

DANIEL KWANG HO LEE

**ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE PROJETOS E CONSIDERAÇÕES
ESTRATÉGICAS EM UMA FUNDAÇÃO**

São Paulo

2015

DANIEL KWANG HO LEE

**ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE PROJETOS E CONSIDERAÇÕES
ESTRATÉGICAS EM UMA FUNDAÇÃO**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheira de Produção

São Paulo

2015

DANIEL KWANG HO LEE

**ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE PROJETOS E CONSIDERAÇÕES
ESTRATÉGICAS EM UMA FUNDAÇÃO**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheira de Produção

Orientador: Prof. Doutor Marcelo Schneck
Pessoa

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Lee, Daniel Kwang Ho

**Estruturação da área de projetos e considerações estratégicas
em uma fundação / D. K. H. Lee -- São Paulo, 2015.**

108 p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Estratégia 2.Escritório de Gestão de Projetos 3.Serviços
4.Indicadores Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

Dedico este trabalho a minha família pela
confiança e amor incondicional.

Aos professores por todos os ensinamentos.

Aos orientadores pela paciência
demonstrada no decorrer do trabalho.

E a todos que de alguma forma contribuíram
para minha formação.

AGRADECIMENTOS

A todos os professores que me acompanharam durante a graduação, em especial aos professores Marcelo e Mauro, pela disposição, paciência e incentivo à novas reflexões, que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Aos meus pais que, com muita dedicação e carinho, não mediram esforços para que eu chegasse a essa etapa da minha formação.

A minha irmã que sempre se fez presente, me encorajando e incentivando.

A minha sobrinha por iluminar meus dias de estudo.

A minha namorada pelo companheirismo e apoio nos momentos de dificuldade.

Aos meus amigos que me deram força para conclusão desse trabalho e me apoiaram nesse período de abdicação.

Sonhos determinam o que você quer. Ação
determina o que você conquista.
(Aldo Novak)

RESUMO

O presente trabalho, realizado em uma fundação sem fins lucrativos, tem como objetivo identificar oportunidades de melhoria em um escritório de projetos considerando o posicionamento estratégico atual da fundação, a fim de implementar planos de ações que redefinam a estrutura de processos internos da área de projetos e incentivem mudanças organizacionais que permitam e fomentem seu desenvolvimento. Por meio da análise do panorama atual da fundação, verificando-se os processos e atores envolvidos, além da investigação junto com os principais *stakeholders*, foram levantados um conjunto de problemas intrínsecos à fundação, selecionados por meio de alinhamento com diretores e a presidência da fundação, considerando-se as responsabilidades do escritório de gestão de projetos e examinando o cenário estratégico atual. Dessa forma, foram sugeridos planos de ações que, por meio de comunicação planejada, disponibilização de recursos e alinhamento interno, podem incrementar o sucesso na condução de projetos. A proposição para o acompanhamento das medidas levantadas será conduzida por um conjunto de indicadores desenvolvidos, que permitam a avaliação de sua evolução em reuniões de planejamento e redefinição de estratégias pontuais que garantam vantagem competitiva à Fundação.

Palavras-chave: estratégia, escritório de gestão de projetos, serviços, indicadores.

ABSTRACT

The aim of this work carried out in a non-profit foundation, is to identify improvement opportunities in a project office considering the current strategic positioning of the foundation, with the purpose of implementing organizational plans to redefine the structure of internal processes in project area and encourage organizational changes that enable and promote their development. Through the analysis of the current situation of the foundation and processes involved, in addition to the examination with the main stakeholders, a range of issues inside the company were raised and selected in line with the presidency priorities, considering the responsibilities of the project management office and the current strategic scenario. Action plans have been suggested and by planned communication, provision of resources and internal alignment will enable to achieve success to conduct projects. The proposal of following up the matters raised will be conducted by a set of developed indicators, which allow an assessment of developments discussed in planning meetings and strategic redefinition which guarantees edge in the foundation.

Keywords: strategy, project management office, services, indicators

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Etapas do trabalho.....	18
Figura 02 - Elementos básicos de um fluxograma de serviços	21
Figura 03: Template genérico do Service Blueprint	24
Figura 04 - Modelo da qualidade em serviços (ou modelos dos 5 gaps da qualidade em serviços)	26
Figura 05 - Cinco Forças de Porter	29
Figura 06 - Diagrama da análise SWOT	31
Figura 07 - Atribuições genéricas de um PMO.....	33
Figura 08 - Evolução do Escritório de Gerenciamento de Projetos	33
Figura 09 - Estrutura do guia Babok	36
Figura 10 - Instrumentos de comunicação para organizações de serviços profissionais.....	39
Figura 11 - Passos principais da venda pessoal.....	40
Figura 12 - Processo de relações públicas.....	42
Figura 13 - instrumentos de relações públicas	43
Figura 14 - Canais de propaganda.....	44
Figura 15 - Etapa 01: Recebimento de solicitação	47
Figura 16 - Etapa 02: Encaminhamento da solicitação	48
Figura 17 - Etapa 03: Preparação da proposta.....	49
Figura 18 - Etapa 04: Envio da proposta.....	49
Figura 19 - Etapa 05: Acompanhamento do aceite da proposta.....	50
Figura 20 - Etapa 06: Recebimento do aceite da proposta.....	51
Figura 21 - Etapa 07: Execução de projeto de consultoria.....	51
Figura 22 - Service Blueprint do atendimento de demanda de projetos de consultoria	54
Figura 23 - Service Blueprint do atendimento de demanda de serviços treinamento	55
Figura 24 - Análise SWOT da Fundação	59
Figura 25 - Resumo das funções do EGP.....	61

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Motivação.....	15
1.2. A Organização.....	16
1.3. O estágio supervisionado	17
1.4. Objetivo do trabalho	17
1.5. Estrutura do Trabalho.....	18
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1. Gestão de serviços.....	19
2.1.1. Processos	19
2.1.2. Service Blueprint	22
2.1.3. Modelo das 5 Lacunas (5 Gaps)	25
2.2. Gestão estratégica.....	28
2.2.1. Modelo de Porter para análise competitiva	28
2.2.2. Análise SWOT.....	30
2.3. Gestão de projetos	31
2.3.1. PMO – Project Management Office	31
2.3.2. Competências Fundamentais (Babok)	35
2.4. Marketing para Serviços Profissionais (Comunicação).....	37
2.4.1. Comunicação: Contato e vendas pessoais	39
2.4.2. Comunicação: Instrumento de relações públicas e Veículos de propaganda (mídia	41
2.5 Indicadores	44
3. ANÁLISE DO PANORAMA ATUAL DA FUNDAÇÃO	46
3.1. Análise de processos do serviço da Fundação.....	46
3.1.1. Análise dos processos por meio de fluxogramas	46
3.1.2. Aplicação do Service Blueprint	53
3.1.3. Aplicação do Modelo das Cinco Lacunas (5 Gaps)	56
3.2 Análise Estratégica da Fundação e de sua concorrência	57
3.2.1. Aplicação do Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter	57
3.2.2. Análise SWOT.....	59
3.3. Análise atual do Escritório de Gestão de Projetos	60

3.4. Estágio Atual das estratégias de Marketing	61
3.5. Indicadores	62
3.6 Resumo do panorama atual	62
4. PLANOS DE AÇÃO	63
4.1. Mudança no comportamento com relação à PROSPECÇÃO DE PROJETOS	63
4.1.1. Motivação.....	64
4.1.2. Modos de Prospecção	65
4.1.3. Proposta.....	66
4.2. Estabelecer um processo inicial básico, que permitam estabelecer um PROCESSO DE CREDENCIAMENTO DE CONSULTORES.	74
4.2.1. Motivação.....	75
4.2.2. Modos de Credenciamento.....	75
4.2.2.1 Credenciamento para Instrutores.....	75
4.2.2.2. Credenciamento para Consultores de Projetos	76
4.2.3. Proposta.....	77
4.2.3.2. Momento 02	81
4.2.3.3. Momento 03	81
4.2.3.4. Quadro de Consultores credenciados	82
4.3. Propor a inauguração de um processo de AVALIAÇÃO DE CONSULTORES E PROJETOS.	82
4.3.1. Motivação.....	83
4.3.2. Tipos de Avaliação.....	84
4.3.2.1. Avaliação de Pessoas	84
4.3.2.2. Avaliação de Projetos	85
4.3.3. Proposta.....	85
4.3.3.1. Avaliação de Pessoas e Projetos: Caso – Consultores Instrutores e Treinamentos	85
4.3.3.2. Avaliação de Pessoas: Caso – Consultores de Projetos.....	88
4.3.3.3. Avaliação de Projetos: Caso – Projetos de Consultoria	90
4.4. Conduzir o acompanhamento de projetos (FOLLOW UP DE PROJETOS)	90
4.4.1. Motivação.....	91
4.4.2. Tipos de Follow Up.....	91
4.4.3. Proposta.....	92
4.4.3.1. Follow up que antecede o aceite da proposta	92
4.4.3.2. Follow up de projeto em desenvolvimento	93
4.5. Selecionar e alocar consultores e coordenadores de modo mais eficiente (SELEÇÃO DE EQUIPES)	93

4.5.1. Motivação	94
4.5.2. Tipos de Seleção de Equipes	94
4.5.3. Proposta	95
4.6 Indicadores	95
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
APÊNDICE A – Formulário padronizado para avaliação	101
APÊNDICE B – Template para avaliação das competências fundamentais de consultores de	102

1. INTRODUÇÃO

O capítulo introdutório tem como objetivo apresentar o que motivou a elaboração do presente trabalho, a organização na qual o trabalho foi feito, seus objetivos do trabalho e bem como a sua estrutura.

Desse modo, na seção 1.1. é apresentado a motivação do trabalho considerando o panorama atual no qual está inserido. Na sequência, apresenta-se brevemente a organização na qual o trabalho foi realizado e a seguir, na seção 1.3., descreve-se brevemente a respeito da rotina do estágio. Na penúltima seção deste capítulo são indicados os principais objetivos do trabalho e, finalmente, na seção 1.5. demonstra-se a sua estrutura.

1.1. Motivação

A Fundação, na qual o trabalho foi feito, em meio ao conturbado e instável ambiente político econômico do país, deve buscar alternativas para não ficar a mercê das ameaças externas e conseguir enfrentar o quadro pessimista a respeito da queda de fluxo de demanda/serviços, que já se torna perceptível, ao acompanhar os dados referentes de 2015 até o fechamento do terceiro trimestre.

Além disso, é de praxe que, organizações busquem constantemente o aprimoramento de seus serviços e procurem dentro de seus processos, e conseqüentemente atividades, possibilidades de melhorias. Pontos de entrave/gargalos, procedimentos sem os devidos acompanhamentos, ou descontinuados sem alinhamento prévio e consentimento do grupo, não retorno de documentos, ou demora em gerar um parecer sobre situações, falta de padronização e mensuração, entre outras fontes de potenciais falhas que levam à perda de qualidade no bom andamento do processo, devem ser identificadas, analisadas, estratificadas para que se encontrem suas causas raiz. Uma vez identificadas as origens do inconveniente é possível tomar as devidas medidas corretivas a fim de obter progressos e se manter como potencial escolha dentro do leque de opções dos clientes.

Desse modo, é recomendável o questionamento e avaliação do quadro estratégico atual além de analisar em cada uma de suas áreas, os processos, atividades, pontos de interface com o intuito de verificar se itens/práticas com certa ausência de traquejo em aspectos essenciais

para sua execução, são identificados. Acredita-se que é essencial essa abordagem com a finalidade de estabelecer novas condutas para o bom andamento dos processos e práticas da Fundação, de modo que esta não perca participação em seu mercado de atuação.

1.2. A Organização

O trabalho foi realizado em uma Fundação sem fins lucrativos tendo como seus principais membros professores do Departamento de Engenharia de Produção de uma conceituada escola do país, com reconhecimento internacional.

Tal organização teve origem na década de 60, fruto dos esforços de seus fundadores, professores do Departamento de Engenharia de Produção de uma renomada Universidade brasileira e, atualmente, tida como referência nas áreas de atuação desempenhada, sendo elas: Educação Continuada, Certificação, Gestão de Tecnologias aplicadas à Educação e Consultoria e Cursos In Company.

A parte de Consultoria e Cursos In Company, principal foco do trabalho, é referência em treinamentos e desenvolvimento de projetos de consultoria. Está presente há mais de 45 anos atendendo demandas de empresas de portes variados, desenvolvendo e implementando soluções propostas por consultores com ampla experiência profissional e acadêmica, capazes de aplicar metodologias inovadoras, analisar cenários e alternativas inerentes a cada situação.

Os projetos de consultoria são desenvolvidos de forma personalizada, com objetivo de colaborar a trazer retornos positivos, contribuindo para seu desenvolvimento e fortalecimento de competências-chave. Paralelamente, a Fundação procura alinhar as necessidades das empresas com as habilidades de seus profissionais através de treinamentos adequados e personalizados conforme suas preferências e exigências. Dessa forma, qualifica equipes as quais apresentam melhor eficiência e autonomia.

A Fundação desempenha e executa projetos de consultoria em diversas áreas, tais como: Gestão de Projetos (Sustentabilidade, Tecnologia e Sistemas de Informação), Qualidade, Economia e Finanças da Produção, Gestão da Qualidade, Gerenciamento por Processos, Logística, entre outros.

1.3. O estágio supervisionado

O estágio foi realizado dentro de um escritório de projetos, em que o autor presenciou a rotina da equipe responsável por auxiliar a gestão de projetos da Fundação.

O escritório conta com uma equipe enxuta, composta por 04 (quatro) membros, que oferecem suporte e centralizam a demanda de todos os projetos da Fundação. A equipe fica encarregada então de enviar e elaborar propostas aos clientes, informar os professores a respeito das demandas, identificar oportunidades de projetos por meio de licitações, participar de maneira ativa em leilões e licitações, elaborar relatórios para diretoria, processar material didático e certificados, fazer análise de risco para projetos com valor acima de R\$ 300.000,00 (quinhentos mil reais) e identificar quais professores devem ser notificados sobre as referentes demandas de acordo com suas competências.

O papel do autor foi então identificar oportunidades de melhorias, estruturar alguns processos da Fundação às exigências dos membros que mantém contato frequentemente com o escritório de projetos da Fundação.

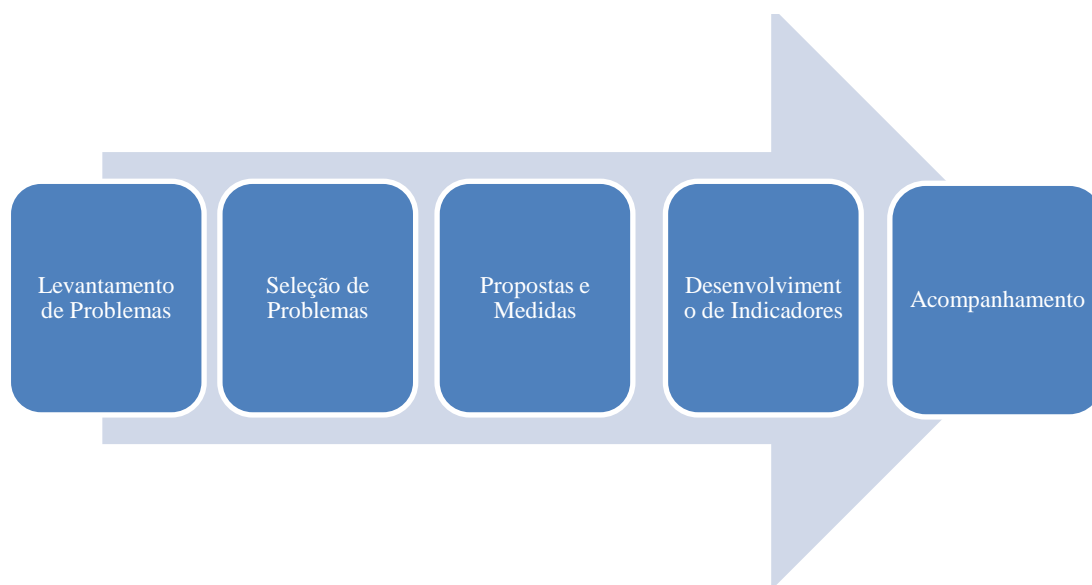
1.4. Objetivo do trabalho

O trabalho apresentado visa identificar dificuldades, vícios no processo da Fundação, que interfiram de maneira negativa para sua execução, comprometendo a qualidade do serviço. Desse modo, foram propostas algumas medidas de melhoria aos pontos encontrados. Além disso, estruturou-se processos em consonância às exigências de membros da Fundação com intuito de sustentar alterações organizacionais relacionadas às responsabilidades dos membros atuais, além da inserção de consultores externos. Finalmente, um conjunto de indicadores foi desenvolvido para verificar a evolução das medidas propostas e sugerir novas medidas e planos de ação.

1.5. Estrutura do Trabalho

O trabalho seguiu um conjunto de etapas resumido na figura 01.

Figura 01: Etapas do trabalho



Seguindo uma estrutura geral padrão, dividiu-se o trabalho em cinco capítulos. Dessa forma, o primeiro capítulo introduziu conceitos iniciais sobre finalidade do trabalho, uma breve descrição da organização do local em que foi realizado e a sua importância.

O capítulo dois apresenta uma revisão bibliográfica a qual fornece uma base de cunho teórico, para fundamentar e dar embasamento às questões apontadas e decisões a serem tomadas.

O capítulo seguinte apresenta a metodologia empregada, analisando o panorama atual da organização. Nesse capítulo é desenvolvido de forma mais completa as três primeiras etapas apresentadas na figura 01.

No capítulo quatro são apresentados os principais planos de ação e medidas que objetivam resolver os principais problemas ou questões levantadas anteriormente. É neste capítulo também que se propõem os principais indicadores, quando oportuno, para acompanhamento da evolução dos resultados.

Finalmente, no capítulo cinco, discutem-se as conclusões que emergiram do trabalho e possíveis questões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura tem início com temas inerentes à gestão de serviços onde se encaixam os métodos de análise de processos como o fluxograma e o Service Blueprint. Ainda na área de gestão de serviços, abordou-se o modelo das 5 lacunas como forma de avaliar a percepção da qualidade por parte dos clientes.

A seguir, foram abordados temas inerentes a gestão estratégica, com técnicas e modelos básicos empregados neste estudo. Foram revisados então a análise SWOT e o modelo de Porter para análise competitiva.

Com relação à gestão de projetos, destaca-se uma breve discussão sobre um escritório de projetos (PMO) e as competências fundamentais genéricas exigidas para um analista de negócios.

Posteriormente foram apresentados brevemente técnicas empregadas para o marketing de serviços profissionais, com foco na comunicação, mais aderentes à organização.

Finalmente, as duas últimas seções deste capítulo cobrem os conceitos de indicadores.

2.1. Gestão de serviços

2.1.1. Processos

Uma definição geral e bem aceita define processos como um conjunto de tarefas interligadas logicamente, utilizando recursos para gerar resultados segundo os objetivos estratégicos da organização (Harrington, 1997). Outro autor defende que a ideia de que o processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e espaço, com início e fim bem definidos, com entradas e saídas bem identificadas, caracterizando uma estrutura robusta para

tomada de ações. Essa abordagem de entrada, transformação e saída também é tratada por Slack (1996). Segundo o autor, as entradas são formadas por recursos que serão transformados, como materiais, informações, e recursos transformadores como instalações, equipamentos e funcionários, sujeitos a um processo de transformação que tem como resultado final bens e serviços.

Com relação à classificação, existe diferenciação entre processos ligados diretamente à produção de bens e serviços, distintos dos demais processos organizacionais. A sugestão de Harrington (1997) é que existem processos de negócios e processos administrativos. Admitindo como referência a capacidade de gerar valor para o cliente externo, o processo de negócio é dividido em primários ou de apoio. Os processos de negócios primários se referem às atividades que geram valor direto, enquanto os de apoio têm função de assegurar ou aperfeiçoar os primários.

Uma hierarquia para o sistema de processos é também proposta por Harrington (1997), partindo de uma visão global, estratificando até elementos fundamentais. Desse modo, os elementos que compõem a hierarquia são:

1. Macroprocessos: tem impacto significativo no modo como a organização é conduzida. Normalmente, envolve mais de uma função.
2. Processo: conjunto de atividades logicamente conectadas, que apresentam entradas, transformações e saídas para o cliente.
3. Subprocesso: é a entidade que se relaciona com outros subprocessos para alcançar um objetivo específico de forma a contribuir para o sucesso do macroprocesso
4. Atividades: ações que ocorrem nos processos e subprocessos, desempenhadas por uma pessoa ou departamento para alcançar resultados. São os principais elementos que compõem um fluxograma
5. Tarefa: são etapas específicas do trabalho. Podem ser um único elemento ou parte integrante de uma atividade.








O processo de mapeamento pode ser interpretado como uma ferramenta analítica para promover uma comunicação que visa aprimorar processos existentes ou o desenvolvimento de novos serviços. A melhoria em processos sugerida por Barnes (1982) considera a eliminação de trabalhos desnecessários, a combinação de operações, modificação da sequência lógica das

operações e simplificação das operações essenciais.

Existe um conjunto de técnicas presentes na literatura para mapear processos por meio de diagramas. Uma forma muito conhecida e utilizada é o fluxograma, adequado para situações de serviços, e consiste em uma técnica simples. Essa técnica permite a padronização, entendimento do processo e facilita a visualização do processo de modo geral e permite a identificação dos produtos gerados, dos clientes e fornecedores envolvidos, das funções e responsabilidades atribuídas e dos pontos críticos existentes.

Por meio de figuras geométricas, o fluxo de informações, pessoas, equipamentos e materiais são descrito ao longo das etapas do processo. Cada figura que integra o diagrama representa funções específicas. Desse modo, os principais são os retângulos, que representam as atividades; os losangos, que determinam pontos de tomada de decisão e as setas, que indicam os sentidos dos fluxos e sequenciamento de atividades. A Figura 02 indica os principais elementos que compõem um fluxograma de processos envolvidos em serviços:

Figura 02 - Elementos básicos de um fluxograma de serviços

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

2.1.2. Service Blueprint

A técnica foi descrita pela primeira vez por G. Lynn Shostack (1984) em uma edição da Harvard Business Review. Segundo o autor, o Service Blueprint permite que a companhia explore as questões relativas à criação e ao gerenciamento de serviços, considerando um conjunto de questões, que podem ser associadas a quatro passos:

1. Identificar os processos: o primeiro passo da técnica consiste em mapear os processos envolvidos. É preciso identificar componentes de cada etapa de modo que seja possível analisar, controlar e aperfeiçoar cada ação. Além disso, é importante se preocupar com partes não visíveis aos clientes pois, apesar de invisíveis, são notados e influenciam no nível de qualidade do serviço.
2. Isolar pontos que apresentam falhas: após ter mapeado os processos, é possível identificar os pontos críticos do sistema que apresentam falhas. Os resultados negativos que afetam os desempenhos dos serviços podem ser combatidos através da análise dos pontos falhos encontrados. Quando há alinhamento entre a gerência e projetistas na procura por problemas, a qualidade do serviço prestado é certamente maior.
3. Estabelecer horizonte de tempo: a concepção de qualidade e os custos atrelados são influenciados fortemente pelo tempo necessário na execução dos serviços. Dessa forma, é preciso estabelecer um tempo de execução padrão e um desvio tolerável associada as condições variáveis de trabalho. O tempo padrão é determinado de acordo com o grau de complexidade do serviço executado e deve considerar ainda a tolerância do consumidor, uma vez que maiores tempos são associados a piores avaliações.
4. Analisar a rentabilidade: como dito anteriormente, um dos principais fatores na prestação de serviços é o tempo. Independentemente do serviço, atrasos afetam a sua avaliação e, conseqüentemente prejudicam os sua lucratividade. Dessa forma, a concepção de um processo deve levar em consideração um tempo padrão de execução aceitável pelo público alvo para evitar condições e negócios não rentáveis, e manter a produtividade. Além disso, esse padrão auxilia na medição de desempenho, garante o

controle da qualidade e serve de modelo para que o serviço possa ser implementado em outras localidades.

Outro autor, Bitner (2007), afirma que a técnica é uma abordagem voltada para inovação em serviços, mas apresenta também aplicações para diagnosticar problemas de eficiência e formulação de mudanças estruturais. É uma ferramenta que permite mapear os processos e atividades de determinado serviço, relacionando-os com os interessados. A finalidade é evidenciar o período de tempo no qual o cliente interage diretamente com o serviço e verificar como tal contato impacta em outros níveis. Dessa forma, sustenta a máxima de Edwards Deming, defendendo que os trabalhadores não devem ser condenados pelas falhas de um processo, pois o projeto destes é responsabilidade da direção.

O modelo empregado pela técnica pode ser utilizado em situações diversas e com diferentes níveis de complexidade. Pode representar então uma visão integral de uma empresa que presta algum tipo de serviço, ou detalhar subprocessos particulares de organização que não tem os serviços como sua finalidade. A técnica é demasiadamente simples e sua facilidade para análise visual permite que seja utilizado de modo flexível por seus *stakeholders*, sejam eles gerentes, funcionários ou os próprios clientes.

