



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS
E MARKETING – NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO**

**O CFC VIACENTRO E A RESPONSABILIDADE
SOCIAL, SEGUNDO INDICADORES
DO INSTITUTO ETHOS**

Aluno: Rodimar Dall´Agnol

Orientador: Prof. Renato Rodrigues Dias

Santa Maria/RS, junho de 2004

O CFC VIACENTRO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL, SEGUNDO

INDICADORES DO INSTITUTO ETHOS

*Autor: Rodimar Dall'Agnol**

Resumo

Na era da informação, da nova economia, são profundas as mudanças no modo de as sociedades se organizarem. Alteram-se os papéis dos estados nacionais, das empresas e das pessoas. Redefine-se a noção de cidadania e constituem-se modalidades inovadoras de direitos coletivos. O crescimento vertiginoso do chamado terceiro setor, com a proliferação das organizações não governamentais, configura uma verdadeira revolução cívica, que o mundo da internet e das comunicações vem potencializar. Esse contexto apresenta como desafio para as empresas a conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade e introduz a preocupação crescente com a legitimidade social de sua atuação. As enormes carências e desigualdades sociais existentes em nosso país dão à responsabilidade social empresarial relevância ainda maior. A sociedade brasileira espera que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento: sejam agentes de uma nova cultura, sejam atores de mudança social, sejam construtores de uma sociedade melhor. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos fundada em 1998, tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa. O Instituto Ethos dissemina a prática da responsabilidade social por intermédio de atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados para seus associados e para a comunidade de negócios em geral. Através dos Indicadores Ethos o Instituto reforça a disseminação da responsabilidade social empresarial no Brasil, ao mesmo tempo em que servem de instrumento de avaliação para as empresas, reforçam a tomada de consciência dos empresários e da sociedade brasileira sobre o tema. O CFC VIACENTRO é uma instituição de ensino voltada para a matéria trânsito, constituída sob a forma de sociedade civil com fins lucrativos, fundada em 1997, possui como missão prestar serviços em educação de trânsito, formando cidadãos conscientes e responsáveis, garantindo satisfação às necessidades e expectativas de seus clientes e demais partes interessadas. A visão é ser referência nacional como instituição de ensino de trânsito até 2007, colaborando para a transformação de um trânsito mais humano. O seu negócio é realizar sonhos. A organização possui as políticas bem definidas quanto a cada parte interessada. Através da descrição das práticas de gestão do CFC VIACENTRO evidencia-se o estágio em que se encontram as ações de responsabilidade social, referentes a cada Indicador do Instituto Ethos.

Palavras Chave

Responsabilidade Social, Instituto Ethos, CFC Viacentro, Práticas de Gestão Social.

* Rodimar Dall'Agnol é Tecnólogo em Cooperativismo e credenciado como Diretor Geral e de Ensino de CFC no Detran-RS.

1. INTRODUÇÃO

1.1. O novo contexto econômico e a responsabilidade social das empresas

Um dos traços mais impactantes da recente evolução da economia mundial tem sido a integração dos mercados e queda das barreiras comerciais. Para grande parte das empresas, isso significou a inserção, muitas vezes forçada, na competição em escala planetária. Em curto espaço de tempo, elas viram-se compelidas a mudar radicalmente suas estratégias de negócio e padrões gerenciais para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades decorrentes da ampliação de seus mercados potenciais, do surgimento de novos concorrentes e novas demandas da sociedade.

Paralelamente, tiveram que passar a acompanhar a acelerada evolução tecnológica e o aumento do fluxo de informações, que se tornou exponencial com o avanço da Internet.

Na era da informação, da nova economia, são profundas as mudanças no modo de as sociedades se organizarem. Alteram-se os papéis dos Estados nacionais, das empresas e das pessoas. Redefine-se a noção de cidadania e constituem-se modalidades inovadoras de direitos coletivos. O crescimento vertiginoso do chamado terceiro setor, com a proliferação das organizações não governamentais, configura uma verdadeira revolução cívica, que o mundo da Internet e das comunicações vem potencializar.

Esse contexto apresenta como desafio para as empresas a conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade, e introduz a preocupação crescente com a legitimidade social de sua atuação.

Como resposta, as empresas passam a investir em qualidade, num aprendizado dinâmico que se volta inicialmente para os produtos, evolui para a abordagem dos processos, até chegar ao tratamento abrangente das relações compreendidas na atividade empresarial, com os empregados, os fornecedores, os consumidores e clientes, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente.

A gestão empresarial que tenha como referência apenas os interesses dos acionistas (shareholders) revela-se insuficiente no novo contexto. Ele requer uma gestão balizada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas (stakeholders). A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Os Indicadores Ethos propõem-se a ser uma ferramenta para a promoção desses objetivos.

1.2. Responsabilidade Social no Brasil

A responsabilidade social empresarial é um tema de grande relevância nos principais centros da economia mundial. Nos Estados Unidos e na Europa proliferam os fundos de investimento formados por ações de empresas socialmente responsáveis. O *Sustainability Index*, da Dow Jones, por exemplo, enfatiza a necessidade de integração dos fatores econômicos, ambientais e sociais nas estratégias de negócios das empresas. Normas e padrões certificáveis relacionados especificamente ao tema da responsabilidade social, como as normas SAS8000 (relações de trabalho) e AA1000 (diálogo com partes interessadas), vêm ganhando crescente aceitação.

No Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 90, através da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. O trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE na promoção do Balanço Social é uma de suas expressões e tem logrado progressiva repercussão.

A obtenção de certificados de padrão de qualidade e de adequação ambiental, como as normas ISO, por centenas de empresas brasileiras, também é outro símbolo dos avanços que têm sido obtidos em alguns aspectos importantes da responsabilidade social empresarial.

A atuação incansável da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança pela erradicação do trabalho infantil e a adoção do selo Empresa Amiga da Criança por número expressivo de empresas são exemplos vivos do poder transformador da iniciativa privada.

As enormes carências e desigualdades sociais existentes em nosso país dão à responsabilidade social empresarial relevância ainda maior. A sociedade brasileira espera que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento: sejam agentes de uma nova cultura, sejam atores de mudança social, sejam construtores de uma sociedade melhor.

1.3. O Instituto Ethos

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos fundada em 1998, tem como associados algumas centenas de empresas em operação no Brasil, de diferentes portes e setores de atividade. A entidade tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa. O Instituto Ethos dissemina a prática da responsabilidade social por intermédio de atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados para seus associados e para a comunidade de negócios em geral.

O Instituto Ethos é parceiro de várias entidades internacionais, entre as quais o *Prince of Wales Business Leadership Forum*, do Reino Unido, e o *Business for Social Responsibility*, organização empresarial sediada nos Estados Unidos que conduz projetos e programas em nível global, buscando incentivar empresas a alcançarem sucesso em seus negócios implementando práticas que respeitem pessoas, comunidades e o meio ambiente.

A criação dos **Indicadores Ethos** faz parte do esforço do Instituto Ethos na disseminação da responsabilidade social empresarial no Brasil. Os **Indicadores Ethos**, ao mesmo tempo em que servem de instrumento de avaliação para as empresas, reforçam a tomada de consciência dos empresários e da sociedade brasileira sobre o tema. Os **Indicadores Ethos** são:

1. Valores e Transparência;
2. Público Interno;
3. Meio Ambiente;
4. Fornecedores;
5. Consumidores e Clientes;
6. Comunidade;
7. Governo e Sociedade.

