1ª à 4ª séries das instituições de ensino da comunidade local. Objetivando aproximar a Escola da Empresa levando a esta população informações educativo-preventivas, colaborando para a conscientização para o trânsito; a equipe de educadores composta por, Assistentes Sociais, Técnico de Segurança do Trabalho, Motoristas e Cobradores vão até a escola abordar o tema Segurança no Trânsito. Através de brincadeiras educativas e atividades didáticas estes agentes comunitários levam a informação para dentro das salas de aula. Em 2004 as escolas que participaram foram: Escola Heitor Villa Lobos, Escola Chapéu do Sol, Escola General Neto, Escola Pedro Américo.

**Amigos da Escola:** Projeto desenvolvido em parceria com a Escola Estadual Paulina Moresco. A empresa contribui para a melhoria da qualidade do ensino promovendo o deslocamento para a prática de estudos extra classe, para o desenvolvimento de grupos de esporte e dança e para a realização de eventos de integração social.

**Campanha do Agasalho:** No seu sétimo ano, a Campanha do Agasalho realizada em parceria com o STS com o propósito de instigar a solidariedade e promover o exercício da cidadania, arrecadou aproximadamente 37 mil peças as quais foram distribuídos a diversas entidades localizadas na zona sul de Porto Alegre.

**Campanha de Páscoa “Embarque no Ônibus da Solidariedade”:** A Campanha de Páscoa é efetuada em parceria com os colaboradores e o engajamento dos fornecedores. Balas, bombons e chocolates são arrecadados e posteriormente distribuídos as crianças carentes da comunidade. Neste ano, além do NAR-Febem a Associação Beneficente Amigos de Belém Novo – ABABN também recebeu doações.

**Dia da Criança:** Objetivando proporcionar as crianças carentes do NAR-Belém um dia de diversão e lazer a Empresa disponibiliza ônibus para passeios além de realizar uma festa.



A Belém dá transparência aos seus programas e resultados com a publicação, desde 2001, do seu Balanço Social que se encontra disponibilizado no site da empresa na Internet. Além disso, todas as ações realizadas pela Empresa no campo sócio-ambiental são divulgados aos clientes e colaboradores através dos informativos Belém + Você e STS Acontece.

### Identificação das Necessidades

As comunidades atendidas pela Belém são as de acordo com as suas principais linhas de atuação, são os bairros: Belém Novo, Hípica, Lami, Campo Novo, Belém Velho, Ipanema, Vila Nova e Cruzeiro.

A identificação das necessidades destas comunidades são realizadas pelo serviço social da Empresa através de visitas em escolas, associações de bairro, instituições e entidades carentes.

A área de serviço social, ao receber as solicitações, analisa a viabilidade do pedido, elaborando uma proposta que é encaminhada para análise da Diretoria.

Esta, por sua vez, analisa a aprovação do pedido com base no impacto da solicitação proposta em relação aos indicadores que compõem a perspectiva de Sociedade do Mapa Estratégico.

Caso o pedido seja considerado inviável pela Diretoria, o setor social dá a instituição o parecer obtido. Na hipótese de viável, a assistente social concedem o pedido, acompanhando a implantação e avaliando no final.

### Mobilização de Pessoas e Parceiros

A Alta Administração participa pessoalmente e estimula seus colaboradores na realização dos projetos comunitários e na entrega de donativos às entidades carentes.

A força de trabalho é estimulada a participar das ações sociais através das seguintes formas:

- Programa de Voluntariado: tem como objetivo criar oportunidades para que os colaboradores reforcem o seu papel de cidadãos com responsabilidade social, realizando ações voluntárias como:
  - disponibilização de tempo voluntário,
  - auxiliando na arrecadação de doações para as campanhas,
  - parceria com os abrigos da FEBEM localizadas no Lami onde realizam visita mensais de acordo com cronograma definido juntamente com a instituição.
- Sorteio de brindes, dinheiro em espécie e folgas extras no Natal para aqueles que contribuíram com alimentos, brinquedos ou agasalhos.

A mobilização dos fornecedores ocorre anualmente na Campanha de Páscoa onde a Empresa incentiva a todos os fornecedores a doarem balas, chocolates e bombons para distribuir nas comunidades carentes. O reconhecimento aos nossos parceiros ocorre nos informativos da Empresa e no site da Belém na Internet.

### C) Comportamento Ético e Cidadão

A Belém, ao longo dos seus 42 anos de existência, sempre teve enraizado na sua cultura o comportamento ético, liderado pelo seu Diretor-Presidente, Edgard Dutra Pinheiro.

Com suas ações fortemente relacionadas ou imagem da Empresa, a Ética é um aspecto fundamental no relacionamento com: clientes internos e externos, comunidade e sociedade, meio ambiente, poder concedente, fornecedores e consórcio operacional. Os princípios éticos na Belém são descritos no Código de Ética (fig. 3.3.2.). Este é divulgado internamente e externamente utilizando os meios citados na figura 1.1.6. do item 1.1.

O Comitê de Ética é presidido pelos Diretores Administrativos e possui representantes de todas as áreas da Empresa. Cabe ao Comitê de Ética avaliar permanentemente a atualidade e pertinência

VIAÇÃO BELÉM NOVO E SEUS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar constantemente pela qualidade do serviço prestado, principalmente em relação a educação, segurança e conforto para nossos clientes;</li> <li>• Respeitar o cliente sem discriminação de raça, sexo, condição social, origem ou religião.</li> </ul>
VIAÇÃO BELÉM NOVO E SEUS COLABORADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover um relacionamento transparente e aberto;</li> <li>• Informar abertamente e com transparência os objetivos e desafios da empresa;</li> <li>• Contratar novos colaboradores com base em critérios técnicos e transparentes.</li> </ul>
VIAÇÃO BELÉM NOVO, A COMUNIDADE E A SOCIEDADE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar ativamente com a comunidade através da promoção de ações sociais;</li> <li>• Publicar anualmente o seu Balanço Social, prestando contas à sociedade de suas atuações sociais.</li> </ul>
VIAÇÃO BELÉM NOVO E O MEIO AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar as suas atividades de forma a minimizar os impactos ambientais e promover a proteção ao meio ambiente.</li> </ul>
VIAÇÃO BELÉM NOVO E PODER CONCEDENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer um diálogo franco e aberto com o poder concedente, respeitando os compromissos, acordos e contrato de permissão dentro do princípio do equilíbrio econômico-financeiro;</li> <li>• Cumprir com os requisitos legais e normativos aplicáveis a nossa atividade.</li> </ul>
VIAÇÃO BELÉM NOVO E O CONSÓRCIO OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a parceria em prol de um serviço de qualidade para nossos clientes;</li> <li>• Perseguir os objetivos e metas traçadas.</li> </ul>
VIAÇÃO BELÉM NOVO E FORNECEDORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer um relacionamento transparente, respeitando compromissos e contratos assumidos.</li> </ul>

Figura 3.3.2. – Código de Ética



do Código, bem como determinar as ações necessárias para a divulgação e disseminação dos mais elevados padrões de conduta ética dentro da Empresa. Compete, ainda, ao Comitê assumir o julgamento de casos de violação do Código de Ética de maior gravidade e deliberar sobre dúvidas de interpretação do texto.

Desde a sua implementação, o Comitê de Ética não registrou nenhuma infração.

#### D) Aprendizado

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões do item Responsabilidade Social, são realizadas conforme os mecanismos relatados no tópico – B – Aprendizado do Item 1.1. São considerados para análise, os indicadores de desempenho global do Painel de Bordo do Balanced Scorecard referente à Perspectiva Sociedade.

As principais inovações ou melhorias introduzidas são citadas na figura 3.3.3.:

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2001	Realização periódica e sistemática de testes de estanquidade dos tanques de óleo diesel.
2002	Criação e Disseminação do Código de Ética inserindo os princípios de conduta e comportamento à cultura organizacional.
2002	Ampliação das campanhas comunitárias e de doação.
2002	Delineamento da Política Ambiental
2003	Aquisição de tecnologia avançada de Reaproveitamento de água da lavagem.
2003	Reformulação do projeto de educação e conscientização para o trânsito "A Criança e o Transporte Coletivo"
2004	Implantação do Projeto Meio Ambiente levanto as escolas palestras de educação e conscientização voltadas a preservação dos recursos naturais e ao meio ambiente.
2004	Participação da fundação do NCC Belém – Núcleo Comunitário e Cultural de Belém Novo como entidade instituidora.

Figura 3.3.3. – Inovações e Melhorias

## INFORMAÇÃO E ANÁLISE

### 4.1. mensuração e análise do desempenho da Organização

#### A) Mensuração do Desempenho da Organização

##### Seleção das Informações

A tecnologia da informação vem permitindo à Belém otimizar sua gestão, baseada em fatos e dados, utilizando adequados sistemas de informação que contemplam todas as áreas da Empresa. A análise e o uso destes dados facilitam as decisões, permitindo o alcance dos objetivos e metas globais da organização, definidas no Planejamento Estratégico.

A seleção das informações é feita de forma a garantir que a Empresa mantenha seu foco nas suas estratégias e seus respectivos objetivos estratégicos. Durante o Planejamento Estratégico são definidos os indicadores do Painel de Bordo do BSC e a partir daí, para que possam ser incorporadas as que já estão em utilização.

##### Informações Consistentes com as Estratégias, Processos e Tomada de Decisão

Na definição dos principais sistemas de informações da Belém observa-se sua interface com as estratégias, os processos e os principais dados. Desse modo para cada um dos objetivos, são estabelecidos os sistemas de informações necessárias para a verificação do sucesso do cumprimento do plano estratégico em vigor. É importante destacar que cada objetivo estabelecido está diretamente correlacionado com uma perspectiva do Balanced Scorecard.

##### Estrutura de Informações

O sistema de medição desempenho da Belém é definido a partir de três diretrizes principais:

- Cumprimento dos requisitos do procedimento operacional POB 3.15 – Sistema de Indicadores de Desempenho, estabelecido com base no BSC;
- Avaliação das necessidades das partes interessadas durante o ciclo de Planejamento Estratégico (Item 2.1);
- Estabelecimento das estratégias, dos objetivos estratégicos e dos aspectos fundamentais de êxito.

O objetivo da análise do Balanced Scorecard é verificar se existem lacunas na medição do desempenho de forma a obter o seu alinhamento às estratégias.

No tocante aos indicadores do Painel de Bordo, a revisão é feita anualmente pela Alta Direção e o Grupo de



Melhoria Contínua nos workshops do Ciclo de Planejamento Estratégico. A revisão é realizada com base nas alterações das necessidades das partes interessadas e definição das novas estratégias.

