 <p>Instituto Brasileiro de Administração</p>	Manual do Sistema de Gestão do IBA	<i>Estabelecido:</i> 01/01/2000
		<i>Revisão:</i> 02/01/2006
		<i>Nº da Revisão:</i> 2

SUMÁRIO:

- 1. A Entidade**
 - 1.1. Dados e Informações
 - 1.2. Histórico da Entidade
- 2. Sistema de Gestão do IBA/OSCIP**
 - 2.1. Generalidades
 - 2.2. Escopo do Sistema de Gestão
 - 2.3. Estrutura da documentação
 - 2.4. Controle de documentos
 - 2.5. Controle de Registros
- 3. Responsabilidade da Direção**
 - 3.1. Comprometimento da Direção
 - 3.2. Foco no Cliente Parceiro
 - 3.3. Política da Qualidade
 - 3.4. Planejamento
 - 3.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação.
 - 3.6. Análise Crítica pela Administração
- 4. Gestão de Recursos**
 - 4.1. Provisão de Recursos
 - 4.2. Recursos Humanos
 - 4.3. Recursos Financeiros
 - 4.4. Infra Estrutura e Ambiente de Trabalho
- 5. Realização do Serviço**
 - 5.1. Planejamento da Realização de Processos
 - 5.2. Processos Relacionados aos Clientes Parceiros
 - 5.3. Comunicação com o Cliente Parceiro
 - 5.4. Aquisição e Contratações
- 6. Medida, Análise e Melhorias.**
 - 6.1. Generalidades
 - 6.2. Medição e Monitoramento
 - 6.3. Controle de Serviço não - Conforme
 - 6.4. Análise de Dados
 - 6.5. Melhorias
- 7. Anexos**
 - 7.1. Estrutura Organizacional Corporativa**
 - 7.2. Estrutura de Macro-processos**

<i>Elaborado:</i> OSM IBA/OSCIP	<i>Verificado:</i> IBA.	<i>Aprovado:</i> IN	<i>Página 1 de 22</i>
---------------------------------	-------------------------	---------------------	-----------------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

OBJETIVO

Este Manual de Sistema de Gestão define as políticas de Gestão do Instituto Brasileiro de Administração **IBA/OSCIP**, em conformidade ao seu Estatuto Social.

Este Manual Estabelece a linha conceitual da entidade para o cumprimento estatutário, em conformidade com a legislação específica com abrangência aos conceitos de organização sistemas e métodos, os quais, se destinam primordialmente à prevenção de não conformidades em todos os processos do **IBA/OSCIP**, tanto na sua organização interna como em seus contratos, convênios ou termos de parcerias, visando assegurar a qualidade, a valorização, o aperfeiçoamento e manutenção do elevado prestígio profissional da entidade, representados pela excelência de sua prestação de serviço e pela satisfação plena das instituições públicas e privadas nacionais e internacionais parceiras do **IBA/OSCIP**.

Os conceitos deste manual são detalhados em procedimentos que descrevem como o **IBA/OSCIP** transforma em ação a política organizacional para a consecução de seus objetivos Estatutários.

Em consonância ao seu Estatuto Social, quando aplicáveis, para as atividades críticas, os processos são detalhados em Instruções de Trabalho, Procedimento de Rotina, Formulário e Fluxograma do Processo, elaborados por profissionais com evidência de especialização em sistemas e métodos.

A Aplicação dos Procedimentos são complementados com outros documentos normativos (Leis, Decretos, Regulamentos, Resolução Normativa e as atinentes às entidades ou organizações que atuar).

CAMPO DE APLICAÇÃO

Este Manual do Sistema de Gestão se aplica às atividades do **IBA/OSCIP** que envolvem:

- ⇒ Sistema de Gestão;
- ⇒ Gestão de Recursos;
- ⇒ Realização de Serviços;
- ⇒ Medida, Análise e Melhorias.

FUNDAMENTOS DE EXCELENCIA REFERENCIAL DOS CRITÉRIOS

- Liderança e constância de propósitos;
- Visão de Futuro;
- Foco no Cliente Parceiro;
- Responsabilidade Social e Ética;
- Decisões Baseadas em Fatos;

<i>Elaborado: OSM IBA/OSCIP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 2 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	----------------

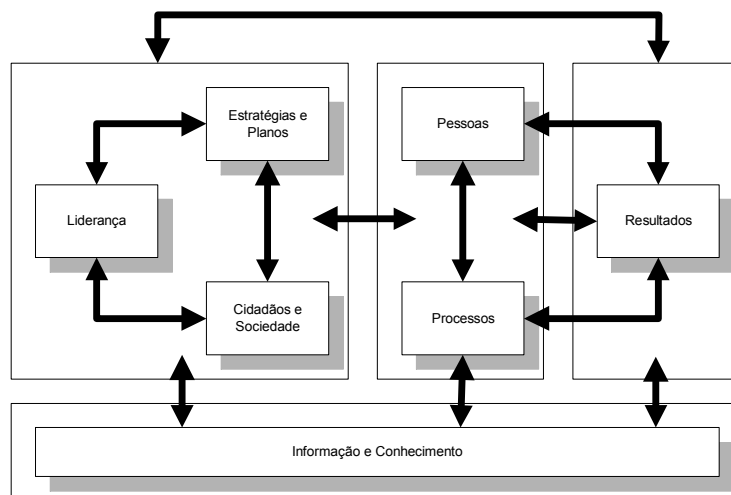
Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

- Valorização das Pessoas;
- Abordagem por Processos;
- Foco nos Resultados;
- Inovação;
- Agilidade;
- Aprendizado Organizacional;
- Visão Sistêmica.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA ADOTADOS

- Liderança
- Estratégia e Planos
- Cidadãos e Sociedade
- Informações e Conhecimento
- Pessoas
- Processo
- Resultados



