



SAMIRA ARAÚJO DOS SANTOS

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO
DO RAMO ESPORTIVO PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO
DE SERVIÇOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**A Gestão do Conhecimento em uma Organização do Ramo Esportivo para a
Profissionalização de Serviços**

Elaborado por Samira Araújo dos Santos e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 12 de novembro de 2015

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Clube Atlético Paranaense, representada neste documento pelo Sr. Francisco Schimidt, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A Gestão do Conhecimento em uma Organização do Ramo Esportivo para a Profissionalização de Serviços, realizados pelo aluno Samira Araújo dos Santos, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 12 de novembro de 2015

Clube Atlético Paranaense

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Samira Araújo dos Santos, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG3-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 12/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A Gestão do Conhecimento em uma Organização do Ramo Esportivo para a Profissionalização de Serviços, é autêntico e original.

Curitiba, 12 de novembro de 2015

Samira Araújo dos Santos

A Fernanda Santos que me apoiou e me proporcionou a participação neste curso.

Ao meu pai que investiu seu tempo, trabalho e sempre esteve ao meu lado.

A minha irmã, amigos e colegas pelo incentivo constante.

Resumo

Com o objetivo de caracterizar uma empresa do ramo esportivo e suas características específicas de gestão corporativa, este trabalho visa apresentar um relato da experiência de implementação da gestão do conhecimento no departamento de operações do Clube Atlético Paranaense. Serão apresentadas metodologias indicadas para utilizar ao longo de todo o processo de planejamento, implementação e acompanhamento de indicadores. Tendo como exemplo percepções e indicações de boas práticas utilizadas pelas equipes atuantes no parque mais famoso do mundo, a Disney. Assim como, caracterizar o ambiente esportivo que operacionaliza eventos de futebol na cidade de Curitiba. Também, indicação de proposta para a concretização de uma gestão sistêmica, de qualidade e com gerenciamento de projetos, por meio da criação de um escritório de projetos, podendo ser desempenhado em paralelo com um departamento de qualidade.

Palavras Chave: eventos, serviços, projetos, gestão e operação em futebol

Abstract

In order to characterize a company in the sports industry and its specific characteristics of corporate management, the following paper work presents an case of the implementation experience of knowledge management in the operations department of Clube Atlético Paranaense. Methodologies will be presented for use throughout the process of planning, implementing and monitoring indicators. As na example, perceptions and good practices used while Disney's team works. Also, a proposal for the implementation of a systemic management, quality and project management, to create a Project office that can be played in parallel with na Quality departament.

Key Words: events, services, projetos, soccer's management and operations

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por iluminar meu caminho e por garantir mudanças em minha trajetória que contribuíssem ao encontro do caminho no qual tenho prazer e sucesso em trabalhar.

Ao Mauro Tostes que enxergou minhas forças e me proporcionou a responsabilidade pelo departamento de Procedimentos e Manuais.

Agradeço ao Clube Atlético Paranaense que me recebeu em 2013 e me proporciona constante crescimento profissional e pessoal, confiando em meu trabalho.

Ao meu pai, Rômulo dos Santos, meu maior mentor e orientador. Que sempre está pronto para me orientar e buscar o meu melhor.

A minha família, em especial Amanda Santos e Cícero Augusto, que me apoiaram e confiaram em mim em todos os momentos ao longo da minha trajetória e fizeram parte dessa conquista.

Agradeço ao meu orientador, Gianfranco Muncinelli, por todo apoio, conhecimento compartilhado e incentivo.

Aos colegas do curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, em especial Fabíola Pozzobon e Regiane Redinz pela amizade, companheirismo e apoio.

Aos meus colegas de trabalho que contribuíram para a conclusão e desenvolvimento do meu trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
AGRADECIMENTOS.....	8
1. INTRODUÇÃO	10
OBJETIVO GERAL	10
OBJETIVO ESPECÍFICO	10
2.DESENVOLVIMENTO.....	12
Gestão do Conhecimento e Seus Benefícios	12
Organizações Esportivas e Empresas Sem Fins Lucrativos	16
Ferramentas de Gestão para Produção de Melhores Resultados	19
Fases do Projeto de Criação do Manual para Fornecedores	20
Ferramentas Utilizadas no Projeto.....	21
Indicadores de Desempenho	24
3. CONCLUSÕES	25
4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	27
Cronograma de desenvolvimento e implantação da Gestão do Conhecimento para a profissionalização de serviços.	27
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
6. APÊNDICES	33
APÊNDICE A – Manual para Fornecedores e Parceiros	34
7. ANEXOS	48
ANEXO A – Teste de Perfil Comportamental IBC	49

1. INTRODUÇÃO

Objetivo Geral

Desenvolver a Gestão do Conhecimento em uma organização do ramo esportivo para a profissionalização de serviços.

Objetivo Específico

Definir operações de eventos esportivos e em geral

Identificar ferramentas de gestão que produzam resultados no ramo de eventos esportivos e eventos em geral.

Desenvolver etapas e fases para a produção do manual de operações para o Estádio do Atlético Paranaense.

Neste trabalho serão abordados assuntos relacionados a gestão de eventos esportivos e em geral. Mais especificamente, eventos realizados no Estádio do Clube Atlético Paranaense. Ao longo de dois anos foram realizadas ações de desenvolvimento, análise, compartilhamento e então, foi possível identificar características pertinentes apenas a este nicho.

Alcançar o equilíbrio entre necessidades comerciais e características empíricas é algo que se faz presente diariamente neste meio. De fato, como é possível medir resultados estando no país do futebol, aonde o melhor se destaca pelo dom de jogar bola? A conquista de uma força de trabalho alinhada as necessidades corporativas e comerciais, sendo uma empresa sem fins lucrativos e tendo o produto final um time de futebol é algo singular e que deve ser observado com atenção. Todas as atividades relacionadas ao Clube são parte de uma estrutura que promove a cultura e promove serviços a sociedade.

Portanto, será apresentada uma proposta para a criação de um projeto, que está intimamente ligada a qualidade e gestão do conhecimento. Estes, possuem grande potencial para a melhoria contínua, apoio na busca de receitas e oportunidade para aumentar o diferencial competitivo do Clube.

Serão abordados então temas relacionados ao desenvolvimento de procedimentos e manuais de serviços para o departamento de Operações do Clube Atlético Paranaense. Estes, serão detalhados por meio de definição do que é a Gestão do Conhecimento e serão abordados alguns de seus benefícios. Assim como definição do que são as organizações do ramo esportivo e empresas sem fins lucrativos. Para colocar este projeto em prática, foram estudadas ferramentas de gestão que apoiassem a implementação do projeto e fosse possível produzir resultados para as organizações esportivas e eventos em geral. E, ao final há uma proposta para implementação prática, com um cronograma de desenvolvimento e implantação da Gestão do Conhecimento para a profissionalização de serviços.

2.DESENVOLVIMENTO

Gestão do Conhecimento e Seus Benefícios

O conhecimento é o que impulsiona o ser humano e mantém a organização social capacitada para enfrentar o desafio de sobreviver e se desenvolver. Estamos vivendo na era do conhecimento, no qual é interessante buscar novas formas e maneiras de tratar este valioso recurso. Gerir conhecimento é transformar e garantir a harmonia entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, interligados aos valores; emoções e ideias.

Segundo Wagner José Quirici, diretor presidente da SERPRO, o processo de aquisição do conhecimento se compara à saga dos navegadores que se aventuravam por mares e oceanos desconhecidos munidos dos parques conhecimentos disponíveis à época: “Ao longo das viagens, graças à disposição de enfrentar desafios, da coragem de enfrentar riscos e, principalmente da ousadia de colocar em confronto seus conhecimentos e crenças, os navegadores expandiram as fronteiras conhecidas e descobriram novos mundos. Assim como naquela época, agora, se quisermos expandir nossas fronteiras do conhecimento e descobriremos “novos mundos” precisamos também nos dispor a enfrentar desafios, assumir riscos e confrontar nossos conhecimentos e crenças. Desta forma a produção de conhecimento constitui-se num processo dialético de confrontação permanente de ideias e conceitos e de construção de novas sínteses de conhecimento. Logo, para a aquisição de conhecimentos “navegar é preciso! ”. (HESSELVEIN, F. e GOLDSMITH, M, 2010).

Documentar todas as atividades desempenhadas pelos recursos humanos para que a informação esteja disponível, atualizada e descentralizada é de suma importância. Para tanto, define-se conhecimento tácito como todo conhecimento existente no capital humano, as maneiras de lidar e resolver situações pertinentes a cada indivíduo, com referências às suas próprias vivências e conhecimento. Este, é o maior valor de uma instituição, no entanto caminha junto com o colaborador e compete apenas a ele este conhecimento. O conhecimento explícito é a transformação do conhecimento tácito, presente no capital humano, em forma de documentos escritos e formalizados, em forma de diretrizes, procedimentos, manuais, orientações ou informativo. Gerar documentos com conhecimento é garantir um diferencial competitivo intangível, assim como otimização global do sistema de gestão corporativo.

Pode-se citar como um exemplo prático da importância da documentação do processo, a história de Walt Disney. Disney iniciou seu trabalho com incentivo da empresa no qual atuava, sem recursos ideias propôs investimento em novas tecnologias. De fato, conseguiu construir um estúdio, simples, em sua garagem. Com a construção do estúdio, iniciou seus trabalhos e processo criativo para criação de animações. Estas, rústicas e sem maiores detalhes ou profundidade de roteiro. Sem dúvida, neste momento Disney não se atentou sobre as fases do processo de criação, roteiro e físico, simplesmente decidia um tema e fazia desenhos suficientes para criar um número de metros de filme necessários. Com o crescimento de sua obra e desenvolvimento da empresa, Walt se viu na necessidade de modificar este processo, em virtude da quantidade de obras e roteiros, já não se lembrava integralmente dos roteiros e o processo começou a perder qualidade. Neste momento, tomou a decisão de que deveria organizar o roteiro, planejar os personagens e contar com sua equipe para tomar decisões compartilhadas e manter os processos em andamento. Desta forma qualquer empreitada criativa continuava caótica e, de acordo com participantes do processo, sempre dinâmica. “Apesar de tentativas constantes e apelos persistentes, Walt não construiu uma organização no sentido mais estrito da palavra. O que ele construiu foi um grupo frouxamente unificado de pessoas talentosas com habilidades específicas capazes de trabalhar juntas em padrões em constante mudança. Eles faziam isso com o mínimo de comando e o máximo de dedicação. O que Walt queria era o maior esforço criativo – não a operação mais eficiente”. (THOMAS, FRANK e JOHNSTON, OLLIE, 1995).