### **Definição, Implantação e Atualização dos Principais Sistemas de Informação**

Os sistemas de informação são definidos em função do levantamento das necessidades de informação que ocorre em duas oportunidades: Planejamento Estratégico e Processo de Aprendizado Organizacional.

O sistema de indicadores de desempenho é formalizado na planilha de planejamento de indicadores, tornando clara a responsabilidade de cada setor no processo de atualização. Mensalmente é elaborado um Relatório Gerencial com os resultados dos indicadores globais e setoriais, bem como, dados relevantes para gerenciamento dos processos.

### **B) Seleção e Estrutura das Informações Comparativas Identificação das Necessidades e Seleção**

A definição das necessidades e prioridades de informações comparativas está diretamente ligada a Visão, Missão e estratégias, sendo discutidas e identificadas, durante a elaboração do Planejamento Estratégico.

O Padrão Operacional – Gestão das Informações Comparativas – POB 3.14, define a forma que as informações são selecionadas, coletadas, avaliadas, aplicadas, disponibilizadas e atualizadas, visando a promoção da melhoria do desempenho global através de referenciais de excelência e da concorrência. Este procedimento considera a confidencialidade das informações e prevê revisão anual.

### **Identificação das Organizações Referenciais e Critérios de Pertinência**

A identificação das organizações referenciais segue os seguintes critérios, que são aplicados em conjunto ou separadamente em função da natureza do indicador / processo / prática a ser comparada:

- Empresas do setor de transporte com o porte similar;
- Empresas que participam do Comitê Setorial de Transportes Multimodais em função do sistema de gestão utilizado;
- Empresas do setor de transporte vencedoras do Prêmio ANTP de Qualidade;
- Empresas do STS para indicadores do Programa de Qualidade e Produtividade do consórcio;
- Empresas de gestão empresarial reconhecidas como de excelência em processos específicos.

### **Utilização das Informações Comparativas**

A atividade de comparar processos, práticas e ações com as empresas referenciais permite à Belém identificar as oportunidades de melhoria do seu modelo de gestão. A gestão comparativa é um processo contínuo, que inclui a comparação de estratégias, produtos, serviços e modelos de gestão. Com isso, a Belém vem melhorando continuamente o seu desempenho global.

O plano de Benchmarking anual prevê as ações a serem realizadas. A medida que o plano vai sendo implementado, as informações comparativas vão sendo analisadas criticamente e internalizadas no sistema de gestão da Belém.

### **C) Análise de Desempenho**

A Belém utiliza, desde 2003, a metodologia de análise crítica baseada no BSC. Utiliza também informações qualitativas para avaliar o desempenho dos processos, através dos planos de ação disponíveis, relatórios gerenciais, cronogramas, relatórios de não conformidade e ações preventivas.

No processo de PE é verificado o “status” dos planos de ação e analisada a eficácia das ações realizadas durante o ano anterior, através dos resultados dos indicadores globais.

A Análise Crítica do Desempenho Global da Organização é realizada com base nas reuniões parciais. Os resultados das análises parciais apóiam os Processos Gerenciais de tomada de decisão, ou seja, são entradas do Processo de Análise Crítica do Desempenho Global que por sua vez é entrada do PE. As lideranças participam efetivamente dos processos gerenciais e são responsáveis pela disseminação dos resultados a todos os níveis hierárquicos da organização. Para tal fazem uso de murais, informativos internos, site, treinamentos, folders, entre outros canais de veiculação buscando deste modo o efetivo apoio da força de trabalho na busca de melhor desempenho.



ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Padronização e Sistematização do controle e veiculação de documentos, dados e informações de acordo com os requisitos da NBR ISO 9001:2000.
2000	Elaboração da Matriz de Correlação de Indicadores.
2000	Ampliação das Visitas de Benchmarking e do número de colaboradores em Visitas Técnicas.
2000	Implantação de Sistema Informatizado na Manutenção e no Financeiro (software de contabilidade)
2000	Informatização do estoque e implantação dos códigos de barra nas peças e equipamentos controlados.
2000	Disponibilização da escala informatizada para os colaboradores.
2001	Definição Hierárquica dos Indicadores e adoção de novos indicadores.
2002	Participação no grupo de benchmarking do Comitê Setorial de Transportes Multimodais.
2003	Avaliação sistemática das informações comparativas nas reuniões de melhoria Contínua.
2003	Realinhamento do Sistema de Informações em função da implantação do BSC.
2004	Alteração do POB 03.14 – Gestão das Informações Comparativas.
2004	Desenvolvimento e ampliação dos Software de: RH, Manutenção e Operação.

Figura 4.1.1. – Inovações e Melhorias

## 4.2. Gestão de Informações e do Conhecimento

### A) Disponibilização das Informações

A disponibilização das informações aos usuários ocorre pelos meios citados na figura 4.2.1.

MEIO DISPONÍVEL	USUÁRIOS	CARACTERÍSTICAS	ATUALIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO
Internet	Colaboradores, clientes, sociedade, fornecedores e acionistas	Acesso ao site <a href="http://www.viacabelemnovo.com.br">www.viacabelemnovo.com.br</a> – informações sobre a empresa, serviços ao cliente, programas internos, ações sociais, relacionamento com fornecedores, etc	Mensal
Murais	Todos colaboradores, fornecedores, gestores e clientes	Murais nas garagens da empresa para divulgação de programas, resultados dos times, indicadores de desempenho, etc	Diário
Rede de Computadores	Colaboradores técnicos, administrativos e gestores	Acesso à rede onde são arquivados dados do cotidiano	Diário
Informativos Internos	Todos os colaboradores, gestores e clientes	Informativo STS Acontece (colaboradores) com informações sobre os principais acontecimentos Informativo Belém + Você (clientes) informações sobre a empresa e comunidade Clipping – apanhado diário de reportagem que envolvem o setor de transporte	Bimestral Bimestral Diário

Figura 4.2.1. – Disponibilização das informações aos usuários

Como ferramenta de apoio, a empresa dispõe de uma rede informatizada de 22 (vinte e dois) microcomputadores disponíveis na área administrativa, operacional e manutenção, onde todas as informações são compartilhadas através da rede Microsoft Windows NTServer versão 4.0 que estão conectados ao servidor K 6 II 350 MHz, memória 128 MB, HD 7.81 GB.

A rede utiliza plataforma Windows 3.11, Windows 95 e Office 2000, disponibilizando aos usuários, acesso a Internet visando a comunicação com o meio externo.

### Confiabilidade, segurança e facilidade de uso

A organização estabelece e mantém em o procedimento – PQB 4.01 – Controle de Documentos e Dados Internos – um padrão de atualização, emissão, aprovação, reaprovação e distribuição dos documentos internos do Sistema de Gestão da Qualidade. Através de uma lista mestra efetua o controle da documentação assegurando: que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas; que as versões pertinentes estejam disponíveis nos locais de uso; que estejam permanentemente legíveis e prontamente identificáveis. Os documentos de origem externa, por sua vez também são controlados de modo a garantir sua identificação, distribuição, atualização e pertinência, conforme descrito no PQB 4.02 – Controle de Documentos Externos.

As informações e dados internos são armazenados em meio físico e eletrônico. A Belém possui um sistema de registros da qualidade – PQB 5.03, onde as evidências de controle de processo e produto são sistematizadas com relação à sua identificação, coleta, armazenamento e disposição final dos procedimentos pertinentes ao



Sistema de Gestão da Qualidade.

A empresa possui garantia da segurança das informações armazenadas na rede, através das Instruções de Trabalho, backup e limpeza de arquivos operacionais, conforme ITB 5.01.01 e ITB 5.01.02. Todos os dados disponíveis no servidor são organizados em uma cópia de segurança, sendo esta mantida em local diferente do CPD.

A confidencialidade das informações é assegurada por meio de senhas de acesso individuais a rede de computadores.

## **B) Gestão do Conhecimento**

### **Identificação e desenvolvimento do Capital Intelectual**

A cultura da Empresa está voltada para a busca da excelência, qualidade de seus serviços e competência de seus profissionais. São oferecidas todas as condições técnicas e organizacionais para alcançar o sucesso nos projetos, desenvolvendo e protegendo o capital intelectual.

O capital intelectual é identificado em função da Visão, Missão, Valores e Princípios e das características específicas relacionada ao negócio. Para tanto, divide o capital intelectual em duas partes:

- Capital Humano – competências internas, capacidade de criar e inovar, conhecimentos internalizados e projetos.
- Capital Intelectual – marca, sistema de informação, tecnologias, processos, bancos de dados, clientes e parceiros, manuais.

Os ativos que compõem o capital intelectual da Belém são medidos conforme as práticas: Percentagem de colaboradores qualificados; Idéias do Programa Estado de Sugestão; Ações de melhoria definidas na reunião de melhoria contínua; Número de colaboradores promovidos; Número de clientes cadastrados no banco de dados.

O desenvolvimento do capital intelectual é realizado através de treinamentos, treinamentos on the job, participação das pessoas em visitas técnicas, entre outros.

A Viação Belém Novo possui uma Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Motoristas com sistemática de funcionamento documentada no PQB 6.03. Nesta escola ocorre o aprendizado da profissão e destina-se a cobradores da Empresa e motorista que se candidatam a vaga e que não possuem prática na direção do veículo (ônibus).

Outra forma de capital intelectual é a biblioteca. Na biblioteca da Belém estão à disposição de todas pessoas que compõem a força de trabalho um acervo com manuais, fitas de vídeo e livros que podem ser solicitados no setor de RH.

### **Compartilhamento do Capital Intelectual**

O compartilhamento do conhecimento e das inovações tecnológicas, ocorre através da elaboração e circulação de relatórios que sintetizam os eventos em que os colaboradores e gestores participam como palestras, treinamentos externos e visitas técnicas.

Outra ocasião em que ocorre o compartilhamento de informações são nas reuniões de Planejamento Estratégico, de Gestão do Aprendizado e de Melhoria Contínua onde são traçados planos de ação, ações corretivas e preventivas.

A divulgação de idéias, treinamentos on the job, grupos de melhoria e treinamentos dos padrões operacionais também são formas de compartilhamento interno utilizados na Belém.

### **Novas Tecnologias**

Constantemente a organização investe na aquisição de novas tecnologias ao seu processo produtivo objetivando agregar valor e gerar um diferencial competitivo a partir da promoção da melhoria contínua da organização.

Veículos de nova Geração são incorporados à frota anualmente, equipados com motor ecológico, câmbio automático, suspensão a ar, adaptador para portadores de deficiência, com 3º eixo, ar condicionado e letreiro eletrônico. Inovações que propiciam conforto, agilidade, segurança e mobilidade.

