

INSTITUTO FEDERAL
MINAS GERAIS
Campus Ouro Branco

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
CAMPUS OURO BRANCO
COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO
Rua Afonso Sardinha, nº 90 – Pioneiros. Ouro Branco, MG. CEP: 36.420-000
Tel.: (31) 3742-2149

FORMULÁRIO 3 - EXTENSÃO
PROPOSTA E REGISTRO
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE EXTENSÃO
IFMG - CÂMPUS OURO BRANCO

Título do Projeto: INICIAR – Implantação de modelo de gestão

Autor / Assinatura: Gérber Lúcio Leite

Área Temática da Extensão: Desenvolvimento Urbano

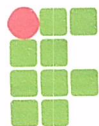
Local e Data: Ouro Branco, 23 de janeiro de 2017

Renovação de Projeto?

() Sim (X) Não

RESUMO

As organizações interessam cada vez mais em implantar sistemas de gestão baseados em modelos já consolidados no mercado para a obtenção de resultados cada vez melhores e de vantagens competitivas duradouras. A ASMARCOL, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, é uma entidade, que atua na área ambiental com vistas à geração de renda entre seus associados. Com o objetivo de melhorar seus resultados e atender melhor aos seus clientes, a implantação de um sistema de gestão organizacional pode proporcionar a entidade uma melhoria em seu desempenho e o propósito desse projeto é identificar se a implantação de um modelo de gestão baseado nas melhores práticas do mercado é um fator que irá melhorar o desempenho organizacional da ASMARCOL. O projeto tem como objetivo implantar Sistema de Gestão Organizacional na ASMARCOL, por meio da disseminação, implantação e formalização dos critérios de gestão baseado nos critério do Modelo de Excelência de Gestão do IQPM. O projeto será realizado em um período de 10 meses com etapas definidas de conscientização, descrição de procedimentos e práticas de gestão, treinamento e implantação das etapas do sistema de gestão e análise do projeto, baseados nos oito critérios do Modelo de Excelência de Gestão do IQPM: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processo e Resultado. O projeto proporcionará vivência em gestão organizacional aos alunos do curso e Bacharelado em Administração do IFMG Campus Ouro



INSTITUTO FEDERAL
MINAS GERAIS
Campus Ouro Branco

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
CAMPUS OURO BRANCO
COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO
Rua Afonso Sardinha, nº 90 – Pioneiros. Ouro Branco, MG. CEP: 36.420-000
Tel.: (31) 3742-2149

Branco.

Palavras Chaves: Gestão, Excelência, Resultados

1 - INTRODUÇÃO

1.1. Caracterização do Problema

É crescente o interesse das organizações em implantar sistemas de gestão baseados em modelos apresentados por diversas instituições interessadas em melhorar a qualidade e produtividade de empreendimentos dos diversos setores da economia.

A implantação de sistemas de gestão objetiva planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades do empreendimento para obtenção de resultados cada vez melhores.

O mercado consumidor exige bens e serviços com qualidade e com melhor relação entre custo e benefício. Os fornecedores dispõem cada vez mais esforços para atender a essas exigências e a implantação de um sistema de gestão torna-se primordial para a obtenção de vantagens competitivas e geração de desempenho superior.

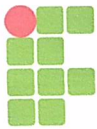
A Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Conselheiro Lafaiete – ASMARCOL, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, que atua na área ambiental com vistas à geração de renda entre seus associados. Foi criada em 28 de março de 2003 com o objetivo de retirar catadores do lixão e proporcionar melhores condições de trabalho.

Com o desejo de proporcionar melhor serviço aos seus clientes e conseqüentemente melhorar o desempenho organizacional, a ASMARCOL deseja implantar um sistema de gestão organizacional, e a questão que se apresenta é: A implantação de um modelo de sistema de gestão é um fator que melhora o desempenho organizacional da ASMARCOL?

1.2. Caracterização da Região

O projeto será desenvolvido na sede ASMARCOL, localizado no bairro Carijós na cidade de Conselheiro Lafaiete/MG.

g



Conselheiro Lafaiete é uma cidade situada na região do Alto Paraopeba que possui uma população estimada de 126.420 habitantes (IBGE, 2016).