Para fortalecer o movimento pela responsabilidade social no Brasil, o Instituto Ethos concebeu os **Indicadores Ethos** como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas. Os indicadores foram elaborados, em 2000, pela equipe do Instituto Ethos e consultores José Edson Bacellar e Paulo Zuffo, com a contribuição da Fundação Dom Cabral, a Pact e inúmeros colaboradores, parceiros e membros de empresas associadas. Sua primeira revisão, orientada para o desenvolvimento dos Indicadores - Versão 2001, foi coordenada por Vivian Paes Barretto Smith e Adele Queiroz, e também contou com a colaboração de diversos parceiros e empresas.

1.4. O CFC VIACENTRO

Em 1996 a Lei Estadual 224/96 cria o Novo Detran-RS, a qual torna o Departamento Estadual de Trânsito do RS um órgão autárquico. Abre-se a todo o estado do RS as inscrições para entidades apresentarem projeto junto ao Departamento Estadual de Trânsito, com finalidade de credenciamento como CHC's – Centro de Habilitação de Condutores. O Icodes Sociedade Civil Ltda., empresa de assessoria e consultoria empresarial, candidata-se e obtém o credenciamento sob n.º CHC00102, tendo validade de 1 (um) ano, sendo possível a renovação. O início das atividades se dá em 01/07/1997. Em 1998, com a entrada em vigor da Lei 9.503, sancionada em 23 de Setembro de 1997, a qual regulamenta o Código de Trânsito Brasileiro, onde se muda a nomenclatura de CHC para CFC – Centro de Formação de Condutores, e por pressão do Detran-RS o Icodes Sociedade Civil Ltda. constitui, em 07/07/1998, uma nova empresa, com objetivo exclusivo para a área de trânsito, surge então o Centro de Habilitação Icodes Ltda. tendo como nome fantasia “CFC ICODES”. Em junho de 1999, com a mudança da composição societária o nome fantasia alterou-se para “CFC VIACENTRO”, buscando uma melhor identidade com o trânsito e com a sociedade, designação esta que se mantém até os dias atuais. Em 2002, o credenciamento passou a ter a validade de 5 (cinco) anos.

Conforme consta no Termo de Credenciamento assinado junto ao Poder Concedente, os serviços prestados pelo CFC Viacentro estão relacionados com a formação de condutores, ou seja, atividades ligadas a CNH – Carteira Nacional de Habilitação, são eles:

- ✓ Permissão para dirigir ;
- ✓ Renovação da CNH ;
- ✓ Mudança/Adição de Categoria da CNH ;
- ✓ 2º via da CNH ;
- ✓ Curso Especial de Direção Defensiva;
- ✓ Curso Especial de Transporte de Produtos Perigosos;
- ✓ Curso Especial de Transporte Coletivo de Passageiros;
- ✓ Curso Especial de Transporte de Escolares.

O CFC Viacentro tem como missão prestar serviços em educação de trânsito, formando cidadãos conscientes e garantindo satisfação às necessidades e expectativas de nossos clientes e demais partes interessadas. A visão é ser referência nacional como instituição de ensino de trânsito até 2007, colaborando para a transformação de um trânsito mais humano. O seu negócio é realizar sonhos. Quanto às partes interessadas a organização possui as seguintes políticas:

- ✓ **Quanto aos Clientes:** Aprimorar o atendimento ao cliente e a satisfação de suas necessidades e expectativas.

- ✓ **Quanto aos Colaboradores:** Trabalhar em equipe, tratando os colaboradores com confiança e respeito, na busca de um clima organizacional sadio, estimulando o crescimento pessoal e profissional.
- ✓ **Quanto ao Poder Concedente:** Atender suas exigências de acordo com o contratado, buscando o alcance de objetivos e metas de ambas às partes.
- ✓ **Quanto aos Fornecedores:** Formar parcerias visando o desenvolvimento e aprimoramento tecnológico.
- ✓ **Quanto a Sociedade:** Promover ações que busquem a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.
- ✓ **Quanto aos Sócios Proprietários:** Proporcionar resultados que garantam o retorno do investimento, priorizando o reinvestimento na organização.

A organização e seus colaboradores trabalham regidos pelos seguintes valores: Seriedade, Competência, Ética, Bom Atendimento e Responsabilidade Social.

Quando da sua fundação o CFC Viacentro possuía somente 4 (quatro) veículos, decorridos menos de 7 (sete) anos, hoje possui uma frota composta por 21 (vinte e um) veículos de marcas e modelos variados, sendo 14 carros categoria “B”, 4 motocicletas, 1 caminhão, 1 microônibus e 1 veículo articulado categoria “E”, destes 20 (vinte) são próprios e somente 1 (um) locado. A idade média da frota, no final de 2003, veículos categorias “A” e “B”, era 1,44 anos.

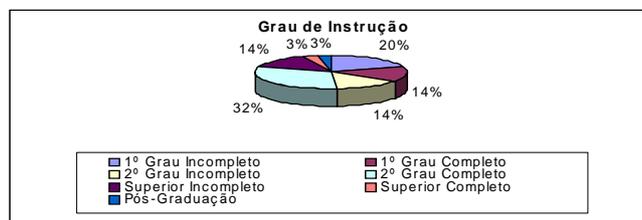
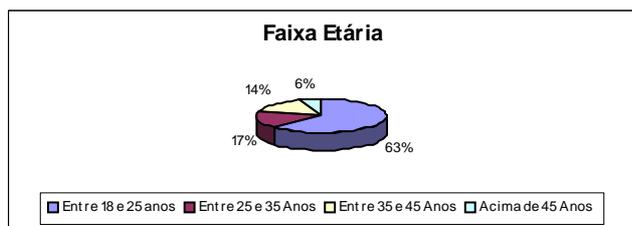
De acordo com o Termo de Credenciamento do CFC Viacentro, assinado junto ao Poder Concedente, é determinado que a área de atuação da credenciada é o município de Santa Maria. Sendo assim, o mercado atual da empresa, é todo o morador deste município, acima de 18 (dezoito) anos. Porém, moradores de outros municípios da região podem usufruir os serviços prestados na instituição diretamente em sua sede.

Voltando-se ao mercado de sua atuação, o CFC Viacentro, insere ações direcionadas aos públicos considerados potenciais, os quais são: estudantes, militares, empresários e o cliente atual, pois este pode retornar a instituição para renovação da CNH ou mudança de categoria. Cabe ressaltar que o público potencial apresenta uma acentuada tendência de crescimento em virtude da cidade de Santa Maria ser um pólo estudantil regional, motivo pelo qual, várias universidades e faculdades estão em processo de implantação de unidades na cidade, além dos cursos preparatórios ao vestibular.

Conforme disposição no organograma a empresa possui 3 (três) níveis hierárquicos que interagem com facilidade e boa comunicação. Por contar com uma estrutura enxuta e com poucos níveis hierárquicos a alta direção participa em todas as áreas e ações desenvolvidas pela empresa, inclusive no atendimento ao público externo.

Os colaboradores são em número de 42, e estão divididos nas seguintes áreas: Administrativa, Área da Saúde, Marketing e Instrutoria Teórica e Prática. Dados estatísticos, referentes a pesquisas internas, comprovam a satisfação e o orgulho dos colaboradores em relação à empresa, além de, demonstrarem o alto nível de qualificação dos mesmos.