O Gerador de Nitrogênio trata-se de um equipamento moderno de produção de nitrogênio, substância utilizada na calibragem dos pneus. Foi adquirido tendo por principal benefício a redução do custo para a produção. Assim como o AquaFlot que consiste em uma tecnologia recentemente desenvolvida que permite o tratamento e o reaproveitamento da água da lavagem, colaborando para a preservação do meio ambiente.

Mediante aquisição de novos veículos e atualizados equipamentos, o preparo técnico e o aprimoramento da



força de trabalho é imediato. Através de treinamentos internos, externos e “in loco” ministrados por técnicos altamente preparados, os envolvidos são orientados quanto à instalação, operação dos equipamentos e veículos, bem como pela manutenção e resolução de problemas.

### Incentivos ao pensamento criativo e inovador

A principal ferramenta para incentivar o pensamento criativo e inovador é o Programa Estado de Sugestão descrito no POB 03.08 que estabelece responsabilidades, metodologias e rotinas.

O incentivo ao capital intelectual ocorre também por meio de visitas de benchmarking, seminários, treinamentos e congressos.

### Proteção do capital intelectual

A Empresa estabelece diferentes mecanismos para a manutenção e proteção do capital intelectual. A figura 4.2.2. apresenta os mecanismos para a proteção do capital intelectual.

CAPITAL INTELECTUAL	PROTEÇÃO	ATRAÇÃO/RETENÇÃO DE TALENTOS
Tecnológico	Manuais de Instruções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamentos em novas tecnologias</li> <li>• Implantação de novas Tecnologias</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>
Talentos Humanos	Política de RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom ambiente de trabalho</li> <li>• Valorização profissional</li> <li>• Progressão na carreira</li> </ul>
Conhecimento humano e informação	Premiação de idéias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregabilidade</li> <li>• Belém: boa imagem empresarial</li> </ul>

Figura 4.2.2. Mecanismos utilizados para a proteção do capital intelectual

### C) Aprendizado

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões do item Responsabilidade Social, são realizadas conforme os mecanismos relatados no tópico – B – Aprendizado do Item 1.1. São considerados para análise, os indicadores de desempenho global do Painel de Bordo do Balanced Scorecard referente à Perspectiva Pessoas e Ambiente Organizacional.

As principais inovações ou melhorias introduzidas recentemente estão citadas na fig. 4.2.3.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Padronização do Programa Interno de Aperfeiçoamento de Motorista – PQB 6.03
2001	Criação da Biblioteca e Videoteca
2003	Ampliação dos canais de disponibilização das informações: site <a href="http://www.viacaobellemnovo.com.br">www.viacaobellemnovo.com.br</a>
2004	Padronização do Programa Estado de Sugestões – POB 03.08
2004	Padronização dos relatórios de benchmarking desde a elaboração até a veiculação, compartilhamento e disseminação das informações, dados e conhecimentos por todos os sub-sistemas

Figura 4.2.3. – Inovações e Melhorias

## GESTÃO DE PESSOAS

### 5.1. Sistemas de Trabalho

#### A) Organização no Trabalho e Estrutura de Cargos

A configuração dos cargos, a funcionalidade organizacional e as inter-relações hierárquicas estão representadas no organograma da Empresa. A Belém Novo estabelece formalmente a sua estrutura organizacional em 3 níveis hierárquicos: Diretores, Supervisores e Unidades Operacionais. Os colaboradores operacionais em suas unidades se reportam aos Supervisores e estes, diretamente à Alta Direção. Esta estrutura visa proporcionar agilidade e dinamismo no processo de tomada de decisão; viabilizando uma comunicação efetiva e transparente entre todos os níveis e o atingimento das metas da organização dentro de um espírito de cooperação mútua.

A estrutura de cargos da Belém está definida na Descrição e Análise de Cargos, documento complementar do processo de Gestão de Pessoas no qual estão estabelecidos: a descrição sumária e detalhada do cargo; os requisitos físicos e mentais; habilidades e competências necessárias ao exercício da função; o



escopo de responsabilidades envolvidas na tarefa e/ou processo e condições de trabalho.

As responsabilidades e autoridades também são especificadas nos procedimentos e instruções de trabalho documentados conforme a NBR ISO 9001:2000.

Paralela a estrutura funcional, a Belém mantém uma organização do trabalho focada no conceito de grupos de trabalho, que visam a melhoria contínua dos processos e do sistema de gestão da qualidade. A multifuncionalidade das equipes associada a utilização de ferramentas da qualidade promovem a iniciativa, a flexibilidade e o engajamento; instigam o pensamento criativo e o espírito de inovação; contribuem para o surgimento de respostas rápidas e o surgimento de oportunidades de melhoria. As práticas de gestão utilizadas são:

**Grupo de CCQ:** Implementado desde 1997, através de eleição direta e mandato de 2 anos tem por foco a análise dos problemas e desenvolvimento de soluções que afetam o ambiente de trabalho.

**Grupo de Avaliadores 8S's:** Constituído por representantes de diversos setores da organização, tem por responsabilidade assegurar através das auditorias bimestrais a aplicação e multiplicação dos 8 sentidos.

**Equipe de Avaliadores Internos do PGQP e ANTP:** Formado por representantes de diversas áreas possuem responsabilidade pela disseminação das ferramentas da qualidade. Anualmente realizam as avaliações internas da empresa, sugerindo oportunidades de melhoria.

**Equipe de Auditores Internos da Qualidade:** Composto por uma equipe multifuncional, os colaboradores de diferentes áreas tem responsabilidade pela execução das auditorias internas estabelecidas no Plano Anual de Auditoria. No exercício desta atribuição, avaliam a eficiência e eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade Belém e sua adequação aos requisitos da NBR ISO 9001:2000.

**Grupo de Gestores do Programa de Premiação por Metas:** Os líderes dos times operacionais têm por responsabilidades acompanhar sistematicamente os resultados dos times, presidir as reuniões de análise tática e planejamento do desempenho junto aos colaboradores, disseminar conhecimentos, princípios e valores organizacionais. No ano de 2003, os gestores implementaram a Ferramenta 6 Sigma e reformulando o funcionamento do programa.

**Comitê de Avaliação do Programa Estado de Sugestões:** Instituído com o objetivo de analisar, aprovar e divulgar e premiar as idéias dos colaboradores é composto por 3 integrantes.

**Comitê de Ética:** Citado no item 3.3

### **Cooperação e Comunicação Eficaz**

A comunicação e a cooperação entre os grupos de trabalho são estimuladas pela estrutura e funcionamento das equipes, conforme descrito anteriormente. A constante troca de informações entre os grupos garante a difusão multilateral das informações, idéias e conhecimentos adquiridos estimulando concomitantemente o desenvolvimento pessoal e profissional. Através dos veículos de comunicação como: correio eletrônico, informativos, quadros de aviso, murais, reuniões, site, entre outros canais padronizados no POB 03.16 a organização assegura a comunicação efetiva das práticas, dos valores, resultados, diretrizes e estratégias.

### **B) Gestão do Desempenho das Pessoas** **Desempenho das Pessoas**

O Sistema de Avaliação e Planejamento do Desempenho se estende a toda força de trabalho e tem periodicidade anual. Com base nas competências definidas como estratégicas, segue os padrões operacionais: POB 04.03, POB 04.04, POB 04.05, POB 04.06 e POB 04.07. O instrumento de avaliação é elaborado conforme as competências estabelecidas na descrição dos cargos e o nível de exigência da função. Por meio do sistema de Avaliação e Planejamento do Desempenho os colaboradores obtêm um feedback sistemático e organizado acerca das expectativas e metas desejadas possibilitando o planejamento e projeção do desempenho a curto e médio prazo. Deste modo são incentivados a desenvolver competências e habilidades impactantes nos resultados da Empresa. Além disso, a prática orienta os profissionais para o delineamento do plano de carreira, além de nortear o subsistema de remuneração, reconhecimento e incentivo.



O Acompanhamento do Período Probatório, documentado na instrução de trabalho ITB 6.01-04 é uma prática implementada de monitoramento do desempenho dos novos colaboradores. Através do feedback e planejamento do desempenho o acompanhamento visa desenvolver as competências buscando o atingimento progressivo dos níveis de desempenho desejados.

### Remuneração, Reconhecimento e Incentivo

O compromisso com a valorização do desempenho trata-se de um princípio empresarial já internalizado, e que permeia toda a organização fazendo parte da cultura geral da Empresa. O Programa de Premiação por Metas é uma prática de remuneração, reconhecimento e incentivo implementado desde de junho de 2000 estabelecido com base no padrão operacional POB 03.06. Considerado estratégico na geração e otimização dos resultados da organização; trata-se de um processo motivacional que visa valorizar e recompensar o desempenho das pessoas estimulando-as e incentivando-as a buscar e conquistar melhorias. O programa possui ciclo mensal e está estruturado no alcance das metas de desempenho monitoradas e gerenciadas através de 13 indicadores. Objetivando potencializar o desempenho grupal e individual, a premiação é distribuída em função da produtividade global (metas mensais atribuídas aos times) e produtividade Individual (metas mensais atribuídas a cada colaborador

Outros projetos internos para reconhecer o alto desempenho e dedicação de seus colaboradores, seja em equipe ou individualmente, conforme descrito na figura 5.1.1.

PROJETOS	O QUE INCENTIVA	CRITÉRIOS
Estado de Sugestões	Criatividade, inovação e comprometimento.	Aprovação da idéia após análise do comitê. O prêmio é um Kit churrasco.
8S	Dedicação no Programa 8S	Resultados das auditorias de avaliação do 8S. Premiação é ticket refeição.
Elogios	Alto desempenho	Os colaboradores são elogiados pelos clientes através do 0800 do consórcio ou 118 da EPTC, e o reconhecimento é realizado via murais, jornal Belém em Ação, arquivado no histórico profissional e ajuda o seu time operacional na obtenção da remuneração eliminando uma reclamação.
Profissional Destaque	Alto desempenho	Comprometimento com os resultados da empresa e com a Gestão de Qualidade Belém
Tempo de Casa (20 e 30 anos)	Permanência na empresa	Tempo de serviço na organização. Premiação é um relógio para 20 anos e um microsystem para 30 anos.
Programa Viva Contente, Evite Acidente	Atingir a meta dos indicadores de acidente e avaria.	Aquele motorista que não tiver acidente, nem avaria por três meses consecutivos recebe uma camiseta com a cor da faixa em que se encontra.
Dia do Rodoviário	Atingir as metas organizacionais	O colaborador que não tiver faltas, reclamações nem ocorrências é premiado.