A cidade conta com mais de três mil lojas dos mais variados segmentos como bares, padarias, açougues, sapatarias, vestuário, distribuidoras, comércio e indústria de materiais de construção, móveis, concessionárias, produtos agrícolas, lubrificantes, papelaria, tecidos em geral, serviços em geral, eletrodomésticos, informática, bancas de revistas, artigos religiosos, etc. Têm instaladas também diversas indústrias que fornecem bens e serviços de serralherias, carpintarias, tijolos, metalúrgica em geral, fábricas de móveis, ceras e velas, cerâmicas, empresas de ônibus, transporte, de prestação de serviços em geral e uma cooperativa de leite. O Distrito Industrial localizado às margens da BR 040 possui uma área de 462.649 m² (PORTAL123, 2016).

A cidade conta com uma Biblioteca Pública Municipal e com o Museu Antônio Perdigão, fundado em 1958, que funciona também como biblioteca e arquivo municipal. A Casa de Cultura Gabriela Mendonça. Espaço cultural que abriga a Academia de Ciências e Letras de Conselheiro Lafaiete, UBT - União Brasileira de Trovadores, seção Conselheiro Lafaiete, Diretório Regional de Congados, Banda de Música dos Aposentados, Coral Municipal e a Galeria de Artes Plásticas Cavaleiro Marzano. Localizado no Solar dos Mendonças (PORTAL123, 2016).

1.3. Justificativa

Gestão pode ser entendida como atividades de gerenciamento estratégico das organizações, dos recursos que normalmente são escassos e de sua interação com os processos organizacionais (CORRÊA; CORRÊA, 2013).

Para Lacombe (2005) gestão significa os esforços que objetivam planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de uma organização para atingir um resultado comum.

Cabe a gestão das organizações investir na melhoria contínua, no aprimoramento e na busca de recursos para maximizar os seus resultados.

Para o Instituto Qualidade e Produtividade Minas – IQPM, a implantação de um modelo de gestão permite às organizações a integração e alinhamento das práticas gestão para resultados e alcance dos objetivos estratégicos, a Identificação de pontos fortes e de oportunidades a visão sistêmica do empreendimento com foco em resultados e o reconhecimento do mercado e da sociedade. (IQPM, 2016).

g



A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, destaca também, como benefícios da implantação de um modelo de gestão, a promoção da competitividade e sustentabilidade, o aprendizado organizacional e a mensuração dos resultados do negócio (FNQ, 2016).

Para a implantação de qualquer modelo de gestão as organizações devem definir o negócio, a missão e a visão do empreendimento.

O negócio define os setores que a empresa deseja ou pretende atuar, além disso, indica onde devem ser dedicados os esforços e habilidades organizacionais. Tavares (2005) afirma que o negócio de uma empresa deve ser estabelecido analisando os desejos ou necessidades que a mesma tem intenção de satisfazer e é necessário também analisar a disponibilidade de habilidades.

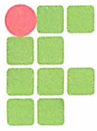
A missão da Organização corresponde ao que a mesma se propõe a fazer e para quem. A missão deve ser clara, simples, objetiva e pequena, consiste no objetivo fundamental de uma empresa. Para Valadares (2002) é através da missão que a organização planeja seus objetivos e estratégias empresariais. Chiavenato (2003) afirma que a missão orienta as atividades organizacionais, além de comunicar os objetivos, valores e estratégias organizacionais.

Já a visão de uma organização reflete o conjunto de intenções para o futuro, sem designar o modo de alcançá-las, e tem como intuito atingir a excelência profissional. Tavares (2005) afirma que a visão evidencia as oportunidades futuras do negócio da empresa, permitindo assim uma busca de esforço para alcançá-la. Segundo Bateman e Snell (1998), o líder tem a função de criar uma visão imaginando um futuro que vai além do comum, devem olhar para frente e decidir as direções que desejam conduzir suas organizações.

O IQPM apresenta ainda, oito critérios de excelência do seu modelo de gestão denominado “Modelo de Excelência da Gestão” que são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

O critério Liderança determina o trilho do caminho da excelência da gestão contribuindo para os melhores resultados.

O critério Estratégias e Planos abordam os processos e à execução das estratégias referentes ao estabelecimento de metas e planos necessários para o êxito das estratégias. Para Oliveira (1994), o planejamento estratégico consiste no processo administrativo que tem como finalidade



estabelecer a melhor direção para a empresa, tendo em vista atuar de forma inovadora e diferenciada. Planejamento estratégico é um processo gerencial que desenvolve uma direção estratégica, nivelando as metas da organização, preparando-a assim para as eventuais oportunidades de mercado (KOTLER, 1996).