Também, é possível ressaltar os atuais desafios enfrentados pelos líderes do século XXI. Basicamente, as organizações enfrentam constantes desafios para conquistar mercados, aumentar a margem de lucro com a redução de custos, entregar produtos e serviços com qualidade excepcional aos consumidores e continuar a promover a inovação com o objetivo de desenvolver novos produtos e serviços. Segundo Paul Borawski e Maryann Brennan, é possível observar que muitas organizações procuram enfrentar tais desafios por meio de uma gestão voltada para “soluções imediatistas”. Mencione um problema – resolva o problema. “Se você resolve um problema e em seguida resolve outro, não tem como saber se a organização está se tornando mais saudável com o tempo ou se está desenvolvendo competências que abrangem toda a organização para alcançar seus objetivos. O pensamento que privilegia o tratamento imediato é limitado. O problema é que você não pode aprimorar com eficácia um processo isolado de outros processos no sistema, ou sem a avaliação de como uma mudança em um

processo contribui ou afeta o alcance dos objetivos estratégicos da empresa”. (HESSELVEIN, F. e GOLDSMITH, M. Tradução HOLLER, S., 2010).

Analisando as referências citadas, pode-se dizer que uma organização gerida por ações imediatistas ou sem processos básicos para nortear as ações, caminha com recursos limitados. Há de se observar que as soluções imediatistas conquistam resultados imediatos, indicando benefícios imediatos. Assim como, é de se perceber que cada vez mais as lideranças estão permanecendo em suas posições por períodos menores. O que pode ser crucial na diferenciação do desempenho de uma empresa, é que soluções imediatas resultam em ações imediatas e limitas, sem o fortalecimento da organização e seus valores.

Para desafiar e contrapor esta tendência, pode-se sugerir a utilização de um perfil de gestão sistêmico, aonde é possível enxergar a organização como um todo. Desta forma, seria possível enxergar o fluxo de informações e verificar os impactos relacionados entre as interfaces. Sendo assim, uma maneira mais detalhada de verificar os desdobramentos das ações por meio de processos definidos. Pode-se caracterizar-se como uma quebra de paradigmas, pois o hábito de análise de fatos específicos se aplica rotineiramente. Russel Ackoff faz uma analogia interessante sobre este movimento “Se você pegar as melhores peças de cada montadora e coloca-las juntas, não terá um automóvel que funcione. É o encaixe das peças que determina a função do sistema como um todo. “ (HESSELVEIN, F. e GOLDSMITH, M. Tradução HOLLER, S., 2010).

A proposta então, é para implementar a gestão do conhecimento na organização, possibilitando uma gestão mais fortalecida e com a oportunidade de identificação de resultados concretos e interligados. Como recomendação, a utilização do programa Baldrige National Quality Award, do documento Baldrige Criteria for Excellence, codificado pelo Congresso americano em 1987. Este tem por princípio o compartilhamento das melhores práticas de empresas com alto desempenho. A Figura 1: Critérios do Prêmio Baldrige para o modelo de excelência de desempenho sintetiza a ideia, aonde todas as setas apontam para a integração e o alinhamento dos processos e ambas enfatizam que as ações apontam para resultados.

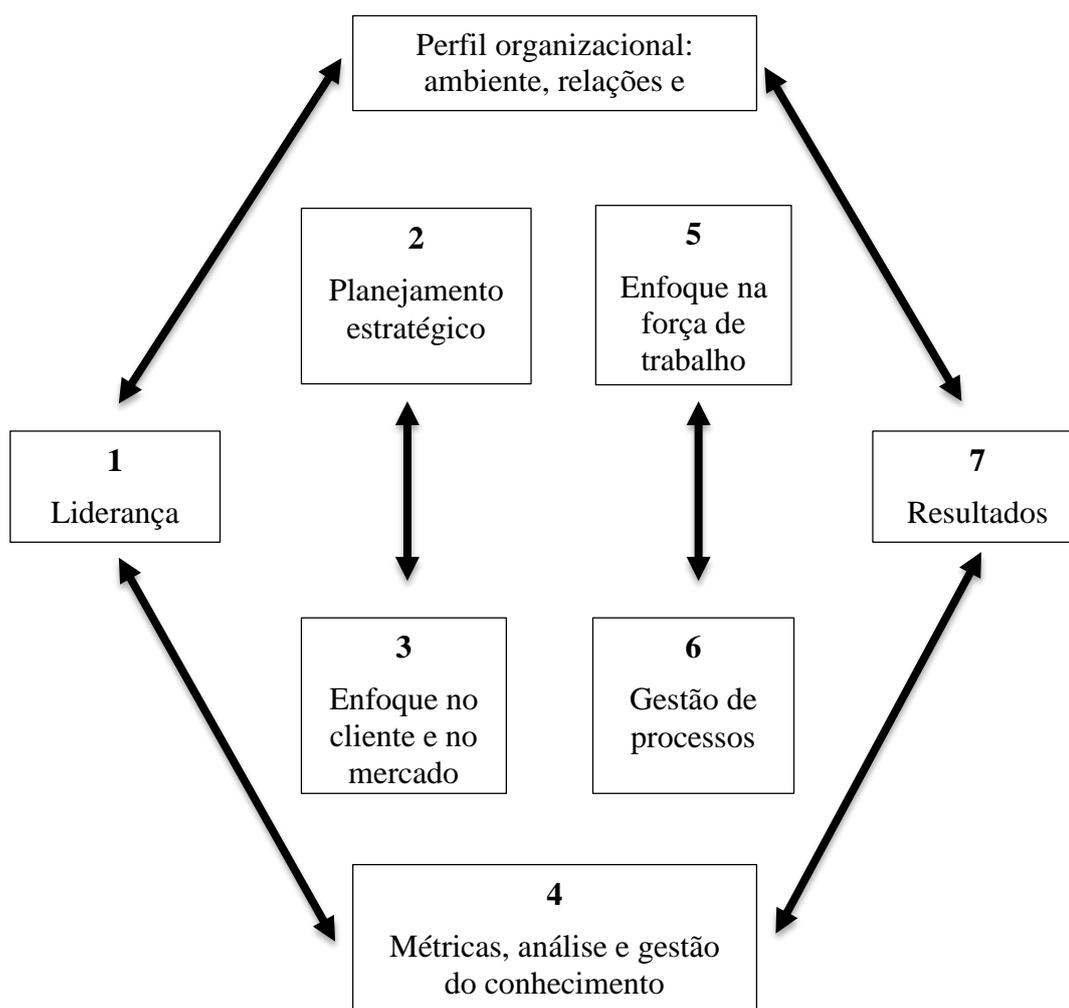


Figura 1: Critérios do Prêmio Baldrige para o modelo de excelência de desempenho.

Fonte: The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act (1987)

Nem todas as empresas utilizam essas recomendações com a intenção de conquista do Prêmio Baldrige, no entanto as seguem para otimizar a gestão em geral. Importante ressaltar que a utilização desse sistema somente tem resultado para a empresa quando apresentado a todos os níveis de gestão e departamentos funcionais. Haja visto que solucionar problemas em um departamento e não compartilhar as boas práticas envolvidas nessas decisões, não há ganho para os demais. A informação fica retida localmente, quando possivelmente esta solução poderia auxiliar outros departamentos com os mesmos desafios.

Pode-se citar como exemplos de sucesso, empresas como Caterpillar Financial, Boing Aerospace Support e Pal's, ambas optaram por uma gestão sistêmica e conquistaram o Prêmio Baldrige por sua excelência em desempenho. Pode-se concluir que, a utilização do caminho

sistêmico gera resultados e lucros, melhores serviços e produtos, consumidores satisfeitos e uma equipe de colaboradores engajada.

Organizações Esportivas e Empresas Sem Fins Lucrativos

Para especificar as informações relacionadas neste trabalho, serão apresentadas características gerais do Clube Atlético Paranaense. Este, tem atuação e operação similar aos demais clubes, entretanto se difere no perfil de contratação de recursos humanos atuantes em operações de eventos e jogos. Tais colaboradores são contratados de forma orgânica, sem a utilização de mão de obra terceirizada, conferindo pioneirismo em operação de arenas e estádios.

O Estatuto Social Clube Atlético Paranaense descreve que o Clube foi fundado em 26 de março de 1924 pela fusão do América Foot Ball Club e do Internacional Foot Ball Club. Se representa como uma pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos. Tem por finalidade o desenvolvimento das relações sociais através da prática de atividades recreativas, culturais, artísticas e esportivas. As modalidades esportivas praticadas no âmbito do Clube incluem necessariamente o futebol, que será desenvolvido em nível de rendimento, de modo profissional e não profissional.

Não diferente de organizações como a Disney ou as empresas citadas por Borawiski e Brennan, as organizações esportivas, sem fins lucrativos, também passam pelos mesmos desafios empresariais. “A missão das organizações sem fins lucrativos é um trabalho contínuo, que quase nunca termina. Contudo, a necessidade de preparação contínua está sempre presente. Apesar de se escrever muito sobre liderança e gestão corporativa, dá-se menos atenção as instituições sem fins lucrativos, principalmente em termos de futuro. Entretanto, a necessidade de pensarmos o futuro desse setor nunca foi maior. ” (HESSELVEIN, F. e GOLDSMITH, M. Tradução HOLLER, S., 2010).

Ter em mente a importância deste segmento, que cuida de nossas crianças, idosos, pais, cuida dos doentes, melhora os bairros e preserva a cultura é crucial para a manutenção e desenvolvimento contínuo. Desafiador, também, pois em média o setor opera com recursos e infraestrutura mais limitadas, culminando em um desafio maior a liderança e gestão.