Figura 5.1.1. – Práticas de Reconhecimento do Desempenho

### C) Recrutamento, Seleção e Carreira Provisão de Recursos Humanos e Sistema de Promoção

O Sistema de Provisão de Recursos Humanos padronizado e documentado no PQB 6.01 considera, além de requisitos técnicos de desempenho, as competências consideradas essenciais para o exercício da função especificados na descrição de cargos. O recrutamento interno é prioritário e privilegia os talentos internos como forma de reconhecimento individual dos objetivos do sistema de gestão. Os resultados da avaliação de desempenho e da ficha funcional do colaborador são informações seletivas. O recrutamento externo é realizado através de fontes como: cartazes nos ônibus, mídia, indicação de colaboradores, entidades, entre outras. As etapas que compõem a seleção, conforme instruções de trabalho ITB 6.01-01, ITB 6.01-02 e ITB 6.01-03, objetivam identificar, através do emprego de testes psicométricos e projetivos, técnicas de entrevista, testes situacionais, entre outras ferramentas, a potencialidade dos candidatos e sua adequação ao perfil traçado pela Empresa; considerando os conhecimentos técnicos, as competências e habilidades bem como aspectos comportamentais. Esta atividade é desprovida de discriminação de qualquer natureza, conforme determina o código de ética da organização.

Tendo em vista a maior demanda de contratação no setor operacional da Empresa, no processo seletivo a organização busca identificar profissionais que almejam futuramente obter promoção à nível operacional. O plano de carreira operacional é realizado conforme PQB 6.03 – Programa Interno de Formação e Aperfeiçoamento de Motoristas. A Escola de Formação de Motorista dá oportunidade interna e externa de profissionalização objetivando não somente atender a demanda de mão-de-obra qualificada mas contribuir e



incentivar o desenvolvimento de habilidades e conseqüente crescimento profissional.

### D) Aprendizado

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões do item Sistemas de Trabalho, são realizadas conforme os mecanismos relatados no tópico – B – Aprendizado do Item 1.1. São considerados para análise, os indicadores de desempenho global do Painel de Bordo do Balanced Scorecard referente à Perspectiva Pessoas.

As principais inovações ou melhorias introduzidas recentemente estão citadas na figura 5.1.2.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Readequação do perfil organizacional.
2001	Implantação do Programa de Premiação por Metas (PPM).
2002	Adequação do Processo de Provisão para a formação de mão-de-obra através da ampliação da carga horário de treinamento na etapa de avaliação e seleção.
2003	Modificação do PPM através da ferramenta Seis Sigma com a introdução de metas e premiações individuais.
2004	Reestruturação dos Sistemas de Trabalho
2004	Informatização do processo de avaliação de desempenho.

Figura 5.1.2. – Inovações e Melhorias

## 5.2. Capacitação e Desenvolvimento das Pessoas

### A) Capacitação e Desenvolvimento das Pessoas

#### Identificação das Necessidades de Capacitação, Capacitação e Avaliação da Eficácia

Na busca do atendimento dos objetivos estratégicos da Empresa, do atingimento dos resultados esperados e da melhoria contínua do SGQ e da qualidade dos serviços prestados, a Viação Belém Novo, investe significativamente na educação, no conhecimento e capacitação contínua da força de trabalho. O Sistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal está padronizado e documenta no PQB 6.02 conforme NBR 9001:2000.

A primeira etapa deste processo é o levantamento de necessidade de treinamento com a participação de todos os níveis hierárquicos da organização: Diretores, Supervisores e representantes das Unidades Operacionais. Coordenado pelo Setor de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos (SDRH) anualmente as necessidades são identificadas pelos supervisores juntamente com suas respectivas unidades operacionais.

As necessidades detectadas e aprovadas pela Alta Direção são consolidadas no Plano Anual de Treinamento. O plano classifica os cursos por módulos de acordo com os requisitos, objetivo e aplicação. Posteriormente desmembra cada curso em 5W2H. O Programa de Treinamento Anual contempla, 11 módulos, os quais estão alinhados as estratégias, planos e objetivos da organização. Ao longo do ano, quando novas necessidades são evidenciadas, outros cursos são acrescentados ao Plano de Treinamento.

Na análise da eficácia dos treinamentos, etapa final do processo de treinamento, o curso é avaliado no que tange ao alcance dos objetivos para os quais foi ministrado. O prazo e a forma de verificação da eficácia de treinamento são estabelecidos de acordo com cada treinamento.

A capacitação é assegurada desde os primórdios do ingresso do colaborador à Empresa tendo em vista que o fator humano é reconhecido pela Belém como fator de sucesso. Todos os colaboradores ao serem admitidos participam, antes de iniciarem a execução do trabalho propriamente dito, o treinamento de Integração de novos colaboradores.

#### Desenvolvimento Pessoal e Profissional da Força de Trabalho

Para o desenvolvimento pessoal e profissional da força de trabalho, além das práticas citadas anteriormente a Belém mantém um Sistema de Administração e Desenvolvimento de Talentos. Intuindo contribuir para a qualificação profissional dos estudantes a Viação Belém Novo lançou o Programa Novos Talentos. Acolhe em seu quadro funcional, estagiários dos cursos de Administração de Empresas, Psicologia e Serviço Social os quais vivenciam a oportunidade de entrosamento entre teoria, técnica e prática. Através do acompanhamento direto; orientação, aconselhamento e supervisões regulares; bem como seminários



teóricos acrescem inúmeros conhecimentos e desenvolvem habilidades e competências.

## B) Aprendizado

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões deste item estão descritas no aprendizado (B) do item 5.1.

As principais inovações ou melhorias introduzidas recentemente são apresentadas na fig. 5.2.1.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Desenvolvimento de software para a Gestão de Recursos Humanos.
2001	Consolidação do sistema de administração de talentos.
2001	Ampliação dos Treinamentos focados em resultados.
2002	Reestruturação do programa de integração de novos colaboradores com a criação do manual de integração.
2003	Intensificação do programa de formação e aperfeiçoamento de motorista.
2004	Reestruturação da etapa de levantamento de necessidade de treinamento ampliando o número de lideranças envolvidas nesta fase do processo.

Figura 5.2.1. – Inovações e Melhorias

## 5.3. Qualidade de Vida

### A) Ambiente de Trabalho

#### Identificação e Tratamento dos Perigos e Riscos

Os perigos e riscos relacionados à saúde, segurança e ergonomia são identificados e analisados criteriosamente pelos profissionais especialistas em Segurança e Medicina do Trabalho pertencentes ao SES-MT que atuam em conjunto com as lideranças, colaboradores e Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Constituída por colaboradores eleitos anualmente, os membros titulares e suplentes são capacitados através de um curso específico para cipeiros.

As inspeções sistemáticas aos setores e áreas de trabalho pelos Técnicos de Segurança juntamente com os membros da CIPA, são detectados os perigos, mapeados e dimensionados os riscos ambientais e ergonômicos. A avaliação do ambiente de trabalho é baseado no controle de indicadores referentes a fatores considerados de maior impacto sobre a qualidade do processo e ambiente de trabalho da empresa como: nível de ruído, iluminação, ventilação, temperatura, frequência e gravidade dos acidentes. Ações preventivas e corretivas são projetadas de modo a garantir a melhoria contínua do ambiente de trabalho e a execução destas ações é acompanhada pelo Grupo de CIPA. O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) monitora as condições ambientais em consonância com o Programa de Controle Médico Ocupacional (PCMSO).

#### Principais Métodos para Eliminar Perigos e Riscos

Os Equipamentos de Proteção de Proteção Individual e Coletivo são definidos pela área de segurança, testados e aprovados pelos colaboradores, considerando os aspectos de conforto, durabilidade e segurança. Todos os colaboradores são orientados através de cursos quanto aos perigos e riscos encontrados nos postos de trabalho visando minimizá-los e/ou eliminá-los através dos cuidados e utilização dos equipamentos indicados.

Concebendo o “homem” como um ser biopsicossocial, outros programas são mantidos visando promover melhor qualidade de vida no trabalho. São eles:

**Programa de Ginástica Laboral:** Através do emprego de exercícios de alongamento, relaxamento e condicionamento físico visa prevenir a ocorrência de problemas musculares e de coluna.

**Programa de Educação Alimentar:** Estimular os colaboradores a adoção de uma alimentação saudável refletindo na saúde integral do trabalhador.

**Programa de Monitoramento do Nível de Estresse:** Monitorar sistematicamente o nível de estresse dos colaboradores de modo a agir preventivamente garantindo a saúde e o bem estar do trabalhador.

**Programa Viver Bem:** Veicular na Empresa informar referente a saúde e bem-estar através de painel e Site.



**Programa 8S's:** Incentivar a adoção de hábitos promotores de uma melhor qualidade de vida nos níveis físico, mental e emocional, dando ênfase à prevenção em vez de tomar medidas corretivas, mantendo as condições de trabalho favoráveis à saúde.

**Programação de Eventos Sociais:** Incentivar o desenvolvimento social através de encontros e eventos comemorativos e de integração como: Dia do Trabalho, Dia do Rodoviário, Dia da Criança, Aniversário da Empresa, entre outros.

### Preparação para Emergências

Os treinamentos são utilizados para o preparo e capacitação da força de trabalho para lidar com situações adversas de emergência tanto internamente como em operação de modo a agirem pró-ativamente proporcionando maior segurança para si, para o cliente e a comunidade. O plano de treinamento anual contempla cursos de primeiros socorros ministrados desde o ingresso do novo colaborador na organização. A Semana Interna de Prevenção de Acidentes – SIPAT, instituída desde 1997 sob a coordenação do SESMT, trás palestras sobre prevenção de acidentes de trabalho e domésticos bem como saúde ocupacional e qualidade de vida. Na Semana Interna de Educação e Conscientização para o Trânsito, por sua vez, os acidentes de trânsito são o tema central e através de palestras educativas e de conscientização, busca reduzir o número de ocorrências de acidentes e a adoção de uma conduta prudente e responsável para com o trânsito.

## B) Bem-estar e satisfação das pessoas

### Identificação, avaliação e tratamento dos fatores que afetam o bem-estar

O desempenho e a produtividade dos colaboradores estão diretamente relacionados com o bem-estar, a satisfação e a motivação de cada um. A empresa realiza anualmente uma pesquisa para medir o nível de satisfação dos colaboradores conforme POB 4.02. A prática tem por objetivos obter informações acerca de como os colaboradores estão percebendo, sentindo e reagindo ao seu trabalho e ao ambiente como um todo; identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis do clima; bem como medir o nível de satisfação, moral e motivação do quadro funcional da organização.

A etapa de análise crítica dos resultados é efetuada pela Direção juntamente com membros representativos de todas as garagens e funções conforme segmentação, gerando ações de melhoria que objetivam garantir e manter um bom clima organizacional.