De acordo com Almeida (2001), planejamento estratégico é uma prática administrativa que permite a definição das etapas que levam à estratégia da empresa, conduzindo o negócio por meio da implementação dos planos.

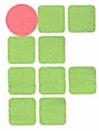
Ao analisar o critério Clientes, é realizada uma abordagem nos processos relativos ao tratamento de informações de clientes. O Código de Defesa do Consumidor – Lei 8.078/90, em seu art. 2º define como: “toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviços como destinatário final” (LEI 8.078/90, 2016).

O blog Negócios e Gestão define consumidor como aquele que adquire bens, produtos e serviços sem estabelecer um vínculo comercial de longo prazo com a empresa, restringindo o atendimento das suas necessidades ao momento da compra e cliente é o foco da empresa e representa pessoas ou organizações que exercem influência no processo de troca rentável para a empresa (NEGOCIOS E GESTAO, 2016).

O critério Sociedade aborda os processos relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade. Grayson e Hodges (2003) apontam que assuntos como ecologia e meio ambiente, saúde e bem estar, diversidade e direitos humanos e comunidades tornaram-se temas emergentes da gestão para qualquer organização. Os autores afirmam que os gerentes precisam estar atentos para os fatores ambientais, uma vez que eles afetam diretamente as decisões empresarias e as práticas de comércio. Afirmam também que a globalização, velocidade das comunicações e eficiência de novas tecnologias mudaram a essência do trabalho e a relação entre as empresas e população.

Para Grayson e Hodges (2003), as forças globais de mudança colocam em primeiro plano questões que já foram periféricas para o mundo dos negócios, mas hoje são importantes para uma administração avançada e que empresas não existem no vazio, o que acontece à sociedade interessa à empresa, confirmando também a reciprocidade.

O critério Informações e Conhecimento abordam os processos relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização. O sistema de informação é um conjunto organizado

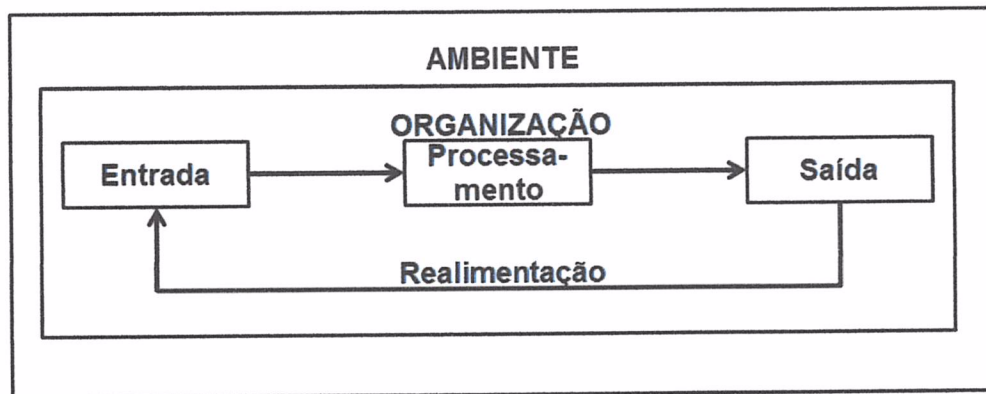


de recursos, incluindo pessoas, hardware, software, redes de comunicação, que estão inter-relacionados, para coletar, processar, armazenar, analisar e disseminar informações específicas, para melhorar e fomentar qualidade das decisões empresariais objetivando a obtenção de melhores resultados. (O'BRIEN, 2001).

O sistema de informação transforma a informação em conhecimento para ser utilizado nos processos da empresa. Esse fluxo de transformação é formado por três atividades básicas: entrada, processamento e saída, conforme demonstrado na figura 1 (LAUDON; LAUDON, 1998).

Figura 1:

Atividades básicas do sistema de informação



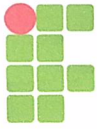
Fonte: Laudon e Laudon (1998)

A entrada é a captação ou coleta de dados que alimentam o processamento. Envolve toda essa reunião de elementos para serem processados. O processamento converte os dados em informações, isto é, converte os insumos (entrada) em produto e a saída transfere essas informações (produto) aos usuários.

O sistema de informação é composto de componentes básicos como hardware, software, banco de dados e rede.

