

FUNDAÇÃO CEEE DE SEGURIDADE SOCIAL

PRÊMIO QUALIDADE RS 2004
RELATÓRIO DE INSCRIÇÃO

SUMÁRIO

DADOS CADASTRAIS DA ORGANIZAÇÃO.....	05
PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	
1 Perfil da Organização.....	07
1.1 Origem.....	07
1.2 Descrição do negócio.....	07
1.3 Histórico da Qualidade	11
PRÁTICAS DE GESTÃO	
1 Liderança	13
1.1 Sistema de Liderança	15
1.2 Cultura da Excelência.....	16
1.3 Análise Crítica do desempenho global	18
2 Estratégias e Planos.....	20
2.1 Formulação das Estratégias	20
2.2 Desdobramento das Estratégias	22
2.3 Planejamento da Medição do Desempenho	25
3 Clientes.....	29
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	29
3.2 Relacionamento com Clientes	33
4 Sociedade.....	37
4.1 Responsabilidade Socioambiental	37
4.2 Ética e desenvolvimento Social	41
5 Informação e Conhecimento	43
5.1 Gestão das Informações da Organização	43
5.2 Gestão de Informações Comparativas	44
5.3 Gestão do Capital Intelectual	45
6 Pessoas.....	47
6.1 Sistemas de Trabalho	47
6.2 Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas	51
6.3 Qualidade de Vida.....	54
7 Gestão de Processos	57
7.1 Gestão de Processos Relacionados ao Produto.....	61
7.2 Gestão de Processos de Apoio.....	61
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores.....	62
7.4 Gestão Econômico Financeira.....	63
8 Resultados	65
8.1 Resultados relativos a clientes.....	65
8.2 Resultados Econômicos Financeiros.....	68
8.3 Resultados relativos às pessoas	70
8.4 Resultados relativos a fornecedores.....	73
8.5 Resultados do processos relativos ao produto	74
8.6 Resultados relativos à sociedade.....	75
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais.....	76
GLOSSÁRIO	79



DADOS CADASTRAIS DA ORGANIZAÇÃO

DADOS CADASTRAIS DA ORGANIZAÇÃO

Razão Social: Fundação CEEE de Seguridade Social - ELETROCEEE

Data da Fundação: 17 de dezembro 1979

Endereço: Andradas, 702 - CENTRO - POA - RS

CEP: 90020 004

CGC: 90884412/0001-24

Telefone: (51) 3027 3100

Endereço Eletrônico na Internet: eletro@eletroceee.com.br

Página Internet: www.fundacaoceee.com.br

Executivo Responsável: Gustavo Eugênio Dias Götze

Telefone: (51) 3027 3101

E-mail: ggotze@eletroceee.com.br

Pessoa para Contato: Magdarlise Dal Fiume, Gerente de Atendimento

Telefone: (51) 3027 3121

E-mail: mfiume@eletroceee.com.br



PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

1.1 Origem

A formação de fundos de pensão tem figurado crescentemente na pauta de reivindicação trabalhista em grandes empresas, evidenciando a tomada de consciência por parte dos trabalhadores a respeito da importância da proteção previdenciária para si, para sua família e para o País. Pensando assim, os funcionários da Companhia Estadual de Energia Elétrica - CEEE, em 17 de dezembro de 1979, criaram a Fundação CEEE de Seguridade Social, para garantir um benefício digno de aposentadoria para o futuro.

A Fundação CEEE é, hoje, um dos 20 maiores fundos de pensão do País, com mais de 12 mil participantes, atingindo um universo de, aproximadamente 40 mil beneficiários, entre participantes ativos, aposentados, pensionistas e dependentes. Além de administrar o plano previdenciário da CEEE e de seus próprios colaboradores, a Fundação também é responsável pelos planos da AES Sul, Rio Grande Energia, da Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (CGTEE) e da Companhia Riograndense de Mineração (CRM). E está em pleno processo de expansão desde 1997, após a reestruturação da CEEE, sua patrocinadora de origem.

1.2 Descrição do negócio

A FUNDAÇÃO CEEE DE SEGURIDADE SOCIAL - ELETROCEEE é uma Entidade Fechada de Previdência Privada Complementar multipatrocinada. Pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira estabelecida na lei 6435/76. Estabelecida no Estado do Rio Grande do Sul, com sede própria na cidade de Porto Alegre.

O objeto principal de sua atividade é instituir e administrar planos privados de concessão de benefícios de pecúlio ou renda complementares ou assemelhados aos da Previdência Social. É regida por seu estatuto e regulamentos dos planos de benefícios relativos a cada patrocinadora.

Missão

"Oferecer, desenvolver e administrar soluções de previdência complementar, com transparência, presteza e segurança, apoiando a política de recursos humanos das empresas e garantindo qualidade de vida aos seus empregados e dependentes."

Política

"Cumprir as obrigações contratuais;
Tomar decisões baseadas em fatos e dados;
Buscar a melhoria contínua."

Objetivos

- Aumentar a satisfação dos participantes
- Manter relação compatível com o mercado
- Disponibilizar informações claras e concisas a todas as partes interessadas
- Manter o equilíbrio atuarial dos planos

Indicadores de performance

O comprometimento da Fundação CEEE com a qualidade se dá em bases concretas. Por isso, são auferidos mensalmente os indicadores de performance da organização. Com base nesses indicadores são estabelecidas metas e ações para o aprimoramento de competências (treinamentos, reuniões, seminários) e qualificação de processos.

O sistema de gestão da qualidade da Fundação CEEE é certificado com a ISO 9001:2000, implantada em 2004, atendendo ao escopo "oferta, desenvolvimento e administração de planos previdenciários". Além de estabelecer um sistema de gestão por processo a norma busca a melhoria contínua dos procedimentos adotados pela empresa em suas atividades. A Fundação CEEE foi um dos primeiros fundos de pensão do país a conquistar a certificação.

Os processos da Entidade são:

- Planejamento estratégico
- Processo Decisório
- Melhoria
- Acompanhamento de Desempenho
- Captação de patrocinadores e instituidores



- Desenvolvimento de planos de benefícios
- Captação de participantes
- Manutenção cadastral
- Acompanhamento atuarial do plano
- Atendimento
- Serviço Social
- Empréstimo
- Jurídico preventivo contencioso
- Seguros
- Geração de receita
- Arrecadação
- Concessão de Benefícios
- Folha de Benefícios
- Desligamento
- Planejamento de investimentos
- Operacionalização de investimentos
- Execução financeira
- Registro e demonstração de resultados
- Informática
- Acompanhamento Legislação e Adequação às Novas Normas
- Divulgação
- Arquivo
- Contratação de Serviços
- Suprimentos
- Gestão de pessoas

Expansão

Com a reestruturação do Plano Previdenciário e a alteração societária da patrocinadora de origem, que resultou no multipatrocínio da Fundação, o fator confiabilidade histórica e solidez patrimonial foram decisivos para que as novas empresas privadas, oriundas desse processo, assumissem suas cotas de responsabilidade como novos patrocinadores. A Fundação CEEE, por ser uma Entidade Fechada de Previdência Privada Complementar, necessita de novas patrocinadoras para ampliar seu quadro de participantes. Atualmente, o seu Estatuto permite o ingresso de novas patrocinadoras e de instituidores, fator de destaque em seu planejamento estratégico. *Em 2003, a Fundação passou a administrar o plano da CRM e, em 2004, tornou-se apta a administrar planos de instituidores (sindicatos, cooperativas e entidades de classe).*

Estrutura

A Fundação CEEE está entre os 20 maiores fundos de pensão do Brasil, tem um patrimônio superior a R\$ 2,3 bilhões, paga mensalmente em torno de R\$ 12 milhões em benefícios e conta com 12 mil participantes. O faturamento bruto no ano de 2004 foi de 108,4 milhões de reais (Receita Previdenciária).

A Fundação tem sede própria, num prédio de onze andares, localizado no centro da cidade de Porto Alegre. No local está instalada a *Associação dos Aposentados e Pensionistas Eletricitários do Rio Grande do Sul*, um posto bancário do BANRISUL e uma central de atendimento pessoal da Fundação, iniciativas que oferecerem melhores condições de atendimento aos clientes. Possui também, unidades de atendimento localizadas em todo estado, distribuídas nos principais centros de atividades das Patrocinadoras. Um posto no Centro Administrativo da CEEE (CAENMF), além da sede, em Porto Alegre, e mais sete postos no interior do Estado, localizados em São Leopoldo, Caxias do Sul, Passo Fundo, Santa Maria, Pelotas, Candiota e Salto do Jacuí.

A Fundação conta com uma rede de processamento cliente/servidor, na área de informática, em ambiente heterogêneo, com 97 estações de trabalho, que viabilizam a disponibilidade de um microcomputador por colaborador. Essa configuração, além de permitir uma maior eficiência em todos os níveis de atividade, disponibiliza nas estações a automação de escritório, simultaneamente ao processamento dos Sistemas de Aplicações Corporativas. A implementação do serviço provedor de acesso dedicado na INTERNET, o que, em conjunto com a implantação do correio eletrônico, permitiu que todos os colaboradores disponham de uma caixa postal com a mesma identificação do serviço do correio interno. Esse atalho tecnológico provocou uma onda de revisão dos processos e das comunicações internas e externas, agilidade e precisão no atendimento ao cliente.

Outra inovação tecnológica que agilizou o atendimento ao participante foi a implantação do serviço de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), que trata da digitalização de todas as informações,



contábeis, financeiras e previdenciárias relacionadas ao dia-a-dia da Fundação CEEE. Implantado em 2000, o GED proporciona maior segurança no armazenamento, precisão e rapidez na consulta das informações digitalizadas.

Colaboradores

O quadro pessoal da Fundação é composto por 97 colaboradores, sendo distribuído paritariamente entre o gênero masculino e o feminino, com o seguinte perfil de escolaridade:

• Nível Superior	43%
• Nível Superior Incompleto	37%
• 2º Grau Completo	15%
• 2º Grau Incompleto	02%
• 1º Grau Completo	02%
• 1º Grau Incompleto	01%

Fornecedores

Os fornecedores da Fundação estão relacionados a diversidade de suas atividades. Os principais são ligados a atividade de Previdência Complementar, como a Secretaria de Previdência Complementar, o INSS, os Escritórios Jurídicos e a Consultoria Atuarial. Na área de Investimentos: os bancos, as corretoras de títulos e valores mobiliários, além das próprias Bolsas de Valores. Para a área administrativa e de controle existem fornecedores de materiais e prestadores de serviços especializados, aptos a atender as necessidades e critérios da Entidade.

Clientes

Os clientes são as patrocinadoras e seus funcionários ativos das Companhia Estadual de Energia Elétrica, AES - SUL Distribuidora de Energia S.A, Rio Grande Energia S.A, Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica, Companhia Riograndense de Mineração e da própria Fundação CEEE, seus aposentados, pensionistas, bem como ex-funcionários que permanecem vinculados a um Plano de Benefícios, mesmo após terem deixado o quadro da empresa patrocinadora.

Os principais requisitos dos clientes são a garantia da disponibilização dos benefícios e serviços nos moldes estabelecidos pelo Estatuto e Regulamentos dos planos, e a certeza de uma gestão adequada às premissas e regras que compõem esses atos constitutivos, de forma a mantê-los sempre atualizados e em consonância com as suas necessidades.

Patrocinadoras e instituidores

São empresas e entidades que constituem planos de previdência complementar para seus empregados e associados, respectivamente.

Participantes

Para ser participante de um fundo de pensão é necessário trabalhar em uma empresa, que também é chamada patrocinadora, que ofereça este benefício. As contribuições dos participantes e da patrocinadora, na maioria das vezes em proporções iguais, forma o fundo que irá garantir a seus participantes o pagamento de benefícios complementares ao da previdência oficial.

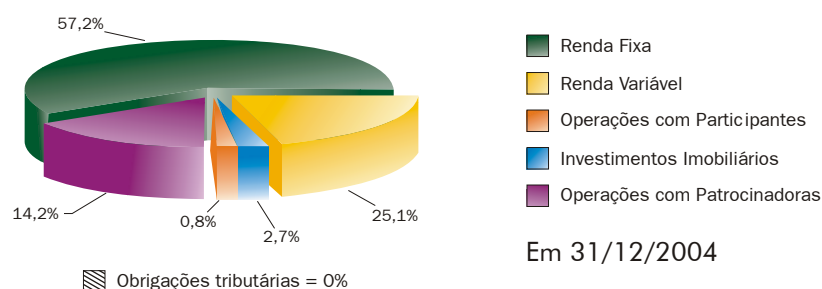
Podem ser participantes da Fundação CEEE todos os empregados de empresas patrocinadoras, assim como os associados de entidade Instituidora.

Em 31/12/2004	CEEE		RGE	AES SUL	CGTEE	CRM	TOTAL
	Pl. Único	CEEEPrev	Pl. Único	Pl. Único	Pl. Único	CRMPrev	
Ativos	2.582	2.478	382	635	397	181	6.655
Aposentados	2.100	1.843	99	145	82	0	4.269
TOTAL	4.682	4.321	481	780	479	181	10.924
Pensionistas	1.590	228	9	17	19	1	1.864
Dependentes	6.828	6.824	818	1.166	975	353	16.964

Investimentos

A Fundação CEEE na administração de seus fundos de investimentos adota uma postura conservadora de investidor institucional, não especulador, que busca as aplicações mais seguras e com níveis de rentabilidade adequados ao equilíbrio atuarial do Plano Previdenciário. Tal postura vem atender na íntegra, a Política da Qualidade dessa área: "Gerir os recursos do fundo garantidor de forma a obter a melhor remuneração ao nível de risco predeterminado". O cumprimento dessa política associado a rigorosos controles garantiram à Entidade, desde 1998, a certificação ISO 9002 em seu processo de investimento.





Em 31/12/2004

Performance

Missão, princípios, visão e diretrizes são conceitos que fazem parte do dia-a-dia da Fundação CEEE. Com base em indicadores de performance se estabelecem metas, ações para o aprimoramento de competências (treinamento, reuniões, seminários) e qualificação de processos. O resultado desse trabalho se concretiza no reconhecimento da sociedade exemplificado pelos diversos prêmios conquistados ao longo destes anos e pelas constantes participações em comissões técnicas na ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar), workshops e seminários em todo o Brasil. Isso demonstra a posição de vanguarda da Fundação no segmento de fundos de pensão com profissionais capacitados e práticas de gestão da qualidade.

Responsabilidade Social

A Fundação CEEE, além de gerir os fundos de seus participantes, mantém uma série de programas de cunho social e serviços adicionais, dirigidos aos seus participantes, assistidos, e também aos seus colaboradores:

- Seguros de vida em grupo
- Empréstimos financeiros pessoais
- Serviço Social

Programa Fundação Solidária

Composto por uma série de projetos que visam a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores, clientes e das comunidades onde atua. Esse programa estimula o exercício da cidadania e do voluntariado, organizando atividades, cedendo a sua estrutura e permitindo aos colaboradores se disporem nessa função. Este programa está detalhado no item Sociedade.

- Grupos de Pensionistas
- Grupo de Aposentados
- Encontro Mais Vida
- Adoção de Entidades
- Qualidade de Vida
- Projeto de Educação Ambiental
- Campanha do Agasalho
- Seminário Econômico Fundação CEEE
- Telecentro Solidário

Reconhecimento em responsabilidade social

O Programa da responsabilidade social da empresa também foi premiado com:

- Top Cidadania: 2002 e 2003
- Certificado de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa do RS: 2002, 2003 e 2004.

Organograma

O organograma estrutural da Fundação CEEE possui três níveis hierárquicos: Presidência, Diretorias, Gerências e área operacional.

O Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal, composto por representantes das patrocinadoras e dos participantes, tem como principal atribuição deliberar com relação as Diretrizes de Gestão.

A estrutura da Qualidade está prevista a partir de um órgão de "staff", o Escritório da Qualidade. O escritório dá suporte às atividades do Programa de Qualidade que, através do Comitê da Qualidade, tem a responsabilidade de apoiar a alta administração, disseminando conceitos e métodos, controlando documentos e prestando consultoria às áreas, de forma participativa e motivadora, objetivando a melhoria contínua do sistema de gestão

da Qualidade. O Comitê da Qualidade é coordenado diretamente pelo Presidente da Fundação e é composto por seis colaboradores.



1.3 Histórico da Qualidade

1995 - assinado o termo de adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e lançamento oficial do Programa da Qualidade.

1996 - treinamentos de Qualidade Total Aplicada, avaliadores do PGQP, desenvolvimento interpessoal do corpo de executivos, gerentes e assessores da Entidade. Elaboração do Plano de Implantação a Longo Prazo - PILP. O trabalho foi conduzido por todo o grupo de Gerentes, Assessores e Diretores.

Na avaliação do PGQP - nível II, a Fundação atingiu mais de 104 pontos, recebendo seu primeiro diploma do sistema de avaliação - Ciclo 1996, "Distinção com Mérito do PGQP".

1997- criação dos "Times da Qualidade". Através de concurso foi escolhido o nome, a logomarca e o slogan para o Programa da Qualidade, com a participação direta dos colaboradores. A divulgação oficial dos resultados ocorreu no I Encontro da Qualidade da Fundação, com a participação da Diretoria Executiva, Conselho de Curadores e Conselho Fiscal, todos os colaboradores da capital e interior, e consultorias. Nesse evento, foi apresentada uma peça teatral que retratou a importância da Gestão pela Qualidade. Foram homenageados os consultores, premiados os colaboradores vencedores dos concursos e realizado um coquetel comemorativo.

Os Times da Qualidade, formados por todos os colaboradores, definiram a missão, seus principais processos, fluxogramas e itens de controle. Iniciaram-se as reuniões do gerenciamento da rotina.

A Fundação foi avaliada pelo PGQP, atingindo 183,75 pontos no nível I.

1998 -certificada pela NBR ISO 9002, no processo de investimentos. A Fundação recebeu o Prêmio Qualidade RS, na modalidade Medalha de Bronze.

Visando atingir a meta de treinar 100% dos colaboradores, a entidade realizou treinamentos de 40h (GTQ) e 8h (sensibilização).

1999 - Entidade recebeu o Prêmio Qualidade - RS edição 1999 na modalidade Medalha de Bronze.

2000 - ABRAPP premiou a Fundação CEEE com o troféu Diamante, por ocasião da 2ª edição do PNAQ (Prêmio Nacional ABRAPP de Qualidade)

2002- A Fundação CEEE recebeu novamente o Prêmio Nacional ABRAPP de Qualidade 2002 e teve destaque na administração de recursos humanos.

2004 - O sistema de gestão da qualidade da Fundação CEEE é certificado com a ISO 9001:2000, implantada.

PRÁTICAS DE GESTÃO



FUNDAÇÃO CEE
PREVIDÊNCIA PRIVADA



• TRABALHANDO PELA QUALIDADE •

1 LIDERANÇA

A liderança da Fundação CEEE está estruturada da seguinte forma:



A Alta Administração tem como premissa a consolidação da Gestão Participativa, envolvendo todos os colaboradores, motivando-os a criar, compartilhar e usar o conhecimento. A Entidade passou a adotar a política de formação de comitês e grupos de trabalho interfuncionais, incentivando o desenvolvimento pessoal, a cooperação, a comunicação e a participação nos processos de mudança, assegurando a agilidade e resposta rápida às demandas internas e externas.

Os Comitês são de caráter permanente, representam as lideranças que surgem espontaneamente na empresa e têm as atribuições de:

- Analisar, comentar e discutir, periodicamente, conforme cronograma de reuniões, os assuntos específicos, regrados através de Instrução de Trabalho;
- Acompanhar e registrar dados importantes para a tomada de decisão;
- Elaborar e propor à Diretoria Executiva projetos de melhoria.

Atualmente, existem 7 Comitês, que mobilizam a participação de aproximadamente 30% da força de trabalho, além dos diversos grupos de trabalho. Esses Comitês são:

• **Comitê Consultivo de Investimentos** - é o fórum específico onde são discutidas e analisadas as propostas de investimentos, elaborando recomendações à Diretoria Executiva e/ou ao Conselho Deliberativo para suas deliberações nas alçadas das suas respectivas atribuições. Esse Comitê tem a seguinte composição:

- Gerente da Divisão de Investimentos;
- Gerente da Divisão de Controle Gerencial;
- Dois analistas da Divisão de Investimentos;
- Membros da Diretoria Executiva, cabendo ao Presidente a coordenação do Comitê e
- Membros do Conselho Deliberativo.

• **Comitê de Informática** - Visa analisar e avaliar o Planejamento Estratégico de Informática para encaminhamento à Diretoria Executiva, o qual deve contemplar no mínimo - Projetos e atividades a serem desenvolvidos no prazo mínimo de um ano; recursos (software, hardware e peopleware) necessários para a implementação dos projetos; definição de prioridades no desenvolvimento de projetos e programa de treinamento em informática, de ordem estratégica. São membros desse Comitê:

- O Diretor Administrativo, a quem cabe a coordenação do Comitê;
- O Gerente da Divisão de Informática;
- O Gerente da Divisão Financeira;
- O Gerente da Divisão de Benefícios;
- O Gerente da Divisão de Atendimento ao Participante e
- O Gerente da Divisão de Controle Gerencial.

• **Comitê Fundação Solidária** - A Fundação CEEE de Seguridade Social concentra suas atividades de responsabilidade social no Programa Fundação Solidária, que está dividido em dois módulos: Institucional e Previdenciário. Sendo esse Programa o aglutinador de todas as ações de responsabilidade social da Fundação CEEE, identificou-se a necessidade de criação de um fórum interfuncional para discussão, análise, elaboração de propostas e definição de objetivos de médio e longo prazo em relação a estas ações. Esse Comitê é composto por:

- Diretor de Seguridade - a quem cabe a coordenação do Comitê;



- Dois Assistentes Sociais;
 - Um colaborador da Assessoria de Comunicação Social;
 - Seis colaboradores da Fundação CEEE, renováveis em 1/3 a cada biênio.
- **Comitê de Avaliação do Fundo Adoção de Entidades** - Por ter o Projeto Adoção de Entidades um fundo próprio, regado em Instrução de Trabalho, esse Comitê tem por objetivo avaliar a gestão deste fundo. É constituído por:
- Um membro do Conselho Deliberativo;
 - Um membro do Conselho Fiscal;
 - Um membro da Diretoria Executiva - a quem compete a coordenação do Comitê;
 - Um Assistente Social e
 - Um membro da Divisão de Controle Gerencial, indicado pela Gerência.
- **Comitê de Educação Ambiental** - Este Comitê objetiva a promoção de uma conduta ecologicamente correta por parte dos colaboradores, participantes e assistidos da Fundação CEEE e da comunidade. É composto por:
- Dois Assistentes Sociais - a quem compete a coordenação do Comitê;
 - Um colaborador da Divisão Administrativa;
 - Um colaborador da Assessoria de Comunicação Social e
 - Um colaborador de cada uma das demais divisões e assessorias da Fundação CEEE, com renovação anual de dois de seus componentes.
- **Comitê da Qualidade** - Diretamente subordinado à presidência, tem a finalidade de coordenar o planejamento da Gestão da Qualidade, bem como promover sua cultura no âmbito da Fundação CEEE de Seguridade Social. É coordenado pelo Presidente da Fundação CEEE e composto por:
- Sete membros efetivos, sete colaboradores designados pela Diretoria Executiva e que atualmente são:
 - O Gerente da Divisão de Atendimento ao Participante;
 - O Gerente de Recursos Humanos;
 - O Gerente da Divisão de Benefícios;
 - O Gerente da Assessoria de Comunicação Social;
 - Um colaborador da Divisão de Controle Gerencial;
 - Um colaborador da Divisão de Informática;
 - Um colaborador da Divisão de Atendimento ao Participante;
 - Um representante de cada divisão - considerado o facilitador dentro da divisão - desconsiderando-se os membros efetivos do Comitê.
- **Comitê Editorial** - Tem por objetivo analisar e sugerir a pauta para o boletim trimestral, relatório anual e balanço social. É composto por:
- Quatro colaboradores da Assessoria de Comunicação Social - cabendo ao Assessor desta área a coordenação do Comitê;
 - Um representante da área de seguridade, atualmente um colaborador da Divisão de Atendimento ao Participante;
 - Um representante da área administrativa, hoje um colaborador da Divisão de Recursos Humanos;
 - Um representante da área Financeira, hoje o Gerente da Divisão de Controle Gerencial e
 - Um representante da Secretaria Geral, hoje a Secretária Geral.

Os Grupos de Trabalho têm caráter temporário e como atribuição básica, o estudo e elaboração de projetos específicos, tais como:

- **Seminário Econômico** - Esse projeto é coordenado pela Diretoria Financeira e consiste em apresentar uma discussão aprofundada, com nomes importantes da economia e política nacional, oferecendo uma

projeção sobre as perspectivas da economia brasileira para o próximo ano. A cada evento, um novo grupo é formado visando a implementação do projeto.

- **Eleições** - A legislação do setor determina igualdade de representação entre participantes e patrocinadoras na composição dos Conselhos. A Fundação CEEE realiza, entre seus participantes, eleições periódicas para eleger os conselheiros, seus suplentes e um diretor. A cada eleição é criado um grupo de trabalho, normalmente coordenado pelo Presidente, que tem a finalidade de planejar, regulamentar e operacionalizar esse processo.

- **Expansão** - Procurando atender às diretrizes que almejam a fidelização das atuais patrocinadoras e a busca de novas, foi constituído um grupo de trabalho que visa criar, implementar e monitorar projetos que concorram para esse fim. A coordenação desse grupo é exercida pela Gerente da Divisão de Atendimento ao Participante e envolve os gerentes da Divisão de Benefícios, Divisão de Informática, Divisão de Controle Gerencial, e os Assessores de Comunicação Social e Atuarial.

Os registros e controles decorrentes dos Comitês e Grupos de Trabalho são efetuados através de atas e relatórios.

1.1 Sistema de Liderança

Comprometimento com as partes interessadas

Os membros da Alta Administração, buscando atender as necessidades e agregar valor para todas as partes interessadas, evidenciam o seu comprometimento com as mesmas, através de reuniões com o Conselho Deliberativo (representando os interesses das Patrocinadoras e Participantes), palestras com os Participantes, reuniões com os colaboradores e fornecedores e participação direta na maioria dos Comitês e Grupos de Trabalho, conforme citado acima.

As reuniões com o Conselho Deliberativo ocorrem, sistematicamente, uma vez a cada mês, conforme agenda pré-estabelecida e aquelas com colaboradores e fornecedores ocorrem sempre que houver um fato novo ou decisões importantes a serem tomadas, o mesmo ocorrendo com as palestras com Participantes.

As Diretrizes Fundamentais e seus desdobramentos - processo detalhado no item Formulação das Estratégias - são definidas pela Diretoria em conjunto com o corpo gerencial e Comitê da Qualidade, aprovadas pelo Conselho Deliberativo e sua divulgação dá-se de forma sistemática, sendo explanadas a todos os colaboradores diretamente pelo Presidente da Organização e aos demais interessados através de boletins informativos, palestras, relatórios, eventos, bem como pela sua disponibilização na Internet e intranet da Fundação CEEE. Os planos de ação decorrentes desse desdobramento são controlados pelo respectivo cronograma.

Envolvimento na Melhoria dos Métodos de Trabalho e no Resultado da Organização

A Diretoria Executiva coordena reuniões mensais com os Gerentes, Assessores, Comitê da Qualidade e demais colaboradores para a avaliação dos indicadores internos. Nessas reuniões, chamadas reunião de gestão, são analisados os indicadores de todos os processos, identificadas oportunidades de melhoria e apresentados os respectivos planos de ação. O Presidente coordena a reunião de análise crítica onde são analisadas as entradas principais para o sistema de gestão adotado, que são: resultados de auditorias, realimentação de clientes, desempenho de processos e conformidade de produto, ações corretivas e preventivas, ações oriundas de análises críticas anteriores, mudanças no sistema de gestão e, também, as recomendações para melhoria, sendo que aquela que consolida o resultado do exercício, normalmente realizada em janeiro do ano seguinte, é denominada de reunião de análise crítica anual.

A participação dos Diretores nos Comitês e Grupos de Trabalho demonstra o envolvimento da Alta Direção na melhoria do desempenho e, fundamentalmente, na busca de oportunidades futuras, através do Plano de Expansão, que visa a adesão de novas Empresas Patrocinadoras e novos Instituidores.

Outra forma de promover a permanente melhoria do desempenho é evidenciada no Plano de Treinamento, onde a Alta Administração aprova recursos necessários para suprir, além dos treinamentos técnicos, aqueles destinados à implementação dos projetos resultantes do desdobramento das diretrizes, bem como a participação de colaboradores em grupos de trabalho e comissões nacionais.

Requisitos e Avaliação de Lideranças

O perfil e requisitos mínimos, necessários ao adequado desempenho das funções da Alta Direção, estão definidos no Estatuto da Entidade e na Legislação que normatiza o segmento de previdência privada e, a cada troca de diretoria, é promovido treinamento básico para os novos gestores, que visa atender os requisitos mínimos de conhecimento do negócio e que está melhor detalhado no item Pessoas.



No nível gerencial, o perfil e os requisitos necessários ao exercício da liderança, estão definidos no Plano de Cargos e Salários e, além dos requisitos de escolaridade, estão calcados nos seguintes tópicos:

- **Complexidade das Tarefas** - Capacidade para solucionar problemas, sem o auxílio de padrões preestabelecidos, requerendo raciocínio analítico e avaliativo e decisões de alto grau de responsabilidade.
- **Características Comportamentais/Habilidades** - habilidades de comunicação bem desenvolvidas (venda de idéias/produtos/apresentações em público/persuasão), negociação, capacidade de influenciar.
- **Acesso a Assuntos Confidenciais** - Pelo acesso a informações estratégicas, assuntos estritamente confidenciais, que se forem divulgados poderão causar grandes prejuízos financeiros e morais à empresa, exige-se o máximo de discrição do ocupante do cargo.
- **Responsabilidade por Contatos** - Requer alto grau de persuasão, capacidade para identificação de oportunidades e transmissão de idéias.
- **Exercício de Supervisão de Pessoal** - O trabalho envolve supervisão técnica de funcionários que executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada.

As lideranças situacionais são identificadas no dia-a-dia, dentro da estrutura informal de poder. São lideranças que surgem ao natural e que, normalmente, são convidadas a compor Comitês ou Grupos de Trabalho, conforme as habilidades e competências observadas.

A partir das expectativas de desempenho individual e das estratégias institucionais, são elaborados os planos de desenvolvimento de líderes, através do Plano de Treinamento.

Como exemplo, foram desenvolvidos os seguintes treinamentos:

- Programa Lideranças Empreendedoras: formação e desenvolvimento de Habilidades Gerenciais;
- Atividades ao Ar Livre: lideranças situacionais;
- Gestão Estratégica em serviços - Destinado ao grupo de Gerentes, Assessores e substitutos eventuais, com o objetivo de qualificar as lideranças.
- Treinamento interpessoal.

O conhecimento, habilidades e atitudes necessários ao adequado desempenho das funções de liderança entre os colaboradores são identificados e monitorados através do processo de Avaliação de Desempenho, descrito no item Pessoas e, através dessas avaliações de desempenho e das avaliações de resultado é feito o acompanhamento e melhoria do processo.

1.2 Cultura da Excelência

Missão, Valores e Diretrizes Organizacionais

Desde 2002 a Fundação CEEE tem como missão: "Oferecer, desenvolver e administrar soluções de previdência complementar, com transparência, presteza e segurança, apoiando a política de recursos humanos das empresas e garantindo qualidade de vida aos seus empregados e dependentes". Essa missão foi fundamentada na análise de cenários - conforme detalhado no item Estratégias e Planos, em reuniões com a Diretoria, Gerentes e Comitê da Qualidade, e é divulgada e reforçada, em várias ocasiões, tais como:

- Colaboradores - treinamento de integração, Internet, Intranet, Manual de Gestão, e impressos em geral;
- Participantes, Patrocinadoras e Comunidade - Relatório Anual de Atividades, Boletim Informativo Trimestral, Boletim Fundação, Palestras no interior do estado, Internet.