Trabalhar com organizações esportivas, como clubes de futebol, também se faz desafiador pois em geral há uma tendência de que as tomadas de decisões sejam baseadas em crenças, estas com base na informalidade e em padrões informais de referência. Haja visto o perfil cultural do

país, aonde se subentende que para atuar dentro do futebol deve-se ter um dom ou nascer com a habilidade de jogar. Desta forma, como é possível medir desempenho atuando com uma atividade esportiva? Como medir o desempenho dos atletas e das equipes que sustentam a corporação? Assim como, clubes de futebol, times esportivos ou arenas, são comumente representadas por equipes de trabalho, sejam os atletas ou o corpo administrativo, com tendência de ação passional com grande influência externa relacionada diretamente ao desempenho dos atletas do time ou clube envolvido. Ou seja, o desempenho “em campo” impacta o desempenho corporativo. Este ramo ainda possui grande deficiência em desenvolver e implementar indicadores de desempenho em sua gestão. Como avaliar o desempenho de um atleta? Como se avalia o desempenho de um técnico de futebol? Qual o modelo de gestão deve ser utilizado para uma organização que presta serviço a atletas? Como garantir a prestação de serviços de qualidade, por meio de uma equipe administrativa atuante com um cliente interno tão específico? Como garantir que a atuação dos gestores é de qualidade e capacitada? Estes são alguns dos desafios enfrentados diariamente em uma instituição esportiva. Encontrar boas referências e formação para assuntos relacionados a gestão de grandes eventos com particularidades tão únicas, é um desafio enorme no ramo. Encontrar recursos humanos com experiência neste mercado e conhecimento do ramo futebolístico também é um desafio grande. É possível encontrar bons profissionais no mercado e sofrer com a passionalidade de candidatos que podem ter a oportunidade de trabalhar em um estádio, mas optam pela recusa por se tratar de um time rival ao que torcem. Estes são algumas das inquietações vividas na rotina de organizações relacionadas ao futebol e um panorama da oportunidade que há em desenvolvimento de propostas concretas para gestão integral dos clubes, arenas e estádios, sejam elas no âmbito corporativo ou vinculado aos atletas.

E Estádio é o berço da atividade fim em um clube de futebol, é nele que o show acontece. Nele que todas as expectativas são desafiadas. Nele também, que a comunidade pode interagir e participar, aonde a história é registrada. Desta forma, organizar uma estrutura com qualidade operacional é fundamental para o sucesso da experiência dos clientes internos e externos. Garantir que todas as ações sejam desempenhadas para atingir a excelência é uma função de extrema relevância.

Não somente a estrutura física, qualidade do time e organização administrativa são importantes, mas sim, todas as áreas relacionadas e interfaces. Integrar todos esses elementos é função do departamento de operações em um estádio. Assim como integrar todas as organizações externas

como: imprensa, organizadores oficiais das competições, segurança pública, órgãos público em geral, parceiros, patrocinadores, convidados, autoridades, celebridades, juízes, árbitros, *staff*.

Garantir que a operação do estádio seja realizada com excelência é uma tarefa que necessita de muito planejamento estrutural e análise operacional prévia. Com a intenção de identificar todos os *stakeholders* para gerir fluxos, legislação e planos emergenciais.

“Além da estrutura física, é necessário dar a equipe de operações preparo e conhecimento específico. Todos os líderes e gestores de equipe, devem estar em pleno alinhamento e entendimento global das legislações pertinentes a estrutura; operação e padrões de funcionamento local. É necessário também, dispor de planos e procedimentos que norteiem a manutenção e reformas periódica. Procedimentos de emergência devem ser desenvolvidos e todos os colaboradores devem ser treinados para atender eventuais necessidades emergenciais. Um plano de fuga e evacuação deve ser desenvolvido, incluindo atuações para com diferentes públicos (idosos, gestantes, crianças, portadores de necessidades especiais, atletas, *staff*, público geral). Toda equipe de trabalho relacionada a operações deve ter conhecimento de eventuais eventos climáticos ou possibilidade de atuação emergencial. Os membros da equipe de trabalho de operações devem ter acesso ao sistema de som para eventuais comunicados ao público geral. Comunicação visual com indicações de segurança como “mantenha a escada desbloqueada” é recomendada. O risco de alguma eventual emergência pode ser reduzido com uma correta análise da previsão do tempo, inclusão do uso de tecnologias e inovação.” (LINDA, E. S. e DOODS, M., 2011).

Recomenda-se que todos os clientes envolvidos na atividade fim tenham integral conhecimento e consciência das informações citadas acima. Este é o nível de maturidade esperado para as equipes de trabalho atuantes em grandes eventos ou eventos esportivos em estádios e arenas. O corpo diretivo que identifica a necessidade de atuação de forma corporativa e não passional na gestão de Arenas, possui maior chance de sucesso e diferenciação entre os demais estádios. Desta forma, pode operar e administrar eventos com o olhar empresarial, olhar focado em uma gestão formal, sem o apelo cultural da informalidade. Haja visto a quantidade de entidades esportivas que optam pela terceirização de serviços e empresas atuantes na gestão das Arenas e Estádios, esta pode ser um dos maiores indícios de que as gestões neste ramo não estão preparadas para gerenciar os departamentos que sustentam a atividade fim, neste caso o futebol. Uma organização que atua com recursos humanos próprios, ou seja, com equipe orgânica, é uma organização com forte potencial para se tornar referência nacional e internacional com seu

modelo de gestão. Pode-se citar a experiência do departamento de Operações do Clube Atlético Paranaense, há mais de um ano operando com equipes de trabalho orgânica, este possui custos de investimento em operações (lideranças, staff, manutenção, etc.) menores do que as demais arenas e estádios que por sua vez atuam com equipes terceirizadas. Assim como, com a redução do capital humano atuante na operação dos eventos, é possível observar maior qualidade na prestação de serviços, atenção aos detalhes e engajamento dos envolvidos ao longo do trabalho. Pode-se evidenciar, por meio de comparação dos documentos financeiros disponibilizados pela Confederação Brasileira de Futebol, que ao longo do Campeonato Brasileiro de Futebol 2015 da Série A as despesas relacionadas aos jogos realizados no Estádio do Clube Atlético Paranaense, são de fato menores do que as despesas geradas ao longo das partidas realizadas nos demais estádios brasileiros. Tais documentos comprovam que a operação dos jogos no Estádio do Clube Atlético Paranaense, com a equipe de gestores atuais, tem um custo para cada mil pessoas presentes inferior. Tais despesas podem, em determinados jogos, ser menor que um terço do que os demais.

Ferramentas de Gestão para Produção de Melhores Resultados

Observando os conceitos de profissionalização em serviços, informações sobre modelos de gestão sistêmica e gestão do conhecimento deu-se a necessidade de implementar esses conceitos para auxílio na integração do fluxo de informações envolvendo operação de eventos e jogos. A confirmação desta necessidade foi evidenciada, de forma mais acentuada, no ano de 2014 após a realização da Copa do Mundo da Fifa Brasil 2014. Desta forma, após o término das atividades da Fifa no Estádio do Clube Atlético Paranaense, foi realizado recrutamento de gestores com a intenção de formar uma equipe totalmente orgânica para gerir as operações no Estádio. Foram recrutados gestores de diversos setores com e com experiências diversas nos ramos de eventos e/ou hotelaria. Com o início das atividades e operações no Estádio, notou-se a necessidade de implementar um departamento específico para gerir conhecimento e facilitar o fluxo de informações, até então o próprio gestor de cada departamento desenvolvia seus procedimentos e comunicava de forma não padronizada as maneiras de utilização da informação e fluxos de informação. O novo departamento, Procedimentos e Manuais, foi apresentado e validado pela equipa. Com o objetivo de compilar, desenvolver e implementar os procedimentos relacionados a cada um dos departamentos. E um período de 4 meses, foi realizado o mapeamento; compilação, padronização e divulgação dos procedimentos já existentes. Após, houve a oportunidade de identificar interfaces e melhorias para a desburocratização do fluxo de

informações ou a extinção de documentos com informações duplicadas. Neste momento, foi implementado o organograma representado na Tabela 1: Organograma Departamento de Operações Clube Atlético Paranaense 2015.



Tabela 1: Organograma Departamento de Operações Clube Atlético Paranaense 2015

Paralelamente ao desenvolvimento das atividades junto aos gestores do departamento de Operações, o departamento de Procedimentos e Manuais iniciou a construção do Manual para Fornecedores e Parceiros, conforme é possível verificar no “APÊNDICE A” deste trabalho. Este, tem por finalidade indicar todos os fluxos e informações necessárias para qualquer prestador de serviço ou parceiro externo que adentre ao Estádio. O Manual foi construído em conjunto com os departamentos de Operações e os respectivos departamentos com interfaces direta aos eventos e jogos: Manutenção, Obras, Suprimentos, Almoxarifado, Segurança do Trabalho e Recepção.

A utilização do Manual para Fornecedores e Parceiros, foi iniciada no mês de setembro de 2015 e o Manual foi encaminhado a todos os fornecedores e prestadores de serviços relacionados a realização de um evento internacional que ocorreu no mesmo mês

Fases do Projeto de Criação do Manual para Fornecedores

Para dar sequência à implementação do projeto de gestão do conhecimento e produção do Manual, foram definidos os principais pontos de enfoque, os maiores desafios e qual prazo para a conclusão. No caso do departamento de Operações do Clube Atlético Paranaense, há um ano formulários e documentos são desenvolvidos e aprimorados para a operação do Estádio, desta forma foi possível a concretização do Manual para Fornecedores e Parceiros em um prazo

curtíssimo de quatro meses. Abaixo estão relacionadas as ações realizadas ao longo deste projeto.

Foi definida a estrutura de recursos humanos necessários para a concretização do Manual, responsáveis e interfaces assistentes de apoio. Também, previsto qual o meio de captar e compartilhar as informações já existentes.

Neste momento foi evidenciada a importância de compilar todos os documentos e arquivos em um único modelo à ser utilizado por diversas áreas. Tais informações já estavam previstas e em utilização por mais de um departamento, no entanto sem haver integração entre as partes.

Como parte do planejamento, foi verificado o cronograma base para a concretização do Manual. Nesta fase, foram consideradas horas para apresentação do projeto, apresentação dos responsáveis, definição das responsabilidades de cada gestor para validação e compartilhamento de informações utilizadas, produção do manual e padronização dos documentos, verificação e revisão do conteúdo.