Os atuais clientes do CFC Viacentro, segundo pesquisas de satisfação, possuem, conforme ilustrado nos gráficos abaixo, o seguinte perfil:



DADOS DE 2003/2 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A maioria dos clientes está na faixa de 18 a 25 anos, e possuem o segundo grau completo. Com base no perfil dos clientes, o CFC Viacentro direciona suas ações, que é considerado o cliente foco, isto é, aquele que ainda não possui sua CNH. Sendo assim, a instituição engaja-se em programas e procura posicionar-se no mercado, de forma a atingir e envolver este público.

O cliente é a razão de existir e melhorar cada vez mais. É na busca da satisfação constante e superação das expectativas dos clientes que a organização trabalha.

1.5. Objetivos

Este trabalho centra-se no objetivo geral de avaliar o estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social no CFC VIACENTRO, através dos indicadores do Instituto Ethos.

Os objetivos específicos compreendem:

- Verificar o posicionamento social do CFC VIACENTRO;
- Detectar oportunidades de desenvolvimento social;
- Obter informações que servirão de subsídio para futuras ações sociais;
- Aprimorar programas existentes;
- Disseminar práticas de responsabilidade social no CFC VIACENTRO.

Para atingir os objetivos propostos buscaram-se os dados referentes ao Instituto Ethos e ao CFC VIACENTRO, os quais foram obtidos através da consulta aos sites das instituições. Após direcionou-se às informações referentes aos sete indicadores e suas derivações. De posse destas informações foi efetuado o alinhamento das práticas de gestão com os seus devidos indicadores.

As informações referentes às práticas gerenciais foram coletadas através da consulta a relatórios de gestão da empresa, guias e regimentos internos. Outra forma utilizada foi o contato pessoal e informal com os colaboradores da organização.

Através do alinhamento das práticas com os indicadores chegou-se a conclusão do presente trabalho.

2. PRÁTICAS DE GESTÃO

A seguir descrevem-se as práticas de gestão encontradas na organização referentes a cada indicador do Instituto Ethos.

2.1. Valores e transparência

A empresa buscar manter um relacionamento idôneo e transparente com a sociedade, com a finalidade de zelar por sua imagem junto a esta, sendo assim, a organização preza pelas informações vinculadas a mídia, isto é, nenhuma informação distorcida ou enganosa ou até mesmo dúbia pode ser inserida em qualquer meio de comunicação, sendo que, a empresa possui um item em seu Código de Ética referente às inserções na mídia.

Em janeiro de 2003, após a análise crítica, a empresa elaborou seu Código de Ética, enfocando as partes interessadas. A elaboração do Código se deu em reuniões do Comitê da Qualidade, juntamente com a Direção da empresa e coordenadores de cada área, resultando em um documento com dez capítulos e vários artigos. Os capítulos são relacionados a: Colaboradores, Clientes, Poder Concedente, Fornecedores, Sociedade, Sócios Proprietários, Concorrentes, Mídia, Responsabilidade Social e Princípios Fundamentais. O Código de Ética foi distribuído aos colaboradores e será revisado a cada dois anos.

A empresa, visando atenuar discriminações, conta com a Junta Médica Móvel do Detran RS, que permite que pessoas portadoras de alguma deficiência física obtenham sua CNH (Carteira Nacional de Habilitação) sem se deslocarem até Porto Alegre/RS. Mensalmente, a Junta Médica Móvel realiza visitas com objetivo de dispor de profissionais qualificados para atenderem casos especiais que não poderiam ser tratados pelo médico responsável da empresa, seguindo critérios determinados pelo Poder Concedente.

Uma outra ação da empresa é a rampa de acesso às pessoas portadoras de necessidades físicas. Seguindo a LEI MUNICIPAL Nº 3941/95, DE 27.12.1995.Art.70/§ II, que destaca a importância das rampas de acesso em edificações de uso público e, atendendo as sugestões de seus clientes à empresa, no ano de 2002, construiu, junto à entrada, uma rampa que dá acesso a recepção e às salas de aula.

Visando a criação de valor para a organização e partes interessadas, no ano de 1999 a direção da empresa aderiu ao Programa Gaúcho da Qualidade e da Produtividade - PGQP, sendo que, no ano de 2001, a empresa participou pela primeira vez do sistema de avaliação. Sua Missão, Visão, Valores e Políticas da Qualidade foram definidas e revisadas em 2003 através do processo de Imersão pela alta direção. O processo trouxe modificações de melhoria para os valores e diretrizes da organização, e será realizado a cada dois anos.

A organização realiza semestralmente visitas de benchmarking com o objetivo de buscar novas tecnologias, oportunidades e métodos inovadores de gestão. Estas visitas são realizadas em empresas que participam do PGQP ou empresas do mesmo ramo de atividade, conforme definido em reunião do Comitê da Qualidade com a Direção. Todos os colaboradores são convidados e posteriormente ocorre um debate, entre estes e a alta direção, onde são discutidos os processos e inovações

observadas analisando quais podem ser efetivadas na empresa. O debate é realizado em uma das reuniões semanais.

Em 2002, em um encontro de Detrans de todos os estados brasileiros, realizado na cidade de São Luiz - MA, o Detran-RS utilizou o Vídeo Institucional do CFC Viacentro como benchmarking nacional, o qual serviu de modelo perante os outros estados.

Além disso, a alta direção participa de cursos, seminários, workshops e eventos com o objetivo de agregar novos conhecimentos e disseminá-los na organização através de reuniões semanais e murais internos.

Para identificar as necessidades das partes interessadas, a empresa disponibiliza diversos canais adequados, conforme descrito no quadro abaixo, que permitem detectar as necessidades e a melhor forma de saná-las.

PARTES INTERESSADAS	CANAIS	FREQUÊNCIA
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Sugestões Externas - Pesquisa de Satisfação - Formulário de Reclamação - Site Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensal - Mensal/Tab. Semestral - Mensal - Mensal
COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Sugestões Internas - Pesquisa de Clima Organizacional - Reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensal/Tab. Trimestral - Semestral - Semanais
PODER CONCEDENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Memos Circulares - Comunicados 	<ul style="list-style-type: none"> - Diário - Contínuo
FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Formulário de Avaliação de Fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando do Fornecimento
SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Disque Detran (0800 707 9010) - Site Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Diário - Mensal
SÓCIOS PROPRIETÁRIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões de prestação de contas 	<ul style="list-style-type: none"> - Semestral

Em busca da promoção do aprendizado organizacional, a alta direção investiu na formação dos times da qualidade, intitulados "Condutores da Qualidade". Estes times possuem um cronograma anual, o qual foi estruturado para gerar tanto aprendizado pessoal quanto organizacional. Em uma de suas atividades, os times devem apresentar a alta direção um projeto de melhoria, o que pode se constituir de uma inovação ou melhoria do processo já existente.

Uma outra forma de promover o aprendizado são as reuniões de análise crítica, que acontecem semestralmente e envolvem toda a alta direção. Normalmente, esta análise realiza-se em mais de um dia, proporcionando uma reflexão geral dos processos e procedimentos da organização, o que resulta em diversas ações de manutenção e melhoria.

Além disso, a organização possui o programa Café da Manhã onde, mensalmente, a direção da empresa reúne-se com uma das áreas para discutir os problemas detectados e levantar as necessidades, num clima de informalidade.

As necessidades das partes interessadas são consideradas nas políticas da qualidade, a qual se divide em seis políticas específicas para cada um dos stakeholders. Além disso, a visão e missão englobam de forma genérica estas necessidades e o seu atendimento.

A empresa desenvolveu seus valores e diretrizes organizacionais contemplando todas as partes interessadas.