Além da missão Institucional, todas as áreas da Fundação CEEE definiram e têm sua missão disponibilizada na intranet, definindo assim a contribuição a ser agregada, pela área, na missão da Organização. Também está disponível, para todos os colaboradores, o Manual de Gestão - que reflete o modelo de gestão adotado pela empresa e onde estão definidas as diretrizes organizacionais, a missão, a visão, os valores, a política e os objetivos da qualidade, além de todos os processos da Fundação CEEE, com suas diretrizes básicas, entradas, saídas, envolvidos, subprocessos, procedimentos e instruções de trabalho relacionadas.

As diretrizes organizacionais são revistas a cada dois anos, envolvendo a Alta Direção, os Gerentes e Assessores e o Comitê da Qualidade. O resultado do consenso desse grupo é levado para apreciação e aprovação do Conselho Deliberativo e, após aprovação, essas diretrizes são desdobradas até o nível de projetos. O resultado desse processo, melhor detalhado no item Estratégias e Planos, é divulgado através da internet, intranet, palestras e informativos periódicos.



Num primeiro momento, a Fundação CEEE definiu indicadores fundamentados na missão de cada área. Quando mudou-se a visão da empresa - de departamental para processual - os indicadores de desempenho passaram a ser de processo, e não mais de áreas. Esses indicadores são acompanhados pelos Gerentes e Colaboradores e discutidos em reuniões mensais com a Diretoria, considerando metas preestabelecidas e, também, são analisados nas Reuniões de Gestão, que ocorrem mensalmente e abrangem todos os colaboradores.

Os valores da Entidade são reforçados constantemente através do treinamento de novos colaboradores e do informativo interno "Eletrinho" e sistematicamente averiguados através do sistema de avaliação do desempenho individual dos colaboradores. Esse sistema de avaliação estabelece, além dos valores e comportamento ético, os padrões de trabalho e desempenho, conforme processo descrito no item Pessoas.

Melhoria Contínua

Todo o processo de elaboração e desdobramento do planejamento estratégico prevê etapas de revisão e análise das ações de melhoria contínua, através de reuniões semanais das diretorias, reuniões mensais nas áreas, reuniões mensais de gestão e reuniões trimestrais de análise crítica. Os Comitês realizam o papel de avaliadores e propositores de melhorias nas suas respectivas áreas de atuação. Atualmente, todos os processos da Fundação estão certificados na Norma ISO 9001:2000, sendo auditados sistematicamente e estruturados de forma a contemplar um processo de melhoria contínua, buscando a racionalização de custos, a eliminação de retrabalhos, o registro e implementação de ações corretivas, bem como a reavaliação das práticas.

O processo de avaliação de desempenho dos colaboradores contempla uma etapa de definição de expectativas de desempenho, que visam a melhoria contínua dos resultados individuais e institucionais. Em 2004 foi instituído o PODER - Programa Organizacional de Entusiasmo e Realizações, que baseado na busca de melhoria contínua no resultado de indicadores críticos para a Organização, tornou-se parte da remuneração variável dos colaboradores.

Métodos de Trabalho

Todo o processo de definição de diretrizes, gerenciamento de processos através de indicadores e metas é voltado para o desenvolvimento de uma cultura para a excelência, sendo reforçada através dos valores da Organização, já citados anteriormente. A Fundação CEEE mantém seus colaboradores focados na melhoria de resultados, através de um processo sistemático de desdobramento das diretrizes, que leva até o nível operacional, na forma de projetos, os quais são monitorados através de indicadores e cronogramas.

Em 2003/2004, ao adotar a abordagem por processos, toda estrutura de documentação da organização foi revista e o resultado desse trabalho está espelhado na figura a seguir.



- O Estatuto define a finalidade social da Fundação e as atribuições do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.
- A Deliberação do Conselho é o instrumento decisório utilizado pelo Conselho Deliberativo para formalizar as suas decisões sobre assuntos levados a seu conhecimento pelo Presidente da Fundação ou qualquer um dos membros do Conselho.
- A Resolução da Diretoria formaliza as decisões relatadas em ata de reunião da Diretoria Executiva, documentando-as para a aplicação das medidas necessárias.
- O Manual de Gestão estabelece o sistema de gestão da qualidade da Fundação CEEE definindo o

escopo, os processos, bem como sua interação e, também, apresenta a estrutura da documentação necessária à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos.

- Os Regulamentos complementam o Estatuto, definindo as políticas e diretrizes da Fundação inerentes aos planos de benefícios. Neste mesmo nível estão os demais documentos resultantes do planejamento, tais como o Plano de Cargos e Salários, o Planejamento Estratégico de Investimentos e demais instrumentos afins.
- Os Procedimentos complementam o Manual de Gestão definindo as atividades e responsabilidades das áreas envolvidas na operacionalização dos processos existentes. São documentos na forma de fluxo, que foram desenvolvidos pelo conjunto de envolvidos em cada processo.
- As Instruções de Trabalho detalham, sempre que necessário à sua correta execução, atividades constantes nos procedimentos.

O Manual de Gestão, os Procedimentos e as Instruções de Trabalho foram desenvolvidos pelo conjunto de colaboradores e permitem que um novo colaborador tenha a visão de toda a Organização, com o detalhamento e as instruções para a execução do seu trabalho e o entendimento de onde ele interage nos demais processos da empresa.

A avaliação dos métodos de trabalho ocorre dentro das próprias áreas, quando a área responsável por um processo, em consenso com os demais envolvidos, busca a melhoria do mesmo, discutindo-o em sua reunião de análise crítica, pelas auditorias internas e externas e, também, pelo sistema adotado para correção de não-conformidades, onde um produto não conforme exige, não somente uma ação paliativa - imediata - mas também a implementação de ações que evitem a recorrência do problema.

1.3 Análise Crítica do desempenho global

Em 1995, foi implantado o Programa da Qualidade. Para avaliar a eficiência e a evolução do programa a Diretoria apoiou a adesão ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - PGQP e, desde então, a Entidade participa desse sistema de avaliação, já tendo conquistado a medalha de bronze nos anos de 1998 e 1999. Com a criação do PNAQ (Prêmio Nacional ABRAPP de Qualidade), destinado à avaliação do sistema de qualidade dos Fundos de Pensão, a Fundação CEEE foi premiada na categoria diamante, no ano de 2000 e 2002, sendo que nesse último foi destaque na gestão de Pessoas.

Com o objetivo de certificar a qualidade do processo de investimentos, em 1997, a Entidade conquistou a certificação ISO 9002 e, em janeiro de 2001, foi concedida a recertificação desse processo. No decorrer de 2003, visando atender à diretriz estratégica relacionada à qualificação da gestão de processos para aumentar o nível de competitividade da empresa, a organização decidiu buscar a certificação nos padrões da Norma ISO 9001:2000, para toda a sua área de atuação. Essa certificação ocorreu em fevereiro de 2004, e esse trabalho resultou no mapeamento de todos os processos da Empresa, bem como na identificação das principais relações estabelecidas entre os mesmos.

Avaliação de indicadores

A Entidade possui indicadores em todos os processos, além dos que servem para o gerenciamento das áreas, os quais estão disponíveis a todos os colaboradores através da rede de computadores.

Nas Reuniões Mensais de Gestão, são avaliados indicadores de processos; nas reuniões de Análise Crítica, que ocorrem trimestralmente, são avaliados os indicadores globais, diretamente ligados às Diretrizes Institucionais, e, na reunião de Análise Crítica Anual, que ocorre no mês de janeiro de cada ano, são analisados os resultados globais da Organização. Para os indicadores que apontam problemas ou que não estão atingindo as metas preestabelecidas são elaborados planos de ação, em reunião de consenso. Para os indicadores que estão atingindo as metas, são apontadas as oportunidades de melhoria.

Para avaliação global da Entidade, foi definido o Índice Geral de Performance - IGP, que é composto pela soma ponderada dos resultados de indicadores globais, que buscam atender às partes, quais sejam:

- RPP Rentabilidade Ponderada do Patrimônio
- Índice de Reclamações
- Custo Administrativo Previdenciário
- Equilíbrio Atuarial do Plano
- Índice de Erros no Valor do Benefício Líquido
- Índice de Benefícios Processados em mais de 30 dias



- Índice de Participantes
- Satisfação dos Clientes (satisfação geral)
- Percentual de Realização Orçamentária
- Satisfação dos Colaboradores
- Horas Homem Treinamento
- Pontuação Média das Avaliações
- Índice de Indisponibilidade de Sistemas de Informação
- Pontuação do PGQP

A avaliação global do desempenho das estratégias e seus desdobramentos ocorre anualmente, nas reuniões para definição da peça orçamentária, etapa essa detalhada no item Estratégias e Planos.

Informações Comparativas

A Organização se utiliza de informações comparativas na maioria de seus indicadores, extraídas anualmente de jornais, revistas, publicações técnicas, entidades de classe, internet, etc. Em relação à análise específica do seu desempenho global, a Fundação CEEE considera as informações comparativas fornecidas pela ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar) e do mercado financeiro, como as bolsas de valores, conforme relacionado no item Estratégias e Planos. Essas informações são disponibilizadas na intranet e internet, revistas anualmente por ocasião da reunião de Análise Crítica Anual ou quando da ocorrência de um fato novo e relevante.

Priorização, Divulgação e Acompanhamento das Ações de Melhoria

As conclusões resultantes do processo de análise crítica do sistema são organizadas de modo a permitir a priorização das ações de melhoria. Essa priorização mantém o foco estratégico, através do processo de desdobramento das diretrizes, onde são definidos os principais projetos para o exercício, que são contemplados na Peça Orçamentária, divulgados a todo corpo funcional e acompanhados através de seus cronogramas.

Por tratarem-se de focos estratégicos para o negócio da Fundação CEEE, a entidade dispõe de uma Assessoria Atuarial que avalia sistematicamente os compromissos contratados junto aos seus participantes e sugere alternativas de melhorias nos planos ou o desenvolvimento de novos produtos. Da mesma forma, a Divisão de Investimentos possui mecanismos próprios que identificam e buscam novas oportunidades, além de priorizar melhorias apontadas nas reuniões de análise crítica. O Comitê Consultivo de Investimentos analisa mensalmente o desempenho das diversas carteiras de Investimentos que compõem o portfólio da Organização, mediante comparação das estimativas projetadas com os resultados consolidados no final do período, verificando a oportunidade de novas alternativas de investimentos, em função de legislação própria ou custo de oportunidade.

As informações resultantes da análise crítica são comunicadas às partes interessadas através do Conselho Deliberativo, Comitê Consultivo de Investimentos, Comitê da Qualidade, Comitê Fundação Solidária, reuniões com os colaboradores, palestras com Participantes e reuniões com fornecedores.

Como melhorias implementadas, podemos destacar:

- Mudança na visão da empresa, deixando de ser departamental para ser processual;
- Estruturação dos métodos de trabalho;
- Reorganização das reuniões de análise crítica e de gestão, permitindo a apresentação dos indicadores de todos os processos, várias vezes ao ano;
- Auditorias internas programadas de forma a abranger todos os processos.

2.1 Formulação das Estratégias

Método de Formulação das Estratégias

Quando a Fundação aderiu ao modelo de gestão da qualidade em 1995 elaborou e aprovou sua missão:

"Conceder benefícios previdenciários com presteza e segurança atendendo as necessidades e expectativas dos participantes."

A partir de 1997 começou a trabalhar com a metodologia de definição e desdobramento de Diretrizes.

No ano de 2000 a Fundação CEEE elaborou seu primeiro Planejamento Estratégico usando metodologias apropriadas como será relatado adiante. Oriundo deste planejamento elaborou-se uma visão de futuro para a empresa:

Visão: "Tornar-se um fundo de pensão de referência no mercado da Região Sul e aumentar em 100% o número de participantes ativos, em relação ao ano 2000, (4.500 em nov/00)."

Em 2002, decorrente do processo de privatização de sua patrocinadora e com a possibilidade de captar novos clientes no mercado, a Fundação CEEE revisou e alterou sua missão.

Missão: "Oferecer, desenvolver e administrar soluções de previdência complementar, com transparência, presteza e segurança, apoiando a política de recursos humanos das empresas e garantindo qualidade de vida aos seus empregados e dependentes."

Em 2003/2004 com a implementação da certificação ISO 9001 a Fundação documentou, através de seu Manual de Gestão e do Procedimento de Planejamento Estratégico, todas as premissas e metodologias já então utilizadas pela empresa desde 2000.

Em seu Manual de Gestão está definido que o processo de Planejamento Estratégico é aquele que tem por objetivo a formulação de estratégias que determinam o posicionamento da Organização no mercado. Busca direcionar ações para maximizar seu desempenho através da formulação e desdobramento de diretrizes originando planos de ação e metas a serem cumpridas.

A Missão e a Visão são dois componentes importantes que subsidiam o planejamento estratégico da empresa. Desta forma a cada cinco anos ou tempo menor, se o mercado sofrer alguma alteração significativa, a Fundação revisa-os.

Conforme demonstrado na figura 1 para a revisão do PE, Diretoria, Gerentes/Assessores de todas as áreas e Comitê da Qualidade participam de reunião onde são apresentados, através de slides, os assuntos abaixo relacionados:

- a) Ambiente Operacional (estrutura, processos, resultados, tecnologia e recursos humanos), este item é apresentado pelo Gerente de Recursos Humanos, de Informática e Escritório da Qualidade.
- b) Fatores Econômicos (inflação, taxa de juros, câmbio, renda, nível de emprego), apresentado pelo Gerente da Divisão de Investimentos.
- c) Fatores Jurídicos - (Legislação Previdenciária), apresentado pelo Assessor Jurídico.
- d) Fatores Tributários (Legislação Tributária), apresentado pelo Gerente da Divisão de Controle Gerencial.
- e) Mercado, cliente e concorrência, apresentado pelo Gerente de Atendimento ao Participante.
- f) Produto, apresentado pelo Gerente de Benefícios.

As apresentações são subsidiadas de ampla pesquisa em meios pertinentes tais como, pesquisa de satisfação de clientes, seminários e palestras realizadas com clientes, pesquisa junto a concorrentes, internet, softwares especializados (Investimentos), legislação, indicadores de resultados globais etc. Especificamente quanto às informações de mercado e produto são apresentados números de crescimento do segmento bem como tendências de mercado e produto.

Realizadas as apresentações, iniciam-se os debates que visam analisar o cenário atual e projetado para eleger as diretrizes para os próximos dois anos. Também os pontos fracos e fortes, oportunidades de melhoria e ameaças são avaliados compondo a matriz SWOT. Nesta matriz é identificada qual a posição estratégica que a empresa vai adotar.

Resultante desta discussão, já dentro da metodologia do Planejamento Estratégico a Fundação revisou sua Visão, redefinindo-a para os próximos cinco anos:

"Ter o reconhecimento como empresa referência de Previdência Privada no Estado do Rio Grande do Sul e conquistar 4500 novos participantes até o ano de 2010".

Identificada a posição estratégica, são consensadas e definidas as diretrizes fundamentais para o período de dois anos, a proposta é oficializada através de ata de reunião de Diretoria e encaminhada para deliberação do Conselho Deliberativo, emitindo-se assim um documento chamado de Deliberação do Conselho. Este documento é disponibilizado via intranet para todos os colaboradores e o Presidente da Fundação, no início de cada exercício realiza, também, reunião com todos os colaboradores onde além de serem apresentadas as diretrizes é solicitado o comprometimento e empenho de todos.

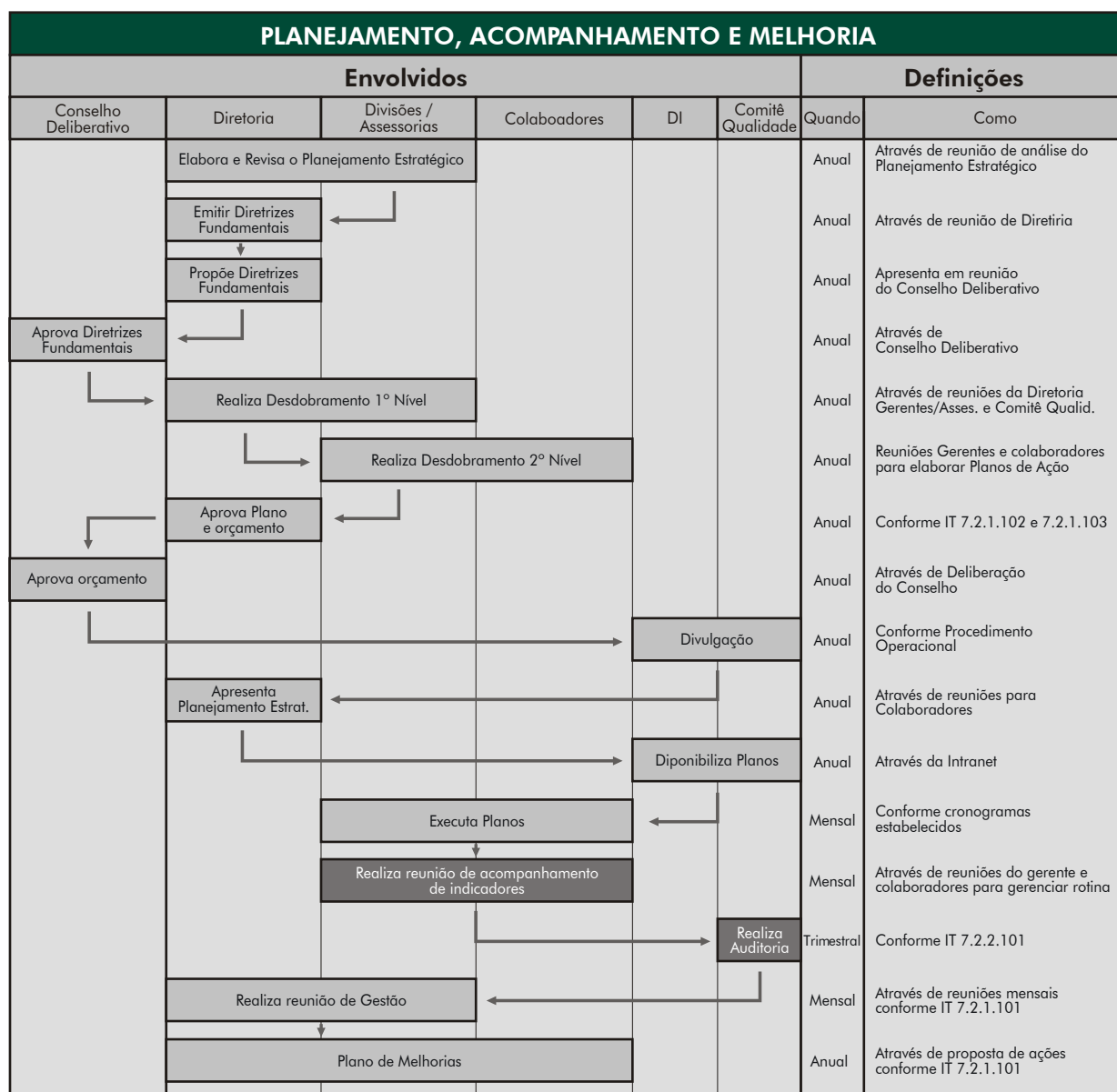


Figura 1

Gerenciamento de êxito das estratégias

Com a definição das diretrizes fundamentais, é realizada uma segunda reunião com a presença da diretoria, gerentes, assessores e comitê da qualidade. Nesta reunião identifica-se de que forma a empresa deve trabalhar para atingir as diretrizes propostas (Diretrizes de segundo nível). Após esta etapa as divisões estão preparadas para trabalhar, junto com suas equipes, a elaboração dos projetos e planos de ação necessários ao êxito das diretrizes. Para que o êxito possa ser verificado os integrantes da reunião definem dois fatores de sucesso:

- a execução dos projetos e cronogramas propostos: cujo método de verificação é acompanhamento de cronogramas;

- Resultado de indicadores: cujo método de verificação é o IGP (Índice Geral de Performance).

Os projetos são acompanhados mensalmente através dos cronogramas disponibilizados na intranet.

O Índice Geral de Performance foi elaborado com objetivo de reunir os principais indicadores que demonstram o percentual de atingimento das diretrizes. Sua composição está demonstrada no Item Planejamento da Medição do Desempenho Global deste relatório. O IGP é acompanhado trimestralmente e representa importante subsídio para a Reunião de Análise Crítica Global.



Divulgação das estratégias

As diretrizes são amplamente divulgadas aos colaboradores através da intranet e da reunião com o Presidente, já mencionada anteriormente. Os Clientes e fornecedores são comunicados através de seminários e palestras, nos boletins informativos bimestral, no clipping eletrônico e no relatório anual. Todos estes instrumentos estão detalhados no item Imagem e Conhecimento do Mercado.

Anualmente, na Reunião de Análise Crítica Global, a Fundação além de revisar o Planejamento Estratégico, revisa também a sua metodologia, visando adequá-la às necessidades da empresa. Em face disto o planejamento estratégico realizado no ano de 2004 é mais ajustado ao perfil da empresa do que o seu primeiro planejamento realizado em 2000. Em 1997 a Fundação trabalhava com um sistema de gerenciamento de Diretrizes. Este processo, semelhante ao

que ocorre atualmente, não previa a discussão de cenários e nem uma avaliação da matriz SWOT. Em 2000, o planejamento estratégico foi realizado por um grupo de colaboradores da linha operacional e gerencial. Um trabalho bastante detalhado avaliando todos os tópicos já citados anteriormente. No ano de 2001, fruto de análise crítica anual, o método de elaboração do planejamento estratégico foi alterado. Todos os gerentes, assessores e diretoria passaram a participar ativamente da revisão do PE. No ano de 2002, além do grupo mencionado, passou a fazer parte da reunião de revisão do Planejamento Estratégico os substitutos de Gerentes. Todas estas alterações fizeram com que o Planejamento Estratégico fosse visto e assimilado como um importante instrumento de toda empresa. *Durante o ano de 2003 os gerentes/assessores e seus substitutos receberam um treinamento específico nesta área, que tornou o Planejamento Estratégico, no ano de 2004, muito mais sistematizado, com discussões subsidiadas por apresentações técnicas que ficam registradas junto à ata da reunião.*

A empresa também alterou o processo de desdobramento das diretrizes de três, para dois níveis, ficando no primeiro nível as subdiretrizes e, no segundo nível, os projetos. Essa modificação desburocratizou o processo estratégico da empresa pois o desdobramento do terceiro nível era pouco funcional, gerando muitos indicadores que acabavam não sendo administrados adequadamente.

2.2 Desdobramento das Estratégias.

Desdobramento em planos de ação

Conforme relatado no item Formulação de Estratégias, após definidas e aprovadas as Diretrizes Fundamentais e as de 2º nível, as divisões e assessorias reúnem-se com suas equipes de trabalho e propõem projetos que busquem o êxito deste planejamento. Nestas reuniões os gerentes/assessores e colaboradores definem projetos que deverão ser descritos em formulário específico (figura 2), contendo, no mínimo os seguintes tópicos:

- Nome do Projeto
- Objetivo do projeto: detalha qual o resultado esperado pelo projeto.
- Justificativa: menciona porque o projeto está sendo criado. Esta justificativa pode ser em função de atendimento a uma diretriz ou para melhoria decorrente de processo.
- Responsável: é indicada a área que fica responsável pela coordenação do projeto.
- Envolvidos: são indicadas as demais áreas que participam da execução do projeto
- Custos projetos: é descrito o custo detalhado do projeto
- Cronograma: é anexado cronograma contendo todas as etapas do projeto
- Indicadores de acompanhamento: é indicado qual ou quais indicadores servirão de base para medir o sucesso do projeto.

Este procedimento é válido tanto para os planos de curto prazo (1 ano) como os de médio e longo prazo (2 ou 5 anos).



Projeto

1 - NOME DO PROJETO: Pesquisa de Satisfação

2 - OBJETIVO:

- Atender a primeira Diretriz
- Fidelizar os atuais clientes.

3 - JUSTIFICATIVA:

- Medir o nível de satisfação bem como os fatores que a influenciam.
- Traçar parâmetros de comparação histórica e com referenciais externo.
- Traçar planos de ação para aumentar/manter o grau de satisfação.

4 - RESPONSÁVEL: Divisão de Atendimento ao Participantes

5 - ENVOLVIDOS: (Relacionar as áreas envolvidas)

- Assessoria de Comunicação
- Divisão de Benefícios e Divisão Financeira.

6 - CUSTOS PROJETADOS: Total R\$ 13.772,00

- Fornecedor da pesquisa: R\$ 10.472,00
- Correio: Envio juntamente com o Boletim Informativo
- Resposta (Caixa postal): R\$ 1.600,00
- Etiquetas: R\$ 500,00
- Gráfica: R\$ 1.200,00

7 - CRONOGRAMA: Anexo Agosto

8 - INDICADORES: % de satisfação dos clientes

- 1998 - 74,63%
- 1999 - 79,44%
- 2000 - 89,30%
- 2001 - 80,38%
- 2002 - 82,10%

Programa
1 - NOME DO PROJETO: Pesquisa de Satisfação
2 - OBJETIVO: Atender a primeira Diretriz: Fidelizar os atuais clientes.
3 - JUSTIFICATIVA: Medir o nível de satisfação bem como os fatores que a influenciam. Traçar parâmetros de comparação histórica e com referenciais externo. Traçar planos de ação para aumentar/manter o grau de satisfação.
4 - RESPONSÁVEL: Divisão de Atendimento ao Participantes
5 - ENVOLVIDOS: (Relacionar as áreas envolvidas); Assessoria de Comunicação Divisão de Benefícios e Divisão Financeira.
6 - CUSTOS PROJETADOS: Total R\$ 13.772,00 - Fornecedor da pesquisa: R\$ 10.472,00 - Correio: Envio juntamente com o Boletim Informativo - Resposta (Caixa postal): R\$ 1.600,00 - Etiquetas: R\$ 500,00 - Gráfica: R\$ 1.200,00
7 - CRONOGRAMA: Anexo Agosto
8 - INDICADORES: % de satisfação dos clientes 1998 - 74,63% 1999 - 79,44% 2000 - 89,30% 2001 - 80,38% 2002 - 82,10%

Figura 2

CRONOGRAMA DE PROJETO														
Pesquisa de Satisfação					Período para Implementação: Julho à Dezembro									
Responsável: DAP					Diretoria: Seguridade									
Percentual de execução previsto	0													
Percentual realizado	0													
Ano 2005														
Epatas / Áreas Envolvidas	Período	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
	% Etapa													
Reunião DAP/ACS/FORNECEDOR														
Elaboração da proposta de revisão dos atributos														
Apresentação da proposta para a Diretoria														
Alteração da pesquisa														
Impressão dos formulários														
Envio aos participantes														
Geração do relatório de acompanhamento														
Controle de retorno e tabulação da pesquisa pelo Fornecedor														
Geração do relatório final														
Apresentação e entrega do relatório para Conselho/Diretoria e Gerentes														
Apresentação do relatório para os colaboradores														
Reunião gerencial para melhorias														
Divulgação dos resultados aos participantes														

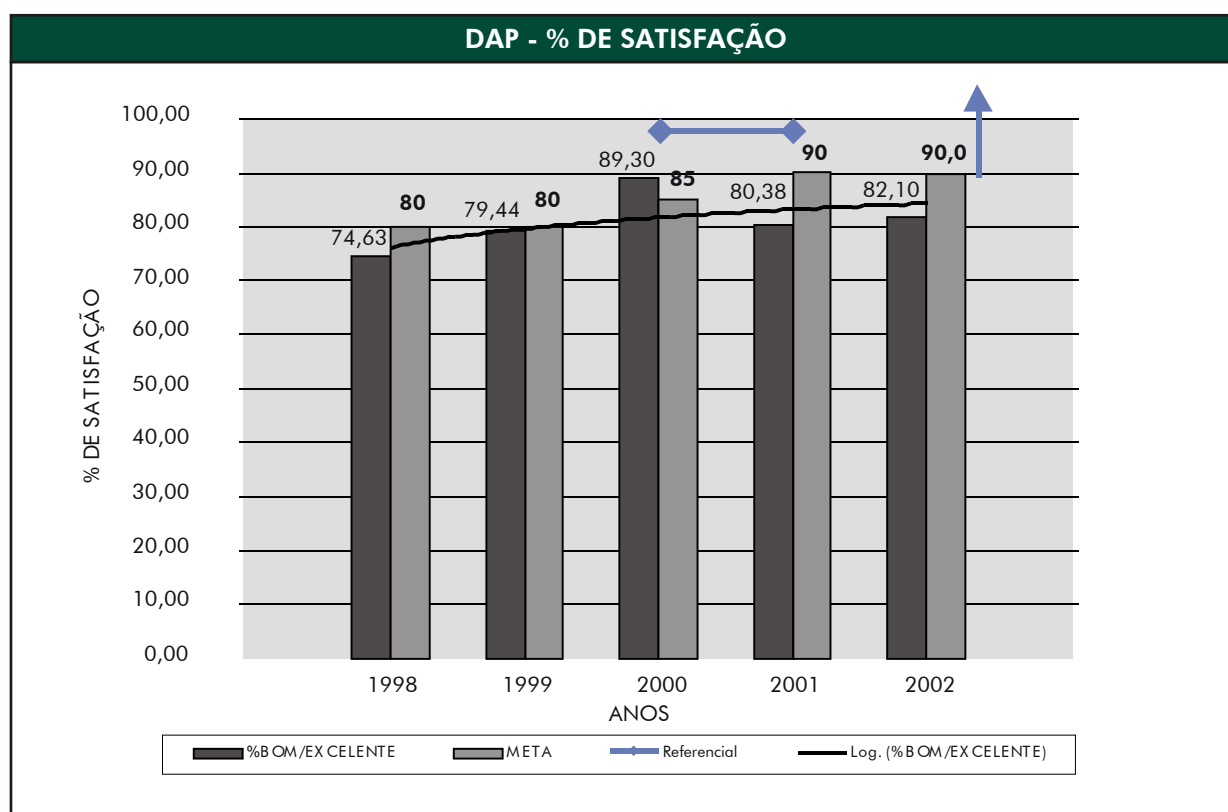
Etapa Prevista

Etapa Realizada

■ Etapa Prevista

▨ Etapa Realizada





Após o consenso do gerente e sua equipe de trabalho estes projetos são submetidos à aprovação em reunião de orçamento. Todos os recursos necessários à execução das diretrizes, inclusive os referentes à infra-estrutura, são aprovados neste momento. Na reunião anual de orçamento participam todos gerentes/assessores e diretoria executiva. Com a aprovação dos projetos e seus planos de ação (figura 3) é consolidado o orçamento da empresa que, pela metodologia apresentada, faz com que este esteja alinhado às diretrizes organizacionais. Esta peça orçamentária também é submetida e aprovada pelo Conselho Deliberativo, quando aprovada a Fundação está pronta para colocar em prática suas estratégias.

O orçamento que é elaborado pelas áreas, além de prever os recursos necessários para implementar as estratégias, prevê recursos necessários para administração da Fundação, identificando detalhadamente o custeio operacional, os programas e os projetos (ligados às estratégias), receitas e despesas previdenciárias, como também os investimentos necessários para a execução do trabalho.

Para o ano de 2005 estão previstos R\$ 1.369.975,00 para a execução dos projetos/programas o que representa 10,13% do orçamento global, conforme demonstrado no item 7.4 Gestão Econômico Financeira.

DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS 2005/2006		
Fundamentais	Curto Prazo	Projetos 2005
1 - Fidelizar os atuais Clientes	Estabelecer canais estratégicos de comunicação e identificar as necessidades dos clientes, promovendo soluções adequadas	Metodologia de Desenvolvimento Desverticalização da CEEE Pesquisa de Satisfação - participantes Grupo de Aposentados Educação e Planejamento Financeiro Grupo de Pensionistas Encontros Mais Vida Preparação para Aposentadoria Qualidade de Vida para Participantes
2 - Promover ações no mercado potencial na busca da expansão	Implementar o plano de expansão	Atualização da Estrutura de TI Venda do Plano Previdenciário Expansão
3 - Aprimorar e consolidar práticas de governança corporativa	Elaborar e implementar Manual de Gestão Corporativa e Código de Ética	Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação (PETI) Recadastramento Qualidade de Vida Educação Ambiental Policentro Pesquisa de Satisfação Interna

Figura 3

Gerenciamento e divulgação dos planos de ação

Para que os planos de ação dos projetos e programas possam ser gerenciados, as áreas responsáveis pela implementação fazem reuniões mensais de acompanhamento. Os problemas encontrados podem ser discutidos e corrigidos e, se necessário, levados às reuniões de análise crítica onde outras áreas podem auxiliar. Nos últimos três anos a empresa tem mostrado um bom desempenho no cumprimento dos projetos, conforme relatado no tem Resultados.