Deu-se início a fase de implementação do plano de ação, nesta foram realizadas abordagens individuais ou em reuniões de equipes para validação e verificação do andamento e produção dos conteúdos. Neste momento, foram utilizadas várias técnicas de motivação de pessoas, trabalho em equipe e gestão estratégica de pessoas para que o andamento do projeto obtivesse êxito.

Com a finalização das fases acima citadas, deu-se por completa a produção do Manual e o mesmo foi compartilhados à todos os departamento envolvidos com receptivo de fornecedores, parceiros e clientes externos.

Ferramentas Utilizadas no Projeto

Foi realizada uma análise comportamental entre os gestores, através do ANEXO A - Teste de Perfil Comportamental IBC apresentado neste trabalho, proposto pelo Instituto Brasileiro de Coaching. Este teste foi desenvolvido com base nos estudos de Ned Hermann (1996), no qual descreve a dominância cerebral de cada indivíduo, assim como suas preferências; comportamentos e valores motivadores. É possível, com esta análise, identificar características de comportamentos relacionados a Idealização, Comunicação, Organização e Ação. Concluindo então, padrões de comportamento relacionados ao perfil de cada gestor, por

exemplo: Águia é idealizadora, Gato é comunicador, Lobo é organizador e, Tubarão é realizador.

Esta análise foi aplicada na fase inicial do projeto, com a intenção de identificar os perfis dos gestores participantes do processo criativo e de desenvolvimentos dos manuais. Conforme resultados obtidos, Tabela 2 - Análise de perfil – Gestores de Operações do Clube Atlético Paranaense, foi possível identificar a correta linha de comunicação e a identificação dos recursos necessários para manter o processo em andamento. Sendo assim, foi evidenciado os seguintes grupos e perfis:

	Águia	Gato	Lobo	Tubarão
Pontos fortes	Provocar mudanças radicais. Antecipar o futuro.	Trabalhar em equipe. Comunicação aberta.	Pensar a longo prazo. Cumprir com regras e responsabilidades.	Fazer com que ocorra. Parar com a burocracia.
Pontos a desenvolver	Falta de atenção ao presente. Impaciência e rebeldia.	Esconder conflitos. Manipular através de sentimentos.	Dificuldade de se adaptar às mudanças. Pode impedir o processo.	Relacionamento complicado. Fazer do jeito mais fácil.
Valores	Criatividade e Liberdade.	Felicidade e igualdade.	Ordem e Controle	Resultados
Gestores com este perfil	4	5	4	3
Abordagem utilizada	Sensibilizar para que sejam parceiros em todas as fases do projeto. Estes possuem	Foi realizada comunicação sobre o início do projeto e acompanhamento semanal, em	Grupo demonstrou interesse e identificou a necessidade e importância da	Gestores com necessidade de desenvolver seus trabalhos de forma autônoma e

	<p>alta capacidade de influência sobre o grupo e contribuem ativamente para a concretização do projeto.</p> <p>Foi repassado todo o contexto do projeto e os benefícios a longo prazo, assim como casos de outras empresas e organizações que também implementaram este modelo de padronização por meio de definição de processos e manuais.</p>	<p>duplas, para o desenvolvimento em conjunto.</p> <p>Estes demonstraram alta abertura e flexibilidade para o mapeamento e implementação do projeto e foi evidenciado grande envolvimento dos mesmos e colaboração para a concretização do projeto.</p>	<p>implementação deste projeto, no entanto houve grande resistência de parte dos gestores para o início das atividades. Sendo que, alguns demonstraram grande insegurança em mapear suas atividades pois percebem a produção do manual como uma ameaça as suas posições na empresa.</p>	<p>com maior liberdade.</p> <p>Evidenciou-se uma preferência por não haver constantes intervenções, no entanto realizaram as suas tarefas de forma individual e eficaz. Apenas ao final do projeto foi realizada uma revisão em conjunto para validar os conteúdos.</p>
--	--	---	---	---

Tabela 2: Análise de perfil – Gestores de Operações do Clube Atlético Paranaense

Reuniões periódicas foram realizadas, sempre antes de eventos ou jogos, no dia do evento ou jogo e após o evento ou jogo, estas com objetivo informativo e de alinhamento entre interfaces. Tais reunião, também são ferramentas poderosas para garantir o fluxo de informação e assim, todos possuem o mesmo nível de contato com as necessidades envolvidas no evento.

Foram utilizadas também, técnicas de gerenciamento de projetos, motivação, criatividade, trabalho em equipe. A utilização dessas técnicas foi fundamental para estabelecimento de comunicação assertiva, haja visto o curto prazo para a concretização do Manual. Foi necessário estabelecer contato próximo entre os gestores, para garantia do andamento do projeto e para manter a qualidade das informações recebidas.

Observou-se que, a utilização de ferramentas consideradas modernas, como Design Thinking para análise de necessidades envolvidas com foco nos stakeholders, não surtiu eficácia ao longo desta abordagem. No entanto, ferramentas mais simples e tradicionais, como simples reuniões, foram mais objetivas e eficientes. Nota-se então, certa necessidade de atualização entre os gestores atuantes e necessidade de apoio constante por meio de conversas e reuniões presenciais para a concretização de projetos.

Indicadores de Desempenho

A fidelização das equipes atuantes em dias de eventos, por meio de contato para credenciamento realizado por equipe interna, gera uma taxa de absenteísmo baixa e ganho ao longo dos eventos. Os gestores realizam treinamento e acompanhamento constante com cada funcionário extra. Este fator é fundamental para a melhoria contínua na prestação de serviços, assim como possibilita o crescimento dos funcionários extras, que iniciam suas atividades como auxiliares e com o devido acompanhamento, os que apresentam competências específicas podem atuar como supervisor ou encarregado durante os eventos. Assim como já citado anteriormente, fatores como otimização de recursos financeiros e a gestão do tempo mais eficaz.

3. CONCLUSÕES

Com as análises e estudos apresentados neste trabalho, pode-se concluir que a gestão do conhecimento e suas ferramentas apontam melhora efetiva no andamento dos trabalhos realizados no Estádio do Clube Atlético Paranaense. Além da melhora nas relações interpessoais e entre departamentos, pode-se notar otimização dos resultados dos trabalhos desenvolvidos e a diminuição do retrabalho. Portanto podemos concluir que, assim como a Disney, uma empresa prestadora de serviços de entretenimento com foco em atendimento, atua de forma mais eficiente com um mínimo de controle e gerenciamento da informação. Sendo assim, se torna explícito o potencial à ser alcançado no Clube Atlético Paranaense. Seja na melhora dos processos internos, na oferta de serviços ou transações comerciais.

Podemos ver que a gestão do conhecimento é a produção de conhecimento, tornando possível a documentação dos processos e procedimentos realizados no dia a dia corporativo. Tais processos e procedimentos, quando não documentados ou compartilhados, tornam as atividades centralizadas e cristalizadas. Desta forma, gerir conhecimento se torna uma vantagem competitiva aos demais concorrentes de mercado e pode gerar ganhos intangíveis a empresa, seja eles nas relações internas ou externas. A gestão do conhecimento vem como proposta para a interligação de todos os envolvidos, de forma sistêmica e consciente da participação de todos no resultado final obtido. Uma vez implementada, pode-se utilizar como auxílio na busca de boas práticas para a excelência de desempenho.

Para se utilizar das ferramentas e metodologias relacionadas a gestão do conhecimento, há de se enfatizar a importância das empresas sem fins lucrativos e a devida disseminação deste conceito entre os colaboradores do Clube Atlético Paranaense. O Clube Atlético Paranaense, sendo uma empresa sem fins lucrativos tem como principal objetivo a promoção da cultura na sociedade. Quando se analisa o impacto deste objetivo na sociedade, é possível gerar um alinhamento de valores da empresa para com os colaboradores, podendo então gerar um maior rendimento e resultados.

Por fim, abordados os pontos cruciais para a produção do Manual de Operações do Clube Atlético Paranaense. Concluiu-se o projeto e o Manual está em utilização atualmente, sendo ferramenta de apoio básico para qualquer relacionamento com clientes internos e externos. Atualmente, este documento interliga e desburocratiza processos que até então eram efetuados

de maneira isolada, por um determinado departamento ou em duplicidade, novamente por não haver inter-relação anteriormente.

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Pode-se citar algumas propostas para desenvolvimento contínuo dentro do Clube Atlético Paranaense, na figura de uma organização do terceiro setor. São elas: incluir um departamento de gerenciamento de projetos para garantir o desenvolvimento contínuo de pessoas, incluir o conceito de gestão sistêmica entre os departamentos e medir resultados por meio da ferramenta Balanced Scorecard.

Cronograma de desenvolvimento e implantação da Gestão do Conhecimento para a profissionalização de serviços.

Tendo em vista a finalização deste projeto, por meio da produção do Manual para Fornecedores e Parceiros e do resultado positivo obtido. Propõe-se a criação de um projeto em todos os departamentos do Clube Atlético Paranaense com sede no Estádio do Clube Atlético Paranaense. Sendo as principais atividades a serem realizadas: o gerenciamento de projetos, com uma gestão sistêmica enfatizando a otimização da qualidade e recursos no Estádio do Clube Atlético Paranaense. Desta forma, sugere-se seguir as seguintes etapas e fases:

Em conjunto com a alta administração, definir quais fatores são cruciais para a verificação e controle do sucesso do projeto de implementação da Gestão do Conhecimento. Desta forma, espera-se um alinhamento, comprometimento e apoio dos mesmos para a disseminação do projeto aos demais departamentos.

A definição da estrutura de recursos humanos para o desenvolvimento do trabalho, por meio do lançamento de um departamento de Qualidade; Projetos ou incorporação ao departamento de Procedimentos e Manuais. Assim como, definição dos gerentes responsáveis; equipe assistente; existência de um comitê para avaliação de riscos e conflitos; estruturação de uma política de recursos humanos que permita a formação e desenvolvimento de uma equipe eficiente.

Utilização de metodologia, ferramentas de controle e informatização de processos. Assim como, utilização eficiente dos meios de comunicação disponíveis ou possíveis para início da utilização.