Os valores e diretrizes organizacionais foram revisados e analisados em 2003, através do processo de Imersão. Este processo ocorrerá a cada dois anos e serve de aprendizado organizacional para a empresa.

Os valores e diretrizes organizacionais são difundidos às partes interessadas da seguinte forma:

- **Clientes**
 - Quadros fixados nos diversos setores da empresa
 - Folder (Guia do Candidato)
 - Site Institucional (2003)
 - Adesivo nos carros

- **Colaboradores**
 - Quadros fixados nos diversos setores da empresa
 - Impresso anexo no crachá funcional
 - Reuniões mensais do Programa Café da Manhã
 - Reuniões semanais
 - Reuniões setoriais

- **Sociedade**
 - Eventos
 - Palestras
 - Site Institucional

- **Fornecedores**
 - Os valores são reforçados e disseminados através de correspondências ou e-mails enviados no início de cada ano aos principais fornecedores, contendo uma descrição detalhada da missão, visão e diretrizes organizacionais.

- **Poder Concedente**
 - Visitas de Monitoramento e supervisão
 - Visitas de Auditoria

- **Sócios Proprietários**
 - Nas reuniões de conselho e de prestação de contas.

Em reuniões semanais, a empresa reforça e debate seus valores e diretrizes, assegurando assim o entendimento e aplicação dos mesmos.

O comprometimento de todos com a melhoria contínua e com o aprendizado organizacional se dá através da participação da força de trabalho nas capacitações ofertadas pela organização, na busca de um novo aprendizado e um somatório de conhecimentos para a empresa. Estas capacitações ocorrem de acordo com a matriz de capacitação, onde estão elencadas as necessidades de capacitação de cada colaborador para o semestre corrente.

Também, na busca da melhoria contínua e do aprendizado é disponibilizada a todos os colaboradores a oportunidade de participarem das reuniões semanais gerais, das visitas semestrais de benchmarking e dos programas internos. Além disso, a empresa proporciona em suas instalações uma biblioteca, equipada com vídeos, revistas e livros dos mais diversos temas, que estão à disposição de todos os colaboradores.

Na promoção da cultura da excelência a empresa investe na capacitação de seus colaboradores para auditorias internas de 5'S, participação em seminários,

workshops e palestras, como também, estimula seus colaboradores a participarem dos times da qualidade.

O CFC Viacentro é uma empresa vinculada ao Detran-RS, autarquia que fiscaliza as ações da empresa segundo o Termo de Credenciamento; neste documento estão descritas as normas de funcionamento, direitos e deveres do CFC. O Detran-RS orienta as diretrizes e métodos de trabalho através de processos padronizados, descritos em manuais, referentes aos principais processos da empresa. A concorrência segue as mesmas normas advindas do Poder Concedente.

A empresa não produz o Balanço Social, somente relatórios de práticas sociais, quando necessário.

2.2. Público Interno

Os colaboradores do CFC VIACENTRO são sindicalizados ao Sindicato dos Empregados Autônomos no Comércio - SEACOM-RS com sede em Porto Alegre/RS.

A empresa possui Comitê da Qualidade, o qual na sua composição conta com a participação de pelo menos um representante de cada área da Organização.

A empresa definiu o perfil dos cargos baseando-se em levantamento realizado mediante a aplicação de questionários, levando em consideração as habilidades, competências e requisitos necessários para cada função. O perfil descrito e analisado está alinhado com os objetivos organizacionais e com o organograma funcional da empresa, que é revisado a cada dois anos. A partir da definição desse perfil a empresa elaborou um catálogo de cargos e funções, que serve de base no processo de recrutamento e seleção de pessoal.

A definição do organograma permitiu o alinhamento com os objetivos e metas da organização, além de estimular a resposta rápida e a iniciativa devido a sua estrutura enxuta. A empresa possui um programa interno, chamado Via Invento, o qual estimula a criatividade, possibilitando aos colaboradores sugerir melhorias que agreguem eficiência em suas tarefas. Essas sugestões são dadas no decorrer do mês e a cada trimestre são reconhecidos os colaboradores que alcançaram uma pontuação de acordo com a metodologia aplicada no mesmo. Este programa visa incentivar e valorizar a iniciativa, a inovação e a criatividade por parte dos colaboradores. Como ações já aceitas deste programa pode-se citar: adesivo interno nos carros contendo a missão, valores e políticas da empresa e o projeto Natal sem Fome.

Os colaboradores também possuem flexibilidade e autonomia para decidirem sobre a manutenção dos veículos, resolverem problemas no atendimento relacionados aos alunos, além de autonomia para negociação no que se refere às formas de pagamento. Possuem contato direto com os fornecedores e prestadores de serviços buscando solucionar os eventuais problemas e posteriormente comunicá-los aos coordenadores de área, o que agiliza os processos. Além disso, há na empresa a flexibilidade de horários. O potencial das pessoas que compõem a força de trabalho é desenvolvido nas capacitações oferecidas pela empresa de acordo com a necessidade do colaborador.

O recrutamento e seleção de pessoal são baseados na descrição e análise dos cargos, que englobam as exigências do Poder Concedente.

A empresa realiza recrutamento interno e externo, sendo o externo na maioria das vezes, devido às especificações de cada cargo, isto é, existem cargos na empresa que seus requisitos de ocupação são determinados pelo Detran-RS, o que

normalmente exige cursos específicos e grau de escolaridade condizente, porém sempre que possível a empresa realiza a seleção interna. A seleção externa ocorre, como já citado, de acordo com a descrição e análise de cargos, sendo que este é revisado a cada dois anos. Os critérios especificados buscam identificar requisitos mínimos de desempenho para ocupação do cargo e habilidades técnicas necessárias, não tendenciando para injustiças ou desigualdades.

No mês de fevereiro de 2003, a empresa implantou o programa de Avaliação de Desempenho, que será aplicada semestralmente e tem como objetivo principal a avaliação dos colaboradores em diferentes requisitos de desempenho, buscando estabelecer novas metas e estimular o desenvolvimento contínuo. O programa justifica-se como uma forma de incentivo para que o colaborador perceba que seu crescimento pessoal e profissional só depende de suas próprias forças e de sua disposição.

A cultura da excelência e o desenvolvimento da carreira dos colaboradores são gerenciados através dos programas internos da empresa, como: o programa de qualificação e capacitação, programa 5's, programa capacitação e desenvolvimento de líderes, e outros. Cada programa tem uma periodicidade definida e possuem como objetivo o desenvolvimento de uma cultura em busca da excelência da organização e de um aprendizado constante, tanto pessoal quanto profissional. Todos estes programas são analisados em ocasião da análise crítica.

A empresa possui um sistema de remuneração voltada para o Programa de Participação por Produção - PPP, onde os colaboradores possuem um fixo (conforme dissídio coletivo) e complementam seus honorários com horas trabalhadas, ou com participação nos exames realizados (Ex: R\$ x,00/exame realizado).

Quanto ao reconhecimento a empresa possui a ação "Feliz Aniversário" em que todo o colaborador recebe uma pequena festa de aniversário comemorando com os colegas. Ao final de cada ano acontece a festa de confraternização de todos os colaboradores e familiares, onde os profissionais que se destacaram durante o ano recebem uma placa de reconhecimento. São premiados os colaboradores que obtiverem melhor índice técnico e aqueles que forem eleitos por seus colegas, em cada área, o que incentiva o colaborador na busca contínua de desempenho favorável.