### Política de Benefícios

A Belém Novo mantém uma política sólida de benefícios destinada a atender o contingente de colaboradores e suas necessidades específicas. Os convênios e benefícios oferecidos estão descritos na figura 5.3.1.:

CONVÊNIOS	OBJETIVOS PESSOAIS
Assistência Médica	Promover o bem-estar e saúde dos colaboradores e seus dependentes
Convênio Odontológico	Incentivar a valorização de uma boa higiene bucal, beneficiando a apresentação pessoal e a saúde em geral
Convênio Farmácia	Angariar melhores descontos e condições de pagamento
Convênio Vale-Alimentação	Financiar o rancho mensal
Convênio com o Banrisul	Viabilizar a obtenção de empréstimo bancário
Convênio com Ótica	Angariar melhores descontos e condições de pagamento
Convênio com Barbearia	Incentivar a valorização de uma boa apresentação pessoal
Kit Escolar	Oferecer aquisição de materiais escolares e um menor custo
BENEFÍCIOS	OBJETIVOS PESSOAIS
Serviço Social e Aconselhamento	Promover o bem-estar
Atividades de Integração Social	Ampliar o convívio social e promover a integração e melhoria no ambiente de trabalho
Educação Sistemática	Assegurar o desenvolvimento e aprimoramento profissional dos colaboradores
Programa de Premiação por Metas	Incentivar e valorizar o desempenho coletivo e individual
Colaborador Nota 10	Incentivar e valorizar o desempenho individual
Estado de Sugestões	Instigar a participação, criatividade e o espírito inovador
Programa 8S's	Promover melhorias no ambiente de trabalho
Financiamento de troca de categoria (CNH)	Viabilizar o aprimoramento profissional
Formação e Aperfeiçoamento de Motorista	Atender a necessidade de ascensão profissional
Reconhecimento Profissional Destaque	Destacar os desempenhos exemplares
Reconhecimento por tempo de Empresa	Valorizar a estabilidade profissional
Ticket Refeição	Garantir a alimentação do colaborador
Transporte Gratuito	Garantir o deslocamento

Figura 5.3.1. – Convênios e Benefícios concedidos aos colaboradores



A manutenção de um Setor de Assistência Social visa assegurar o atendimento e orientação dos colaboradores em dificuldades, agindo de modo a contribuir para a solução dos problemas e a garantia de uma melhor qualidade de vida. A realização da pesquisa e análise do perfil social dos colaboradores realizada de dois em dois anos contribui para a análise da política de benefícios e sua adequação ao perfil funcional.

#### D) Aprendizado

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões do item Qualidade de Vida, são realizadas conforme os mecanismos relatados no tópico – B – Aprendizado – Avaliação Global das Práticas de Gestão e dos Padrões de Trabalho do Item 1.1. São considerados para análise, os indicadores de desempenho global do Painel de Bordo do Balanced Scorecard referente à Perspectiva Pessoas.

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões deste item estão descritas no aprendizado (B) do item 5.1.

As principais inovações ou melhorias introduzidas recentemente estão na fig. 5.3.2.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Investimento em melhorias nas instalações das garagens com a reforma da garagem Vila Nova e a pavimentação da Garagem Belém Novo.
2001	Ampliação do escopo de trabalho da área de segurança e medicina do trabalho.
2003	Reformulação do processo de análise crítica da pesquisa de satisfação dos colaboradores.
2003	Reestruturação da política de benefícios com a introdução do convênio odontológico e com ótica.
2004	Introdução do Programa 8S's.
2004	Implantação da Ginástica Laboral e monitoramento das condições físicas dos colaboradores da Manutenção.
2004	Implementação do programa de Reeducação Alimentar.
2004	Monitoramento do nível de estresse dos colaboradores.

Figura 5.3.2. – Inovações e Melhorias

### 6.1. Gestão de Processos Relativos aos Serviços

#### A) Gestão de Processos Relativos aos Serviços

##### Identificação das necessidades dos clientes e projeção dos serviços

A projeção do serviço de transporte coletivo tem por foco o atendimento das necessidades dos clientes e das partes interessadas. A Viação Belém Novo Ltda integra o Sistema Transportador Sul (STS), consórcio criado entre as 05 empresas de transporte coletivo da zona sul de Porto Alegre por orientação do Órgão Gestor (EPTC) que dividi a cidade em três bacias operacionais: norte, sul e sudeste-leste. A implementação do novo sistema transformou as necessidades dos clientes em requisitos de projetos os quais foram consolidados. Calcado no atendimento dos requisitos e solicitações dos clientes e na melhoria contínuo do sistema de transporte coletivo urbano da cidade tem por compromisso assegurar um transporte coletivo eficiente. São inúmeras as vantagens deste sistema implementado após a identificação das necessidades, entre elas:

- Redução do tempo de espera nas paradas, ordenando os horários de todas as linhas;
- Criação de linhas rápidas, diretas e semi-diretas;
- Ampliação do número de horários fiscalizados;
- Melhor qualidade na prestação dos serviços, em função da padronização do processo operacional.

A geração de projetos, processos e desenvolvimento de novos produtos calcados nas necessidades dos clientes são primeiramente aprovados pelo Poder Concedente (EPTC) o qual avalia a viabilidade econômico-financeira. As alterações de contrato no que tange a modificações dos serviços atuais e ou a implantação de novos serviços operacionais são analisados criticamente pela Empresa considerando a viabilidade operacional, conforme Análise Crítica de Contrato – PQB 5.01.

Com o objetivo de identificar novos negócios, analisar as oportunidades e as demandas do mercado, clientes e sociedade, a Belém, através da Alta Direção e de suas lideranças, participa ativamente de eventos pertinentes à área de transporte de passageiros como seminários, fóruns e congresso. Junto a comunidade mantém contato direto em reuniões sistemáticas com lideranças comunitárias e associações de bairro. As visitas de benchmarking contribuem para manter a atualização quanto aos requisitos tecnológicos, ambientais e de gestão. O desenvolvimento de fornecedores auxilia no reforço da relação de parceria e co-responsabilidade mútua pelos resultados.



## Principais processos

A Belém define como processos principais a Operação e a Manutenção Preventiva dos veículos da frota. O processo de produção da Viação Belém Novo Ltda é a Operação, conforme descrito no PQB 7.01.

### Operação

Este processo tem por objetivo planejar, executar e acompanhar as atividades operacionais previstas pela Empresa Pública de Transporte e Circulação (EPTC) e gerenciado pelo Sistema Transportador Sul (STS), assegurando o atendimento dos requisitos dos clientes e sua satisfação.

O processo de operação compreende as fases de planejamento, controle e produção de viagens. A fase de planejamento consiste na análise e escalonamento da frota e de recursos humanos, elaboração das tabelas horárias, confecção das escalas de serviço. A fase de controle visa compilar as informações necessárias para o cumprimento das tabelas horárias de modo a prover dados para o acompanhamento da execução das viagens atendendo as necessidades dos clientes. A fase de produção, por sua vez, trata-se da operação propriamente dita, e do monitoramento "in loco" realizado pela equipe de supervisores, fiscais, monitores e auxiliares de tráfego das rotinas dos operadores no exercício da prestação de serviço.

O SGQ tem como requisito geral definir e monitorar os processos necessários para assegurar que os produtos estejam em conformidade com os requisitos do cliente. Como medição do desempenho, a organização monitora informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos através de pesquisas sistematizadas e com métodos definidos. Os requisitos de desempenho são determinados a partir das especificações do cliente, estatutários e regulamentares relacionados ao produto e demais requisitos adicionais determinados pela organização e ou pelo órgão gestor. Os critérios de aceitação e métodos para assegurar as operações dos processos estão definidos nos procedimentos e instruções de trabalho. A rastreabilidade do serviço operacional é realizado através dos relatórios da fiscalização nos pontos de validação, leitura dos discos-diagrama de tacógrafo, informações do Boletim de Acompanhamento Diário (BAD) e através do Sistema de Ônibus Monitoramento Automaticamente(SOMA) implementado pelo órgão gestor. As informações e dados são compilados no Sistema Informatizado Softbus que interligam os processos principais.

A validação dos processos principais são verificados por monitoramento ou medição objetivando assegurar a capacidade desses de alcançar os resultados planejados e a melhoria contínua. Através de um conjunto de indicadores globais e setoriais, e resultados de auditorias internas e externas a organização determina, coleta e analisa a adequação e desempenho dos processos e a eficácia do SGQ, identificando e implementando oportunidades de melhoria.

Não-conformidades reais ou potenciais e/ou desvios relativo aos requisitos definidos no sistema é imediatamente analisado, sendo aberto relatório de não conformidade, conforme descrito na ITB 8.01.03 – Controle de Produto Não-Conforme. As causas dos desvios são investigadas e analisadas de forma minuciosa, utilizando principalmente o Diagrama de Ishikawa, adotando-se medidas imediatas para a sua correção e medidas bloqueadoras, de modo a evitar a reincidência de problemas.

Os avanços tecnológicos dos veículos e equipamentos envolvidos no processo de transporte associado as mutações das necessidades dos clientes exigem uma evolução constante e um monitoramento contínua dos processos produtivos a fim de manter a competitividade da empresa e garantir o atendimento dos requisitos dos clientes.

### Manutenção

Considerado um dos processos principais a Manutenção tem por objetivo, agir preventivamente a nível de frota, assegurando maior eficiência operacional dos veículos e reduzindo custos de modo a garantir o cumprimento das tabelas horárias e o atendimento das necessidades dos clientes. A empresa realiza diariamente a manutenção preventiva dos seus veículos, conforme procedimento de Manutenção – PQB 7.03. Calcado em parâmetros quilométricos definidos pela Empresa e/ou Fabricantes, busca maior eficiência do veículo na operação, racionalização dos custos de manutenção, mais conforto e segurança, evitando contratemplos aos clientes e atendendo aos requisitos ambientais.

Com base na quilometragem rodada, através do Boletim de Acompanhamento Diário (BAD), é emitido um relatório de serviços a serem realizados na vistoria de manutenção. A vistoria é executada na rampa conforme check-list e os serviços são efetuados de acordo com o relatório de ordem de serviço (O.S.).



## Principais Indicadores de Desempenho e Avaliação e Melhoria dos Principais Processos

A análise e melhoria dos processos de produção de serviços ocorrem conforme descrito a seguir:

**Reunião de Melhoria Contínua:** mensalmente os indicadores de desempenho dos processos de produção dos serviços são analisados criticamente, resultando, sempre que necessário, em plano de ação para a melhoria de processos. Para tanto, são seguidas as metodologias estabelecidas nas instruções de trabalho Ações Corretivas e Ações Preventivas – ITB 8.01-03 e ITB 8.01-04, respectivamente;

**Auditorias Internas e Externas:** ocorridas conforme Plano Anual de Auditoria – RQB 8.01-01, são verificadas a aderência do Sistema de Gestão da Qualidade da Belém com os requisitos da norma ISO 9001:2000, permitindo a melhoria contínua da organização, bem como, a verificação da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade. O sistema é avaliado continuamente, detectando as não conformidades (NC) e oportunidades de melhoria e praticando ações corretivas e preventivas.