O Service Blueprint surge como uma alternativa as técnicas largamente utilizadas em gerenciamento operacional de serviços, que utilizam frequentemente fluxogramas, gráficos como PERT/GANTT, métodos de controle da qualidade oriundos do trabalho de W. Edwards Deming, e outros métodos de análise que restringem a maneira dos gestores de visualizar, definir e manipular processos de acordo com o que está ao seu alcance. Isso os torna menos capazes de abordar de forma menos mecânica situações atreladas a serviços que requerem discernimento e julgamento. Não consideram o cenário em que processos e produtos de serviços precisam de acompanhamento de forma simultânea. Dessa forma, o Service Blueprint permite que hipóteses levantadas sejam testadas para confrontar os defeitos encontrados, reduzindo as potenciais chances de falhas, de modo a permitir que a gerência aumente sua habilidade para conduzir e pensar de modo mais eficaz.

A figura 03 representa o template genérico para aplicação do método.

Figura 03: Template genérico do Service Blueprint

Service Blueprint Components	
Physical Evidence	
Customer Actions	Line of Interaction
Onstage/ Visible Contact Employee Actions	Line of Visibility
Backstage/ Invisible Contact Employee Actions	Line of Internal Interaction
Support Processes	

Fonte: Bitner et al., (2007)

Na figura apresentada, é possível identificar os principais componentes chave da técnica, numerados de acordo com a ordem a ser seguida para utilização do template. Abaixo, segue o esclarecimento sobre cada componente.

- Evidências físicas: são os elementos tangíveis, oriundos do serviço realizado, que tem influência na percepção do cliente a respeito de sua qualidade.
- Ações dos clientes: são as atividades, ações, passos realizados pelos clientes, e devem ser apresentadas cronologicamente.
- Funcionários da linha de frente: atividades realizadas por funcionários, do front office da empresa, que tem contato direto com os clientes
- Funcionários de retaguarda: atividades não presenciais, realizadas sem contato visual com os clientes; situação de atendimento via telefone. São atividades que servem de suporte as atividades realizadas na linha de frente.

Processos de apoio: são os trâmites que ocorrem internamente, atividades que ocorrem sem interação com cliente, com a função de dar amparo aos processos da linha de frente.

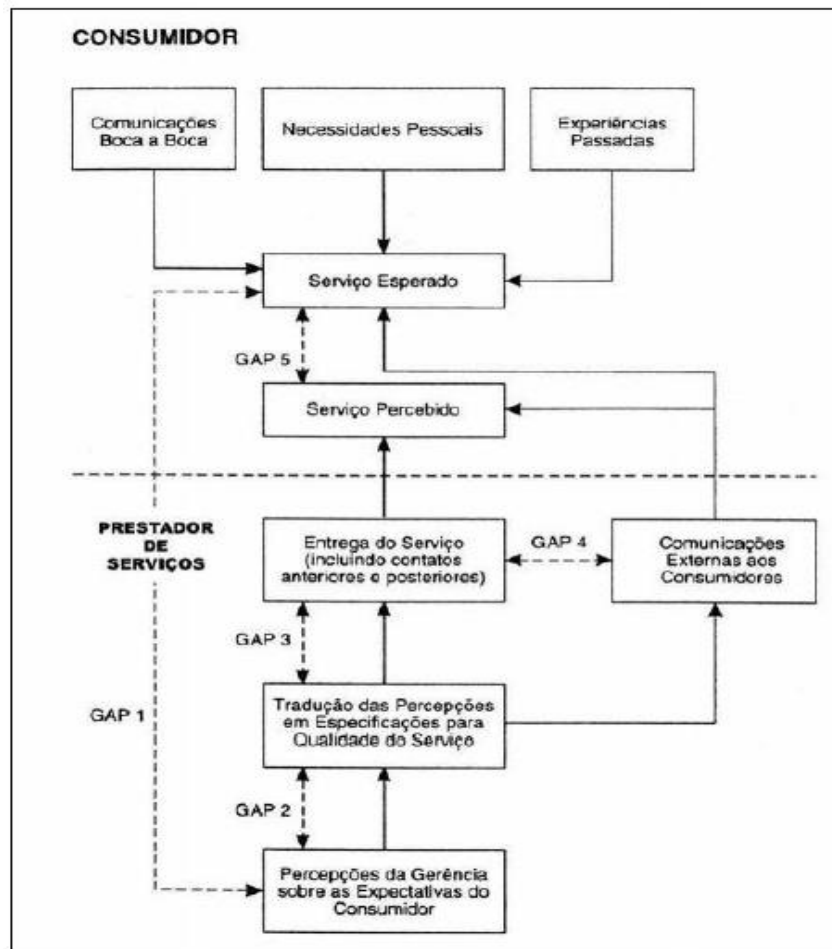
2.1.3. Modelo das 5 Lacunas (5 Gaps)

Diferentemente do que ocorre com bens de consumo, avaliar serviços apresenta certas dificuldades devido ao seu caráter intangível e suas subjetividades relacionadas. Apesar da sua intangibilidade, os serviços podem ser submetidos as mesmas análises rigorosas como qualquer outra operação gerencial, G. Lynn Shostack (1984). Mas, é por conta de sua intangibilidade que uma empresa encontra dificuldades em compreender como é a percepção de seus clientes sobre os serviços e como avaliam a qualidade do mesmo. Ainda, como diria Gronroos (1982), “quando um prestador de serviços sabe como um determinado serviço será avaliado pelo consumidor, será possível sugerir como influenciar essas avaliações para a direção desejada”.

Dado as limitações consideradas, as evidências para se caracterizar um serviço ficam restritas, em sua grande maioria, as instalações físicas, equipamentos e staffs. A qualidade atribuída é então fruto de uma comparação entre expectativas e desempenho. “A qualidade do serviço é uma medida de quão bem o nível de serviço prestado corresponde às expectativas dos clientes. Entregar um serviço de qualidade implica estar em conformidade com as expectativas dos clientes de forma consistente”, (Lewis and Booms, 1983).

O modelo das 5 lacunas permite a avaliação entre a diferença entre as expectativas dos clientes sobre o serviço e sua execução de fato. Essa diferença é oriunda da concepção de processos elaborados de maneira equivocada, que produzem efeitos indesejados e prejudiciais à interpretação e percepção do serviço por parte dos clientes. O modelo para avaliar a qualidade do serviço proposto Parasuraman e Zeithaml (1985), considera 5 lacunas produzidas por diversos fatores que influem na percepção dos serviços pelos clientes. A Figura 04 apresenta o modelo proposto pelos autores.

Figura 04 - Modelo da qualidade em serviços (ou modelos dos 5 gaps da qualidade em serviços)



Fonte: Zeithaml et al., (1985)

Cada um dos 5 gaps é discutido a seguir, explorando o que representa, suas causas e maneiras para corrigi-lo.

- **GAP 1:** Diferença entre as expectativas dos clientes com relação ao serviço, e a percepção destas pela gerência. Resume-se ao não conhecimento das expectativas dos clientes.

Causas:

- Falha ou falta de pesquisa mercadológica para compreensão das exigências dos clientes.
- Dados coletados e utilizados de modo inadequado
- Falta de alinhamento entre gestores e clientes
- Presença de excesso de níveis hierárquicos

Abordagem Corretiva:

- Estabelecer novos canais de comunicação com os consumidores
- Reduzir níveis hierárquicos para facilitar a comunicação interna
- Realizar pesquisas de mercado de maneira mais eficiente

- **GAP 2:** Diferença entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos consumidores e as especificações a respeito da qualidade do serviço.

Causas:

- Falta de compromisso por parte da gerência com o produtos entregue
- Padronização de tarefas inadequada
- Ausência de metas

Abordagem Corretiva:

- Analisar pacote de serviços entregues
- Analisar o ciclo de serviços
- Explorar o QFD (*Quality Function Deployment*) para conseguir traduzir de maneira mais adequada a voz do cliente.

- **GAP 3:** Diferença entre as especificações da qualidade e o serviço entregue.

Causas:

- Conflitos e ambiguidade nas atribuições do serviço
- Falhas na adequação da tecnologia empregada ou da escolha do para funcionário e tarefa
- Ausência ou controle e supervisão desapropriados
- Ausência de trabalho em equipe

Abordagem Corretiva:

- Adequar o padrão do serviço de acordo com a exigência e expectativas do cliente
- Alocar corretamente funcionários nas tarefas.
- Adequar tecnologia empregada.
- Estabelecer padrões e medidas para avaliar desempenhos.
- Utilizar poka yokes, dispositivos a provas de falhas.

- **GAP 4:** Diferença entre o serviço prestados e a comunicação externa sobre o serviço.

Causas:

- Falhas na comunicação entre departamentos como marketing, operação e vendas
- Tendência em criar expectativas inviáveis de serem atendidas

Abordagem Corretiva:

- Aprimorar sistemas de coordenação interna, interdepartamental.
- Manter expectativas em níveis compatíveis com a realidade

- **GAP 5:** é a diferença entre a expectativa e o serviço percebido.

Causas: é o resultado do demais gaps

Abordagem Corretiva: deve-se mitigar os gaps anteriores.

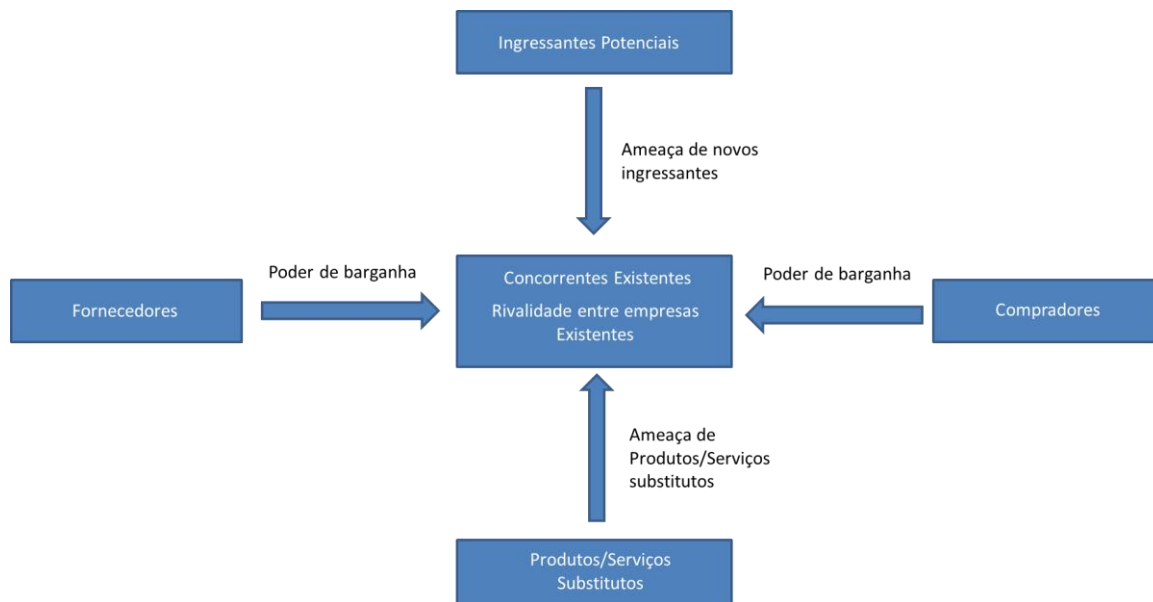
2.2. Gestão estratégica

2.2.1. Modelo de Porter para análise competitiva

Esse modelo identifica as forças competitivas, em um ambiente em que uma organização está inserida, que influenciam a concorrência. Segundo Porter (2004), é essencial estudar a indústria e a concorrência, uma vez que “a estrutura industrial tem uma forte influencia na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa”. As forças apresentadas a seguir atuam em conjunto e tem impacto nas escolhas estratégicas de uma organização.

As 5 Forças de Porter são apresentadas de maneira visual na Figura 05. Nela são representadas a rivalidade presente entre empresas concorrentes sendo influenciadas por quatro outros fatores: ameaça de novos participantes; poder de barganha dos fornecedores da empresa; poder de barganha dos clientes da empresa; e ameaça de produtos substitutos.

Figura 05 - Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1991)

1. Ameaça de novos participantes:

O surgimento de novo players em uma indústria depende das barreiras de entrada impostas por concorrentes que já atuam no mercado e como estes respondem a essa entrada o que poderia dificultar o surgimento de novas empresas concorrentes em determinado setor. Segundo Porter (2004), há seis principais tipos de barreiras de entrada: economias de escala; necessidades de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custos independentes de escala; e desvantagens de custo independentes da escala.

2. Poder de barganha dos fornecedores da empresa:

Fornecedores podem exercer poder de negociação ao ameaçar elevar o preço ou reduzir a qualidade dos insumos ou serviços fornecidos. Trata-se do elo mais fraco da negociação, possui vantagens pois apresenta menos a perder com o término da relação de fornecimento.

3. Poder de barganha dos clientes da empresa:

O poder de barganha dos clientes é a relação de dependência na qual as organizações têm com os consumidores. Estes possuem o poder de decisão sobre os atributos do produto, podendo negociá-los, principalmente, em relação ao preço e qualidade. Além disso, podem manipular concorrentes. A capacidade de barganha dos clientes depende de vários fatores, sendo um deles a quantidade que compram, pois quanto maior a quantidade, maior é seu poder de negociação.

4. Ameaça de produtos substitutos:

Algumas empresas competem também com indústrias que fabricam produtos substitutos que mesmo não sendo os mesmos produtos fabricados por ela atendem à mesma necessidade, tais produtos possuem a capacidade de reduzir seus retornos potenciais.

5. Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes:

Representa a conversão de todos os fatores anteriores. Para Porter (2004), é onde a guerra aberta se encontra com a diplomacia pacífica. As empresas competem entre si para conquistar espaço, em contrapartida, há a possibilidade de aliarem-se quando há concordância entre elas.

2.2.2. Análise SWOT

Desenvolvido por Albert Humphre, a análise SWOT é uma metodologia de planejamento estratégico, utilizada para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças envolvidas em um projeto ou novo negócio. Essa análise permite o monitoramento de oportunidades e ameaças existentes no ambiente competitivo. Dessa forma, é possível controlar processos de uma empresa, para potencializar as características que lhe proporcionam vantagens, e mitigar pontos que lhe deixam vulnerável.

A Figura 06 representa o diagrama utilizado na técnica. Segundo Carvalho e Laurindo (2007) a análise SWOT permite analisar de forma estruturada e visual o impacto que cada um dos quatro componentes tem na estratégia adotada. Os componentes do diagrama são:

1. Forças: compreende as competências e recursos de uma empresa que podem gerar vantagens frente a seus concorrentes
2. Fraquezas: são aspectos nos quais a empresa possui desvantagens em relação aos competidores. Tais dimensões representam a vulnerabilidade da organização.
3. Oportunidades: são fatores externos, que não podem ser controlados, mas podem ser explorados para se obter benefícios.
4. Ameaças: são fatores externos que podem prejudicar, trazer algum malefício aos negócios da empresa.

Figura 06 - Diagrama da análise SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos	
Maximizar			Minimizar
	Oportunidades	Ameaças	
Explorar			Monitorar

2.3. Gestão de projetos

2.3.1. PMO – Project Management Office

Durante o século XX, uma nova estrutura foi desenvolvida para definir a sistemática de trabalho das equipes envolvidas em projetos para entregar melhores resultados nos prazos estipulados segundo os custos programados e segundo as exigências dos clientes. Essas novas unidades organizacionais que se destacam nas organizações são os Escritórios de Gestão de Projetos. Tais escritórios de projetos têm três principais funções segundo Patah (2004):

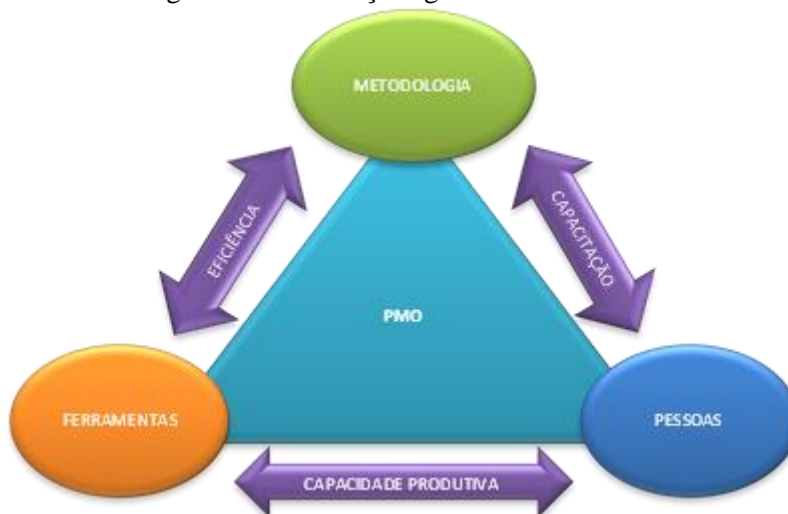
1. Desenvolvimento: atividades relacionadas aos indivíduos que conduzirão os projetos. Inclui-se aqui o recrutamento destes indivíduos, seu treinamento, desenvolvimento e acompanhamento;
2. Suporte: são funções que auxiliam os gerentes de projetos na melhoria e execução, por meio de ferramentas e assistência, para facilitar processos de gerenciamento;
3. Controle: responsabilidades relacionadas à supervisão ou gerência funcional, que controlam a alocação de recursos, auxiliam na avaliação de pessoas e resultados e estabelecem padrões de qualidade, custos, entre outros.

As responsabilidades dos escritórios de projetos também foram elucidadas por Verzuh (2000), de modo que seguem praticamente a mesma linha de raciocínio. Para o autor, um PMO deve:

1. Definir padrões
2. Promover treinamentos
3. Dar suporte e ser responsável pelo mentoring
4. Avaliar cronogramas e orçamentos
5. Divulgar e documentar informações
6. Tomar decisões referentes ao gerenciamento de projetos
7. Supervisionar gerentes de projetos
8. Monitorar objetivos e resultados
9. Modelar planos de carreira para os gerentes de projetos
10. Dar assistência na gestão de portfólio de projetos

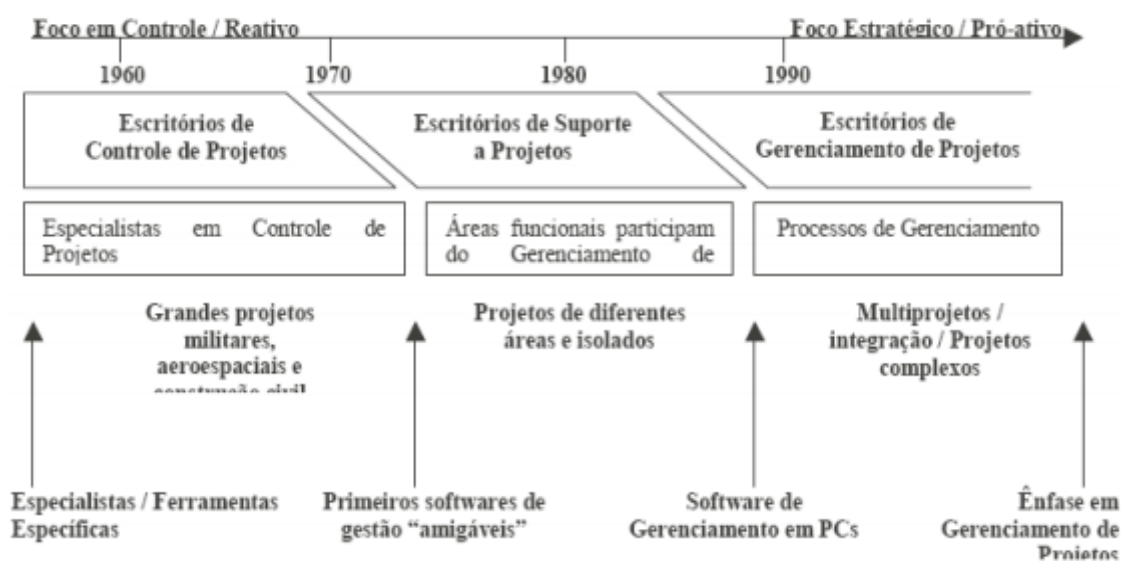
De modo geral, um escritório de projetos é uma parte da organização que emprega metodologias para qualificar pessoas, de modo que estas consigam utilizar ferramentas para beneficiar a instituição, além de aprimorar a própria metodologia, como mostra a Figura 07. Dessa forma tem participação estratégica relevante tornando-se essencial sua presença nas empresas.

Figura 07 - Atribuições genéricas de um PMO



Ao longo de sua trajetória os PMOs apresentaram configurações, objetivos e responsabilidades distintas. A Figura 08 resume essa trajetória.

Figura 08 - Evolução do Escritório de Gerenciamento de Projetos



Fonte: Anselmo, 2002

Segundo Kerzner (2006), a presença e inserção dos PMOs são as principais atividades voltadas para gestão de projetos, de modo que o planejamento estratégico destas entidades devem avaliar quais decisões e tarefas devem ser consideradas. Algumas funções e responsabilidades discutidas anteriormente variam de acordo com o papel previsto para entidade. Dessa variação, originou-se a classificação dos PMOs em cinco grandes categorias

propostas por Verzuh (2000):

1. Centro de excelência: suas principais funções são manter os padrões de gestão de projetos e promover sua utilização em uma organização
2. Escritório de apoio a projetos: assim como o centro de excelência, mantém e promove os padrões de gestão de projetos. Além disso, apoia de maneira ativa a variedade de projetos com o manuseio de tarefas mecânicas.
3. Escritório de Gestão de Projetos: fornece apoio de orçamento e cronograma assim como o escritório de apoio a projetos. Diferencia-se do escritório de apoio a projetos por fornecer gerente de projetos para os projetos da organização toda.
4. Escritório de Gerenciamento de Programa: fornece o conhecimento técnico de todo o programa vinculando todos os projetos em conjunto.
5. Escritório Responsável do Projeto: Conduz toda a qualidade, custo e cronograma do projeto designado a ele., sendo responsável pelo alcance projetos que gerencia.

Ao contrário de Verzuh, Dinsmore (2002) propõem uma tipologia que consiste em quatro grandes grupos, de modo que este modelo é mais aceito e divulgado atualmente:

1. ***Project Support Office (PSO)***: esta unidade fornece assistência sob a forma de indicação de boas práticas, metodologia, auditorias, documentação, ferramentas, etc (apoio administrativo e técnico) durante as cinco fases do projeto
2. ***Project Management Center of Excellence (PMCOE)***: centro de excelência em gerenciamento de projetos, responsável pela melhoria contínua em metodologia, ferramentas, melhores práticas e por centralizar toda a informação, experiência e metodologia, além da guarda e disseminação de todo esse conhecimento interno e trazer novas tendências externas.
3. ***Program Management Office (PrgMO)***: sua função resume-se pela coordenação dos gerentes dos projetos da organização sendo, portanto, responsável por seus resultados.

O escritório prioriza e alinha os projetos estratégicos mais significativos para a empresa, fornecendo apoio pontual aos demais.

4. **Chief Project Office (CPO):** responsável pelos projetos de todas as unidades de negócio da empresa o CPO atua diretamente na alimentação e gestão do portfólio desses projetos, definindo suas prioridades de acordo com os interesses estratégicos da mesma. Isto significa que o CPO seleciona os projetos e também tem total responsabilidade sobre os mesmos, ao administrá-los desde sua iniciação até seu encerramento. Dessa forma o escritório alia as práticas e conhecimento comuns ao PrgMO (gerenciamento, priorização de recursos, interface junto a *stakeholders*, padronização, disseminação de metodologia e competências) e ainda serve como instrumento de aplicação estratégica ao “filtrar” os projetos de acordo com o planejamento estratégico da organização.

Após essa breve discussão sobre classificações e objetivos dos diferentes tipos de PMOs, é fundamental destacar que os modelos não devem ser interpretados de forma sequencial, como integrantes de um processo evolutivo. É preciso compreender que cada empresa apresentará um modelo de PMO que mais se adeque às suas operações e estratégias (Patah, 2002).