Para que o acompanhamento dos planos de ação seja realizado todos os projetos/programas e seus cronogramas são disponibilizados na intranet para o Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e a toda força de trabalho.

2.3 Planejamento da Medição do Desempenho

Para avaliar se o planejamento estratégico da empresa está sendo cumprido a Fundação além de acompanhar seus cronogramas, elaborou e acompanha o Índice Geral de Performance. Este Índice é composto por um conjunto de indicadores de processos e estratégias, ponderados de acordo com seu grau de participação no atingimento de metas.

No segmento de Previdência Fechada a Fundação CEEE é pioneira no estabelecimento de indicadores de desempenho global servindo de referencial para a elaboração do IDG (Índice de Desempenho Geral) criado pela ABRAPP.

A Composição do IGP está demonstrada na figura 4.

Índice Geral de Performance IGP			
Indicador	Peso	Tipo de Análise	Correlação
Equilíbrio atuarial do Plano	10	Mede se as reservas já acumuladas (patrimônio) estão de acordo com os compromissos necessários para a cobertura dos benefícios previstos no plano previdenciária.	Rentabilidade Ponderada, Satisfação de clientes, % de Reclamações.
Rentabilidade Ponderada	10	Mede o ganho financeiro necessário para atingir o equilíbrio atuarial do plano e para atendimento das metas estabelecidas.	Equilíbrio atuarial do Plano, Satisfação de clientes e % de participantes.
Benefícios concedidos em mais de 30 dias	7,5	Mede o cumprimento de prazo para a concessão de benefícios aos participantes (clientes).	Satisfação de clientes e % de participantes.
Índice de correções no valor do benefício líquido	7,5	Mede a acuracidade no pagamento de benefícios aos participantes.	Satisfação de clientes, % de participantes e equilíbrio atuarial do plano.
% de participantes	10	Mede o número de empregados das patrocinadoras aderem aos planos previdenciários da Fundação	Equilíbrio atuarial do Plano, Rentabilidade ponderada, benefícios concedidos com erros, índice de correção no valor do benefício líquido, Satisfação de clientes, % de reclamações, custo administrativo.
Satisfação de clientes	7,5	Mede a satisfação dos clientes quanto aos produtos, serviços, comunicação, atendimento.	Equilíbrio atuarial do Plano, Rentabilidade ponderada, benefícios concedidos com erros, índice de correção no valor do benefício líquido, % de participantes, % de reclamações, custo administrativo.
% Reclamações	5,0	Mede o a insatisfação dos clientes.	Equilíbrio atuarial do Plano, Rentabilidade ponderada, benefícios concedidos com erros, índice de correção no valor do benefício líquido, % de participantes, % de reclamações, custo administrativo e satisfação dos clientes.
Custo Administrativo	10	Mede o custo dos planos previdenciários.	% de reclamações, Satisfação clientes e % de participantes, variação orçamentária.
Variação Orçamentária	5,0	Mede o % entre os valores orçados e os valores realizados do exercício.	Custo administrativo
Satisfação de colaboradores	7,5	Mede a Satisfação dos colaboradores com os diversos itens que compõem sua satisfação.	Pontuação média das avaliações, horas homem treinamento.
Horas/homem treinamento	5,0	Mede o nível de treinamento da força de trabalho.	Satisfação de colaboradores
Pontuação média nas avaliações	5,0	Mede o nível de desempenho da força de trabalho.	Satisfação de colaboradores
Indisponibilidade no banco de dados	5,0	Mede a eficiência da disponibilidade dos sistemas corporativos, correio eletrônico.	Satisfação de clientes
Pontuação no PGQP	5,0	Mede o nível de gestão pela qualidade da empresa.	Todos indicadores.

Figura 4

A correlação entre os indicadores é definida tomando-se por base a causa e efeito que um resultado traz ou repercute em outro. Esta correlação é revisada anualmente por ocasião da revisão do Planejamento Estratégico. Na tabela acima estas correlações estão demonstradas.

Da mesma forma as metas são estabelecidas para o curto e/ou médio prazo sempre buscando o atingimento das diretrizes propostas. Os referenciais comparativos são buscados no mercado, alguns de Empresas semelhantes à Fundação CEEE e outros pela média de mercado. As áreas responsáveis buscam no segmento de previdência fechada ou no mercado de previdência referenciais a serem seguidos. Todo este processo ocorre anualmente e conta com a participação de todos gerentes/assessores responsáveis e Diretoria Executiva.

Nas reuniões de análise crítica, onde é discutido o IGP também avalia-se se este é o melhor mecanismo para medir o desempenho global da empresa. Resultante desta avaliação de metodologia em 2002 a Fundação alterou a composição deste indicador. Esta alteração, que inclui alguns indicadores que até então não faziam parte do IGP, tornou o indicador mais aderente ao desempenho da organização já que itens importantes não estavam sendo abordados.

Além do IGP a Fundação possui vários outros indicadores de processos que impactam no resultado do IGP. Estes indicadores são acompanhados pelas áreas e discutidos em reuniões de análise crítica de área e nas reuniões de Gestão, como demonstrado na figura 5.

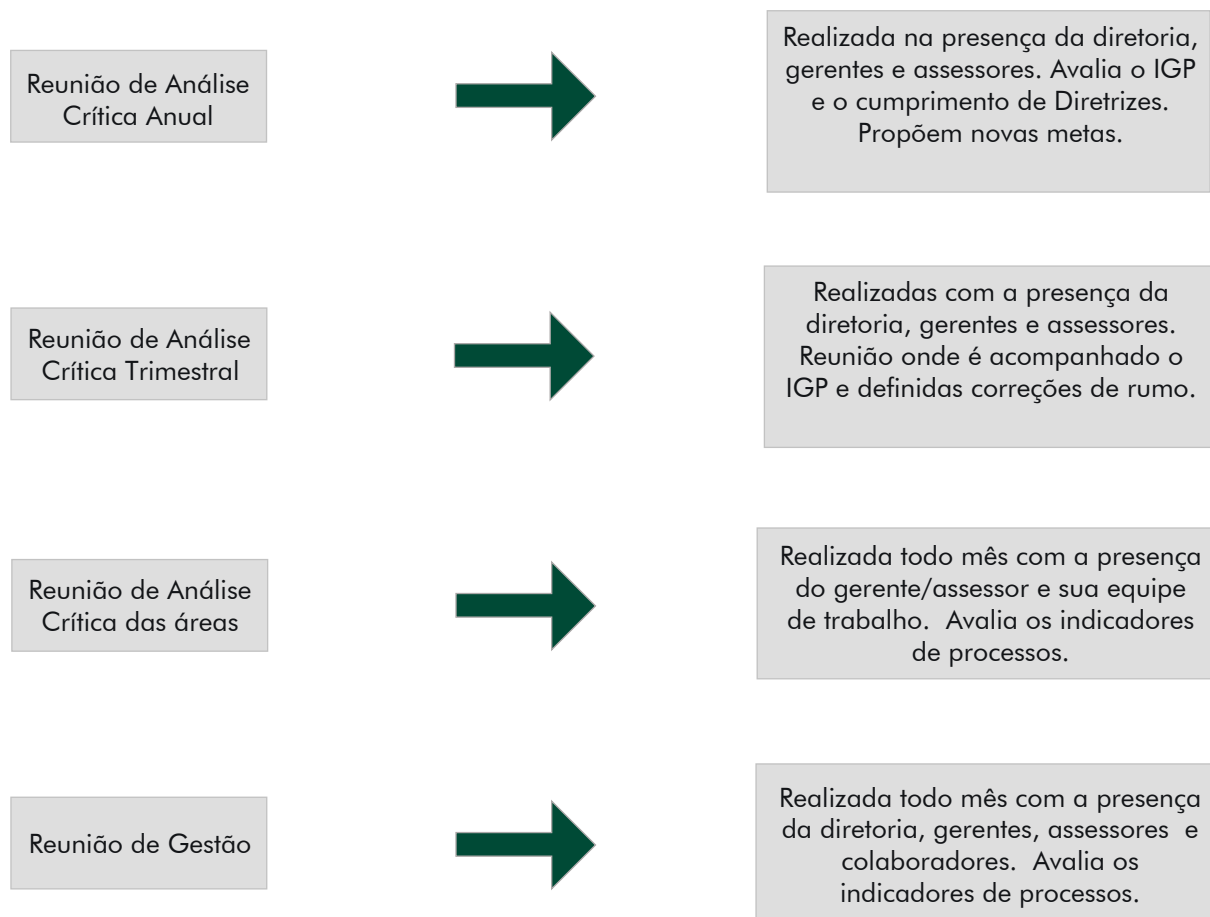
Indicador	O que mede	Área Responsável
% de cronogramas cumpridos	O % de realização dos planos ligados ao Planejamento Estratégico.	Comitê da Qualidade
% de reclamações	O % de reclamações realizadas por clientes	Atendimento
Número patrocinadoras/instituidores	Número que expressa o crescimento dos clientes empresas	Diretoria Executiva
Número de participantes	Número que expressa o crescimento dos clientes participantes	Atendimento
% satisfação	O % de satisfação dos clientes com o atendimento	Atendimento
% endereços desatualizados	O % de endereços de clientes desatualizados.	Atendimento
% de Ligações não atendidas	O % de ligações telefônicas que não são atendidos pelo serviço de teleatendimento.	Atendimento
Frequência de clientes nas palestras	O % de clientes que comparecem as palestras ministradas pela Fundação	Atendimento
Tempo médio espera atendimento pessoal	O tempo médio que os clientes esperam para ser atendidos no serviço de atendimento pessoal	Atendimento
Tempo médio de espera telefônica	O tempo médio que os clientes esperam para ser atendidos no serviço de teleatendimento.	Atendimento
% de consultas no auto atendimento	O % de clientes que consultam o serviço de auto-atendimento	Atendimento
Horas de treinamento	Total de horas de treinamento proporcionado à força de trabalho.	Recursos Humanos
Hora/homem treinamento	Número de horas de treinamento por colaborador.	Recursos Humanos
% de execução do plano de treinamento	O quanto foi realizado do treinamento previsto.	Recursos Humanos
Avaliação de resultados de treinamento	O quanto foi produtivo os treinamentos realizados.	Recursos Humanos
% colaboradores satisfeitos	O Grau de satisfação da força de trabalho com a empresa.	Recursos Humanos
Atestados/ano	O absenteísmo da força de trabalho	Recursos Humanos
Evolução do perfil escolar	A evolução da qualificação na formação da força de trabalho.	Recursos Humanos
Escolaridade mínima não atingida	O % de evolução em formação ainda a ser atingida	Recursos Humanos
Rotatividade de pessoal	% de turn over	Recursos Humanos
Pontuação média das avaliações	O crescimento do desempenho da força de trabalho.	Recursos Humanos
Valor arrecadado com reciclagem	O valor arrecadado com o Programa de Educação Ambiental e que é doado a entidades carentes.	Comitê Fundação Solidária
Frequência no Qualidade de Vida	A quantidade de colaboradores que participam do programa qualidade de vida.	Comitê Fundação Solidária
Valores doados para entidades	A quantidade em R\$ que são doados a Entidades assistenciais de terceira idade.	Comitê Fundação Solidária
Evolução patrimonial	O patrimônio necessário à cobertura do pagamento dos benefícios	Controle Gerencial
% de realização orçamentária	O grau de realização do orçamento	Controle Gerencial
Custeio Administrativo Previdenciário	O custo de operacionalização do produto	Controle Gerencial
Rentabilidade Ponderada do Patrimônio	A rentabilidade auferida sobre o patrimônio	Investimentos
Avaliação dos fornecedores	Grau de satisfação com os serviços prestados	Administrativa
Incorreções do valor do benefício líquido	Benefícios pagos incorretamente	Benefícios
Benefícios pagos em mais de 30 dias	Concessão de benefícios fora do prazo	Benefícios
Equilíbrio atuarial do plano	Mede as reservas acumuladas em relação aos compromissos assumidos	Atuarial
Indisponibilidade dos sistemas de informação	Tempo em que o sistema ficou indisponível	Informática
Satisfação com informações	O grau de satisfação dos clientes com as informações fornecidas	Comunicação Social
Identificação com produtos de qualidade	O % de pessoas que identificam os produtos da Fundação como produtos de qualidade.	Comunicação Social
Pontuação PGQP	Pontuação resultante do ciclo de avaliação do PGQP	Escritório da Qualidade

Figura 5



Nas reuniões de acompanhamento de desempenho (Reuniões de análise crítica trimestrais) e na reunião de Desempenho Global (Reunião de análise crítica anual) são discutidos o desempenho destes indicadores e possíveis correções de rumo. Os resultados destas reuniões estão disponíveis via intranet para todos os colaboradores. Da mesma forma que o IGP com todos os gráficos e resultados que o compõem. Na figura 6 é apresentado resumo da sistemática de avaliação de desempenho da Fundação CEEE.

Sistemática de avaliação de desempenho da Fundação CEEE



3.1 Imagem e conhecimento de mercado

Segmentação de mercado, clientes, clientes potenciais e concorrência.

Desde a sua criação em dezembro de 1979, a Fundação CEEE teve como única patrocinadora a Companhia Estadual de Energia Elétrica. Em 1997, por ocasião da reestruturação societária dessa empresa, a Fundação passou a ser multipatrocinada pelas empresas oriundas da patrocinadora de origem. Quais sejam: AES Sul, RGE e CGTEE.

Dessa maneira, o mercado de atuação ficou segmentado da seguinte forma: empresas públicas e empresas privadas no segmento de energia elétrica no estado do Rio Grande do Sul.

Posteriormente, com vistas a ampliar seu mercado de atuação e conquistar novos clientes, em 2001 a organização criou um plano de expansão o qual resultou num projeto elaborado em 2002. Baseado em informações internas, revisão de planos, análise dos concorrentes, pesquisa de produtos, banco de dados do mercado, contatos diretos com o mercado, benchmarks, estudo básico de viabilidade, formulação de estratégias preliminares, análise de indicadores internos e condições estruturais, a Fundação elaborou critérios para segmentação de mercado. O trabalho apontou como mercado inicial o do Rio Grande do Sul. Através de pesquisa entre empresas registradas no cadastro empresarial do SEBRAE do Rio Grande do Sul a Fundação CEEE segmentou mais uma vez seu mercado trabalhando somente com empresas identificadas com mais de 200 empregados e que não tenham plano de previdência privada.

Com a alteração da legislação previdenciária os Fundos de Pensão passaram a ter a possibilidade de oferecer planos de previdência para Instituidores. Instituidores são entidades de classe tais como sindicatos, associações, cooperativas, conselhos, entre outros. A partir de uma análise mais detalhada deste grupo a Fundação definiu como segmento os sindicatos, considerando abrangência e volume de associados em atividade no estado do Rio Grande do Sul.

Desta forma a metodologia de segmentação de mercado adotada atualmente pela Organização, segue as características da natureza dos produtos e serviços dos clientes e está estabelecida da seguinte forma:

- Empresas Patrocinadoras: Empresas identificadas com mais de 200 empregados .
- Entidades de Classes: Sindicatos do Estado do Rio Grande do Sul.

A metodologia de segmentação de mercado é analisada anualmente na revisão do planejamento estratégico. Nos últimos anos, como se pode evidenciar acima, houveram algumas alterações nesta metodologia. Atualmente quem revisa a metodologia estabelecida para segmentar o mercado é um grupo constituído pela Diretoria Executiva chamado de Grupo de Expansão.

A metodologia de segmentação dos clientes ocorre pela natureza dos mesmos, classificando-os em dois grupos:

EMPRESAS:

Patrocinadoras - empresas que contratam e contribuem para plano previdenciário de seus empregados.

Instituidoras - entidades de classes-sindicatos, que oferecem a seus associados planos de previdência. Não contribuem.

EMPREGADOS:

Participantes - empregados de patrocinadoras e associados de instituidores e seus dependentes que contribuem para planos de previdência e recebem benefícios.

Os participantes são classificados considerando os diferentes estágios em que encontram-se no plano previdenciário. Através desta metodologia, é possível detectar e trabalhar as necessidades de cada grupo, obtendo conseqüentemente um melhor nível de satisfação.

Os grupos de participantes, estão divididos da seguinte forma:

Tipo de Cliente	Características de Grupos de Clientes
Ativos	Empregados/associados ativos patrocinadoras /instituidoras.
Aposentados	Empregados das patrocinadoras que já recebem complementação de benefício da Fundação
Pensionistas	Dependentes de empregados das patrocinadoras que recebem benefício da Fundação
Manutenção de Inscrição	Empregados das patrocinadoras já desligados, ainda em carência para o recebimento de benefício- somente contribuem

Para clientes da concorrência, a metodologia utilizada, considera a semelhança da natureza dos produtos e serviços oferecidos, dividindo-se em previdência privada aberta e previdência privada fechada, ambas focadas ao segmento pessoa jurídica.

Gerenciamento e valor das necessidades dos clientes

As necessidades específicas das patrocinadoras /instituidoras são levantadas quando da elaboração e desenvolvimento do plano previdenciário. Existe procedimento específico que detalha este processo. Anualmente pelo fechamento do DRAA (ver glossário) são identificadas e gerenciadas eventuais necessidades, como custo do plano, novos benefícios a serem agregados no plano, tabela biométrica e etc. Através de reuniões com as patrocinadoras/instituidoras, a Fundação CEEE analisa as solicitações e propõe ações de melhorias como: redução de contribuição para empresa AES Sul, saldamento do plano previdenciário para a empresa RGE, adequação de tabela biométrica ao plano único da empresa CEEE, criação e implementação de novo plano previdenciário para a empresa CEEE.

Através de reuniões mensais do Conselho Deliberativo da Fundação, é realizado constantemente o acompanhamento das necessidades das atuais patrocinadoras por intermédio de Conselheiros nomeados e eleitos e cuja participação na gestão está relacionada à representatividade no patrimônio.

A participação de colaboradores em comissões técnicas da ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar) e o acesso ao Clipping Eletrônico. (Sistema de informações on line disponível diariamente à alta administração, gerentes e colaboradores com informações referentes à Previdência Complementar Fechada), possibilitam à organização manter-se atualizada sobre as tendências de mercado brasileiro e mundial.

Esse método é controlado, através do acompanhamento de cronograma das reuniões de conselho e auditorias em geral.

Aos clientes potenciais, são realizadas reuniões onde são feitos, o levantamento das necessidades, de acordo com a disponibilidade financeira, perfil da massa de colaboradores para posterior elaboração de proposta abrangendo os requisitos solicitados.

Para identificar as necessidades e os atributos dos produtos, importantes para os clientes participantes, a Fundação estabelece diferentes formas e instrumentos de coleta e análise.

Para clientes participantes:

Programa de Visitas/Palestras: Essa prática de relacionamento é executada desde 1998. Anualmente, é estabelecido um plano de ação para visitas às principais cidades, onde estão concentrados os participantes e os potenciais participantes. Equipes qualificadas, com integrantes da Área de Atendimento ao Participante, Comunicação Social e Diretoria Executiva, são estruturadas para percorrerem cidades do interior do estado. Na primeira etapa, o programa disponibiliza aos clientes, através de palestras, informações sobre o produto, sobre as diretrizes, bem como o planejamento da empresa e seus principais resultados. No segundo momento da visita, os clientes registram verbalmente, ou por escrito, suas necessidades e atributos considerados importantes, e avaliam a metodologia utilizada para esta prática, sugerindo melhorias ou apresentando críticas em relação à empresa ou ao produto.

Como método de controle são realizadas pesquisas de satisfação e controle de frequência nas palestras. Nas reuniões de análise crítica da área de atendimento estes resultados são avaliados. Decorrentes desta avaliação melhorias já foram implementadas: Mudança do conteúdo da palestra, mudança na forma de comunicar/convidar os participantes a participarem das palestras, forma de avaliação das palestras e dinâmica da palestra.

Pesquisa de Satisfação: Com o objetivo de verificar os atributos que compõem as necessidades dos clientes,



medir e traçar os diferentes níveis de contentamento dos grupos, a Fundação CEEE realiza pesquisa de satisfação. Composta das seguintes etapas:

Abordagem qualitativa: Nessa etapa, busca-se estabelecer junto aos clientes os atributos que compõem a satisfação. Através de reuniões com grupos específicos de participantes (ativos, aposentados, pensionistas e manutenção de inscrição), selecionados aleatoriamente por amostragem, a empresa contratada aborda sobre os produtos e serviços, buscando identificar o valor ou necessidades hierarquizados e separados por grupo. Dessa forma, para produtos, serviços, atendimento e relacionamento, constitui-se uma matriz de atributos. Esta etapa é realizada há cada quatro anos.

A partir dos resultados da fase qualitativa, é elaborada e aplicada a etapa quantitativa. São enviados via correio, formulários com questionamentos específicos para cada grupo de clientes participantes, sobre os atributos necessários aos produtos e serviços utilizados, bem como as sugestões de melhorias. É definida uma amostragem mínima significativa de retorno que é monitorada pela empresa contratada. A partir da análise dos resultados, são traçados planos de ação que buscam sanar os pontos críticos detectados ou implementar as melhorias relacionadas aos atributos mais significativos.

ATRIBUTOS DO PRODUTO DE ACORDO C/ NECESSIDADE DO CLIENTE

Clientes Pesquisados					
Itens	Atributos	Ativos	Inscrição	Aposen.	Pension.
Produtos	Pré requisitos p/receber benefício	X	X		
	Custo da Contribuição	X	X		
	Valor do benefício		X	X	X
Serviços	Rentabilidade	X	X		
	Empréstimos	X	X		
	Seguro de Vida			X	X
	Serviço Social			X	X
Atendimento	Atenção	X	X	X	X
	Rapidez	X			
	Confiabilidade	X	X		
Relacionamento	Conhecimento Técnico	X	X		
	Facilidade de contato	X	X		
	Informações Recebidas	X	X	X	X
	Atuação Corpo Funcional	X	X		
	Atuação da Diretoria	X	X		
	Atuação dos Conselhos	X	X		
	Transparência na Administração	X	X		
	Participação dos clientes nas decisões	X	X		

Esta etapa é realizada bienalmente e o controle desta metodologia é o cumprimento das etapas do cronograma estabelecido. O resultado da pesquisa de satisfação é apresentado para toda força de trabalho e para o Conselho Deliberativo. Nas reuniões de análise crítica trimestrais e análise crítica de área esta metodologia é discutida e avaliada. Fruto desta avaliação mudanças foram feitas nos questionários que são enviados aos participantes. Alguns atributos foram melhor detalhados. O questionário passou a ser remetido a 100% dos clientes a periodicidade da pesquisa foi alterada.

Para clientes patrocinadoras/instituidoras são realizadas anualmente reuniões com o objetivo de analisar as práticas adotadas e verificar a necessidade de ajustes para o próximo exercício de acordo as solicitações do cliente e adequação ao mercado. Essa metodologia é controlada através do acompanhamento de

cronograma de realização das reuniões, bem como das pautas de discussão.

Divulgação de produtos e marca

Para manter uma boa imagem junto a sua clientela e à sociedade, a Fundação CEEE divulga sua marca e seus produtos através de vários canais de comunicação e de ações que geram credibilidade e imagem positiva. Estes canais são selecionados a partir dos retornos obtidos nas pesquisas de satisfação e nas palestras junto aos participantes e patrocinadoras. Anualmente, na reunião que consolida o orçamento, os gerentes responsáveis apresentam os projetos e custos necessários para manutenção ou implementação de novos canais. Decorrente destas avaliações várias melhorias foram implementadas ao longo dos últimos anos. O Boletim Informativo e o Eletrinho foram totalmente reformulados no seu lay out e forma de apresentação dos conteúdos. Na internet foram implementados muitos serviços e informações que facilitam o acesso do participante à Fundação CEEE. Além das avaliações realizadas em reuniões de análise crítica, todos os processos que originam os canais abaixo citados são auditados.

Para que estes canais tenham sua função atendida é necessário um controle consistente das informações cadastrais dos participantes, principalmente referente a endereçamento. Para isto a empresa controla e monitora através de indicador específico o nível de atualização destes dados.

Canais de Comunicação utilizados pela Fundação CEEE

Canais	Descrição	Público Alvo	Periodicidade
Boletim Informativo	Demonstrações Contábeis e Informações Gerais	Patrocinadoras, participantes, instituidores, fornecedores, sociedade, força de trabalho	Trimestral
Diário Fundos de Pensão/ABRAPP	Informações sobre previdência complementar	Força de trabalho	Diário
Inserções na mídia	Compra de espaço na mídia para veiculação da marca e imagem	Participantes, patrocinadoras, instituidoras, fornecedores, força de trabalho sociedade	Condicional ao evento
Rádio e televisão	Compra de espaços em rádio e televisão para divulgação de resultados e disseminação da cultura previdenciária	Participantes, patrocinadoras, instituidoras, fornecedores, sociedade, força de trabalho	Condicional ao evento
Palestras	Disponibilização de colaboradores para palestras em Universidades, seminários, congressos, empresas, divulgando os "cases" das práticas de Gestão	Patrocinadoras, instituidoras, participantes atuais e potenciais, fornecedores, sociedade	Condicional ao evento
Relatório Atividades	Informações sobre as atividades realizadas pela organização durante o período	Patrocinadoras, instituidoras, participantes atuais e potenciais, fornecedores, sociedade	Anual
Balanço Social Fundação Solidária	Informações sobre o Programa em geral, as entidades participantes	Patrocinadoras, instituidoras, participantes atuais e potenciais, fornecedores, sociedade	Anual
Eletrinho	Informativo interno, com informações gerais da empresa, das patrocinadoras, eventos do segmento	Força de trabalho patrocinadoras.	Semanal
Poderzinho	Informativo interno, que divulga o acompanhamento dos resultados dos indicadores componentes do PPR- Programa de Participação nos Resultados	Força de trabalho	Mensal
Internet	Página na Internet com informações em geral sobre a empresa, gestão, produtos e serviços	Patrocinadoras, instituidoras, participantes atuais e potenciais, fornecedores, sociedade	Diária

Além dos canais acima citados a Fundação CEEE, por ocasião da revisão anual de seu planejamento estratégico, define ações que geram credibilidade e imagem positiva tais como:

Prêmios e Certificações	<ul style="list-style-type: none"> · Avaliações PGQP; · Certificação NBR ISO 9002:1994; · Medalha de Bronze-Prêmio Qualidade-RS 1998/1999; · Troféu Diamante- Prêmio Nacional ABRAPP; · Prêmio Voluntário do Ano-Pessoa Jurídica; · Recertificação NBR ISO 9002:1994; · Prêmio Nacional ABRAPP de Qualidade; · Destaque em Gestão de Pessoas-ABRAPP; · Prêmio Top Cidadania- ABRH-RS 2002,2003; · Certificado responsabilidade Social-Ass.Legislativa-RS 2002;2003; · Certificação NBR ISO 9001:2000. 2004 	Patrocinadoras, instituidoras, participantes atuais e potenciais, fornecedores, sociedade, força de trabalho	No mínimo anual
Seminário Econômico	Evento de porte nacional, onde economistas e políticos importantes discutem cenários da economia brasileira e mundial.	Patrocinadoras, instituidoras, participantes atuais e potenciais, fornecedores, sociedade, força de trabalho	Anual
Palestras Institucionais	Informações gerais sobre a organização, divulgação de resultados, reforço da transparência nas práticas de gestão	Participantes, patrocinadoras, instituidoras, fornecedores.	Anual
Palestras de venda do Plano	Informações sobre os produtos e serviços, requisitos, patrimônio, experiência, mercado.	Clientes potenciais	Condicional a admissão de novos empregados das patrocinadoras
Comissões técnicas	Participação em comissões técnicas do segmento	Patrocinadoras, participantes, instituidoras, força de trabalho	Permanente

Gerenciamento da imagem e do conhecimento dos clientes

A pesquisa de satisfação busca detectar o conhecimento e satisfação dos clientes participantes em relação aos produtos e serviços utilizados correspondendo às expectativas estabelecidas.

Na etapa qualitativa, é pesquisado o nível de conhecimento da clientela. Já na etapa quantitativa, os produtos e serviços, são avaliados numericamente, os resultados tabulados e analisados, verificando-se a necessidade de manutenção ou alteração dos mesmos. Esses resultados, juntamente com informações do mercado de atuação e atributos mencionados em item anterior, servem de base ao Planejamento Estratégico onde são estabelecidas correções de rumo, se necessário for.

Para clientes patrocinadoras/instituidoras, o nível de conhecimento dos produtos e serviços, são identificados, gerenciados, anualmente por ocasião das reuniões com a Fundação CEEE.

3.2 Relacionamento com Clientes

Canais de relacionamento

A empresa possui área específica voltada ao atendimento de seus clientes atuais e potenciais. Em razão das diferentes características e necessidades detectadas na forma de comunicar-se dos clientes, verificados na etapa qualitativa da pesquisa de satisfação, nas palestras e no próprio atendimento, muitos canais com as mais diversas formas e periodicidade de acesso, são oferecidos.

Nas reuniões de análise crítica da área de atendimento estas necessidades são levantadas e discutidas originando novos canais de atendimento ou melhorias nos existentes. Exemplo disto foi a implementação do auto-atendimento em novembro de 2001 e as melhorias que vem sistematicamente sendo implementadas. O processo de concessão de empréstimo via telefone é uma inovação do segmento de previdência fazendo com que a Fundação CEEE seja a pioneira nesta prática.

Para melhor gerenciamento dos canais de acesso, os atendimentos são registrados diariamente em sistema próprio. A partir da tabulação desses dados, a área responsável gerencia o atendimento, monitorando indicadores de tempo médio de atendimento e de espera, o tipo de acesso utilizado, o número de atendimentos e as principais reclamações.

Sistema informatizado de registro de Atendimento, sugestões e reclamações.

Geração de relatórios que suportam a elaboração de indicadores e a análise crítica da área de atendimento.

Atendente: Márcio Tempo Médio: 00:07:46

PROGRAMA	ATENDIMENTO	PESSOAL	TOTAL	TELEFONE	TOTAL	TOTAL GERAL
EMPRÉSTIMO	CONSULTA	34		13		47
	CONCESSÃO	37	71	0	13	84
	RECLAMAÇÃO	0		0		0
SEGURO	CONSULTA	3		0		3
	CANCELAMENTO	1		0		1
	AGENCIAMENTO	0		0		0
	ENC. SINISTRO	2	7	0	0	7
	PGTO SINISTRO	0		0		0
PREVIDÊNCIA	RECLAMAÇÃO	1		0		1
	CONSULTA	34		12		46
	PROC. PREVID.	11	70	0	18	88
	ENTREGA DOC.	11		6		20
CADASTRO	RECLAMAÇÃO	14		0		14
	CONSULTA	1		0		1
	MANUTENÇÃO	20	21	19	19	39
TOTAL DE ATENDIMENTOS:		PESSOAL	169	TELEFONE	50	219

Dá suporte às seguintes práticas:
Reuniões da área de atendimento para gerenciamento do atendimento;
Reuniões de indicadores com Diretoria e Gerentes.