Turban e outros (2005) conceituam esses componentes da seguinte maneira:

- Hardware:** é um conjunto de dispositivos como processador, monitor, teclado e impressora. Juntos, esses dispositivos aceitam dados e informações, os processam e os apresentam.
- Software:** é um conjunto de programas que permitem que o hardware processe os dados.
- Banco de dados:** é uma coleção de arquivos relacionados, tabelas, relações e assim por diante, que armazena dados e as associações entre eles.



- d) Uma rede é um sistema de conexão (com ou sem fio) que permite o compartilhamento de recursos por diferentes computadores. A rede compartilha os recursos, programas, equipamentos e dados disponíveis para qualquer um que esteja habilitado para acessá-la, não importando a localização da fonte do usuário.

A Gestão de Pessoas aborda os processos relativos à configuração de equipes de alto desempenho. Vergara (2009), afirma que o ser humano não pode ser considerado como um recurso e sim como um gerador de recurso, pois são as pessoas que produzem, que definem metas, que vendem, que planejam, enfim, que fazem as organizações funcionarem. O principal ativo de uma organização é sua força de trabalho.

Para Milkovich e Boudreau (2010) a gestão de pessoas é entendida como decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia a capacidade da organização e de seus empregados em atingir os objetivos desejados.

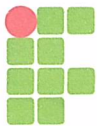
O critério Processos aborda os processos relativos às atividades principais e de apoio do negócio. Processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos, portanto entende-se que uma organização é um conjunto de processos. Processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (D'ASCENÇÃO, 2011).

O último critério apresentado é o Resultados, que aborda os resultados das organizações acompanhados de referenciais de comparação, com a finalidade de avaliar o nível alcançado e o desempenho. Os resultados devem ser medidos para apurar a eficiência do processo, verificando quanto da ação leva ao desempenho. A medição de desempenho pode ser definida como processo de quantificação da eficiência e da eficácia das ações tomadas por uma operação (CORRÊA; CORRÊA, 2013).

Para analisar os resultados é necessário a utilização de indicadores, pois o que não pode ser medido, não pode ser avaliado. Consequentemente se não pode ser avaliado, não há como decidir sobre as ações a tomar.

2 - PÚBLICO ALVO

Associados Cooperados da ASMARCOL.



3 - OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Implantar Sistema de Gestão Organizacional na ASMARCOL.

3.2. Objetivos Específicos

Objetivo 1: Disseminar os critérios de gestão baseado nos critério do Modelo de Excelência de Gestão do IQPM;

Objetivo 2: Implantar os critérios gestão;

Objetivo 3: Formalizar o sistema de gestão da ASMARCOL.

Objetivo 4: Analisar a implantação do modelo de gestão como fator de melhoria de desempenho da ASMARCOL.

4 - PLANO DE TRABALHO

Objetivo 1: Disseminar os critérios de gestão baseado nos critério do Modelo de Excelência de Gestão do IQPM.

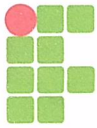
- a) Como será realizado: A disseminação será realizada com a apresentação e explicação de cada critério do Modelo de Gestão e acompanhamento da descrição dos procedimentos e práticas de gestão.
- b) Responsável: Representante da ASMARCOL, Orientador e Bolsista
- c) Motivação: Estruturar o sistema de gestão a ser implantado.

Objetivo 2: Implantar os critérios gestão.

- a) Como será realizado: Após a descrição dos procedimentos e práticas de gestão de cada critério implantar o sistema de gestão da ASMARCOL e realizar o acompanhamento.
- b) Responsável: Representante da ASMARCOL, Orientador e Bolsista.
- c) Motivação: Estruturar a organização conforme modelo de sistema de gestão proposto.

Objetivo 3: Formalizar o sistema de gestão da ASMARCOL.

- a) Como será realizado: Formatando, controlando e disseminando toda a documentação do sistema de gestão implantado.
- b) Responsável: Representante da ASMARCOL, Orientador e Bolsista.



- c) **Motivação:** Formalizar e consolidar o sistema de gestão da ASMARCOL.

Objetivo 4: Analisar a implantação do modelo de gestão como fator de melhoria de desempenho da ASMARCOL.

- a) **Como será realizado:** Analisando os resultados obtidos e as melhorias nos processos e práticas de gestão.
- b) **Responsável:** Orientador e Bolsista.
- c) **Motivação:** Para verificar se modelos de sistema de gestão formalizados melhoram o desempenho organizacional.

5 - IMPACTO DO PROGRAMA/PROJETO

5.1. Tecnológico

Implantação de sistema de gestão em conformidade com as melhores práticas de gestão do ambiente organizacional.