**Reaprovação dos processos:** anualmente os processos da Empresa são analisados, atualizados e reprovados pelos seus responsáveis;

**Análise crítica do desempenho global:** ver item 1.2.

### B) Aprendizado

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões do item Gestão de processos relativos aos serviços, são realizadas conforme os mecanismos relatados no tópico – B – Aprendizado do Item 1.1. São considerados para análise, os indicadores de desempenho global do Painel de Bordo do Balanced Scorecard referente à Perspectiva Processos.

As principais inovações ou melhorias introduzidas recentemente são apresentadas na fig. 6.1.1.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Padronização e Sistematização dos Processos de Produção de acordo com os requisitos da NBR ISO 9001:2000.
2001	Análise, alterações e reaprovações sistemáticas nos Procedimentos e Instruções de Trabalho visando a melhoria contínua dos processos e assegurando a atualização e pertinência da documentação.
2002	Ampliação da frota
2003	Aumento da participação no mercado com a aquisição de novas linhas.
2003	Padronização da rotina de trabalho da fiscalização e contratação de profissional técnico para fiscalização secreta.
2003	Operações mensais dos supervisores que vão a campo para identificar novas necessidades de clientes.
2004	Implantação do check-list de manutenção preventiva por chassi.
2004	Implementação de uma nova versão de Software no Processo de Manutenção e Operação viabilizando o rastreamento e a interação das informações.
2004	Implantação do indicador de eficácia da manutenção preventiva

Figura 6.1.1. – Inovações e Melhorias

## 6.2. Gestão dos Processos de Apoio

### A) Gestão dos Processos de Apoio Principais Processos de Apoio

Os principais processos de apoio da Belém encontram-se inclusos no escopo e abrangência do SGQ, segundo as normas ISO 9001:2000. São eles:

**Gestão Financeira:** Prever as necessidades emergenciais, de rotina e de longo prazo visando o alcance dos objetivos da organização, tendo em visitas alocar recursos financeiros para apoiar as estratégias e planos de ações estabelecidas no Planejamento Estratégico.

**Gestão de Pessoas:** Promover mão-de-obra qualificada suprimindo as demandas de recursos humanos dos subsistemas da organização de modo a assegurar as competências necessárias para o pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto, sua conscientização de comprometimento com o alcance dos objetivos da qualidade e cumprimento da política da qualidade da Empresa.

**Gestão da Qualidade:** Estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de Gestão da Qualidade



calçado na melhoria contínua e na eficácia de acordo com o Planejamento Estratégico da Organização e os requisitos da NBR ISO 9001:2000. Para tal, deve desenvolver práticas que assegurem o cumprimento das Estratégias, da Política da Empresa, das metas e objetivos da qualidade; implementando, para tal: ações e programas de melhoria; critérios e métodos necessários de acompanhamento e controle dos processos e práticas de gestão desde a operacionalização, até as etapas de controle, medição e análise dos resultados; compilando e disseminando informações e dados internos.

**Gestão de Marketing:** Assegurar a comunicação entre os níveis estratégicos, tático e operacional, estabelecendo através de canais de comunicação internos e externos, estratégias de marketing e endomarketing gerando planos de ações, alocando recursos e definido metas de modo a garantir e manter uma imagem da organização favorável com todas as partes interessadas.

**Gestão de Estoque:** Assegurar o fornecimento de componentes e peças para a manutenção da frota da organização garantindo a conformidade com os requisitos dos produtos.

**Requisitos de Desempenho dos Processos de Apoio**

Os processos de apoio são projetados para atender à estratégias definidas pela Empresa nos ciclos de Planejamento Estratégico. A avaliação e eventual projeto de novos processos de apoio ocorrem anualmente com base nos indicadores de desempenho da Empresa, conforme Painel de Bordo do BSC.

Os requisitos dos processos de apoio são estabelecidos em função do mapeamento dos respectivos processos de forma a suportar todos os processos relativos ao produto e atender os objetivos estratégicos, que contemplam as necessidades de todas as partes.

**Principais Indicadores de Desempenho dos Processos de Apoio**

Os indicadores dos processos de apoio são monitorados juntamente com os indicadores dos processos principais, tendo em vista sua correlação permitindo o acompanhamento e controle dos processos.

**Avaliação e Melhoria dos Processos de Apoio**

A análise e melhoria dos processos de apoio são realizadas de forma similar aos processos principais conforme citado no item 6.1.

**B) Aprendizado**

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões do item Gestão dos Processos de Apoio está descrita no item 6.1.

As principais inovações ou melhorias introduzidas recentemente são apresentadas na fig. 6.2.1.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Padronização e Sistematização dos Processos de Apoio de acordo com os requisitos da NBR ISO 9001:2000.
2001	Informatização dos processos de apoio (Gestão Financeira, Gestão de RH, Gestão de Estoque) viabilizando a rastreabilidade de dados e informações
2003	Implementação dos Padrões Operacionais Belém (POB)
2004	Reestruturação dos processos de apoio, mapeamento e interação entre os processos.
2004	Integração das auditorias internas da qualidade em todos os POB's.

Figura 6.2.1. – Inovações e Melhorias

**6.3. Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores**

**A) Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores**

**Seleção e Qualificação de Fornecedores**

A seleção, qualificação, avaliação e requalificação de fornecedores seguem o procedimento PQB 7.02 – Avaliação de Fornecedores. No procedimento documentado estão estabelecidos os critérios e requisitos de aceitação do fornecedor bem como a metodologia e sistemática de avaliação e reavaliação de modo a assegurar a qualificação destes em fornecer produtos de acordo com os requisitos da organização.

O processo de seleção de um novo fornecedor ocorre através de um contato inicial do próprio fornecedor ou por interesse da Belém. Os requisitos de avaliação são:



- Certificação ISO;
- Diploma de participação em programas de qualidade;
- Duas recomendações de clientes para pesquisa e duas cartas de referência de clientes.

Os fornecedores qualificados são inseridos no cadastro e reavaliados no período de 90 dias de modo a assegurar sua qualificação e definir sua permanência no cadastro de fornecedores.

### **Principais requisitos e Indicadores de Desempenho**

Os fornecedores são avaliados em dois momentos distintos, no recebimento do produto especificamente na etapa de inspeção dos critérios de aceitação e na avaliação anual de fornecedores.

### **Avaliação Anual de Desempenho de Fornecedores**

Anualmente é efetuada a avaliação de performance dos fornecedores com o objetivo de avaliar o serviço prestado durante este período. O Diretor Técnico juntamente com o Almoxarife, o Auxiliar de Almoxarife, o Técnico de Segurança do Trabalho I e o Supervisor de Manutenção atribuem uma nota de 1 a 5 aos principais fornecedores.

Os três fornecedores que obtém maior pontuação na pesquisa, são considerados fornecedores estrelas e seu nome integram o quadro de melhores fornecedores. Os fornecedores estrelas que permanecem em 3 pesquisas consecutivas em 1º lugar são considerados fornecedores parceiros. Os mesmos, recebem uma carta estabelecendo parceria na qual constam os critérios de avaliação.

Os fornecedores parceiros e os fornecedores estrelas anualmente são agraciados com Troféu de Destaque pelo seu desempenho durante o Encontro de Fornecedores. Os fornecedores que sua performance não atinge a meta definida pela Belém Novo estabelecem em conjunto com os responsáveis pelo processo ações de melhoria. Os planos de ações são acompanhados mensalmente nas reuniões de melhoria contínua e a verificação da eficácia das ações são averiguadas no próximo período de avaliação.

O desempenho dos fornecedores é monitorado e avaliado mensalmente, nas reuniões de Melhoria Contínua, através de indicadores de desempenho do Painel de Bordo do BSC – Perspectivas Fornecedores.

### **Relacionamento com os Fornecedores**

A Belém comunica o desempenho dos fornecedores por diversas maneiras:

- No processo de avaliação pelo recebimento de produtos caso o fornecedor não cumpra com um dos requisitos o fornecedor recebe uma carta comunicando a ocorrência e qual foi(ram) o(s) requisito(s) que o fornecedor não atendeu. Já no processo de avaliação de desempenho anual a comunicação ocorre por meio de um relatório conclusivo, contendo os níveis de desempenho verificados e as recomendações da Belém para a sua melhoria;
- Mural dos Fornecedores: o mural dos fornecedores está localizado no setor de compras devido o grande movimentação de fornecedores no local. No mural são divulgados os nomes dos fornecedores estrelas e parceiros da Empresa.
- Site da Empresa: o nome dos fornecedores e parceiros, bem como o processo de avaliação, estão divulgados no site da Belém.
- Encontro Anual de Fornecedores quando é reforça todos os requisitos de atendimento esperados ao longo do ano, e que os mesmos serão submetidos ao processo de avaliação desempenho, tendo como base o PQB 7.02 – Avaliação de Fornecedores, bem como os requisitos avaliados no recebimento do produto ou serviço. No evento os resultados do desempenho são comunicados e um planejamento de melhoria do desempenho é realizado objetivando atingir melhores performances.

### **Minimização de Custos**

Atualmente, a Viação Belém Novo, trabalha com sistema de estoque mínimo, ou seja, no momento da compra do produto, o processo de entrega do fornecedor tem que ser ágil, pois o custo do tempo do veículo parado na garagem é muito elevado.

Em função das avaliações de desempenho dos fornecedores, ocorreu um ganho de produtividade da frota, pois os fornecedores estrelas e parceiros fornecem produtos de qualidade, preço, cumprem os prazos de entrega, não ocorrendo devoluções de mercadorias atendendo os requisitos da Empresa.

A empresa busca incentivar seus fornecedores na melhoria do seu desempenho através do Encontro Anual de Fornecedores, onde sempre é enfocado, através de palestras, a importância de um fornecedor qualificado para a Belém e com os Troféus de reconhecimento para os fornecedores destaques no ano (Fornecedores



Estrelas e Parceiros). Outro método utilizado é a exigência de planos de melhoria quando o fornecedor ultrapassa uma pontuação permitida na sua avaliação. E as próprias exigências da avaliação de fornecedor da Belém transmite uma imagem de uma empresa organizada e qualificada, tendo como consequência o bom desempenho dos fornecedores. As visitas as dependências dos fornecedores realizadas por colaboradores do departamento de manutenção contribuem para reforçar as relações e o compromisso em fornecer produtos compatíveis com os requisitos da organização.