Se faz necessária a identificação do nível de maturidade da organização em desenvolver projetos. Seja ela como um todo ou especificamente os departamentos envolvidos no projeto. Definir a maturidade no gerenciamento do projeto é fundamental, pois indica fortemente a relação de sucesso que a organização terá com o desenvolvimento do trabalho. Tomando como

base o modelo de maturidade proposto pela Universidade Carnegie-Mellon em parceria com o Systems Engineering Institute (PRADO, S. D., 2003), são relacionados cinco níveis:

1. Inicial ou Embrionário: caracteriza-se pelo estágio inicial de gerenciamento de projetos, aonde há “boa vontade”, pouco controle e comumente não há planejamento ou controle. Os prazos e orçamentos previstos são facilmente extrapolados.
2. Repetitivo ou Conhecido: a empresa possui um sistema de gestão de projetos e treina suas equipes. Pode haver iniciativa isolada para utilização do gerenciamento de projeto, no entanto a margem de fracassos é presente.
3. Definido ou Padronizado: há padronização dos procedimentos, estes são difundidos e utilizados. Existe uma estrutura organizacional voltada para o gerenciamento de projetos, com comprometimento dos envolvidos. Os processos de planejamento e controle são desempenhados com sucesso e dados confiáveis.
4. Gerenciado: a empresa coleta e mantém todos os dados em um banco de dados. É possível realizar a causa de possíveis entraves. Os envolvidos partem para o desenvolvimento de competências humanas, já que as técnicas estão bem desenvolvidas. O fluxo de informações é eficiente e o nível de sucesso é bom.
5. Otimizado: a otimização é possível, com base na disciplina; liderança; experiência e banco de dados. Identificar as boas práticas se torna viável e o sucesso é próximo de 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

Ao definir os níveis de maturidades entre setores e o nível de maturidade da instituição, se faz necessária a definição dos aspectos, previstos no MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PRADO, S. D., 2010).

São aspectos a serem analisados: conhecimentos e treinamentos necessários para a equipe de projetos e envolvidos, para garantia do desenvolvimento contínuo da maturidade, com relação direta ao sucesso da entrega do trabalho final. Encontros de treinamento e desenvolvimento comportamentais, periódicos, para as equipes envolvidas e suas relações.

Por fim, alinhamento entre as estratégias e negócios da empresa com o objetivo do projeto de Gestão do Conhecimento. A implementação deste projeto inicial está amplamente relacionada a oportunidade de busca futura em certificações em serviços, ambiental ou de gestão.

Para realizar uma análise integral com a intenção de avaliar a viabilidade da implementação da Gestão do Conhecimento no Estádio do Clube Atlético Paranaense, recomenda-se investigar os seguintes aspectos: levantamento de histórico de projetos realizados, identificação da satisfação dos clientes, identificação dos índices de sucesso e fracasso dos processos, cálculo do custo do fracasso, cálculo do benefício previsto com a introdução do projeto, custo efetivo para a introdução do projeto e retorno previsto do investimento.

Equipe: é preciso definir o líder e responsável pelo projeto, assim como a equipe necessária para dar sequência aos trabalhos. Este, preferencialmente deve possuir respeitabilidade e fácil trânsito entre os departamentos. Um bom relacionamento entre os colaboradores confere maior índice de sucesso durante o processo de planejamento.

Planejamento estratégico para gerenciamento de projetos: necessidade de desenvolver um planejamento estratégico, seja ele macro – para toda a organização – ou para atuação em departamentos isolados. Primeiramente, pode-se utilizar a análise SWOT para definir o objetivo principal – aonde se quer chegar, pontos fracos e fortes da organização e oportunidades e ameaças existentes no mercado. Tendo como produto final desta etapa o conjunto de ações e projetos a serem implementados. Após, definição prazos para concretização (longo: 5 a 10 anos ou curto: ano seguinte).

É necessário também, incluir uma etapa para diagnosticar a situação atual, prevista para verificação dos aspectos e realidade relacionada ao Cenário Interno, Identificação das Necessidades Imediatas, Pesquisa de Satisfação com Clientes, Análise dos Fatores Críticos de Sucesso, Avaliação das Habilidades. Dados estes, que consolidados descrevem uma análise detalhada do perfil atual da empresa. Estes dados servem como orientadores para possíveis necessidades de adequação ou treinamento diferenciado.

Para garantir o aumento do nível da maturidade da empresa se faz necessária a implementação de um plano de ação, com a intenção de conquistar a excelência e nível máximo. Com a conquista do nível máximo de maturidade, é possível, além dos ganhos iniciais internos já mencionados, a oportunidade da empresa em se tornar referência (benchmark). Dá-se a fase da ação propriamente dita, tendo em vista as necessidades de desenvolvimento de metodologias de controle, alinhadas as necessidades da empresa; treinamentos à serem realizados neste período com a intenção de nivelamento ou desenvolvimento contínuo da(s) equipe(s); criação de documentos analíticos das boas práticas e resultados obtidos.

Definir a metodologia e padronização a serem utilizados na organização ou conforme a etapa em um determinado departamento. Descrevendo as ações rotineiras e determinando o que deve ser feito a cada momento, por exemplo: documentos, registros, modelos, fluxogramas, padrões de processos, softwares de apoio, etc.

Garantir a utilização de um sistema de gestão com o banco dos dados citados acima, permite a atualização contínua, verificação, medição, busca de relatórios, análise de cronograma e possivelmente a integração interna. A utilização de um sistema que descentralize as informações permite que todos os envolvidos tenham contato com os dados atualizados, permitindo então uma melhora nas rotinas diárias, otimização do tempo investido em cada ação, agilidade em encontrar informação e orientações diversas, assim como a contribuição para possíveis emergências ou auxílio fundamental na busca de sucessores. Disponibilizar conhecimento, de fácil acesso à todas, traz uma série de benefícios aos colaboradores, empresa e parceiros envolvidos.

Para o desenvolvimento humano, sugere-se garantir encontros frequentes, por meio de recursos internos ou externos, para desenvolver pessoas. Este é de suma importância para que as lideranças compartilhem da cultura de desenvolvimento contínuo, se desenvolvam como líderes e melhorem suas competências. Seja ela por meio de desenvolvimento entre pares, entre subordinados ou desenvolvimento pessoal. Deve haver uma expectativa de que os líderes, de todos os níveis, invistam no próprio desenvolvimento e no desenvolvimento dos seus liderados. As lideranças precisam ter responsabilidade em desenvolver e planejar sucessores: é necessário haver um plano claro de sucessão, principalmente nos níveis mais altos ou liderança sênior. Investir para que a consciência sobre a importância e responsabilidade dos líderes em manter uma equipe diversificada seja aplicada no dia a dia. As lideranças precisam manter a diversidade, pela força e riqueza que a organização pode ter com equipes de culturas, etnias, sexo ou idade diversificadas. Com o desenvolvimento de pessoas, ganha-se em qualidade, este pode ser um grande diferencial no futuro do Estádio do Clube Atlético Paranaense.

Inclusão do modelo de gestão sistêmica com base nas orientações do Baldrige Criteria for Excellence. Em recomendações feitas por Paul Borawski e Maryann Brennas, a implementação do modelo de gestão sistêmica em uma organização, pode ser resumida com as seguintes necessidades:

1. Acreditar no modelo sistêmico de gestão

2. Apoiar a organização para enxergá-la como um sistema
3. Elaborar um plano para a forma como a organização sairá do estado atual e passará para uma abordagem sistêmica

Por fim, medir os resultados obtidos por meio da utilização de Balanced Scorecard, metodologia desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Esta metodologia busca definir a estratégia empresarial, a gerência do negócio, gerência dos serviços e a gestão da qualidade. Ambos, se tornam mensuráveis por meio de definição de indicadores de desempenho. Tais desempenhos são diretamente relacionados a visão da empresa e abrangem os seguintes níveis: financeiro, clientes, aprendizado e crescimento e processos internos. Tais indicadores se interligam e geram impactos uns nos outros, quando desenvolvidos. Ou seja, um bom projeto de desenvolvimento de pessoas, gera maior qualidade nos serviços, que pode gerar fidelização dos clientes e por fim melhor resultado financeiro.

Por fim, vale indicar a toda equipe atuante no Estádio do Clube Atlético Paranaense, a leitura integral da cartilha UEFA Guide to Quality Stadiums, que indica as melhores práticas para uma gestão integral em estádios. Passando pelo planejamento até o produto final, os eventos e jogos. Este propõe uma análise para planejamento, aonde se coloca a situação atual e a situação desejada. Após a reflexão e exercício de quais são os meios necessários para se alcançar o objetivo. Ferramentas básicas de coaching e conquista de objetivos, que pode influenciar fortemente o resultado e orientação dos trabalhos realizados no Clube Atlético Paranaense.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, ISAMIR (Org.). **Gestão do Conhecimento: uma estratégia empresarial**. Brasília: JJ Gráfica e Comunicações, 2006.

EISNER, MICHAEL D. **O jeito Disney de encantar clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar / Disney Institute**. São Paulo: Saraiva, 2011.

Balbridge Criteria for Excellence. National Institute for Standards and Technology:
www.quality.nist.gov/Criteria.htm

Estatuto Social Clube Atlético Paranaense:
<http://www.atleticoparanaense.com/public/uploads/pages/statute/estatutosite.pdf>

LINDA, E. S. e DODDS, M. **Encyclopedia of Sports Management and Marketing**. Sage Publications, 2011.

PRADO, S. D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte, Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.

Prado, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**, 2ª Edição, Nova Lima, Editora Falconi, 2010

UEFA Guide to Quality Stadiums, Union of European Football Associations (UEFA), Nyon, Switzerland.