Para finalizar, Kezner (2006) aponta algumas das principais vantagens que motivaram os grandes executivos na defesa para aderir tais escritórios:

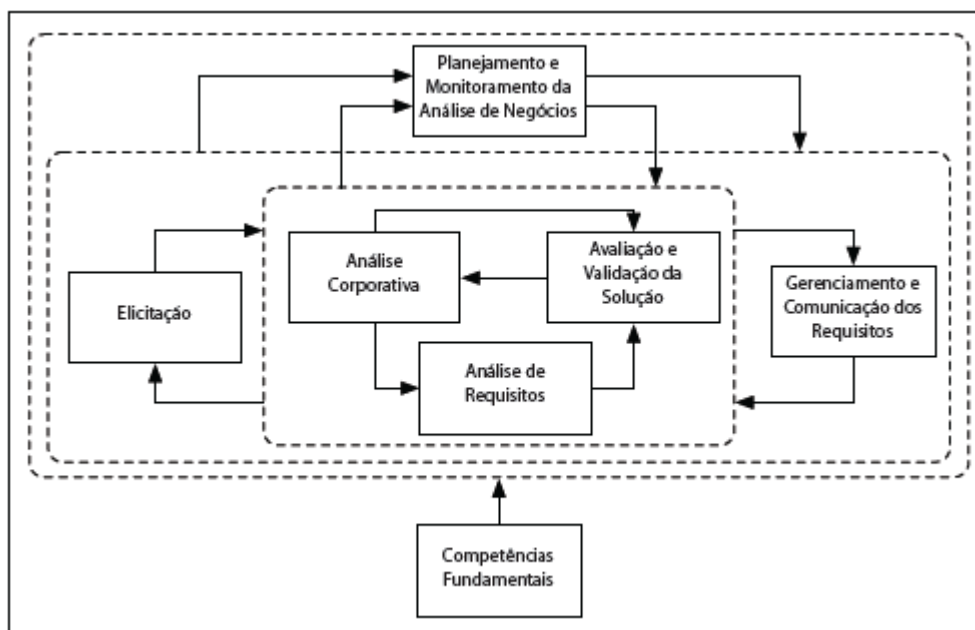
- Padronização de operações
- Decisões baseadas de modo global
- Melhor planejamento e alocação de recursos
- Acesso mais rápido a informações de maior qualidade
- Redução de setores isolados na empresa
- Maior eficiência nas operações
- Operações mais eficazes
- Menor necessidade de reestruturações
- Priorização mais realista dos trabalhos
- Desenvolvimento de futuros gerentes gerais

2.3.2. Competências Fundamentais (Babok)

Os conhecimentos em Análise de Negócios são extremamente úteis e bastante complementares aos conhecimentos em gerenciamento de projetos. A análise de negócios é responsável por identificar e compreender o problema, ou oportunidades, a partir da interação com as partes interessadas para definir os requisitos a serem satisfeitos. As atividades de análise de negócios conectam as necessidades dos *stakeholders* e do negócio aos requisitos e especificações técnicas das soluções possíveis para escolher a melhor opção.

O Guia BABOK apresenta seis áreas do conhecimento e um conjunto de competências fundamentais, que são comportamentos, conhecimentos e outras características para apoiar a análise de negócios. A Figura 09 representa o conjunto de conhecimentos presentes no Guia e as competências que dão apoio a cada uma das seis áreas.

Figura 09 - Estrutura do guia Babok



Fonte: BABOK versão 2.0

O guia considera seis competências fundamentais, de modo que em cada uma delas há um conjunto de quesitos que integram sua composição. Resumidamente, as competências e habilidades são:

1. Pensamento Analítico e Resolução de Problemas

- Pensamento Criativo

- Tomada de decisão
- Aprendizado
- Resolução de Problemas
- Pensamento Sistêmico

2. Características comportamentais

- Ética
- Organização Pessoal
- Confiabilidade

3. Conhecimento de negócios

- Princípios e práticas de negócio
- Conhecimento de mercado
- Conhecimento da organização
- Conhecimento da solução

4. Habilidades de comunicação

- Comunicações Verbais
- Ensino
- Comunicações Escritas

5. Habilidades de Interação

- Facilitação e Negociação
- Liderança e Influência
- Trabalho em Equipe

6. Aplicativos de Software

- Aplicativos de Uso Geral
- Aplicativos Especializados

2.4. Marketing para Serviços Profissionais (Comunicação)

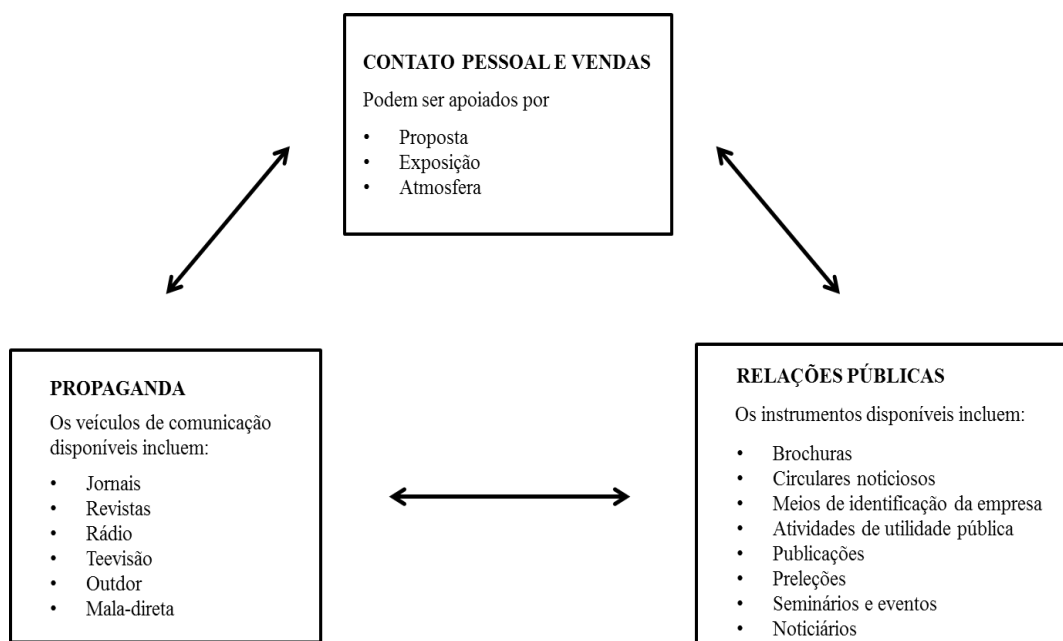
O cenário determinado pela expansão crescente do sistema brasileiro de educação superior, onde se percebe o aquecimento da competição entre instituições de ensino, (em que, para distinguir-se dentro deste cenário competitivo e globalizado cada vez mais a) incita que estas passem a explorar ferramentas que contribuam estrategicamente para o crescimento e manutenção de suas operações para que mantenham sua participação e reconhecimento. Além disso, o crescimento do número de instituições, principalmente as de ensino superior (IES), culminou no aumento vertiginoso do número de profissionais nos mais diversos campos profissionais, agravando o quadro competitivo. Distinguir-se dentro deste cenário competitivo e globalizado torna a busca pela diferenciação, para favorecer seus domínios e alavancar as vendas, o desejo de todos profissionais e instituições que procuram se tornar referência e disputar a liderança.

Dessa forma, o Marketing tornou-se presente e difundiu-se fortemente entre as diversas profissões. Em pouco tempo, libertou-se da imagem negativa de ser algo insignificante, e começou a ser encarada como componente essencial na formação e manutenção de uma atividade profissional vantajosa e gratificante. Segundo Cobra (2002), a história do Marketing divide-se em quatro grandes eras: da produção, de vendas, do Marketing e a do Marketing digital. A década de 1980 caracterizou-se como a “Era do Marketing” para grande maioria das profissões, expostas ao surgimento constante de novas maneiras para planejamento, fixação de preços, distribuição e favorecimento de serviços profissionais (KOTLER, 1990).

Assim, o surgimento de novos tipos de empresas, que passaram a oferecer novos tipos de serviço, fez com que os profissionais se deparassem com um ambiente competitivo totalmente novo e mais agressivo. Os impactos dessas transformações influenciaram e modificaram a precificação dos serviços, as formas de vendas e maneiras e canais explorados para propaganda. Fica evidente que empresas de todos os portes e de diversas áreas passaram a reconhecer rapidamente a necessidade de se explorar e sofisticar estratégias relacionadas ao marketing.

Os três itens subsequentes desta seção irão fornecer três maneiras distintas de marketing sob a perspectiva da exploração dos meios de comunicação. A Figura 10 apresenta o resumo destas três perspectivas.

Figura 10 - Instrumentos de comunicação para organizações de serviços profissionais



Fonte: Adaptado de (KOTLER, 1990, p 254)

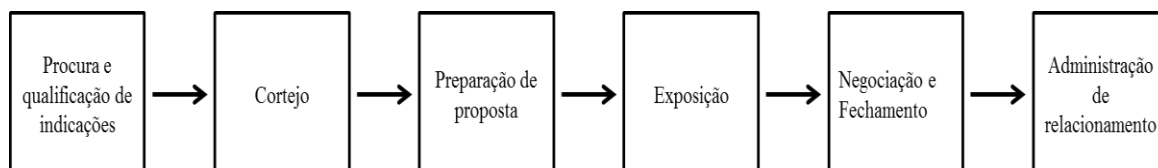
2.4.1. Comunicação: Contato e vendas pessoais

Os programas de marketing tem forte dependência das comunicações pessoais divulgadas ao público-alvo. Para Kotler (1990), o contato pessoal é o ponto chave, entre todos os elementos do marketing mix, na maioria das organizações de serviço profissional, pois desempenha forte papel de persuasão de clientes para aquisição do serviço oferecido quando comparado com outras diversas formas de relações públicas e de propaganda, utilizadas com objetivos promocionais.

Dessa forma, é preciso definir quem será o responsável pelas vendas. Verifica-se que em grande maioria das organizações há o apelo para que as vendas sejam feitas por profissionais que são responsáveis pela execução dos serviços. Esse tratamento é adequado, pois o cliente prefere negociar com profissionais que trabalharão para ele, em detrimento de vendedores e representantes de vendas. Por conta da intangibilidade do produto oferecido e das incertezas atreladas ao mesmo, a insegurança para aquisição dos serviços deve ser mitigada com presença de profissionais que compreendam seus problemas, apresentam competências e experiência durante as negociações.

Após a definir os principais agentes responsáveis pelas vendas, é preciso estabelecer um conjunto de etapas que auxiliarão a conduzir o processo de vendas. Kotler 1990, definiu seis principais etapas a serem seguidas presentes na Figura 11

Figura 11 - Passos principais da venda pessoal



Fonte: Adaptado de (KOTLER, 1990, p 267)

Assim, os principais passos que compõem o processo de venda pessoal são:

1. Procurando e qualificação de indicações – algumas instituições conseguem obter indicações por meio de recomendações de ex-clientes satisfeitos e através de relações públicas e propagandas bem estabelecidas. Porém, deve-se procurar outras formas de se obter indicações de modo sistemático e restringindo-se à segmentos de mercado específicos. Dessa maneira, um bom modo para se obter recomendações dentro dos mercados alvo é por meio de clientes atuais inseridos nestes mercados. Estes podem indicar demandas existentes na própria organização ou em organizações semelhantes.
2. Cortejo – existem duas abordagens básicas para empregadas para cortejar clientes: a extrínseca e a intrínseca. A primeira delas é utilizada quando a empresa de serviço compreende minimamente o problema do cliente. Desse modo, são enaltecidos sua capacidade em solucionar problemas, competências, experiências, ou descrição de trabalhos que envolviam problemas similares aos apresentados. A forma intrínseca, por sua vez, é desenvolvida sobre a ótica dos problemas dos clientes. Exige, portanto, empenho de profissionais para coletar informações sobre as necessidades e preferências dos clientes.
3. Preparação de proposta – a exigência por propostas tornou-se prática comum que antecede a contratação de serviços. A elaboração de propostas é parte fundamental

para esclarecer o sucesso nas negociações uma vez que demonstram uma prévia de que será entregue.

4. Exposição – é a apresentação realizada nas etapas finais do processo de negociação. A etapa anterior é fundamental para elaboração de uma apresentação alinhada com as expectativas dos clientes.
5. Negociação e fechamento – a penúltima etapa consiste nas habilidades dos vendedores em negociar. É preciso destacar os benefícios que seus serviços podem proporcionar, argumentar com embasamento as objeções feitas, sem ignorar também a consideração de aspectos relacionados ao dimensionamento da equipe, prazos, honorários e riscos envolvidos.
6. Administração de relacionamento – consiste no *follow up* do projeto após a contratação para assegurar o bom desenvolvimento do projeto. Deve-se informar o progresso do projeto, os resultados alcançados e imprevistos de modo aberto, satisfatório e respeitoso. A administração de relacionamento é essencial para o reconhecimento das competências que irão favorecer indicações futuras.

2.4.2. Comunicação: Instrumento de relações públicas e Veículos de propaganda (mídia)

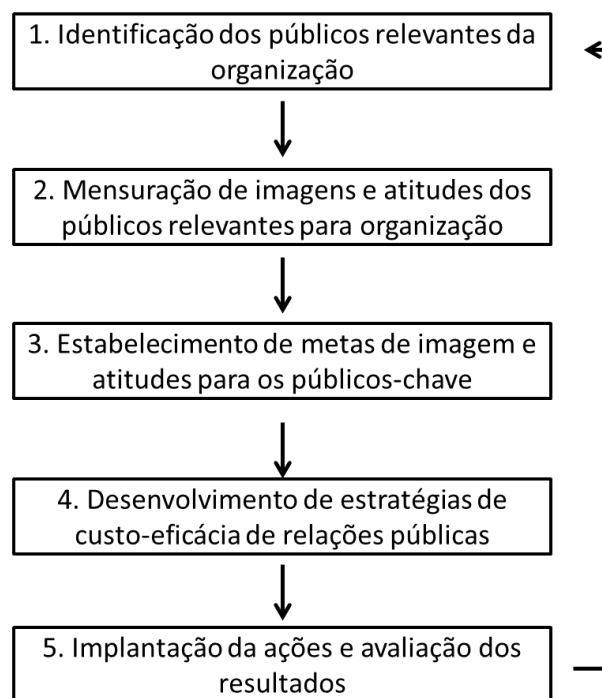
A empresa de serviços profissionais não deve restringir seus esforços somente aos seus clientes, preocupando-se em alcançar outros públicos que podem requerer seus serviços. De acordo com Kotler (1990), um público é “qualquer grupo que tem interesse real ou potencial ou impacto sobre a capacidade de uma organização atingir seus objetivos”. As organizações alocam então, profissionais de relações públicas para gerenciar e planejar programas dentre os mais variados públicos. Por relações públicas deve-se compreender “uma função de administração que avalia atitudes públicas, identifica as políticas e os procedimentos de um indivíduo ou de uma organização com o público interessado e executa um programa de ação para conseguir entendimento público e receptividade¹”. Para Kotler (1990) as relações

¹ Public Relation News, 27 Oct 1947

públicas são consideradas como um valioso instrumento de comunicação para disseminar os objetivos de marketing da organização, de modo a ser usada essencialmente para destacar sua imagem.

Para estabelecer um processo de relação pública eficiente é preciso identificar os públicos alvo da organização. Por meio de entrevistas e levantamentos é possível avaliar como estes grupos a enxergam, o que pensam e sentem a seu respeito. A opinião geral do público sustentará o estabelecimento de metas, realísticas e mensuráveis, que reflitam os objetivos e a imagem que a organização quer transmitir futuramente. O próximo passo consiste no desenvolvimento de estratégias que averiguem o binômio custo e eficácia para se atingir os objetivos declarados. Finalmente, implementam-se as estratégias e avaliam-se os resultados obtidos. A Figura 12 exibe o processo de relações públicas.

Figura 12 - Processo de relações públicas



Fonte: Adaptado de (KOTLER, 1990, p 288)

Os diversos instrumentos que podem ser empregados, após sua avaliação de compatibilidade com os recursos disponíveis, para realização da mudança desejada de percepção e atitude foram resumidos na Figura 13 .

Figura 13 - instrumentos de relações públicas

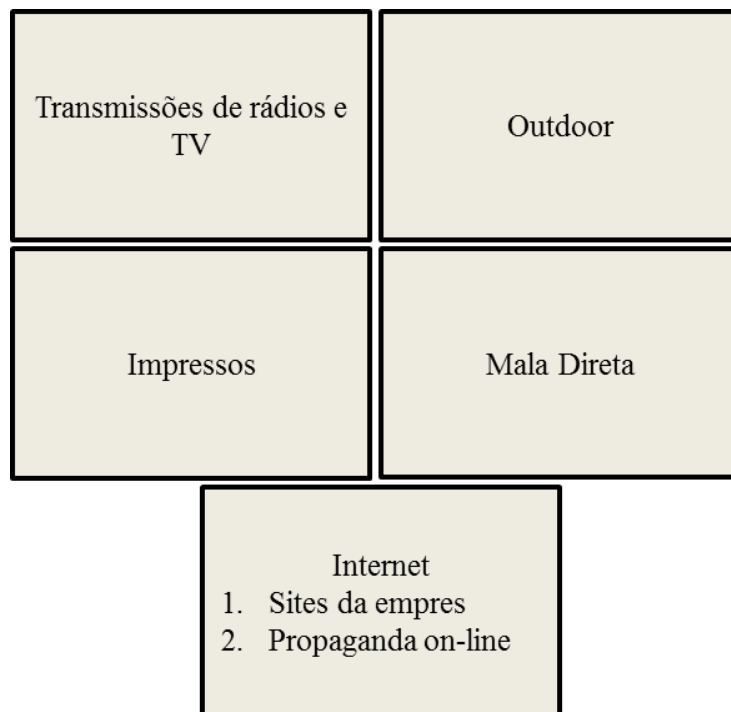
Materiais redigidos e audiovisuais	Exemplos 1. Brochuras 2. Boletins Noticiosos	Preleção	Exemplos 1. Palestras 2. Outras oportunidades de pronunciamento diante do público-alvo
Meios de identificação da empresa	Exemplos 1. Logotipos 2. Cartões de visita	Eventos	Exemplos 1. Participação de eventos 2. Organização de seminários, conferências ou outros eventos
Serviços de utilidade pública	Exemplos 1. Doações monetárias irrestritas 2. Permissão para uso gratuito de suas instalações ou equipamentos	Notícias	Exemplo 1. Press releases 2. Notícias de impacto
Publicações	Exemplos 1. Artigos 2. Livros		

Fonte: Elaboração do autor, a partir de Kotler (1990)

Com relação aos programas de propaganda, surge sempre o questionamento se a empresa de serviços profissionais deve ou não explorar esse meio de comunicação. A decisão para a realização de propaganda deve ser examinada por meio de diferentes fatores, incluindo a eficácias dos contatos pessoais e as medidas de relações públicas adotadas. Além disso, entram como fatores decisórias os tipos de serviços oferecidos, os mercados envolvidos e o posicionamentos e ações de concorrentes.

As propagandas são caracterizadas por formas de comunicação pagas destinadas a um consumidor identificado. De acordo com Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), seus veículos de comunicação são amplos e estendem-se aos exemplos da Figura 14:

Figura 14 - Canais de propaganda



Fonte: Elaboração do autor, a partir de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011)

2.5 Indicadores

A presença de indicadores em uma empresa tem papel fundamental no planejamento e controle de processos. Medir o desempenho é elemento essencial para gerenciar as rotinas internas, monitorar a evolução de planos de ações, verificar pontos de melhoria e avaliar a competitividade de uma organização, afinal “o que não é medido não é gerenciado”, já diziam Kaplan e Norton (1997), autores da metodologia do BSC (*Balanced Score Card*).

Harrington (1997) aponta que o controle e a medição são postos-chave, pois se não há um sistema de indicadores, não é possível controlar; sem controle, não se pode gerenciar, e, sem gerenciamento, não há desenvolvimento de melhorias.

O problema enfrentado por muitas organizações ao implementar um sistema de indicadores, é que estes não são integrados ou alinhados com os processos de negócio da empresa. Em muitos casos, os indicadores não estão de acordo com as metas e objetivos estratégicos da

empresa, bem como seus fatores críticos de sucesso, dificultando sua inserção nos processos gerenciais. NEELY et al. (1997) reuniram um conjunto de diretrizes para a definição de indicadores com o intuito de medir seu desempenho. Para esses autores, os indicadores devem:

- Derivar da estratégia, refletindo seus objetivos e metas;
- Ser simples e de fácil entendimento;
- Ser relevantes e claramente definidos;
- Ser capazes de fornecer informações confiáveis e retroalimentação rápida;
- Ter fórmula e procedimento de coleta bem definidos e explícitos;
- Ser consistentes;
- Usar dados, quando possível, que sejam automaticamente coletados como parte do processo

Lantelme (1994) propõe uma classificação para os indicadores separando-os em dois grupos:

1. Indicadores de desempenho específicos: fornecem informações para o gerenciamento da empresa, seus processos individuais e estão relacionados às estratégias e às atividades específicas da empresa;
2. Indicadores de desempenho globais: possuem caráter agregado e expõem o desempenho de uma empresa ou setor.

Kaplan e Norton (1997), propõem que os indicadores de desempenho globais podem ser classificados em vetores de desempenho e indicadores de resultados, de forma que, os vetores de desempenho são utilizados para acompanhar os resultados ao longo do tempo e para estimar o desempenho futuro de processos e da organização como um todo para o atendimento de expectativas de clientes internos e externos. Já os indicadores de resultados fornecem informações numéricas que quantificam o desempenho de processos para o cumprimento de atividades de curto prazo e entrega de resultados imediatos.

Biazzi (2007) sugere a identificação de atributos do produto mais valorizados pelos clientes. Com tal determinação, os atributos mais valorizados pelos clientes dos serviços prestados pelos escritórios de projetos devem ser identificados e assim, conhecer seus fatores-chave. Uma vez identificados os fatores de interesse são definidas as unidades que devem ser

mensuradas e aprimoradas, associando os indicadores de gestão a cada fator crítico de sucesso.

3. ANÁLISE DO PANORAMA ATUAL DA FUNDAÇÃO

Por meio das técnicas, modelos e conceitos levantados no capítulo anterior, analisou-se o panorama atual da Fundação com o objetivo de embasar de forma coerente os planos de ação do próximo capítulo. Vale ressaltar que foram feitas reuniões com alguns dos principais membros da Fundação, que mantém regularmente contato direto com o escritório de gestão de projetos, para tomar conhecimento da situação atual da Fundação, sob a perspectiva dos principais stakeholders. Foi possível então compreender alguns dos desafios que a Fundação enfrenta em seu cotidiano. Esses contatos facilitaram a identificação e a localização de problemas quando o estudo da situação atual da Fundação foi realizado.

3.1. Análise de processos do serviço da Fundação

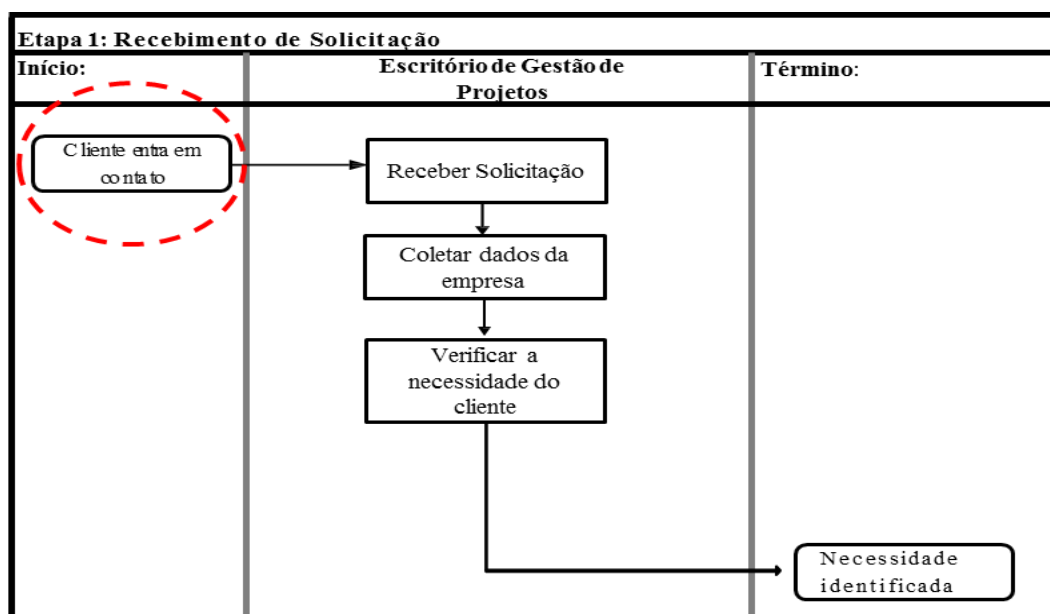
Esta seção servirá para apresentar os processos internos da área de projetos, os principais atores envolvidos, os pontos de contato com os clientes e quais falhas, vícios e adversidades estão presentes.

3.1.1. Análise dos processos por meio de fluxogramas

O ponto de partida será uma análise do processo de realização de projetos específicos, ou de consultoria. Por meio de um fluxograma presente na Fundação, adaptado para sua serventia ao trabalho atual, procurou-se identificar a existência de pontos de melhoria inerentes a atividades executadas pelo escritório de projetos e aos pontos de intersecção com outras áreas e professores. De acordo com o Sistema de Gestão da Qualidade da Fundação, as etapas do processo de realização de projetos específicos são listados a seguir em conjunto com os respectivos fluxogramas:

Etapa 01 - Recebimento da solicitação (Figura 15): a primeira etapa consiste em atividades simples de coleta de dados do cliente e identificação de suas necessidades. Esse acompanhamento e contato inicial são executados pelo atual escritório de gestão de projetos.