INDICADORES ESTRUTURANTES

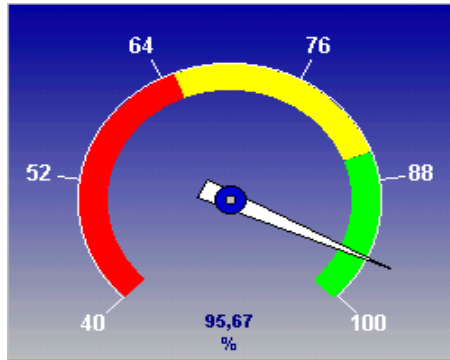
- *Número de Parcerias assinadas (Termo de Parceria / Convênio / Contrato)*
- *Índice de Satisfação do Parceiro Cliente na execução do projeto*
- *Número de Profissionais qualificados atuando em projetos*

<i>Elaborado: OSM IBA/OSCIP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 3 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

PAINEL DE CONTROLE DO IBA



Limite de Controle – Variabilidade

Verde: Favorável conforme previsto

Amarelo: Situação de atenção

Vermelho: Situação inadequada

INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO – IBA/OSCIP

Sob a denominação de Instituto Brasileiro de Administração – **IBA/OSCIP**, foi certificado como **ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO – OSCIP**, de acordo com (Lei 9.790 de 23/03/1999, Decreto 3.100 de 30/06/1999, Portaria 361 de 27/07/1999, MP 2113-32 de 21/06/2001, MP 2.143-33 de 31/05/2001, MP 66 de 29/08/2002) e (Lei Estadual 14.870 de 23/12/2003, Decreto nº 43.749 de 12/02/2004), sem fins lucrativos, que se regerá pelo seu Estatuto Social e pela legislação vigente, com atuação em âmbito nacional e internacional, por tempo indeterminado.

1. A ENTIDADE

1.1. Dados e Informações

1.1.1. Cadastro

- **Data de Constituição e Fundação do IBA:** 16 de abril de 1996
- **Razão social:** INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO – IBA
- **Endereço/sede:**
Avenida Sebastião de Brito, 87 – Dona Clara CEP: 31260-000 - Belo Horizonte - Minas Gerais - Brasil.
- **ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO - OSCIP**
Lei Federal: 9.790/1999 Certificado do Ministério da Justiça MJ nº 08026.000764/2003-70

Elaborado: OSM IBA/OSCIP

Verificado: IBA.

Aprovado: IBA

Página 4 de 22

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

Lei Estadual: 14.870/2003 e Decreto 43.749/2004 Certificado do Governo do Governo do Estado de Minas de 01/06/2004 SEPLAG.

- **Telefax:** (31) 3274 4002
- **CNPJ:** 01.211.315/0001-40
- **Inscrição Municipal:** 126.134/001-6
- **Presidente:** José Maria Duarte de Araújo e Silva -
- **e-mail:** <mailto:iba@iba.org.br>
- **Home page:** <http://www.iba.org.br/>

1.1.2. Informações

Público Alvo: Entidades Públicas, Privadas e Terceiro Setor.

Âmbito de atuação: Nacional e Internacional

Parceiros:

- **SECTES, SEBRAE, CDL, FEDERAMINAS, FIEMG, SENAI, SENAT, SENAC, SESI, SAEMG, CRAMG, CFA, CRC, CORECON, BANCO DO BRASIL.**

Principais Atividades realizadas:

- Criação e implementação de projetos e ações sociais da valorização humana e do interesse público: **SETASCAD**
- Elaboração e gerenciamento de pesquisas para o desenvolvimento humano e competitividade: **SEBRAE**
- Modernização, recuperação e reestruturação e administração das pessoas jurídicas e seus órgãos: **PREFEITURA DE NOVA LIMA**
- Planejamento e realização de cursos e seminários para o treinamento e capacitação de profissionais públicos e privados, objetivando a modernização administrativa e tecnológica das organizações: **SEBRAE**
- Plano de Negócios para pequenas e médias empresas: **Banco do Brasil S/A**
- Projeto Brasil Empreendedor – **Sebrae;**
- Projeto Cooperar para Competir – **Sebrae;**
- Projeto e Arranjos Produtivos Locais APLs; **Sebrae**

<i>Elaborado: OSM IBA/OSCIP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 5 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

- Projeto Energia Brasil - Sebrae.

Principais Atividades Sociais sem remuneração realizadas:

- Serviço Social de Educação na Comunidade Carente atendida pela Igreja Santa Catarina Lobouré;
- Serviço Social de Educação realizado nas Instituições de Ensino Superior com a disseminação do projeto “Empreendedorismo”:
 - Faculdade Internacional de Ciências Empresariais;
 - Faculdade Estácio de Sá;
 - Faculdade Newton Paiva;
 - Instituto Belo Horizonte de Estudos Superiores;
 - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais;
 - Faculdade Izabela Hendrix;
 - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;
 - UNA - Faculdade União de Negócios;
 - Instituto Belo Horizonte de Estudos Superiores;
 - Faculdade UNI-BH.

1.1.3. Quadro de Associados

- Administradores
- Advogados
- Contadores
- Cientistas da Computação
- Engenheiros
- Médicos
- Psicólogos
- Professores Mestres e Doutores
- Profissionais Certificados;
- Outros Profissionais Liberais
- Tecnólogos da Informação
- Turismólogos;
- Outros Profissionais Liberais.