6. APÊNDICES

APÊNDICE A – Manual para Fornecedores e Parceiros

	TIPO: Processo			
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS			
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015	Responsável pela elaboração: Samira Santos

Manual para Fornecedores e Parceiros

Diretrizes e orientações para equipes de trabalho sobre o funcionamento do Estádio Atlético Paranaense

	TIPO: Processo		
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS		
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015
			Responsável pela elaboração: Samira Santos

Índice

1. Objetivo do processo	4
2. Informações gerais.....	4
3. Procedimentos prévios à entrada/entrega.....	4
4. Agendamento de entrada de fornecedores/entrega de materiais.....	5
4.1. Para prestadores de serviço/parceiro.....	5
4.1.1. Contratados pelo Clube Atlético Paranaense	5
4.1.2. Contratados por organizadores de eventos e/ou parceiros	6
4.1.3. Alimentos & Bebidas contratados por organizadores de eventos e/ou parceiros	6
4.2. Para entregas de materiais	6
4.2.1. Contratados pelo Clube Atlético Paranaense	6
4.2.2. Contratados por organizadores de eventos e/ou parceiros	6
4.3. Para montagem de estruturas ou trabalhos em altura:	7
4.3.1. Contratados pelo Clube Atlético Paranaense	7
5. Cessão temporária de área	9
6. Acompanhamento e finalização de serviço	9
7. Bloqueio de energia	10
8. Permissões para trabalho.....	10
9. Danos, perdas, avarias e quebras	10
10. Providências em caso de acidente de trabalho	11
11. Regras gerais	11
12. Restrições nas dependências do Estádio Atlético Paranaense	11
13. Desvios e sanções disciplinares.....	12
14. Responsabilidade Civil Geral	12
15. Procedimentos e anexos relacionados	12
15.1. Obrigatórios a todos que adentram ao Estádio Atlético Paranaense.....	12
15.1.1. Credenciamento de Terceiros.....	12
15.1.2. Check List de Vistoria de Área e Termo de Responsabilidade	12
15.1.3. Protocolo de Recebimento do Manual para Fornecedores e Parceiros	13
15.2. Específicos	14
15.2.1. Termo de Aceitação dos Requisitos de Segurança do Trabalho	14
15.2.2. Formulário Agenda de Orientação e Integração.....	14

	TIPO: Processo		
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS		
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015
			Responsável pela elaboração: Samira Santos

15.2.3.	Termo de Responsabilidade de Entrada e Saída de Materiais.....	14
15.2.4.	Termo de Responsabilidade de Entrada de Alimentos	14
15.2.5.	Termo de Responsabilidade de Saída de Alimentos	14
15.2.6.	Termo de Entrega e Devolução de Chaves.....	14
15.2.7.	Permissão de Trabalho (PT).....	14

	TIPO: Processo		
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS		
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015
			Responsável pela elaboração: Samira Santos

1. Objetivo do processo

Informar equipes de trabalho sobre o funcionamento do Estádio Atlético Paranaense do Atlético Paranaense.

Controlar entradas, saídas e documentos exigidos para a prestação de serviços ou entregas à serem realizadas.

Controlar e acompanhar serviços e atendimentos prestados dentro do Estádio Atlético Paranaense.

Divulgar diretrizes de trabalho para prestadores de serviços, parceiros e fornecedores.

Conscientizar todos os fornecedores e parceiros para a prática de segurança em todas as atividades exercidas na propriedade, de modo a tornar permanente o trabalho de conservação à vida, à promoção da saúde dos colaboradores e à preservação do local.

Departamentos envolvidos

1. Almoxarifado
2. Manutenção
3. Marketing
4. Operações
5. Segurança Patrimonial
6. Segurança do Trabalho
7. Suprimentos
8. Recepção

2. Informações gerais

O horário de funcionamento dos departamentos atuantes no Estádio Atlético Paranaense é de segunda-feira a sexta-feira das 09h00 às 18h30. Podendo ser acordado horários especiais para eventuais necessidades.

3. Procedimentos prévios à entrada/entrega

Todos os fornecedores de materiais e/ou serviços, diretos ou indiretamente contratados pelo Clube Atlético Paranaense e/ou organizadores de eventos devem receber cópia deste Manual para Fornecedores e Parceiros.

Empresas não contratadas pelo Clube Atlético Paranaense devem seguir rigorosamente o mesmo processo, informando todos os seus fornecedores sobre as orientações e obrigações deste manual.

O fornecedor do Clube Atlético Paranaense deve acusar recebimento deste manual por meio de comunicação por e-mail com o responsável no Clube Atlético Paranaense junto com a assinatura do Protocolo de Recebimento do Manual para Fornecedores e Parceiros.

O fornecedor deve enviar cópia dos documentos solicitados, de acordo com as demandas a serem exercidas e executadas no Estádio e assinar protocolo de entrega do(s) mesmo(s). O envio deve seguir os prazos indicados nos anexos.

	TIPO: Processo		
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS		
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015
			Responsável pela elaboração: Samira Santos

De acordo com a atividade a ser exercida ou entrega, verificar e validar com o departamento de segurança do trabalho no Clube Atlético Paranaense, todos os equipamentos de proteção individual obrigatórios para atuação dentro do Estádio Atlético Paranaense, assim como certificações previstas conforme atividade a ser exercida (Normas Regulamentadoras).

Informar, via formulário Credenciamento de Terceiros, cronograma das atividades previstas que as equipes realizarão no Estádio. Caso seja obrigatório o uso de EPI's, favor listar os que serão utilizados para conferência na entrada ao Estádio, antes do início dos trabalhos.

Para todos os acessos ao Estádio Atlético Paranaense garantir o uso de:

- Uniforme completo, limpo e em boas condições de uso
- Calçado de segurança
- Documento de identificação com foto
- Portar a todo tempo crachás de identificação do Clube Atlético Paranaense

Para todos os acessos em áreas de risco, garantir o uso de:

- Capacete de segurança – áreas de construção
- Óculos de segurança incolor
- Protetor auricular (avaliar necessidade)
- Cinto de segurança (trabalho em altura)

4. Agendamento de entrada de fornecedores/entrega de materiais

4.1. Para prestadores de serviço/parceiro

4.1.1. Contratados pelo Clube Atlético Paranaense

Ao receber a Ordem de Compra, enviada pelo departamento de suprimentos do Clube Atlético Paranaense, entrar em contato com o requisitante para agendar data, horário e acesso previsto para adentrar ao Estádio.

Encaminhar dados e documentos necessários, de acordo com as orientações recebidas neste manual. Aguardar confirmação para acesso ao Estádio na data e hora marcada.

Toda entrada e saída de prestador de serviço ou parceiro deverá ser acompanhada por representante do Clube Atlético Paranaense.

	TIPO: Processo			
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS			
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015	Responsável pela elaboração: Samira Santos

4.1.2. Contratados por organizadores de eventos e/ou parceiros

Os prestadores de serviço dos organizadores de eventos devem informar, via documento fiscal, todas as entregas/serviços. Sendo obrigatório o cumprimento das regras deste manual.

O agendamento será informado pelo organizador de evento e confirmado pela equipe do Clube Atlético Paranaense.

4.1.3. Alimentos & Bebidas contratados por organizadores de eventos e/ou parceiros

Somente será permitida a entrada e armazenamento de Alimentos & Bebidas contratados pelas organizadoras de eventos e/ou parceiros, quando a empresa fornecedora dos itens for cadastrada junto ao Clube Atlético Paranaense e com documentação obrigatória válida pela Vigilância Sanitária. O cliente e fornecedor assinarão o Termo de Responsabilidade de Entrada de Alimentos. O termo assinado deve ser arquivado pelo Departamento de Operações, junto com demais documentos do evento.

Será permitida a saída de alimentos do Estádio Atlético Paranaense, desde que o Termo de Responsabilidade de Saída de Alimentos seja devidamente preenchido.

4.2. Para entregas de materiais

4.2.1. Contratados pelo Clube Atlético Paranaense

Entrar em contato com o departamento de materiais do Clube Atlético Paranaense confirmando a chegada. Aguardar confirmação para acesso na data e hora marcada.

Toda entrada e saída com entrega ou retirada de materiais deverá ser acompanhada por representante do Clube Atlético Paranaense e o Termo de Entrada e Saída de Materiais deverá ser preenchido com a presença de um representante do departamento de almoxarifado do Clube Atlético Paranaense.

4.2.2. Contratados por organizadores de eventos e/ou parceiros

As entregas contratadas pelos organizadores de eventos devem ser informadas, via documento fiscal. Sendo obrigatório o cumprimento das regras deste manual.

O agendamento será informado pelo organizador de evento e confirmado pelo Clube Atlético Paranaense.

	TIPO: Processo		
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS		
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015
			Responsável pela elaboração: Samira Santos

4.3. Para montagem de estruturas ou trabalhos em altura:

4.3.1. Contratados pelo Clube Atlético Paranaense

Ao receber a Ordem de Compra, enviada pelo departamento de suprimentos do Clube Atlético Paranaense, entrar em contato com o requisitante para agendar data, horário e acesso previsto para adentrar ao Estádio.

Encaminhar dados e documentos necessários, de acordo com as orientações recebidas neste manual. Aguardar confirmação para acesso ao Estádio na data e hora marcada.

Toda entrada e saída de prestador de serviço ou parceiro deverá ser acompanhada por representante do Clube Atlético Paranaense.

No Clube Atlético Paranaense é obrigatório que seja feito, por todos, a orientação e integração para a segurança dos trabalhos a serem realizados no Estádio Atlético Paranaense. Assim como, a prestação de serviços realizados no Estádio Atlético Paranaense deverá ser desenvolvida por colaboradores maiores de 18 anos.

Preencher e enviar Formulário Agenda de Orientação e Integração ao departamento de segurança do trabalho do Clube Atlético Paranaense, por meio de e-mail para segurancadotrabalho@arenacap.com.br e aguardar validação e retorno com data e horário previsto para a realização da palestra de orientação e integração. Nesta palestra deverão estar presentes todos os colaboradores que adentrarão no Estádio Atlético Paranaense, independente da duração do serviço a ser realizado nas dependências da empresa.

No momento da chegada ao Estádio Atlético Paranaense, o responsável pelo departamento de almoxarifado do Clube fará conferência e verificação de materiais, ferramentas e/ou equipamentos, assim como suas condições e estado de conservação, esta verificação também será realizada no momento de saída.

Um representante do Clube Atlético Paranaense irá acompanhar a empresa terceira ao local de execução. O acompanhamento do trabalho será feito pelo responsável do departamento de segurança do trabalho do Clube Atlético Paranaense. Neste momento serão indicados os locais autorizados para circulação.

Todos os colaboradores deverão estar uniformizados e identificados.