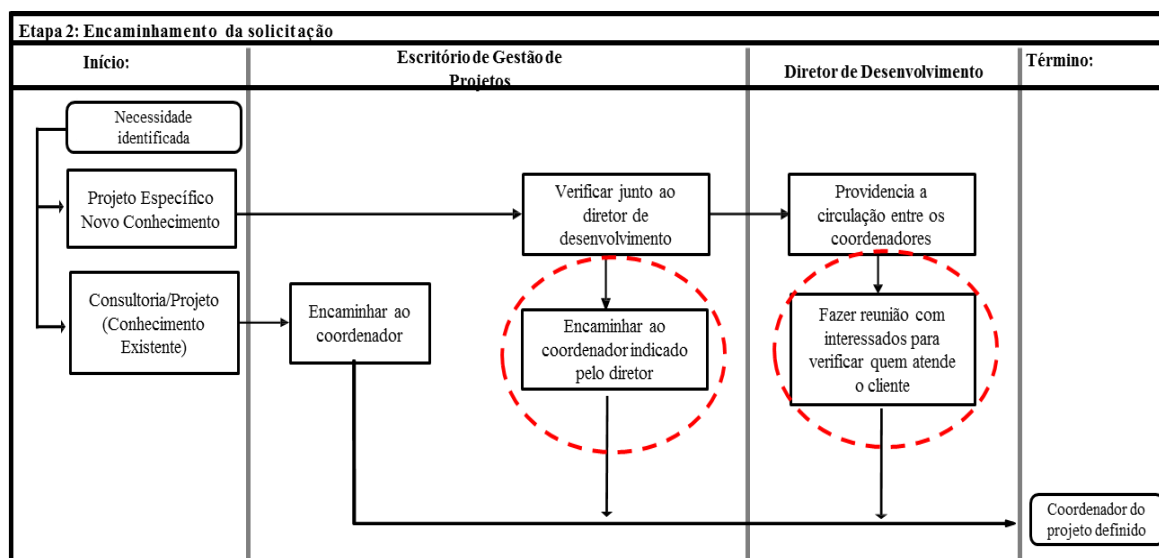
Figura 15 - Etapa 01: Recebimento de solicitação



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir do Sistema de Gestão da Qualidade da Fundação

Etapa 02 - Encaminhamento da solução (Figura 16): a segunda etapa define o coordenador do projeto. Após compreender as necessidades dos clientes, é preciso identificar quais coordenadores apresentam as competências compatíveis com o projeto. Quando o projeto exige conhecimento existente é feito o encaminhamento aos respectivos coordenadores. Em casos em que haja dúvidas para identificar o coordenador mais apropriado, é preciso verificar junto com o diretor de desenvolvimento quais coordenadores devem ser escolhidos. O diretor de desenvolvimento, por sua vez, providencia a circulação da proposta entre os coordenadores e reúne-se com os interessados para conferir quem será o responsável pela coordenação.

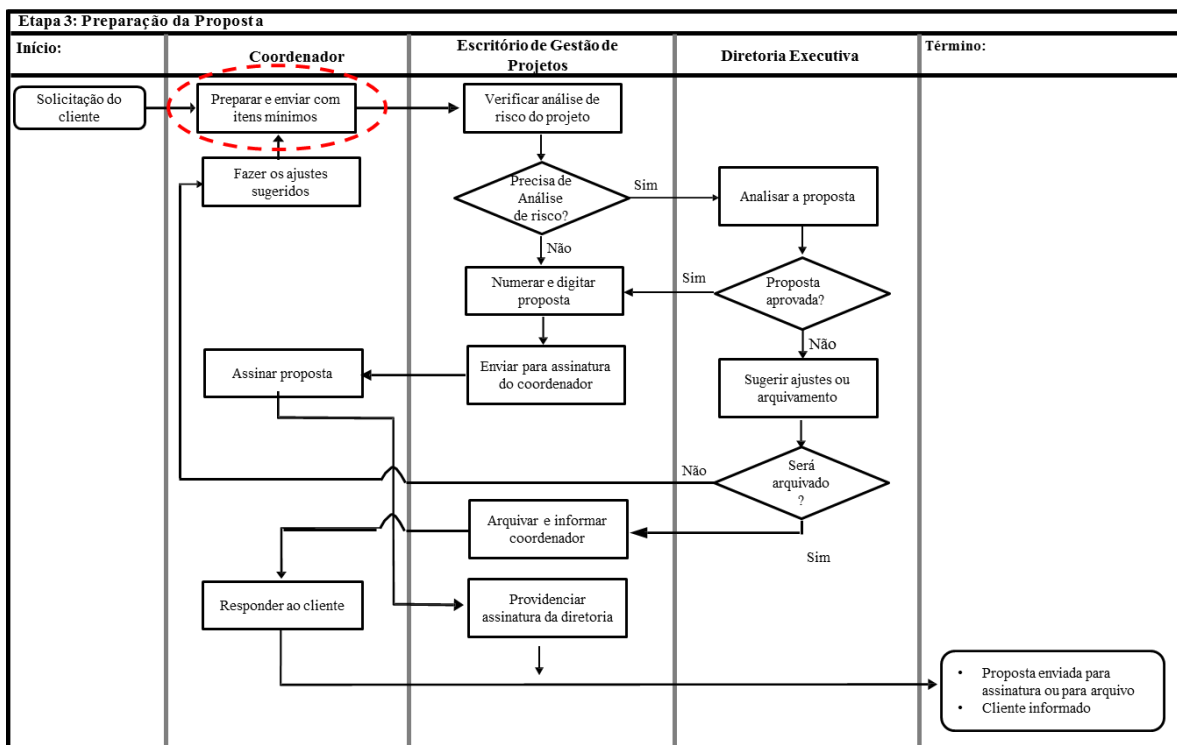
Figura 16 - Etapa 02: Encaminhamento da solicitação



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir do Sistema de Gestão da Qualidade da Fundação

Etapa 03 - Preparação da proposta (Figura 17): trata da análise de risco e análise da proposta pela Diretoria Executiva, com aprovação da proposta ou sugestão de ajustes. A preparação da proposta tem início com a solicitação do cliente. O escritório de gestão de projetos (EGP) verifica a necessidade de realizar análise de risco, feita quando o valor das propostas excede valores específicos, diferenciados para empresas públicas e privadas. No caso em que a análise é exigida, as propostas aceitas são redigidas, numeradas e enviadas para a assinatura dos coordenadores. Uma vez assinadas, as propostas devem ser assinadas também pela diretoria, determinando o fim desta etapa. Quando a proposta é recusada após a análise de risco, algumas sugestões de ajustes são feitas determinando se estas propostas serão arquivadas ou não. No caso do arquivamento, os coordenadores e os clientes são notificados e a proposta é encerrada. Caso contrário os ajustes são feitos e todo processo é percorrido novamente.

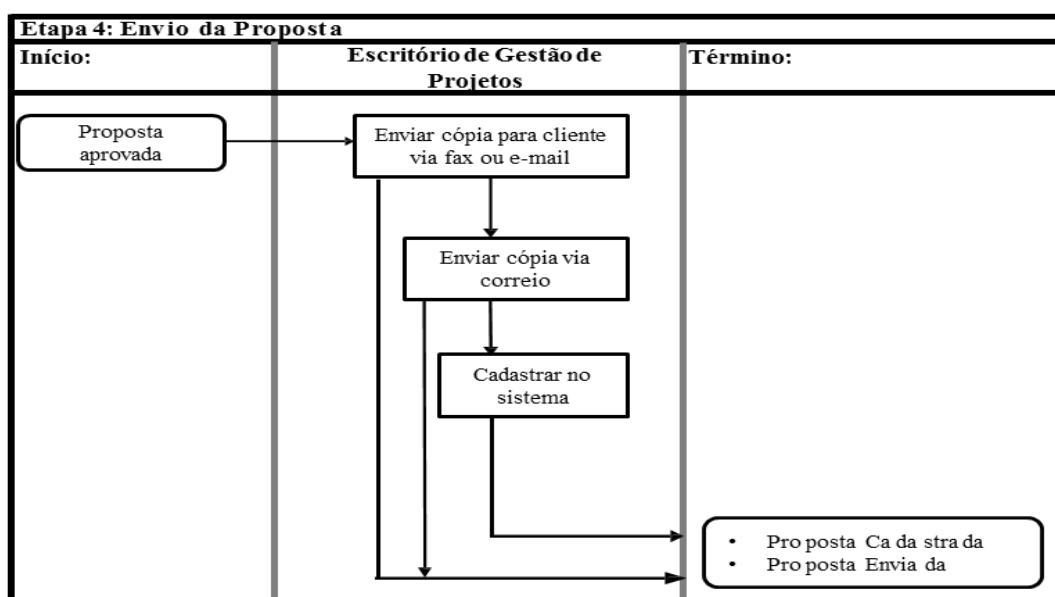
Figura 17 - Etapa 03: Preparação da proposta



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir do Sistema de Gestão da Qualidade da Fundação

Etapa 04 - Envio da proposta (Figura 18): cadastramento e envio da proposta ao cliente. Depois ser aprovada, a o EGP cadastra a proposta no sistema interno e envia uma cópia ao cliente.

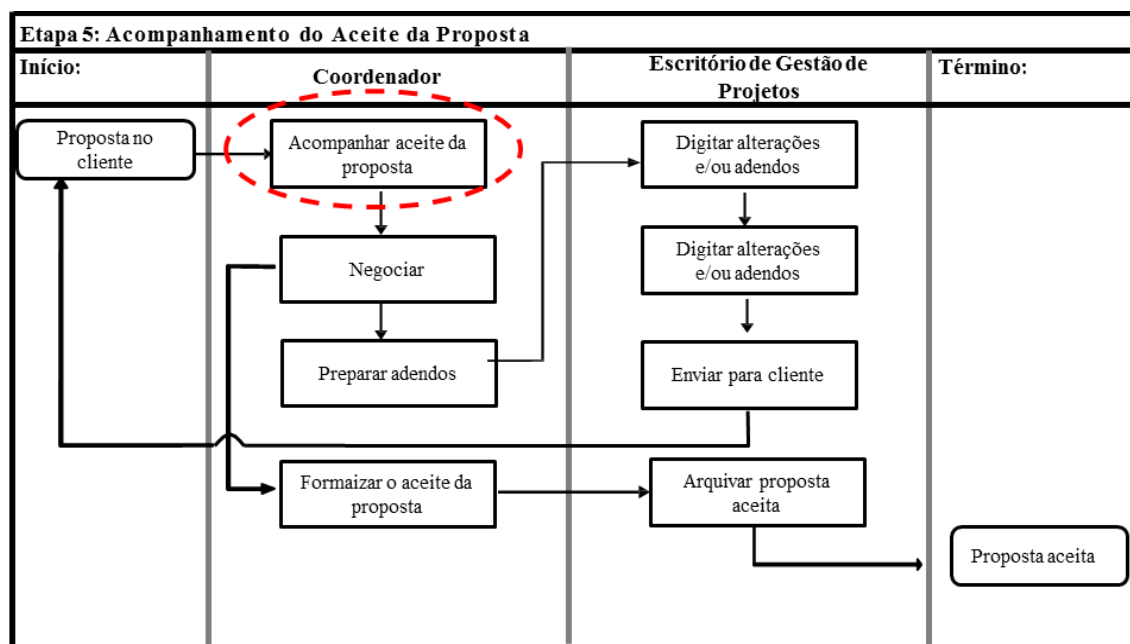
Figura 18 - Etapa 04: Envio da proposta



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir do Sistema de Gestão da Qualidade da Fundação

Etapa 05 - Acompanhamento do aceite da proposta (Figura 19): consta nessa etapa a negociação da proposta junto ao cliente, a preparação e digitação de adendos à proposta e formalização do aceite da proposta. Após o envio da proposta para o cliente, o coordenador faz o acompanhamento para negociar, alinhar expectativas e modificar a proposta para melhor atender as exigências do contratante. As modificações feitas são redigidas e reenviadas ao cliente para que este verifique sua pertinência, de modo que as atividades do processo são percorridas novamente. Após todas as negociações e reajustes, o aceite da proposta é devidamente arquivado pelo EGP.

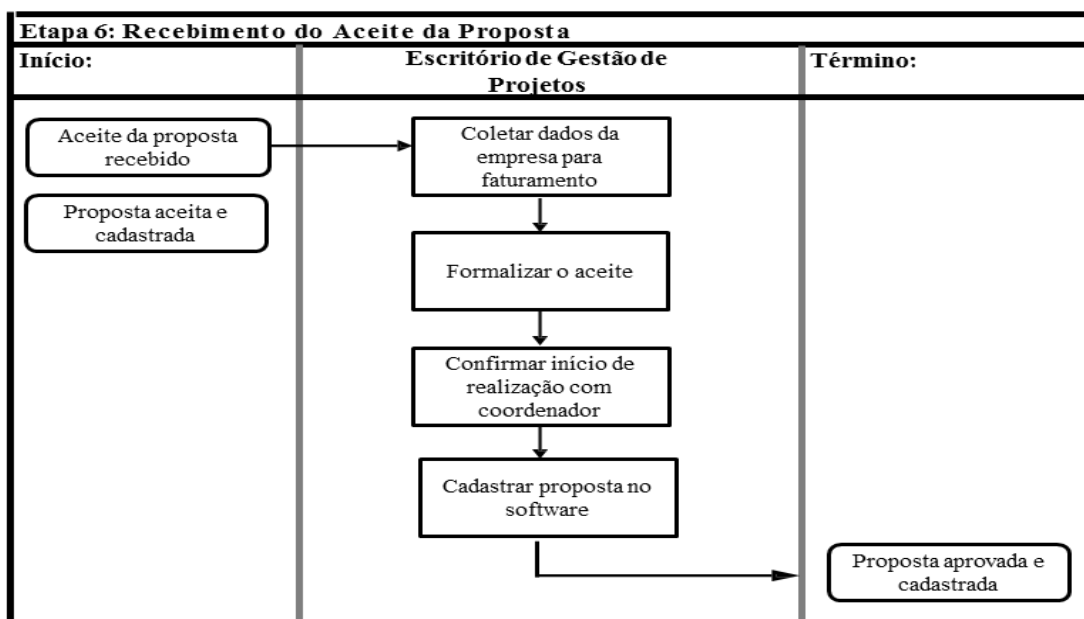
Figura 19 - Etapa 05: Acompanhamento do aceite da proposta



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir do Sistema de Gestão da Qualidade da Fundação

Etapa 06 - Recebimento do aceite da proposta (Figura 20): a penúltima etapa consiste na coleta de dados do faturamento do cliente, confirmação do início do projeto e cadastramento e codificação do mesmo. Depois do aceite da proposta o EGP coleta os dados necessários da empresa para realizar o faturamento e formalizar o aceite. O início do projeto é confirmado com os coordenadores e a proposta é, enfim, cadastrada no software da Fundação.

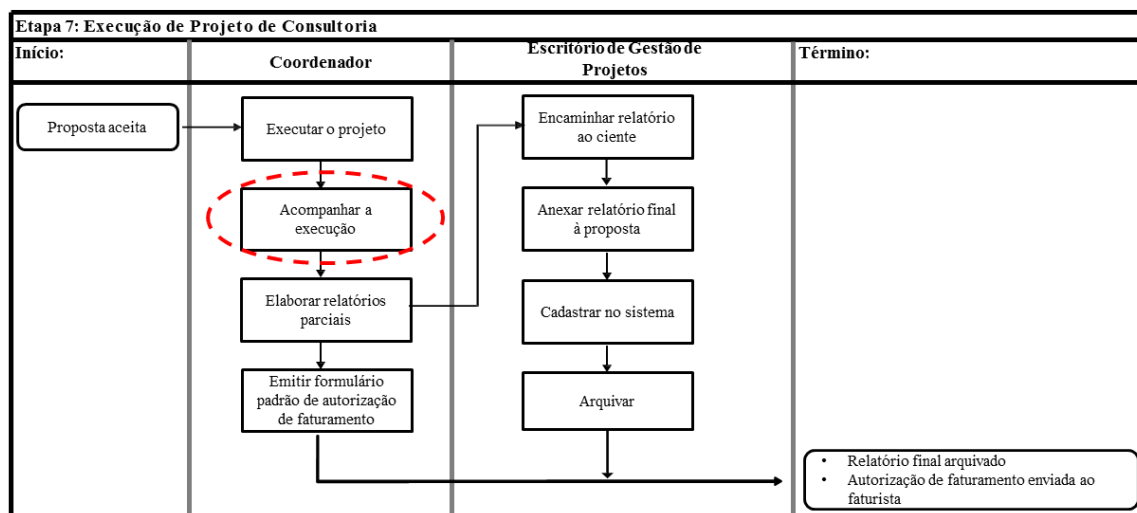
Figura 20 - Etapa 06: Recebimento do aceite da proposta



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir do Sistema de Gestão da Qualidade da Fundação

Etapa 07 - Execução do projeto de consultoria (Figura 21): a última etapa corresponde a execução do projetos propriamente dita, a emissão de relatórios parciais, faturamento e emissão do relatório final. Uma vez que a proposta foi aceita, o coordenador inicia a execução do projeto. Faz também o acompanhamento da execução, a elaboração de relatórios parciais e a emissão do formulário padrão para autorizar os faturamentos. O EGP, durante a etapa de execução, propicia assistência necessária, examinando relatórios enviados aos clientes, anexa o relatório final à proposta e o cadastra nos sistema.

Figura 21 - Etapa 07: Execução de projeto de consultoria



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir do Sistema de Gestão da Qualidade da Fundação.

Considerando os fluxogramas acima, percebe-se que a inconsistência relacionada a determinadas atividades e sua execução. O trabalho de Bussinger (2008), apesar de realizar um mapeamento mais completo e complexo dos processos exibidos acima, apresentam as mesmas inconsistências. Desse modo, destacaram-se as atividades que possuem divergência com relação a sua execução nos respectivos fluxogramas. Os problemas encontrados foram:

1. Da primeira etapa pode-se constatar que o processo tem início com o contato inicial feito pelo cliente, ao procurar a Fundação para esclarecimento ou contratação de serviços. Isso caracteriza uma postura reativa que a Fundação apresenta com relação à prospecção de projetos, o que a torna vulnerável e mais dependente quando comparado com as concorrentes.
2. A segunda etapa, referente ao encaminhamento da solicitação, indica a presença de um diretor de desenvolvimento para solucionar impasses relacionados à seleção de coordenadores. Tal diretor não está presente na rotina da Fundação, de modo que o impasse para seleção de responsáveis pela coordenação resulta em maiores tempos para retorno aos clientes, prejudicando a qualidade do serviço percebida. Sem a presença de um responsável para avaliar situações em que a atribuição de coordenadores é incerta, as propostas circulam por todos os coordenadores da Fundação que apresentem, minimamente, as capacidades necessárias. Estes negociam entre si, a escolha do coordenador. Porém, esse alinhamento interno entre os diversos membros demanda demasiado tempo de resposta, como dito anteriormente, o que prejudica a imagem da Fundação.

Outro ponto relevante é o caráter tácito para compatibilizar coordenadores a projetos através da verificação da matriz de competências. Porém, utilizar e identificar as melhores opções entre os diversos membros depende fortemente de um conhecimento prévio e experiência, que os atuais integrantes do EGP possuem.

3. A atividade em destaque da etapa 03 aponta a necessidade de elaboração de propostas com marcos mais bem definido e detalhados que permitam o acompanhamento mais adequado a ser feito durante as etapas de execução. A autonomia que cada coordenador possui, permite que a condução dos projetos e os deliverables dos

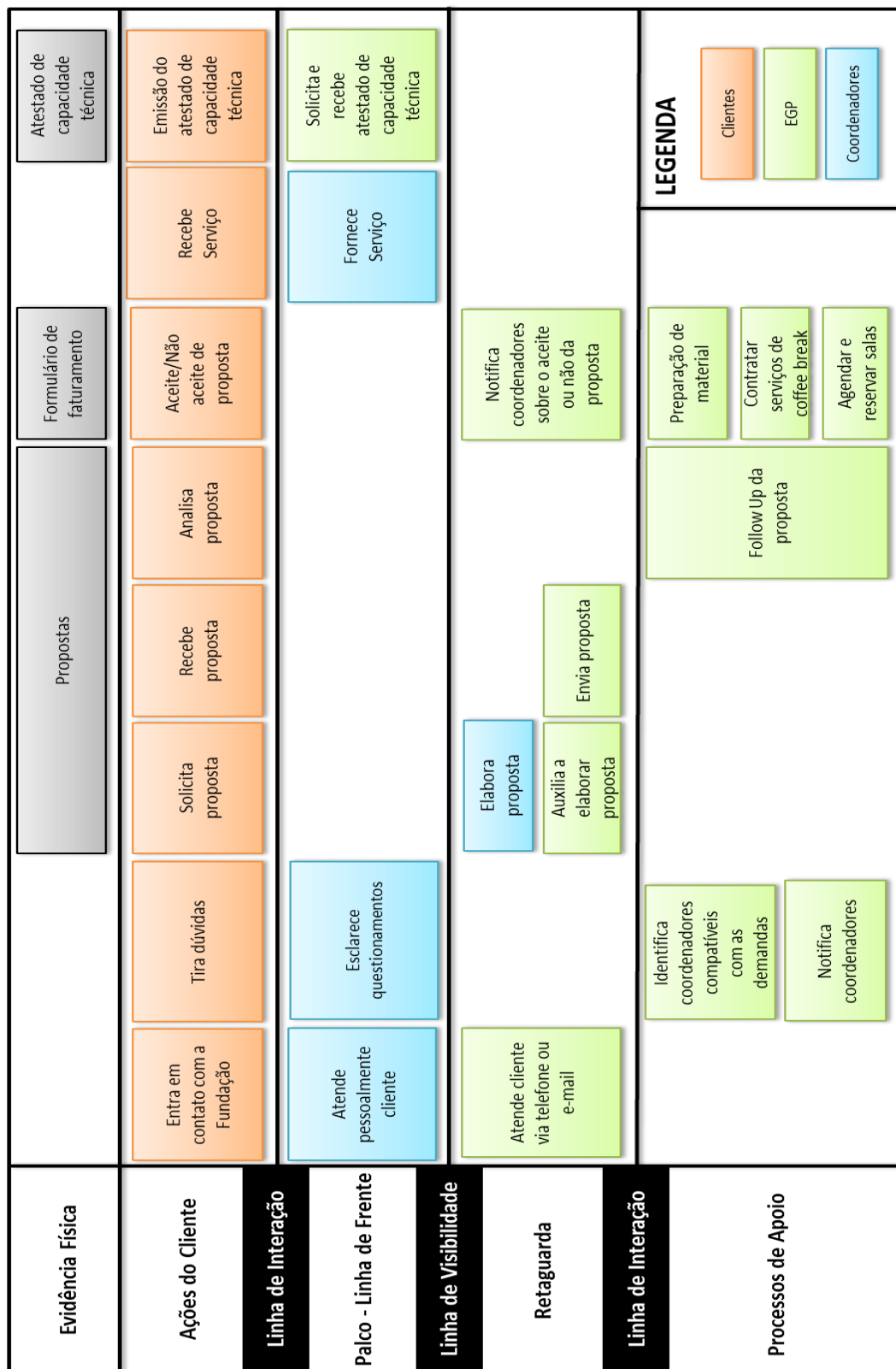
mesmos não apresentem um controle que garanta a uniformidade e qualidade dos resultados dos diversos projetos da Fundação.

4. Na etapa 05, verifica-se que em certos casos há ausência de acompanhamento junto aos clientes antes do aceite da proposta.
5. Com relação ao processo de execução de projetos, levanta-se novamente a questão da autonomia que cada coordenador detém em sua execução. Dessa forma, fica incerto a qualidade do resultado dos diversos serviços prestados pelos diferentes integrantes da Fundação. Dessa forma não transparência com relação aos projetos executados, o que dificulta o reconhecimento dos padrões dos serviços executados, atentando-se não só aos resultados, mas ao acompanhamento e importância dispensados aos clientes, fator determinante para a manutenção do relacionamento entre as partes.