1.2. Histórico da Entidade

<i>Elaborado: OSM IBA/OSCIP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 6 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

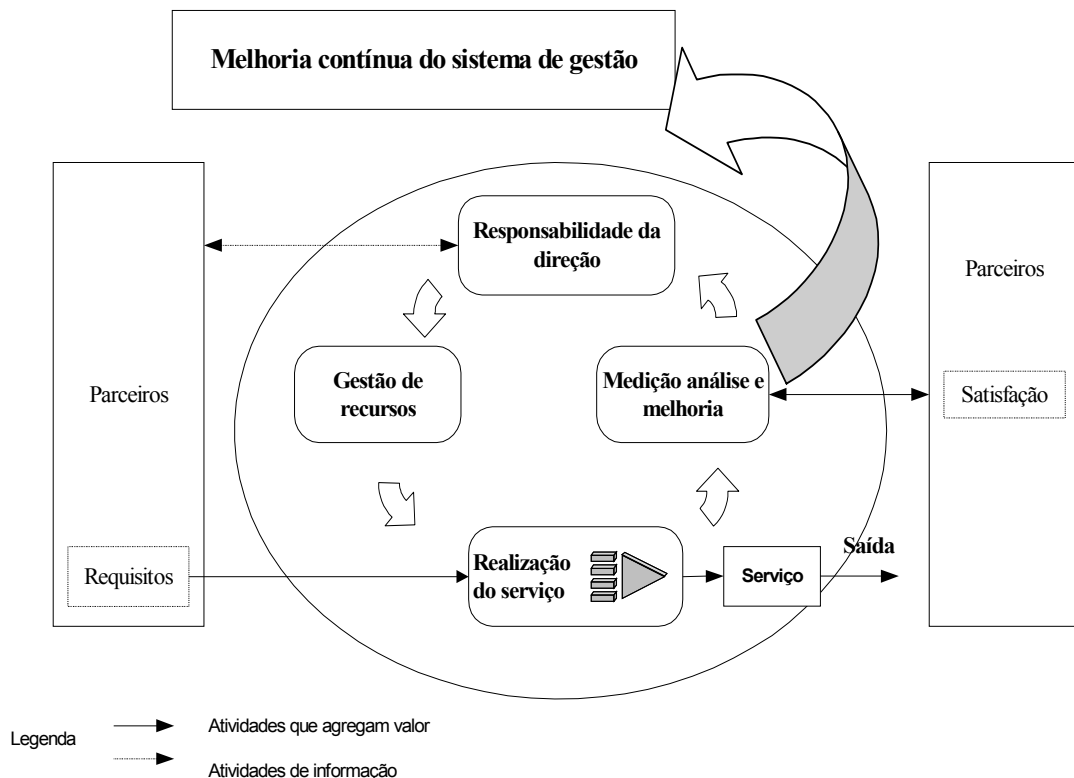
Fundada em 16 de abril de 1996, em Belo Horizonte, o **INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO IBA/OSCIP** iniciou suas atividades com a missão de contribuir para desenvolvimento humano, social e administrativo, objetivando a excelência de seus parceiros no ambiente competitivo globalizado.

2. SISTEMA DE GESTÃO DO IBA

2.1. Generalidades

O Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP** foi estruturado e documentado sendo implementado e mantido com base nos principais processos da entidade e na sua Política de Gestão, buscando a melhoria contínua de sua eficácia.

Para isso, foram identificados os processos necessários para o Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP**, determinando sua seqüência e interação, bem como os controles necessários, utilizando a abordagem de processo como a principal ferramenta, baseado no modelo NBR ISO 9001:2000 a seguir:



Os processos identificados, bem como sua interação, estão descritos no Anexo 7.2 – Macrofluxo de processo.

2.2. Escopo do Sistema de Gestão do IBA/OSCIP

<i>Elaborado: OSM IBA/OSCIP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 7 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

O Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP** abrange o seguinte escopo de serviços, conforme o Artigo 2º do Estatuto Social, tendo como objetivos sociais principais:

- I. Assistência Social através da integração entre seus membros e associados, tendo como proposta desenvolver, tanto na área cultural como profissional e econômica, conhecimentos, mediante intercâmbio de idéias – desenvolvimento científico e tecnológico, através da elaboração e gerenciamento de pesquisas, projetos básicos e executivos, pareceres, auditoria, consultoria jurídica/fiscal/financeira, difusão de conceitos e técnicas voltadas à modernização, recuperação, reestruturação e administração para se desenvolverem de forma integrada e auto-sustentável;
- II. Promover o aperfeiçoamento educacional, através de serviços profissionais, especializados, dos conhecimentos técnicos e conceitos de Administração Pública e Privada oferecendo alternativas e soluções administrativas ou jurídicas, aplicando a racionalização, mediante planejamento trabalhista – RH, financeiro, orçamentário, comercial, contábil e tributário, inclusive identificando economias fiscais;
- III. Promover a ética, paz, cidadania, direitos humanos, democracia e outros valores universais;
- IV. Buscar a valorização humana e bem-estar social, criando, desenvolvendo e orientando a implementação de projetos e ações sociais, em especial de interesse público e comunitário, nas áreas de engenharia-infra-estrutura, saneamento básico, trabalho, meio-ambiente, saúde, educação, esporte, lazer e cultura, turismo, comunicação, minas e energia, terceiro setor-voluntário, agricultura, pecuária, segurança pública, telecomunicações, finanças e previdência social, em parceria com os setores governamentais e não governamentais;
- V. Promover, planejar e realizar cursos profissionalizantes, eventos culturais, feiras e exposições, convênios, congressos, conferências e cursos de reconhecido valor, com entidades públicas e/ou privadas, nacionais e internacionais;
- VI. Promover campanhas sociais, oficinas e seminários de treinamento e capacitação profissional, inclusive para servidores públicos;
- VII. Fazer parcerias com o mercado empregador local para manter um ponto de referência de disponibilidade de mão-de-obra;
- VIII. Celebrar atos, convênios e financiamentos junto a organismos nacionais e internacionais, públicos e privados, no sentido de realização de seus objetivos.