Todos os colaboradores devem receber do fornecedor contratado, gratuitamente, todos os EPIs necessários para a execução e desempenho seguro de suas atividades. Tais EPIs devem estar em bom estado de conservação e higiene conforme especificado na NR 06, assim como possuir registro.

Todos os colaboradores devem apresentar suas ferramentas e equipamentos para validação e autorização por parte da segurança do trabalho e engenharia.

Toda entrada e saída de prestador de serviço ou parceiro deverá ser acompanhada por representante do Clube Atlético Paranaense.

	TIPO: Processo			
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS			
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015	Responsável pela elaboração: Samira Santos

4.3.2. Contratados por organizadores de eventos e/ou parceiros

Os prestadores de serviço contratados por organizadores de eventos devem informar, via documento fiscal, todos os serviços contratados e previstos. Sendo obrigatório o cumprimento das regras deste manual.

O agendamento será informado pelo organizador de evento e confirmado pelo Clube Atlético Paranaense.

No Clube Atlético Paranaense é obrigatório que seja feito, por todos, a orientação e integração para a segurança dos trabalhos a serem realizados no Estádio Atlético Paranaense. Assim como, a prestação de serviços realizados no Estádio Atlético Paranaense deverá ser desenvolvida por colaboradores maiores de 18 anos.

Preencher e enviar Formulário Agenda de Orientação e Integração ao departamento de segurança do trabalho do Clube Atlético Paranaense, por meio de e-mail para segurancadotrabalho@arenacap.com.br e aguardar validação e retorno com data e horário previsto para a realização da palestra de orientação e integração. Nesta palestra deverão estar presentes todos os colaboradores que adentrarão no Estádio Atlético Paranaense, independente da duração do serviço a ser realizado nas dependências da empresa.

No momento da chegada ao Estádio Atlético Paranaense, o responsável pelo departamento de almoxarifado, do Estádio, fará conferência e verificação de materiais, ferramentas e/ou equipamentos, assim como suas condições e estado de conservação, esta verificação também será realizada no momento de saída.

Um representante do Clube Atlético Paranaense irá acompanhar a empresa terceira ao local de execução. O acompanhamento do trabalho será feito pelo responsável do departamento de segurança do trabalho do Clube Atlético Paranaense. Neste momento serão indicados os locais autorizados para circulação.

Todos os colaboradores deverão estar uniformizados e identificados.

Todos os colaboradores devem receber do fornecedor contratado, gratuitamente, todos os EPIs necessários para a execução e desempenho seguro de suas atividades. Tais EPIs devem estar em bom estado de conservação e higiene conforme especificado na NR 06, assim como possuir registro CA.

Todos os colaboradores devem apresentar suas ferramentas e equipamentos para validação e autorização por parte da segurança do trabalho e engenharia.

Toda entrada e saída de prestador de serviço ou parceiro deverá ser acompanhada por representante do Clube Atlético Paranaense.

	TIPO: Processo		
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS		
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015
			Responsável pela elaboração: Samira Santos

5. Cessão temporária de área

De acordo com contrato ou ordem de serviço/compras, a área exclusiva destinada para uso de fornecedores; parceiros e terceiros deve ser inspecionada. Neste momento será preenchido o formulário Check List de Vistoria de Área e Termo de Responsabilidade. Este, será preenchido pela equipe do Clube Atlético Paranaense e terá informações sobre as condições da área cedida. Na devolução será feito novo procedimento para averiguar as condições após a realização do evento e concluir a devolução da área cedida. Vale lembrar que o local deve ser entregue nas mesmas condições que foram cedidas. Quaisquer quebras ou danos serão cobrados para ressarcimento.

Será feito registro fotográfico para averiguar a situação do local anteriormente ao serviço realizado. Será produzido termo de responsabilidade, termo de entrega e devolução de chaves que possam ser necessárias, check list e inventário de vistoria com informações sobre o local.

A presença do requisitante do Clube Atlético Paranaense e do responsável pela empresa é obrigatória neste momento.

Nenhuma intervenção de ordem elétrica, hidráulica, TI ou construção civil pode ser feito sem autorização prévia do Clube Atlético Paranaense.

Todos os locais que estejam sendo desenvolvidas atividades que possibilitem a ocorrência de abertura de avarias nos pisos, independente de sua extensão, aos redores de trabalhos em altura, onde ocorre a possibilidade de queda de material e/ou qualquer área que deva ser restringida apenas às pessoas que estão executando as tarefas, deverão ser isoladas.

Toda área a ser isolada deve ser aprovada pelo responsável pela área ou segurança do trabalho onde está sendo executada as atividades, para garantir a segurança das pessoas e minimizar o impacto nas atividades envolvidas.

Todos os funcionários independentes de seu vínculo empregatício devem respeitar os isolamentos existentes.

6. Acompanhamento e finalização de serviço

O cronograma enviado com previsão das atividades a serem executadas deve ser atualizado constantemente para monitoramento e acompanhamento *in loco*.

Todo serviço/entrega deve ser acompanhado pelos responsáveis da empresa terceira e requisitante do Clube Atlético Paranaense.

O cumprimento das indicações das placas de sinalização deve ser respeitado (proibido fumar, entrada somente para pessoas autorizadas, uso obrigatório de equipamentos de proteção individual, velocidade máxima, etc.).

Quando contratado pelo Clube Atlético Paranaense, o setor requerente do Clube deve validar o serviço realizado e/ou a entrada de produtos.

Quando contratado por organizadores de eventos, o responsável pela contratação e um representante do Clube Atlético Paranaense deve validar o serviço realizado e/ou a entrada de produtos.

A(s) área(s) utilizada(s) deve(m) ser devolvida(s) limpa(s).

Todas as ferramentas, equipamentos, máquinas devem ser armazenados e organizados em local apropriado.

	TIPO: Processo		
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS		
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015
			Responsável pela elaboração: Samira Santos

O Clube Atlético Paranaense não se responsabiliza pela guarda e segurança de equipamentos, ferramentas e/ou materiais.

Resíduos devem ser armazenados no local devido (lixeiras ou central de resíduos - a depender do volume dos resíduos e orientações do representante/requisitante no Estádio Atlético Paranaense). Resíduos especiais devem ser informados anteriormente para garantir armazenamento e destinação apropriados.

A saída deve ser acompanhada e autorizada pelo requerente ou seu representante.

7. Bloqueio de energia

Para as atividades que contemplem trabalhos em equipamentos/linhas de processos que sejam alimentados por uma fonte de energia – hidráulica, elétrica, pneumática, radioativa, vapor, etc., deve ter suas fontes bloqueadas, permitindo o estado inerte dos equipamentos/tubulações, possibilitando a execução do trabalho sem risco de acidentes por acionamento/alimentação indesejada/ inesperada.

Para o bloqueio dos equipamentos/tubulações, deverá ser solicitada ao responsável pela área da manutenção do Estádio Atlético Paranaense onde à atividade está sendo executada.

Toda necessidade de bloqueio; intervenção; adaptação e/ou interferência nas fontes de energia de qualquer natureza, deve ser avaliada antes do início das atividades a ser desempenhada e solicitada para aprovação da engenharia do Clube Atlético Paranaense. O prazo para registro de solicitações é de 15 (quinze) dias antes do início da atividade a ser desenvolvida. A solicitação será avaliada e os devidos preparativos para as necessidades requeridas serão comunicadas.

8. Permissões para trabalho

Para as atividades que contemplem trabalhos à quente, altura, escavação, espaço confinado e instalações elétricas, devem ser precedidos de uma Permissão de Trabalho – PT, que deverá ser solicitada ao responsável pela área com antecedência de 15 (quinze) dias ao início das atividades para aprovação e providências. Deve ser documentado com os devidos formulários e e-mail.

9. Danos, perdas, avarias e quebras

Qualquer dano ao patrimônio, veículos, equipamentos e materiais do Clube Atlético Paranaense ou de seus parceiros devem ser reportados imediatamente a segurança por meio de contato telefônico - 41 2105 5621.

Comunicar ao departamento de segurança, todo e qualquer incidente ou acidente ocorrido ao longo do trabalho, para fim de registro, avaliação da ocorrência, investigação e estabelecimento de ações corretivas e preventivas.

A responsabilidade do conserto é por conta do fornecedor contratado. O levantamento de custos e execução serão realizados pela Clube Atlético Paranaense.

	TIPO: Processo		
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS		
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015
			Responsável pela elaboração: Samira Santos

10. Providências em caso de acidente de trabalho

Caso haja algum acidente de trabalho, é obrigatório comunicar imediatamente a segurança, o responsável e o requisitante do serviço/entrega por meio dos contatos:

- Segurança 41 2105 5621

Neste contato, informar breve relato da ocorrência, local e setor do ocorrido. Aguardar a presença do responsável pelo departamento de segurança do trabalho. Encaminhar o colaborador a um dos ambulatórios disponíveis.

Emitir CAT, imediatamente após o ocorrido, encaminhando cópia devidamente registrada em órgão competente, no prazo máximo de 02 (dois) dias úteis.

A equipe de segurança do trabalho do Clube Atlético Paranaense realizará análise e registro do ocorrido, conforme padrões do Clube, com prazo máximo de 02 (dois) dias úteis.

11. Regras gerais

O bom desempenho das empresas contratadas, para prestação de serviços ou entrega de materiais está vinculada ao respeito às regras internas. Portanto, a falta de cumprimento dessas diretrizes será considerada infração grave. Todos os colaboradores das empresas contratadas, devem ter ciência das regras. O descumprimento é cabível de sanções, punições e até exclusão do infrator das dependências do Estádio.

12. Restrições nas dependências do Estádio Atlético Paranaense

- Fumar;
- Utilizar máquinas de filmagem, fotográficas ou qualquer outro equipamento que registre imagens, sem a prévia autorização;
- Trazer família, amigos ou conhecidos para visitas internas;
- Trajar camiseta regatas (sem mangas) e bermudas;
- Ultrapassar os limites de velocidades estipulados nível S2 – 10km/h;
- Insultos, brigas ou desordens;
- Portar, consumir e comercializar qualquer tipo de drogas ilícitas ou bebidas alcoólicas;
- Armazenar quaisquer materiais sem a permissão e/ou contrária às normas ambientais;
- Proibido utilizar sapato aberto, sandália com ou sem salto;
- Utilização de boinas, bonés ou qualquer tipo de chapéu;
- Fazer apologia a religiões;
- Portar camisas com dizeres de tom obsceno, religioso, político, etc;
- Plugar equipamentos não autorizados nas linhas de gás, elétrica e hidráulica; e
- Entrar nas áreas restritas.