3.1.2. Aplicação do Service Blueprint

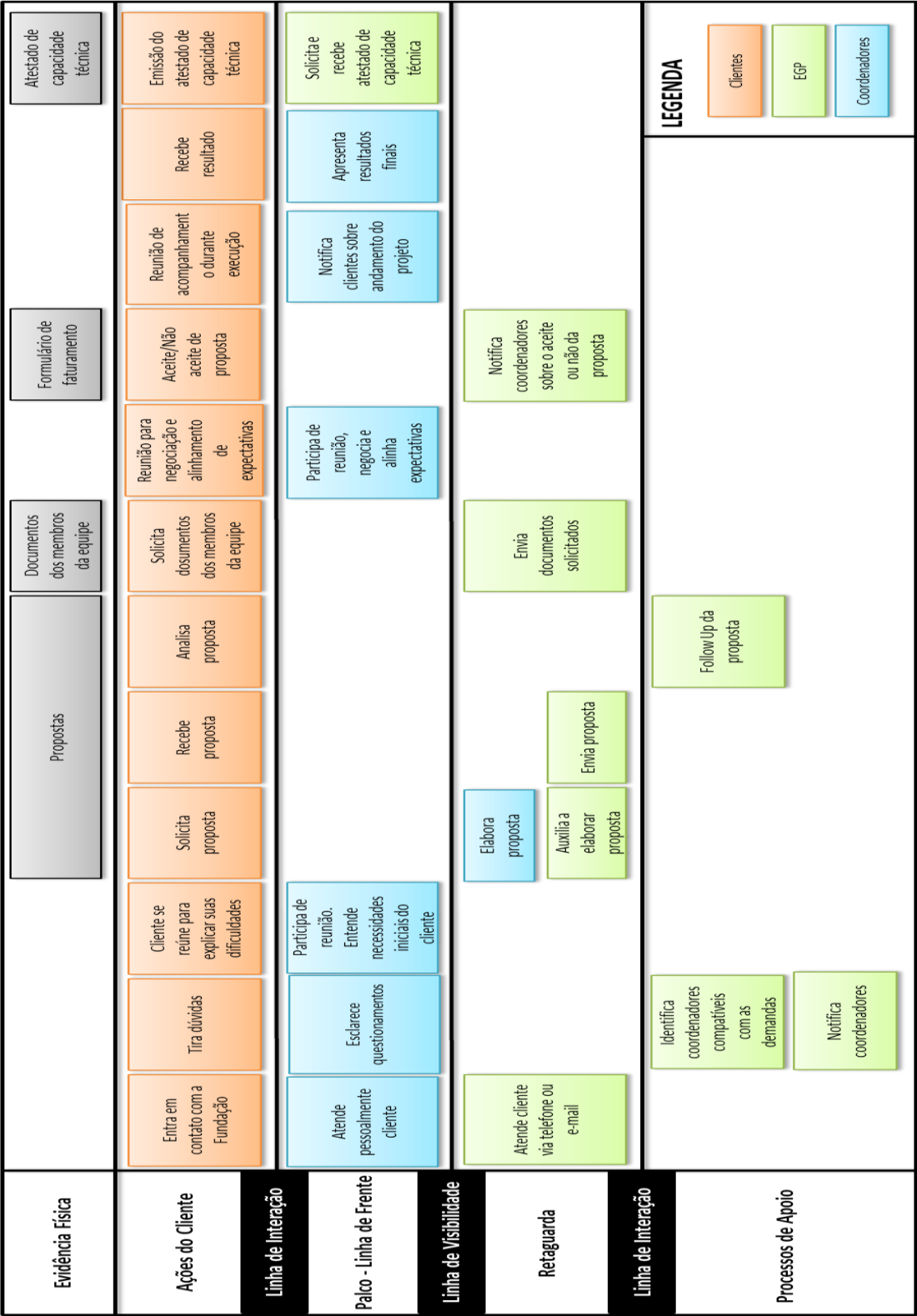
Assim como o fluxograma, o Service Blueprint fornece uma boa visualização das atividades que compõem os processos, identificando os principais atores. Porém, a vantagem desta abordagem é o esclarecimento dos principais pontos de contato entre o prestador do serviço e os clientes. Com isso em mente, elaborou-se o Service Blueprint adequado aos processos da área de projetos da Fundação para dois casos: atendimento de demanda de projetos de consultoria (Figura 22) e treinamentos (Figura 23).

Figura 22 - Service Blueprint do atendimento de demanda de projetos de consultoria



Fonte: Elaboração do autor

Figura 23 - Service Blueprint do atendimento de demanda de serviços treinamento



Fonte: Elaboração do autor

Por meio do Service Blueprint foi possível verificar que:

1. A participação do EGP no processo de atendimento de ambas demandas é fundamental para o processo
2. O atestado de capacidade técnica determina o encerramento do projeto e, conseqüentemente do serviço fornecido. Com esse documento, o cliente atesta que está satisfeito com os resultados obtidos. Além disso, tal atestado serve também como forma de comprovação de que a Fundação apresenta experiência em execução no assunto do projeto realizado.
3. A documentação exigida pelos clientes e fornecida pelo EGP, nem sempre está facilmente disponível no escritório. Isso gera a solicitação da mesma documentação necessária, aos membros da Fundação, diversas vezes, prejudicando o desempenho e agilidade para fornecer ao cliente o que foi pedido.

3.1.3. Aplicação do Modelo das Cinco Lacunas (5 Gaps)

Sob o prisma do modelo das cinco lacunas, é possível analisar a existência ou não do desalinhamento entre a percepção e expectativas que os clientes tem a respeito dos serviços oferecidos e o que foi de fato entregue.

Por meio do modelo constatou-se que é difícil analisar o caso da Fundação como caso único, pois cada projeto apresenta resultados distintos que dependem da equipe que o realizou. Desse modo, empregou-se o modelo para verificar pontos de discordância que podem vir a ocorrer, supondo situações plausíveis à Fundação. Dessa maneira, obteve-se:

Lacuna 01 - pode ocorrer em situações em que há falta de alinhamento das necessidades dos clientes, de modo que estas não são compreendidas completamente por falta de contato direto entre as partes por meio de reuniões ou visitas às empresas contratantes. A indisponibilidade de visitar o cliente é um dos fatores principais para presença desta lacuna.

Lacuna 02 – refere-se a qualidade inadequada do serviço oferecido. O acompanhamento dos projetos é, atualmente, responsabilidade do coordenador do projeto. Sendo assim, a garantia da qualidade não é averiguada por membros externos ao projeto, o que não permite a padronização da qualidade dos resultados da Fundação, por conta da relativa autonomia dos coordenadores em cada projeto.

Lacuna 03 – O desempenho aquém do desejado tem impacto negativo na imagem da Fundação. O desalinhamento dentro da equipe, falta de supervisão e controle inadequado prejudicam a boa condução do projeto e comprometem o cumprimento de prazos e orçamentos.

Lacuna 04: é improvável que ocorra a falta de correspondência entre a promessa e o serviço prestado por parte da Fundação. No limite, pode-se considerar que há chances de se encontrar falta de correspondência com relação aos serviços de treinamento, uma vez que a opinião do público varia de acordo com fatores que estão fora do controle dos instrutores.

Lacuna 05: é o resultado produzido pelos quatro gaps anteriores.

3.2 Análise Estratégica da Fundação e de sua concorrência

Nesta seção, investigaram-se as ameaças externas à Fundação por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter e, por meio da análise SWOT, foi feito um diagnóstico da Fundação, usado como base para algumas medidas estratégicas abordadas no próximo capítulo.

3.2.1. Aplicação do Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter

Para compreender o ambiente externo em que a Fundação está inserida, foi feita a análise a seguir dos cinco principais componentes do modelo.

1. **Rivalidade entre empresas existentes:** o mercado apresenta um vasto conjunto de empresas concorrentes, com diferentes portes, da Fundação. Como oferece serviços

em diferentes ramos de consultoria, o leque de empresas concorrentes se estende para empresas com ênfase em estratégia, TI, engenharia de gestão, entre outros, sendo que em cada um destes, existem organizações detentoras de grande prestígio. Além disso, compete também com outras Fundações de ensino que prestam serviços de treinamento, capacitação e certificação de modo análogo a Fundação.

2. **Ameaça de novos participantes:** a consultoria apresenta um mercado já consolidado, com empresas líderes bem definidas. Apesar disso, a entrada de novos competidores, principalmente os de pequeno porte, é cada vez maior dado que as barreiras financeiras para ingressar neste mercado são relativamente pequenas. As chamadas consultorias de boutique não conquistam grandes parcelas do mercado, mas desperta preocupação, dado seu surgimento crescente.
3. **Ameaça de serviços substitutos:** a substituição dos serviços de consultoria não confere grande risco aos negócios da Fundação. Contrariamente, os serviços de treinamento e capacitação, serviços de cunho acadêmico e que necessitam de professores sofrem ameaça pela introdução e grande aderência dos programas de ensino a distância por meio de vídeo aulas.
4. **Poder de barganha dos clientes:** os clientes são detentores de grande poder de barganha. Por ser um mercado repleto de concorrentes que prestam serviços similares, senão idênticos, a escolha pela melhor opção permite a negociação por preço, prazo, considerando também questões como cortesia, solicitude, empatia, respeito e comprometimento.
5. **Poder de barganha dos fornecedores:** a presença de fornecedores neste tipo mercado pode ser desconsiderada. No extremo, pode-se considerar fornecedores de material de escritório, que representam pequena parcela quando comparados com outros custos. Por isso, pode-se desconsiderar este grupo.

Por meio destes cinco fatores, torna-se importante entender e comparar práticas adotadas em organizações que detém a liderança no mercado de consultoria. Isso motivou a aplicação sucinta de algumas etapas do método do benchmarking neste trabalho, com o objetivo de aprender como os líderes desse mercado conduzem seus negócios e obtém sucesso.

3.2.2. Análise SWOT

Após investigar o meio externo, foi aplicado a matriz Swot, um sistema simples para verificar a posição estratégica no ambiente em questão, como forma de levantar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. A Figura 24 apresenta o template utilizado e as considerações aplicadas para Fundação.

Figura 24 - Análise SWOT da Fundação

	Pontos Fortes	Pontos Fracos	
Maximizar	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da Instituição e credibilidade que tem no mercado • Experiência no mercado • Diversidade de profissionais qualificados à disposição 	<ul style="list-style-type: none"> • Postura reativa com relação a prospecção de projetos • Falta de controle dos projetos e seus resultados • Falta de acompanhamento dos projetos e seus resultados • Pouco contato com alunos 	Minimizar
	Oportunidades	Ameaças	
Explorar	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar a inclusão de consultores externos por meio de credenciamento • Expandir as áreas de atuação • Explorar potencial do EGP em assumir mais responsabilidades • Estreitar relacionamento com o público acadêmico 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de participação no mercado para outras Fundações e consultorias • Fragilidade diante instabilidades político econômicas. 	Monitorar

Fonte: Elaboração do autor

Por meio do diagrama da Figura 24 constata-se que:

- Pontos Fortes: destaca-se o renome da Fundação, conferido graças ao prestígio da Departamento de Engenharia de Produção, sua vasta experiência adquirida por estar presente anos atuando no mercado e a diversidade de profissionais qualificados para participar dos mais diversos tipos de projetos que chegam na Fundação
- Pontos Fracos: como dito anteriormente, com relação à prospecção de projetos a Fundação fica a mercê das oscilações e necessidades do mercado. Não há controle nem acompanhamento dos projetos e seus resultados e, apesar da proximidade, é pouco conhecida pelos alunos, por apresentar pouco ou nenhum contato direto com estes.

- Oportunidades: começar a considerar a inclusão de consultores externos para compor equipes qualificadas de projetos; a expansão de regiões de atuação da Fundação; estreitar relacionamento com público acadêmico e explorar o potencial do EGP.
- Ameaças: graças a sua postura reativa, a demanda por serviços da Fundação oscila de acordo com as condições econômicas propícias ou não, permitindo que se perca participação no mercado.

3.3. Análise atual do Escritório de Gestão de Projetos

De acordo com Bussinger (2008), o atual EGP apresenta estrutura híbrida, com características distintas, pertinentes a cada uma delas. As duas estruturas identificadas pelo autor que melhor se adequam as funções exercidas pelo atual escritório são brevemente definidas a seguir:

- *PSO (Project Support Office)*: é responsável por fornecer apoio administrativo e técnico ao proporcionar assistência por meio de indicações de boas práticas e ferramentas. Proporciona ainda apoio para que tais ferramentas, técnicas e conhecimentos em gerenciamento de projetos sejam utilizados durante a concepção, planejamento, controle e encerramento de projetos.
- *CPO (Chief Project Office)*: sua tarefa é identificar projetos adequados ao portfólio estratégico da Fundação, ou seja, projetos que tenham em seu âmago, relação com conceitos, técnicas e ferramentas empregadas na Engenharia de Produção, proporcionando vantagens para os clientes, por meio da qualidade de resultados e produtos entregues, e para os coordenadores de projeto, por meio de retorno financeiro, experiência e conhecimentos adquiridos. Ainda, realiza acompanhamento de projetos, auxiliando coordenadores em casos mais complexos.

Bussinger (2008) atribuí as funções do EGP em três grandes blocos. A Figura 25 representa resumidamente essas funções.

Figura 25 - Resumo das funções do EGP

Centro de Excelência	Ferramentas e Padrões	Suporte
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleção de projetos <ul style="list-style-type: none"> • relação com objetivos estratégicos ✓ Documentação de Projetos – Arquivos de Lições Aprendidas ✓ Melhoria Contínua 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Padronização ✓ Treinamento ✓ Criação de ferramentas e metodologias ✓ Disseminação de Informações e Conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientação ✓ Alocação de recursos <ul style="list-style-type: none"> • Critérios estabelecidos com base em prioridades ligadas a metas estratégicas e indicadores chave de desempenho • Formalização do planejamento detalhado do projeto ✓ Gestão de Stakeholders ✓ Controle de resultados <ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de status padronizados • Monitoramento/documentação da realização de benefícios ✓ Relato de Falha de Desempenho ✓ Benchmarking ✓ Revisão e Supervisão de Projetos ✓ Consultoria e <i>Mentoring</i> em GP

Fonte: Bussinger (2008)

3.4. Estágio Atual das estratégias de Marketing

As medidas de marketing adotadas pela Fundação abrangem uma quantidade relativamente grande de medidas que exploram principalmente a internet. Por meio delas já se investiu em:

- Páginas e perfis em redes sociais como Facebook
- Perfis em aplicativos como twitter, instagram
- Perfis em redes de profissionais como LinkedIn
- Site da Fundação
- Divulgação de conteúdo por meio de newsletter e do canal “enfoco”
- Canal em sites de compartilhamento de vídeos como YouTube

Nota-se a forte presença do nome da Fundação nesses ambientes virtuais, mas restam ainda explorar outras medidas que potencializem a divulgação da marca. Um forte indicativo dessa

necessidade de promover o nome da instituição é o baixo conhecimento desta por parte dos alunos que frequentam suas instalações no departamento. Muitos tem conhecimento de suas existência, mas apenas superficialmente. Dessa forma, é preciso considerar outras medidas ou tornar as já existentes mais atrativas. Assim algumas sugestões foram levantadas no capítulo seguinte.

3.5. Indicadores

Atualmente, a presença e acompanhamento de indicadores na Fundação não são realizados, apesar da sugestão de algumas propostas feitas anteriormente. Bussinger (2008) elaborou dez indicadores em seu trabalho, porém, estes não estão mais presentes na rotina do EGP ou de qualquer outro departamento. Outros indicadores são calculados pela gerente do EGP de maneira esporádica de acordo com exigência pontuais da diretoria.

O presente trabalho irá propor um conjunto de indicadores que auxiliem o acompanhamento da evolução dos planos de ação abordados no capítulo seguinte. Será apresentado então a forma de cálculo e a frequência com que são coletados. O responsável pela elaboração destes indicadores será o atual escritório de gestão de projetos, que passará a controlar e monitorar tais pontos de controle, e os apresentará em reuniões quinzenais, destacando os pontos críticos de cada indicador e suas variações, de modo que a diretoria fique ciente dos resultados obtidos e desafios a enfrentar. Após cada reunião, é importante também que planos de ação sejam propostos para compreender melhor quais fatores tem maior impacto nos resultados e identificar oportunidades de melhoria.

3.6 Resumo do panorama atual

Do levantamento realizado até então, e por meio de reuniões com alguns membros da instituição, foi possível identificar um conjunto de oportunidades de melhorias, relacionadas à:

1. Postura reativa com relação a prospecção de projetos
2. Inserção de consultores externos por meio de um processo de credenciamento
3. Avaliação dos consultores de projetos

4. Acompanhamento de projetos
5. Seleção de coordenadores
6. Tempo excessivo de retorno, por parte dos coordenadores, para informar seu posicionamento, com relação aos projetos, ao EGP
7. Visitas ao cliente antes do aceite da proposta
8. Falhas de atendimento na secretaria
9. Centralização de documentos dos coordenadores e consultores
10. Não envio do atestado de capacitação técnica pelas empresas

Diante do mapeamento destes problemas, cinco foram selecionados considerando as responsabilidades e funções do EGP, ao posicionamento estratégico da Fundação e através de alinhamento com membro da Fundação. No capítulo seguinte, serão tratados então planos de ação que referentes à:

- Mudança no comportamento com relação à PROSPECÇÃO DE PROJETOS
- Estabelecer um processo inicial básico, que permitam estabelecer um PROCESSO DE CREDENCIAMENTO DE CONSULTORES.
- Propor a inauguração de um processo de AValiação de Consultores e Projetos.
- Conduzir o acompanhamento de projetos (FOLLOW UP DE PROJETOS)
- Selecionar e alocar consultores e coordenadores de modo mais eficiente (SELEÇÃO DE COORDENADORES)

4. PLANOS DE AÇÃO

À luz do que foi estudado no capítulo anterior, são propostas, neste capítulo, planos de ação que propiciem melhorias para a Fundação.

4.1. Mudança no comportamento com relação à PROSPECÇÃO DE PROJETOS

A Fundação sofre atualmente com a redução do número de propostas recebidas e, conseqüentemente, enviadas e aprovadas. Uma das medidas adotada para ser modificada internamente na Fundação é a controversa questão que concerne a mudança da postura em

relação à prospecção de projetos, alterando a situação vigente em que as demandas, predominantemente, são encaminhadas ao EGP. Dessa forma, uma minoria de todos os projetos realizados é obtida de maneira ativa, em que houve um agente responsável por perscrutar a carteira de clientes, examinando e fechando contratos de propostas para Fundação.

O grande impasse que emerge dessa questão gira em torno da questão do que pode ser feito a respeito e quem será responsável por essa tarefa. O presente tópico objetiva então propor um modelo inicial que possa ser adotado.

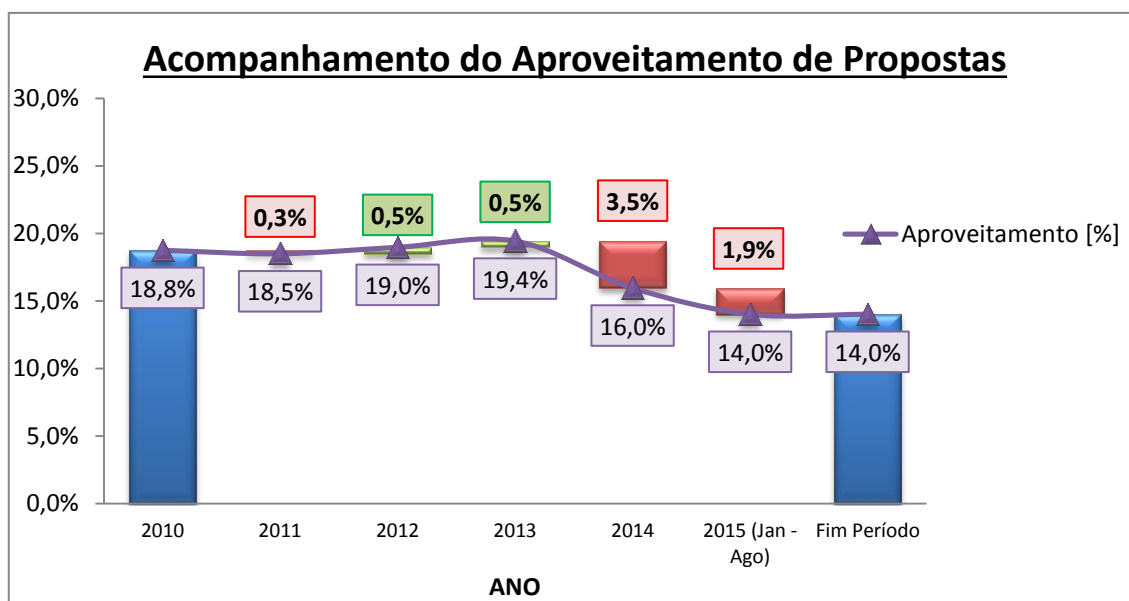
4.1.1. Motivação

A mudança por parte da Fundação é assunto delicado, e há opiniões divergentes quanto ao que deve ser feito. Essa discussão envolve diferentes pontos de vista de integrantes, que atualmente são os coordenadores das diversas áreas de conhecimento da engenharia de produção. Porém, alguns aspectos motivam e sustentam a alteração que se deseja implementar, e estes são:

- A dependência de solicitações de demanda reduz o número de projetos realizados pela Fundação – aguardar o envio de demandas por parte dos clientes reduz o potencial em executar projetos por parte da Fundação. A queda do número de projetos executados acaba por diminuir a visibilidade da Fundação no mercado, item citado a seguir.
- Pouca exposição e divulgação da Fundação que culmina em pouco reconhecimento externo – Realizando poucos projetos a Fundação corre o risco de perder notoriedade e posição com relação aos demais escritórios de consultoria. O nome da Fundação, apesar do prestígio que possui, ainda é pouco reconhecido no mercado, inclusive por indivíduos próximos como alunos da universidade na qual tem unidade de serviços.
- Não agir de forma ativa torna a Fundação vulnerável em momentos/situações de crise econômico e política – Em momentos em que já é previsto queda nas demandas, a falta de uma postura ativa, que procure atrair clientes ou reestabelecer contatos com clientes anteriores, se torna essencial para a continuidade do negócio. A Figura 26

mostra a queda no aproveitamento de propostas dado pelo quociente entre o número de propostas aceitas e o número de propostas enviadas.

Figura 26: Gráfico do Acompanhamento do Aproveitamento de Propostas



4.1.2. Modos de Prospecção

A prospecção por parte da fundação pode ser segregada em duas principais vertentes, de modo que todos os projetos tem motivação inicial similar, qual seja obter material de estudo, para pesquisas de professores, que inter-relacionem o âmbito acadêmico e situações operacionais reais de modo a fomentar pesquisas acadêmicas.

4.1.2.1. Prospecção em empresas

A procura por novas oportunidades para se estabelecer novos contatos, retomar e renovar antigos relacionamentos, encontrar maneiras de difundir a marca da Fundação de modo a garantir que outras empresas queiram estabelecer contato, ser visitada e firmar contratos.

4.1.2.2. Prospeção de projetos por meio de licitações

Identificar oportunidades de projetos exequíveis pela Fundação em processos de licitação. Fazer acompanhamento de abertura de processos, tendências mercadológicas com intuito de identificar oportunidades; explorar novos mercados, estabelecer parcerias e se posicionar diante as movimentações externas.

4.1.3. Proposta

A presente proposta apresenta uma ideia do que pode ser feito como medida inicial para a questão da mudança de atitude frente à necessidade identificada. As condições a seguir seguem ideias gerais que conduzem a uma mudança nos papéis internos dos participantes, o que impacta indiretamente na estrutura organizacional da Fundação.

4.1.3.1. Condução do processo

O primeiro passo realizado foi a tentativa de identificar como outras empresas atuantes no mercado prospectam clientes/projetos. Nesse ponto, fica evidente a participação exclusiva de indivíduos que se encontram no alto escalão de uma hierarquia. Sendo assim, nota-se a forte presença de sócios diretores atuando para conquistar novos prospectos e fechar contratos de novos projetos para firma.

Outro ponto importante são as ações diretas empregadas como forma de vender a imagem e marca da Fundação por meio de campanhas originadas em estratégias de marketing especializado para serviços profissionais. A participação em eventos relevantes, à busca permanente para incorporar novos jovens talentos, distribuição de material e kits em feiras de recrutamentos ou palestras, aparição em canais de comunicação, como rádios, televisão, revistas e jornais. Além disso, discutir temas da atualidade ou fazendo previsões de futuras tendências globais, patrocinar eventos e também ser anfitrião de reunião com convidados especiais para debate de assuntos específicos.

Com base na identificação de práticas utilizadas no mercado e de ideias, compatíveis com a realidade da Fundação, na pesquisa interna com foco no público que apresenta maior contato com escritório de projetos da Fundação, chegam-se as medidas que compõem um modelo composto por dois grandes modos visando a mudança de seu aspecto comportamental.

Modo I: Prospecção em empresas

As medidas iniciais a serem tomadas em busca da transformação comportamental são listadas a seguir.

Medida 01 (organizacional):

Mudança na cultura da Fundação a respeito de quem deve prospectar

Os atuais coordenadores de projeto são professores do departamento de engenharia de produção. Apresentam assim múltiplas responsabilidades, atribuídas na área profissional acadêmica e de consultoria. Dessa forma assumem seu papel como professor do departamento de engenharia ao mesmo tempo em que são pesquisadores dentro de sua área de conhecimento no departamento. Soma-se a isso o fato de que desempenham papel de coordenador na Fundação. A tabela 01 resume as responsabilidades atuais de um coordenador de projetos.

Tabela01: Responsabilidades múltiplas dos atuais coordenadores de projetos

Área Profissional Acadêmica	
Função	Atividades
Professor	Lecionar (preparar aulas, atualizar e preparar material didático, elaborar e corrigir trabalhos e provas, orientar alunos de graduação, mestrado e doutorado).
Pesquisador	Exercer papel de pesquisador e preparar material, artigos para publica-los. Participar de congressos e se atualizar no âmbito de sua área de atuação
Área Profissional de Consultor	

Coordenador de projetos	Organizar grupo de consultores para executar projetos, coordenar atividades, acompanhar projeto (pagamentos, entregas, alinhar necessidades e expectativas com clientes), executar etapas do projeto e por fim, ocasionalmente prospectam possibilidades de realizar projetos.
-------------------------	--

Percebe-se que os atuais coordenadores de projetos apresentam múltiplas atribuições. A medida 01 então emerge com uma maneira de aliviar a carga de tarefas desse grupo. Na esfera acadêmica é improvável a redistribuição de responsabilidades a outras partes. Sendo assim, a mudança terá foco na área profissional de consultoria.