### B) Aprendizado

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões do item Gestão de processos relativos aos fornecedores, são realizadas conforme os mecanismos relatados no tópico – B – Aprendizado – do Item 1.1. São considerados para análise, os indicadores de desempenho global do Painel de Bordo do Balanced Scorecard referente à Perspectiva Fornecedores. As principais inovações ou melhorias introduzidas recentemente estão citadas fig. 6.3.1.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2000	Padronização e Sistematização do Processo de Avaliação de Fornecedores de acordo com os requisitos da NBR ISO 9001:2000.
2001	Análise e reestruturação do estoque, com adequação do estoque de segurança visando reduzir o capital imobilizado.
2001	Criação do Encontro Anual de Fornecedores objetivando o desenvolvimento e a qualificação.
2002	Implementação de Programa de Reconhecimento dos fornecedores parceiros objetivando ampliar as parcerias baseado na análise de preço global com redução do custo de compra.
2002	Alteração na sistemática de avaliação de desempenho dos fornecedores com a atribuição de pesos para cada requisito.
2003	Divulgação dos fornecedores parceiros e estrelas; bem como das práticas de gestão de fornecedores no site da Belém.
2003	Início das visitas técnicas as instalações dos fornecedores.
2004	Alteração dos critérios e nível de exigência para o cadastro de novos fornecedores; bem como aumento da rigidez no processo de avaliação anual de desempenho visando o atendimento de novos padrões de qualidade.
2004	Cotação de peças e componentes via Internet

Figura 6.3.1. – Inovações e melhorias

## 6.4. Gestão Econômico-financeira

### A) Gestão Econômico-financeira Identificação de custos e parâmetros

A Diretora Administrativa é a responsável pela gestão econômico-financeira através de ferramentas que permitem prever necessidades tanto emergenciais como de Longo Prazo. No estudo dos Cenários identificam-se os aspectos mais voláteis da economia que causam impacto direto nos principais custos operacionais e na queda de receitas, e que venham influenciar negativamente o resultado da empresa. O gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica da organização é feito através de indicadores definidos em função do grau de representatividade no cálculo tarifário. Os principais parâmetros financeiros utilizados para avaliar a situação são a margem operacional líquida, a taxa de retorno sobre os recursos próprios e a taxa de retorno sobre os recursos totais investidos na empresa.

#### Equilíbrio do fluxo financeiro

A estratégia principal para obtenção dos recursos financeiros para atendimento das necessidades operacionais obedece ao critério da geração de receitas em relação ao prazo médio de desembolso dos compromissos. Para isto, são adotadas técnicas financeiras associadas a sua capacidade de obtenção de caixa, principalmente por tratar-se de uma atividade que possui altíssima liquidez no recebimento da venda de seus serviços. Para levantar a necessidade de recursos visando o alcance dos objetivos, é levada em conta a quantidade de passageiros a serem transportados, custo médio do serviço prestado, incluindo custo com manutenção da frota e despesa com pessoal, custos fixos, custos variáveis, prazo médio com fornecedores, despesas.

#### Definição de recursos financeiros

O aporte de recursos financeiros para cumprimento das estratégias e planos de ação, se não supridos pela dinâmica operacional característica setorial, são captados através de financiamentos de longo prazo no mercado financeiro junto a Programas de Fomento, obedecendo sempre o critério do menor custo do dinheiro,



seja ele próprio ou de terceiro. Este item, de suma importância, diz respeito à necessidade de investimento no imobilizado para renovação ou ampliação da frota de ônibus.

### Elaboração e Gerenciamento do Orçamento

Para a eficiente gestão dos critérios descritos, além de uma contabilidade informatizada e de um setor e estatístico que fornece os dados atualizados diariamente, dispõe-se de um Sistema Orçamentário Global. Após a conclusão do Planejamento Estratégico, são estabelecidos os planos de ação onde os recursos financeiros são definidos, analisados e aprovados pela Alta Administração. Posteriormente, estes recursos financeiros necessários para a implantação das ações são alocados no Orçamento Global.

O Sistema Orçamentário Global é composto pelo Orçamento de Resultado – importante para estabelecimento do custeio das suas atividades em relação à Receita prevista, e o Orçamento de Investimentos – importante instrumento para avaliar aquisição, possíveis vendas, e as fontes de financiamento disponíveis seja através de recursos próprios ou de terceiros.

Completam o Orçamento Global, o orçamento de caixa e as projeções das demonstrações contábeis com determinação do lucro do exercício, sendo possível determinar a capacidade de expansão dos negócios com o direcionamento dos recursos disponíveis para maximizar o resultado operacional.

Mensalmente é realizado o controle e o acompanhamento do mesmo, com a comparação do orçado e o realizado bem como, a análise de suas variações.

#### B) Aprendizado

As metodologias utilizadas para avaliação e implementação de inovações e/ou melhorias das práticas e padrões do item Gestão financeira, são realizadas conforme os mecanismos relatados no item 1.1. São considerados para análise, os indicadores de desempenho global do Painel de Bordo do *Balanced Scorecard* referente à Perspectiva Financeira e a Análise Vertical dos Custos e das Despesas em relação ao Faturamento Operacional Líquido.

ANO	INOVAÇÕES E MELHORIAS
2001	Sistematização da gestão do Orçamento e formalização do orçamento empresarial
2002	Implantação e desenvolvimento de um modelo orçamentário alinhado ao planejamento estratégico da empresa.
2003	Maximização do uso da ferramenta orçamentária.
2004	Padronização das atividades que constituem o processo de Gestão Financeira como: Sistema de Pagamentos – POB 01.01; Controle de Notas Fiscais – POB 01.02; Fluxo de Caixa – POB 01.03.
2004	Projeção do Fluxo de Caixa

## RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

### 7.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado

Os resultados apresentados na figura 7.1.1. são referentes à Perspectiva Cliente e Mercado do *Balanced Scorecard*. Os referenciais comparativos apresentados foram definidos em função dos critérios de pertinência, definidos no item 4.1 tópico b.

INDICADOR	2001	2002	2003	2004	STATUS
<b>G L O B A L</b>					
Idade Média da Frota	5,04	5,04	4,06	4,03	↓
Satisfação do Cliente Externo – Via Telefone	7,0	7,6	7,71	7,8	↑
Satisfação do Cliente Externo – Domicílio	7,3	7,5	7,6	7,7	↑
Justificativa: A Pesquisa domiciliar trata-se de uma prática de gestão própria da empresa. Por conseguinte, não possui referencial.					
Satisf. do Cliente Externo	7,19	7,59	–	7,15	↑



S E T O R I A L					
Índice de Limpeza	78,45	86,25	86,60	90,42	↑
Nº de Reclamação	33	20	21	15	↓
Nº de Canais de Comunicação	5	6	8	9	↑
Nº de Linhas Ofertadas ao Cliente	40	41	42	43	↑
Nº de Elogios	14	31	73	109	↑
% de Aceit. da Imagem da Emp.	-	76	77	92	↑
Justificativa: a Empresa Viamão utilizada para a comparação não questiona quanto esse requisito na pesquisa.					

Figura 7.1.1. – Resultados relativos à Perspectiva Cliente e Mercado do BSC

A Viação Belém Novo, tem recebido, desde 1999, reconhecimentos de órgãos externos e da comunidade, como resultado da qualificação dos serviços prestados com o foco na satisfação dos clientes, entre eles podemos citar:

- Certificação no Ciclo de Avaliação Nível I – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) – 1999
- Certificação no Ciclo de Avaliação Nível II – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) – 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004;
- Prêmio Qualidade RS – Modalidade Medalha Bronze – 2000, sendo a primeira empresa de Transporte Urbano e Metropolitano de Porto Alegre a receber esta distinção;
- Prêmio Qualidade RS – Modalidade Troféu Bronze – 2001
- Prêmio Qualidade RS – Modalidade Troféu Prata – 2002, sendo a primeira empresa de Transporte Urbano e Metropolitano de Porto Alegre a receber esta distinção;
- Prêmio Qualidade RS – Modalidade Troféu Ouro – 2004, sendo a primeira empresa de Transporte Urbano e Metropolitano de Porto Alegre a receber esta distinção;
- Troféu de Reconhecimento – conferido pelo Comitê Setorial de Transportes Multimodais do Rio Grande do Sul – 1999, 2000, 2001, 2002 e 2003;
- Troféu Honra ao Mérito do Programa de Qualidade e Produtividade – conferido pelo STS – 2001;
- Troféu Safira do Programa de Qualidade e Produtividade – conferido pelo STS 2002;
- Troféu Esmeralda do Programa de Qualidade e Produtividade – conferido pelo STS 2003;
- Troféu Rubi do Programa de Qualidade e Produtividade – conferido pelo STS 2004;
- Certificação ISO 9001:2000 – conferido pelo Órgão Certificador BVQI – 2001, sendo a primeira empresa brasileira de transportes a certificar a empresa na nova versão;
- Troféu Honra ao Mérito – entregue ao Sr. Edgard Dutra Pinheiro – Diretor Corporativo e fundador – conferido pela Câmara Municipal de Porto Alegre – 2004;
- Prêmio Top Ser Humano – conferido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos-ABRH, no case Programa de Premiação por Metas – 2004;
- Certificado de Responsabilidade Social – conferido pela Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul – 2000, 2001 e 2003.

## 7.2. Resultados relativos aos serviços e aos processos

Os resultados apresentados na figura 7.2.1. são referentes à Perspectiva Processos do *Balanced Scorecard*. Os referenciais comparativos apresentados foram definidos em função dos critérios de pertinência, definidos no item 4.1 tópico b.



INDICADOR	2001	2002	2003	2004	STATUS
<b>G L O B A L</b>					
Índ. de Cumpr. de Viagem – viagens perdidas	99,97	99,97	99,97	99,97	↑
NC Auditoria	121	62	58	27	↓
<b>S E T O R I A L</b>					
MKBF	71.523,00	74.050,30	123.749,63	72.527,20	↑
Índ. de Carros Manutidos Fora do Parâm.	–	5,39	4,07	3,72	↓
Justificativa: Não possui referencial comparativo, pois a metodologia de estabelecimento dos parâmetros de serviço é utilizada somente pela empresa.					
Índice de Quebra	97,13	97,26	97,43	97,07	↑
Índice de Aprovação em Vistorias da EPTC	48,36	59,04	84,03	84,51	↑
Índice de Ocorrências de Fiscalização STS	98,761	99,271	99,313	99,91	↑
Índice de Ocorrência de Tacógrafo	0,59	0,14	0,13	0,09	↓
Índice de não Evasão de Receita	99,75	99,82	99,59	99,87	↑
Nº de Não Conformidade	360	192	185	182	↓
Nº de Socorros	96	87	79	95	↓

Figura 7.2.1. – Resultados referentes à Perspectiva Processos do Balanced Scorecard

### 7.3. Resultados Econômico-financeiros

Os resultados apresentados na figura 7.3.1. são referentes à Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard*. Os referenciais comparativos apresentados foram definidos em função dos critérios de pertinência, definidos no item 4.1 tópico b.