A comunicação eficaz é incentivada através de reuniões setoriais e através do programa Café da Manhã. Nas reuniões setoriais, que ocorrem mensalmente, o coordenador responsável trata de todos os assuntos relevantes da área com seus colaboradores, são debatidas novas propostas de execução de tarefas, alterações organizacionais e ações de melhoria. O programa Café da Manhã possibilita que os colaboradores e o coordenador de uma área específica da empresa reúnam-se, mensalmente, para tomar Café da Manhã com o diretor geral. Nesta reunião são tratados assuntos de interesse da área e são dispostas ações e mudanças para a melhoria da área e da organização como um todo.

A comunicação entre todas as áreas é facilitada devido à estrutura enxuta, todos têm a oportunidade de se comunicarem uns com os outros, além disso, semanalmente, há a reunião com toda a empresa, onde durante uma hora são discutidos assuntos globais da organização, incentivando a cooperação de todos na busca por soluções de problemas levantados, independente da área. Também, nestas reuniões há repasse de informações, na forma de um mini-seminário, de colaboradores que participaram de palestras ou eventos, com a finalidade de cooperar com o aprendizado de outros setores.

Todos os colaboradores, inclusive a alta direção dispõem de um plano de desenvolvimento profissional através da matriz de capacitação. Esta matriz contempla todas as capacitações programadas para o semestre corrente, incluindo o investimento de cada capacitação, o que possibilita a empresa controlar financeiramente quanto é investido em capacitações e quanto é investido por colaborador. Os temas de capacitações contemplados na matriz são advindos do levantamento das necessidades de treinamento - LNT, levantamento das competências necessárias - LCN, avaliação de desempenho e pesquisa de clima. A matriz de capacitação é uma ferramenta analisada nas reuniões de análise crítica, não sendo um objeto rígido, podendo ser excluído ou incluído capacitações que sejam consideradas necessárias.

A promoção da melhoria contínua e da cultura da excelência acontece através dos Condutores da Qualidade, e de programas como o SEARA e do programa Via Invento, pois estes dois programas buscam intensivamente promover melhorias na organização, por meio dos próprios colaboradores. Neste ano foi proporcionado a todos os colaboradores capacitações sobre 5's, além de capacitações específicas com dois colaboradores que foram os auditores internos. Também, na busca do desenvolvimento da cultura da excelência foi ministrado, *in company*, o curso de noções do sistema de avaliação – ciclo 2003 a todos os colaboradores, curso de avaliador nível 1 para a alta direção e participação de membros da alta direção em cursos de avaliador nível 2 e examinador do Prêmio Qualidade RS.

A capacitação da força de trabalho é avaliada em relação a sua utilidade na execução do trabalho e à eficácia no apoio a obtenção de estratégias através da avaliação de desempenho, pois esta ferramenta aborda em torno de trinta itens de avaliação, sendo estes divididos em cinco tópicos de avaliação como: comprometimento, postura, qualidade/produtividade e metodologia operacional. Estes tópicos foram discutidos em reunião da alta direção os relacionados com a operacionalidade das atividades exercidas na empresa. A avaliação de desempenho foi elaborada em 2003, e já contempla alterações que foram decididas em reunião do Comitê da Qualidade após avaliação da ferramenta. Depois de tabulados os dados são analisados em reunião de do comitê, realiza-se um comparativo de evolução, comparando os dados da avaliação de desempenho anterior com os atuais, podendo assim verificar as evoluções de desempenho de cada colaborador.

A partir de 2004 elaborou-se um formulário de avaliação das capacitações, o qual tem como objetivo verificar a eficácia das capacitações perante as necessidades e estratégias da organização. A tabulação dos formulários tem periodicidade mensal e os mesmos, serão analisados pelo comitê da qualidade.

A empresa realiza anualmente pesquisa de clima organizacional com todos os colaboradores que visa identificar os fatores de satisfação, motivação e bem-estar da força de trabalho. Além de pesquisas de Levantamento das Necessidades de Treinamento - LNT. Algumas ações de melhoria foram realizadas a partir de informações advindas das pesquisas, como: programa de capacitação e qualificação, mudanças na estrutura, programa de sugestões internas e reconhecimento dos colaboradores.

A empresa conta também com o Programa Emociômetro que tem por objetivo identificar diariamente as variações no comportamento emocional de todos os colaboradores. A metodologia utilizada no programa age como ação de melhoria, pois, em determinadas situações, o colaborador é chamado pela psicóloga da empresa, tendo assim, a sua disposição um profissional da área para lhe assistir.

Uma outra forma de promoção do bem-estar dos colaboradores é a Associação dos Funcionários e Colaboradores do CFC Viacentro - AFUVI, que apóia e promove eventos de lazer a toda a empresa, além de buscar parcerias no comércio local, visando descontos em vários estabelecimentos, de diferentes áreas de atuação. Em 2003 houve a efetivação do Programa Lazer que tem como objetivo oportunizar momentos de integração e lazer para os colaboradores.

Ainda, na busca da promoção do bem-estar, a empresa conta com o programa SEARA, que tem a finalidade contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, tanto dentro como fora do ambiente de trabalho, pois proporciona ao colaborador uma visão clara de organização e simplificação de ações, reduzindo assim, o retrabalho e desperdícios de tempo.

São identificados através da pesquisa de clima e do programa Viasaúde, e são gerenciados através da análise da pesquisa de clima, que ocorre em reunião do Comitê da Qualidade, após a tabulação destas pesquisas. O programa Viasaúde é analisado em ocasião da análise crítica.

Para monitorar os fatores que impactam a saúde, a empresa possui um contrato junto a uma empresa terceirizada para elaboração do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO. Neste programa a empresa prevê exames médicos periódicos para todos os colaboradores. Também é desenvolvido e realizado anualmente, o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA, que avalia os riscos que venham a afetar a saúde da força de trabalho como: luminosidade, postura, risco de incêndio, acidentes, contaminação e etc.

Um exemplo de preocupação da empresa com os riscos ergonômicos foi à substituição do sistema de atendimento de balcão para o sistema de quichês, o que proporcionou maior conforto aos colaboradores deste setor.

Diálogos abertos e uma gerência acessível e participativa, também contribui para que todos os colaboradores participem da identificação destes fatores, nas reuniões semanais, ou setoriais, que ocorrem mensalmente.

A implantação, em fevereiro de 2003, do programa Viasaúde, que teve como finalidade proporcionar o acompanhamento clínico da saúde de todos os colaboradores do CFC Viacentro. É medido e monitorado o índice de glicemia, a pressão arterial e o Índice de massa corporal – IMC, além disso, o programa visa promover campanhas de prevenção a doenças e surtos de epidemias locais e regionais. Já há estudos para implantação de ginástica laboral na empresa.

O clima organizacional é mantido por meio de benefícios como: a Associação de Funcionários – AFUVI, liberdade de deslocamento com o carro da empresa e flexibilidade de horários; serviços de banco interno, que permitem a todos os colaboradores efetuarem o pagamento de suas contas na própria empresa, plano empresarial para telefones celulares e estacionamento privativo para veículos; em relação as políticas, estas estão definidas em relação a todas as partes interessadas, inclusive a relacionada aos colaboradores, que é trabalhada diariamente por todos os membros da organização. Há na empresa nove programas internos, destinados à promoção do bem-estar, satisfação, capacitação, lazer e saúde dos colaboradores. Todos estes programas possuem periodicidade definida, e são analisados em ocasião da reunião semestral de análise crítica.