Principais Canais de Acesso:

Canais de Acesso	Descrição	Público Alvo	Periodicidade
Tele-atendimento	Serviço de discagem gratuita que permite aos participantes informações gerais, sobre produtos e serviços oferecidos, simulações de benefícios e simulações/concessões de empréstimos e adesão ao plano previdenciário	Participantes atuais/ potenciais	Diariamente de segunda a sexta-feira das 8h as 18 h.
Postos de Atendimento	Serviço de atendimento pessoal e telefônico através de nove unidades informatizadas, sendo duas em Porto Alegre e sete no interior do Estado. Possuem, ainda, serviço de correio eletrônico, agilizando, quando necessário, sua comunicação com a sede. Os postos de atendimento, inclusive interior do estado têm condições de efetuar qualquer tipo de informação e encaminhamento.	Participantes Atuais / potenciais	Diariamente de segunda a sexta-feira das 8h as 12 h e das 13h as 17 h.
Auto-atendimento	Serviço que oferece aos participantes maior rapidez no acesso às informações e serviços. Está disponível em duas modalidades: <i>Internet:</i> Disponibiliza aos participantes que possuem internet o acesso a informações e serviços, também mediante a utilização de senha personalizada. <i>Atendimento telefônico:</i> serviço oferecido através de senha. Os clientes que optarem por não falar com a atendente podem utilizar o sistema de URA (unidade de resposta audível). Este tipo de atendimento é muito procurado por clientes que buscam rapidez e informações simples do tipo valor líquido do benefício, débitos, parcela faltantes de empréstimo etc.	Participantes Atuais / potenciais	Terminal de auto atendimento, diariamente das 8h as 18 h. Internet 24 h Atendimento Telefônico, já descrito.

Todos os indicadores referentes a estes canais de atendimento são discutidos em reunião de análise crítica onde são propostas melhorias e/ou implementações de novos canais. Os processos que subsidiam o atendimento são aditados gerando, se for o caso, não conformidades ou ações preventivas. Em ambos os casos as causas são gerenciadas e melhorias são implementadas.

Tratamento das solicitações e reclamações de clientes e gerenciamento da satisfação e insatisfação

Através dos canais de comunicação o cliente pode fazer solicitações, manifestar opiniões, sugestões e relatar seus problemas. A Fundação possui um controle sistemático de todos estes canais de acesso. As sugestões são avaliadas e implementadas, e as reclamações registradas e controladas.

As reclamações de clientes participantes, podem ser recebidas por todos os canais de acesso e são registradas em sistema específico (DAP 2000). O atendente é o responsável pelo registro da reclamação, se a reclamação. Se esta puder ser resolvida no momento, o faz, caso tenha que encaminhar a outra divisão fica controlando o prazo de retorno. Mensalmente um colaborador da Divisão de Atendimento, contata o cliente que registrou a reclamação com a finalidade de verificar a eficácia da solução dessa solicitação. Todas as reclamações são computadas e analisadas no momento do recebimento e registrada em relatório específico. Se for oriunda de um erro administrativo é analisada junto a área responsável, objetivando a implementação das melhorias cabíveis para que o erro não aconteça novamente (Registro de não-conformidade). Todos os gerentes envolvidos recebem cópia do relatório de reclamações para que o mesmo seja discutido, juntamente com a Diretoria Executiva, em reunião de análise crítica trimestral. O indicador percentual de reclamações também é discutido mensalmente pela área de atendimento em sua reuniões de análise crítica de área.

A satisfação do cliente, apurada anualmente, através da Pesquisa de Satisfação, é fator importante na revisão do Planejamento Estratégico, sendo determinante para a definição de diretrizes.

A análise destas informações é realizada em reuniões mensais com os colaboradores da área de atendimento, quando então são discutidos os resultados dos indicadores e, se necessário, realizadas correções nas ações inicialmente propostas. O indicador de reclamações de clientes possui um peso maior dentro do conjunto de indicadores da área de atendimento, por representar a insatisfação dos clientes.

Outro instrumento de atuação da organização junto aos seus clientes participantes é o Serviço Social que disponibiliza, através do estudo das relações sociais, atendimentos individuais ou através de grupos, propondo medidas que venham ao encontro das necessidades dos participantes na melhoria da sua qualidade de vida. Quando os clientes apresentam um problema que possa ter a intervenção das Assistentes Sociais, não ocorrendo a procura espontânea, o próprio atendente oferece este serviço. Os programas são desenvolvidos de acordo com as características de cada grupo de clientes.

Esse atendimento é oferecido gratuitamente aos participantes e beneficiários. Principais programas desenvolvidos:

Atendimento individualizado: Presta atendimento especializado para situações de desajustes individuais ou familiares na ocorrência de situações mudanças ou problemas, tais como aposentadoria, doença, falta de informação, uso de drogas, viuvez, problemas financeiros, dentre outros.

Grupo de Aposentados: São encontros mensais para prestar atendimento a aposentados que não estão adaptados à aposentadoria, a fim de que, em grupo, possam descobrir alternativas para viverem de forma criativa e prazerosa.

Grupo de Pensionistas: Presta atendimento a pensionistas com dificuldades de adaptação à viuvez. Proporciona espaço para que possam compartilhar interesses e, a partir da ajuda mútua, transformar seu comportamento atingindo melhoria na sua qualidade de vida. Os trabalhos dos grupos estão sistematizados através de reuniões mensais

Programa Mais Vida: Atividade destinada a um grande número de participantes onde através de palestras, dinâmicas de grupo e peças teatrais, é proporcionado espaço para reflexão sobre comportamento, trabalho, aposentadoria, cuidados com a saúde e lazer, agregando novos hábitos que acrescentem qualidade à vida. Esse trabalho está sistematizado ocorrendo, no mínimo três encontros por ano.

Programa de visitas: Disponibiliza aos participantes importante canal de comunicação através do contato direto com os dirigentes da Fundação CEEE. Anualmente é estabelecido um calendário de visitas onde todos participantes são convidados, através de convite individual remetido pelo correio, a participarem de palestras. Além das palestras de cunho informativo, é aberto um espaço para o participante registrar, verbalmente ou por escrito, atributos considerados importantes, bem como suas necessidades e

reclamações.

O cadastramento é outro importante instrumento de relacionamento que possibilita aos participantes da Fundação CEEE manterem seus cadastros atualizados, permitindo melhor acesso a informações e o correto pagamento de benefícios. Este processo é realizado sistematicamente, com prazos diferenciados para cada tipo de participante, de uma forma bastante simples e sem custos para o cliente. Para o grupo de clientes pensionistas, o cadastramento é realizado anualmente, para os demais grupos são utilizados periodicidades alternadas.

O nível de satisfação, insatisfação e retenção de clientes são monitorados e controlados através do acompanhamento mensal dos indicadores de desempenho, como por exemplo percentual de satisfação de clientes, percentual de reclamações e número de participantes ativos.

Superação da expectativa do cliente

Através de vários canais de acesso e instrumentos de coleta já citados anteriormente, a Fundação CEEE gerencia a satisfação de seus clientes através do registro das suas necessidades e expectativas. As necessidades levantadas são analisadas e subsidiam a revisão anual do planejamento estratégico bem como a definição das diretrizes. Podemos citar como exemplo de melhorias implementadas:

- Reprogramação de palestras
- Remodelação das ferramentas de comunicação (frequência, formato, conteúdo)
- Implementação do gerenciador do tempo de retorno
- Criação do auto atendimento- internet e telefone
- Criação de novos projetos do Serviços Social
- Criação de novos indicadores de desempenho.

4 SOCIEDADE

A Fundação CEEE atua no segmento de previdência complementar fechado, constituindo-se em importante componente no desenvolvimento social e econômico do país e gerando o fomento de poupança interna necessária para o seu desenvolvimento. Como fomentadora de recursos estáveis a longo prazo, a Fundação CEEE auxilia no desenvolvimento de uma nova cultura, caracterizada pela atuação responsável, ética e transparente na administração de recursos e na concessão de benefícios futuros.

Desenvolve, também, projetos que visam a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores, clientes e comunidades onde atua, interagindo com a sociedade como um todo, estimulando o exercício da cidadania e do voluntariado e valorizando as ações educacionais.

Desde 1999, desenvolve o Programa Fundação Solidária que é composto por projetos e ações comunitárias que, ao longo dos anos, vem sendo ampliado.

• **Projetos:**

- 1) Adoção de Entidades;
- 2) Educação Ambiental;
- 3) Encontro Mais Vida;
- 4) Encontro Qualidade de Vida;
- 5) Grupo de Aposentados;
- 6) Grupo de Pensionistas;
- 7) Coral Vozes da Fundação CEEE;
- 8) Grupo de Teatro Encenação;
- 9) Telecentro Solidário;
- 10) Qualidade de Vida.

• **Ações Comunitárias:**

- 1) Campanha do Agasalho;
- 2) Seminário Econômico Fundação CEEE.

O Programa Fundação Solidária é premiado com as seguintes distinções:

- Prêmio voluntário do ano de 2001 concedido pelo Instituto da Mama do Rio Grande do Sul;
- Prêmio Top Cidadania 2002 e 2003 concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos ABRH-RS;
- Certificado de Responsabilidade Social 2002, 2003 e 2004 concedido pela Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul.

4.1 Responsabilidade Socioambiental

Para identificar os eventuais impactos que os produtos, processos e instalações da organização podem causar sobre o meio ambiente e a sociedade, a entidade mantém as suas ações divididas em dois grupos, contemplando também a responsabilidade sobre produtos e serviços entregues ao mercado, quais sejam:

- Aspectos ambientais, abrangidos pelo Programa de Educação Ambiental;
- Aspectos sociais, abrangidos pelos processos de acompanhamento da legislação, equilíbrio atuarial e investimentos.

Apesar dos produtos, processos e instalações da organização não apresentarem riscos elevados de impactos ambientais e baseado na premissa de que é fundamental uma conduta ecológica que viabilize a preservação dos recursos naturais dos quais todos dependemos, a organização desenvolve um Programa de Educação Ambiental, denominado anteriormente de Projeto de Reciclagem do Lixo, desde 1999, que tem como objetivo educar, orientar e promover a consciência ecológica da sua força de trabalho e familiares sobre a importância da separação e descarte dos resíduos.

Como uma forma de aprimorar o seu projeto inicial, a organização firmou um convênio com o



Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU) de Porto Alegre em que consistiu na emissão de um relatório de diagnóstico situacional da segregação dos resíduos sólidos na Fundação CEEE, na realização de três treinamentos para toda a força de trabalho e na instalação de dez caixas coletoras em pontos específicos de Porto Alegre, sendo cinco pontos escolhidos pela organização e cinco pontos pelo DMLU.

Todo o material é descartado e acondicionado em cestos específicos de acordo com a classificação: seco, inerte, orgânico e tóxico.

Este Programa é desenvolvido pelo Comitê de Educação Ambiental, coordenado pelo Serviço Social, e abrange toda a empresa.

O Comitê é formado por colaboradores de todas as áreas, sendo que estes são responsáveis pela disseminação da cultura de educação ambiental, pelo treinamento dos demais colaboradores, inclusive da força de trabalho terceirizada, pela venda do material coletado, pela entrega dos donativos às entidades carentes e pelo controle dos resultados do Programa. Esse Programa tem a adesão de 100% das áreas da Fundação e conta com a colaboração de alguns fornecedores.

A renda resultante com a venda dos materiais recicláveis é revertida em benefício de entidades assistenciais, contribuindo, dessa forma, para a preservação ambiental e no auxílio a pessoas carentes.

Mensalmente, ocorrem as reuniões do Comitê e a distribuição dos donativos às entidades.

As reuniões são registradas em atas. O programa possui orçamento independente dos demais projetos.

Anualmente, são escolhidas novas entidades carentes, através de eleição entre os colaboradores, para receberem auxílio.

Racionalização dos recursos naturais

Através do Programa de Educação Ambiental, já referido, a organização promove o controle do descarte e a reciclagem dos resíduos produzidos internamente. Com a reciclagem do papel, além da racionalização dos recursos naturais, o recurso obtido com a venda é doado para as entidades adotadas.

São realizadas campanhas internas para a racionalização do consumo de energia elétrica, através de orientações para o uso adequado do sistema de refrigeração, dos microcomputadores e da iluminação.

Como uma forma de registrar o aniversário do comitê de educação ambiental e racionalizar a utilização de copos plásticos para o consumo de água e café, o comitê criou e distribuiu uma caneca com o logotipo do programa, para cada colaborador.

Uma vez ao mês, a equipe de manutenção da organização revisa as torneiras e hidras com o intuito de evitar o desperdício de água. Trimestralmente é efetuada a limpeza dos filtros dos aparelhos de ar condicionado, sendo que anualmente são revisados os dutos.

Semanalmente são revisadas as lâmpadas e recolhidos os papéis próprios para a reciclagem.

Ações de conscientização e envolvimento

Dentro do Programa Fundação Solidária, a organização desenvolve o Projeto Qualidade de vida, coordenado pelo serviço social, que tem como objetivo proporcionar à força de trabalho e seus familiares um momento de reflexão sobre diversos temas relacionados à saúde, aspectos comportamentais, motivacionais, questões ambientais, entre outros.

Esse projeto tem a sua origem através dos resultados da pesquisa de clima organizacional realizada internamente, citada no item pessoas.

Mensalmente são realizadas palestras, ministradas por profissionais das áreas relacionadas aos temas de interesse, dentre os quais destacam-se:

- Energia: uso racional para um futuro melhor;
- A reciclagem e a inclusão social;
- Eleições conselho tutelar;
- Racismo e exclusão social;
- Assédio moral no trabalho;
- Saúde e qualidade de vida: prioridades do novo milênio;
- Doação de órgãos;
- Doação de sangue: uma questão de consciência;



- A mulher e o poder;
- Viva bem sem incêndios;
- Eficiência e eficácia na prática;
- Bem-estar e qualidade de vida;
- Violência de gênero mulheres, direitos e conquistas;
- Violência doméstica feridas que não cicatrizam;
- Administre seus recursos e patrimônio.

Conforme já citado, toda a força de trabalho está envolvida nas ações promovidas pela organização, seja no aspecto ambiental ou no aspecto de responsabilidade social. Além dos colaboradores que integram o comitê, outros participam da entrega de donativos às entidades adotadas e das demais ações promovidas em datas específicas, como o Dia das Crianças e o Natal.

Requisitos legais e regulamentares

A fiscalização é exercida pela Secretaria de Previdência Complementar (SPC), vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social, sendo bastante rigorosa no controle das entidades.

As entidades fechadas de previdência complementar têm legislação específica, estatuto e regulamento dos planos administrados e obrigatoriedade de realizar sistematicamente auditorias.

As auditorias, mencionadas no critério processos, possuem periodicidade definida e são selecionadas dentre as auditorias especializadas na área de previdência complementar. Os resultados das auditorias servem para ajustar procedimentos e proporcionar melhorias nos processos, se tornando uma das entradas para as reuniões de análise crítica da organização.

A organização também está subordinada às regras previstas na legislação fiscal e tributária, prestando informações periodicamente à Receita Federal, bem como ao Banco Central.

Dessa forma, os riscos de eventuais impactos sociais relacionados aos produtos e processos são minimizados. A certificação ISO 9001:2000 é uma das ações implementadas para proporcionar essa garantia.

Toda a força de trabalho tem acesso à legislação, ao estatuto e regulamentos, disponíveis em rede. Para atendimento aos requisitos aplicáveis, a empresa tem um processo denominado acompanhamento da legislação e adequação às novas normas, onde dois colaboradores acompanham e analisam diariamente a legislação publicada, repassando-a, quinzenalmente ou quando necessário, para todas as áreas, inclusive, identificando a área responsável pela implementação ou adequação da norma disposta na legislação divulgada.

Havendo dúvidas sobre o assunto, a área responsável marca uma reunião com a assessoria jurídica e as áreas envolvidas para buscarem o consenso ou a orientação da implementação a ser efetuada.

Sendo assim, os registros relacionados ao item revisado são adequados pela área responsável e disponibilizados em rede com a versão atualizada.

Como o principal produto da organização é administrar recursos de terceiros para a obtenção de uma renda futura, esse processo possibilita que todo o regramento seja acompanhado, mantido atualizado e implementado de forma correta, sem prejuízo aos clientes.

Um outro método de identificação é a avaliação atuarial, com obrigatoriedade legal de ser realizada, no mínimo, uma vez ao ano após o encerramento do exercício, para avaliar o desempenho financeiro e atuarial dos planos de benefícios. O atuário, responsável técnico, com base nas premissas de cada plano, avalia se o patrimônio do mesmo, composto por contribuições arrecadadas dos clientes e a rentabilidade obtida com o retorno dos investimentos, é suficiente para a cobertura dos compromissos futuros, ou seja, benefícios em manutenção (já concedidos) e os benefícios para pagar (a conceder).

Essa avaliação é disponibilizada em um documento chamado de demonstrativo dos resultados da avaliação atuarial do plano de benefícios (DRAA), assinada pelo atuário responsável, pelo presidente da organização, pelo presidente da patrocinadora (cliente), e encaminhado à SPC para controle e fiscalização dos planos administrados pela Fundação CEEE.

Além da consultoria atuarial externa, a organização possui uma assessoria atuarial interna, composta de dois atuários e um matemático, que realiza avaliações trimestralmente, como um forma de acompanhamento preventivo dos planos de benefícios e do fechamento da avaliação anual.

Para atendimento aos aspectos relativos ao comportamento ético e aos requisitos contratuais dos investimentos realizados pela Fundação CEEE, há um processo de planejamento de investimentos, que tem por objetivo estabelecer diretrizes de investimentos, metas de rentabilidade e alocar os recursos de forma compatível com o comportamento atuarial de cada plano de benefícios.

Há um Comitê Consultivo de Investimentos (CCI), onde são tratadas, discutidas e analisadas as propostas de investimentos, de acordo com as metas de rentabilidade e riscos estabelecidos pelo plano estratégico de investimentos. É de sua responsabilidade o constante monitoramento desta metas.

Cabe também ao CCI aprovar os critérios de seleção para operar com instituições financeiras, fundos de investimentos e corretoras, guardando documentos de caráter confidencial.

Todos os estudos e propostas de investimentos, suas viabilidades e riscos, apresentados ao CCI, são elaborados pela área de investimentos, formada por profissionais especializados no mercado financeiro.

Constituído por técnicos da área de investimentos e controle gerencial, por diretores e por Conselheiros, o CCI reúne-se mensalmente, avaliando cenários e propondo eventuais correções nas propostas de aplicação.

Todas as reuniões são registradas em atas, que são encaminhadas ao Conselho Deliberativo, para apreciação e deliberação.

Para definição dos critérios de seleção das instituições financeiras, fundos de investimentos e corretoras, são estabelecidas regras e condições, além da aplicação de um questionário conforme apresentado a seguir:

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SOCIEDADES CORRETORAS

INFORMAÇÕES CADASTRAIS PRELIMINARES

RAZÃO SOCIAL:

DATA DE FUNDAÇÃO:

ENDEREÇO DA SEDE:

TELEFONES:

CONTATO:

PATRIMONIO LIQUIDO:

CONTROLADORES:

RESPONSÁVEL OPERACIONAL E CARGO:

CORRETORA LIGADA A CONGLOMERADO FINANCEIRO () SIM () NÃO CORRETORA ORIUNDA DE FUSÃO/ORIGEM:

PRINCIPAIS CLIENTES ATIVOS:

1 - AVALIAÇÃO DO CADASTRO

A) PLENAMENTE SATISFATÓRIO

B) SATISFATÓRIO

C) REGULAR

D) INSATISFATÓRIO

2 - AVALIAÇÃO DO SISTEMA OPERACIONAL:

A) PLENAMENTE SATISFATÓRIO

B) SATISFATÓRIO

C) REGULAR

D) INSATISFATÓRIO

3 - AVALIAÇÃO DE TRABALHOS TÉCNICOS

A) PLENAMENTE SATISFATÓRIO

B) SATISFATÓRIO

C) REGULAR



D) INSATISFATÓRIO

4 - AVALIAÇÃO DE BACK-OFFICE

1) PLENAMENTE SATISFATÓRIO

2) SATISFATÓRIO

3) REGULAR

4) INSATISFATÓRIO

SOMA DE PONTOS: _____

As estratégias de investimentos estão alinhadas à rentabilidade necessária para o equilíbrio atuarial do Plano de Benefícios. Este equilíbrio é o que garante a percepção dos benefícios no futuro.

4.2 Ética e desenvolvimento Social

Diretrizes de comportamento ético

O entendimento e as expectativas que a organização espera de sua força de trabalho estão estabelecidos nos valores:

- Foco no resultado;
- Alavancagem de soluções inteligentes;
- Afetividade;
- Empatia;
- Auto-estima;
- Ênfase no coletivo;
- Fidelidade e transparência;
- Espírito desarmado;
- Postura positiva;
- Desafio;
- Equilíbrio emocional;
- Auto-desenvolvimento.

Aliado também aos valores, estão definidos a política e os objetivos de gestão:

Política de Gestão:

- Cumprir as obrigações contratuais;
- Tomar decisões baseadas em fatos e dados;
- Buscar a melhoria contínua.

Objetivos:

- Aumentar a satisfação dos participantes;
- Manter relação compatível com o mercado;
- Disponibilizar informações claras e concisas a todas as partes interessadas;
- Manter o equilíbrio atuarial dos planos.

Os valores, a política e os objetivos, elaborados e consensados entre diretores, gerentes/assessores e substitutos, estão dispostos no manual de gestão, disponível, em rede, para toda a força de trabalho, sendo a base para a atuação da mesma.

No sistema de avaliação de desempenho, abordado no critério gestão de pessoas, há um grupo de quesitos que trata das características comportamentais da força de trabalho.

Também no Programa Fundação Solidária, a atuação do comitê é pautada pelo comportamento ético, através de procedimentos definidos em instrução de trabalho.

Transparência com a sociedade

Na execução de sua atividade principal, administração de planos de benefícios previdenciários, a organização mantém, aos clientes, aos órgãos fiscalizadores e normatizadores, todas as informações necessárias e disponíveis para o acompanhamento do seu desempenho. As informações estão à disposição das partes interessadas conforme referido no critério informações e conhecimento.

No projeto de Adoção de Entidades, parte integrante do Programa Fundação Solidária, o critério de escolha da entidade a ser adotada é realizado mediante votação extensiva a todos os clientes da organização, abrangendo entidades de todo o estado do RS, previamente analisadas e visitadas pelo serviço social.



Os resultados da administração do Programa Fundação Solidária são divulgados em um balanço social específico, disponível também para todas as partes interessadas.

Necessidades da sociedade

Dentro do Projeto de Adoção de Entidades, a identificação das necessidades de interesse das entidades adotadas é obtida mediante relatório apresentado à organização. A partir deste, são realizadas as ações adequadas ao atendimento das mesmas.

No Seminário Econômico, promovido anualmente, os assuntos a serem abordados no evento resultam de uma pesquisa realizada junto aos participantes do mesmo. Com base no levantamento de interesses e na seleção de temas que envolvem as áreas econômica, política e social do país, é efetuada a programação do seminário. É um evento aberto para toda a comunidade gaúcha, em que os recursos obtidos são direcionados integralmente para o Programa Fundação Solidária, sem custo para a organização.

Mobilização da força de trabalho

O trabalho voluntário é uma parte essencial das atividades do Programa Fundação Solidária. Ramificado em diversos projetos e ações, ele só é possível através da iniciativa de colaboradores e clientes que oferecem o seu trabalho, tendo como retorno unicamente a satisfação de tornar a vida do seu semelhante melhor.

A Fundação CEEE estimula esta participação organizando as atividades, cedendo sua estrutura e permitindo à força de trabalho atuar nesta função em horário de trabalho. O trabalho voluntário é aberto a qualquer cliente, beneficiário ou colaborador.

A força de trabalho está periodicamente mobilizada para as atividades voltadas para a sociedade. Formado em 2002, por iniciativa dos colaboradores, o Coral Vozes da Fundação CEEE, atualmente, com 12 colaboradores tem realizado apresentações, não só em eventos internos promovidos pela organização, bem como em eventos realizados por clientes, parceiros e comunidade. Destacam-se as apresentações nas Usinas de São Jerônimo e Candiota da Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica CGTEE, na Casa de Cultura Mario Quintana de Porto Alegre, Centro Cultural CEEE Érico Veríssimo, Central de Atendimento Tudo Fácil, na sede da Companhia Estadual de Energia Elétrica SIPAT e campanha de doação de brinquedos para crianças carentes.

Também dentro do Programa Fundação Solidária, a Fundação CEEE e a Casa de Cultura Mario Quintana, de Porto Alegre, firmaram um convênio em 22/10/03, para a instituição do Telecentro Solidário Mario Quintana-Fundação CEEE. O Telecentro oferece, através de serviços voluntários e parcerias, ensino para a terceira idade e profissionalizante na área de informática a pessoas excluídas do mercado de trabalho. A organização disponibilizou 10 computadores que estavam obsoletos para seu uso. As aulas são ministradas, voluntariamente, por colaboradores da área de informática e por clientes.

As turmas são formadas de acordo com a procura dos interessados diretamente na Casa de Cultura.

Em outubro de 2003, foi assinado o convênio com a ONG Engenheiros Solidários, programa de responsabilidade social do Sindicato dos Engenheiros (SENGE) do RS. Os profissionais de engenharia associados à ONG oferecem, através do trabalho voluntário, apoio técnico na elaboração de projetos para melhoria das instituições assistidas pelo Programa Adoção de Entidades.

Anualmente, a força de trabalho tem organizado uma festa para as crianças carentes da Associação Santa Rita de Cássia, onde os próprios colaboradores preparam e servem as refeições, brincam e distribuem brinquedos às crianças.

Satisfação das Comunidades

No final do ano, é realizada uma solenidade com a presença dos representantes das entidades adotadas e, na ocasião, cada um destes apresenta uma avaliação dos resultados obtidos com a ajuda da organização. Todo o registro dessa solenidade fica disponível em arquivo multimídia.

Nos demais projetos (Qualidade de Vida, Encontro Mais Vida, Qualidade de Vida Participantes) e ações desenvolvidas (Seminário Econômico), os participantes dos eventos realizam as respectivas avaliações.

Com base no conjunto dessas avaliações, a organização mede o grau de satisfação e implementa ações que zelem pela sua imagem.

5.1 Gestão das Informações da Organização

Seleção e Gerenciamento de Informações e consistência com as estratégias

A seleção e obtenção das informações essenciais para a tomada de decisão e melhoria de desempenho pode ser assim resumida: Os processos de cada área também são monitorados, estando vinculado à Missão e suas diretrizes. Nas Reuniões mensais de Acompanhamento dos Indicadores, as dificuldades, oportunidades de melhoria e desenvolvimento dos planos de ação são discutidos. Estas reuniões possuem cronograma anual e são coordenadas pela Diretoria Executiva.

Os principais processos da Fundação, abordados no critério 7, estão alinhados com as diretrizes fundamentais estabelecidas pela Alta Administração e são monitorados por indicadores. Os indicadores organizacionais são ponderados e compõem o Índice Geral de Performance da Organização (IGP):

- Rentabilidade do ponderada do patrimônio
- Índice de reclamações
- Custo administrativo previdenciário
- Equilíbrio atuarial do plano
- Índice de erros no valor do benefício líquido
- Índice de benefícios processados em mais de 30 dias
- Índice de participantes
- Satisfação dos clientes
- Percentual de realização orçamentária
- Satisfação dos colaboradores
- Horas/profissional treinamento
- Pontuação média das avaliações
- Indisponibilidade do banco de dados
- Pontuação do PGQP

O Sistema de Indicadores, além de permitir acesso ao desdobramento das diretrizes, também disponibiliza a todos os indicadores de seus principais processos e as atas das reuniões de acompanhamento realizadas, com as pendências identificadas por área responsável.

Disponibilidade das informações

Toda a estrutura de informações da Fundação CEEE está interligada pela Rede Interna de Computadores e, praticamente, todos os seus processos estão informatizados, permitindo o acesso permanente e de forma rápida às informações atualizadas e consistentes.

A Fundação CEEE mantém 7 Postos de Atendimento que prestam serviços aos clientes em outras localidades do Estado e, a fim de garantir a mesma qualidade no atendimento nessas localidades, a Organização provê links de comunicação via internet. Além, do auto-atendimento eletrônico acessado pelos participantes através de senha pessoal.

Todas as informações coletadas na Divisão de Atendimento, através do contato telefônico, pessoal, e-mail, etc., são analisadas e repassadas para as áreas pertinentes, com o objetivo de serem utilizadas na melhoria de processos. Outra grande fonte de informações é a Pesquisa de Satisfação dos clientes que é realizada bianualmente, apresentando dados estratificados, os quais permitem uma ampla análise dos pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Estão disponíveis na rede de computadores, a todos os colaboradores, as Instruções de Trabalho, as Circulares, o Orçamento, o Plano de Cargos e Salários e o Manual da Qualidade que garantem, assim, o acesso às informações consistentes e atualizadas. A partir da Certificação ISO 9001:2000, todas as Instruções de Trabalho da Entidade passaram a seguir o mesmo padrão, ou seja, seguindo procedimentos de atualização, de sinalizações visuais, de formulários e de guarda de registros.

A Assessoria de Comunicação Social disponibiliza a todos os colaboradores, através da intranet, o "Clip-

ping Diário" e o "Diário dos Fundos de Pensão", instrumentos que concentram uma seleção das notícias veiculadas nos principais jornais de circulação nacional e regional e uma resenha das principais notícias relacionadas ao setor de Previdência Privada Complementar, respectivamente. Semanalmente é produzido um Boletim específico aos colaboradores, chamado "ELETRINHO", abordando informações administrativas e de cunho pertinente ao público dirigido, distribuído através de e-mail e armazenado na Intranet. Mensalmente circula o "Poderzinho", boletim específico sobre o Programa de Participação dos Resultados, enviado aos colaboradores via e-mail e afixado no mural do ponto, assim como o ELETRINHO. É disponibilizado no site da empresa, um clipping semanal sobre o tema previdência complementar e os releases enviados à imprensa sobre a Fundação. Encontra-se no site, também, links com outros sites de instituições oficiais vinculadas à previdência, clientes e instituições financeiras.

A Organização promove a participação de seus colaboradores em seminários, comissões nacionais e regionais vinculadas ao setor de Previdência Complementar Fechada, bem como visitas a outros fundos de pensão para agregar novas informações e metodologias a seus processos.

Confiabilidade e segurança das informações

A confiabilidade e a integridade das informações é assegurada pelo sistema de gerenciamento eletrônico, e o acesso através de senha criptografada. O Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) trata da digitalização de todas as informações, contábeis, financeiras e previdenciárias relacionadas ao dia-a-dia da Fundação CEEE. O objetivo é proporcionar maior segurança no armazenamento, precisão e rapidez na consulta das informações. O processo, que iniciou em abril de 2000, tem, atualmente, mais de 2 milhões de documentos digitalizados.

Visando manter a segurança das informações, são adotadas e monitoradas práticas de backup de todas as informações armazenadas nos servidores, inclusive mantendo backup externo ao ambiente da Fundação CEEE e, também, práticas de controle de acesso a esses dados - senhas e permissões limitadas conforme a necessidade dos clientes. Para a disponibilidade permanente dos dados, é monitorado o tempo de indisponibilidade do servidor do banco Oracle (onde estão os sistemas corporativos).

5.2 Gestão de Informações Comparativas

As informações comparativas específicas do segmento de previdência privada são constantemente buscadas e extraídas de um rol de indicadores selecionados pela Comissão Técnica Nacional da Qualidade ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar). Também são utilizados pela Alta Administração, como medida referencial comparativa do desempenho das áreas de Investimento e custeio Administrativo da Fundação CEEE, outros *benchmarks*.

Todos os colaboradores possuem seu próprio endereço eletrônico, permitindo agilidade na troca de informações com clientes, parceiros e fornecedores. Todos têm acesso à Internet, viabilizando a utilização do Sistema FISCODATA, que permite consultas a um banco de dados de toda a Legislação pertinente. A área de Investimentos, Controle Gerencial e Diretoria Executiva dispõem do canal Bloomberg (Sky), que é um informativo do mercado financeiro, o qual permite a análise de tendências mundiais. Existe, ainda, na Divisão de Investimentos, o Broadcast que é um aplicativo para acompanhamento diário on-line da cotação da Bolsa de Valores.

Na área de Recursos Humanos as informações comparativas são provenientes da Comissão Técnica da ABRAPP e da Revista Exame (publicação anual das melhores empresas).

A Divisão de Atendimento ao Participante busca seus referenciais junto a outros fundos de pensão que se destacam pelo modelo de gestão e ao setor de serviços.