5.2. Social

Melhoria da gestão da ASMARCOL alinhado às demandas sociais e ao temas emergentes de gestão.

5.3. Econômico

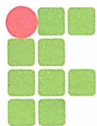
Melhoria dos resultados econômicos e financeiros da ASMARCOL orientados pela melhoria do desempenho organizacional.

6 - METODOLOGIA

Este projeto de extensão será desenvolvido na Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis de Conselheiro Lafaiete – ASMARCOL, localizada na cidade de Conselheiro Lafaiete/MG, com o propósito de implantar um modelo de sistema de gestão para melhorar o desempenho organizacional da entidade.

O projeto será realizado em 12 meses com etapas definidas de conscientização, descrição de

af



procedimentos e práticas de gestão, treinamento e implantação das etapas do sistema de gestão e análise do projeto.

Será desenvolvido um sistema de gestão baseado nos oito critérios do Modelo de Excelência de Gestão do IQPM, apresentado a seguir:

Etapa 1: Conscientização

Atividades:

- a) Palestra de Sensibilização
- b) Palestra sobre metodologia 5S
- c) Implantação da metodologia 5S

Etapa 2: Descrição de procedimentos e práticas de gestão

Atividades:

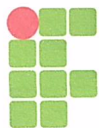
- a) Descrição de procedimento de elaboração de documentos
- b) Apresentação do critério Liderança e descrição dos procedimentos e práticas de gestão
- c) Apresentação do critério Estratégia e Planos e descrição do planejamento estratégico da ASMARCOL
- d) Apresentação do critério Clientes e descrição dos procedimentos e práticas de gestão
- e) Apresentação do critério Sociedade e descrição dos procedimentos e práticas de gestão
- f) Apresentação do critério Informações e Conhecimento e descrição dos procedimentos e práticas de gestão
- g) Apresentação do critério Pessoas e descrição dos procedimentos e práticas de gestão
- h) Apresentação do critério Processo e descrição dos procedimentos e práticas de gestão
- i) Apresentação do critério Resultado descrição dos procedimentos e práticas de gestão

Etapa 3: Treinamento e implantação do sistema de gestão

Atividades:

- a) Treinar e implantar as diretrizes do critério Liderança
- b) Implantar o planejamento estratégico da ASMARCOL
- c) Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Clientes.
- d) Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Sociedade
- e) Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Informações e Conhecimento
- f) Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Pessoas
- g) Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Processo
- h) Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do Resultado

Etapa 4: Análise dos resultados do projeto



Este projeto irá agregar valor ao curso de Administração, pois proporcionará aos alunos uma visão da necessidade da interdisciplinaridade. Abrangerá vários conteúdos que compõe a estrutura curricular.

7 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Atividades	Cronograma de Execução										
	Fev/2017	Mar/2017	Abr/2017	Mai/2017	Jun/2017	Jul/2017	Ago/2017	Set/2017	Out/2017	Nov/2017	
Etapa 1: Conscientização	X	X	X								
Preparação interna Orientador e Bolsista	X										
Palestra de Sensibilização		X									
Palestra sobre metodologia 5S			X								
Implantação da metodologia 5S			X								
Etapa 2: Descrição de procedimentos e práticas de gestão		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Descrição de procedimento de elaboração de documentos		X	X								
Apresentação do critério Liderança e descrição dos procedimentos e práticas de gestão			X								
Apresentação do critério Estratégia e Planos e descrição do planejamento estratégico da ASMARCOL				X							
Apresentação do critério Clientes e descrição dos procedimentos e práticas de gestão					X						
Apresentação do critério Sociedade e descrição dos procedimentos e práticas de gestão						X					
Apresentação do critério Informações e Conhecimento e descrição dos procedimentos e práticas de gestão							X				
Apresentação do critério Pessoas e descrição dos procedimentos e práticas de gestão								X			
Apresentação do critério Processo e descrição									X		

g



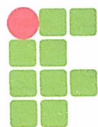
dos procedimentos e práticas de gestão										
Apresentação do critério Resultado descrição dos procedimentos e práticas de gestão										X
Etapa 3: Treinamento e implantação			X	X	X	X	X	X	X	X
Treinar e implantar as diretrizes do critério Liderança			X							
Implantar o planejamento estratégico da ASMARCOL				X						
Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Clientes.					X					
Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Sociedade						X				
Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Informações e Conhecimento							X			
Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Pessoas								X		
Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Processo								X		
Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do Resultado								X	X	
Etapa 4: Análise dos resultados do projeto										X

8 - SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O acompanhamento das ações propostas no projeto acontecerá quinzenalmente por meio da elaboração de relatórios e análise do planejamento.