	TIPO: Processo		
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS		
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015
			Responsável pela elaboração: Samira Santos

13. Desvios e sanções disciplinares

Os desvios administrativos e comportamentais devem ser tratados pelo Clube Atlético Paranaense, através da forma que se fizer necessária (nova orientação, reuniões de segurança, diálogos, emissão de ficha de ocorrência, notificação, etc.). Esses fatos devem ser registrados e exigirão providências com prazos estabelecidos.

Quando o procedimento acima citado não surtir o efeito desejado ou quando os desvios representarem potencial de perda grave poderá ser aplicado às sanções disciplinares, a atividade será imediatamente paralisada e, somente após o cumprimento das exigências e criteriosa avaliação por parte do setor de segurança deve ser liberada.

Quando constatado o não cumprimento da legislação em vigor, das normas de segurança ou a evidência de condições que exponham pessoas a risco grave e iminente, o Clube Atlético Paranaense, através de seus representantes, reserva-se o direito de paralisação/interdição imediata da atividade, inclusive com o afastamento/substituição das pessoas envolvidas, independentemente da função, até que sejam tomadas as medidas cabíveis à regularização, independentemente do cumprimento do cronograma da obra/serviço em execução.

Nota: As atividades a serem executadas nas dependências do Estádio Atlético Paranaense, assim como as pessoas nelas, direta ou indiretamente envolvidas, devem estar em conformidade com o disposto na Consolidação das Leis do Trabalho.

14. Responsabilidade Civil Geral

O fornecedor/parceiro assume integral e exclusivamente qualquer responsabilidade de natureza civil, criminal, trabalhista e administrativa para com o Clube Atlético Paranaense, seus empregados ou quaisquer terceiros, derivadas de atos ou fatos decorrentes das suas ações ou omissões, culposas ou não, desenvolvidas no escopo das suas atividades, assumindo o pagamento das autuações, execuções e cobranças administrativas e/ou judiciais, e ainda, qualquer obrigação de pagamento exigível, derivadas de atos relacionados a sua atividade e ocorridos antes, durante ou, mesmo, depois do recebimento deste manual.

15. Procedimentos e anexos relacionados

15.1. Obrigatórios a todos que adentram ao Estádio Atlético Paranaense

15.1.1. Credenciamento de Terceiros

Documento será enviado pela equipe do Clube Atlético Paranaense em arquivo separado a este Manual.

15.1.2. Check List de Vistoria de Área e Termo de Responsabilidade

Documento será preenchido pela equipe do Clube Atlético Paranaense com a presença do fornecedor/parceiro em reunião presencial no Estádio Atlético Paranaense.

	TIPO: Processo			
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS			
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015	Responsável pela elaboração: Samira Santos

15.1.3. Protocolo de Recebimento do Manual para Fornecedores e Parceiros

Declaro que efetuei a leitura e tomei conhecimento do Manual para Fornecedores e Parceiros, bem como dei conhecimento do conteúdo a todos os funcionários e prepostos que eventualmente venham prestar serviços a empresa Clube Atlético Paranaense. Este protocolo deverá ser impresso e anexo a cópia de e-mail com aceite de proposta.

Representante no Estádio Atlético Paranaense

Representante fornecedor e/ou parceiro

Data: _____/_____/_____

Data do aceite: _____/_____/_____

	TIPO: Processo			
	TÍTULO: MANUAL PARA FORNECEDORES E PARCEIROS			
	Código do PS: PS.01.15	Versão: 1	Data da aprovação: 25/08/2015	Responsável pela elaboração: Samira Santos

15.2. Específicos

Documentos específicos serão enviados posteriormente, em caso de necessidades específicas de trabalho e de acordo com as características dos serviços/entregas desenvolvidos pelas empresas contratadas.

- 15.2.1. Termo de Aceitação dos Requisitos de Segurança do Trabalho
- 15.2.2. Formulário Agenda de Orientação e Integração
- 15.2.3. Termo de Responsabilidade de Entrada e Saída de Materiais
- 15.2.4. Termo de Responsabilidade de Entrada de Alimentos
- 15.2.5. Termo de Responsabilidade de Saída de Alimentos
- 15.2.6. Termo de Entrega e Devolução de Chaves
- 15.2.7. Permissão de Trabalho (PT)

7. ANEXOS

ANEXO A – Teste de Perfil Comportamental IBC



**INSTITUTO
BRASILEIRO DE
COACHING®**

Avaliação de Perfil Comportamental

Descubra qual é o seu PERFIL COMPORTAMENTAL e entenda suas habilidades e pontos de melhoria dentro da sua empresa.

Escolha sempre uma única alternativa para cada questão.

1. **Eu sou...**
- I - Idealista, criativo e visionário
 - C - Divertido, espiritual e benéfico
 - O - Confiável, metódico e previsível
 - A - Focado, determinado e persistente

2. **Eu gosto de...**
- A - Ser piloto
 - C - Conversar com os passageiros
 - O - Planejar a viagem
 - I - Explorar novas rotas

3. **Se você quiser se dar bem sempre...**
- I - Me dá liberdade
 - O - Me deixa subir sua expectativa
 - A - Lida, siga ou saia do caminho
 - C - Seja amigável, carinhoso e compreensivo

4. **Para conseguir obter bons resultados é preciso...**
- I - Ter incertezas
 - O - Controlar o essencial
 - C - Divulgar e celebrar
 - A - Planejar e obter recursos

5. **Eu sou diferente quando...**
- A - Estou me exercitando
 - I - Tenho novidades
 - C - Estou com os outros
 - O - Determino as regras

6. **Eu penso que...**
- C - Unidos vencemos, divididos perdemos
 - I - O ataque é melhor que a defesa
 - I - É bom ser novo, mas andar com um porrete
 - O - Um homem provido vale por dois

7. **Minha preocupação é...**
- I - Gerar a ideia global
 - C - Fazer com que as pessoas gostem
 - O - Fazer com que funcione
 - A - Fazer com que aconteça

8. **Eu prefiro...**
- I - Perguntas e respostas
 - O - Ter todos os detalhes
 - A - Investigar a meu favor
 - C - Que todos tenham a chance de ser ouvido

9. **Eu gosto de...**
- A - Fazer progressos
 - C - Construir memórias
 - O - Fazer sentido
 - I - Ter as pessoas confortáveis

10. **Eu gosto de chegar...**
- A - Na festa
 - C - Junto
 - O - Na hora
 - I - Em outro lugar

11. **Um dia em dia para mim é quando...**
- A - consigo fazer muitas coisas
 - C - Me divirto com meus amigos
 - O - Tudo segue conforme planejado
 - I - Desfruto de coisas novas e estimulantes

12. **Eu vejo a morte como...**
- I - Uma grande aventura misteriosa
 - C - Oportunidade para rever os fealdades
 - O - Um modo de receber recompensas
 - A - Algo que sempre chega muito cedo

13. **Minha filosofia de vida é...**
- A - Não ganhados e perdidos, e se acredita ser uma ganância
 - C - Para eu ganhar, ninguém precisa perder
 - O - Para ganhar é preciso seguir as regras
 - I - Para ganhar, é necessário inventar novas regras

14. **Eu sempre gosto de...**
- I - Explorar
 - O - Estar surpreso
 - A - Focizar a meta
 - C - Realizar uma abordagem natural

15. **Eu gosto de me dar por...**
- A - Me dar uma vantagem competitiva
 - C - Por divertido e poder ser compartilhado
 - I - Me dar mais liberdade e variedade
 - O - Melhorar ou me dar mais controle

16. **Não existe nada de errado em...**
- A - Se colocar na frente
 - C - Colocar os outros na frente
 - I - Mudar de ideia
 - O - Ser consistente

17. **Eu gosto de fazer reuniões de...**
- A - Pessoas bem-sucedidas
 - C - Amigos e conhecidos
 - O - Autoridades no assunto
 - I - Lugares, de mais estranhos

18. **Minha meta é...**
- I - Fazer o que preciso ser feito
 - O - Fazer bem feito
 - C - Fazer junto com o grupo
 - A - Simplesmente fazer

19. **Eu gosto de...**
- I - Cozinhando, mesmo se confuso
 - O - Ordenar e sistematizar
 - C - Calor humano e interação
 - A - Coisas claras e simples

20. **Tempo para mim é...**
- A - Algo que detesta desperdiçar
 - C - Um grande ciclo
 - O - Uma flecha que leva ao inevitável
 - I - Imprevisto

21. **Se eu fosse bilionário...**
- C - Faria doações para muitas entidades
 - O - Criaria uma poupança avulsada
 - I - Faria o que deus na cabeça
 - A - Brincaria bastante com algumas pessoas

22. **Eu acredito que...**
- A - O destino é mais importante que a jornada
 - C - A jornada é mais importante que o destino
 - O - Uma centavo economizado é um centavo ganho
 - I - Basta um navio a uma estola para navegar

23. **Eu acredito também que...**
- A - Aquilo que heitas está perdido
 - O - De gallo em galo e galinha arca o papo
 - C - O que vai, volta
 - I - Um sorriso ou uma carta é o mesmo para quem é pago

24. **Eu acredito ainda que...**
- O - É melhor praticar do que arrepender-se
 - I - A autoridade deve ser desafiada
 - A - Ganhar é fundamental
 - C - O coletivo é mais importante do que o individual

25. **Eu penso que...**
- I - Não é fácil ficar encanetado
 - O - É preferível olhar, antes de pular
 - C - Dois cabeças passam melhor que do que uma
 - A - Se você não tem condições de competir, não compete

RESULTADO

I:	<input type="text"/>	x4	%	Águia
C:	<input type="text"/>	x4	%	Gato
A:	<input type="text"/>	x4	%	Tubarão
O:	<input type="text"/>	x4	%	Lobo

* Some as alternativas marcadas, multiplique o resultado x4 e descubra qual é o seu perfil comportamental.



* Preencha o gráfico com o seu percentual.