2.3. Meio Ambiente

Os possíveis impactos ambientais e sociais ocasionados pelos serviços prestados pelo CFC Viacentro são: o ruído e a fumaça de seus veículos. Ciente

disso, a empresa possui controle do ruído e fumaça de sua frota veicular, onde anualmente é emitido um laudo das condições dos veículos, sendo que todo o problema verificado é encaminhado à concessionária da marca correspondente que fica responsável em resolvê-lo e entregar o veículo em condições para a empresa. Também, realiza-se na empresa a separação do lixo, separando-o em lixo plástico, papel e orgânico, após a separação o lixo é entregue a uma associação de reciclagem da cidade.

Todo o toner utilizado nas impressoras da empresa é reciclado por uma empresa de Porto Alegre/RS ou recarregado. Os novos aparelhos de ar condicionado já possuem um novo sistema que minimiza agressões ao meio-ambiente.

Visando à regularidade das atividades da organização, a empresa atende os requisitos vistoriados, anualmente, pela vigilância sanitária municipal, com vistas a expedição do alvará de funcionamento, as não conformidades são tratadas imediatamente. Semestralmente, é realizada a limpeza e o tratamento das caixas de água. Anualmente, antes de cada verão é realizada a detetização total das instalações da organização.

A utilização dos recursos naturais é gerenciada pela organização, a mesma está sempre atenta a suas atividades para evitar desperdícios e o uso indevido destes recursos. Pode-se citar como exemplo placas de lembrete de “Apague a luz” anexada junto a todos os interruptores. Além disso, foi adquirido um deionizador, que auxilia no processo de purificação da água.

É realizada na empresa a coleta seletiva de lixo, separando o lixo orgânico e não-orgânico. A força de trabalho envolve-se colaborando com a separação do lixo e de acordo com uma escala, levando quinzenalmente até os depósitos de reciclagem. Além disso, os resíduos reciclados são doados a uma instituição carente da cidade (ASMAR).

2.4. Fornecedores

Os fornecedores são selecionados e avaliados conforme critérios pré-determinados em reuniões da alta direção, quando da realização da análise crítica. Os critérios de seleção de fornecedores são:

- # Capacidade de Atendimento
- # Cumprimento de prazos acordados
- # Preço
- # Qualidade do produto

Os critérios de avaliação de fornecimento são:

- * Índice de satisfação com atendimento de fornecedores
- * Cumprimento do prazo de entrega de fornecimento
- * Percentual de não conformidades de fornecedores

Os critérios de avaliação são indicadores da empresa, e são analisados bimestralmente em função da análise de indicadores, juntamente com seus respectivos planos de ação.

Os requisitos de fornecimento são comunicados aos fornecedores por correspondência no início do ano, após a primeira análise crítica, juntamente com os valores e diretrizes organizacionais. Esta comunicação é prática e rápida, e é uma forma de evitar problemas futuros de fornecimento, pois antecipadamente a empresa relata aqueles aspectos que serão avaliados no ano corrente, colocando-se a disposição para sanar qualquer dúvida.

O desempenho dos fornecedores é acompanhado por meio de indicadores, que são os mesmos critérios de avaliação:

- * Índice de satisfação com atendimento de fornecedores
- * Cumprimento do prazo de entrega de fornecimento
- * N^o. de não conformidades de fornecedores

Todos estes indicadores possuem metas definidas, como também, planos de ação. Estes são analisados em ocasião da análise bimestral de indicadores e também semestralmente, nas reuniões de análise crítica.

Buscando melhor relacionar-se com seus fornecedores, foi elaborado um projeto de Relacionamento com os Fornecedores, a fim de estreitar e qualificar o relacionamento com estes, possibilitando assim minimizar custos e manter relações duradouras.

A gestão de processos relativos aos fornecedores compreende o relacionamento com estes, estabelecendo relações duradouras e minimizando os custos associados aos fornecimentos.

Também foi realizada uma Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos com relação aos Fornecedores, onde se avaliou a qualidade dos produtos e serviços prestados, bem como saber se os fornecedores estão cumprindo as solicitações do CFC Viacentro. Além disso, a cada contato com os fornecedores, os colaboradores preenchem um formulário, que permite avaliar o prazo de entrega, a qualidade dos produtos, serviço e o próprio relacionamento. A tabulação das avaliações ocorre semestralmente, quando a partir desta, é enviado aos fornecedores um feedback comunicando seu desempenho e colocando-se a disposição para sanar qualquer dúvida.

A empresa desenvolve ações junto a seus fornecedores com vistas à redução dos custos associados à gestão do fornecimento. Foi estruturado um cronograma onde a cada três meses um fornecedor ministra uma palestra na empresa, referente ao seu negócio. Cita-se como exemplo, o fornecedor de uma concessionária, que abordou o tema manutenção preventiva, a qual visa a redução de custos com os veículos a partir de uma manutenção bem feita e prévia.

2.5. Consumidores e Clientes

Através das pesquisas externas mensais realizadas junto aos clientes é possível diagnosticar, conforme tabela abaixo, características significativas dos mesmos e com isto segmentar o mercado de atuação. São abordadas variáveis como: faixa etária, grau de instrução, sexo, profissão e categoria na CNH que pretende obter. Depois de analisadas pelo Comitê da Qualidade as mesmas são utilizadas para gerar informações e o desenvolvimento de diversas ações específicas.

Faixa Etária	Frequência	Grau de instrução	Frequência	Sexo	Frequência
Entre 18 e 25 anos	73%	1º Grau Completo	9%	Feminino	66%
Entre 25 e 35 anos	18%	2º Grau Incompleto	19%	Masculino	33%
Entre 35 e 45 Anos	9%	2º Grau Completo	36%		
Acima de 45 Anos	0%	Superior Incompleto	27%		
		Superior Completo	9%		

A segmentação de mercado é realizada considerando principalmente, a variável faixa etária, devido ao público foco da empresa ser todos os cidadãos maiores de 18 (dezoito) anos, idade mínima para obtenção da CNH (Carteira Nacional de Habilitação). Em face disto, a empresa insere ações voltadas a este público.

Em 2003, em relação aos clientes potenciais, realizou-se uma pesquisa em parceria com estudantes de administração da Escola Técnica Santa Clara. Estes estudantes aplicaram a pesquisa com colegas de diversas escolas de ensino médio da cidade, com características determinadas pela empresa como: não ser habilitado, possuir ou estar na eminência de completar dezoito anos e residir em Santa Maria. Após tabulação da pesquisa, o Comitê da Qualidade reuniu-se para análise, as conclusões advindas desta análise servirão para direcionar ações de marketing interno e externo na captação destes clientes e na busca de sua satisfação. Devido o grau de importância das informações obtidas através da pesquisa, decidiu-se que esta terá continuidade, sendo aplicada anualmente.

As necessidades dos clientes são identificadas, através da pesquisa mensal de satisfação externa, do Programa Sugestões Externas, do Registro das Reclamações e do CAC (Central de Atendimento ao Candidato). A pesquisa de satisfação externa é coletada duas vezes por mês sendo analisada mensalmente, a partir de 2003, em reunião do Comitê da Qualidade. Caso se observe dados negativos, repassa-se a Direção da empresa para que a mesma, juntamente com os coordenadores de área tomem as devidas providências.

Da mesma forma, o programa de sugestões externas é analisado e gerenciado quinzenalmente. O comitê analisa cada formulário e separa segundo a metodologia utilizada no programa. Os coordenadores tratam diretamente com seus colaboradores, tanto os elogios quanto às reclamações.