2.3. Estrutura da Documentação

A documentação do Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP** está dividida na seguinte estrutura:

- **Manual do Sistema de Gestão do IBA/OSCIP:** É o documento que descreve toda a estrutura do Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP**, os procedimentos específicos e a descrição da interação entre os processos.

Elaborado: OSM IBA/OSCIP

Verificado: IBA.

Aprovado: IBA

Página 8 de 22

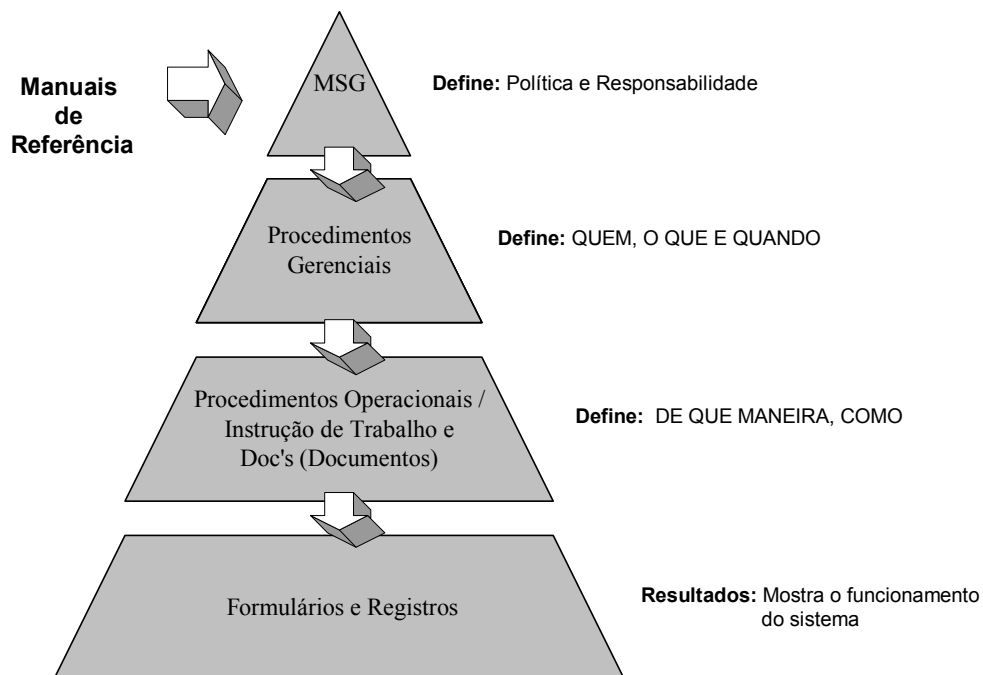
Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

- **Procedimento de Gestão:** É o documento que descreve os macro-processos dentro do Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP**, identificando as entradas, atividades, saídas, clientes e responsáveis pela execução.
- **Procedimento Operacional:** O Procedimento Operacional detalha alguma tarefa específica que não esteja ligada diretamente à realização do serviço.
- **Instrução de Trabalho:** Documento de nível operacional que detalha cada atividade dentro do processo serviço **IBA/OSCIP**, incluindo os recursos necessários e o tempo estimado.
- **Doc's:** Documentos elaborados nos vários níveis do SG utilizados para orientar tarefas específicas de planejamento, inspeção e controles do Sistema de Gestão.
- **Formulários e Registros:** São documentos utilizados dentro do SG do **IBA / OSCIP** para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos, assegurando que todas as informações necessárias para o SG sejam devidamente controladas.

A estrutura da documentação do **IBA/OSCIP** pode ser assim representada:

Estrutura do Sistema de Gestão IBA/OSCIP



Elaborado: OSM IBA/OSCIP

Verificado: IBA.

Aprovado: IBA

Página 9 de 22

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

2.4. Controle de Documentos

Os documentos que compõem o Sistema de Gestão do **IBA/OSICP** são controlados através de software de gestão eletrônica de documentos, específico para gerenciamento de documentos “GED IBA”. É de responsabilidade da Gerência Administrativa do **IBA/OSICP** assegurar que todas as informações referentes ao controle de documentos estejam devidamente atualizadas no “GED IBA”, bem como a distribuição de cópias físicas para os Postos de Cópia definidos.

Os procedimentos são elaborados e revisados conforme a necessidade identificada pelos usuários ou por definição da entidade. Todo o processo de elaboração/revisão e aprovação de documentos dá-se através de senha de acesso, de acordo com a autoridade estabelecida. As alterações em documentos são descritas nas Justificativas de Revisão do “GED IBA”. A situação da revisão atual do documento é identificada também no corpo do documento, incluindo a data de aprovação.

Tipo de Documento	Autoridade para Elaboração	Autoridade para Aprovação
Manual do Sistema de Gestão	Diretor de Recursos Humanos	Presidente
Procedimentos de Gestão	Diretor de Recursos Humanos	Presidente
Procedimento Operacional / Instrução de Trabalho	Responsável pela Área	Presidente

A documentação é distribuída em cópias físicas (Postos de Cópia) para as áreas onde o documento é utilizado. O controle dessas cópias também é feito através do “GED IBA”.

Os documentos de origem externa são controlados da mesma forma que os documentos internos, sendo cadastrados no “GED IBA”.

Toda documentação obsoleta é prontamente retirada dos locais de uso. Quando for definida a necessidade de manter alguma cópia de documento obsoleto no SG do **IBA/OSICP**, tal cópia deve ser identificada com um carimbo de “Documento Obsoleto”.

2.5. Controle de Registros

Os registros da qualidade provêm evidências da conformidade com os requisitos e da operação efetiva do SG. Os registros do Sistema de Gestão do **IBA/OSICP** são mantidos conforme estabelecido no documento Controle de Registros, onde são definidos os controles necessários para assegurar a sua integridade: armazenamento, proteção,

<i>Elaborado: OSM IBA/OSICP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 10 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	-----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

recuperação, tempo de retenção e descarte.