Com isso em mente, pretende-se alterar e reduzir as atribuições de cada professor de modo que a responsabilidade para prospecção de oportunidades, projetos e treinamentos passe a ficar a encargo dos próprios professores. Estes, por serem os principais “donos do negócio”, por assim dizer, tem maior chance de esclarecer questionamentos, identificar oportunidades em empresas e identificar as principais empresas potenciais e movimentações de mercado. Além disso, gozam de certo prestígio acadêmico e intelectual, facilitando o estabelecimento contatos, já que, dada sua posição dentro da área de atuação, possuem grande credibilidade.

Outro ponto crucial é a carteira de clientes já existente, os contatos que cada professor apresenta, sua influência no meio profissional e acadêmico, facilidade em estabelecer novos contatos, suas competências interpessoais e prestígio na comunidade interna e externa.

Por fim, deve-se levar em consideração a modificação interna na Fundação com relação ao início da remuneração do cargo presidencial. Isso permite que o presidente da Fundação, mais que os demais professores, assumam o papel principal pela prospecção, sem excluir a ideia dos demais professores de exercer concomitantemente o mesmo papel.

É possível dividir a ação em duas partes quando se trata de prazos. A primeira seria executada em curto prazo, e visa à execução da prospecção pela presidência. No longo prazo, espera-se que a participação dos professores seja focada na parte de prospecção, de modo que a coordenação de projetos ficará como responsabilidade de outros consultores credenciados, ou seja, não será mais necessário a presença de um professor em projetos atuando de forma ativa

em sua execução. O papel assumido por estes professores será então o de construir e manter relacionamentos com a carteira de clientes da Fundação com objetivo de prospectar novos projetos e supervisioná-los, tornando-se apenas uma referência aos consultores e atuar de forma mais ativa somente se necessário.

Medida 02 (Gerenciamento)

Gerenciar e acompanhar carteira de clientes já existentes

Alinhado com a mudança organizacional de quem exercerá o papel de prospectar projetos, a organização deve organizar sua carteira atual de clientes para acompanhar e gerenciar melhor seus relacionamentos. Isso se torna essencial para identificar e selecionar quais contatos podem, e devem, ser feitos. Uma lista contendo os clientes segmentados por áreas e classificados por ordem de relevância, auxilia na identificação de quais contatos devem ser feitos e quando.

Como a priorização dentro de um grupo potencial de prospectos requer autonomia, apresenta certo grau de subjetividade e conhecimento tácito pertinente ao negócio, e está amarrado com a prospecção de oportunidades, é evidente que a responsabilidade pelo gerenciamento dessa etapa deva ser feita pelos atuais coordenadores.

Elaborar a lista não é dependente da mudança organizacional citada anteriormente. Assim, torna-se uma medida de curto prazo, de modo que sua elaboração já pode ser executada. Com isso, mesmo que não se obtenha o aceite da mudança no papel dos atuais coordenadores, a administração da carteira de clientes auxiliará a Fundação a estabelecer contatos de maneira mais eficaz, manter e aumentar sua rede de contatos.

Medida 03 (marketing):

Exploração de canais de comunicação

Algumas ações já foram e são tomadas em termos de explorar veículos de comunicação para promover a imagem e marca da instituição. Nesse aspecto, já foram feitas investidas como: participação em canais de rádio (rádio USP), publicação de artigos em revistas, páginas em redes sociais, como LinkedIn e FaceBook, manutenção de site da Fundação para divulgação de serviços e esclarecimento sobre a instituição. Algumas destas foram abandonadas, como é o caso da participação no canal de rádio, outras, por sua vez, ainda são mantidas e atualizadas.

Um caso recente é a reformulação do canal web da Fundação.

Com o objetivo de alcançar melhores resultados são propostos então:

1. Continuar e restabelecer a divulgação do nome da Fundação por meio de anúncios em revistas, jornais, rádios e redes sociais.
2. Estabelecer parcerias com empresas de anúncio virtual (propagandas em sites, redes sociais).
3. Procurar publicar, nos mesmos canais de comunicação acima, material que apresente uma avaliação, diagnóstico, parecer, opinião sobre tema relevante atual. Além da identificação destes temas, pode-se abrir um canal de perguntas, ou de sugestões sobre assuntos de interesse geral sobre os quais se pode comentar e discutir.
4. Explorar redes sociais para divulgar páginas/sites/blogs da Fundação.
5. Acompanhar métricas como número de acessos/visualizações, número de contatos realizados por meio das redes exploradas, identificar oportunidades de explorar canais mais eficientes (mais visualizações).

É válido ressaltar que a divulgação destes conteúdos já é feita no blog da Fundação, no site revista em foco, que apresentam grande aderência com que foi listado acima. É preciso verificar, porém, o alcance que estas matérias têm e procurar estabelecer maiores participações em materiais impressos (revista e jornal) conceituados.

Parte do que foi proposto está em andamento. Espera-se que essas ações sejam mantidas, sempre com objetivo de se obter melhorias e enxergar novos meios se promover o nome da Fundação. As demais propostas, caso sejam aprovadas pelo conselho, não apresentam grandes empecilhos para entrar em vigor e podem, portanto, ser implementadas rapidamente.

Produção e divulgação de conteúdo

Disponibilizar materiais é uma forma indireta de divulgação da instituição. O material a ser preparado pode ser:

Catálogo – Reformular o catálogo que já existe procurando evidenciar os principais integrantes responsáveis de cada área, principais projetos e resultados obtidos, parcerias e empresas em que já foram feitos trabalhos.

Artigos – Uma vez que há pesquisadores envolvidos na Fundação, o material desse gênero pode vir a ser uma boa maneira de se obter boas oportunidades para se produzir mais material a ser disponibilizado em meios de comunicação. Matérias breves sobre temas atuais, avaliações e críticas sobre cenários futuros também podem ser explorados.

Palestras – Tem a vantagem de atrair e concentrar a atenção de um grande público. É uma ótima forma de manter relacionamentos e iniciar contatos com outras instituições e empresas sem evidenciar interesses em formalizar negócios.

Livros – Livros tem grande importância por serem fortes fontes de referência formais. São constantemente citados, comentados e tornam-se guias para pesquisas, estudos e esclarecimentos. Portanto, esse tipo de material promove seus autores e, de certo modo, garante prestígio aos mesmos ao se tornarem importante referência no assunto tratado em seus exemplares.

Maior participação em eventos

Estar presente em eventos relevantes é fundamental para promover a imagem da Fundação. Essa ação visa identificar os principais eventos para cada área de atuação da Fundação, além de eventos como SEGEP, ENEGEP. Após identificar os principais eventos que irá participar, é preciso criar uma agenda para facilitar a organização, identificar quem irá comparecer e estimar um orçamento. Isso permitirá à Fundação:

- Aumentar sua divulgação e reconhecimento.
- Estabelecer contatos e retomar antigos relacionamentos.
- Se atualizar perante as novas tendências, novidades emergentes.
- Identificar oportunidades de atuação.
- Alocar pessoas nos eventos para preparar material de divulgação.

Medida 04 (Organizacional)

Maior exposição da Fundação aos alunos

O apelo desta aposta de exploração para esse público é muito forte. Como grande parte dos alunos da graduação da escola se tornarão importantes figuras do meio corporativo e,

possivelmente, governamental, torna-se muito atrativo para Fundação investir nesse grupo. Serão estes indivíduos que futuramente ocuparão cargos responsáveis por adotar medidas e tomar decisões sobre quais serviços e investimentos sua companhia deve contratar e realizar.

Portanto, estar presente no campo de visão desse grupo se torna uma boa estratégia de longo prazo. Essa motivação é fundamentada pelo fato de que hoje, apesar da proximidade entre alunos da graduação e a Fundação, esta última não tem grande notoriedade, ou seja, poucos têm conhecimento ou interesse pela Fundação.

O estreitamento deste relacionamento pode ser firmado por meio de incentivos para que haja uma maior participação dos alunos na Fundação através de estágios e oportunidades e assim, obter temas para realizar trabalhos acadêmicos.

A Fundação é apresentada atualmente aos alunos do departamento de engenharia de produção no início do terceiro ano da graduação. Tal palestra pode ser mantida e reformulada, ampliar seu público visando outras engenharias. Essa palestra de apresentação é fundamental para despertar o interesse dos alunos pela Fundação. Divulgar as possibilidades de estágio e de se obter temas para trabalhos acadêmicos devem ser feitas nesse primeiro contato com os alunos.

Outra medida que pode atrair maior interação com alunos é passar a divulgar/propor desafios de resolução de Cases, em que a participação seja aberta a grupos de alunos interessados. Os melhores grupos recebem prêmios como bolsas de estudos, cursos, viagens e atestados que comprovem sua participação e bom desempenho, com intuito de incentivar uma maior participação estudantil.

Parcerias com grupos de extensão como as instituições Juniors podem incrementar o networking da Fundação, além de criar mais um meio na divulgação de sua imagem no âmbito estudantil.

Concluindo, pretende-se obter maior reconhecimento da Fundação por parte dos alunos, de modo que no longo prazo tais medidas possam proporcionar relacionamentos profissionais entre as partes.

Para avaliar essa medida, será necessário aguardar um longo ciclo que compreende o início do

estreitamento dos relacionamentos, o encerramento da graduação dos alunos em que se iniciou a medida, o começo de suas carreiras e, finalmente, o amadurecimento dentro do mercado profissional.

Modo II: Prospeção de projetos por meio de licitações

Nesse modo, procura-se explorar oportunidades dentro de um contexto de licitações, especialmente em projetos do governo. Atividades relacionadas a essa abordagem já são feitas atualmente. São feitas pesquisas em sites que fornecem informações sobre oportunidades abertas pelo governo. Esses sites, como o <https://www.comprasnet.gov.br>, gerenciado pelo Ministério do Planejamento, orçamento e Gestão (MPOG), são monitorados à procura de projetos que sejam compatíveis com as especialidades dos atuais membros da Fundação.

Apesar do bom funcionamento do atual procedimento, propõem-se algumas medidas para se obter melhores resultados.

Medida 01: Alinhamento com professores sobre projetos de interesse

A busca atualmente é feita pelos membros do escritório de projetos em sites que divulguem as diversas ofertas e licitações do governo. Quando uma oferta é identificada por um dos membros, verifica-se se está dentro do escopo de projetos que a Fundação está apta a executar. Após verificar sua compatibilidade segundo as expertises disponíveis, a oportunidade de projeto é encaminhada ao coordenador responsável, de acordo com as áreas de atuação. Uma vez entregue, o coordenador pode demonstrar ou não interesse pela proposta. Dito isso, é possível identificar que o alinhamento entre as partes (professor e membros do EGP), que precede a busca, é fundamental, uma vez que isso permitiria que os membros alocados na busca destas licitações procurassem por oportunidades específicas. Dessa forma, seria perdido menos tempo com buscas por projetos que os professores não têm interesse e com envios, esclarecimentos e outros alinhamentos entre as partes inerentes ao processo.

Além disso, evitam-se também desentendimentos internos uma vez que, após o alinhamento, cada parte sabe o que deve fazer/buscar e esperar.

É possível executar tal medida sem muitos problemas, pois basta um simples alinhamento entre os membros do EGP e os coordenadores.

Medida 02: Mapear e acompanhar grupos dos principais setores econômicos

Além do acompanhamento de sites, que já é feito hoje, pode-se identificar dentro dos principais setores econômicos, agências, comitês, os principais players para se monitorar também as movimentações do mercado para identificar as possibilidades de concorrer para execução de projetos de forma contínua. É necessário identificar e mapear os principais órgãos, empresas, agências, e fazer o devido monitoramento de suas movimentações.

4.2. Estabelecer um processo inicial básico, que permitam estabelecer um PROCESSO DE CREDENCIAMENTO DE CONSULTORES.

Aumentar o grupo de consultores, que prestam serviços ou atraem propostas de clientes, por meio de um processo de credenciamento é discutido internamente e se transformou em um dos objetivos da Fundação. É preciso, porém, estabelecer políticas/normas que determinem uma seleção de quais indivíduos podem prestar serviços para Fundação.

O processo de credenciamento visa então, estabelecer um processo estruturado, sustentado por normas, que permitam o crescimento do número de participantes ativos dentro da Fundação. É válido lembrar que os consultores credenciados são formados por um grupo de indivíduos qualificados, que atendem a um conjunto de exigências pré-estabelecidas, e estão aptos a trabalhar, **quando solicitado**, em projetos de consultoria por meio de parcerias. Ou seja, não há nenhum vínculo empregatício obrigatório. Há somente a possibilidade de convocar tais consultores quando necessário.

No momento, existem consultores que já participaram de projetos, em parceria com os atuais coordenadores, porém foram alocados por meio da escolha dos próprios coordenadores de projetos. Sendo assim, tais consultores não são credenciados e, portanto, não estão acessíveis/desimpedidos para serem alocados em outros trabalhos, de outros coordenadores.

Esse item tem como objetivo então:

1. Propor um início básico para o processo de credenciamento
2. Propor uma conduta para o processo de credenciamento
3. Estabelecer critérios para avaliar e aceitar, ou não, a candidatura de consultores.
4. Idealizar um modo para se identificar o conjunto de todos os consultores credenciados, e quais atributos devem ser evidenciados.

4.2.1. Motivação

A construção de um grupo de consultores aptos a participar de modo ativo na realização dos diversos trabalhos e projetos da Fundação traz benefícios diretos e indiretos como:

- Aumento do número de consultores disponíveis para executar projetos, o que permite desafogar os atuais coordenadores os quais detêm muitas obrigações. Desse modo, tal medida está alinhada com a mudança organizacional do item anterior, pois permitirá que esses coordenadores dediquem seu tempo para prospecção.
- Futuramente, permitirá que equipes sejam estabelecidas sem a presença de coordenadores que sejam professores do departamento de engenharia de produção.
- Produz maior diversidade dentro do grupo de consultores, ou seja, o grupo a ser formado pode apresentar diferentes backgrounds, o que contribui para não criação de um grupo homogêneo composto somente por engenheiros.
- Amplia as possibilidades de prospecção de projetos, uma vez que tais consultores detêm, em maior ou menor grau, sua própria rede de contatos.

4.2.2. Modos de Credenciamento

O credenciamento pode ser dividido basicamente em dois modos, de forma que em ambos, os consultores estão autorizados a buscar oportunidades e encaminhar propostas para Fundação.

4.2.2.1 Credenciamento para Instrutores

Esse primeiro tipo de credenciamento visa identificar indivíduos capazes de exercer o papel de professor, atuando em áreas de treinamento, cursos e capacitação da Fundação, que apresentam grandes demandas.

Este credenciamento está sujeito à seguinte norma e critérios:

1. Os consultores candidatos ao credenciamento passam por processo para avaliar sua aptidão.
2. Tais consultores se candidatam por meio de indicações, a princípio. Futuramente, a participação do processo poderá ser feita através de inscrição de candidatos que apresentem interesse em se credenciar, de modo que a divulgação será destinada a um grupo restrito de pessoas.
3. O processo de seleção após indicação/inscrição segue as etapas de pré-seleção:
 - 3.1. Seleção das áreas em que pretende atuar
 - 3.2. Análise curricular da formação acadêmica, experiência profissional, cursos e certificados.
 - 3.3. Verificar participação em grupos de extensão na graduação, trabalhos como iniciações científicas e afins.
 - 3.4. Experiência como professor.
 - 3.5. Tempo de atuação como profissional no mercado (tempo mínimo de 5 anos)
 - 3.6. Aplicação de aula demonstrativa sobre tema proposto pela Fundação, de acordo com área selecionada previamente.
 - 3.7. Entrevistas com coordenador da área
4. Para cada candidato potencial, aceito na etapa de pré-seleção, é nomeado um professor, ou futuramente um consultor já credenciado, que acompanhará o candidato na etapa final do processo, tornando-se seu mentor.
5. Na etapa final, os candidatos escolhidos passam por um período de teste para validar seu credenciamento. Nessa fase de teste, os candidatos são alocados em treinamentos e cursos onde se verifica seu desempenho como docente, que será decisivo para concluir seu processo de credenciamento.
6. Os candidatos com bons feedbacks, do grupo ao qual foi professor e de seu mentor, são credenciados.

4.2.2.2. Credenciamento para Consultores de Projetos

Nessa forma de credenciamento, busca-se identificar indivíduos capazes de trabalhar em projetos para clientes da fundação. Os critérios e etapas para seleção de candidatos

apresentam pontos em comum ao credenciamento anterior, mas possuem também, suas singularidades.

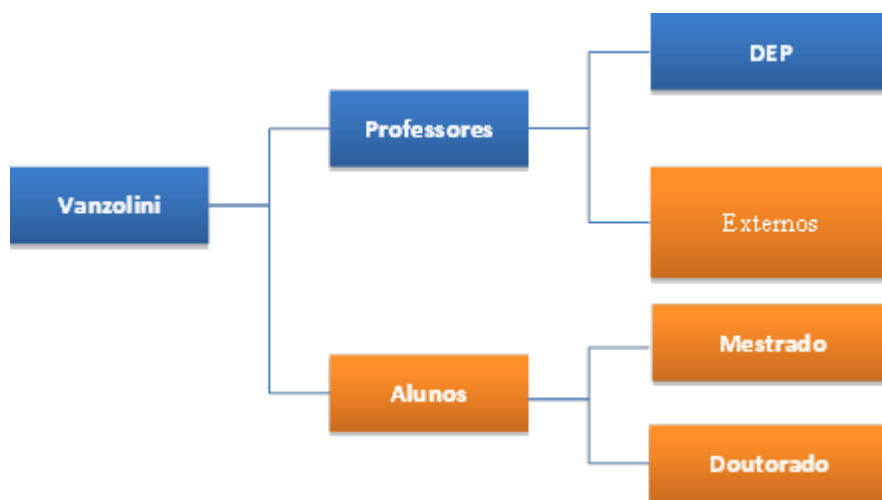
Este credenciamento está sujeito às seguintes normas e critérios:

1. Os consultores candidatos ao credenciamento passam por processo para avaliar sua aptidão.
2. Tais consultores se candidatam por meio de indicações, a princípio. Futuramente, a participação do processo poderá ser feita através de inscrição de candidatos que apresentem interesse em se credenciar, de modo que a divulgação será destinada a um grupo restrito de pessoas.
3. O processo de seleção após indicação/inscrição segue as etapas de pré-seleção:
 - 3.1. Seleção das áreas em que pretende atuar
 - 3.2. Análise curricular da formação acadêmica, experiência profissional, cursos e certificados.
 - 3.3. Verificar participação em grupos de extensão na graduação, trabalhos como iniciações científicas e afins.
 - 3.4. Experiência no âmbito de execução de projetos
 - 3.5. Experiência em gerenciar projetos
 - 3.6. Tempo de atuação como profissional no mercado (tempo mínimo de 5 anos)
 - 3.7. Resolução de Cases
 - 3.8. Entrevistas com coordenador da área
4. Para cada candidato potencial, aceito na etapa de pré-seleção, é nomeado um professor, ou futuramente um consultor já credenciado, que acompanhará o candidato na etapa final do processo, tornando-se seu mentor.
5. Na etapa final, os candidatos escolhidos passam por um período de teste para validar seu credenciamento. Nessa fase de teste, os candidatos são alocados em projetos onde será verificado seu desempenho, sendo este um critério decisivo para concluir seu processo de credenciamento.
6. Os candidatos com bons feedbacks da equipe de projetos e de seu mentor são credenciados.

4.2.3. Proposta

Como não há nada estruturado ou em andamento, é preciso primeiro estabelecer um processo que vai dar início e irá dar suporte para a continuidade do processo. O panorama atual dos consultores se restringe aos grupos da Figura 27.

Figura 27: Panorama atual dos consultores



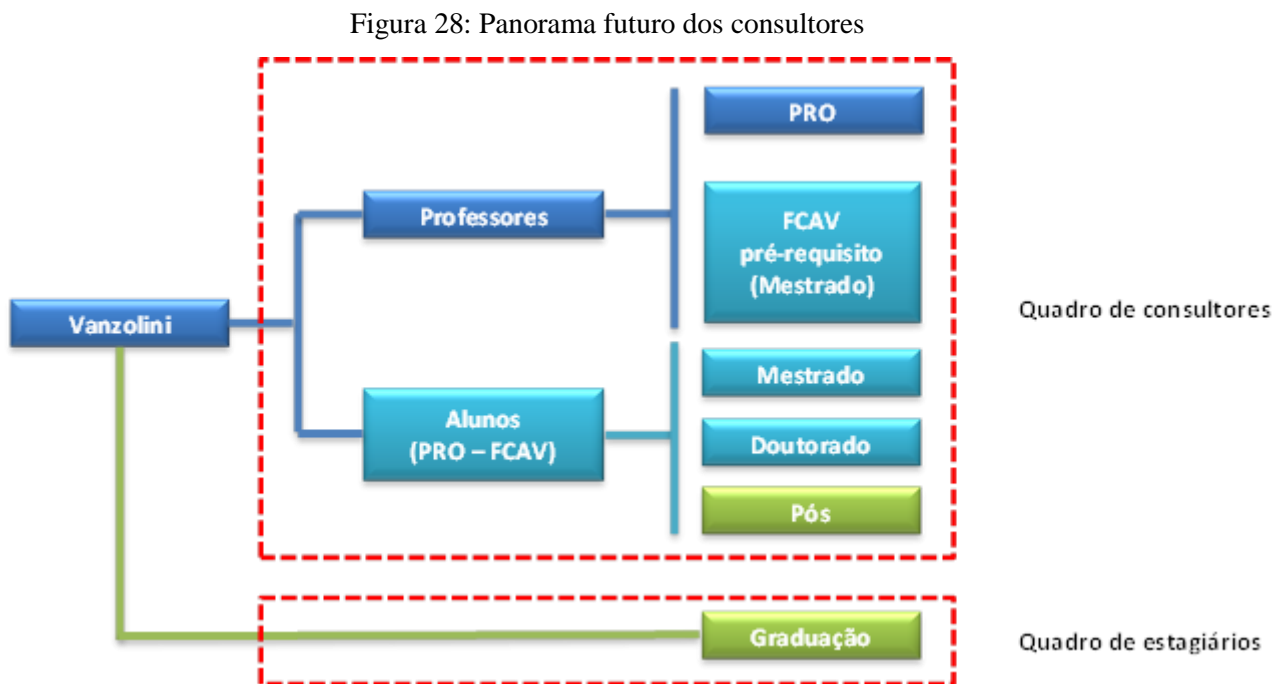
De acordo com a figura, nota-se que o quadro atual é bastante estrito. Neste quadro estão presentes essencialmente:

- Professores
 - Do Departamento de Engenharia de Produção (DEP)
 - Externos: professores convidados a participar de projetos. Apresenta caráter temporário, tem participação restrita, atrelada ao coordenador que o indicou.
- Alunos: em ambos, também são convidados pelos coordenadores para fazer parte de suas equipes. Assim como os professores externos, apresentam caráter temporário, tem participação restrita, amarrada ao coordenador que o indicou. Estão presentes então somente alunos de mestrado e doutorado

Com exceção dos professores do próprio departamento, os demais integrantes são partes convidadas a participar de equipes na execução de projetos. Não são, portanto, parte do quadro de consultores da Fundação. Trabalham de forma pontual em determinados projetos, ou seja, sua participação tem caráter transitório.

Procura-se então aumentar o número de grupos de modo que se explore mais a inserção de alunos, ampliando assim o grupo com a participação de alunos da graduação e pós-graduação, além de estabelecer de maneira contínua o credenciamento de alunos de mestrado, doutorado

e professores. Assim, o quadro de consultores se expande, principalmente com relação aos alunos, como mostra a Figura 28.



A figura 28 procura então destacar a mudança na estrutura do quadro de consultores disponíveis para execução de projetos. Sendo assim:

- Professores
 - DEP
 - Externos: professores convidados a participar de projetos e também, professores que se candidatam para se tornar um consultor credenciado. Desse modo, o status destes professores se altera e tornam-se parte do grupo de consultores credenciados da Fundação. Podem ser convidados por qualquer coordenador para participar em qualquer projeto. São profissionais que estão aptos a trabalhar com a Fundação, **quando necessário**, ou seja, são consultores que estão à disposição, mas não há obrigatoriedade por parte da Fundação em alocar esses consultores em projetos.
- Alunos: é mantido o procedimento anterior em que alunos são convidados pelos coordenadores e é inserido a o modelo em que os alunos se candidatam para fazer parte do grupo de consultores credenciados da Fundação. Dessa forma, é estabelecido o processo de credenciamento de alunos de metrado e doutorado de modo contínuo e inicia-se o processo de inserção de outros grupos de alunos, graduação e pós-graduação.

Dito isso, para dar início ao processo de credenciamento, é preciso estabelecer uma fase inicial de modo que os consultores credenciados nessa fase auxiliem na manutenção e na continuidade do processo.