INDICADOR	2001	2002	2003	2004	STATUS
<b>S E T O R I A L</b>					
Fat. Médio por Colaborador	36.377,61	40.059,25	50.663,81	53.897,49	↑
Nº de Passag. Transportados	13.750.348	13.233.898	12.213.419	12.005.177	↑
Justificativa: A redução do nº de passageiros transportados, é um fator que está ocorrendo em todo o sistema de transporte de passageiros a nível nacional, devido ao aumento de carros próprios e principalmente ao desenvolvimento dos bairros e disseminação da internet.					
Nº de Atestados	884	1045	824	1055	↓
Índice de Acidente	283.674	187.009	161.433	151.964	↑
Índice de Avarias	88.727	122.891	82.007	78.074	↑
Índice de Retrabalho	9,12	8,42	5,25	5,50	↓
Percurso Médio Mensal	6.344,17	6.027,32	5.895,67	5.857,47	↓
Km Médio entre Vandalismo	–	146.844,22	84.123,61	50.854,83	↑
% Realização Orçamentária	–	92,86	93,96	94,08	↑

Figura 7.3.1 – Resultados referentes à Perspectiva Financeira do Balanced Scorecard



### 7.4. Resultados Relativos às Pessoas

Os resultados apresentados na figura 7.4.1. são referentes à Perspectiva Pessoas do *Balanced Scorecard*. Os referenciais comparativos apresentados foram definidos em função dos critérios de pertinência, definidos no item 4.1 tópico b.

INDICADOR	2001	2002	2003	2004	STATUS
<b>G L O B A L</b>					
Índice de Satisfação dos Colaboradores	75	79	89	89	↑
<b>S E T O R I A L</b>					
H/H Treinamento	18,52	18,11	21,62	21,99	↑
Eficácia de Treinamento	94,12	95,60	96,25	96,43	↑
Efetividade de Treinamento	91,59	92,71	92,73	99,62	↑
% de Cumprimento do Plano de Treinamento	61	64	84,75	86,27	↑

INDICADOR	2001	2002	2003	2004	STATUS
Nº de Colabor. Vencedores do PPM	457	557	1137	2403	↑
Justificativa: Não possui referencial comparativo, pois a metodologia de premiação é utilizada somente pela Empresa.					
Índice de Rotatividade	–	1,40	1,17	0,88	↓
Índice de Absenteísmo	0,18	0,16	0,15	0,14	↓
% Satisf. quanto ao Treinamento	81	85	90	89	↑
% Satisf. quanto à Comunicação	78	79	81	86	↑
Nº de Colabor. Prom. no Progr. de Aperf. de	6	6	13	14	↑
Justificativa: Não possui referencial comparativo, pois a metodologia de premiação é utilizada somente pela Empresa.					
Índice de Aprov. do PB	92,41	91,46	90,51	88,47	↑
Índice de Prom. de Cargo	3,13	3,74	4,20	4,51	↑
Índice de Acid. de Trabalho	0,58	0,33	0,17	0,25	↓
Índice de Escol. – 2º G. Compl.	31,43	36,17	37,73	44,21	↑
Índice de Pedidos de Folga	90,82	92,1	93,46	94,97	↑
Justificativa (Pedidos de Folga): Não possui referencial comparativo pois é uma prática de gestão própria.					
Programa 5S's/8S's	58,55	60,57	70,21	71,77	↑
Nº de Conv. Oferecidos	12	13	14	14	↑
Nº de níveis hierárquicos	3	3	3	3	↓

Figura 7.4.1. – Resultados referentes à Perspectiva Pessoas do Balanced Scorecard



### 7.5. Resultados relativos aos fornecedores e parceiros

Os resultados apresentados na figura 7.5.1. são referentes à Perspectiva Fornecedores do *Balanced Scorecard*. Os referenciais comparativos apresentados foram definidos em função dos critérios de pertinência, definidos no item 4.1 tópico b.

INDICADOR	2001	2002	2003	2004	STATUS
<b>G L O B A L</b>					
Desemp. Forn	0,42	0,52	0,55	0,53	↑
Justificativa: Não possui referencial comparativo, pois é uma prática com medição própria.					
Índ. de Rejeição de Produtos Adquiridos	1,5	0,42	0,06	0,08	↓
<b>S E T O R I A L</b>					
Índ. de Cumpr. de Prazos	99,23	99,71	99,71	99,70	↑

INDICADOR	2001	2002	2003	2004	STATUS
% de Fornec. -Chave	6,97	12,13	11,76	11,76	↑
Justificativa: Não possui referencial comparativo, pois é uma prática de gestão própria.					
Nº de Fornec. com PQ	2	4	6	6	↑
Nº de Partic. no Enc. de Fornec.	13	15	17	23	↑

Figura 7.5.1. – Resultados referentes à Perspectiva Fornecedores do *Balanced Scorecard*

### 7.6. Resultados relativos à sociedade

Os resultados apresentados na figura 7.6.1. são referentes à Perspectiva Sociedade do *Balanced Scorecard*. Os referenciais comparativos apresentados foram definidos em função dos critérios de pertinência, definidos no item 4.1 tópico b.

INDICADOR	2001	2002	2003	2004	STATUS
<b>G L O B A L</b>					
Nº de Projetos Comunitários Real. no Ano	8	8	9	10	↑
<b>S E T O R I A L</b>					
Nº de Passag. Transportados Gratuitamente	481.135	499.239	410.020	442.850	↑
Nº de Autuações Ambientais	0	0	0	0	↓
Nº de Voluntários	25	27	28	26	↑
Nº de Carros Cedidos para a Comunidade	39	41	46	49	↑
Nº de inserções na Mídia	10	19	21	35	↑

Figura 7.6.1. – Resultados referentes à Perspectiva Sociedade do *Balanced Scorecard*

### 7.7. Resultados relativos aos Processos de Apoio

Os resultados apresentados na figura 7.7.1. são referentes à Perspectiva Ambiente Organizacional do *Balanced Scorecard*. Os referenciais comparativos apresentados foram definidos em função dos critérios de pertinência, definidos no item 4.1 tópico b.



INDICADOR	2001	2002	2003	2004	STATUS
<b>G L O B A L</b>					
Evolução do SGQ	408,25	439	468,5	495,25	↑
Satisfação com a Liderança	87,4	93	93	95	↑
% de Cumprimento do PE	91	92	96	96	↑

INDICADOR	2001	2002	2003	2004	STATUS
%Eficácia do SGQ	80,03	97,50	100	100	↑
Acesso as Informações Comparativas	0,293	0,674	0,706	0,610	↑
<b>S E T O R I A L</b>					
% de Metas Atingidas	81	71,94	68,20	63,54	↑
Nº de Ações de Melhoria Definidas nas Reuniões MC	27	32	31	38	↑
Justificativa (Reunião de Melhoria Contínua): Não possui referencial comparativo, pois é uma prática de gestão própria.					
Nº de Líderes Desenvolvidos	11	35	45	49	↑
Justificativa: Programa de Desenvolvimento das Lideranças – não possui referencial comparativo, pois é uma prática de gestão própria.					
Nº de Processos Comparados e Adaptados	4	4	6	8	↑
Nº de Empresas para Troca de RC	14	14	18	22	↑
% da Força de Trabalho que Participa dos Projetos de Melhoria	14,3	14,55	14,7	14,93	↑
Índice de Computadores por Colaboradores	0,52	0,68	0,70	0,77	↑
Nº de Ações Preventivas	9	27	28	36	↑
Nº de Ações Corretivas	130	92	41	36	↓

Figura 7.7.1. – Resultados referentes à Perspectiva Ambiente Organizacional do Balanced Scorecard



## RELAÇÃO DE INSTALAÇÕES

ENDEREÇO DAS INSTALAÇÕES DA CANDIDATA	PERCENTUAL DA FORÇA DE TRABALHO ALOCADA NA INSTALAÇÃO	UNIDADES ORGANIZACIONAIS E ATIVIDADES EXERCIDAS NA INSTALAÇÃO
Garagem Belém Novo Av. Beira Rio, 175 Belém Novo Cep: 91780-010 Porto Alegre – RS	56,83%	<p><b>Elaboração do Planejamento Estratégico</b></p> <p><b>Análise Crítica pela Direção</b></p> <p><b>Manutenção:</b> Manutenção Corretiva e Preventiva; Calibração; Abastecimento; Manutenção de Compressores; Rotina do Garagista; Limpeza e Conservação de Veículos.</p> <p><b>Operação:</b> Análise Crítica de Contrato; Rotina do Motorista; Rotina do Cobrador; Escala de Serviço; Preenchimento do Boletim de Acompanhamento Diário; Recebimento do Boletim de Acompanhamento Diário; Fechamento do Boletim de Acompanhamento Diário; Controle de Tacógrafo; Controle de Tráfego; Tratamento das Reclamações e Tratamento de Acidentes e Avarias.</p> <p><b>Gestão Financeira:</b> Movimentação de Valores e atividades de rotina financeira.</p> <p><b>Gestão de Pessoas:</b> Recrutamento e Seleção; Rotinas Trabalhistas; Acompanhamento do Período Probatório; Treinamento; Avaliação e Planejamento do Desempenho e Formação e Aperfeiçoamento de Motoristas (internamente).</p> <p><b>Gestão da Qualidade:</b> Controle de documento; Compilação de dados e informações; Auditoria Interna da Qualidade e Implementação, desenvolvimento, controle e monitoramento de programas de gestão.</p> <p><b>Gestão de Marketing:</b> Promover a imagem da Empresa, elaboração e atualização dos canais de comunicação; divulgação das práticas de gestão; coordenação de eventos junto às partes interessadas.</p> <p><b>Gestão de Estoque:</b> Levantamento da necessidade de compras; Cotação; Aquisição; Inspeção de Produtos e Serviços; Avaliação de Fornecedores e Armazenamento e controle de estoque.</p>
Garagem Vila Nova (Garagem de Apoio) Av. Monte Cristo, 470 Vila Nova Cep: 91750-000 Porto Alegre – RS	43,17%	<p><b>Manutenção:</b> Rotina do Garagista; Manutenção de Compressores; Abastecimento; Limpeza e Conservação de Veículos; Identificação dos Veículos.</p> <p><b>Operação:</b> Rotina do Motorista; Rotina do Cobrador e Fechamento do Boletim de Acompanhamento Diário.</p> <p><b>Gestão Financeira:</b> Movimentação de Valores.</p> <p><b>Gestão de Estoque:</b> Inspeção de Serviços e Armazenamento.</p>