O Planejamento Estratégico da Fundação CEEE foi elaborado a partir de uma análise de cenários, considerando-se as mais diversas informações, como:

- Ambiente Geral (inflação, câmbio, taxa de juros, crescimento econômico, renda/emprego, qualidade de vida, legislação tributária e legislação previdenciária);
- Ambiente Operacional (concorrentes, clientes atuais e clientes potenciais);
- Fatores Críticos de Sucesso;
- Produtos do Mercado.

As informações comparativas são atualizadas anualmente no sistema de indicadores, disponibilizado na Intranet, as quais são utilizadas, mensalmente, nas reuniões entre Gerentes e Diretoria na avaliação de resultados.

Buscando referenciais de mercado, a Diretoria Executiva, Gerentes, Assessores, membros dos Comitês e

outros colaboradores, participam permanentemente de visitas a outras Organizações, Seminários, Congressos, Feiras, etc.

Os principais processos estão vinculados a metas, que por sua vez, são estabelecidas com base no histórico de dados da Organização e os referenciais pertinentes.

O IGP - Índice Geral de Performance correlaciona os indicadores globais e monitora-os através da soma ponderada dos resultados, tendo seus referenciais baseados nos indicadores selecionados pela Comissão Técnica Nacional da Qualidade ABRAPP.

Os gráficos de indicadores disponíveis na intranet, disponibilizados a todos os colaboradores, possuem indicação de meta e o referencial comparativo de mercado.

5.3 . Gestão do Capital Intelectual

O método para identificar o Capital Intelectual da Empresa é contido no sistema de gestão da qualidade e certificação ISO 9001:2000 . O sistema corporativo preserva sua marca o valor agregado aos produtos e serviços adquirido pelo conhecimento, documentando no Manual de Qualidade, nos procedimentos e nas instruções de trabalho, registrando suas marcas de identidade e atuando com sistemas tecnológicos com a segurança de última geração.

Os ativos de mercado, humanos, propriedade intelectual e infra-estrutura estão em constante desenvolvimento e o acompanhamento de seu resultado é analisado nas reuniões mensais de análise crítica das áreas, e nas auditorias trimestrais.

Plano de Cargos e Salários

A Fundação CEEE dispõe de um Plano de Cargos e Salários, definindo políticas voltadas aos resultados individuais e institucionais, contemplando uma estrutura de cargos em "Y", que permite aos colaboradores um desenvolvimento, numa carreira técnica ou gerencial, que valoriza e incentiva o crescimento profissional da pessoa, para sua permanência na Fundação.

Plano de Treinamento

O Plano de Treinamento é elaborado com base nas necessidades individuais detectadas nas avaliações de desempenho, orientando o suprimento das deficiências apontadas, e também o atendimento de necessidades constantes de atualização tecnológica, formação e capacitação em novas ferramentas, instruções e rotinas (Tributárias, legais, normativas da previdência, etc.). Essas ações contribuem para o aumento do capital intelectual e propiciam o desenvolvimento e implementação de soluções aos desafios da Fundação.

Atuação por Comitês

A organização dispõe de mecanismos de atuação restritos a pontos essenciais estratégicos, via formação de Comitês, com vistas a estabelecer um ambiente adequado de prática constante de troca e compartilhamento de conhecimentos, no qual destacamos: Comitê Consultivo de Investimento, que define e acompanha toda a política de investimento institucional e atuação de curto, médio e longo prazo; Comitê de Informática, que determina a linha de atuação estratégica da área de informática no contexto organizacional; Comitê da Qualidade, que atua na execução e disseminação da cultura da qualidade junto a organização e fora dela, definindo critérios, necessidades e rumos; Comitê Fundação Solidária, que é um foro específico, voltado à inserção social da Fundação no contexto das entidades assistenciais do Rio Grande do Sul, colaborando e suprimindo necessidades de recursos financeiros e humanos, bem como mantendo programas específicos de formação e orientação.

Atividades de Apoio

Desenvolvimento de atividades com vista ao suprimento de demandas específicas e setoriais ou suprimento de demandas permanentes, oportunizando aos colaboradores a convivência, discussão e a troca de conhecimentos relativos a questões operacionais da Instituição, tais como:

Equipes Situacionais, pela sua transitoriedade onde destacamos, Grupo de Planejamento Estratégico, que definiu um plano estratégico para a Instituição; Grupo de Expansão, que montou uma proposta de atuação com vista à inserção da Organização no mercado, Grupo de Implantação do Call Center, que definiu um plano estratégico para a ampliação do tele-atendimento.

Equipes Institucionais, pela sua constância de atuações sistemáticas e permanentes, tais como: as reuniões mensais de acompanhamento de indicadores, onde os mesmos são apresentados e discutidos, ora entre os gerentes, ora entre todos os colaboradores; ciclo anual de Reuniões de Definição de Diretrizes e seus desdobramentos.

Programa de Participação de Resultados - PPR

A Fundação CEEE promoveu, durante o ano de 2003, o desenvolvimento de um plano de participação de resultados destinado a premiar os colaboradores da empresa por atingirem metas semestrais de gestão. Este trabalho contempla a diretriz estratégica da empresa relativa à qualificação da gestão de processos para aumentar o nível de competitividade e promove ações de melhoria contínua da gestão de pessoas. Denominado de Programa Organizacional de Entusiasmo e Realizações (PODER), o plano visa a melhoria dos níveis de qualidade, produtividade e realizações globais do negócio da Fundação. Além disso, é uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional, que busca a valorização do trabalho em equipe e o comprometimento de cada um nos processos da empresa.

Para desenvolver o projeto, foi constituído um grupo de trabalho, eleito pelos colegas, representando as diversas áreas da empresa, que recebeu treinamento específico e, sob coordenação da área de recursos humanos, analisou trabalhos já desenvolvidos na empresa e projetos implantados em outras organizações. Em janeiro de 2004, o PODER foi homologado pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Deliberativo da Fundação CEEE.

Proteção do Capital Intelectual

- A Fundação dispõe de um amplo acervo de medidas com vistas a se precaver e preservar de atitudes individuais ou coletivas que possam trazer sérios danos institucionais, das quais destacamos :
- Manutenção de baixa rotatividade no âmbito da empresa;
- Documentação dos sistemas corporativos de forma analítica, contemplando manualização e/ou, helps para uso nos sistemas; padronização dos procedimentos de registro dos comandos internos de sistemas;
- Normatização de processos através de Circulares, Instruções de Trabalho, procedimentos e métodos de gestão, disponibilizados via Intranet;
- Proteção Física de acesso a base de dados, pelo corpo funcional, via senhas pessoais criptografadas;
- Proteção Física de acesso a base de dados, pela internet, via utilização de *Firewall* e instituição de bancos separados para Internet e base institucional sem acesso direto via Internet.
- Anualmente a Fundação CEEE realiza cadastramento dos assistidos (aposentados e pensionistas). Ele visa manter atualizado o banco de dados da empresa, garantindo o equilíbrio do plano, fundamental para a continuidade do pagamento dos benefícios.
- Conferência do banco de dados
- Senha confidencial criptografada
- Gerenciamento Eletrônico de Documentos
- Registro de marcas
- Pesquisas de satisfação com cliente, com fornecedores e com colaboradores

O processo de Gestão de Pessoas tem por objetivo estabelecer e gerenciar as condições necessárias para promover a qualificação e a satisfação dos colaboradores, visando a melhoria contínua dos resultados individuais e institucionais. Este processo está constituído de dez (10) sub-processos:

- Recrutamento/Seleção
- Avaliação do Desempenho
- Promoções Verticais
- Folha de Pagamento
- Folha de Honorários
- Treinamento
- Saúde Ocupacional
- Benefícios a colaboradores
- Viagens a Serviço
- Rescisão

6.1 Sistemas de Trabalho

Organização do Trabalho

A Empresa possui organograma estruturado com apenas três níveis hierárquicos, o que facilita o fluxo das informações e a resposta rápida às necessidades institucionais.

Conforme detalhado no critério 7, todos os processos foram identificados e mapeados com a participação de todas as pessoas envolvidas. Este levantamento gerou uma estrutura de documentação que tem por objetivo organizar e orientar o trabalho, de forma a proporcionar autonomia às pessoas que compõem a força de trabalho, estimulando a iniciativa e a criatividade, sendo:

Manual de Gestão: Especifica o objetivo de cada processo e diretrizes básicas para a realização de cada processo.

Procedimentos: Definem etapas do processo, responsabilidades, fluxo das atividades, frequência, pontos de verificação e especificações sobre como executar cada etapa.

Instruções de Trabalho: São orientações detalhadas de determinadas etapas de cada processo.

Esta estrutura de documentos normativos possibilita às pessoas a participarem, propondo melhorias nos processos. Sempre que houver a necessidade de elaborar ou alterar qualquer documento controlado, é necessário que um colaborador dispare o processo, desde que haja a participação e consenso de todas as áreas envolvidas. Esta participação é garantida à medida que o documento é validado com a rubrica de todos os responsáveis das respectivas áreas.

Também, melhor detalhado no critério 7, os colaboradores dispõem de um sistema informatizado de tratamento de não-conformidades, onde qualquer colaborador pode registrar um RNC (Relatório de Não-Conformidade), o que vai disparar um processo de discussão e proposição de ações corretivas. Da mesma forma, são registradas e consensadas ações preventivas para os processos.

A Empresa dispõe de um Plano de Cargos e Salários, o qual define políticas de remuneração e desempenho. Contempla uma estrutura de cargos em "Y", ou seja, permite que os colaboradores se desenvolvam numa carreira técnica ou gerencial, facilitando as ações de treinamento. Os perfis dos cargos são bastante flexíveis e polyvalentes, definidos com base na estrutura organizacional e na natureza das atividades e, posteriormente, são hierarquizados, através de um sistema de pontuação que considera os seguintes fatores:

- Instrução
- Experiência
- Complexidade das tarefas
- Características comportamentais
- Assuntos confidenciais

- Contatos mantidos
- Supervisão de pessoas
- Responsabilidade por erros

Os cargos estão agrupados em oito classes salariais, compostas, cada uma, de 5 faixas de salário.

Toda a política de movimentação do quadro de colaboradores efetivos ocorre através da análise de um Comitê de Avaliação, responsável por validar o preenchimento dos requisitos exigidos no Plano de Cargos e Salários, bem como, efetuar a análise crítica do sistema e propor melhorias.

Em relação as estruturas anteriores, o perfil dos cargos tornou-se mais exigente, iniciando um processo de alavancagem dos seus colaboradores e sua conseqüente qualificação, a qual pode ser verificada na melhoria do perfil escolar do quadro. No ano 2000, por ocasião da implementação da nova estrutura, 27 colaboradores foram enquadrados sem a escolaridade mínima desejada, sendo que, no ano de 2004 este número reduziu para 18. Mensalmente, é atualizado o quadro de lotação, o qual espelha a distribuição quanti-qualitativa do efetivo e as respectivas vagas existentes, permitindo o acompanhamento de dados históricos.

Comunicação e Cooperação

Todo o processo de comunicação da organização está alicerçado no seu sistema de rede de computadores. Cada colaborador possui um microcomputador ligado em rede, possibilitando acesso a todas as Instruções de Trabalho, Procedimentos, Circulares, Resoluções, Indicadores, Diretrizes e comunicados em geral. Todo o documento aprovado, após passar por todas as etapas previstas em instrumento normativo, é disponibilizado na intranet e todos os colaboradores recebem um aviso, pelo correio eletrônico, alertando-os para tomarem conhecimento da informação. Desta forma, a organização mantém sua força de trabalho atualizada em relação a novas instruções e decisões. Considerando a importância do controle da legislação para o negócio, a empresa mantém um processo estruturado para o acompanhamento e adequações, tendo como base um instrumento informativo eletrônico, "*Cenário Legal*". Este informativo, além de divulgar, direciona um responsável para analisar e implementar determinada legislação, que, através de um sistema informatizado, monitora as providências tomadas.

A Organização possui uma Assessoria de Comunicação Social que apóia as ações de endomarketing, sendo o boletim eletrônico semanal, "*ELETRINHO*", um dos seus principais veículos de comunicação interna. A partir de 2004, como suporte ao Programa de Participação nos Resultados, foi implementado o "*PODERzinho*", informativo eletrônico mensal que, além de demonstrar os resultados dos indicadores, relata as principais ações efetivadas para a melhoria dos processos. Dispõe, também, do "*Clipping Diário*", informativo eletrônico com as principais notícias do dia.

A cooperação é estimulada e incentivada através da política de formação de Comitês Interfuncionais, no desenvolvimento e implementação de projetos e programas. Atualmente existem sete Comitês em funcionamento, sendo: Educação Ambiental, Consultivo de Investimentos, de Informática, Programa Fundação Solidária, Avaliação do Fundo de Adoção de Entidades e o da Qualidade. O funcionamento dos Comitês é regido através de Instrução de Trabalho específica para cada um, a qual define composição, renovação dos membros e atribuições. A maioria dos Comitês possuem um membro da Alta Direção, responsáveis pela coordenação das atividades.

Além desses Comitês citados, existe a prática de formação de grupos, para desenvolvimento de trabalhos específicos, os quais são constituídos por colaboradores das áreas envolvidas.

Em 2003, a empresa migrou de uma gestão departamentalizada para uma gestão por processos, o que fortaleceu o espírito de equipe e a cooperação, tendo em vista o foco no resultado Institucional.

Conforme já relatado no item 6.1 - Sistemas de Trabalho, as melhorias propostas decorrentes de Ações Corretivas ou Preventivas são analisadas e consensadas por todos os envolvidos no respectivo processo.

Requisitos de Seleção

A Empresa possui quadro de lotação quanti-qualitativo estruturado e previamente aprovado. O processo de seleção é disparado a partir da existência de vaga.

O preenchimento de vagas, inicia-se com um processo de seleção interno, no sentido de valorizar os colaboradores com perfil e potencial de aproveitamento. Dentre os colaboradores que atendem os requisitos básicos, o Gerente de RH e o Gerente da área requisitante, escolhem o candidato que mais se adequa ao perfil, contatando-o para verificar a disposição e interesse de ser aproveitado em determinada função. Considerando a manifestação positiva, o colaborador é encaminhado para uma análise de

qualificação que será validada por um Comitê de Avaliação, composto da seguinte forma:

- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente da área afeta (que dispõe da vaga)
- Mais três(03) Gerentes ou Assessores sorteados.

Esta análise de qualificação abrange os seguintes requisitos:

- Escolaridade;
- Conhecimentos globais do cargo;
- Conhecimentos específicos do cargo;
- Habilidades e atitudes desejadas para o cargo.

Não havendo aproveitamento interno, dá-se início ao recrutamento externo. Nos processos de seleção externos, a Organização se utiliza de agências, que têm por objetivo realizar uma triagem daqueles que preenchem os perfis desejados. Aqueles pré-selecionados pelas agências, são submetidos a entrevistas com a Divisão de Recursos Humanos e a área requisitante.

No processo de seleção, tanto interno como externo, é realizada uma avaliação psicotécnica dos candidatos potenciais, com o objetivo de detectar e mensurar os requisitos estabelecidos, como:

- Processo Intelectual
- Conduta Emocional
- Comunicação/Interação
- Dinamismo
- Aspirações Pessoais e Profissionais
- Atenção Concentrada (rapidez de reação/exatidão na execução)
- Pontos Fortes
- Pontos Fracos
- E outros que se façam necessários, de acordo com a função a ser desempenhada.

O processo de recrutamento e seleção é controlado através do formulário Requisição de Pessoal, onde constam todas as etapas previstas, desde o detalhamento da vaga, os candidatos que concorrem, o candidato escolhido e a autorização para admissão.

A admissão é efetuada através de um contrato de experiência de 45 dias, sendo que, no final do prazo, o candidato é avaliado e proposta a renovação, se for o caso, por mais 45 dias, momento em que é novamente avaliado para que seja definida a sua efetivação ou não.

Estímulo a obtenção de metas

Com o objetivo de estimular a melhoria contínua do desempenho individual e oportunizar a cada colaborador a participação no seu plano de desenvolvimento, a empresa implementou um sistema de avaliação de desempenho anual, com duas etapas distintas:

Comunicação das Expectativas - O processo inicia-se com uma reunião de *feedback* entre avaliador e avaliado. O foco principal dessa reunião é a clara comunicação das expectativas da Organização/Área de atuação em relação ao desenvolvimento do colaborador. Nesta etapa deverão ser negociadas formas de alavancar o seu desempenho específico para o próximo ano, bem como, a maneira de acompanhar e medir a melhoria. Para tanto, utiliza-se o formulário "Registro de Expectativas de Desempenho", onde são apontados:

- Aspectos a Melhorar
- O Resultado Esperado
- Ações de Apoio

As duas partes assinam este formulário, tanto o Superior Imediato como o subordinado, como forma de acordar as metas propostas.

Avaliação Formal - Ao término de 12 meses ocorre a avaliação formal (consenso), considerando-se as expectativas já negociadas no início do período. A avaliação é registrada no formulário "Avaliação do

Desempenho", considerando quatro grupos de quesitos para os técnicos e 5 grupos para Gerentes e Assessores:

- Desempenho na Função
- Habilidades
- Características Comportamentais
- Auto-Desenvolvimento
- Atuação Estratégica (somente para Gerentes e Assessores)

O sistema de avaliação gera uma pontuação para cada quesito, grupo de quesitos e, conseqüentemente, uma média final. A pontuação é armazenada em banco de dados e monitorada através de planilha eletrônica.

Após o fechamento da avaliação, as partes estabelecem as expectativas de desempenho para o próximo período, fechando o ciclo nos meses de junho de cada ano.

Reconhecimento X Metas

A estrutura de cargos e salários permite que os colaboradores tenham a possibilidade de ascensão horizontal e vertical. A concessão das promoções horizontais (mérito) poderá ocorrer a cada período mínimo de dois anos, mas está vinculada a pressupostos gerais e específicos:

Gerais: existência de margem no custeio administrativo da Entidade.

Específicos: o colaborador deverá apresentar aprimoramento de conhecimentos e habilidades no exercício do seu cargo de forma destacada em comparação aos demais integrantes da sua equipe de trabalho, o qual será medido através do processo de avaliação do desempenho anual, correspondendo a uma média mínima de 9 pontos.

Conforme relatado anteriormente, o processo de promoções é validado por uma Comissão de Avaliação, responsável por verificar o preenchimento dos requisitos estabelecidos.

Como forma de reconhecimento ao quadro de colaboradores pelo desempenho obtido nos anos de 1998 e 1999, com a conquista da Medalha de Bronze no PGQP, a organização, por oportunidade da implementação do Plano de Cargos e Salários atual, no ano 2000, elevou a média salarial do quadro de colaboradores em 6,74%, a partir de dados tabulados em pesquisas de mercado. Nesse mesmo ano, também com um bom desempenho, a Fundação CEEE conquistou o Troféu Diamante, do Prêmio Nacional ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar), o que determinou em 2001, um abono pecuniário para cada colaborador. Em 2002, a organização foi novamente agraciada com o Prêmio Nacional ABRAPP de Qualidade, com destaque à Gestão de Pessoas, o que gerou a realização de uma grande festa para os colaboradores.

A partir da necessidade identificada nas pesquisas de clima organizacional e da iniciativa do Conselho Deliberativo, em 2003, foi constituída uma Comissão de 09 colaboradores para a estruturação e implementação de um PPR Programa de Participação nos Resultados, para atuar como instrumento de gestão, como meio de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, aumento da qualidade dos produtos e redução do desperdício, na busca de maior competitividade, alinhando as ações com a Diretriz de Expansão. A Comissão é constituída de 9 (nove) colaboradores efetivos, sendo 6 (seis) eleitos pelos demais colegas, o Delegado Sindical e o Gerente de Recursos Humanos.

A Comissão, a partir de algumas premissas definidas em consenso com todos os colaboradores, estruturou o projeto, o qual foi batizado de PODER Programa Organizacional de Entusiasmo e Realizações.

O PODER foi implementado a partir de janeiro de 2004, com a realização de um concurso para a escolha de um slogan, que culminou num evento recheado de dinâmicas de grupo, com o objetivo de associar o espírito de equipe aos resultados. O slogan vencedor foi: "Comprometer para Compartilhar".

O Programa foi estruturado com indicadores de performance institucional, abrangendo o produto, o mercado, o custo e a gestão. Além de metas básicas, os indicadores possuem escalas de superação de metas, o que proporciona a motivação constante dos colaboradores, haja vista que o fundo de participação pode ser incrementado em até 20%. As metas são semestrais, havendo, portanto, o pagamento de prêmio duas vezes ao ano. Atingidas as metas, o valor do fundo de participação é distribuído de forma linear para todos os que forem elegíveis conforme regras estabelecidas.

A Comissão do PODER tem suas atribuições definidas no próprio instrumento de Acordo entre as partes, sendo:



- Acompanhar e divulgar indicadores;
- Implementar ações para motivação dos colaboradores;
- Realizar a revisão anual do Instrumento (regras, estrutura, indicadores e metas)

6.2 Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas

O processo de Treinamento está estruturado através de um Plano Anual de Treinamento. A partir da necessidade de aprimoramento do método de trabalho, foi desenvolvido um projeto, implementado a partir de 2002, com uma nova estrutura e metodologia. O Plano de Treinamento contempla uma previsão dos investimentos necessários, os quais são agregados no Orçamento da Organização.

As Diretrizes Institucionais são desdobradas em dois níveis. O primeiro são subdiretrizes, indicando as principais ações que a Organização terá de executar para garantir o atingimento das diretrizes, e o segundo, são os projetos, os quais indicam as ações específicas de cada área, contendo os seus planos, com cronogramas, recursos financeiros e materiais e necessidades de treinamento e capacitação das pessoas envolvidas. Conseqüentemente, essas necessidades serão transformadas em ações no plano de treinamento.

Levantamento de Necessidades

A estrutura de cargos possui os perfis detalhados, permitindo que a Organização mantenha padrões claros de exigência dos seus colaboradores, permitindo eventuais correções ou melhorias.

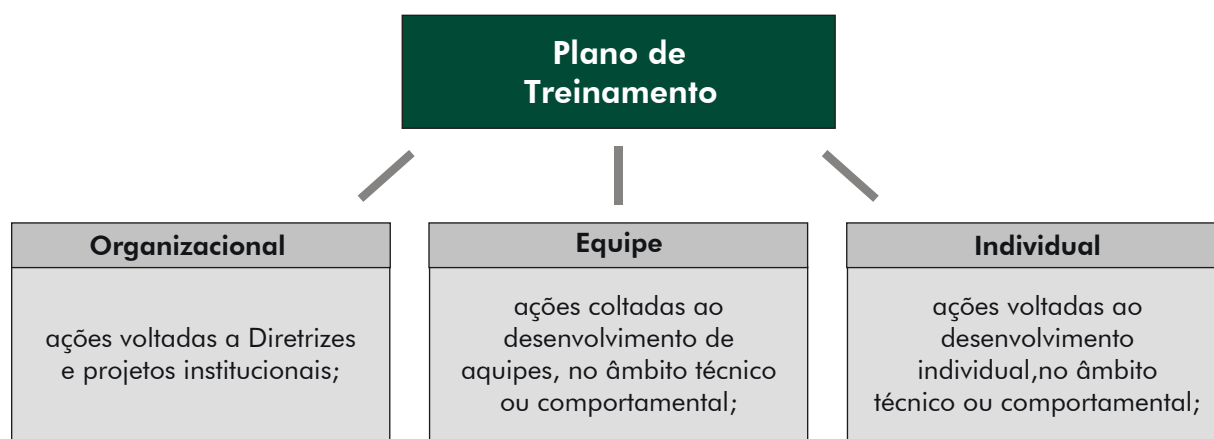
O levantamento de necessidades ocorre através da seguinte metodologia:

- Reunião entre gerentes e colaboradores na etapa de definição das expectativas de desempenho individual para o período de 12 meses, visando o consenso nas ações de apoio;
- Reunião da Divisão de Recursos Humanos com todos os colaboradores, visando o levantamento de necessidades de equipe;
- Reunião de consenso da Divisão de Recursos Humanos com todos os gerentes, visando o levantamento de necessidades de treinamento relacionadas aos projetos institucionais.

Portanto, o diagnóstico das ações de treinamento a serem programadas, representa o resultado do consenso entre colaboradores, Gerentes e Recursos Humanos, validado pela Diretoria. Todo o treinamento está vinculado a um objetivo, permitindo um acompanhamento da eficácia do plano, através das avaliações de resultado. Essa participação direta dos colaboradores na estruturação do seu plano de desenvolvimento, motiva e estimula o reforço dos conhecimentos adquiridos, pois serão o caminho para o atingimento das metas estabelecidas nas expectativas de desempenho individual.

A Diretoria Executiva e o Conselho Deliberativo, pela característica de um mandato de 2 anos, tem um plano padrão programado no âmbito Institucional.

Plano de Treinamento - O Plano de Treinamento, conforme os focos já citados, divide-se em Plano Organizacional, Equipe e Individual.



Plano Organizacional: visa agregar novos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos, em virtude dos projetos que buscam o atendimento de Diretrizes Institucionais. Citamos alguns treinamentos:

- Gestão pela Qualidade Total
- Auditorias da qualidade
- Avaliadores do PGQP
- Examinadores do PGQP
- Integração de Novos Gestores
- Integração de Novos Colaboradores
- Atendimento ao Público
- Seminário "Conhecendo a Fundação CEEE"
- Congressos, Seminários e Palestras do segmento de Previdência e atividades afins
- Planejamento, Orçamento e Investimentos

Plano de Equipes: visa desenvolver os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos desejados para um determinado grupo de colaboradores em relação ao cargo desempenhado ou até a preparação para cargos superiores. Tem também a finalidade de melhorar as questões de integração e comportamento do quadro funcional. Citamos alguns exemplos:

- Oratória, Expressão e Desinibição
- Redação e Gramática
- Legislação Previdenciária
- Formação de Prepostos
- Técnicas de Auditoria
- Relações Interpessoais
- Usuários de Rede
- Seguro: Conceitos e Legislação
- Informática atualização de analistas e programadores
- Programa de Desenvolvimento Gerencial
- Gerenciamento de Projetos
- Negociação
- Atendimento ao Cliente

Plano Individual: visa atuar nas necessidades individuais de alavancagem e nas deficiências técnicas de cada colaborador, conforme ações consensadas no processo de definição de expectativas de desempenho. Toda a necessidade individual que apresenta uma relativa disseminação na empresa, torna-se um plano de equipe.

As etapas do levantamento de necessidades e estruturação do plano ocorrem entre os meses de junho e outubro de cada ano, com o objetivo de contemplar o provisionamento de verba específica no orçamento do ano seguinte. Após mapeado, o levantamento de necessidade de treinamento é validado pelo Gerente de cada área. A execução dos treinamentos é monitorada através de planilhas específicas para cada Plano: Organizacional, Equipe e Individual.

O plano de Treinamento dispõe de uma verba (em torno de 10%) para treinamentos não planejados, os quais devem ser solicitados e autorizados, através de formulário próprio.

A programação mensal de treinamentos é disponibilizada, via correio eletrônico, sendo reforçada semanalmente, contendo todos os colaboradores envolvidos, o nome dos eventos e as respectivas datas.

À medida que os treinamentos são efetivados são registrados num banco de dados individualizado, o que torna possível a visualização e a análise do histórico de treinamento de cada colaborador.

O método de elaboração do Plano de Treinamento tem se mostrado eficaz à medida que constata-se um ajustamento do planejado em relação ao realizado, gerando uma projeção orçamentária mais próxima da

necessidade, conforme demonstrado no critério 8. Esta eficácia é percebida, também, no que diz respeito à qualidade dos treinamentos executados, à medida que, na opinião da força de trabalho, os treinamentos têm, em sua maioria, atingido os objetivos propostos.

Todos os novos colaboradores recebem um treinamento de integração, que contempla:

- Vídeo institucional: pequena abordagem sobre a missão, negócio e produtos da Fundação CEEE.
- Palestra políticas de RH: abordagem sobre as políticas de salário e benefícios, estrutura de cargos, normas internas, direitos e deveres em geral.
- Ferramentas e conceitos da qualidade: abordagem sobre ferramentas e conceitos da qualidade total, Planejamento Estratégico e Diretrizes Institucionais.
- Cartilha do colaborador: contendo a missão da Fundação CEEE e valores que promovem o comportamento ético entre os colaboradores, dentre eles:

- 1) Foco no Resultado
- 2) Alavancagem de Soluções Inteligentes
- 3) Afetividade
- 4) Empatia
- 5) Auto-Estima
- 6) Ênfase do Coletivo
- 7) Fidelidade/Transparência
- 8) Espírito Desarmado
- 9) Postura Positiva
- 10) Desafio
- 11) Equilíbrio Emocional
- 12) Auto-desenvolvimento

Avaliação das Ações de Treinamento

Para fins de avaliação da eficiência e da eficácia das ações de capacitação da força de trabalho, o método de avaliação foi aperfeiçoado, passando de uma mera avaliação do evento para uma avaliação dos efeitos práticos e do atingimento dos objetivos propostos. Para tanto os treinamentos foram divididos em duas categorias:

- **Treinamentos de Aperfeiçoamento:** destinados à reciclagem dos colaboradores. A avaliação é realizada cinco dias após o término do treinamento, considerando o evento em relação ao objetivo, instrutor, tendências e inovações observadas que se aplicam à Fundação CEEE e a importância da multiplicação das informações obtidas.
- **Treinamentos de Formação:** destinados ao aprendizado de técnicas e metodologias. A avaliação é realizada 45 dias após o término do treinamento, considerando o atendimento dos objetivos propostos, qualidade do instrutor, aplicabilidade dos conteúdos na Fundação CEEE, fatores restritivos para aplicação dos conhecimentos adquiridos, inovações ou melhorias decorrentes do treinamento e necessidade de multiplicação aos demais colaboradores. Esses treinamentos de formação são avaliados, também, pelo superior imediato em relação aos efeitos produzidos, quanto ao atingimento dos objetivos, mudanças apresentadas pelo colaborador (conhecimento, habilidades, atitudes e comportamento), inovações ou melhorias propostas, possíveis fatores restritivos para aplicabilidade, necessidade de complementar o treinamento e de multiplicação dos conhecimentos.

Conforme já demonstrado no item Sistemas de Trabalho, o gerenciamento das ações de treinamento e desenvolvimento é complementado pelo sistema de avaliação do desempenho, que fará a verificação, no que diz respeito ao preenchimento das expectativas de desempenho estipuladas para o período, tornando-se um processo cíclico.

A Divisão de Recursos Humanos dispõe de uma planilha de controle das avaliações de resultado dos treinamentos, a qual possui uma correlação ("link") de cada evento com a avaliação dos seus respectivos participantes. O resultado destas avaliações é monitorado e avaliado para as melhorias do plano de treinamento do próximo ano, ou possíveis correções do plano em execução.



A Organização, como forma de garantir um volume de treinamento considerado como ideal, tem se espelhado numa média de horas de treinamento, elaborada a partir das 150 Melhores Empresas, da Revista Exame, ou seja, uma média de 7 horas/homem/mês, o que representa um investimento anual aproximado de 8.000 horas de treinamento.

6.3 Qualidade de Vida

Identificação dos fatores que impactam o bem-estar, satisfação e motivação

A partir de 1999 a Organização implementou a prática de pesquisas de Clima Organizacional, envolvendo todos os colaboradores, a partir da qual subsidia as suas ações de melhoria, considerando os indicadores relativos aos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação. A pesquisa segue um padrão de sistema definido, ou seja, todas as etapas de um PDCA. A frequência de execução das pesquisas segue o ciclo de implementação das melhorias, ou seja, à medida que os projetos decorrentes de uma pesquisa estão concretizados, aplica-se uma nova, proporcionando, assim, o tempo adequado para implementação das melhorias, entre um diagnóstico e outro.