Já o Registro de Reclamações utiliza-se de uma metodologia diferenciada, depois de coletada a reclamação é enviada ao coordenador de área responsável, o qual tem 48 horas para analisar e deliberar sobre o assunto. Após quinze dias a empresa retorna contato com o cliente para verificar a satisfação do mesmo em relação à solução proposta. O comitê da Qualidade analisa mensalmente o número de reclamações, sendo as mesmas um importante indicador da organização.

Um outro canal utilizado para detectar as necessidades dos clientes é o Site Institucional, onde através de CAC (Central de Atendimento ao Candidato), o cliente pode entrar em contato com qualquer área da empresa e sugerir, criticar ou elogiar, através de um espaço determinado para isto; a análise é realizada mensalmente pelo Comitê da Qualidade.

Estes também são analisados semestralmente por ocasião da análise crítica.

Em relação aos clientes potenciais, através da pesquisa aplicada em 2003 podem-se conhecer as necessidades e expectativas destes clientes. Após tabulação da pesquisa, o Comitê da Qualidade reuniu-se para análise, que resulta em diversas conclusões que serão fontes de informações para o gerenciamento de investimentos em marketing, tanto o público externo quanto para o próprio endomarketing. Além disso, estas informações são utilizadas como fontes de inovação e ações de melhoria nos processos já existentes e na busca da satisfação dos clientes.

A empresa reconhece a grande importância de conhecer as necessidades de seus clientes, devido a isto, disponibiliza diversos canais de relacionamento com estes. Após análise do Comitê da Qualidade decidiu-se modificar as pesquisas externas, que é o principal canal de avaliação das necessidades dos clientes, foram adicionadas novas perguntas e alteradas outras. Esta pesquisa é aplicada mensalmente em todos os principais processos, entretanto, é tabulada anualmente. O Comitê da Qualidade realiza a análise mensal dessas pesquisas.

A partir de 2004 começou a ser aplicada uma pesquisa focada na identificação do valor das necessidades dos clientes, esta pesquisa será aplicada bimestralmente e analisada pelo comitê da qualidade.

As informações sobre mercados são avaliadas e gerenciadas na revisão anual do planejamento, onde a alta direção analisa as informações sobre o mercado atual e o mercado potencial e a partir desta análise incrementa as estratégias e planos novos direcionamentos. Também pelos indicadores de participação de mercado, que são advindos do Poder Concedente, o que os torna estritamente fidedignos, é possível fazer uma análise intensa da atual situação do mercado e de seu comportamento.

Através do programa de sugestões externas, formulário de reclamações e pesquisas externas é possível captar diversas informações de clientes, podendo atuar sobre suas necessidades e anseios, tomando ações corretivas e inserindo ações de melhoria como: ar condicionado nos veículos, lanche nos cursos especiais, todo na recepção entre outras.

Em relação à imagem da organização, em 2003 foi realizada uma pesquisa com os estudantes da cidade que conhecem o CFC Viacentro para avaliar a imagem que estes têm da empresa. Esta pesquisa foi realizada em parceria com alunos do curso de Administração da Escola Técnica Santa Clara e ocorrerá anualmente. Após a tabulação dos dados o Comitê da Qualidade reúne-se para análise, as conclusões resultantes auxiliam no gerenciamento das ações junto aos clientes, bem como no gerenciamento das ações de marketing.

A organização participa de diversas ações que visam divulgar e criar uma imagem positiva e de confiança de sua marca entre seus clientes e na sociedade, dentre elas citamos: o Programa Educar para o Trânsito, o qual promove palestras sobre diversos temas relacionados ao trânsito, em escolas, entidades sociais e militares; participações em feiras locais como Feisma (Feira Industrial de Santa Maria); Natal para Todos, evento promovido pela Prefeitura Municipal; Feira das Profissões (organizada pela Universidade Federal de Santa Maria, voltada diretamente para o público jovem); apoio a eventos como torneios escolares, além de reportagens na mídia e blitz de conscientização no trânsito. Neste ano, a empresa patrocinou a cobertura do vestibular UFSM 2004. Como melhoria, em 2003, a empresa confeccionou seu Site Institucional, o qual divulga suas informações.

Além disso, a empresa divulga sua marca em jornais, rádios e televisão sempre que considera conveniente.

Como forma de divulgação de imagem positiva cita-se também, a padronização da frota veicular e os cuidados com sua aparência.

Os canais disponibilizados pela empresa de relacionamento com o cliente são selecionados e avaliados na reunião semestral de análise crítica, onde se debate se os mesmos estão sendo eficientes e eficazes, fornecendo informações seguras sobre os clientes.

Os clientes podem obter, através do site institucional, informações sobre: horário de aulas teóricas, consultas de carteira de habilitação, consulta a multas e infrações, etc. Entretanto, não é possível realizar nenhum cadastro on-line, pois o Poder Concedente ainda não permite esta ação. Estas informações são disponibilizadas diariamente no site, e em relação aos horários de aula, estes são atualizados mensalmente.

Como já descrito no relatório, a empresa conta com canais que possibilitam os clientes reclamar, sugerir e solicitar posicionamentos da organização. Estes canais são representados no quadro abaixo:

CANAIS	PERIODICIDADE
Formulário de Reclamações	Mensal
Programa de sugestões externas	Quinzenal
Pesquisa externa	Coleta Mensal
Site institucional	Mensal
CAC – Central de Atendimento ao Candidato	Mensal

As sugestões e solicitações de clientes são recebidas através do Programa de Sugestões Externas, das pesquisas externas e do Site Institucional. O Programa de Sugestões Externas dispõe de um formulário específico, o qual se encontra junto à recepção da empresa, através deste, o cliente pode fazer sua sugestão, crítica ou elogio. Sua coleta e análise são quinzenais.

Além deste programa, a empresa possui um formulário específico de reclamação (Formulário de Reclamação), o qual está presente em todas as áreas, e sua sistemática de funcionamento segue um fluxograma, permitindo que a solução seja dada em no máximo 48 horas. As reclamações são analisadas mensalmente pelo Comitê da Qualidade e geram um dos indicadores da empresa.

Através das pesquisas de satisfação externa a organização avalia o nível de satisfação de seus clientes. Esta pesquisa é aplicada mensalmente e tabulada semestralmente, gerando um dos principais indicadores da empresa. Diversas ações de melhorias foram tomadas após análise dessas pesquisas; dentre as ações realizadas, citamos: a reforma dos banheiros, mudanças no layout do atendimento, inovação tecnológica, adequação de horários proporcionando maior agilidade nos exames médicos e psicológicos e curso interno de relacionamento interpessoal.

Outra forma, de avaliar a satisfação dos clientes é o Programa de Sugestões Externas, no qual os clientes avaliam os serviços prestados pela organização e expressam seus sentimentos em relação aos mesmos. Alguns exemplos de sugestões implantadas: Toldo na entrada da empresa, cafezinho na sala de aula, televisor na sala de espera, Guia do Candidato, ar condicionado nos veículos, aulas com multimídia entre outros.

Em relação aos fatores de insatisfação, estes começaram a ser medidos a partir da reformulação das pesquisas externas, que agora contemplam uma pergunta focada nestes fatores, os quais serão analisados quando da análise das pesquisas, sendo tomadas ações corretivas sempre que necessário.

As transações junto aos clientes são acompanhadas em todas as fases dos principais processos da empresa através de pesquisas de satisfação. As pesquisas permitem acompanhar o cliente em todas as etapas de seu processo na empresa, observando claramente quais as etapas foram mais satisfatórias e quais foram menos, também é possível detectar em quais momentos ocorreu a insatisfação, e em que área. As pesquisas são aplicadas mensalmente e são tabuladas semestralmente, porém sua análise é realizada mensalmente pelo Comitê da Qualidade, que após avaliação insere ações de melhoria ou ações corretivas.