A fase inicial foi dividida em três momentos sendo que cada um apresenta um público alvo específico e seus mentores, responsáveis pelo acompanhamento do consultor em sua fase teste e para auxiliá-lo em seu desenvolvimento. Após ser aceito como consultor credenciado, o indivíduo é submetido a um curso de capacitação (curso de consultoria) de modo a torná-lo habilitado a trabalhar em nome da Fundação. A fase inicial é abordada a seguir.

4.2.3.1. Momento 01

O primeiro momento tem o objetivo de credenciar consultores que já apresentam algum vínculo, ou seja, que já trabalharam/trabalham em parceria com a Fundação. Iniciar o processo de credenciamento com tais consultores é extremamente desejável, tendo em vista a existência do contato entre as partes, e por já conhecer as qualidades e falhas técnicas destes consultores.

Apesar do relacionamento profissional existente entre as partes, é preciso submeter estes consultores ao processo de credenciamento para treinamentos ou para projetos. Porém, o processo de análise para a validação desse grupo como consultores credenciados é simplificado.

Desse modo, o processo tem início com a recomendação dos coordenadores de quais consultores devem ser credenciados. Tal recomendação é feita por coordenadores que já trabalharam com os consultores e identificaram que estes possuem as atribuições necessárias para trabalharem em nome da Fundação. Uma vez selecionados, são considerados os requisitos:

- Desempenho nos projetos em que participou: os coordenadores com os quais trabalhou compilam uma avaliação destes consultores justificando sua indicação
- Análise da experiência na área de atuação, em execução de projetos e gerência de projetos.

Após análise dos requisitos, o aceite final é dado em reunião por um consenso entre os membros da comunidade atual. Uma vez aprovado o credenciamento dos consultores, estes escolhem a área na qual pretendem atuar predominantemente. Essa escolha implica que, o consultor apresenta expertise na área escolhida e pretende atuar em projetos dessa área, sem excluir as oportunidades de ser alocado em projetos das demais áreas quando solicitado. Após a escolha, cada consultor é apresentado ao seu mentor.

Os mentores desta etapa são os atuais coordenadores (professores DEP) e tem como responsabilidade: auxiliar os consultores recém-credenciados em seu desenvolvimento, e defender sua candidatura quando estiverem prontos para assumir novas responsabilidades dentro da Fundação. A presença do mentor permanece até que o consultor esteja apto a atuar com mais autonomia.

4.2.3.2. Momento 02

O público alvo aqui são os alunos de pós-graduação, mestrado e doutorado. O contato deste grupo é facilitado pela proximidade existente entre os professores e esses alunos. Assim, é fácil identificar quais indivíduos tem o perfil desejado e devem ser incorporados pela Fundação, além da facilidade de divulgar para esses grupos as oportunidades de credenciamento disponíveis.

Analogamente ao momento anterior, os candidatos passam pelo processo de seleção para se tornar um consultor habilitado para dar aulas, em treinamentos e cursos, ou para participar de projetos.

Os responsáveis para exercer o papel de mentor nesta fase são os consultores credenciados no momento anterior.

4.2.3.3. Momento 03

Finalmente, na última parte da fase inicial, o foco é dado aos alunos da graduação. Apesar de pouco experientes, é vantajoso para Fundação investir neste grupo, uma vez que há sinergia com a medida de prospecção focada nos alunos.

Os mentores deste grupo serão os consultores credenciados no segundo momento.

4.2.3.4. Quadro de Consultores credenciados

Após o término da fase inicial, o grupo de consultores a disposição da Fundação tende a aumentar de acordo com as suas necessidades. Para que haja um controle do quadro de consultores disponíveis para serem alocados em projetos, é preciso criar um mecanismo que viabilize o monitoramento destes consultores de acordo com certos atributos, dentre eles: participação em projetos, avaliações, expertises, tempo de casa e se está alocado em projeto ou não. Essa medida facilita a localização e controle dos consultores aptos e que podem ser alocados em projetos e se há necessidade de credenciar novos consultores.

4.3. Propor a inauguração de um processo de AVALIAÇÃO DE CONSULTORES E PROJETOS.

Com o início do credenciamento é preciso manter o controle sobre o quadro de consultores à disposição da Fundação. Essa medida se torna importante à medida que o quadro aumenta e gerencia-lo passa a ser algo mais complexo. Além disso, ao longo do tempo, cada indivíduo irá participar de diferentes projetos e apresentará diferentes desempenhos. Torna-se necessário então, criar um sistema de avaliação de modo que o conjunto de consultores esteja sujeito aos mesmos critérios, de forma mais formal, sem subjetividade.

Com relação a projetos, seria uma boa conduta a ser introduzida e seguida, o acompanhamento de projetos conforme seus prazos de entrega, de modo que as propostas, quando elaboradas, apresentassem marcos bem determinado de datas nas quais são verificados o andamento do projeto. É necessário, portanto, que propostas mais específicas com relação aos entregáveis passem a ser elaboradas.

Por fim, é preciso formalizar e padronizar avaliações de cursos e treinamentos dados pela Fundação com o intuito de garantir a qualidade dos serviços prestados e sua atualização de acordo com as exigências de seus clientes.

4.3.1. Motivação

Avaliar e medir desempenhos de pessoas, projetos e treinamentos permitirá à Fundação:

- Analisar comparativamente consultores: por meio de avaliações periódicas, que seguem os mesmos critérios, é possível verificar comparativamente os desempenhos entre os consultores, com objetivo de acompanhar seu desenvolvimento, capacitá-los e, em certos casos, descredenciá-los. Isso permitirá à Fundação reter consultores realmente aptos e que se adequaram ao perfil de trabalho da Fundação.
- Verificar quando um consultor está apto para assumir novas responsabilidades: ao avaliar e supervisionar frequentemente o desenvolvimento dos consultores é possível identificar quais deles apresentam condições de assumir novas responsabilidades. No decorrer do tempo, a presença de um coordenador (professor DEP) em projetos deixará de ser obrigatória. Isso permitirá que esses coordenadores passem a assumir outras funções, como a prospecção, mais significativas ou complexas, ou que exijam ainda certo prestígio da comunidade, tanto interna, quanto externa. Essas funções compreendem a participação em eventos e canais de comunicação, participação mais ativa em projetos de alta complexidade e valor.
- Selecionar equipes por meio de alocação ágil de pessoas em projetos: o histórico de avaliações, contido dentro do quadro de consultores, auxilia no processo de seleção de pessoas, facilitando a organização de times de modo equilibrado nas equipes dos mais variados tipos de treinamento e projetos.
- Sustentar o processo de desenvolvimento individual (PDI): uma vez que é preciso captar pessoas externamente para construir um grupo de consultores, é preciso também capacitá-las e promover seu desenvolvimento. Isso permite que futuramente equipes autônomas sejam formadas, liberando professores para demais tarefas. Além disso, sem a possibilidade de realização profissional interna, de prosperar e galgar novas posições e responsabilidades dentro da organização é provável que se construa um quadro de consultores desmotivados e menos competitivos.

- Identificar melhorias em treinamentos/cursos: as avaliações em treinamento e cursos são fundamentais para se identificar pontos de melhoria, verificando adequação do conteúdo, material, professores, entre outros quesitos. É uma questão essencial para examinar quais pontos não atendem às expectativas dos alunos, oferecendo um serviço compatível com suas exigências.

Com base no processo avaliativo inserido, estabelecer uma trajetória/plano profissional para cada consultor credenciado, com o devido acompanhamento.

4.3.2. Tipos de Avaliação

Pretende-se avaliar tanto projetos quanto pessoas. Vale ressaltar que por projetos deve-se entender projetos de consultoria e treinamentos/capacitação.

4.3.2.1. Avaliação de Pessoas

Avaliar pessoas é necessário para monitoramento, principalmente, após a inclusão de consultores externos. Além disso, estar ciente de que haverá um processo de avaliação tem impacto positivo, estimulando pessoas a trabalhar da melhor forma possível em ordem de obter reconhecimento.

Avaliação de Consultores Instrutores

Os instrutores, ao término de cada treinamento ou curso no qual participou, é avaliado por meio de formulários preenchidos pelos alunos e mentores, no caso dos consultores recém-credenciados. Essas avaliações são compiladas por um conjunto de pessoas, staff (pode ser assumido pelo atual EGP), e armazenadas no arquivo de avaliações (precisa ser desenvolvido).

Avaliação de Consultores de Projetos

As pessoas envolvidas em projetos também precisam ser avaliadas. A frequência com que as avaliações são realizadas e os critérios avaliados são explicitados posteriormente. A avaliação

tem como propósito auxiliar o desenvolvimento de cada consultor, identificar quais devem permanecer credenciados e oferecer suporte a uma trajetória profissional dentro da organização.

4.3.2.2. Avaliação de Projetos

A qualidade dos projetos também é algo com o qual a Fundação deve se preocupar em analisar. Garantir a satisfação dos clientes para se assegurar que o relacionamento entre as partes não seja esporádico, procurando sempre a possibilidade de se reestabelecer contatos para prospecção de novas oportunidades de trabalho.

Avaliação em Treinamentos

Os responsáveis pelos treinamentos devem estar cientes que estarão sujeitos a avaliações as quais irão validar sua permanência nessa posição, sendo utilizado até mesmo para interromper sua continuidade em treinamentos que se encontram em vigor.

Avaliação de projetos de consultoria

Avaliar projetos (stricto sensu) permite que se estabeleça um padrão para os entregáveis de modo a garantir a qualidade do resultado final e preservar a credibilidade da Fundação.

4.3.3. Proposta

São expostos aqui 3 tipos de propostas com intuito de elucidar cada tipo de avaliação, aplicada em cada um dos casos apontados no item anterior. Particularmente, no caso de treinamentos, a avaliação de pessoas e dos treinamentos foram feitas de modo unificado.

4.3.3.1. Avaliação de Pessoas e Projetos: Caso – Consultores Instrutores e Treinamentos

Para analisar o desempenho em cursos, será empregado um formulário unificado no qual os participantes irão avaliar os professores responsáveis e o curso/treino em si. Tal formulário se encontra no APÊNDICE A, e tem como objetivo avaliar pessoas, material, o

curso/treinamento e padronizar o modo como são feitas as avaliações, uma vez que atualmente há mais de um tipo de formulário para tal finalidade.

O formulário apresenta 5 grande blocos com questões abertas e fechadas, avaliando diferentes pontos inerentes ao treinamento/curso. Dessa forma, cada bloco apresentará uma nota final e um peso que será utilizado para compilar a nota final dado por cada participante do curso (alunos). O resultado de cada avaliação é compilado por um grupo de pessoas e armazenado para acompanhamento futuro.

A avaliação final de cada bloco permitirá então verificar melhorias pontuais referentes ao próprio bloco, de modo que o aperfeiçoamento do curso será possível por meio da análise das notas finais de cada formulário e sua compilação.

Procedimentos:

1. Cada bloco deve apresentar uma nota final. O cálculo a ser efetuado é dado por:

$$NF_b = \frac{\sum(NQ_a + NQ_f)}{T_q}$$

em que,

NQ_a : Nota das questões abertas (0 a 5), com exceção das duas últimas perguntas de cada bloco que não entram no cômputo final das notas. As notas das questões abertas são atribuídas, de acordo com as respostas dos participantes, pelo grupo responsável pela compilação das notas.

NQ_f : Nota das questões fechadas (0 a 5)

T_q : Número total de questões

NF_b : Nota final do bloco

2. Cada bloco apresenta um peso que auxiliará na compilação do resultado. A tabela 02 apresenta os pesos de cada bloco e sua justificativa.

Tabela 02: Tabela de Pesos dos Blocos Avaliados

Bloco	Peso	Justificativa
(A) Auto Avaliação	4	É importante verificar o comprometimento e esforço do participante. Assim, avaliações de participantes que

		apresentaram baixa frequência e compromisso com o curso tem menor validade.
(B) Avaliação do Conteúdo do Curso	4	É importante verificar se o conteúdo abordado pelo curso está de acordo com as expectativas dos clientes, e propor reformas para se adaptar.
(C) Avaliação do Material	4	O material elaborado e disponibilizado tem importância pois deve transmitir confiabilidade (escrita, formato, material) e facilitar o aprendizado dos participantes.
(D) Avaliação do Professor	5	O professor tem o papel fundamental na condução do curso e treinamentos. Bons cursos podem ter impactos negativos dependendo de quem o ministra.
(E) Avaliação da Equipe (suporte)	3	A equipe de suporte também deve ser avaliada, porém apresentam menor significância, por, dentre outros motivos, não interferir diretamente no aprendizado.

3. A nota final de cada avaliação será dada pela soma das NF_b (nota final do bloco), de acordo com os respectivos pesos, sendo que o resultado final de cada formulário de avaliação apresentará nota final em uma escala de 0 a 100.
4. O resultado do curso será obtido pelas médias das notas. Assim, o cômputo final, apresentará 6 notas. As tabelas 03 e 04 apresentam o template dos resultados finais esperados para cada avaliação e para o curso.
- 5.

Tabela 03: Template do resultado compilado de cada formulário de avaliação

Resultado do Formulário de Avaliação									
Bloco A	(Peso 4)	Bloco B	(Peso 4)	Bloco C	(Peso 4)	Bloco D	(Peso 5)	Bloco E	(Peso 3)
Nota (0 a 5) = Média das notas do Bloco A		Nota (0 a 5) = Média das notas do Bloco B		Nota (0 a 5) = Média das notas do Bloco C		Nota (0 a 5) = Média das notas do Bloco E		Nota (0 a 5) = Média das notas do Bloco F	
Nota Final da Avaliação (0 a 100)				Nota Final = Soma das notas de cada bloco, considerando os respectivos pesos.					

Tabela 04: Template do resultado final do curso

Resultado Final do Curso									
Bloco A	(Peso 4)	Bloco B	(Peso 4)	Bloco C	(Peso 4)	Bloco D	(Peso 5)	Bloco E	(Peso 3)
Nota (0 a 5) = Média de todas as notas dos formulários de avaliação do Bloco A		Nota (0 a 5) = Média de todas as notas dos formulários de avaliação do Bloco B		Nota (0 a 5) = Média de todas as notas dos formulários de avaliação do Bloco C		Nota (0 a 5) = Média de todas as notas dos formulários de avaliação do Bloco D		Nota (0 a 5) = Média de todas as notas dos formulários de avaliação do Bloco E	
Nota Final do Curso (0 a 100)				Nota Final = Média de todas as notas finais de cada avaliação					

Frequência:

As avaliações são feitas com frequências distintas. Elas devem ser feitas ao final de cada módulo dos cursos e treinamentos para que se possa identificar com maiores detalhes os pontos a melhorar, verificar se o professor responsável por cada módulo está realmente apto para continuar ministrando os cursos, ou pelo menos aquele módulo. Com isso em mente é possível também estabelecer quais professores são os mais adequados, ou mais indicados, para ficar encarregado por cada módulo do curso. Desse modo, um curso terá a participação de mais de um professor, de modo que cada módulo contará com a presença do melhor professor no assunto.

Outra avaliação é feita ao término do curso para que os participantes possam dar uma opinião final a respeito do serviço prestado. Com uma visão global do que o curso proporcionou, os participantes podem fornecer um último feedback mais detalhado e com informações mais coesas, a respeito do curso/treinamento.

.3.3.2. Avaliação de Pessoas: Caso – Consultores de Projetos

No caso de consultores de projetos, as avaliações terão duas funções principais:

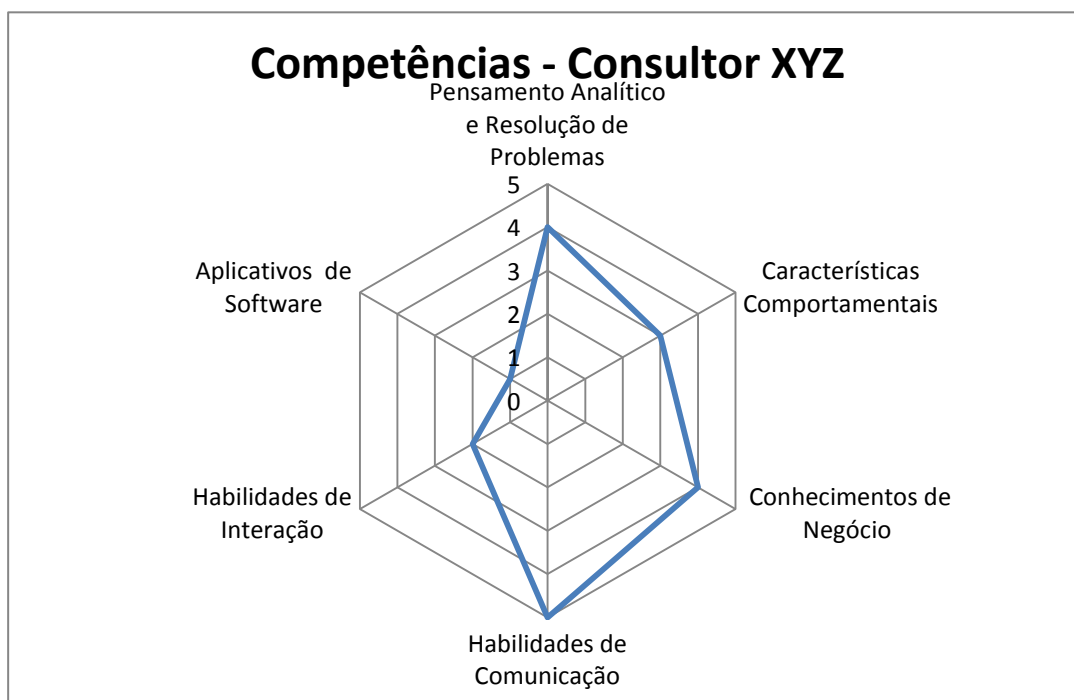
1. Auxiliar no desenvolvimento dos consultores por meio da análise de pontos em que apresentem pior desempenho
2. Identificar consultores que podem assumir maiores responsabilidades e ser designado a “cargos” superiores
3. Auxiliar na organização/alocação de pessoas em equipes
4. Atualizar o quadro de consultores credenciados (descredenciamento de consultores que permaneçam com resultados de avaliações negativas)

Cada consultor será avaliado então em seis competências fundamentais:

1. Pensamento Analítico e Resolução de Problemas
2. Características Comportamentais
3. Conhecimentos de Negócio
4. Habilidades de Comunicação
5. Habilidades de Interação
6. Aplicativos de Software

Por haver um conjunto de “subcompetências” para da competência, foi elaborado um template com intuito de facilitar a visualização do processo e para padronizar o processo. O template se encontra no APÊNDICE B, de modo que o resultado obtido permite a construção de gráfico com o desempenho de cada consultor de acordo com as seis competências fundamentais apresentado na Figura 29.

Figura 29: Gráfico com exemplo de avaliação de competências do Consultor XYZ



Com isso, é possível que cada consultor verifique seus pontos falhos e busque aprimorá-los.

Procedimentos:

Cada consultor credenciado deverá ser avaliado segundo as seis competências fundamentais de modo que:

1. Cada “subcompetência” apresentará um resultado final, composto pela média de suas notas.
2. Para cada competência fundamental será compilada uma nota final, resultado da média da soma de todas as notas das “subcompetências”.
3. Com base nas notas calculadas anteriormente constrói-se o gráfico, similar ao exemplo dado na figura 29, com o resultado final compilado para consultor na avaliação.
4. A pontuação mínima para cada uma das seis competências é estabelecida como três.

Com o template e o gráfico, identificam-se os quesitos em que cada consultor apresenta deficiências auxiliando na elaboração de um plano de ação que ao colabore em sua capacitação. Além disso, é possível identificar consultores que não se adequaram aos padrões da Fundação e descredencia-los.

Frequência:

Propõe-se que cada consultor seja avaliado semestralmente e ao final de cada projeto, estando sujeito às avaliações dos coordenadores e colegas de time com os quais trabalhou naquele período. A figura do mentor aqui será importante para compilar os resultados das avaliações e para representar, caso necessário, o consultor em situações de descredenciamento ou de confirmação para assumir novas responsabilidades.

4.3.3.3.Avaliação de Projetos: Caso – Projetos de Consultoria

Avaliar o resultado final obtido ao término de cada projeto garante que a Fundação entregue resultados em conformidade com as expectativas dos clientes em relação ao prazo, custos, qualidade dos entregáveis entre outros indicativos que demonstrem a satisfação do cliente.

Este tipo de avaliação tem forte conexão com o próximo item, principalmente, pois parte-se do pressuposto que ao acompanhar o projeto, já se faz sua avaliação de modo contínuo, a cada entrega. Sendo assim, para evitar repetições desnecessárias, a proposta de avaliação de projetos será apresentado no item 4.4, de modo conjunto com a proposta de Follow Up de projetos

4.4. Conduzir o acompanhamento de projetos (FOLLOW UP DE PROJETOS)

O acompanhamento de propostas é discutido como um dos pontos falhos na Fundação. Mesmo sendo realizados atualmente, alguns pontos podem ser aprimorados, principalmente, em relação à elaboração de propostas.

4.4.1. Motivação

Ao realizar de modo mais efetivo o acompanhamento e a elaboração de propostas e projetos, obtêm-se para Fundação:

- Possibilidade de se alcançar melhor aproveitamento de projetos. Clientes gostam de ser atendidos de modo atencioso e gostam de se sentir importantes. Fazendo acompanhamento constante com seus clientes, a Fundação demonstra que se importa com os mesmos, consegue estreitar relacionamentos e aumenta suas chances de conseguir fechar futuros acordos.
- Melhor alinhamento de expectativas entre as partes
- Melhor entendimento das necessidades dos clientes
- Permite a avaliação de projetos
- Identifica pontos de melhorias na execução de projetos

4.4.2. Tipos de Follow Up

É possível identificar no contexto da Fundação três tipos de oportunidades de melhoria em termos de acompanhamento, tanto de propostas, quanto de projetos.

1. Antes do aceite da proposta: acompanhar as demandas pendentes, procurando estabelecer contatos para verificar a posição do cliente e esclarecer dúvidas.
2. Após o aceite da proposta:
 - Acompanhar se o cliente está satisfeito e compreendeu a proposta. É muito importante que as expectativas e resultados esperados estejam devidamente alinhados.
 - Durante o desenvolvimento do projeto: no decorrer de sua execução é importante checar seu andamento de acordo com os grandes marcos detalhados

na proposta. Isso permite alinhar atrasos, alterar andamentos do projeto e soluções a serem implementadas.

4.4.3. Proposta

Dado que foram identificadas três oportunidades de melhorias anteriormente, seguem três propostas abaixo:

4.4.3.1. Follow up que antecede o aceite da proposta

A fase que antecede o aceite da proposta é o canal de entrada para as demandas da Fundação. É fundamental então a dedicação nesta etapa na forma de acompanhar os clientes com o objetivo de demonstrar interesse e querer solucionar seus problemas, auxiliá-los da melhor maneira possível esclarecendo suas dúvidas, indicar quais serviços são mais adequados, e negociar preços.

É preciso monitorar então cada contato estabelecido, de modo que se retorne e verifique o interesse dos clientes dentro de um prazo limite, considerando a data do contato inicial. Assim, elabora-se um quadro no qual se verifica quais clientes é preciso ou podem ser contatados. A Tabela 05 apresenta uma forma possível de se estabelecer esse quadro para monitoramento.

Tabela 5: Quadro para acompanhamento de clientes

Cliente	Data do primeiro contato	Data do último contato	Data do próximo contato	Potencial	Status
A	01/02/2013	13/02/2013	-		Finalizado
B	24/03/2014	27/03/2014	-		Aguardando retorno
C	20/05/2015	22/05/2015	24/05/2015		Entrar em contato
...

Como as empresas contratantes procuram por melhores preços, é muito comum que grande parte delas faça simplesmente uma pesquisa de mercado para identificar as melhores

propostas. Por isso, a coluna potencial auxilia a priorizar os clientes de acordo com o potencial que estes apresentam em fechar algum tipo de contrato com a Fundação. Desse modo, procura-se manter estes grupos no radar para fazer o devido acompanhamento.

4.4.3.2. Follow up de projeto em desenvolvimento

O foco desta proposta consiste em dar início ao monitoramento de projetos de acordo com as entregas e suas datas. Para isso é necessário que algumas mudanças sejam adotadas e assim, viabilizar os devidos acompanhamentos.

É preciso, então, estabelecer um padrão no envio das propostas para que passem a conter de forma detalhada as principais entregas e suas datas. É por meio delas que serão agendadas reuniões de acompanhamento, com intuito de analisar pontos delicados do projeto, levantar e solucionar dificuldades, alinhar atrasos e resultados.

Essas reuniões de acompanhamento antecedem os encontros com clientes, que também devem ser feitos com maior frequência. Isso permite que sejam criados laços mais duradouros entre as partes, permitindo que a Fundação seja procurada posteriormente pelos clientes quando houver necessidade. Além disso, por meio dessas reuniões é possível verificar se o andamento do projeto está de acordo com as exigências do cliente e modificar os pontos necessários. Evita-se então, por meio destas reuniões intermediárias, que ao final do prazo estipulado, a equipe entregue um resultado final totalmente fora do padrão esperado.

Por fim, esse acompanhamento reduz a variabilidade na qualidade de entrega dos projetos. Atualmente, cada coordenador é praticamente dono do projeto e, portanto, não é visível para Fundação os resultados e falhas apresentadas em cada um deles.