Nos anos de 1999 e 2000, a pesquisa de satisfação foi realizada por uma consultoria especializada, a qual utilizou a teoria do ângulo alfa, ou seja, o ângulo que mede o desequilíbrio na relação Capital X Trabalho. Este ângulo é dividido em outros três, sendo:

- ALFA 1 : reflete as insatisfações relativas a salários, benefícios, ambiente de trabalho, políticas de RH, etc.;
- ALFA 2 : reflete as insatisfações relativas às relações interpessoais, comunicação interna, relações entre áreas, etc.;
- ALFA 3 : reflete as insatisfações sociais externas.

Esses três grandes grupos foram segmentados em subgrupos, os quais totalizaram 149 itens pesquisados.

Em relação ao resultado desta pesquisa, foi promovido um treinamento chamado Alfa 2, conforme relatado no item 6.2 deste relatório, com o objetivo de trabalharmos as insatisfações relativas às relações interpessoais, buscando a mobilização e o comprometimento de todos os colaboradores.

As ações relativas ao Alfa 1 foram: a implementação do PCS, início dos estudos para implementação do PPR e reforma das instalações.

Nos anos de 2001 e 2003, com uma nova empresa contratada e, conseqüentemente, uma mudança de metodologia aplicada, a pesquisa passou a monitorar seis Dimensões Institucionais:

Atividade: Refere-se à visão de cada colaborador em relação à importância do seu trabalho.

Empresa: Refere-se à imagem da Empresa Fundação CEEE perante os seus colaboradores.

Transparência: Refere-se à transparência das informações, ou seja, se estão disponíveis e claras.

Gerenciamento: Refere-se à forma como as Divisões/Assessorias são Gerenciadas e suas repercussões no trabalho dos colaboradores.

Motivação: Refere-se à motivação dos colaboradores para trabalhar na Fundação CEEE.

Relacionamento: Refere-se ao relacionamento entre as pessoas e entre as diversas áreas.

Dimensão	2001	2003	variação
Atividade	6,13	6,24	+0,11
Empresa	5,96	6,07	+0,11
Transparência	5,66	5,61	-0,05
Gerenciamento	5,19	5,28	+0,09
Motivação	4,97	5,09	+0,12
Relacionamento	4,66	4,65	-0,01

A pesquisa de clima do ano de 2003, apresentou os seguintes resultados:

Melhores performances

- Os colaboradores apontam uma melhor visão da importância do seu trabalho para o atingimento dos objetivos Institucionais.
- Houve uma consolidação da imagem da empresa perante seus colaboradores.
- A forma de trabalho e o sistema de gerenciamento repercutiram de forma positiva no trabalho dos colaboradores.
- A motivação foi a dimensão pesquisada que apresentou maior crescimento.

Oportunidades de Melhoria

- Revisão dos sistemas de remuneração.
- Melhoria dos canais de comunicação.
- Desenvolvimento das Relações Interpessoais.

Ações Efetivas - 2004

- Implementação do Programa de Participação nos Resultados PODER e desenvolvimento de um projeto base para Gestão por Competências
- Desenvolvimento das relações interpessoais, com a formação de um grupo interdivisional, com a coordenação de uma psicóloga organizacional.
- Desenvolvimento de um projeto de Sugestões e idéias (implementação 2005).

As Pesquisas de Clima Organizacional são planejadas em forma de Projeto, com cronograma detalhado, o que garante a execução de suas várias etapas, desde a definição do instrumento e metodologia até o diagnóstico e proposição de melhorias.

Saúde e Segurança

Os fatores que impactam a saúde e a segurança são identificados através das pesquisas anuais e dos levantamentos efetuados pessoalmente pelo médico do trabalho, que monitora, controla e previne, através de exames, doenças ocupacionais, doenças crônico-degenerativas (ex.: hipertensão, diabetes, etc.) e avaliação de riscos.

O médico mantém visitas freqüentes nos diversos ambientes de trabalho e, sempre que detecta a necessidade de realizar pesquisas, visando o sigilo e a preservação das informações, as realiza através do sistema de correio eletrônico. As informações são tabuladas e geram um quadro de controle de implementação das ações de melhoria, contendo o requisito (calor, climatização, ergonomia, etc.), a proposta, a situação e a previsão.

Estes levantamentos geraram algumas melhorias como a reforma completa das instalações e mobiliário do Edifício Sede e seus Postos no interior do Estado. A troca do mobiliário, foi baseada nos princípios da ergonomia, buscando móveis adequados para cada atividade, bem como instalações que proporcionassem boa luminosidade e fácil asseio, tornando o ambiente agradável e saudável. Com base no levantamento técnico e individualizado, o médico do trabalho propôs a aquisição de uma série de apoio para pés, punhos e braços, além de suportes para regulagem da altura de monitores de vídeo. No final de 2004, houve uma reforma dos banheiros, com o objetivo de implementar um sistema de exaustão. A empresa trabalha a questão do fumo no ambiente de trabalho, desde 1996, através de palestras. A partir de 1999, foi proibido o fumo no ambiente de trabalho, sendo permitido apenas nas escadarias. Em 2004 foi detectada a necessidade de eliminar o fumo por completo nas dependências, sendo estabelecido um novo fumódromo, no terraço do edifício Sede. Em 2005, como forma de auxiliar os fumantes, será disponibilizado e subsidiado um tratamento, incluindo acompanhamento e medicação.

Ações voltadas à segurança e ao ambiente de trabalho propícios ao bem-estar da força de trabalho podem ser constatadas pelo fato de que, nos últimos cinco anos, não houve a emissão de CAT (Comunicação de Acidente do Trabalho), tanto por acidente típico do trabalho como por doenças ocupacionais LER, bem como, o número de dias de afastamento por atestado vem reduzindo gradativamente.

A Organização dispõe de duas Assistentes Sociais que realizam, além de vários programas de acompanhamento individual e familiar, o Programa Qualidade de Vida, como forma de contribuir com o Clima Organizacional, através de palestras voltadas para reflexões sobre o comportamento, trabalho, e lazer, agregando novos hábitos para melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores e familiares.



Dentre os eventos, citamos alguns:

- Percepção e Criatividade como Fatores de Sucesso: Dr. Nelson Spritzer
- Disfunções Eréteis e Outras Generalidades Urológicas: Dr. Paulo Fagundes
- Racismo e Exclusão Social: Dra. Virgínia Feix
- Segurança Pessoal: Cap. Jorge Alberto Alvorcem Pinto
- Semana do Meio Ambiente: Equipe de Treinamento do DMLU
- Cuide de Seu Cérebro e Sua Alma Cuidará de Você
- Violência Doméstica, Feridas que não Cicatrizam: Dr. Rodrigo Batista dos Santos
- Administre Seus Recursos e Patrimônio: João Batista dos Santos
- Porque Rir Ainda é o melhor Remédio: Jair Kobe

Neste Programa de Qualidade de Vida, a empresa proporciona a vacinação anual contra a Gripe.

Também, como forma de garantir o Clima Organizacional propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas a Organização mantém uma boa estrutura de benefícios aos seus colaboradores:

Remuneração Fixa	Atualizada pelas médias de mercado
Remuneração Variável	Pagamento semestral
Gratificação de Função	Gerentes e Assesores
Gratificação Após Férias	2/3 do salário férias
Plano de Saúde	Subsidiado; mínimo 50%
Plano Odontológico	Subsidiado 30%
Plano de Previdência	Subsidiado 50%
Vale-Refeição	Atualizado pelos índices salariais
Vale-Rancho	Atualizado pelos índices salariais
Vale-Transporte	Conforme legislação
Auxílio-Creche	Até 6 anos de idade
Férias flexíveis	Fracionamento e dissociação do gozo com financeiro
Horário Flexível	Compensação diária da jornada
Serviço Social	Atendimento individualizado
Empréstimo Pessoal	Juros abaixo das práticas de mercado
Calendário de folgas	Sistema programado de compensações anuais

Ações fora do Ambiente de Trabalho

- Coral Vozes da Fundação CEEE composto somente por colaboradores.
- Grupo de Teatro Encenação composto somente por colaboradores.
- Creche Santa Rita de Cássia adotada pelos colaboradores, os quais promovem arrecadação de suprimentos e realização de festas para as crianças.

O aprendizado é oportunizado por ocasião das reuniões mensais da área e nas reuniões anuais de análise crítica, dos quais podemos citar:

- Sistema de trabalho por processo
- Nova estrutura do Plano de Cargos e Salários
- Metodologia de elaboração do Plano de Treinamento
- Sistema de Avaliação do Desempenho
- PODER Programa Organizacional de Entusiasmo e Realizações
- Sistema de Avaliação dos Resultados de Treinamento
- Metodologia e Estrutura da Pesquisa de Clima Organizacional
- Criação do Coral e do Grupo de Teatro



Introdução

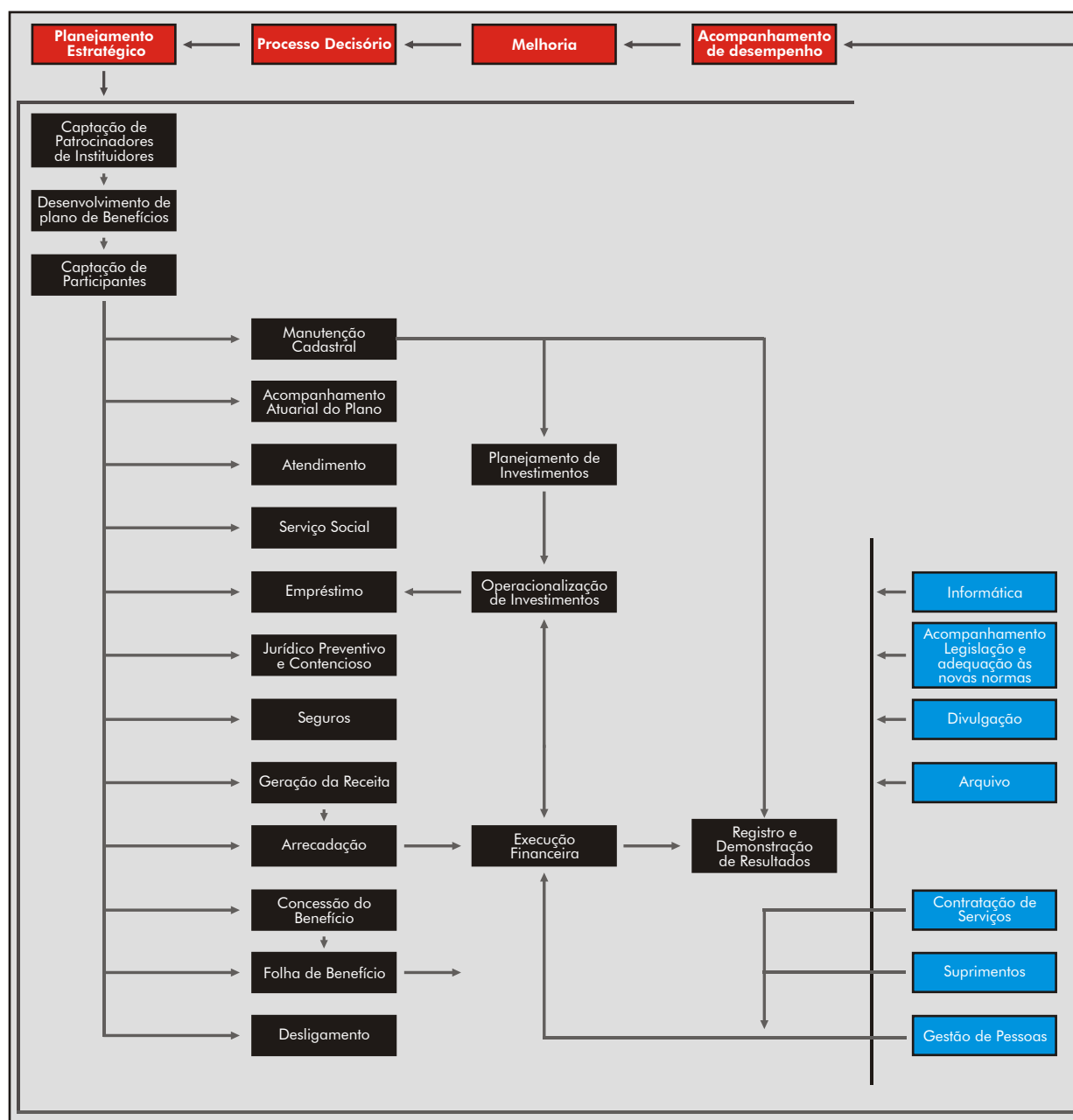
Uma das diretrizes organizacionais propostas para o biênio 2003/2004 foi a de "Qualificar a gestão de processos para aumentar o nível de satisfação". Esta diretriz gerou alguns desdobramentos, dentre os quais destaca-se a Certificação ISO 9001".

Para operacionalizar a implementação da ISO 9001, foi constituído pela Diretoria Executiva, no início de 2003, um grupo de trabalho composto por membros do comitê da qualidade e outros colaboradores com experiência em certificação.

De imediato o grupo identificou a necessidade de envolvimento do maior número possível de colaboradores na busca pela certificação, pois seria fundamental o mapeamento de todos os processos realizados na empresa, definindo-se quais os insumos e produtos gerados em cada processo. Uma das principais barreiras a serem transpostas seria a quebra de paradigma da visão departamentalizada para a visão processual, onde as atividades de uma divisão/assessoria seria uma parcela do processo e não se encerraria em si mesma.

Até aquele momento, a dimensão das atividades tinha uma abrangência restrita às áreas, sem considerar claramente a interligação entre os procedimentos realizados, sendo que os principais indicadores avaliavam o desempenho, focando a atividade realizada pela área e não o processo.

O primeiro documento elaborado pelo grupo foi o mapeamento dos processos, denominado de "Diagrama dos Processos", o qual foi disponibilizado para os colaboradores, com o objetivo de aprimoramento e consolidação, gerando-se, ao término do prazo de avaliação, o seguinte documento:



Os quadros de cor vermelha representam os processo de planejamento e acompanhamento do desempenho, os quadros de cor preta referem-se aos processos de produção e, por fim, os quadros de cor azul identificam os processos de apoio.

Este documento incorporou-se ao Manual de Gestão e demonstra de forma sintética os processos realizados na empresa e quais os principais relacionamentos entre eles.

O Manual de Gestão, além da finalidade de apresentar o perfil e estrutura da empresa, foi estruturado com o foco nos processos, ou seja, a Alta Direção, em conjunto com o nível Gerencial, definiu o objetivo de cada processo e diretrizes básicas para operacionalização dos mesmos. A partir do Manual de Gestão, as equipes de trabalho montaram os fluxos de cada processo, a fim de estruturar os Procedimentos.

Os Procedimentos são documentos que definem as etapas (atividades), responsabilidades, periodicidades e orientações para execução (como). Visando melhor detalhar as atividades, em alguns casos, foram

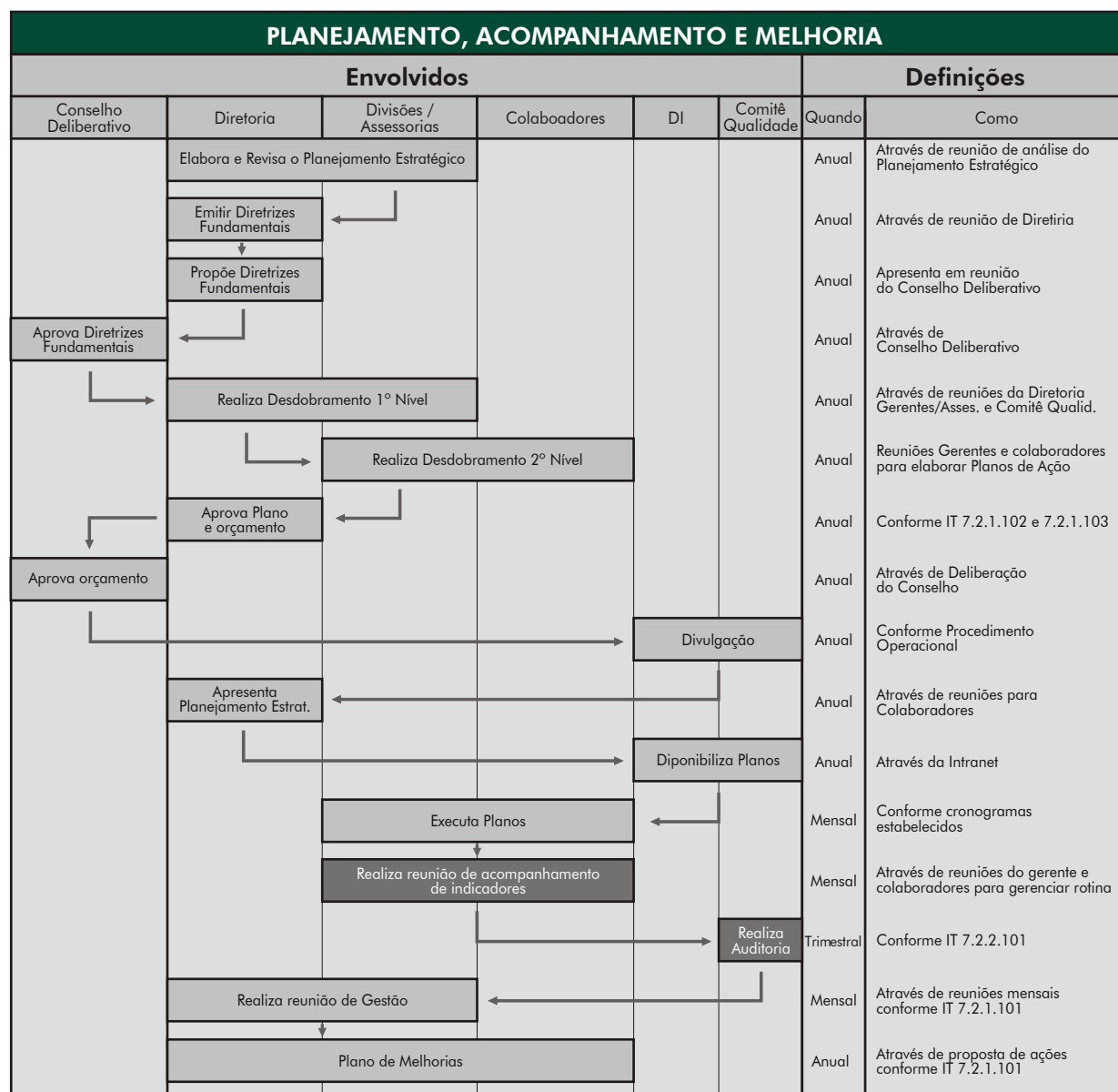
estruturadas Instruções de Trabalho. As equipes de trabalho, tanto para a elaboração dos procedimentos, como das Instruções de Trabalho foram compostas por, pelo menos, um colaborador de cada área envolvida.

Para melhor delimitarem-se os processos, constam no Manual de Gestão, além de outras informações, quais os insumos, produtos e responsáveis, conforme quadro abaixo:

Processo	Insumo	Produto	Principal Envolvido
Planejamento Estratégico	Requisitos do cliente Oportunidade de melhoria	Diretrizes Peça Orçamentária	Escritório Qualidade
Acompanhamento do Desempenho	Indicadores	Oportunidades de Melhoria	Escritório Qualidade
Melhoria	Oportunidade de Melhoria	Ações Corretivas	Escritório Qualidade
Decisório	Proposições	Resoluções e Deliberações	Secretaria Geral
Captação Patrocinadores/Instituidores	Planejamento Estratégico	Termo de Compromisso Projeto Base	Grupo Expansão
Desenvolvimento do Plano de Benefícios	Projeto Base	Plano de Custeio Ofício SPC	Assessoria Atuarial
Captação de Participantes	Kit de Adesão	Divulgação do Plano Inscrição Cadastramento	Atendimento ao Participante
Manutenção Cadastral	Documentos Solicitações	Cadastro Atualizado	Atendimento ao Participante
Acompanhamento Atuarial do Plano	Dados de Gestão	Orientações Atuariais	Assessoria Atuarial
Atendimento	Solicitações do Participante	Serviço Prestado	Atendimento ao Participante
Empréstimo	Solicitação	Concessão	Financeira
Serviço Social	Demanda Social	Projetos Atendimento	Atendimento ao Participante
Jurídico Preventivo e Contencioso	Demanda Judicial Solicitação de Parecer	Sentença ou Acordo Parecer	Assessoria Jurídica
Seguro	Apólice	Contrato com Corretora e Seguradora	Financeira
Geração da Receita	Dados Cadastrais Ficha Financeira	Contribuições	Benefícios
Arrecadação	Contribuições Prestações	Recursos Arrecadados	Financeira
Concessão de Benefícios	Pedido de Benefício	Habilitação Benefício Inicial	Atendimento ao Participante
Folha de Benefícios	Benefício Inicial	Pagamento do Benefício	Benefícios
Desligamento	Informações do Participante	Pagamento de Restituição	Atendimento ao Participante
Planejamento de Investimentos		Plano Estratégico de Investimentos	Investimentos
Operacionalização de Investimentos	Planejamento de Investimentos Recursos Arrecadados	Rentabilidade	Investimentos
Execução Financeira	Docum. de Pagamento e Recebimento	Saldo de Caixa Compromisso Quitado	Financeira
Registros e Demonstrações de Resultados	Evidência dos Registros do Fatos Dados Estatísticos	Demonstrações Gerenciais e Legais	Controle Gerencial
Informática	Cenários Tecnológicos Ordem de Serviço	Soluções de Sistema e Hardware	Informática
Acompanhamento da Legislação	Legislação	Enquadramento dos Processos	Controle Gerencial
Divulgação	Informação	Disponibilização	Comunicação Social
Contratação de Serviços	Solicitação	Contrato	Administrativa
Suprimentos	Solicitação	Atendimento	Administrativa
Gestão de Pessoas	Demanda de Pessoal	Pessoal Qualificado e Satisfeito	Recursos Humanos
Arquivo Geral	Registros	Armazenamento e Catalogação	Administrativa



Exemplo de procedimento:



A atualização e adequação dos processos, acontecem quando necessário, decorrentes de uma melhoria, ações corretivas ou preventivas a serem implementadas, sendo que o desempenho dos processos é avaliado mensalmente nas reuniões das áreas e o desempenho global, trimestralmente, nas reuniões de análise crítica com a Alta Direção.

Toda a documentação tem sua atualização controlada e disponibilizada, através de sistema. Sempre que houver a necessidade de elaborar ou alterar qualquer documento controlado, é necessário que um colaborador dispare o processo, desde que haja a participação e consenso de todas as áreas envolvidas. Esta participação é garantida à medida que o documento é validado com a rubrica de todos os responsáveis das respectivas áreas.

Em relação ao tratamento das não-conformidades, foi desenvolvido um sistema específico, onde todos os colaboradores podem registrar diariamente as ocorrências, identificando os seguintes itens:

- responsável pela abertura da Não Conformidade (NC)
- processo em que ocorreu a NC
- principal envolvido no processo
- a causa da NC
- ação imediata para evitar novas incidências
- prazos de implementação

Após o registro da NC, o sistema gerencia o cumprimento dos prazos estipulados e , preventivamente são acionadas mensagens eletrônicas para todos os envolvidos no processo.

Essas informações são monitoradas nas Reuniões de Análise Crítica.

7.1 Gestão de Processos Relacionados ao Produto

Como principais processos relacionados a produto, citamos os seguintes:

- Captação de patrocinadores / instituidores
- Desenvolvimento de Planos de Benefícios;
- Captação de Participantes;
- Acompanhamento Atuarial do Plano;
- Atendimento;
- Concessão de Benefícios;
- Folha de Benefícios.

Para atender sua missão, a Fundação CEEE tem no processo de captação de patrocinadoras/ instituidores, uma etapa fundamental para obtenção do sucesso .É nesta etapa, durante a elaboração do projeto base, que os potenciais clientes (patrocinadoras/instituidores) expressam formalmente suas principais necessidades, onde são feitas simulações relativas a custos, e valores de benefícios.

Na elaboração dos planos de benefícios, são consideradas características específicas de cada cliente (patrocinadora/instituidores). Esta particularidade pressupõe inovação e criatividade no processo de desenvolvimento do plano, uma vez que as atividades são realizadas por grupos de trabalho multidisciplinares, que analisam tecnicamente os itens contemplados no projeto base, definindo juntamente com o potencial cliente, os benefícios previdenciários a serem oferecidos, quais os limites de custos que devem ser incorporados aos produtos, entre outros fatores fundamentais à elaboração do plano atuarial, adequado à realidade da empresa.

Além das peculiaridades relativas ao produto, o cliente participa do planejamento da divulgação e implantação do plano.

Esta metodologia é realizada a cada novo desenvolvimento de plano e é documentada e controlada através de cronograma, o qual está disponível em rede a todos os colaboradores da organização.

No processo de captação de participantes, é efetuado um levantamento das necessidades e sugestões dos clientes em relação ao plano previdenciário desenvolvido. Com base neste levantamento, melhorias são apresentadas e implementadas no respectivo plano.

No processo de atendimento, o participante tem possibilidade de apresentar reclamações/ sugestões que serão analisadas, tratadas e implementadas.

Há cada dois anos, é realizada uma pesquisa de satisfação através de empresa especializada com a finalidade de detectar as necessidades e reclamações dos clientes participantes.

Todos os métodos citados para detectar as necessidades dos clientes, estão melhor detalhados no critério 3 deste relatório.

Em cada fluxo de processo são identificados pontos de verificação com o objetivo de garantir que o produto gerado seja isento de não-conformidade, cuja metodologia foi descrita no caput deste critério. Os processos são controlados e monitorados pelos indicadores de desempenho, alinhados aos respectivos objetivos dos processos.

7.2 Gestão de Processos de Apoio

Os principais processos de apoio, são:

- Informática
- Gestão de Pessoas
- Divulgação

Os processos de apoio são gerenciados através de Reuniões de Análise Crítica das Áreas, realizadas mensalmente e, também são avaliados nas Reuniões de Gestão, realizadas com a presença da diretoria, gerência e colaboradores. O desempenho é monitorado através de indicadores e do tratamento das não-

conformidades, mantendo o grau de atenção dado aos processos relacionadas aos produtos.

Em decorrência da atividade de administrar planos previdenciários possuir características de prestação de serviços os processos de apoio têm o mesmo grau de controle e de tratamento de não-conformidades dados aos de produção.

Os processos de apoio são planejados com o objetivo de atender às necessidades dos processos de produção. Na definição e alteração dos processos de apoio, são identificadas e implementadas as necessidades dos clientes internos, através da participação dos mesmos no desenho do fluxograma.

O processo de informática, dada a importância da disponibilização de informações para a adequada gestão de planos de benefícios, detém uma especial atenção na avaliação das tecnologias disponíveis, na elaboração e manutenção de sistemas, bem como na preservação dos dados, através de mecanismos de segurança, evidenciados com a prática sistemática de utilização de servidores de reserva e *backups* de dados. Todos os colaboradores possuem acesso permanente, de informações corporativas, através de micro computadores interligados em rede. Os dados são armazenados em servidores de alta tecnologia, permitindo agilidade e segurança das informações, necessárias para a realização do produto.

Por se tratar de empresa prestadora de serviços, o processo de Gestão de Pessoas é de alta relevância no desempenho dos processos produtivos e tem por objetivo estabelecer e gerenciar as condições necessárias para promover a qualificação e a satisfação dos colaboradores, visando a melhoria contínua dos resultados individuais e institucionais, conforme metodologias descritas no critério 6.

O processo de divulgação apoia a produção, uma vez que disponibiliza aos clientes e colaboradores as informações referentes aos serviços oferecidos, documentos regulamentares e todas as atualizações que se fizerem necessárias, dentro dos prazos legais ou determinados previamente. As metodologias utilizadas neste processo estão melhor detalhadas no critério 3.

7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores

Os principais processos de fornecedores são:

- Suprimentos
- Contratação de Serviços

O processo de Suprimentos se restringe à compra de materiais de expedientes, móveis e equipamentos. Especificamente, os equipamentos de informática, são aqueles que impactam diretamente no negócio. Para tanto, a empresa estabeleceu previamente os requisitos básicos de cada equipamento e a qualificação mínima dos fornecedores e fabricantes de componentes, através de Instrução de Trabalho específica. Estes requisitos básicos são revisados e validados pelo Comitê de Informática, sempre que a Divisão de Informática detectar a necessidade de alteração.

Para a efetivação da compra, todos os requisitos básicos são discriminados em ordem de fornecimento, garantindo o fácil entendimento aos fornecedores, bem como assegurando o atendimento aos mesmos.

A Peça Orçamentária contempla verba específica para todas as aquisições a serem efetivadas pelo processo de suprimentos.

A Divisão Administrativa, através de formulário específico, efetua a avaliação de seus fornecedores, com o objetivo de subsidiar a qualificação para novas aquisições e/ou contratações.

Os principais prestadores de serviços são aqueles vinculados às áreas jurídica, atuarial, comunicação, informática e investimentos.

As contratações de serviços são precedidas de uma definição de critérios e perfil básico para cada fornecedor, estabelecidos pelas áreas afins e aprovados pela Diretoria Executiva. Selecionado o prestador de serviço, a Divisão Administrativa providencia a elaboração do contrato, que pressupõe o consenso das partes envolvidas, análise jurídica e tributária.

Os serviços prestados são avaliados semestralmente, com o objetivo de subsidiar a manutenção e/ou renovação dos contratos.

Especificamente na área de investimentos temos a contratação de instituições financeiras que é balizada por perfis previamente definidos pelo Comitê Consultivo de Investimentos, considerando vários quesitos que identifiquem a idoneidade, grau de risco e rentabilidade.

7.4 Gestão Econômico Financeira

Considerando que o negócio da Fundação CEEE é " Oferta, desenvolvimento e administração de planos previdenciários", a gestão econômico - financeira tem como base as projeções atuariais, relacionadas à arrecadação necessária para a formação do fundo garantidor e para o custeio administrativo da organização.

Todas as projeções atuariais são avaliadas trimestralmente, com o objetivo de corrigir possíveis distorções decorrentes do perfil da massa de participantes, da conjuntura econômica e da legislação.

Com base nas projeções atuariais, o Comitê Consultivo de Investimentos analisa e estabelece as estratégias de investimentos, as quais são acompanhadas mensalmente, com o objetivo de garantir os compromissos assumidos.

As instituições financeiras são selecionadas ,conforme relatado no item 7.3.

A empresa dispõe de um plano orçamentário elaborado com a participação de todos os colaboradores. Este planejamento contempla todos os recursos financeiros necessários para a operacionalização das estratégias, conforme detalhado no critério 2.

A peça orçamentária é acompanhada e gerenciada em cada uma das áreas da empresa, através do monitoramento do orçado X realizado.