Os eventuais desvios serão tratados e implementadas ações preventivas e corretivas para eliminar as causas de não conformidades reais. As causas de não conformidades serão investigadas e as ações pertinentes serão tomadas de modo a corrigi-las e a evitar sua reincidência.

9 – CONTINUIDADE E EFEITO MULTIPLICADOR



Espera-se que a metodologia da Excelência em Gestão e de Qualidade possa ser aplicada em outros sistemas produtivos e sociais.

10 - PARCERIAS

ECOTRES - Consórcio Público Intermunicipal de Tratamento de Resíduos Sólidos

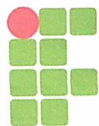
11 – ORÇAMENTO

Conta	Valor
Transporte	R\$ 1.200,00
Aquisição de material didático e publicações	R\$ 880,00
Papelaria, impressões e cópias	R\$ 1.400,00
Total	R\$ 3.480,00

12 – PLANO DE TRABALHO

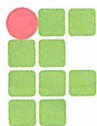
ATIVIDADE A SER DESENVOLVIDA										
	Fev/2017	Mar/2017	Abr/2017	Mai/2017	Jun/2017	Jul/2017	Ago/2017	Set/2017	Out/2017	Nov/2017
Elaboração da Palestra de Sensibilização	X									
Elaboração da Palestra sobre metodologia 5S	X	X								
Acompanhamento da Implantação da metodologia 5S			X							
Elaboração do procedimento de elaboração de documentos	X	X								
Apresentação do critério Liderança e descrição dos procedimentos e práticas de gestão		X	X							
Apresentação do critério Estratégia e Planos e descrição do			X	X						

g



planejamento estratégico da ASMARCOL										
Apresentação do critério Clientes e descrição dos procedimentos e práticas de gestão			X	X						
Apresentação do critério Sociedade e descrição dos procedimentos e práticas de gestão				X	X					
Apresentação do critério Informações e Conhecimento e descrição dos procedimentos e práticas de gestão					X	X				
Apresentação do critério Pessoas e descrição dos procedimentos e práticas de gestão						X	X			
Apresentação do critério Processo e descrição dos procedimentos e práticas de gestão							X	X		
Apresentação do critério Resultado descrição dos procedimentos e práticas de gestão							X	X		
Treinar e implantar as diretrizes do critério Liderança			X	X						
Implantar o planejamento estratégico da ASMARCOL				X	X					
Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Clientes.					X	X				
Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Sociedade						X	X			
Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Informações e Conhecimento							X	X		
Treinar e implantar os								X	X	

4



procedimentos e práticas de gestão do critério Pessoas										
Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do critério Processo								X	X	
Treinar e implantar os procedimentos e práticas de gestão do Resultado									X	X
Auxiliar na análise dos resultados do projeto										X

13 – REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** São Paulo: Atlas, 2001.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL. Scott A. **Administração: Construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações.** Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas, 2013.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos.** São Paulo: Atlas, 2011.

FNQ. Disponível em: < www.fnq.org.br>. Acesso em 18 nov. 2016.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial.** São Paulo: Publifolha, 2003.

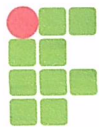
IBGE. Disponível em:< www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em 18 nov. 2016.

IQPM. Disponível em:< www.pmqp.org.br>. Acesso em 18 nov. 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** São Paulo: Atlas, Saraiva, 2005.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.



INSTITUTO FEDERAL
MINAS GERAIS
Campus Ouro Branco

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
CAMPUS OURO BRANCO
COORDENAÇÃO DE EXTENSÃO
Rua Afonso Sardinha, nº 90 – Pioneiros. Ouro Branco, MG. CEP: 36.420-000
Tel.: (31) 3742-2149

LEI 8.078/90, Disponível em:< [www. https://www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 18 nov. 2016.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

NEGOCIOS E GESTAO, Disponível em:< [www. negociosegestao.blogspot.com](http://www.negociosegestao.blogspot.com)>. Acesso em 18 nov. 2016.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico conceitos, metodologia e práticas**. 8 ed. atual. e ampl. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

PORTAL123. Disponível em:<www.portal123.com/lafaiete/lafaiete_economia.html>. Acesso em 18 nov. 2016.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TURBAN, Efrain; RAINER JR, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração da tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.