A integridade dos registros em meio eletrônico é garantida através de backup diário dos arquivos definidos, conforme estabelecido no procedimento operacional – PO-001 – Backup.

O Controle de Registros é um documento controlado pelo Doc 004 – Tabela de Controle de Registros.

3. RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO

3.1. Comprometimento da direção

A Alta Direção do **IBA/OSCIP** compromete-se com o desenvolvimento e com a implementação do Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP** e com a melhoria contínua de sua eficácia através:

- a) da comunicação à entidade da importância em atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários;
- b) do estabelecimento da política e objetivos definidos
- c) da condução de análises críticas e
- d) da garantia da disponibilidade de recursos

3.2. Foco no Cliente Parceiro

A Alta Direção do **IBA/OSCIP** assegura que os requisitos dos clientes parceiros são determinados, através do processo de análise dos requisitos do cliente, e atendidos na realização dos serviços, visando aumentar sua satisfação, conforme descrito no PG-001 – Parcerias.

3.3. Política da Qualidade

A Política da Qualidade definida pelo **IBA/OSCIP** é:

“CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO DA SOCIEDADE E MELHORIA DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS, ATRAVÉS DE PESQUISA E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO, OBJETIVANDO A EXCELÊNCIA E CRESCIMENTO DE TODOS NO AMBIENTE COMPETITIVO E GLOBALIZADO”.

Elaborado: OSM IBA/OSCIP

Verificado: IBA.

Aprovado: IBA

Página 11 de 22

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

A política do **IBA/OSCIP** é comunicada e entendida por toda a entidade, sendo apresentada a todos funcionários em treinamento de integração e continuamente reforçada pelos níveis gerenciais para garantir o entendimento e comprometimento de todos os níveis hierárquicos da entidade.

A Política da Qualidade estabelecida é atualizada sempre que necessário visando manter sua adequação aos propósitos do **IBA/OSCIP**.

DIRETRIZES

Utilizar-se dos conceitos e práticas da gestão adotando sempre as melhores práticas, visando assegurar à entidade o conceito de excelência em administração;

Adotar os princípios de gestão como política da entidade, de forma a assegurar o permanente desenvolvimento das atividades comprometendo-se com:

Comunidade:

Cumprir e fazer cumprir as leis, contribuindo para a promoção do bem estar social e da conservação do meio ambiente.

Cientes Externos:

Atender as necessidades e expectativas dos parceiros clientes e de outras partes interessadas relacionadas ao desenvolvimento humano, social e administrativo, promovendo a superação das suas expectativas, assegurando-lhes segurança de forma a preservar sua fidelidade.

Cientes Internos:

Capacitar os colaboradores para eficiência operacional, valorizando seu trabalho e promovendo sua realização profissional.

VALORES

A Administração do **IBA/OSCIP** adota os seguintes valores na condução dos seus serviços:

Consciência da responsabilidade social da entidade; princípio pelo qual se pautará a entidade, cumprindo as leis e contribuindo para a promoção do bem estar social e conservação do meio ambiente.

Valorização do trabalho dos seus colaboradores, através de sua capacitação profissional, de sua realização como indivíduos e do trabalho em equipe como expressão de eficiência e eficácia.

Elaborado: OSM IBA/OSCIP

Verificado: IBA.

Aprovado: IBA

Página 12 de 22

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

Os Clientes Parceiros e a Sociedade é a razão de ser da Entidade e o alvo prioritário da atenção de todos os colaboradores. Fazê-los sentirem-se plenamente atendidos em suas expectativas é dever indelegável de cada colaborador.

A busca permanente da melhoria dos serviços, mediante pesquisa junto aos parceiros e através da coleta de sugestões dos colaboradores, será fonte permanente para fixação de novos padrões de qualidade dos serviços.

3.4. Planejamento

3.4.1. Objetivos da Qualidade das prestações de serviços do IBA/OSCIP

Os objetivos da qualidade do **IBA/OSCIP** são desdobrados da Política da Qualidade, nos níveis e funções pertinentes da organização, conforme responsabilidade pelos resultados.

POLÍTICA	OBJETIVO	INDICADOR
Padrão de Qualidade	Melhorar continuamente os níveis de qualidade	Índice de não-conformidade na execução de projetos
Satisfação do Parceiro Cliente	Satisfação do Parceiro no serviço	Índice de satisfação Geral
	Satisfação do Parceiro no Contrato e na prestação de contas	Índice de satisfação Geral Índice de satisfação no Serviço
	Reduzir número de reclamações de Clientes Parceiros	Índice de Reclamações de Parceiros
Melhoria Contínua	Realizar as melhorias planejadas	Projetos de Melhorias Realizadas
Crescimento contínuo	Aumentar o número de Contratos de Parcerias	Relatório Mensal de Contratos assinados
	Aumentar o número de Profissionais Qualificados atuando em projetos	Número de Profissionais qualificados em atuação por mês.

3.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão do IBA/OSCIP

<i>Elaborado: OSM IBA/OSCIP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 13 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	-----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

O Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP** foi estruturado de forma a atender todos os requisitos estabelecidos pelo Parceiro Cliente.

Quaisquer mudanças no Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP** são devidamente planejadas, sendo analisadas nas reuniões de Análise Crítica do SG, a fim de assegurar a integridade do mesmo durante e após a transição.

3.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação.

3.5.1. Responsabilidade e autoridade

A estrutura organizacional do **IBA/OSCIP** está representada através do Anexo 7.1 - Organograma.

As responsabilidades e autoridades dentro desta estrutura estão definidas nas Descrições de Cargo, que são documentadas e comunicadas ao pessoal.