Como é preciso um grupo responsável para acompanhar diversos projetos em andamento, é indicado que o atual EGP seja encarregado por essa tarefa, em conjunto com a diretoria, pois detém conhecimento de todos os projetos da Fundação e é imparcial em relação aos mesmos. Assim, será responsável por notificar a diretoria e presidência sobre o andamento dos projetos, solicitar auxílio em projetos com problemas, e agendar reuniões entre equipes e professores.

4.5. Selecionar e alocar consultores e coordenadores de modo mais eficiente (SELEÇÃO DE EQUIPES)

A seleção de equipes para os projetos atualmente é feita pelos próprios coordenadores de projetos os quais possuem autonomia para alocar quem desejar em suas equipes. Porém, essa prática apresenta como um de seus problemas a exclusividade de pessoas que atuam em equipes de determinados professores.

Além disso, a maior participação de consultores credenciados exige que seja feito um melhor gerenciamento dessas pessoas, para que a organização de equipes niveladas seja feita de modo eficaz.

4.5.1. Motivação

A seleção de equipes, ou alocação de pessoas em projetos, torna-se uma melhoria a ser considerada à medida que:

- Deseja-se instaurar um grupo de consultores credenciados que possam auxiliar os coordenadores quando solicitado.
- Há evidência de que, em certas situações, ocorre certo impasse com relação à escolha do coordenador do projeto, o que aumenta o tempo de retorno ao cliente. Essas situações ocorrem quando dois ou mais coordenadores tem interesse em determinada proposta.
- Haverá mais consultores dentro da Fundação, o que irá requisitar melhor gerenciamento e alinhamento interno.

4.5.2. Tipos de Seleção de Equipes

Com relação a esse aspecto, podem-se adotar duas medidas em diferentes horizontes de tempo:

- Curto Prazo: medida de contingência, que visa solucionar casos atípicos para se agilizar o processo.
- Longo Prazo: medida que irá estruturar a alocação de pessoas de modo eficiente, evitando conflitos internos.

4.5.3. Proposta

Para cada horizonte de tempo é indicado então uma breve proposta do que pode ser feito com objetivo de melhorar o tempo de retorno, por parte dos professores, e consequentemente o nível de serviço e a seleção nivelada dos consultores em projetos.

Curto prazo

Como se trata de uma medida provisória para solucionar casos atípicos, ela apresenta cunho emergencial. Neste caso, procura-se propor uma medida que atue em situações de interesse de múltiplos coordenadores em determinada proposta.

Sugere-se então a criação de um comitê provisório, composto pelos diretores da Fundação, para solucionar o caso com agilidade. Desse modo, ao ser identificado esse tipo de situação, o EGP entra em contato com a diretoria para que, analisando as situações de cada coordenador, tome as medidas cabíveis.

Longo prazo

Será estabelecido um grupo de pessoas responsáveis por:

1. Analisar as demandas
2. Identificar e notificar todos os consultores disponíveis e que se enquadrem nos requisitos do projeto
3. Organizar e priorizar, de acordo com as escolhas e envios de interesse dos consultores, em cada projeto, os consultores disponíveis.
4. Selecionar as equipes de modo que se obtenha um nivelamento entre elas. (pode-se nivelar por meio de critérios como a análise de resultados de avaliações).
5. Alinhar as equipes com os coordenadores

Desse modo, eliminam-se os problemas anteriormente citados e o processo torna-se mais ágil e balanceado, pois haverá uma equipe responsável pelo trâmite.

4.6 Indicadores

Nesta última seção do capítulo quatro, serão *apresentadas sugestões de indicadores* para monitoramento dos planos de ações propostos e suas funções. O acompanhamento destes indicadores deve ser feito quinzenalmente, em reuniões com a diretoria, para deixa-los cientes do progresso de cada medida tomada. Além disso, com base nessas reuniões, novos planos de

ação podem surgir para assegurar a evolução do processo de melhoria sugerido.

1. Percentual de projetos obtidos por meio de prospecção: permite comparar o número de projetos prospectados e número total de projetos em um determinado período.
2. Percentual de projetos obtidos por meio de prospecção em projetos de consultoria: permite comparar o número de projetos prospectados de **consultoria** e número total de projetos, no mesmo segmento, em um determinado período.
3. Percentual de projetos obtidos por meio de *prospecção* em serviços de treinamento: permite comparar o número de projetos prospectados em serviços de treinamento e o número total de projetos, no mesmo segmento, em um determinado período.
4. Percentual de consultores credenciados na Fundação: permite **visualizar** a quantidade de consultores credenciados da Fundação
5. Percentual de consultores alocados em projetos: permite verificar o percentual do quadro de consultores alocados em projetos
6. Percentual de acompanhamento de projeto: permite verificar a **porcentagem** de projetos que foi feito o acompanhamento
7. Número de visitas por projeto: permite verificar o número de visitas feitas em cada projeto
8. Variação no orçamento de projeto: permite verificar a variação percentual entre o o orçamento previsto e o realizado
9. Variação do prazo do projeto: permite verificar a variação percentual do tempo estimado para realização do projeto e o tempo efetivo de realização.
10. Percentual de recebimento do atestado de capacidade técnica: permite verificar o percentual de projetos que recebem o atestado de capacitação técnica.
11. Tempo de retorno: ponto de controle para monitorar o tempo para obter retorno de informações

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado na Fundação, prestadora de serviços de consultoria, cursos e treinamentos de capacitação, manteve sua fidelidade com o que foi proposto inicialmente. Seguindo toda trajetória do estudo, é possível afirmar que o presente trabalho conseguiu explorar os diversos desafios que a Fundação enfrenta no seu cotidiano.

A partir de reuniões com os diversos membros da instituição e de análises, utilizando técnicas e modelos aprendidos durante o curso de graduação em Engenharia de Produção, verificaram-se os processos e atividades de rotina realizadas pelo Escritório Gestão de Projetos, localizando pontos de melhoria de acordo com as funções que desempenha, e considerações de cunho estratégico da Fundação. Esse estudo permitiu, então, levantar propostas de melhorias que favoreçam o desempenho e qualidade dos serviços realizados pela organização.

Seguindo o roteiro de trabalho proposto e executado, um conjunto de cinco planos de ação foi abordado, com o objetivo de aprimorar pontos falhos identificados ao longo do trabalho. Um conjunto de indicadores para monitoramento destas ações foi discutido, e foi proposto como deve ser feito seu acompanhamento, assim como os responsáveis por sua elaboração.

Por apresentar mudanças estratégicas relacionadas às questões organizacionais, envolvendo alterações que impactam diretamente todos os membros da Fundação, é preciso que tais planos de ação sejam apresentados e debatidos internamente para que sejam aprovados e então implementados. Tal discussão demanda tempo e recursos, para haja o devido alinhamento e sejam compreendidos os principais pontos apresentados, os benefícios e dificuldades, de acordo com as particularidades e hábitos internos que a Fundação apresenta.

Em reuniões do conselho, algumas medidas levantadas do trabalho foram brevemente apresentadas, discutidas e questionadas. Por tratar de questões delicadas, não houve consenso entre os participantes a respeito da adesão das medidas propostas. A divergência entre os participantes da Fundação com relação às medidas sugeridas é um dos principais fatores que não permitiram com que os planos de ação propostos fossem executados. Além disso, muitas das ações apresentadas necessitam de um horizonte de tempo relativamente extenso, para implementar sua execução e obtenção de resultados, incompatível com os prazos de conclusão deste trabalho.

Até o encerramento do deste trabalho, não foi possível então coletar resultados concretos comprovassem os benefícios das medidas propostas. Porém, pode-se dizer que o objetivo do trabalho foi cumprido, pois apresentou novas possibilidades para Fundação remodelar processos, encarar desafios e oportunidades para manter e garantir qualidade em seus serviços e seu constante aperfeiçoamento.

Por fim, como recomendações finais, é preciso manter o equilíbrio entre os interesses da Fundação e de seus membros, para que não sejam inibidas novas ideias que alterem as condutas internas da Fundação. Com relação aos processos, recomenda-se que seu mapeamento seja reformulado de acordo com os atuais procedimentos vigentes. A integração de atividades entre as grandes áreas da Fundação - Educação, Certificação e Projetos - que permita o compartilhamento de informações e aprendizados, também é assunto que podem render bons trabalhos futuramente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSELMO, J. L. **Escritório de Gerenciamento de Projetos um estudo de caso.** Monografia – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; MORGAN, F. N. **Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation.** Arizona: Center for Services Leadership, 2007.

BLOCK, T. R; FRAME, J. D. **The project office – A key to managing project effectively.** Menlo Park: Crisp, 1998.

Camp, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total.** São Paulo Pioneira, 1998.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para competitividade.** São Paulo: Futura, 2003.

CLARK, R. J. **Administração de Operações de Serviços.** Editora Atlas, 2001.

GIANESI, I. G. . **Administração Estratégica de Serviços - Operações para a Satisfação do Cliente.** Atlas, 1994.

IIBA, INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS. **Uma guia para o corpo de conhecimento de análise de negóciosTM (GUIA BABOK ®) versão 2.0.** Toronto, 2011

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** São Paulo:Campus, 1997.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1994

KOTLER, P. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo Atlas, 1990.

LANTELME, E. M. V. **Proposta de um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994

MUSCAT, A.R.N. & FLEURY, A.C.C. **Indicadores da qualidade e produtividade na indústria brasileira**. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade. São Paulo, 1993.

PATAH, L. A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. 2004. Dissertação (Mestrado), Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK®)**. 5ª edição. Newton Square: PMI, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da Concorrência**. São Paulo: Campus, 2004.

ROBERT JOHNSTON, G. C. **Administração de Operações de Serviços**. Editora Atlas, 2002.

ZEITHAML, V. A. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The free press, 1990.

.

APÊNDICE A – Formulário padronizado para avaliação

BLOCO (A): Auto Avaliação			1 - Ruim 2 - Regular 3 - Médio 4 - Bom 5 - Ótimo	Campo reservado para complemento das respostas				
#	Ponto Avaliado	Descrição	1	2	3	4	5	
1.	Pontualidade	Compareceu às aulas no horário previsto.						Questão 3.
2.	Assiduidade	Comparecimento nas aulas.						
3.	Material	Esqueceu-se de levar material didático nas aulas com frequência.						Questão 4.
4.	Horas dedicadas fora do curso	Quantas horas foram dedicadas aos estudos/trabalhos/tarefas propostas fora do horário de aula.						Questão 8.
5.	Consulta à bibliografia	Buscou esclarecer dúvidas ou se aprofundar em temas com base na bibliografia indicada.						Questão 9.
6.	Nível de conhecimento ou familiaridade com o conteúdo antes de realizar curso	Grau de conhecimento do aluno com relação aos conteúdos apresentados.						
7.	Nível de conhecimento adquirido após realizar curso	Grau de conhecimento que assimilou.						Questão 10.
8.	Dúvidas	Apresenta ao final do curso alguma dúvida com relação ao conteúdo exposto.						
9.	Quais 3 pontos considerou mais relevantes e que serão utilizados no trabalho e/ou vida acadêmica	Identificação de conteúdo importante e que será aplicado.						
10.	Quais 3 pontos considerou menos relevantes e que não serão utilizados no trabalho e/ou vida acadêmica	Identificação de conteúdo que não será aplicável.						
BLOCO (B): Avaliação do Conteúdo do Curso			1	2	3	4	5	Campo reservado para complemento das respostas
1.	Expectativas	Curso cumpriu, ou está de acordo, com suas expectativas.						Questão 6.
2.	Conteúdo	Pertinência/adequação do conteúdo.						
3.	Programação do curso	Programa do curso claro, bem estabelecido e cumprido.						
4.	Duração	Carga horária do curso foi compatível com o conteúdo proposto.						
5.	Proporção entre teoria/exercícios/práticas	Importância dada a cada um dos três grupos citados anteriormente.						
6.	3 pontos críticos do curso	Cite três pontos principais do curso (ferramentas, teorias, outros).						
BLOCO (C): Avaliação do Material			1	2	3	4	5	Campo reservado para complemento das respostas
1.	Qualidade do material fornecido	Material, design, organização, auxílio para acompanhamento e estudo do curso.						Questão 2.
2.	Atrasos ou faltas de entrega de material	Houve falta ou atraso na entrega do material.						Questão 4.
3.	Compatibilidade	Material fornecido está alinhado com aula expositiva						
4.	3 pontos críticos positivos	Cite três pontos positivos que você identifica no material disponibilizado						Questão 5.
5.	3 pontos críticos negativos	Cite três pontos a serem melhorados no material didático disponibilizado						
BLOCO (D): Avaliação da Equipe (Coordenação)			1	2	3	4	5	Campo reservado para complemento das respostas
1.	Atenção	Equipe foi atenciosa em retirar dúvidas.						Questão 4.
2.	Organização	Organização do curso (preparação de salas, material, áudio visual).						
3.	Suporte	Serviços de suporte bem organizados (coffee break, audiovisual).						Questão 5.
4.	3 pontos críticos positivos	Cite três pontos positivos que identificou na equipe.						
5.	3 pontos críticos negativos	Cite três pontos que podem ser aprimorados.						
BLOCO (E): Avaliação do Professor			1	2	3	4	5	Campo reservado para complemento das respostas
1.	Pontualidade	Compareceu às aulas no horário previsto.						Questão 12.
2.	Faltas	O professor compareceu às aulas.						
3.	Conhecimento do conteúdo apresentado	Professor domina conteúdo, tem confiança no que expõe.						
4.	Exposição de conteúdo (didática)	Professor expõe conteúdo de forma clara e organizada (comunicação clara e objetividade).						Questão 13.
5.	Atenção aos alunos e suas dúvidas	Disposição para esclarecer dúvidas.						
6.	Controle	Consegue manter controle da aula.						
7.	Retenção	Consegue reter atenção dos alunos.						
8.	Material usado pelo professor	Material bem elaborado, organizado.						
9.	Exemplos e exercícios	Usa exemplos para mostrar importância e aplicações do conteúdo/aplicação de exercícios para assimilação de conteúdo.						
10.	Coerência na distribuição do tempo em aula.	Consegue conduzir bem aula sem ter necessidade de correr com conteúdo ou apresentá-lo de maneira apressada						
11.	Cumprimento do programa	Seguiu ementa/cronograma.						
12.	3 pontos críticos positivos	Quais três pontos positivos do professor facilitaram seu aprendizado.						
13.	3 pontos críticos negativos	Quais três pontos negativos do professor poderiam ser melhorados.						

APÊNDICE B – Template para avaliação das competências fundamentais de consultores de

TEMPLATE: Avaliação de Competências					
1. Pensamento Analítico e Resolução de Problemas	NOTAS				
1.1. Pensamento Criativo	PÉSSIMO: 1	RUIM: 2	BOM: 3	ÓTIMO: 4	EXCELENTE: 5
1.1.1. Sucesso na geração e avaliação de novas ideias					
1.1.2. Aplicação de novas ideias à solução de problemas existentes					
1.1.3. Disposição das partes interessadas para aceitar novas abordagens					
Total - Pensamento Criativo					
1.2. Tomada de Decisão	PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
1.2.1. Confiança dos envolvidos de que a decisão tomada é correta					
1.2.2. Novas informações ou alternativas que levam uma decisão a ser repensada são genuinamente novas e não informações antigas que por algum motivo não foram consideradas anteriormente					
1.2.3. As decisões realmente tratam do problema em questão					
1.2.4. Durante a tomada de decisões, o impacto de incertezas e de novas informações pode ser avaliado de forma eficaz					
Total - Tomada de Decisão					
1.3. Aprendizado	PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
1.3.1. Concordância entre as partes interessadas de que o resultado da análise modela o domínio de forma eficaz e o descreve de forma completa					
1.3.2. Identificação de problemas relacionados ao domínio ou a áreas que compõem o domínio					
1.3.3. Rápida absorção de novas informações ou de novos domínios					
Total - Aprendizado					
1.4. Resolução de Problemas	PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
1.4.1. Confiança dos participantes no processo de resolução do problema de que a solução selecionada é a correta					
1.4.2. Novas opções de soluções podem ser avaliadas eficazmente usando uma estrutura para resolução de problemas					
1.4.3. Soluções selecionadas atendem aos objetivos definidos e resolvem o problema real					
1.4.4. O processo de resolução de problemas evita a tomada de decisões com base em noções pré-concebidas, no ambiente político da organização ou em outras armadilhas que podem causar a seleção de uma solução não-ótima					
Total - Resolução de Problemas					
1.5. Pensamento Sistêmico	PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
1.5.1. Compreensão de como uma mudança em um componente afeta o sistema como um todo					
1.5.2. Identificação das iterações de feedback de reforço e compensação					
1.5.3. Compreensão de como os sistemas se adaptam às pressões e mudanças externas					
Total - Pensamento Sistêmico					
Total - Pensamento Analítico e Resolução de Problemas					

2. Características Comportamentais		NOTAS				
2.1. Ética		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
2.1.1. Decisões tomadas considerando os interesses de todas as partes interessadas						
2.1.2. Razões para uma decisão claramente articuladas e compreendidas						
2.1.3. Comunicação imediata e total sobre potenciais conflitos de interesse						
2.1.4. Honestidade em relação a habilidades, desempenho de trabalho e aceitação de responsabilidade por falhas e erros						
Total - Ética						
2.2. Organização Pessoal		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
2.2.1. Habilidade do analista de negócios em encontrar informações						
2.2.2. Finalização de tarefas dentro do tempo previsto						
2.2.3. Eficiência na finalização do trabalho						
2.2.4. Habilidade de identificar facilmente todo o trabalho ainda por fazer e a situação em que se encontra cada atividade						
Total - Organização Pessoal						
2.3. Confiabilidade		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
2.3.1. Partes interessadas envolvendo o analista de negócios na tomada de decisões						
2.3.2. Aceitação pelas partes interessadas das recomendações do analista de negócios						
2.3.3. Disposição das partes interessadas para discutir assuntos difíceis ou controversos com o analista de negócios						
2.3.4. Disposição das partes interessadas para apoiar ou defender o analista de negócios quando ocorrem problemas						
Total - Confiabilidade						
Total - Características Comportamentais						

3. Conhecimentos de Negócio		NOTAS				
3.1. Princípios e Práticas de Negócios		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
3.1.1. Compreensão dos ambientes de negócios, operações, processos e práticas relacionadas a:						
3.1.1.1. Conceitos, princípios, atividades e práticas comuns sobre gerenciamento de negócios e tomada de decisões						
3.1.1.2. Estruturas organizacionais, cargos e atividades de trabalho comuns ou típicas						
3.1.1.3. Funções e operações complexas						
3.1.2. Compreensão de frameworks regulatórios, de aderência (compliance) e de governança						
3.1.3. Compreensão de questões relacionadas à auditoria e segurança						
Total - Princípios e Práticas de Negócios						
3.2. Conhecimento de Mercado		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
3.2.1. Compreensão de assuntos relacionados ao mercado e manter-se a par do que acontece no mercado						
3.2.2. Habilidade de identificar as principais tendências que moldam o mercado						
3.2.3. Conhecimento dos principais concorrentes e parceiros da organização						
3.2.4. Conhecimento dos principais segmentos de consumidores						
3.2.5. Conhecimento dos produtos mais comuns e dos tipos de produtos						
3.2.6. Conhecimento das fontes de informação a respeito de um determinado setor de mercado, incluindo associações ou publicações relevantes						
3.2.7. Compreensão de documentos de processos e outros recursos específicos a um determinado setor do mercado						
3.2.8. Compreensão dos processos e metodologias padrão do mercado						
3.2.9. Compreensão do ambiente regulatório de determinado setor de mercado						
Total - Conhecimento de Mercado						
3.3. Conhecimento da Organização		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
3.3.1. Compreensão da terminologia ou dos jargões utilizados na organização						
3.3.2. Compreensão dos produtos ou serviços oferecidos pela organização						
3.3.3. Habilidade para identificar especialistas em diferentes assuntos dentro da organização						
3.3.4. Compreensão dos relacionamentos e ambiente político da organização						
Total - Conhecimento da Organização						
3.4. Conhecimento da Solução		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
3.4.1. Tempo ou custo reduzidos para a implantação de uma mudança requerida						
3.4.2. Tempo mais curto de análise de requisitos e/ou desenho da solução						
3.4.3. Compreensão de quando uma mudança maior é justificada com base no benefício para o negócio						
3.4.4. Compreensão de como capacidades adicionais presentes em uma solução, mas não utilizadas atualmente, podem ser aplicadas para prover valor ao negócio						
Total - Conhecimento da Solução						
Total - Conhecimentos de Negócio						

4. Habilidades de Comunicação		NOTAS				
4.1. Comunicações Verbais		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
4.1.1. Parafrasear (repetir em seguida) de forma eficaz as frases ditas para garantir o entendimento das mesmas						
4.1.2. Facilitação eficaz de reuniões, garantindo o seu sucesso através de preparação antecipada e coordenação durante a reunião						
4.1.3. Desenvolvimento e execução de apresentações impactantes através do posicionamento apropriado do conteúdo e dos objetivos (ex.: tom positivo versus tom Negativo).						
4.1.4. Habilidade de comunicar a criticidade ou urgência de uma situação de maneira calma e racional em conjunto com soluções propostas						
Total - Comunicações Verbais						
4.2. Ensino		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
4.2.1. Verificação de que os alunos adquiriram informações a eles repassadas						
4.2.2. Capacidade dos alunos de utilizarem as novas habilidades ou de demonstrarem os novos conhecimentos						
Total - Ensino						
4.3. Comunicações Escritas		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
4.3.1. Habilidade de ajustar o estilo de escrita às necessidades do público alvo						
4.3.2. Uso apropriado de gramática e estilo						
4.3.3. Escolha apropriada de palavras						
4.3.4. Habilidade do leitor de parafrasear o que leu e descrever o conteúdo da comunicação escrita						
Total - Comunicações Escritas						
Total - Habilidades de Comunicação						

5. Habilidades de Interação		NOTAS				
5.1. Facilitação e Negociação		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
5.1.1. Garantia de que todos os participantes em uma discussão compreendem corretamente as posições uns dos outros						
5.1.2. Utilização de habilidades e ferramentas de gerenciamento de reuniões (incluindo pautas e atas de reunião para manter as discussões focadas e organizadas)						
5.1.3. Prevenção de que discussões sejam desviadas para tópicos irrelevantes						
5.1.4. Identificação de áreas de comum acordo						
5.1.5. Uso efetivo de diferentes estilos de negociação						
5.1.6. Habilidade para identificar questões importantes						
5.1.7. Compreensão e consideração dos interesses, motivações e objetivos de todas as partes						
5.1.8. Encorajamento das partes interessadas em alcançar de forma regular resultados “ganha-ganha”.						
5.1.9. Compreensão de implicações políticas em conflitos e negociação de uma maneira politicamente sensível.						
5.1.10. Compreensão do impacto do tempo e do momento nas negociações						
Total - Facilitação e Negociação						
5.2. Liderança e Influência		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
5.2.1. Redução de resistência às mudanças necessárias						
5.2.2. Demonstração por parte dos membros da equipe e das partes interessadas de sua disposição para deixar de lado objetivos pessoais quando necessário						
5.2.3. Articulação de uma visão clara e inspiradora do estado futuro desejado.						
Total - Liderança e Influência						
5.3. Trabalho em Equipe		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
5.3.1. Ambiente de trabalho colaborativo e encorajador						
5.3.2. Resolução eficaz de conflitos						
5.3.3. Desenvolvimento da confiança entre os membros da equipe						
5.3.4. Apoio da equipe para alcançar objetivos comuns						
5.3.5. Senso compartilhado de propriedade das metas da equipe						
Total - Trabalho em Equipe						
Total - Habilidades de Interação						

6. Aplicativos de Software		NOTAS				
6.1. Aplicativos de Uso Geral		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
6.1.1. Habilidade de aplicar o conhecimento de uma ferramenta a outras ferramentas similares						
6.1.2. Capacidade de identificar as melhores ferramentas disponíveis no mercado e descrever como elas podem ser utilizadas em uma determinada situação						
6.1.3. Compreender e ser capaz de usar a maior parte das funcionalidades da ferramenta						
6.1.4. Capacidade de usar as ferramentas para completar atividades referentes aos requisitos mais rapidamente do que seria possível sem elas.						
6.1.5. Capacidade de rastrear mudanças aos requisitos realizadas através das ferramentas						
Total - Aplicativos de Uso Geral						
6.2. Aplicativos Especializados		PÉSSIMO	RUIM	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
6.2.1. Habilidade de aplicar o conhecimento de uma ferramenta a outras ferramentas similares.						
6.2.2. Capacidade de identificar as melhores ferramentas disponíveis no mercado e descrever como elas podem ser utilizadas em uma determinada situação						
6.2.3. Compreender e ser capaz de usar a maior parte das funcionalidades da ferramenta						
6.2.4. Capacidade de usar as ferramentas para completar as atividades referentes aos requisitos mais rapidamente do que sem elas.						
6.2.5. Capacidade de rastrear mudanças nos requisitos realizadas através das ferramentas						
Total - Aplicativos Especializados						
Total - plicativos de Software						