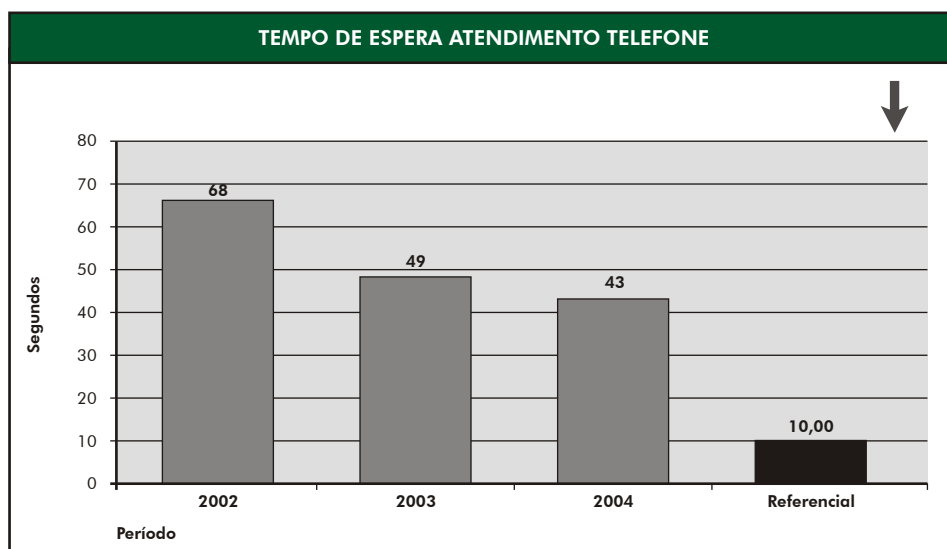
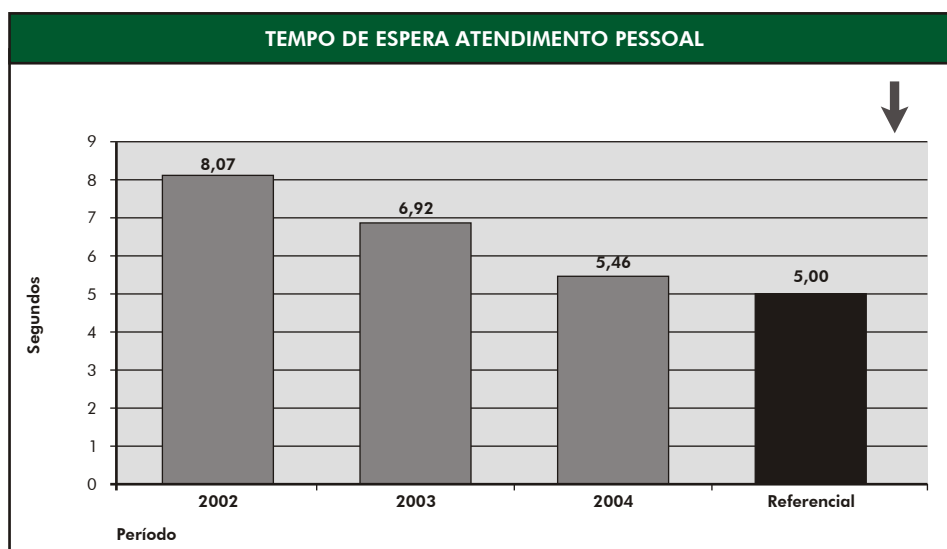
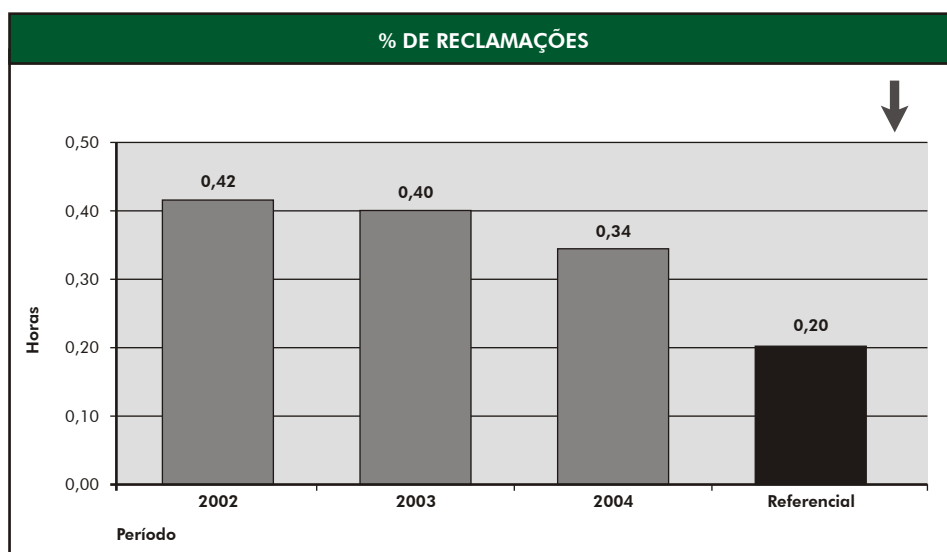
Orçamento Global 2005

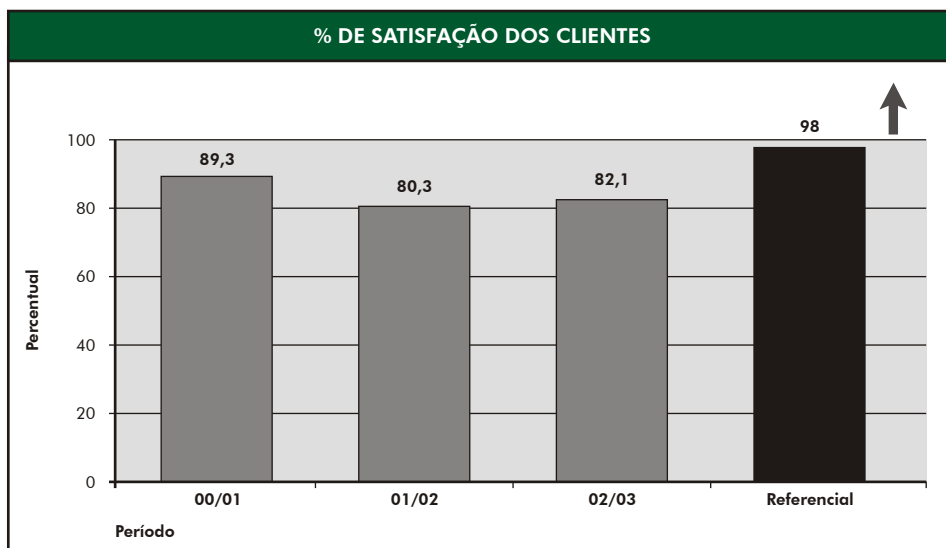
Orçamento Global 2005	
Pessoal e Encargos Serviços	R\$ 7.903.075,00
Serviços	R\$ 2.024.159,00
Despesas Gerais	R\$ 1.476.030,00
Depreciação	R\$ 420.840,00
Contratos	R\$ 174.228,00
Permanente	R\$ 146.742,00
Programas e Projetos	R\$ 1.369.975,00
Total	R\$13.515.049,00

RESULTADOS

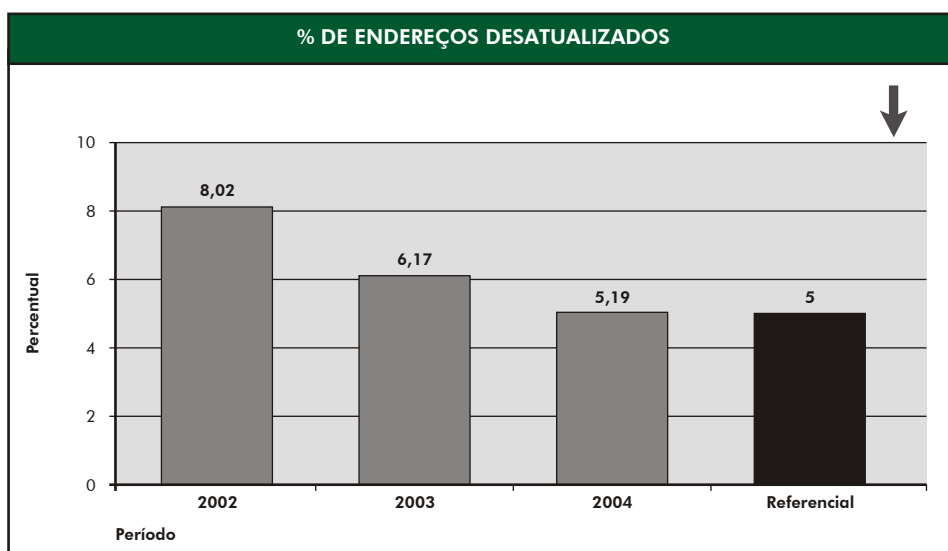
8 Resultados

8.1 Resultados relativos a clientes

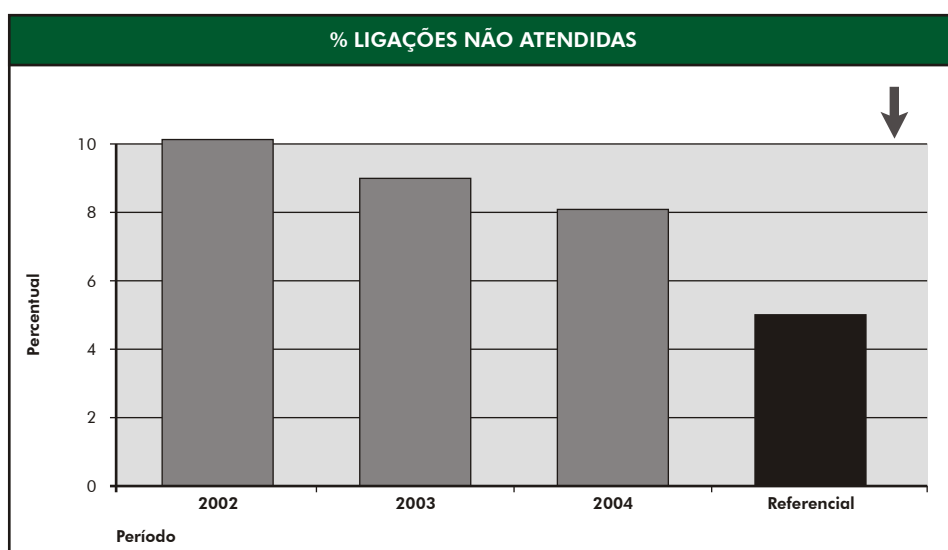




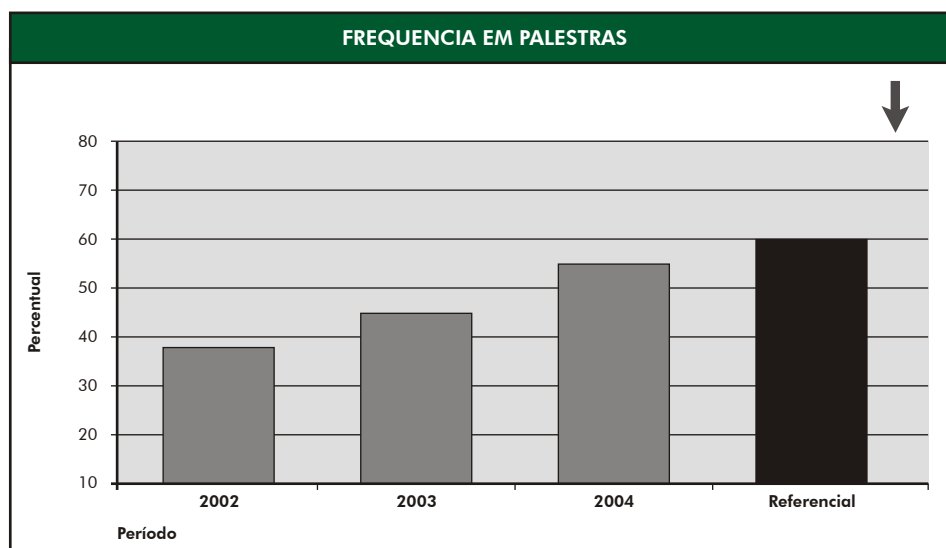
Referencial: Fundos de Pensão - Copel



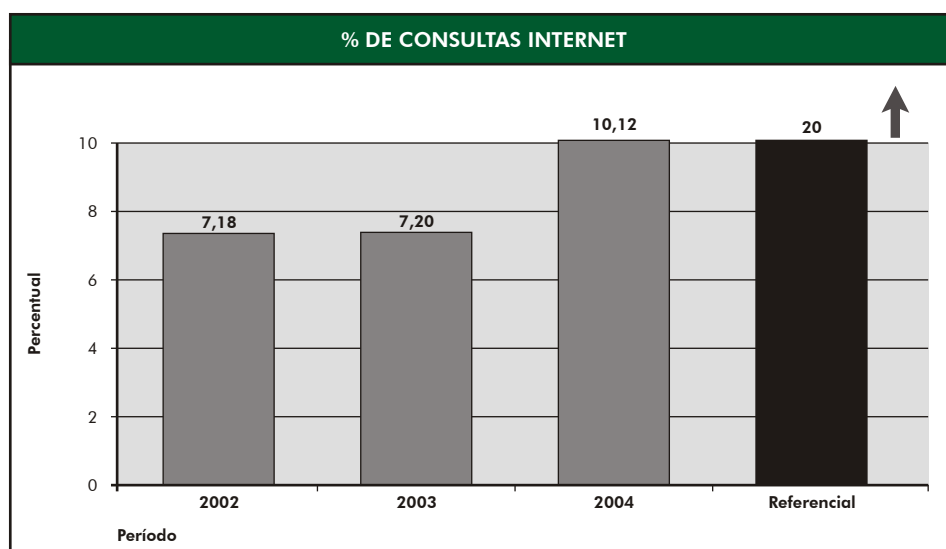
Referencial: Fundos de Pensão - Copel



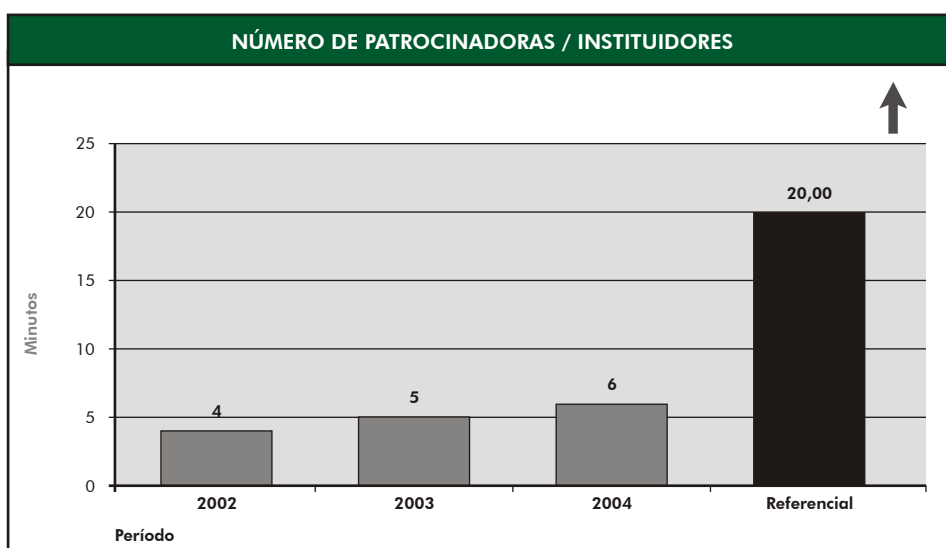
Referencial: Fundos de Pensão - Copel



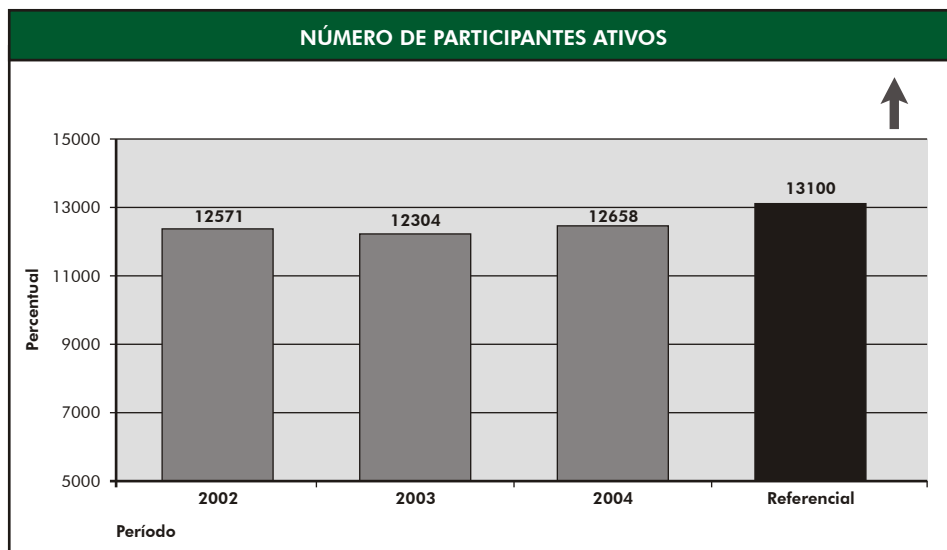
Referencial: Evolução histórica



Referencial: Fundos de Pensão - Copel

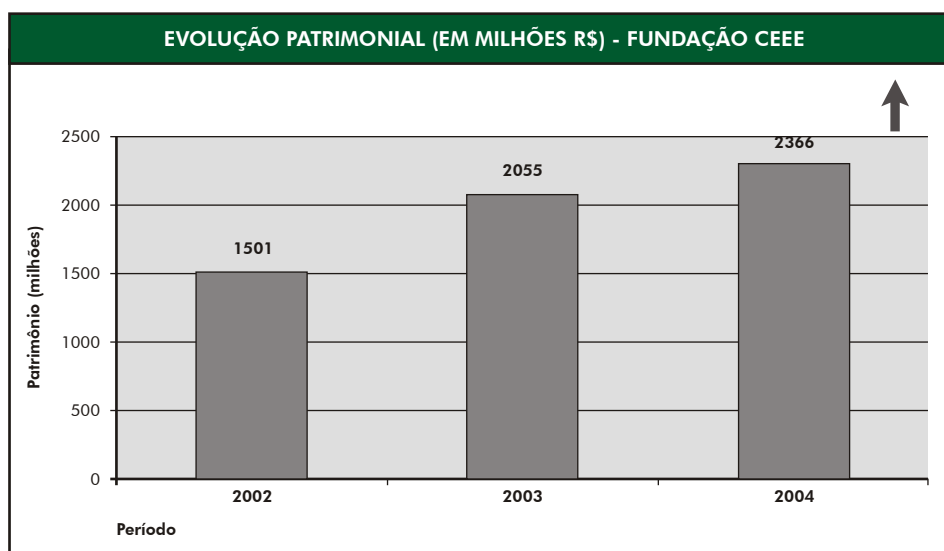


Referencial: Fundos de Pensão - Petrus

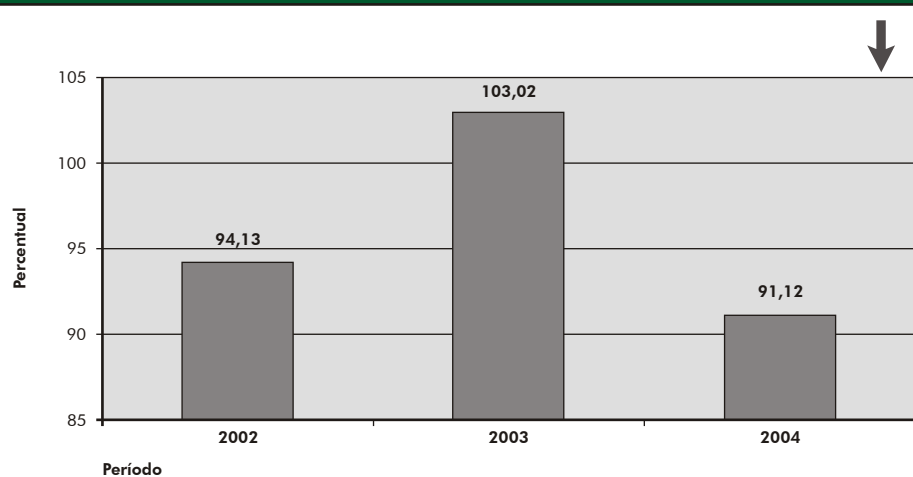


Referencial: Ranking Fundos de Pensão - Copel

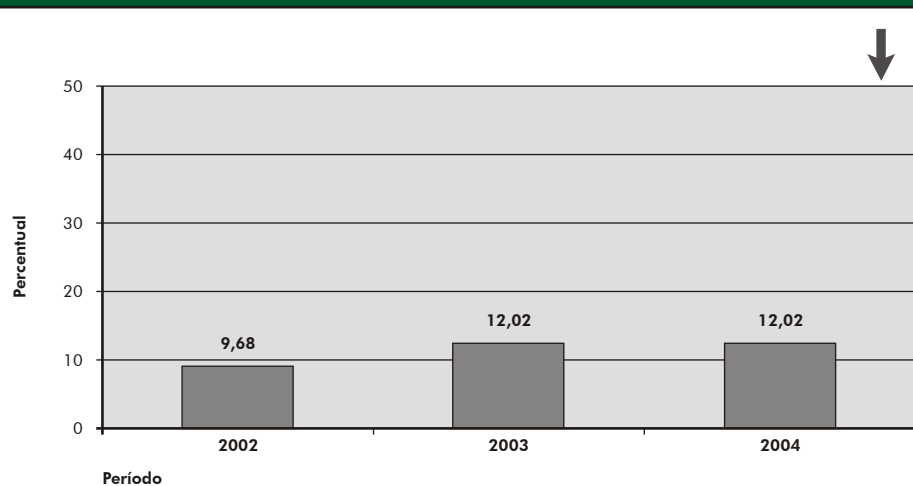
8.2 Resultados Econômicos Financeiros



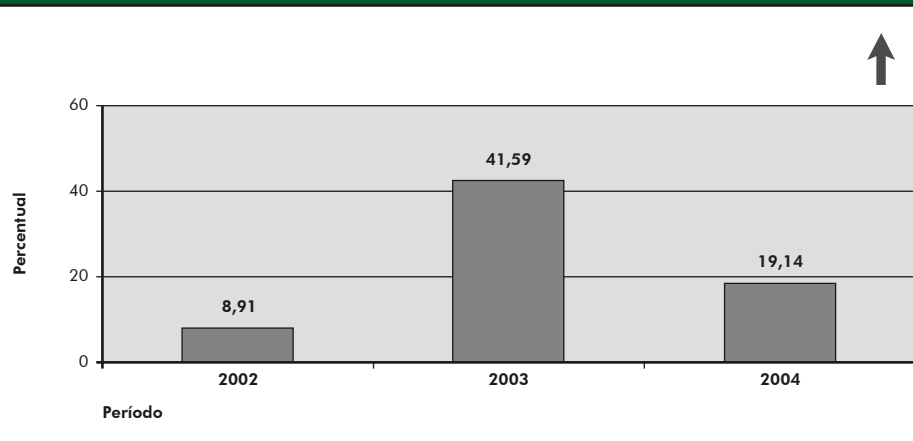
% REALIZAÇÃO ORÇAMENTÁRIA - FUNDAÇÃO CEE



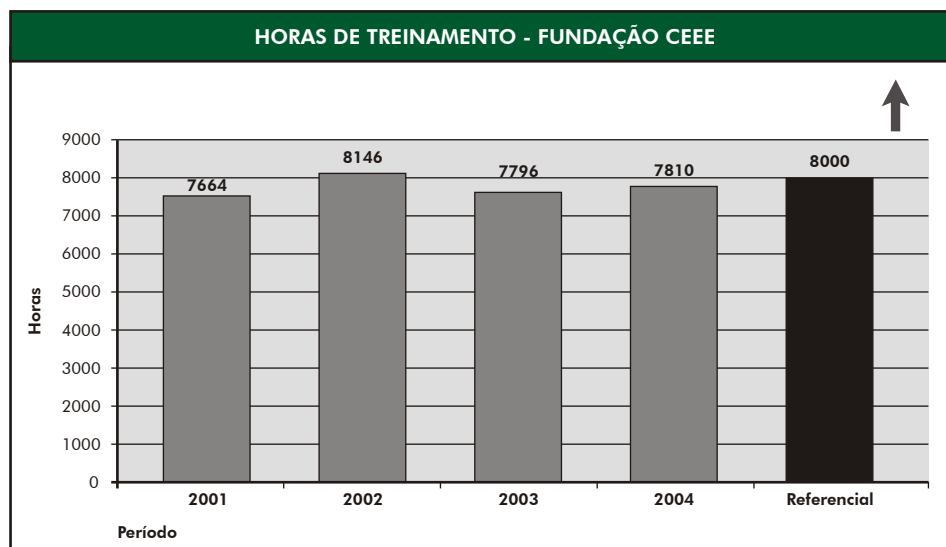
CUSTEIO ADMINISTRATIVO PREVIDENCIÁRIO - FUNDAÇÃO CEE



RENTABILIDADE PONDERADA DO PATRIMÔNIO - FUNDAÇÃO CEE

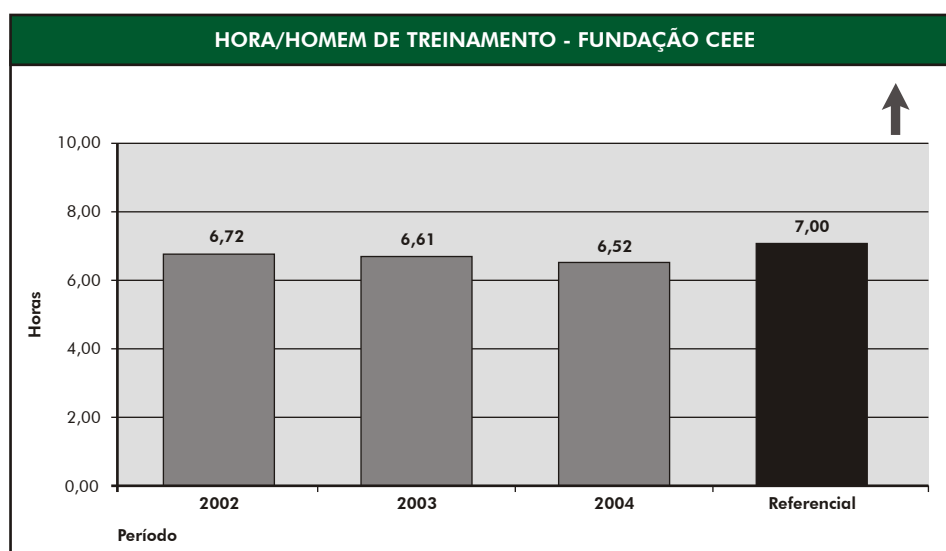


8.3 Resultados relativos às pessoas

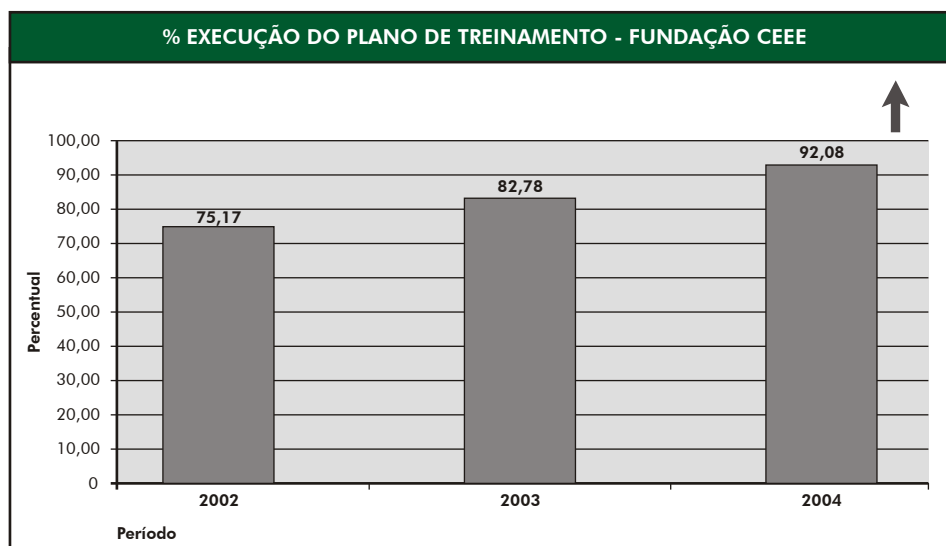


Referencial: Média extraída da Revista Exame, 150 melhores empresas.

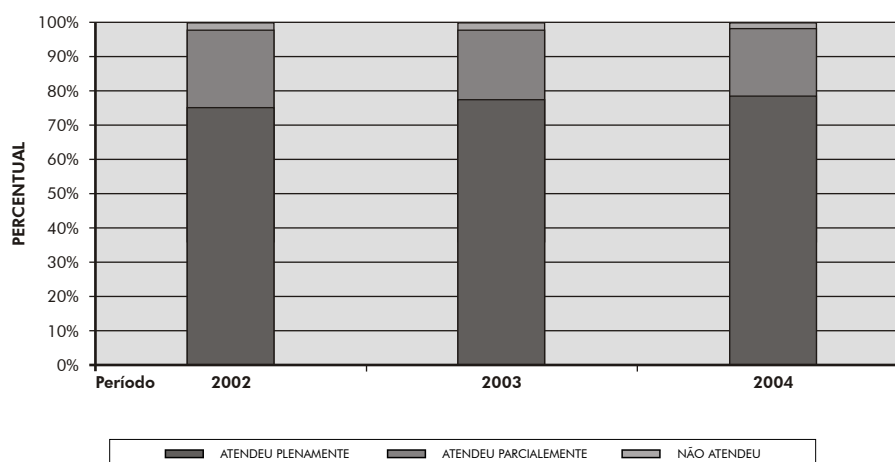
Observação: No ano de 2002, tivemos um volume atípico de treinamento, haja vista a implementação de um novo plano de benefícios, fato jamais ocorrido em 23 anos de existência da empresa.



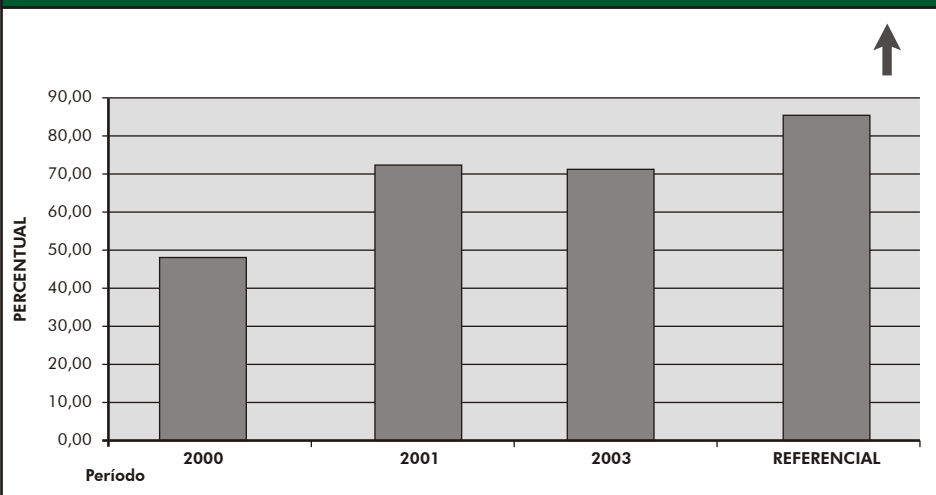
Referencial: Média extraída da Revista Exame, 150 melhores empresas.



AVALIAÇÃO DE RESULTADOS - TREINAMENTO



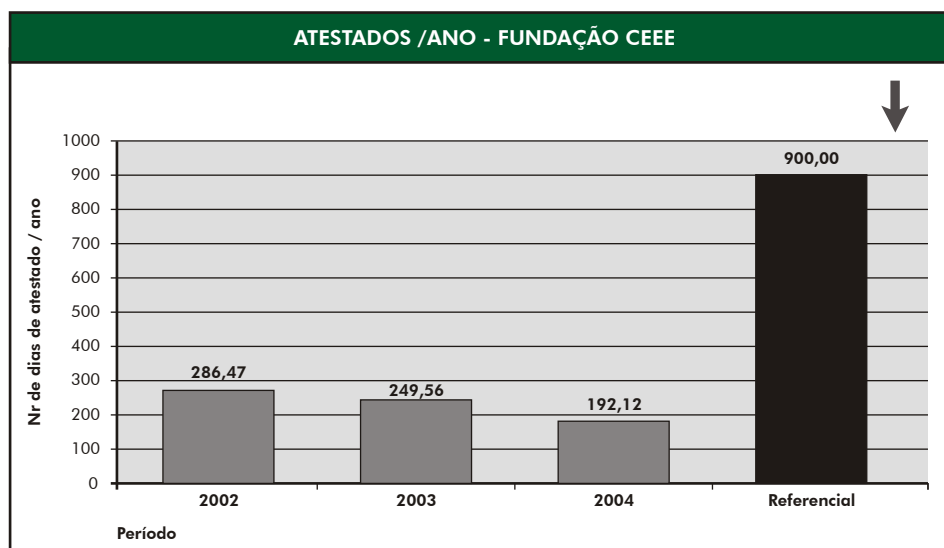
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - FUNDAÇÃO CEEE



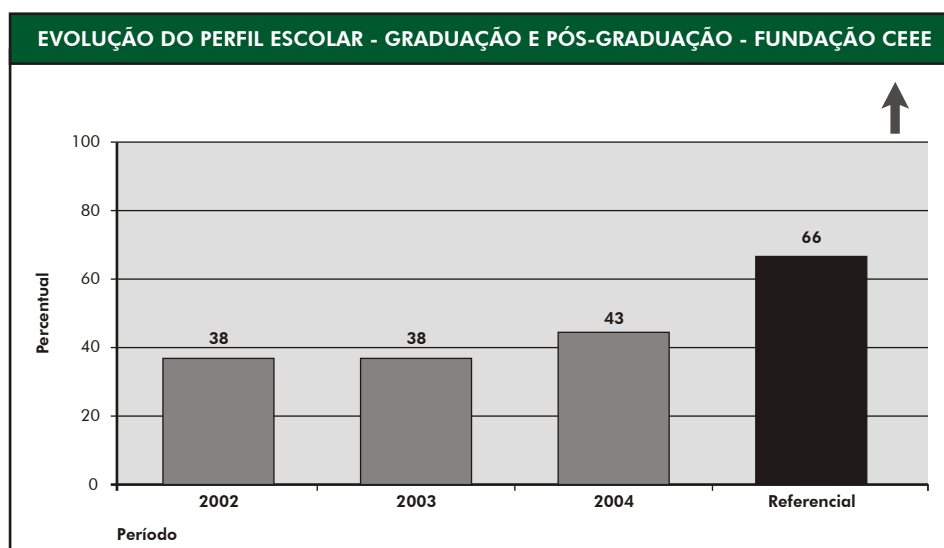
Referencial: Todeschini S/A Ind. e Com.