3.5.2. Representante da Direção

O Diretor de Recursos Humanos é indicado como Representante da Direção tendo, independentemente de outras funções, responsabilidade e autoridade para:

- a) Assegurar que os processos necessários para o Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP** estão estabelecidos, implementados e mantidos.
- b) Relatar à Alta Direção o desempenho do SG e qualquer necessidade de melhoria e
- c) Assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a entidade.

3.5.3. Comunicação Interna

Estão estabelecidos processos apropriados de comunicação dentro do **IBA/OSCIP**, incluindo a comunicação sobre a eficácia do Sistema de Gestão. Para isto, são utilizados os seguintes meios:

- Gestão à Vista – Sistema de Medição, Monitoramento e avaliação dos Indicadores de Desempenho.
- Reuniões
- Intranet

3.6. Análise Crítica pela Direção

A Diretoria Estratégica do **IBA/OSCIP** realiza, com frequência semestral, reuniões de análise crítica do SG, avaliando a pertinência, a adequação e a eficácia do sistema estabelecido, incluindo a avaliação para oportunidades de melhoria e necessidades de mudança, incluindo a Política da Qualidade e o desempenho dos objetivos.

Elaborado: OSM IBA/OSCIP

Verificado: IBA.

Aprovado: IBA

Página 14 de 22

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

A reunião de análise crítica é realizada levando em conta, dentre outros, resultados dos seguintes indicadores:

- Auditorias Internas de gestão;
- Satisfação dos Parceiros;
- Desempenho do processo e do serviço prestado;
- Status das ações corretivas e preventivas;
- Acompanhamento das ações corretivas e preventivas;
- Acompanhamento de ações oriundas de reuniões anteriores
- Alterações significativas que podem afetar o SG.
- Recomendações para melhoria.

As reuniões de análise crítica do SG são documentadas pelo Representante da Direção através de Atas de Reunião e contemplam, pelo menos, os seguintes tópicos:

- Melhorias do SG e dos seus respectivos processos;
- Melhoria nos serviços expressa em termos de requisitos de clientes;
- Necessidades de recursos.

4. GESTÃO DE RECURSOS

4.1. Provisão de Recursos

A Diretoria Estratégica determina e provê os recursos necessários para implementar e melhorar os processos do SG, contemplando a satisfação dos parceiros. O planejamento é ajustado de acordo com os resultados e circunstâncias, respeitando os canais funcionais previstos neste manual. O critério de provimento de recursos leva em conta as prioridades e as disponibilidades financeiras.

4.2. Recursos Humanos

O Instituto Brasileiro de Administração é uma associação de pessoas com número de associados ilimitado formado por profissionais associados livremente por meio do – **REG-IBA-001/04** “Qualificação Técnica Profissional” que é preenchido de forma individual e padronizada, sintetizando o currículo vitae de cada associado com assinatura de aceitação da inclusão de sua capacidade técnica e operacional no capital intelectual do IBA. A exclusão se dará por meio de simples comunicação ao IBA.

O Organograma do IBA representa a sua estrutura organizacional e administrativa, de forma que os associados qualificados, representam o primeiro nível e sua responsabilidade, direitos e autoridade está referenciada no seu estatuto na assembléia geral, sendo este o órgão máximo, inclusive com a experiência técnica e operacional repre-

<i>Elaborado: OSM IBA/OSCIP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 15 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	-----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

sentado pelo conhecimento de seus associados, sendo esse capital disponibilizado ao IBA para todos os efeitos e fins expressamente autorizado por cada sócio.

As competências necessárias para o pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do serviço estão definidas nas Descrições de Cargos.

Anualmente a Área de Recursos Humanos realiza uma avaliação das competências, através do Mapa de Gestão da Competência, que contempla a avaliação da educação, experiência, habilidade e treinamento individual. Os resultados individuais são analisados, bem como a média geral do Setor.

O treinamento é programado com base em necessidades identificadas nas diferenças entre as competências atuais e as competências estabelecidas, através de um Plano Anual de Treinamento, conforme estabelecido no PG-005 - Treinamento. O treinamento programado é provido, sendo feita uma avaliação posterior para verificar sua eficácia.

O RH coordena a manutenção de registros da educação, treinamento, experiência e qualificação dos colaboradores.

Todos os colaboradores/associados que atuam em cargos de liderança são orientados para continuamente estimular os seus liderados quanto à importância e ao compromisso de todos na satisfação das necessidades dos parceiros externos e clientes internos do próximo processo.

4.3. Recursos Financeiros

A Diretoria Financeira e Controladoria administra e coordena a provisão de toda a infra-estrutura necessária à obtenção da conformidade do serviço e satisfação dos clientes e fornecedores. Esta infra-estrutura compreende os equipamentos, sistemas de controle de contas a receber, contas a pagar e elaboração de fluxo de caixa, bem como o faturamento, os investimentos, aplicações, análises financeiras e prestação de contas.

A Diretoria Financeira e Controladoria administra e coordena o patrimônio, os ativos e passivos a contabilidade e os relatórios contábeis, bem como toda documentação contábil fiscal e tributária da entidade de forma a manter atualizado o controle tributário e fiscal em dia, os pagamentos legais e a contabilização e todas as prestações de contas exigidas por qualquer pessoa ou órgão a qualquer tempo.

4.4. Infra-Estrutura e Ambiente de Trabalho

A Diretoria Estratégica coordena a provisão de toda a infra-estrutura necessária à obtenção da conformidade do serviço e satisfação dos clientes. Esta infra-estrutura compreende o espaço físico, edificações, equipamentos, uniformes, computadores e sistemas aplicativos.

<i>Elaborado: OSM IBA/OSCIP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 16 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	-----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

As condições do ambiente de trabalho necessárias são determinadas através do planejamento do layout e são gerenciadas através de monitoramento contínuo, sendo o assunto abordado também nas auditorias internas.