Além disso, o formulário de reclamações permite agilidade na solução de reclamações dos clientes, pois o retorno é dado em até 48 horas, geralmente o coordenador da área onde ocorreu a reclamação disponibiliza na mesma hora a solução do problema para o cliente. Após quinze dias retorna-se ao cliente, com o objetivo de verificar se o fato reclamado não voltou a ocorrer e se este está satisfeito com a solução proposta.

A empresa investiu em programas externos que promovem o estreitamento entre esta e seus clientes, a fim de acompanhar e detectar suas expectativas e

necessidades, e assim poder saná-las. Também, existem outros canais, como já mencionado, que coletam informações junto aos clientes, permitindo assim que a empresa insira ações de melhoria e mantenha uma boa imagem perante seus clientes.

Através de um item de avaliação das pesquisas externas, pode-se observar que a maioria dos clientes (65%) decide pela empresa devido a indicação, o que demonstra que o trabalho realizado junto aos clientes tem surtido efeito positivo e ajudado a empresa a repetir negócios e até mesmo manter um alto índice de fidelidade.

2.6. Comunidade

Para identificar as necessidades da comunidade à empresa utiliza-se de pesquisas. Estas pesquisas são aplicadas quando da realização do programa Educar para o Trânsito, junto com os professores das escolas e profissionais de organizações de onde é realizado o programa. Após a coleta estas pesquisas são tabuladas e analisadas pelo Comitê da Qualidade, que direciona ações junto ao Programa Educar para o Trânsito e alinha as ações sociais que poderão ser realizadas.

Além disso, a empresa participa do Comitê Santamariense pelo Trânsito Seguro (CSMTS) que realiza reuniões mensais para debater as necessidades da comunidade em relação à situação atual do trânsito em Santa Maria. Sempre que há blitz e caminhadas pela paz no trânsito a empresa participa efetivamente.

Buscando manter um bom relacionamento com a comunidade a empresa patrocina e participa de eventos comunitários, além de participar do projeto Amigo da Pracinha – Roque Gonzales.

A partir da análise das pesquisas com a comunidade concluiu-se que temas como: Violência, Drogas, Alcoolismo e Educação no Trânsito são os mais demandados para serem abordados em palestras. Dentro do ramo de atuação da empresa está a educação no trânsito que é o tema principal das palestras realizadas no programa Educar para o Trânsito, entretanto, busca-se a interdisciplinaridade com os outros temas citados nas pesquisas. Estas palestras são ministradas por colaboradores da empresa, de acordo com a disponibilidade de cada um em relação a dias e horários. O programa realiza em média duas palestras ao mês, atendendo escolas municipais, estaduais e particulares, tanto de primeiro grau quanto de ensino médio, além de organizações civis e militares.

Outro ponto detectado nas pesquisas é a preocupação com a educação do adolescente e jovem, dentro deste panorama a empresa decidiu apoiar o projeto da Aldeia S.O.S, abastecendo a frota veicular no posto Petrobrás da Av. Medianeira, onde um percentual dos valores gastos pelos clientes em combustíveis é repassado para a manutenção do projeto, o qual mantém crianças carentes e portadoras de doenças ou deficiências.

Visando a melhoria nas participações de interesse comunitário, a empresa realiza diversas campanhas, em datas comemorativas, como Natal, Páscoa, Dia da Criança entre outras, com a finalidade de arrecadar roupas, alimentos e brinquedos para serem doados a instituições carentes da cidade. Clientes e colaboradores participam das campanhas.

Ficou decidido em reunião de Análise Crítica que a organização avaliaria sua imagem perante a sociedade através do indicador de premiações recebidas e também através da pesquisa de avaliação de imagem.

O indicador de premiações recebidas tem periodicidade anual, porém é analisado sempre bimestralmente nas reuniões de análise de indicadores e nas semestrais de reuniões de análise crítica. As pesquisas de avaliação de imagem são realizadas anualmente, e posteriormente analisadas pelo Comitê da Qualidade.

4.7. Governo e Sociedade

Visando novas oportunidades e agregar valor para a organização, o diretor geral ocupa cargos como: Diretoria do SINDICFC; Membro do Comitê Regional do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade de Santa Maria e Membro do Conselho de Serviços da Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Santa Maria.

Os requisitos legais são identificados através da legislação fiscal e tributária pela qual a empresa esta submetida. Esses requisitos são monitorados através de informações recebidas da assessoria contábil e jurídica, e de consultas e extração de certidões junto aos órgãos fiscalizadores. Todo o ano, por ocasião da renovação do credenciamento, a empresa deve enviar ao Poder Concedente todas as certidões negativas das esferas municipal, estadual e federal.

Em relação aos requisitos regulamentares os mesmos são identificados através do Termo de Credenciamento, Portarias, Ordens de Serviço, Comunicados e Memos Circulares emitidos pelo Poder Concedente. O monitoramento acontece pelo Sistema GID (Gerenciamento de Informações do Detran) - sistema utilizado pelo Poder Concedente para gerenciar, supervisionar e acompanhar as ações efetuadas pela empresa.

3. CONCLUSÃO

Considerando que o atual contexto econômico apresenta como desafio para as empresas a conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade, e introduz a preocupação crescente com a legitimidade social de sua atuação. Diante disso surge a necessidade de se obter acesso a um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas organizações.

Os Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social foram utilizados para avaliar o estágio das práticas de gestão do CFC VIACENTRO.

Após análise da descrição das práticas de gestão conclui-se que as relacionadas aos indicadores Valores e Transparência, Público Interno e Consumidores e Clientes estão num estágio avançado, evidenciado por várias ações exemplares enraizadas no dia-a-dia da organização, necessitando apenas algumas estratégias de longo prazo. As práticas ligadas aos indicadores Meio Ambiente, Fornecedores, Comunidade e Governo e Sociedade estão num estágio intermediário, evidenciado principalmente pelas ações de reciclagem, critérios de seleção e avaliação de fornecedores, o Projeto Educar para o Trânsito e o Código de Ética, porém necessitando ampliar ações voltadas a impactos da cadeia produtiva, relações com trabalhadores terceirizados, o financiamento da ação social e participação em projetos sociais governamentais.

Em suma, o CFC VIACENTRO possui várias ações sociais podendo-se sugerir a estruturação de um Programa de Responsabilidade Social na organização.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVILA, Jorge de. **Caderno Didático: Pesquisa em Administração**. Santa Maria: UFSM, 2002.

CFC VIACENTRO. Centro de Habilitação Icodes Ltda. Disponível em: <<http://www.viacentro.com.br>>. Acesso em: 12 jan. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo. Makron Books: 1994.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DETRAN-RS. Departamento Estadual de Trânsito do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.detranrs.gov.br>>. Acesso em: 22 mar. 2004.

ETHOS. Instituto Ethos. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 12 jan. 2004.

LAZZARI, Carlos Flores; WITTER, Ilton Roberto da Rosa. **Nova coletânea de legislação de trânsito**. 22. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2003.

MACHADO, Adriane Pichetto. O papel social dos centro de formação de condutores. **Transitar**, Porto Alegre, p. 10-11, out. 2003.

RIZZARDO, Arnaldo. **Comentários ao código de trânsito brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

UFSM, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses – MDT/Universidade Federal de Santa Maria**. 5. ed. Santa Maria: UFSM, PRPGP, 2000.