Pesquisa de Clima Organizacional

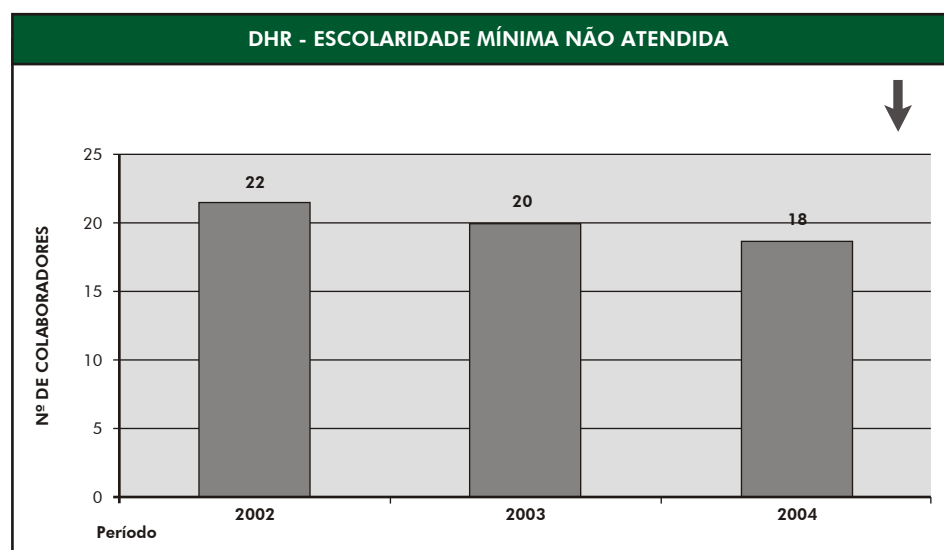
Dimensão	2001	2003	variação
Atividade	6,13	6,24	+ 0,11
Empresa	5,96	6,07	+ 0,11
Transparência	5,66	5,61	- 0,05
Gerenciamento	5,19	5,28	+ 0,09
Motivação	4,97	5,09	+ 0,12
Relacionamento	4,66	4,65	- 0,01



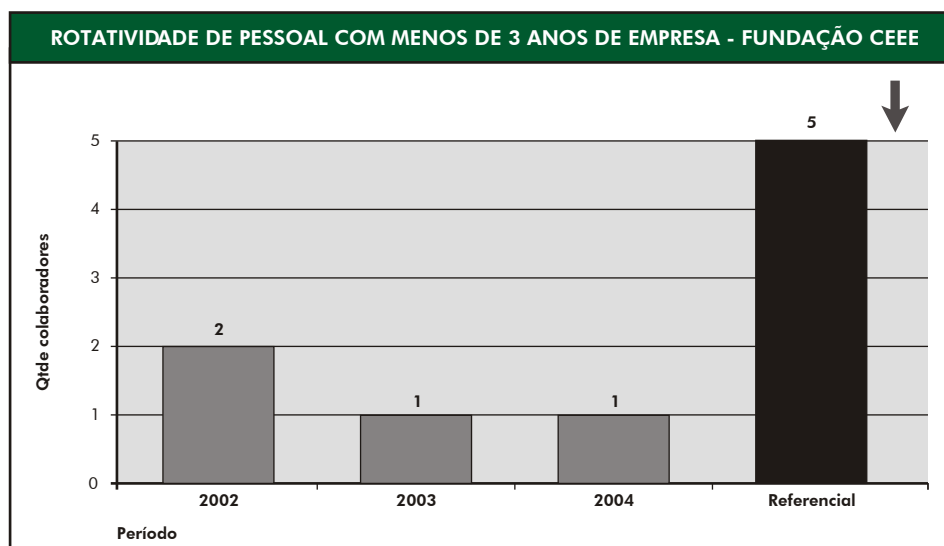
Referencial: Média extraída da Revista Exame, 150 melhores empresas.



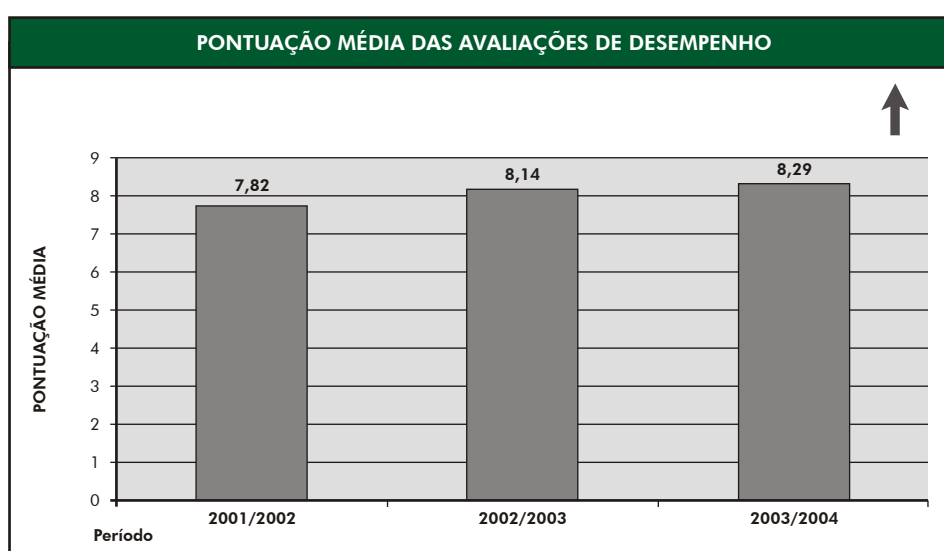
Referencial: Média extraída da Revista Exame, 150 melhores empresas.



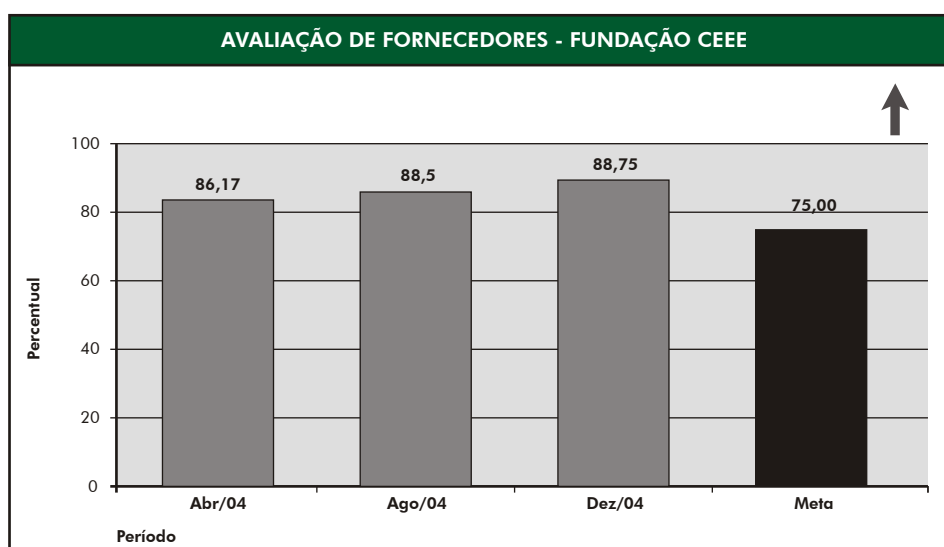
Referencial: Todeschini S/A Ind. e Com.



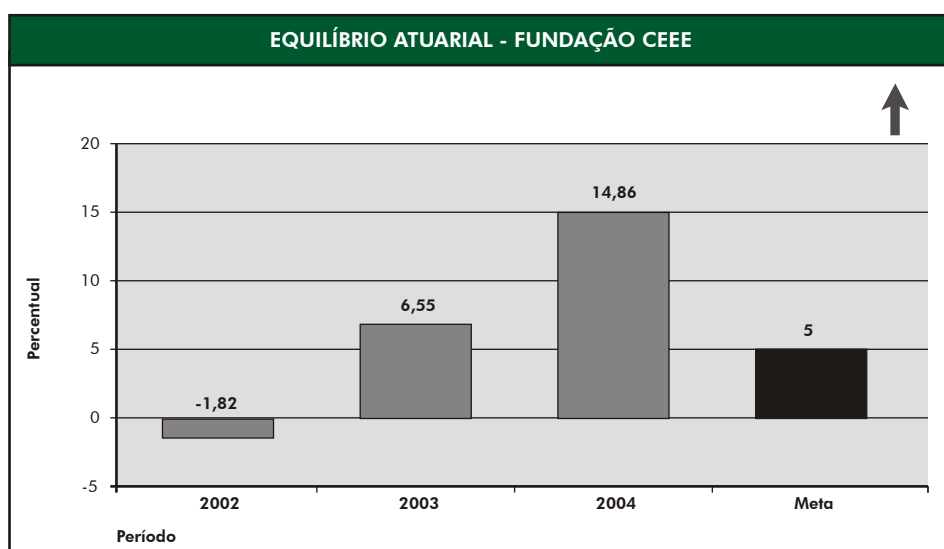
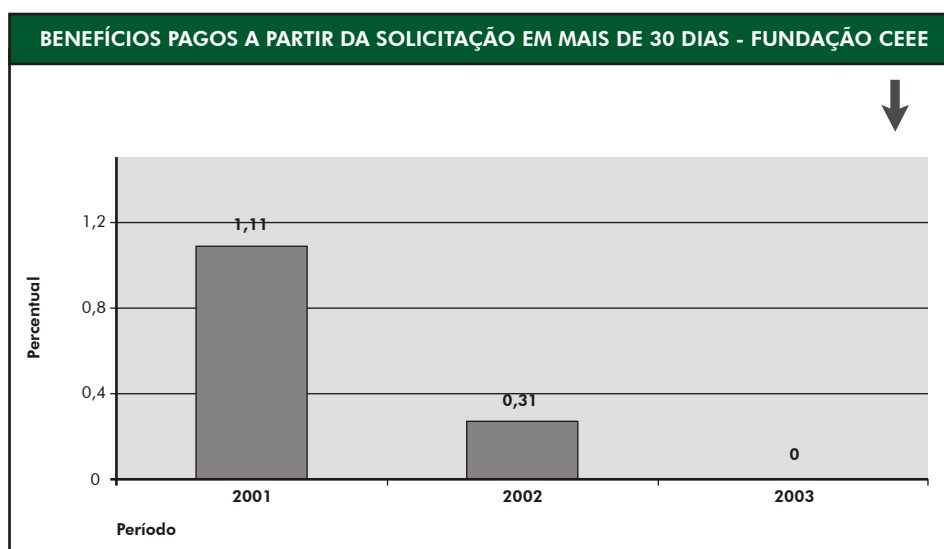
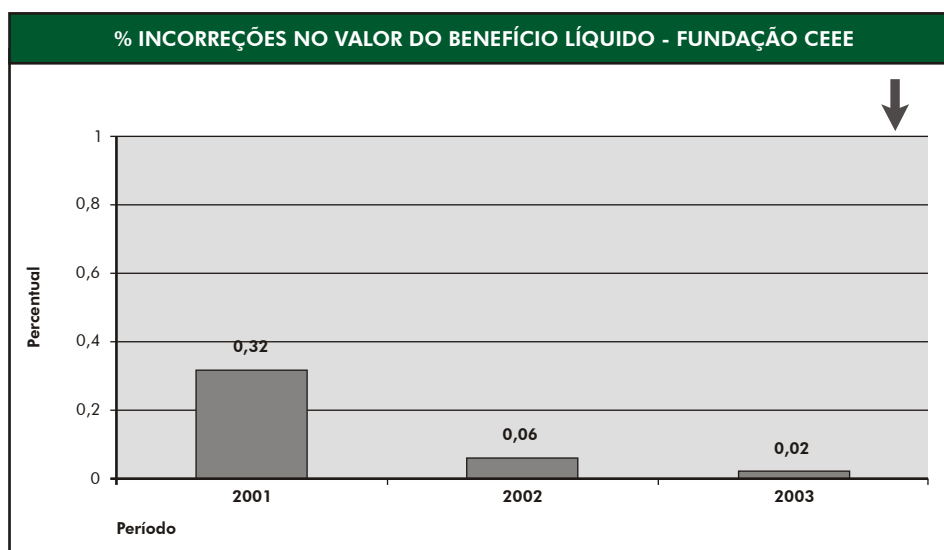
Referencial: Pesquisa realizada entre Fundos de Pensão.



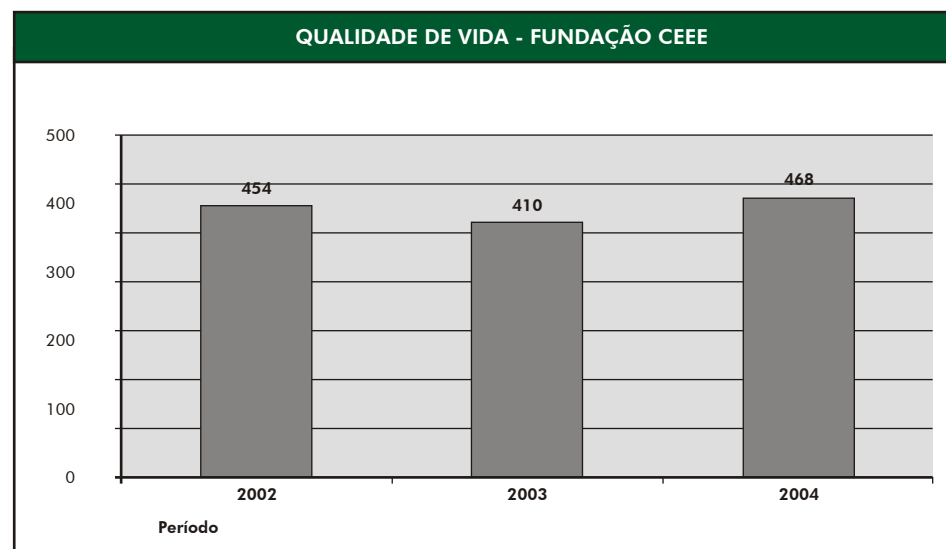
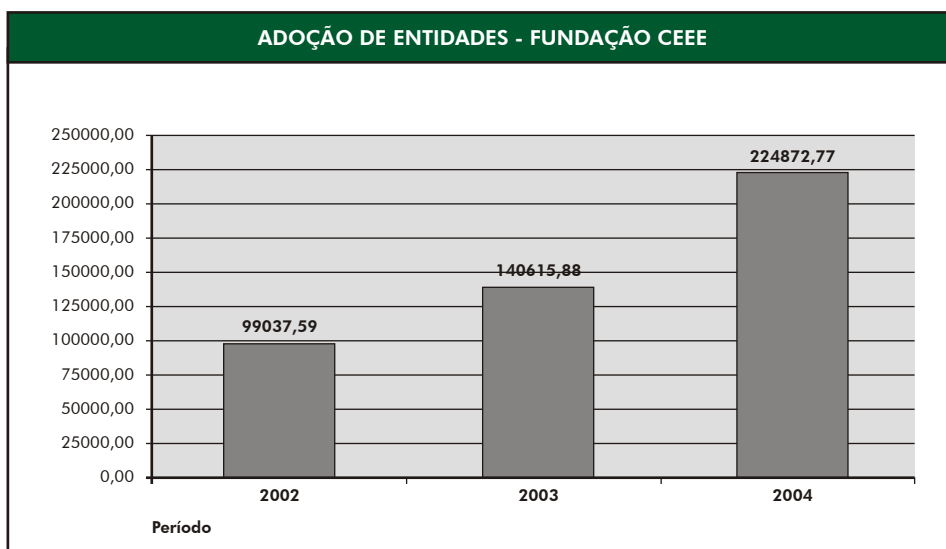
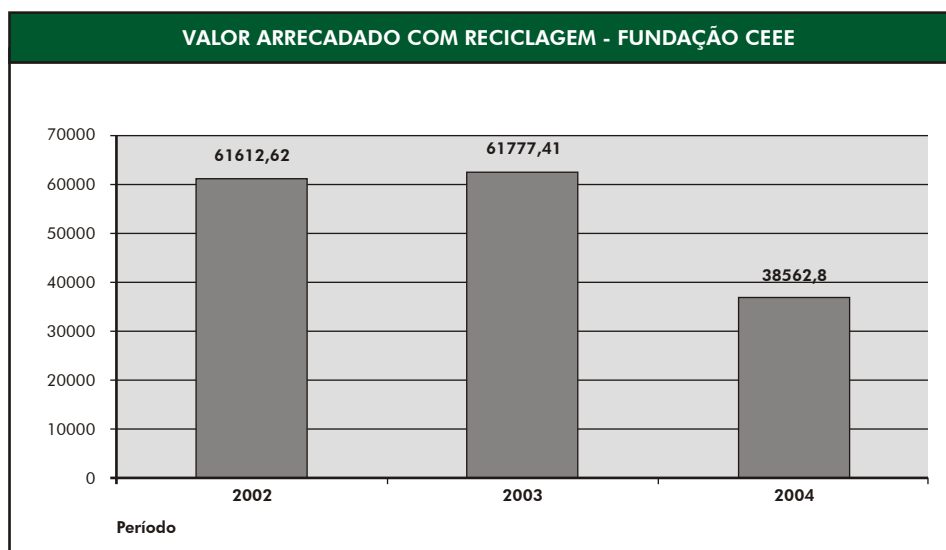
8.4 Resultados relativos a fornecedores



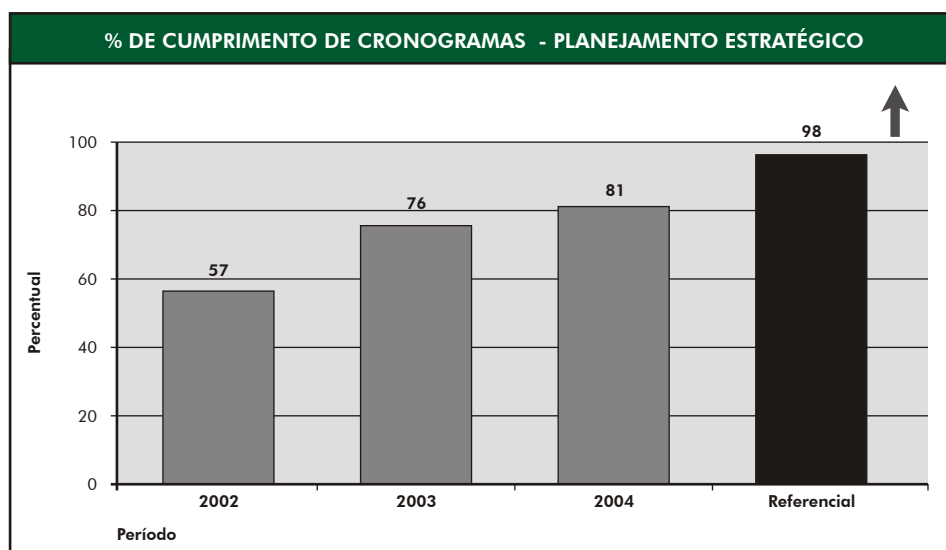
8.5 Resultados do processos relativos ao produto



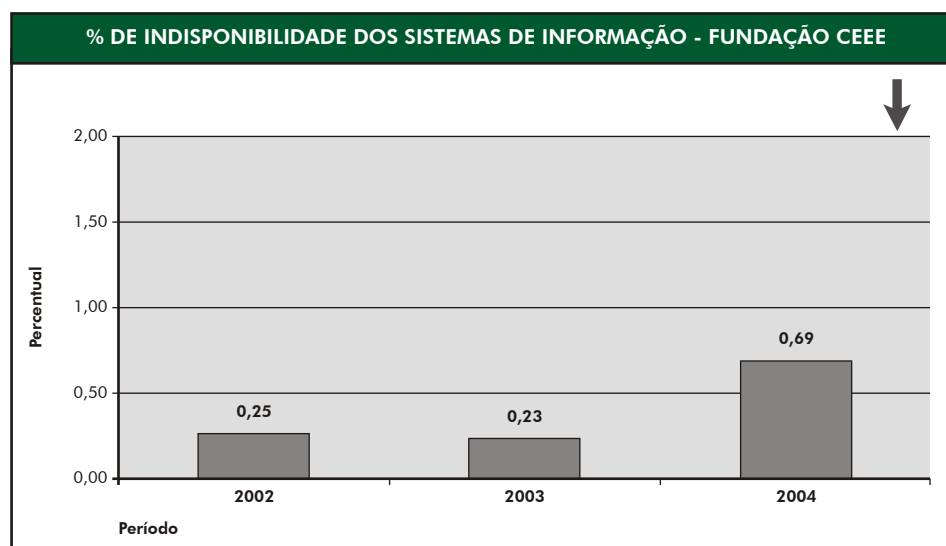
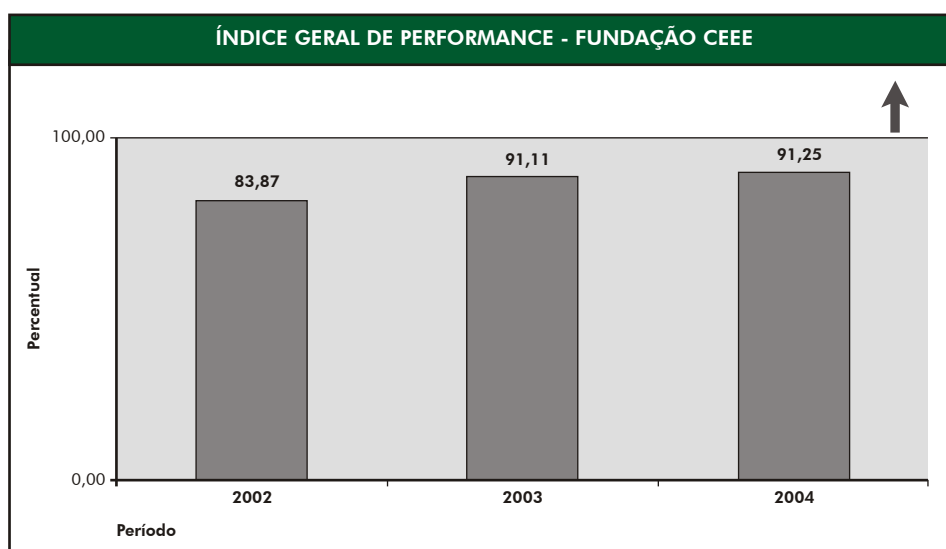
8.6 Resultados relativos à sociedade



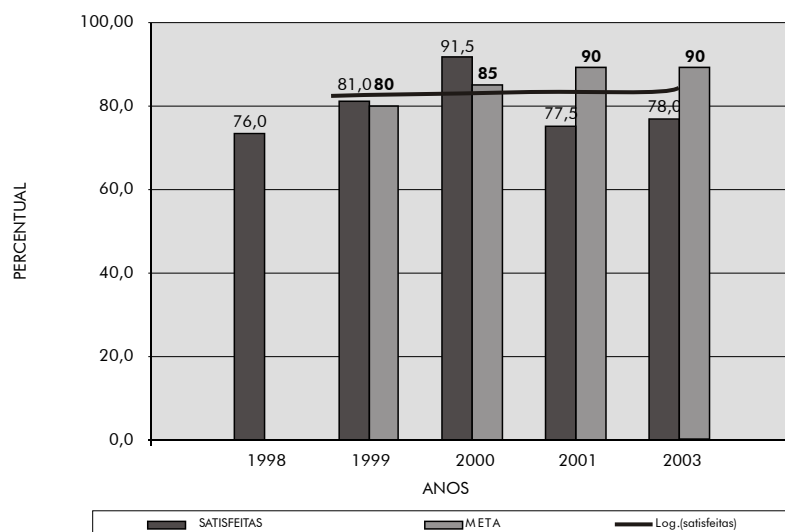
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais



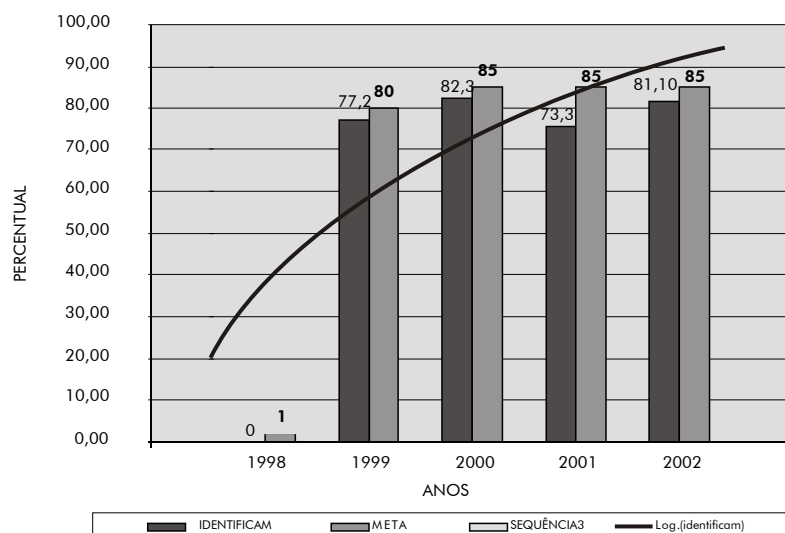
Referencial: Fundos de Pensão - Copel



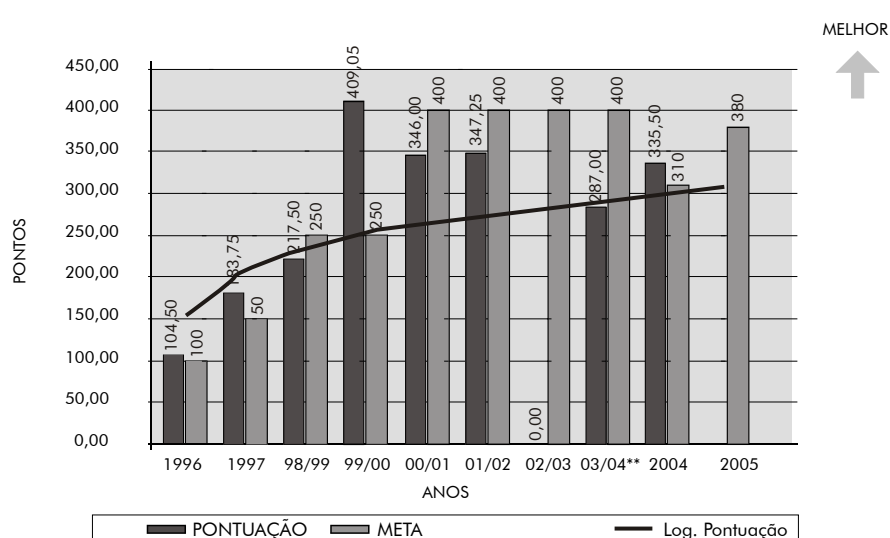
ACS - % DE SATISFAÇÃO COM INFORMAÇÕES



ACS - % DE IDENTIFICAÇÃO COM PRODUTOS DE QUALIDADE



PONTUAÇÃO DO PGQP



GLOSSÁRIO



FUNDAÇÃO CEE
PREVIDÊNCIA PRIVADA



ABRAPP

Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

ATIVOS

Todo participante que não encontra-se em gozo de benefícios.

ASSISTIDOS

Todo participante que se aposentou e está recebendo benefício pela Fundação.

BENEFICIÁRIOS

O mesmo que Assistidos, incluindo-se as Pensionistas.

CONTRIBUIÇÃO

É o valor que os participantes e as patrocinadoras destinam para a formação do Fundo Garantidor.

CONCESSÃO

É o ato de conceder um benefício a um Participante que apresente todas as carências exigidas pelo Regulamento do Plano de Benefícios.

CUSTO ADMINISTRATIVO PREVIDENCIÁRIO

É o custo necessário para a Entidade administrar os Planos Previdenciários.

DRAA

Demonstrativo de resultados de avaliação atuarial do plano de benefício.

EQUILÍBRIO ATUARIAL

É a relação entre as reservas monetárias e as reservas projetadas para a cobertura do Plano de Benefícios.

ELETROCEEE

Mesmo que Fundação CEEE de Seguridade Social. Nome fantasia.

FUNDO GARANTIDOR

É o Fundo formado pelas contribuições dos Participantes, das Patrocinadoras e da rentabilidade auferida no mercado financeiro, com o objetivo de honrar os compromissos do Plano de Benefícios.

FUNDO DE PENSÃO

É o mesmo que Entidades de Previdência Privada.

INSTITUIDOR

Entidade de classe, associação, sindicato e outras entidades similares que oferecem Planos de Previdência a seus associados.

MULTIPATROCÍNIO

Caracteriza um Fundo de Pensão com mais de uma Patrocinadora.

PATROCINADORA

Empresa que patrocina o Plano de Benefícios para os seus Colaboradores.

PARTICIPANTE

Todo colaborador pertencente a uma Patrocinadora, o qual adere ao Plano de Benefícios do Fundo de Pensão.

PENSIONISTA

Viúva ou Viúvo de um Participante, o qual passa a receber a Pensão.

PREVIDÊNCIA PRIVADA FECHADA

Previdência complementar à previdência oficial (INSS), caracterizada pela necessidade dos Participantes serem colaboradores de uma empresa Patrocinadora.

PLANO PREVIDENCIÁRIO

Conjunto de Benefícios contratados por uma Patrocinadora junto a um Fundo de Pensão.

PLANO DE BENEFÍCIO DEFINIDO

Modalidade de plano previdenciário no qual o Participante tem o valor do seu benefício pré-estabelecido, apresentando contribuição variável.

PLANO DE CONTRIBUIÇÃO DEFINIDA

Modalidade de plano previdenciário no qual o Participante não tem o valor do seu benefício pré-estabelecido, apresentando contribuição constante.

SRC

Salário Real de Contribuição, ou seja, proventos que compõem a base de cálculo das contribuições previdenciárias.

PARTICIPANTE

Todo colaborador pertencente a uma Patrocinadora, o qual adere ao Plano de Benefícios do Fundo de Pensão.

PENSIONISTA

Viúva ou Viúvo de um Participante, o qual passa a receber a Pensão.

PREVIDÊNCIA PRIVADA FECHADA

Previdência complementar à previdência oficial (INSS), caracterizada pela necessidade dos Participantes serem colaboradores de uma empresa Patrocinadora.

PLANO PREVIDENCIÁRIO

Conjunto de Benefícios contratados por uma Patrocinadora junto a um Fundo de Pensão.

PLANO DE BENEFÍCIO DEFINIDO

Modalidade de plano previdenciário no qual o Participante tem o valor do seu benefício pré-estabelecido, apresentando contribuição variável.

PLANO DE CONTRIBUIÇÃO DEFINIDA

Modalidade de plano previdenciário no qual o Participante não tem o valor do seu benefício pré-estabelecido, apresentando contribuição constante.

SPC

Secretaria de Previdência Complementar.