5. REALIZAÇÃO DO SERVIÇO

5.1. Planejamento da Realização do Serviço

Todos os processos necessários para a realização dos serviços foram estabelecidos pela experiência e especialização do **IBA/OSICP** em gestão pública e privada e estão definidos na estrutura do sistema de gestão do **IBA/OSICIP**. O planejamento da realização do serviço é coerente com os requisitos de outros processos do Sistema de Gestão em virtude da integração do sistema.

A inter-relação entre os processos de serviço do **IBA/OSICP** está apresentada no Anexo 7.2 – Macro-fluxo do Processo e o detalhamento de cada processo é feito ao longo da documentação do Sistema de Gestão.

5.2. Processos Relacionados aos Clientes Parceiros

O **IBA/OSICP** busca identificar continuamente as necessidades e expectativas dos clientes, mediante comunicação direta com os mesmos e através da informação de campo.

O Diretor Administrativo é o responsável por assegurar que todos os requisitos especificados pelo cliente, inclusive para entrega e atividades pós-entrega, foram devidamente determinados e comunicados às funções pertinentes.

Adicionalmente, os requisitos dos órgãos reguladores, quando identificados, são tratados pela **IBA/OSICP**.

De posse de todos os requisitos relacionados ao serviço, é realizada uma análise crítica antes da organização assumir o compromisso de fornecer um produto para o cliente, assegurando que quaisquer diferenças sejam resolvidas e que o **IBA/OSICP** tem capacidade para atendê-los.

Quando é feita qualquer alteração nos requisitos de serviço, o **IBA/OSICP** assegura que os documentos pertinentes são complementados e que o pessoal pertinente é alertado sobre as alterações, através do seu processo de comunicação interna.

São mantidos registros desta análise crítica, conforme estabelecido no PG-001 – Parceiros Clientes.

5.3. Comunicação com o Parceiro Cliente

O **IBA/OSICP** mantém um canal de comunicação direta com o cliente, através de sua área de parcerias (Ofícios, Memorandos, telefone, internet, visitas, etc.). Toda e qualquer solicitação do cliente é recebida pela área de parcerias, encaminhada à área per-

<i>Elaborado: OSM IBA/OSICP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 17 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	-----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

tinente para o devido tratamento e respondida, quando necessário.

5.4. Compras – Aquisição e Contratação

O IBA assegura que as aquisições e contratação são as mais vantajosas para o IBA e para a sociedade em geral e obedecem aos princípios da legalidade, impessoalidade, razoabilidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência.

5.4.1. Processo de Compras

O IBA assegura que os produtos necessários às suas prestações de serviços adquiridos estão em conformidade com os requisitos especificados nas Ordens de Compra, controlando o fornecedor e o produto adquirido conforme o efeito deste na etapa subsequente ou no produto final.

Os fornecedores são selecionados e avaliados de acordo com critérios internos, com base na capacidade de fornecer serviços / produtos que atendam às necessidades do IBA. O processo de compras está descrito no PG-003 – Compras.

5.4.2. Informações de aquisição

Todo o processo de compras é feito através do Sistema de compras do IBA. Quando identificada a necessidade de serviço/produto é emitida uma Ordem de Compras. Após a realização das cotações, o comprador emite um Pedido de Compra, onde estão descritas todas as informações necessárias para compra e recebimento do material.

Nos termos de Parcerias firmados com o poder público, o IBA adotara para aquisições os procedimentos da LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002 que Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

5.4.3. Verificação do produto ou serviço adquirido

Quando o material é recebido no IBA/OSCIP, são realizadas inspeções conforme estabelecido no PG-003 – Compras.

5.4.4. Fornecimento de serviço

O planejamento e a realização dos serviços são controlados pelo Sistema de Gestão do IBA/OSCIP, integrando as áreas operacionais e de apoio, conforme Macro-fluxo do processo.

5.4.5. Validação dos processos de produção e fornecimento de serviços

<i>Elaborado: OSM IBA/OSCIP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 18 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	-----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

O **IBA/OSCIP** assegura que os processos de prestação de serviços onde a saída resultante não pode ser verificada por monitoramento ou medição são garantidos através dos seguintes meios:

- Treinamento e qualificação do pessoal envolvido;
- Manutenção adequada aos meios de execução;
- Procedimentos específicos e métodos de execução;
- Registros de treinamento e evidência de manutenção realizada (onde aplicável).

5.4.6. Propriedade do cliente

O **IBA/OSCIP** assegura que em caso de utilização da propriedade do cliente para uso ou incorporação ao serviço, esta é devidamente identificada (conforme apropriado), verificada, protegida e salvaguardada enquanto estiver sob sua responsabilidade. Em caso de dano ou inadequação ao uso é aberto o RNC conforme PG 007 e o cliente é informado sendo tomadas ações para solução do problema. O resultado das ações é registrado no próprio RNC.

As informações, logomarcas e desenhos, quando fornecidos pelo cliente, que podem estar protegidos pela legislação de propriedade industrial e intelectual são utilizadas apenas com a autorização do cliente e os requisitos de confidencialidade serão devidamente cumpridos.

6. . MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIAS.

6.1. Generalidades

O **IBA/OSCIP** planeja e implementa os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria, incluindo os métodos aplicáveis, para:

- a) demonstrar a conformidade do serviço;
- b) assegurar a conformidade do sistema de gestão;
- c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão.

6.2. Medição e Monitoramento

6.2.1. Satisfação dos clientes

O **IBA/OSCIP** monitora as informações relativas à percepção do parceiro sobre os produtos e serviços fornecidos.

Basicamente, existem duas formas de medir a satisfação do parceiro:

- a) *Pesquisa na entrega dos serviços/produtos:* Essa pesquisa é feita durante ou ao final de cada serviço realizado pelo **IBA/OSCIP**, conforme estabelecido no PG-006 – Gestão Executiva de Projetos. Estes dados são consoli-

<i>Elaborado: OSM IBA/OSCIP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 19 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	-----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

dados para gerar o Índice de Satisfação de Cliente que será avaliado nas reuniões de Análise Crítica do Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP**.

- b) *Pesquisa geral do contrato*: No caso de clientes com contrato de fornecimento de longo prazo, será realizada uma pesquisa semestral pela Área de parcerias do **IBA/OSCIP** junto à área contratante do cliente. Estes dados serão consolidados para gerar o Índice de Satisfação de Cliente – Contrato, que será avaliado nas reuniões de Análise Crítica do Sistema de Gestão do **IBA/OSCIP**.

Nos dois casos o critério para implementação de ação corretiva será definido pela Alta Direção levando-se em conta os parâmetros da tabela a abaixo de avaliação será:

Índice	Classificação
< 75%	Ruim
de 76 a 90%	Bom
de 90 a 100%	Excelente

6.2.3. Auditoria Interna do sistema de Gestão

O Representante da Direção programa e coordena a realização de auditorias internas para determinar se o SG permanece:

- a) conforme com as disposições planejadas e os requisitos estabelecidos;
b) mantido e implementado eficazmente.

O Programa de Auditoria é elaborado com base na situação atual de cada processo e na sua importância, bem como nos resultados de auditorias anteriores. As auditorias internas são conduzidas por pessoas qualificadas, assegurando sua eficácia.

O detalhamento do processo de auditoria interna está descrito no procedimento PG-009 - Auditoria Interna do SG.

6.2.4. Medição e Monitoramento dos Processos

Para o controle dos processos de prestação de serviços o **IBA/OSCIP** estabeleceu as Instruções de Trabalho, onde são descritas todas as atividades a serem executadas na realização dos serviços em cada contrato, identificando os recursos necessários e o tempo estimado para a execução da atividade.

Elaborado: OSM IBA/OSCIP

Verificado: IBA.

Aprovado: IBA

Página 20 de 22

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

6.2.5. Medição e Monitoramento de Serviço

A qualidade do serviço durante os estágios de realização do contrato é controlada pelo próprio executor, utilizando os parâmetros de controle e verificação definidos nas Instruções de Trabalho. Ao final do serviço, é emitido relatório de conclusão e liberado como 100% realizados conforme o contrato e aceito pelo Cliente Parceiro.

O fluxograma geral apresenta uma visão macro do processo e os critérios para a execução das atividades estão definidos no procedimento PG-004 – Inspeção Final.

6.3. Controle de serviço não - conforme

Os serviços que não estão conformes com os requisitos estabelecidos devem ser identificados.

O serviço não conforme é analisado criticamente de acordo com procedimentos documentados. A partir da detecção de um problema, o serviço é prontamente identificado e preenchido o Relatório de Não-Conformidade, servindo como instrumento de análise e definição da disposição do serviço que pode ser:

- a) Rejeitar ou retrabalhar para atender aos requisitos especificados;
- b) Aceitar com reparos, mediante concessão;

A sistemática para tratamento de serviços não-conformes está descrita no PG-007 – Controle de Serviço/produto Não-Conforme.

Nota: Os serviços/produtos retrabalhados ou reparados são reinspecionados conforme os procedimentos normais de inspeção.

6.4. Análise de dados

O IBA/OSCIP determina, coleta e analisa dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão e para avaliar onde as melhorias contínuas da eficácia do sistema de gestão podem ser realizadas.

Estes dados estão definidos nos objetivos e metas e a análise dos mesmos acontece na Análise Crítica do Sistema de Gestão.

6.5. Melhorias

6.5.3. Melhoria Contínua

O planejamento das melhorias contínuas, coordenado pelo Representante da Direção, é estruturado hierarquicamente, iniciando-se na política da qualidade, objetivos da qualidade e dados coletados para análise crítica do SG. Isto inclui

<i>Elaborado: OSM IBA/OSCIP</i>	<i>Verificado: IBA.</i>	<i>Aprovado: IBA</i>	Página 21 de 22
---------------------------------	-------------------------	----------------------	-----------------

Manual do Sistema de Gestão

Instituto Brasileiro de Administração - IBA

informações sobre auditorias internas, ações corretivas, ações preventivas e outros processos administrativos e financeiros do IBA/OSCIP.

O planejamento das melhorias, e o seu respectivo acompanhamento são feitos através das reuniões de Análise Crítica do Sistema de Gestão.

6.5.4. Ação Corretiva

O IBA/OSICP executa ações corretivas apropriadas aos efeitos das não-conformidades encontradas, definindo ações para eliminar suas causas de forma a evitar sua repetição. As fontes de informação para a tomada de ação corretiva incluem:

- a) Não-conformidade de auditorias internas / externas;
- b) Reclamações de parceiros clientes;
- c) Serviços não-conformes;
- d) Análise crítica do Sistema de Gestão;

A sistemática para análise crítica, determinação das causas, determinação e implementação de ações e o respectivo acompanhamento está descrita no procedimento PG-008 – Ação Corretiva e Ação Preventiva.

6.5.5. Ação Preventiva

Para as não-conformidades potenciais ou oportunidades de melhoria identificadas no Sistema de Gestão do IBA/OSCIP são tomadas ações preventivas, a fim de evitar a sua ocorrência, apropriadas à magnitude dos problemas envolvidos. A sistemática para análise crítica, determinação das causas, determinação e implementação de ações e o respectivo acompanhamento está descrita no procedimento PG-008 – Ação Corretiva e Ação Preventiva.

7. ANEXOS

7.1. Organograma IBA/OSCIP

7.2. Macrofluxo do Processo

7.3. Cartilha do IBA – Termo de Parceria (Administração Municipal)

Elaborado: OSM IBA/OSCIP

Verificado: IBA.

Aprovado: IBA

Página 22 de 22